



HHJ-koulutuskokonaisuuden myyntiprosessin kehittäminen

Minni Rimpioja

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

RIMPIOJA, MINNI:
HHJ-koulutuskokonaisuuden myyntiprosessin kehittäminen

YAMK-opinnäytetyö 66 sivua
Marraskuu 2020

Erityisesti pk-yritysten hallitustoiminnan kehittämiseen tähtäävää Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ)-koulutuskokonaisuutta järjestetään 18 kauppakamarissa ja kauppakamarit toimivat HHJ-koulutusten jakelukanavana. Myynti- ja markkinointikäytännöt vaihtelevat eri kauppakamareissa eikä yhteistä myyntiprosessia ollut aiemmin mallinnettu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda myyntiorganisaation elementtejä asiantuntijaorganisaation toimintaan teoriaa soveltaen siten, että lopputuloksena on nykyaikainen, digitalisaatiota, asiakasymmärrystä, myyntiä ja markkinointia yhdistävä, asiakasarvoa tuottava myyntiprosessi, johon halutaan yhdessä sitoutua. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myyntiprosessimallin luominen. Opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivisen tutkimusotteen elementteihin pohjaava lähestymistapa, jossa korostuu se, että yhteistyössä käytännön työtä tekevien kanssa pyritään toiminnan kehittämiseen teoreettista ja empiiristä tietoa yhdistämällä. Lähestymistavan valinta yhdistyy myynnin johtamisen teoriaan myyjien osallistamisesta myyntitapojen valintaan.

Kehittämistyössä pyrittiin löytämään yhteinen näkemys HHJ-koulutusten myyntiprosessista eli siitä, mistä elementeistä tapa tehdä myyntiä voi koostua. Kehittämisprosessissa jakelukanavan käyttäjiltä kysyttiin kehittämiskohteita ja ideoita hyvistä käytänteistä. Teorian ja käytännön yhteensovittamisessa toimi myyntiprosessin kehittämistä varten jakelukanavan käyttäjistä muodostettu työryhmä, jonka kanssa kehittämistyötä tehtiin keskustellen. Kehittämistyön alussa tunnistettiin asiakassegmentoinnin merkitys HHJ-koulutusten luoman asiakasarvon ymmärtämiseksi eri asiakasryhmissä. Asiakastuntemuksen kasvattaminen, sen hyödyntäminen ja asiakasarvon tuottaminen on huomioitu myyntiprosessin eri vaiheissa. Mallissa on kuvattuna koulutuksen myynnin vaiheet uusille asiakkaille ja jatkomyynti olemassa oleville asiakkaille.

Tämä myyntiprosessi on rakennettu HHJ-koulutuskokonaisuuden jakelukanavan tarpeisiin ja asiakaskuntaan sopivaksi mutta opinnäytetyön teoretietoa käsittelevää katsausta, osallistavaa lähestymistapaa ja työmenetelmiä voidaan hyödyntää myös muiden myyntiprosessien laatimista aloitettaessa. Tämän työn lopputulosta voi tarkastella kokonaisuuden osia omaan myyntiorganisaatioon soveltaen. Menetelmävalintojen osalta osallistavien lähestymistapojen valinta on kannatettavaa.

Asiasanat: myyntiprosessi, asiakassegmentointi, asiakasarvo

ABSTRACT

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

RIMPIOJA, MINNI:

Development of Selling Process Model for CBM (Certified Board Member) -Training Program

Master's thesis 66 pages
November 2020

The Certified Board Member (CBM) program, aimed specifically to develop the board work of SMEs, is distributed by 18 Chambers of Commerce and Industries (CCIs). Sales and marketing practices vary across CCIs and earlier there was no modelled sales process. The objective of this study was to bring good practices in the modern sales framework by combining digitalisation, sales and marketing and generating customer value so that the users of the distribution channel would like to commit to the new sales activities. The purpose of the thesis was to create a sales process model. The chosen research approach was based on the elements of constructive research approach which emphasised co-operation with those related to research target by combining theoretical and empirical knowledge. The research approach correlated with sales management perception which emphasised the involvement of sellers in the decision-making process on sales methods.

Creating a common understanding was a key enabler of change in this development process. In the development of selling process model, the users of the distribution channel were asked about development targets and ideas for good practices. The research part was carried out in a development group established for it, in the form of workshops and group discussions. It was essential to find solutions how theory, needs and ideas could be integrated into practice.

At the beginning of the development work, the importance of customer segmentation was noticed in order to understand the customer value created by CBM training program for different customer groups. Increasing and utilising customer knowledge and producing customer value were taken into account at different stages of the sales process. The model consisted both of the sale phases when selling to new customers and when selling to existing customers.

This sales process has been compiled to meet the needs of CBM program, its distribution channel and customers and it can not be directly applied to other organisations. However, the theories referenced in this thesis can be utilised when developing other sales processes. The use of collaborative research approaches and participatory methods are highly recommended.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta	5
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3	Raportin rakenne.....	8
1.4	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	9
2	NYKYAIKAINEN ASIAKASARVOA LUOVA MYYNTITAPA.....	12
2.1	Strategiatasolta käytäntöön etenevä prosessi.....	12
2.2	Miksi ja miten myyntiprosessi rakennetaan	13
2.3	Asiakkaan ostoprosessi suunnittelun perustana	14
2.4	Asiakassegmentointi asiakasarvon ymmärtämisen edellytyksenä 15	
2.5	Ostajapersoonat syventävät asiakasymmärrystä	17
2.6	Asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen	19
2.7	Asiakasarvon kommunikointi markkinoinnissa ja myynnissä	22
2.7.1	Sisältömarkkinoinnilla arvoa ja kysyntää	23
2.7.2	Sosiaalinen media osana myyntiprosessia	25
2.7.3	Henkilökohtainen myyntityö osana markkinointia	28
2.8	Mittaaminen osana myyntiprosessia	30
3	HHJ-KOULUTUSTEN MYYNNIN NYKYTILA	33
3.1	Myyntiprosessi kehitystyön alussa	33
3.2	Kehityskohteiden kartoittaminen	35
4	TOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN	39
4.1	Kehittämistyön organisointi ja kehitysprosessin kulku	39
4.2	Asiakassegmentointi ja ostomotiivit.....	42
4.2	Ostajapersoonat ja asiakashyödyt	45
4.3	Myyntiprosessimallin kokoaminen.....	47
5	MALLI UUDESTA MYYNTIPROSESSISTA.....	49
5.1	Uusasiakashankinta ja jatkomyynti HHJ-alumneille	49
5.2	Markkinointi	50
5.3	Prospektointi	53
5.4	Lähestyminen.....	54
5.5	Esittely	55
5.6	Asiakkaan ostopäätöksen tukeminen.....	56
5.7	Asiakasarvon tuottaminen ja suosittelun edistäminen.....	57
5.8	Jatkomyynti HHJ-alumneille	59
6	POHDINTA	61
	LÄHTEET.....	64

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

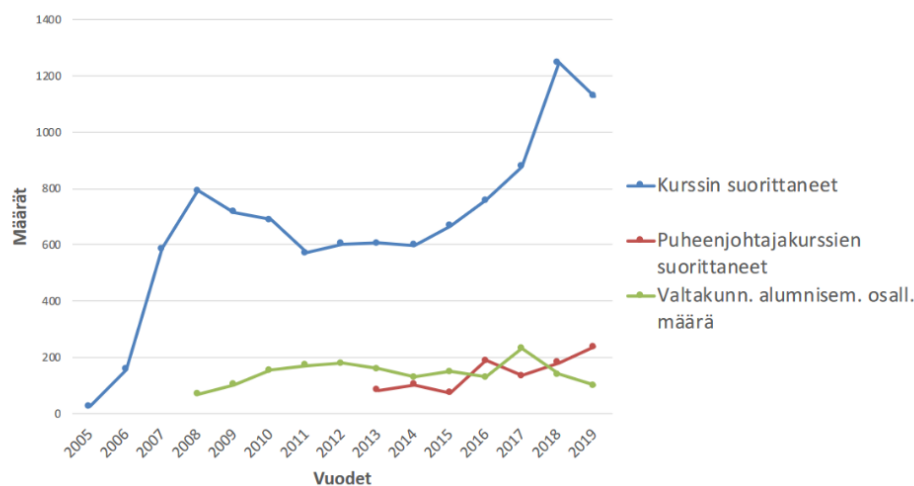
Tampereen kauppakamarin ja Hallituspartnerit ry:n yhdessä kehittämää ja omistamaa, erityisesti pk-yritysten hallitustoiminnan kehittämiseen tähtäävää, Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ)-koulutuskokonaisuutta järjestetään 18 kauppakamarissa. Kauppakamarit toimivat HHJ-koulutusten jakelukanavana. Koulutuksia on järjestetty vuodesta 2005 ja suosio on viime vuodet ollut kovassa kasvussa. Kokonaisuutta ohjataan Tampereelta ja muut kauppakamarit Ahvenanmaata lukuun ottamatta järjestävät HHJ-koulutuksia lisenssinhaltijoina. Kauppakamarit ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden tehtävänä on edistää elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, yrittäjyyttä, tervettä kilpailua, kansainvälistymistä ja markkinataloutta sekä myöntää ja vahvistaa ulkomaankaupan asiakirjoja (Kauppakamari lyhyesti.) Koulutustoiminta on keskeinen kauppakamareiden tuottama jäsenpalvelu ja tulonlähde ja HHJ-koulutuskokonaisuus sen taloudellisesti merkittävä osa. Missionsa mukaan HHJ edistää suomalaisten pk-yritysten menestymistä osaavan ja ammattitaitoisen hallitustyön avulla. Missiossa korostuu halu ja tarkoitus auttaa asiakasta kehittymään ja menestymään. Visionsa mukaan HHJ on tunnetuin pk-yritysten ja kuntayhtiöiden hallitustyön kehittäjä ja halutuin tapa kouluttautua osaavaan hallitustyöhön. HHJ:n tunnettuutta voidaan kasvattaa myynnin ja markkinoinnin keinoin, ja asiakasarvoa vahvistamalla, lunastaa visio halutuimpana tapana kouluttautua hallitustyöhön.

Kansainvälisesti palkitun HHJ-koulutuskokonaisuuden toiminta-ajatuksena on, että aktiivisen ja osaavan hallitustyöskentelyn avulla voidaan parhaiten sitoa yritykseen ulkopuolisia resursseja toimivan johdon tai yrittäjän tueksi esimerkiksi kasvussa ja erilaisissa muutostilanteissa. Erityisesti pk-yrityksen hallitustyöskentelyn keskeisiin osa-alueisiin perehdyttävä HHJ-kurssi antaa oikeuden osallistua HHJ-tutkintoon, joka mittaa yleisellä tasolla hallitustyöskentelyosaamista ja HHJ-tutkinnon hyväksytysti suorittanut on oikeutettu käyttämään HHJ-nimikettä. HHJ-puheenjohtajakurssilla luodaan pohja pk-yritysten hallituksen puheenjohtajan käytännön työlle. Puheenjohtajakurssin ja HHJ-tutkinnon suorittanut on oikeutettu käyttämään HHJ PJ -nimikettä. (HHJ-esittelyaineisto, Juha Koski).

HHJ-koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuneiden määrä on ollut viime vuodet voimakkaassa kasvussa. HHJ-kursseja järjestetään vuosittain 50–60 kpl. Kurssin suorittaneita on tällä hetkellä jo yli 10 800 henkilöä ja vuosittain noin 1100 henkilöä osallistuu kurssille. HHJ-tutkintoja on järjestetty vuoden 2020 loppuun mennessä 27 ja tutkinnon suorittaneita on yli 4700 henkilöä. (HHJ-tilastot, Juha Koski). HHJ-kurssin suorittamista (tai vastaavien tietojen hallintaa) edellytetään HHJ-puheenjohtajakurssilla ja HHJ-kurssi on edellytys HHJ-tutkinnon suorittamiselle. HHJ-kurssin suorittaneista vain osa jatkaa HHJ-koulutuskokonaisuuden muihin osioihin, vaikka HHJ-kurssin antiin ollaan asiakaspalautteen ja suositteluhaluuden (NPS) perusteella hyvin tyytyväisiä.



Vuosittaiset suorittaneiden määrät



KUVIO 1 HHJ-kurssille, HHJ-puheenjohtajakurssille ja HHJ-alumniseminaarin osallistuneiden määrän kehitys vuosina 2005–2019

HHJ-kokonaisuudella on selkeät prosessit koulutusten järjestämisessä ja kehitystyötä tehdään säännöllisesti eri toimielimissä. Kokonaisuuden kehittämistehtävässä toimii HHJ-kehittämisestä vastaava johtaja. Kehittämistyö myynnin ja markkinoinnin osalta on eriytetty osin omaksi kokonaisuudekseen, jota myös tämä opinnäytetyö edustaa. Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen on tunnistettu kehittämisen osa-alueeksi ja strategiselle perustalle on mielekästä kehittää HHJ-koulutusten myyntiprosessia, jota ei olla mallinnettu aiemmin. Myynti- ja markkinointikäytännöt vaihtelevat eri kauppakamareissa eikä jaettua tietoa hyvistä käytänneistä ole. Kehittämistarpeeseen vaikuttaa paitsi toimintaympäristön

havainnointi, myös tarve tuntea ja tunnistaa asiakkaamme yhä paremmin, jotta voimme tavoittaa uudet ja olemassa olevat asiakkaat. Kehittämistehtävän toteuttaminen on perusteltua sekä nykytilanteen ongelmasta käsin (nykyaikaista mallinnettua myynnin prosessia ei ole) että vision perustuen. Vision saavuttaminen vaatii modernin myynnin ja markkinoinnin keinojen käyttöön ottamista. HHJ-koulutuksia myyvien henkilöiden työn helpottaminen ja asiakasarvon tuottaminen myyntiprosessin aikana (esimerkiksi asiakkaan parempi tavoittaminen markkinoitviestin sanoman ja kanavan osalta) ovat jo itsessään riittäviä motivaattoreita kehittämistyölle. Kehittäminen on myös yleisesti perusteltua, koska tarve mukautua asiakkaan ostokäyttäytymisessä tapahtuvaan muutokseen koskee laajalti eri toimijoita eri toimialoilla. Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen on tunnustettu HHJ-strategiassa, jossa korostuu asiakasarvon tuottaminen ja henkilökunnan osallistaminen kehittämistyöhön. Myyntiprosessin kehittämisellä on johdon tuki ja strategian toteuttaminen vaatii konkreettisia kehitystehtäviä.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on tuoda myyntiorganisaation elementtejä asiantuntijaorganisaation toimintaan myynnin teoriaa soveltaen siten, että lopputuloksena on nykyaikainen, digitalisaatiota, asiakasymmärrystä, myyntiä ja markkinointia yhdistävä, asiakasarvoa tuottava myyntiprosessi, johon lisenssinhaltijat yhdessä haluavat sitoutua. Työn tarkoituksena on myyntiprosessimallin luominen. Kehittämistehtävässä on pikemminkin kuin lopullisesta valmiista konkreettisesta ratkaisusta, kyse jatkokehitykselle pohjana toimivasta myyntiprosessin mallista, mikä on osa laajempaa yhteisöllistä myyntikulttuuriin liittyvää muutosta.

Yhdessä jakelukanavan käyttäjien kanssa suunniteltavaan myyntiprosessimalliin kerätään hyviä käytänteitä nykyaikaisen myynnin viitekehityksessä, ja tuodaan esille erilaisia tapoja ja välineitä asiakasarvoa tuottavan aktiivisen ja tuloksellisen myynnin tekemiseksi 2020-luvulla. Työssä ei kuitenkaan keskitytä markkinoinnin automaatioon tai esitellä erilaisia markkinoinnin työkaluja, vaan käsittelyssä keskitytään enemmän asiakasarvon tuottamisen näkökulmaan ja siihen, minkälainen myynnin ja markkinoinnin muodostama kokonaisuus kehittämistyön kohteena olevassa myyntiprosessissa nähdään tavoiteltavana. Viittaamalla nykyaikaiseen

myyntiprosessiin työssä viitataan tuohon markkinointia ja myyntiä yhdistävään, sosiaalista mediaa ja myös henkilökohtaisempaa lähestymistä käyttävään tapaan tehdä myyntiä sen sijaan, että asiakkaita lähestyttäisiin yksinomaan esimerkiksi markkinointia voimakkaasti automatisoimalla. Valinta on luonnollinen, kun otetaan huomioon HHJ:n strategiassa korostuva asiakasarvon tuottaminen ja pyrkimys asiakkaiden sitouttamiseen HHJ-alumnitoimintaan, sekä myytävän palvelun luonne asiakkaiden hallitustyöosaamisen ja liiketoiminnan kehittäjänä. Lisäksi esimerkiksi joidenkin ostetun mainonnan palveluiden osalta kuten hhj.fi-verkkosivuston hakukoneoptimoinnin tai sieltä kohdennetun uudelleenmarkkinoinnin osalta kokonaisuuden hallinta ei kosketa lisenssinhaltijoita, eikä näihin sen vuoksi ole olennaista tässä työssä keskittyä. Kehittämistehtävä on ajankohmainen juuri nyt, koska maailma ympärillä muuttuu, ja se vaatii muutoksia pysyäksemme mukana kehityksessä ja tavoittaaksemme ja palvellaksemme asiakkaitamme yhä paremmin.

1.3 Raportin rakenne

Työn taustoituksessa kuvataan HHJ-koulutusten järjestämisen organisoitumista, jakelukanavaa ja koulutusten myynnin tilannetta siinä määrin, että voidaan ymmärtää, minkälaisessa toimintaympäristössä kehittämistyössä liikutaan. Tavoitteen, tarkoituksen ja tutkimuksellisen lähestymistavan kuvauksen jälkeen raportissa käsitellään nykyaikaisen, asiakasarvoa luovan myyntitavan elementtejä, eli sitä viitekehystä, jossa myyntiä teorian perusteella tulisi 2020-luvulla tehdä. Myyntiprosessin laatiminen on aloitettu tutustumalla myynnin teoriaan ja tarkastelemalla, mistä elementeistä nykyaikainen myyntiprosessi koostuu. Teoreettisen viitekehyksen käsittelyssä edetään aloittaen tuloksesta eli tutustutaan ensimmäiseksi siihen, mitä myyntiprosessilla tarkoitetaan ja mitä sen rakentamisessa tulee ottaa huomioon. Näin käsittely etenee ostoprosessin käsittelyyn ja edelleen teeman kannalta keskeiseen asiakassegmentointiin ja asiakasarvon ulottuvuuksiin. Käsittely etenee asiakashyötyjen hahmottamiseen ja niiden kommunikointiin eri kanavia käyttäen. Teoreettisen viitekehyksen tarkastelussa luodaan lyhyt katsaus myös siihen, miten asiantuntijaorganisaatioissa voidaan kannustaa henkilökohtaisen myyntityön tekemiseen. Teoreettisen viitekehyksen tarkastelun jälkeen

raportissa käsitellään HHJ-koulutusten myyntiprosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita. Tämän jälkeen tarkastellaan toimintamallien kehittämisprosessia ja työryhmätyöskentelyä. Viidennessä pääluvussa esitellään HHJ-koulutuskokonaisuuden tämän kehittämistyön tuloksena syntynyt myyntiprosessimalli, jossa edellä esitetyt vaiheet muuttuvat näkyväksi. Viimeisessä luvussa arvioidaan kehittämistyön prosessia ja lopputuloksen onnistumista sekä esitetään huomioita jatkokehittämisen osalta. Pohdinta -luvussa arvioidaan myös kehittämistyön sovellettavuutta muissa organisaatioissa laadittavien myyntiprosessimallien kehittämisessä. Raportti on rakennettu siten, että myyntiprosessimallia käsittelevä luku viisi toimii sellaisenaan ja yhdessä luvun kaksi kanssa mallin esittelyaineistona jakelukanavalle.

1.4 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin konstruktivisen tutkimusotteen ja osin myös toimintatutkimuksen elementteihin pohjaava lähestymistapa, joissa kummassakin korostuu se, että yhteistyössä käytännön työtä tekevien kanssa pyritään uudenlaisen, paremman toiminnan kehittämiseen ja näkökulmien lisäämiseen. Konstruktiviselle tutkimusotteelle tunnusomaista on, että kehittämiskysymys voi liittyä siihen, voidaanko organisaatiossa tehdä jokin tietty asia paremmin ja teoretietoa ja empiiristä tietoa yhdistämällä rakentaa konkreettinen lopputulos, esimerkiksi malli. Konstruktivinen tutkimus suunnittelee, mallintaa ja testaa, jolloin teoria ja käytäntö kohtaavat. Lähestymistavassa korostuu vuorovaikutus ja kommunikaatio tutkimuksen toteuttajien ja hyödyntäjien välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.) Opinnäytetyön menetelmissä on myös palvelumuotoilun piirteitä, koska Ojasalon ym. (2015) määritelmän mukaan palvelumuotoilun avulla luodaan syvällistä asiakasymmärrystä ja asiakasarvon tuottaminen ilmentyy esimerkiksi asiakasprofiilien laatimisessa, asiakkaan palvelupolun hahmottamisessa ja asiakashyötyjen selventämisessä. Menetelmän avulla voidaan kehittää sisäisiä prosesseja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita mutta samalla hyödyttämään yritystä. (Ojasalo ym. 2015, 74–75, 77.) Palvelumuotoilun prosessia seuraten kehittämistyössä on lähdetty liikkeelle asiakasymmärryksen hankkimisesta. Opinnäytetyössä menetelmän idea heijastuu asiakassegmentoinnin korostumisessa, ostajapersoonissa, asiakkaan ostopolun

ja asiakashyötyjen sekä kanavavalintojen pohtimisessa. Palvelumuotoilun työkaluna toimii Business Model Canvas, jonka alkupään kysymysten avulla voidaan kirkastaa asiakassegmentit, arvolupaus, markkinointi ja myyntikanavat sekä miten asiakassuhdetta ja asiakaspalvelua hoidetaan (Ojasalo ym. 2015, 184). Kaikkia edellä mainittuja menetelmiä leimaa kehittämistyön tekeminen yhteistyössä muiden kanssa.

Tutkimuksellisen lähestymistavan valintaan vaikutti halu ja tarve toimia yhteistyössä käytännön työtä tekevien henkilöiden kanssa, mahdollistaa osallistuminen ja varmistaa myyntiprosessimallin elinkelpoisuus niin, että se on mahdollisimman hyödyllinen ja että se halutaan, ja voidaan ottaa käyttöön. Työn toteuttajaksi muodostettiin eri alueilla toimivista, kehittämistyöhön vapaaehtoisesti ilmoittautuneista HHJ-koulutuksia myyvistä ja markkinoivista henkilöistä koostuva työryhmä. Lähestymistavan valinta mahdollistaa asiakaslähtöisen toimintatavan, kun eri alueilla toimivien asiantuntijoiden asiakastuntemus ja näkemykset tulevat esille. Joukkoälyn hyödyntäminen asiantuntijaorganisaatiossa tuntuu järkevältä ja myös johtamisen teoria tukee sitä. Viimeaikaisessa myynnin johtamisen viitekehyksessä korostuu myyjien ja asiantuntijoiden osallistaminen ja osallistuminen myyntitapoja koskevaan päätöksentekoon. Yhteisen ymmärryksen luominen on tässä kehittämisprosessissa keskeinen muutoksen mahdollistaja. Tekijöiden osallistuminen nähdään tärkeänä, jolloin on olennaista kuulla erilaisia mielipiteitä ja kokemuksia ja myös kokeilla uusia tapoja tehdä myyntiä ja markkinointia käytännössä. Näin kehittämisprosessissa on mukana myös kokeilevan toimintatavan elementtejä ja toimintaa kokeillaan käytäntöön pilotoiden ensin rajatussa toimintaympäristössä (Toikko & Rantanen 2009, 97–101).

Konstruktiiivinen lähestymistapa mahdollistaa monipuolisen menetelmävalikoiden käyttämisen ja kehitettäessä organisaatioon uutta mallia, tietoja kannattaa kerätä monella eri tavalla (Ojasalo ym. 2015, 68). Tämän kehittämistehtävän aikana hyödynnettiin useampia menetelmiä: kyselyä, esitelmää myyntiprosessin kehittämisprojektista valtakunnallisilla HHJ-koulutuspäivillä, pienryhmäkeskustelua koulutuspäivään osallistuneille, kehittämisryhmän videokeskusteluina toteutettuja workshopeja ja organisaation sisällä ja ulkopuolella aiheesta käytyjä keskusteluja. Työkaluina hyödynnettiin Microsoft Teamsiä ja yhteissuunnittelutyö-

kalu Muralia. Pääasiallinen kehittämissyhteistyö tapahtui erikseen tätä varten perustetussa kehitysryhmässä ja kehittämisfoorumina toimi Teamsiin perustettu HHJ-myyntiprosessinkehittäminen -ryhmä, jossa myös muissa yhteyksissä käytyjen keskustelujen anti saatettiin tiedoksi. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin työpajojen ja ryhmäkeskustelujen muodossa siten, että teorian tiedon pohjalta tehtiin ehdotus keskustelun pohjaksi ja sitä täydennettiin ja muokattiin keskustelun aikana. Prosessin aikana kehittämisryhmälle esitettiin kysymyksiä ja käytiin avointa dialogia.

2 NYKYAIKAINEN ASIAKASARVOA LUOVA MYYNTITAPA

2.1 Strategiatasolta käytäntöön etenevä prosessi

Myyntiprosessi on osa myynnin suunnittelua, johon kuuluvat muun muassa myyntistrategian rakentaminen, asiakassegmentointi, potentiaalisten asiakkaiden prospektointi, valinnat koskien markkinatuntemusta ja sen hyödyntämistä, myyntiorganisaation rakennetta, henkilöstön osaamista ja kehittämistä sekä myynnin prosesseja ja järjestelmiä (Nieminen & Tomperi 2008, 73, 75–76). Myyntiprosessi toteuttaa strategiaa ja sen suunnittelussa on lähdettävä liikkeelle strategiatasolta ja tunnistettava ne asiat, jotka vaikuttavat myyntiprosessin eli myyntitapojen valintaan. Tehokas myynti vaatii, että myynti ja liiketoimintastrategia on linkitetty toisiinsa, ja nimenomaan yrityksen omaan strategiaan, ei yleisiin hyviin käytänteisiin, vaan yrityksen strategiaan valintoihin perustuen (Cespedes & Bova 2015). Strategiaakin tärkeämpää on yhteisen ymmärryksen ja myyntikulttuurin luominen, koska myyntikulttuuri syö strategian aamupalaksi. Keskittymällä ihmisiin, jotka tuotteita ja palveluita myyvät, luodaan kulttuuria, jonka ympärille voidaan rakentaa strategiaa tukemaan sitä. (Waid 2019, 12.) Toinen näkökulma asiaan on strategiajohtoisempi, jolloin myynnin tekijöiden on tunnettava strategia, tavoitteet sekä kohdeasiakkaat ja keskityttävä luomaan arvoa tuotteen tai palvelun ympärillä strategiaa toteuttaessaan (Edinger 2016).

Siinä, minkälaisilla keinoilla myyntiä tehdään, kannattaa kuunnella henkilöstön mielipiteitä monipuolisesti. Vision ja suunnan on oltava kaikille kirkkaita. Yhteisen vision luominen ei voi olla ylhäältä alas -prosessi. (Kouzes & Posner 2012, 108). Matti Alahuhta vei Koneella läpi merkittäviä kehityshankkeita, joissa asiakaslähtöisyys ja myyntityön kehittäminen korostuivat. Erilaisten osaajien ja ihmisten merkitys päätöksenteossa ja työryhmissä, eri katsontakantojen rikkaus, ihmisten kuuntelu ja luovuus ovat oleellisia asioita. Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että mukaan saadaan koko henkilöstö ja osallistamalla prosessiin henkilöstö oppii ja sitoutuu (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 46, 48.)

2.2 Miksi ja miten myyntiprosessi rakennetaan

Myyntiprosessi on toimintamalli, jonka mukaan myyntityötä tehdään (Nieminen & Tomperi 2008, 79.) Nykyaikainen myyntiprosessi on malliltaan kehä, koska se nähdään lineaarisen, systemaattisesti etenevän prosessin sijasta monisäikeisenä vuorovaikutuksellisena verkostona (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 25). Kehämuotoa puoltaa myös se, että koko prosessin keskiössä on asiakas ja arvon tuottaminen hänelle. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjää myymään paremmin eikä myyntiprosessista ole hyötyä, ellei sitä ole kuvattu. Oikein suunniteltu myyntiprosessi rakentuu vähitellen hyviä käytänteitä yhdisteleväksi tavoitemalliksi, jonka avulla todennäköisesti saavutetaan parempia tuloksia. Myyntiprosessin voi nähdä muistilistana, jossa kunkin vaiheen tehtävät on kirjattu ylös. Siinä kuvataan mitä myydään, kuinka asiakas ostaa, mikä on paras tapa myydä, ketkä myyvät ja mitkä velvollisuudet siihen liittyvät. (Laine 2008, 62, 70.) Ajatus myyntiprosessista filosofiana, jolla organisaation osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaimmin, on innostava, ja siinä tiukan kaavamaisuuden sijaan korostuu teorian ja käytännön yhdistelmä.

Myyntiprosessi rakennetaan organisaation tilanteeseen ja tarpeeseen sopivaksi. Myyntiprosessin täytyy olla oikeassa suhteessa siihen, mitä myydään ja minkä verran se vaatii resursseja. Samalla yrityksellä voi olla useampia myyntiprosesseja eikä valmista sabluunaa ole olemassa, vaan myyntiprosessin laajuus ja monimutkaisuus riippuvat myytävästä tuotteesta, asiakaskunnasta ja myyntimalleista. Myyntiprosessi on esimerkkisuoritus, joka rakennetaan, ei teoriasta, vaan käytännön kokemuksista, ja jolla helpotetaan asiakasarvon tuottamista. (Laine 2008, 207, 211.) Asiakaskokemuksesta kirjoittavien Löytänän ja Kortesuon mukaan asiakaslähtöiseen toimintatapaan kuuluu sääntöjen, tiukkojen prosessien ja toimintaohjeiden sijaan se, että pääperiaatteet ovat selvillä (Löytänä & Kortesus 2011, 156). Jos siis halutaan aidosti toimia asiakaskeskeisesti, kannattaa välttää liian tiukkaa prosessia. Tehokkaan myyntiprosessin ja tuotemarkkinoinnin sijasta asiakaskeskeiseen näkökulmaan kuuluu arvon luominen asiakkaalle ja markkinoinnin personointi ja olennaisuus asiakkaalle (Löytänä & Kortesus 2011, 183).

Mallinnetulla myyntiprosessilla on tutkimuksen mukaan taloudellista merkitystä myyjäyritykselle. Selkeästi määritelty myyntiprosessi toi 18 % lisää myyntitulon

kasvua verrattuna yrityksiin, joilla myyntiprosessia ei ollut mallinnettu. Tutkimuksessa mallinnetulla myyntiprosessilla tarkoitettiin prosessia, jossa vaiheet oli selkeästi määritelty, myyntihenkilöstö ymmärsi prosessin vaiheet ja prosessi oli sovitettu asiakkaan ostoprosessiin. Panostaminen oman uniikin myyntiprosessin kehittämiseen ja sen jalkauttamiseen myyntihenkilöstön käyttöön tuottaa parempia tuloksia. (Jordan & Kelly 2015.)

2.3 Asiakkaan ostoprosessi suunnittelun perustana

Myyntiprosessin suunnittelussa on syytä tutustua perinteisen seitsemän vaiheisen myyntiprosessin kokemaan kehitykseen. Perinteisen Dubinskyn määrittelemän myyntiprosessin vaiheet ovat prospektointi, valmistautuminen, yhteydenotto, myyntiesittely, vastaväitteet, kaupan päättäminen ja seuranta. Katalyytteinä myyntiprosessin muutokselle ovat olleet muun muassa teknologian kehitys, myynnin strategisen roolin muuttuminen organisaatioissa ja ostajan tietoisuuden lisääntyminen. Asiakas on nykyisin myyntiprosessin keskiössä ja asiakasarvon ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen tavoiteltavaa. Pelkästään uusien asiakkaiden tavoittelun lisäksi myyntiprosessia rakennettaessa kannattaa siis miettiä ovatko kaikki mahdollisuudet nykyisen asiakkaan kanssa käytetty, vai voisiko hänelle tarjota jotain lisää. (Moncrief & Marshall 2005, 13, 15–16, 21, tutkimukseen viitataan tuoreemmassa kirjallisuudessa, mikä vahvistaa sen relevanssia myös nykyisin; Donaldson, Marcos Cuevas & Lemmens 2015, 105–106.)

Ennen myyntiprosessi ohjasi myyntiä mutta nykyään asiakkaan ostoprosessi dominoi muuttuneen ostokäyttäytymisen vuoksi, kun asiakkaat etsivät tietoa itse. (Richardson 2014, 111). Nykyään prosessi koostuu tehtävistä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle, alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen (Nieminen & Tomperi 2008, 199). On siis ensin tunnistettava asiakkaan ostoprosessin vaiheet, jotta omassa myyntiprosessissa onnistutaan vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja kohtaamaan tämä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Yksinkertaiset ostamisen vaiheet ovat kehämuodossa kuvattuna; *tarpeen yksilöinti, vaihtoehtoihin tutustuminen ja tiedon etsintä, tuotteen tai palvelun ostaminen* ja tämän *hankinnan arvon määrittely* (Davis 2011, 24). Bertuzzi puolestaan kuvaa nykyaikaista ostopro-

sessia viiden kysymyksen sarjana, jonka mukaan potentiaaliset osallistujat kysyvät itseltään: miksi kuunnella? Miksi välittää? Miksi muutos? Miksi sinä? Miksi nyt? (Bertuzzi 2016, 13). Myyntiprosessia rakentaessa kannattaa selkiyttää miksi tuote on olemassa, eli vastata ensin kysymykseen *miksi* kuin *mikä*.

Myyntiprosessin mukauttaminen asiakkaan ostoprosessiin auttaa tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan oikeiden asiakkaiden kanssa (Richardson 2014, 118). Ostoprosessia myyntiprosessin suunnittelun perustana korostetaan useissa lähteissä. Myyntiprosessin laatiminen alkaa asiakkaan ostoprosessin määrittelystä ja myyntikeinot ja -kanavat sovitetaan asiakkaan ostokäyttäytymiseen, jotta saavutetaan suurempi asiakastyytyväisyys ja enemmän myyntiä (Davis 2011, 27). Myyntiprosessia on peilattava ostoprosessiin ja niiden on edettävä samassa tahdissa (Laine 2008, 69, 101). Ostokäyttäytyminen on muuttunut monilla markkinoilla ja asiakkailla on sosiaalisen median kanavien kautta pääsy laajalti tietoon eri tuotteista, hinnoista ja toisten kokemuksista. Asiakkaat tulevat myyntiprosessiin mukaan eri tavoilla kuin ennen, jolloin ennustettavuus kärsii ja syntyy myös uusia myynnin tehtäviä. Nykyaikaisessa myynnissä on enemmän kysymys asiakkaasta kuin myyjästä ja asiakaskeskeinen myyntiprosessi on sovitettava asiakkaan ostoprosessiin, samoin kuin markkinointi, myyntikoulutus ja myynnin työkalut. (Cespedes & Bova 2015.)

2.4 Asiakassegmentointi asiakasarvon ymmärtämisen edellytyksenä

Asiakassegmentoinnin merkitys korostuu myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä käytävässä keskustelussa. Nykyaikainen myynti edellyttää kykyä tuottaa asiakasarvoa ja toimia asiakassuuntaisesti, mikä puolestaan edellyttää asiakkaiden tuntemista. Myyntiprosessin rakentamisessa keskeistä on tunnistaa asiakkaat ja pyrkiä luomaan heille arvoa prosessin eri vaiheissa. Tämän takia asiakassegmentointi, ellei sitä ole tehty ennen myyntiprosessin laatimista, on olennainen elementti heti prosessin alussa. Teoksessa Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio määritellään, että asiakasstrategia kuvaa esimerkiksi sitä, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee, missä kanavissa yritys toimii ja miten se mukauttaa palveluaan asiakkailleen sopivaksi. (Hänti ym. 2016, 72.) Asiakkaita ymmärtääkseen on tunnettava asiakkaansa ja onnistuneen segmentoinnin avulla pystytään

asiakasryhmiä käsittelemään tehokkaammin asiakasarvoon pohjautuen (Kurvinen & Seppä 2016, 40.) Asiakassegmentoinnin tarkoitus on osoittaa mihin myynnilliset voimavarat suunnataan ja miten tarjonta kohdennetaan eri asiakasryhmille. Markkinointiviestinnän kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi nykyiset ostajat, mahdolliset ostajat ja suuri yleisö. (Bergström & Leppänen 2018, 301.) Asiakassegmentointi siis palvelee myyntiprosessin kaikissa vaiheissa, koska asiakas on prosessin keskiössä.

Asiakassegmentointia voidaan tehdä monella tavalla sen mukaan minkälainen yrityksen tarve ja toimintaympäristö on. Jaottelua voidaan tehdä esimerkiksi koon, toimialan tai ostokäyttäytymisen suhteen tai ryhmittelemällä esimerkiksi tuleviin-, avain- tai menetettyihin asiakkaisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 77–78). Asiakasryhmiä on perinteisesti luotu esimerkiksi jaottelemalla iän, sukupuolen ja ammatin perusteella mutta nykyään nämä tekijät eivät enää riittävästi selitä ostokäyttäytymisen eroja. Nykyisin voidaan tutkia myös asenteita, arvoja ja esimerkiksi elämäntyyliä, jolloin asiakkaita voidaan jaotella yhä pienempiin kohderyhmiin. (Bergström & Leppänen 2018, 12.)

Asiakkaat voidaan myös jakaa segmentteihin sen mukaan, kuinka pitkällä he ovat ostoprosessissa, jotta on mahdollista edelleen määritellä ostopolku ja kontaktipisteet yhä paremman asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Asiakas A tietää tarpeensa ja tuntee eri vaihtoehdot (tunnistettu kokonaistarve), asiakas B tunnistaa kehittämistarpeensa mutta ei tunne ratkaisua (aktiivinen jäsentymätön tarve) ja C ei edes tiedosta, että yrityksellä on ongelma eikä siksi tunnista, että jokin ratkaisu hyödyttäisi heitä (passiivinen tarve) (Rubanovitsch 2007, 130–131; Hänti ym. 2016, 63.) Tarvepohjaisessa eli ostomotiiviin perustuvassa segmentoinnissa on tunnettava asiakkaat hyvin mutta se mahdollistaa puhuttelevien viestien kohdentamisen oikein. (Kurvinen & Seppä 2016, 43). Kehittämistehtävän kannalta on olennaista huomioida kaikki ostajaryhmät ja varmistaa, että asiakkaalla on riittävästi kiinnostuksen herättävää tietoa niissä medioissa ja kanavissa, joissa hän liikkuu. Ihmiset ja organisaatiot ostavat joko tietäen, eli heillä on riittävästi tietoa tuotteesta nopean päätöksenteon tueksi, tai etsien tietoa, jolloin myyjän rooli on suurempi (Davis 2011, 23). Ostoprosessia tarkasteltaessa ja omaa myyntiprosessia suunniteltaessa on otettava huomioon asiakkaan kiinnostuksen herättä-

misen matka (early buying phase). Myös B2B-puolella ostoprosessi on kuluttajamainen, joten tiedon etsimisvaiheessa ostajan tulisi löytää kiinnostavaa sisältöä HHJ-koulutuksesta.



KUVIO 2 HHJ-kurssin potentiaalisia asiakkaita ostoprosessin eri vaiheissa

Asiakassegmentti A:han kuuluvat ilmoittautuvat esimerkiksi oman markkinointimme tai suositusten perusteella. Onkin tärkeää, että prosessi kokonaisuutena toimii niin, että jatkossakin HHJ-koulutuksiin osallistuvat suosittelevat koulutusta omille verkostoilleen. Myyntiprosessin kehittämisessä tulee ottaa huomioon mahdollisuus vahvistaa tätä nykyisten asiakkaiden ansiosta saatavien uusien asiakkaiden virtaa. On huomattava myös se potentiaalinen asiakaskunta (B), jonka verkkovierailusta jää johtolanka (liidi). Asiakasarvon luomisesta ja prospektoinnista käsin tarkasteltuna on huomattava se potentiaali, joka asiakasryhmä C:hen liittyy. He eivät ole tietoisia hallitustyökoulutuksen merkityksestä liiketoiminnalleen ja ovat siten potentiaalisia asiakkaita. Heidän kohdallaan henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu. Asiakassegmentoinnissa on muodostettava käsitys siitä, keitä HHJ-koulutuksiin osallistujat ovat.

2.5 Ostajapersoonat syventävät asiakasymmärrystä

Kun asiakaskohderyhmät on muodostettu, pystytään paremmin tavoittamaan kunkin ryhmän tärkeimmät tavoitteet, kiinnostuksen kohteet ja tarjoaman hyödyt juuri tälle ryhmälle. Sisällön kohdentaminen helpottuu edelleen, kun kohderyhmän edustajista luodaan ostajapersoonia. Ostajapersoonat siis helpottavat sisällön kohdentamista, kun tiedetään mitkä asiat motivoivat ostajaa. Profiilien avulla kirkastetaan asiakaskohderyhmien tavoitteet, kiinnostavat sisällöt ja tarjottu

hyöty. Samalla opitaan myös asiakkaan tavasta ostaa. Ostajapersoonien laadinta auttaa sisällön luomisessa, jotta käytetään oikeaa kieltä ja vertaiskuvia ja aihe kiinnostaa lukijaa. Merkityksellisen sisällön luominen on löydettävyyden avain myös hakukonenäkyvyyden varmistamisen kannalta. Arvokkaaksi koetun sisällön avulla myös sitoutetaan parhaiten. (Kurvinen & Sipilä 2014, 116, 145–146.) Ostajapersoonien avulla segmenttejä syvennetään niin, että kohderyhmiä voidaan puhutella osuvammin. Ostajapersoonat siis täydentävät, eivät korvaa segmentointia (Kurvinen & Seppä 2016, 44).

Profiileja voidaan esimerkiksi luoda sen mukaan, mikä on asiakkaan tarpeen tunnistamisen aste. Ryhmittelyn avulla voidaan kohdentaa oikean tyyppistä palvelua ja markkinointiviestintää. (Hänti ym. 73). Kurvisen ja Sepän mukaan keskeistä on ymmärtää eri ostajapersoonien huolenaiheet, minkä lisäksi profiileissa on yleensä kuvattu demografiatiedot, vastuualueet, haasteet, tietolähteet, päätöksentekoperusteet ja mieltymykset. Kurvinen ja Sipilä tarkentavat edelleen, että ostajapersoonaa kertoo myös ostajan yhteiskunta-aseman, koulutustaustan, mieltä vaivaavat kysymykset, kiinnostuksen kohteet, ostokäyttäytymisen, tietolähteet, mistä tarve herää ja mikä lisää ostajan kokemaa arvoa, tyypillisimmät tehtävänimikkeet ja päätäntävällän, budjettihallinnan ja tyypillisen hankinta-aikataulun (Kurvinen & Sipilä 2014, 117). Parempi asiakastuntemus luonnollisesti helpottaa myös tuotteen ja palvelun kehittämistä. Ostajapersoonien rakentaminen vaatii taustatietojen sisäisen analysoinnin lisäksi asiakashaastattelut eli se, että sisäisesti muodostetaan profiileja, ei Kurvisen ja Sepän mukaan riitä. Parhaimmillaan ostajapersoonien rakentaminen koostuu taustatietojen analyysistä, haastatteluista, workshoppeista, ostajapersoonakuvausten laadinnasta ja näiden kuvausten jatkokehittämisestä. (Kurvinen & Seppä 2016, 138–140.) Alkuun voi laatia kevyemmän version ostajaprofiileista, joita sitten tarkentaa asiakasymmärryksen karttuessa (Kurvinen & Sipilä 2014, 116).

Ostajapersoonien muodostamista lähestyy helposti rooleista käsin. On kuitenkin muistettava, ettei titteli kerro henkilön roolista kaikkea. Laine kuvaa eri rooleissa toimivien ihmisten tyypillisiä kiinnostuksen kohteita, joita voidaan hyödyntää vuoropuhelussa heidän kanssaan. Johdon agendalla on omistajien ja hallituksen strategian toteuttaminen, konkreettiset hyödyt, taloudellinen merkitys sekä tule-

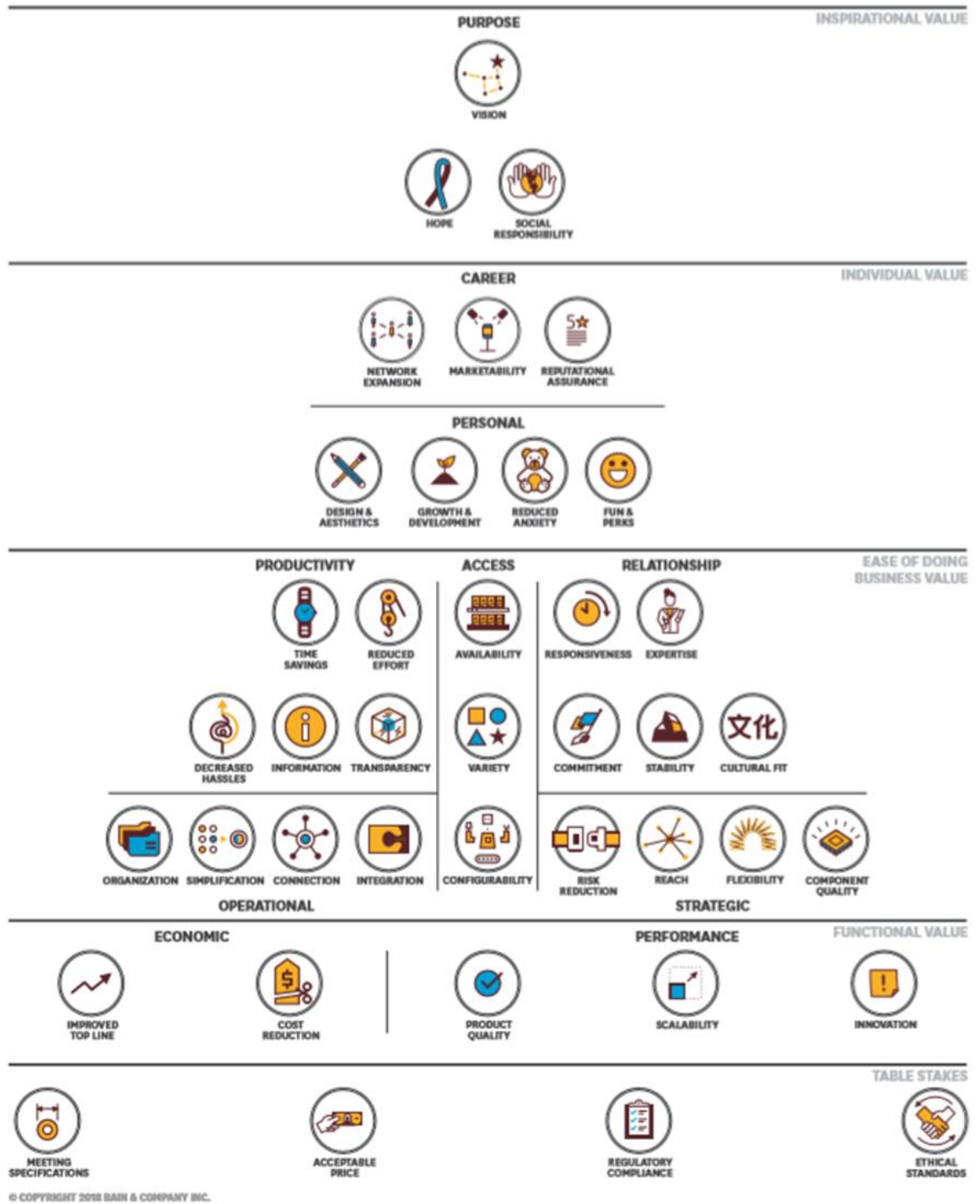
vaisuudennäkymät. Kehitysjohtajat, myyntijohtajat ja muut bisneksen vetäjät haluavat menestyä ja ovat tyypillisesti kiinnostuneita referensseistä, hyödyistä ja osaamisen kehittämisestä. Päätöksentekijöille on selvitettävä kuinka tuote tai palvelu hyödyttää heitä itseään ja heidän organisaatiotaan, miksi se on tärkeää, mitä se edellyttää, kuinka kauan kestää ja mitä se maksaa. (Laine 2008, 155, 157–159.)

2.6 Asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen

Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee siitä, että vastataan siihen, mitä arvoa tuotamme asiakkaille, mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaalle, minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme ja millaisia kokemuksia haluamme luoda (Löytänä & Korteso 2011, 185.) Asiakkaan kokema arvo on laajempi käsite kuin vain laatu, koettu hyöty tai tyytyväisyys (Kumar & Reinartz 2016, 62). Ostopäätöksiin liittyy myös B2B-puolella laaja kirjo sekä emotionaalisia (kuten maine ja sosiaalinen vuorovaikutus) että rationaalisia (kuten hinta, laatu, tuotot ja riskit) tekijöitä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Arvon ulottuvuudet voivat olla aineellisia tai aineettomia ja näkökulmat osin päällekkäisiä. Asiakkaan odotukset ja kokemus odotusten täyttymisestä ovat myös kytköksissä arvoon. (Hänti ym. 2016, 48–49.) Tuulaniemi lisää, että koettuun arvoon vaikuttaa myös asiakkaan kokemus eri palvelutilanteissa ja eri kanavissa sekä esimerkiksi viestinnän perusteella heränneet ennako-odotukset jo ennen palvelun hankintaa (Tuulaniemi 2011, 30–31, 33).

Tutkimuksessa on erotettu 40 arvoa, jotka vaikuttavat yritysmaailmassa toimivien henkilöiden B2B-palveluiden tai tuotteiden ostamiseen. Nämä arvot voidaan jakaa viiteen kategoriaan siten, että palvelulle tai tuotteelle asetettavat vähimmäisvaatimukset muodostavat pyramidin (kuvio 3) pohjan, toimintaa parantavat arvot seuraavan, bisneksen tekemistä helpottavat arvot kolmannen tason, henkilökohtaista arvoa luovat toiseksi ylimmän ja innostavat (visioon, toivoon ja vastuullisuuteen liittyvät), kaikkein henkilökohtaisimmat arvot, pyramidin huipun. Subjektiiiviset näkökohdat esimerkiksi sen suhteen vähentääkö tuotteen ostaminen epävarmuutta, ovat suuressa roolissa. Subjektiiivisiä arvoja, joihin liittyy emotionaali-

sia elementtejä ovat myös esimerkiksi uraan liittyen markkina-arvon kasvattaminen tai verkoston laajentuminen tuotteen tai palvelun ostamisen avulla. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018, 75–77.)



KUVIO 3 Almquist, Cleghorn & Sherer 2018. The B2B elements of value

Edellä esitetyt arvopyramidin yläosaan liittyvät arvot ovat hyvin relevantteja myös HHJ-koulutukseen osallistujan kannalta toiminnallisten ja liiketoimintaa helpotta-

vien arvonelementtien lisäksi. Asiakassegmentoinnissa, ostajapersoonia rakentaessa sekä myyntiargumentteja laadittaessa onkin syytä huomioida henkilökohtaisten arvojen ulottuvuudet ostopäätöksen takana. Ostopäätökseen liittyy tiedostettuja tarpeita, tiedostamattomia tarpeita, henkilökohtaisia motiiveja ja työn edellyttämiä tarpeita. Henkilökohtaisia motiiveja voivat olla esimerkiksi oma osaaminen tai sen puute, uusi asema, virka tai työnantaja, muiden arvostus, haluttomuus ottaa riskejä ja pelko epäonnistua. Henkilökohtaiset motiivit ovat aina läsnä vaikka ne usein peitetäänkin järkisyillä kuten kilpailukykyä tuoviin hyötyihin vetoamalla. (Laine 2008, 108–110.)

Myös Business Model Canvasin kysymysten avulla voidaan havaita, kenelle arvoa luodaan, mitä tuo arvo on ja kuinka arvon syntyminen asiakkaalle mahdollistetaan. Yhdeksästä osiosta koostuvan mallin avulla liiketoimintaa voidaan kehittää hyvin monipuolisesti. (Tuulaniemi 2011, 177–179). Kehittämistehtävän kannalta asiakassegmenttejä, arvolupaus ja arvolupauksen jakelukanavaa koskevat kysymykset ovat kaikkein olennaisempia.

<p>Asiakassegmentit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kenelle luomme arvoa? • Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme? <p>Arvolupaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä arvoa luomme asiakkaillemme? • Mitä asiakkaamme ongelmaa olemme ratkaisemassa? • Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä? • Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasryhmällemme? <p>Arvolupauksen jakelukanavat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuiksi? • Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? • Kuinka jakelukanavamme ovat integroituneet keskenään?
--

KUVIO 4 Business Model Canvasin kysymykset ohjaavat asiakasymmärryksen muodostamisessa (Tuulaniemi 2011, 177)

2.7 Asiakasarvon kommunikointi markkinoinnissa ja myynnissä

Liiketoiminnassa on kysymys arvon luonnista asiakkaalle ja lukuisat yritykset mainitsevatkin missiossaan tai visiossaan asiakasarvon luomisen. Yksi markkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä on luoda ja kommunikoida tuota arvoa asiakkaalle (Kumar & Reinartz 2016, 36). Markkinoijan on kyettävä kertomaan eri asiakasryhmille, miksi palvelu kannattaa ostaa juuri heiltä. Arvolupauksen (value proposition) täytyy siis olla houkutteleva, uskottava ja vakuuttava. Hyödyn ja arvon tuottamisen näkökulmasta voidaan eritellä mitä hyötyjä nostetaan esille eli valitaan jakelukanava tai viestinnän sisältö asiakastyypin mukaisesti (Bergström & Lepänen 2018, 24, 435). Myyntipuheessa on huomioitava tuote, resurssit, asiantuntemus, palvelut, asiakaskokemukset ja maine nimenomaan siltä kannalta, kuinka ne auttavat ratkaisemaan asiakkaan ongelmia, saavuttamaan asiakkaan tavoitteita ja rakentamaan arvoa asiakkaalle (Andersen & Stein 2016, 131–132).

Markkinointitekstien ja myyntiargumenttien muotoilu ei aina ole helppoa. Ominaisuudet, edut ja hyödyt (OEH)-analyysin avulla voidaan muuntaa tuotteen tai palvelun ominaisuudet hyödyiksi ja eduiksi asiakkaalle. Se ei riitä, että myyjä tuntee tarjoamansa tuotteen tai palvelun yksityiskohdat, vaan ne on kyettävä ymmärtämään asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta eli mitä hyötyä niistä on asiakkaalle (Hänti ym. 2016, 47, 51). On hyvä huomata, että asiakkaalle merkittäviä hyötyjä on usein lukumääräisesti vain vähän mutta ne tulee esittää henkilökohtaisesti, eikä yrittää miellyttää kaikkia samalla kertaa (Laine 2008, 287). Kun myyjä on selvittänyt mitkä arvon ulottuvuudet kullekin asiakkaalle ovat merkityksellisiä, hän pystyy muotoilemaan juuri oikean arvoehdotuksen kyseiselle asiakkaalle (Hänti ym. 2016, 52). Myös asiakastarinoiden avulla voidaan löytää ja viestiä tuotteen tai palvelun sisältämä asiakasarvo. Tarinan muodostamisessa voi käyttää Kurvisen ja Sepän esittämää kaavaa: OSTAJANA haluan KOKEMUKSEN TAI ARVOA, jotta saan HYÖDYN TAI PYSTYN TÄYTTÄMÄÄN TARPEEN (Kurvinen & Seppä 2016, 75). HHJ-koulutusten markkinointiviestinnässä voidaan avata enemmän koulutuksen hyötyjä asiakkaasta käsin ja myyntiprosessia suunniteltaessa kannattaa kirkastaa mikä on konkreettinen asiakkaalle syntyvä hyöty.

Referenssitariinoilla on tärkeä rooli asiakashyödyn ymmärtämisessä ja välittämisessä. Mikä olisikaan uskottavampaa kuin tuotteen tai palvelun

suosittelu samaistuttavan henkilön tai yrityksen kertomana. Ostopäätöstä helpottaa, jos samanlaiset ihmiset tai yritykset ovat ostaneet tuotteen tai palvelun (Ojasalo & Ojasalo 2010, 58). Referenssikuvaukset kertovat osaamisesta ja niiden avulla kiinnostus herätetään. Olennaista olisi tietää ja kertoa joko asiakkaan suulla tai tarinan muodossa miksi asiakas osti, minkä ongelman hän ratkaisi ja mitä hyötyä ostamisesta oli (Laine 2008, 96, 104). Referenssit ovat herkästi hyvin ohuita ja konkretiaa lisäämällä niiden vaikuttavuuskin lisääntyy. Word of mouth-marketing, suosittelumarkkinointi on erittäin tärkeä tekijä asiakashankinnassa ja prospektien kääntymisessä asiakkaiksi. Erityisesti vetoaminen monipuolisissa medioissa samanlaisiin yrityksiin on tehokasta. Suosittelumarkkinointia hyödyntävällä yrityksellä tulisikin olla useampia suosittelijoita, jotta valikoimasta löytyisi erilaisia ostajia puhutteleva referenssi. (Kumar & Reinartz 2016, 58–59.) Olennaista tässä olisi se, että HHJ-koulutuksen käyneiden kokema hyöty tulisi samoja tarpeita kokevien tietoon. HHJ:tä suositellaan mielellään eteenpäin mutta suosittelua hyödynnetään varsin vähän. Myyntiprosessin kehittämisessä tuleekin huomioida suosittelun edistäminen, jotta referenssipankkia saadaan kasvatettua ja suosittelun hyödyntäminen, jotta markkinointi puhuttelee asiakasta paremmin ja myyntityö helpottuu.

2.7.1 Sisältömarkkinoinnilla arvoa ja kysyntää

Kurvinen ja Sipilä korostavat sisältömarkkinoinnin merkitystä toteamalla sen olevan edellytys pelissä pysymiseen (Kurvinen & Sipilä 2014, 185.) Sisältömarkkinoinnilla on monipuolinen rooli niin uusasiakashankinnassa, nykyisten asiakkaiden sitouttamisessa, suosittelumarkkinoinnin edistämisessä, asiakasuskollisuuden ja tunnettuuden kasvattamisessa sekä mielipidejohtajuuden luomisessa. Sisältömarkkinoinnin avulla luodaan arvoa ja hyvää palvelua. Sisältömarkkinointiin siirtyminen on hyvin keskeinen tekijä asiakasarvon tuottamisen, asiakkaiden paremman palvelun, uusien asiakkaiden löytämisen ja nykyisten sitouttamisen kannalta. Sen avulla suosittelijat ja vaikuttajat jakavat arvoa eteenpäin. Sisältömarkkinointi ei siis liity pelkästään asiakashankintaan, vaan myös asiakasuskollisuuden -ja osallistamisen sekä tunnettuuden kasvattamiseen ja mielipidejohtajuuden vahvistumiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 181.) Kehittämistehtävän näkökul-

masta on tärkeää huomata sisältömarkkinoinnin merkitys HHJ-alumnien sitouttamisessa. Sen avulla voidaan myös vahvistaa asiantuntija-asemaa hallitustyökouluuttajana. Sisältömarkkinoinnissa onnistuminen edellyttää asiakkaan ja asiakkaan ostoprosessin tuntemista.

Inbound-markkinoinnissa onnistumisen edellytyksenä on 1) asiakkaiden tunteminen 2) relevantin sisällön tuottaminen ostoprosessin eri vaiheissa ja 3) tulosten optimointi tiedon perusteella. Sisältömatriisi helpottaa relevantin sisällön tuottamista ja suuntaamista eri ostajapersoonille ostoprosessin eri vaiheissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 200–201.) Kurvinen ja Sipilä neuvovat asettamaan sisältömarkkinoinnille tavoitteita ja seuraamaan niitä kolmen kuukauden sykleissä. Sisältöstrategia ja selkeä tavoitteenasetanta mahdollistavat sisältöjen vaikutuksen ja vaikutavuuden mittaamisen, mikä puolestaan on ehto johtamiselle ja kehittämiselle. Sisältömarkkinoinnin tarkoitus on luoda lisäarvoa, ei myydä tuotteita, joten kiinnostavuus ja johdonmukaisuus kohderyhmän käyttämissä kanavissa on asiakkaan palvelua. Sisällöt tulee miettiä sen mukaan, että niistä on hyötyä asiakkaalle. Julkaisukalenteri toimii työkaluna ja varmistaa, että sisältöjä julkaistaan säännöllisesti. Asiakkaita kannattaa ohjata eteenpäin kanavissa ja kehottaa jakamaan sisältöjä eteenpäin. (Kurvinen & Sipilä 2014, 229–231.) HHJ:n viestinnän osalta on rakennettava sisältösuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello, jotta sisältöjen hyödyllisyys ja julkaisujen säännöllisyys toteutuvat.

Yksi asiakasarvon tuottamisen ja tunnettuuden kasvattamisen ilmentymistä on mielipidejohtajuus. Mielipidejohtaja on arvonalähtöinen, keskustelukumppani, joka on perillä alan trendeistä ja murroksista ja hyödyntää niitä viestinnässään toimien vuorovaikutuksessa asiakkaiden, alan sidosryhmien ja eri medioiden välillä. Sisältömarkkinointi ja mielipidejohtajuus vaativat hyvää sisältökulttuuria, jonka rakentuminen kestää pitkään. (Kurvinen & Seppä 2016, 52, 90.)

Sisältömarkkinointia voidaan tehdä omistetuissa, ostetuissa, ansaituissa sekä sosiaalisessa mediassa. Omistetulla medialla tarkoitetaan omia sivuja, omaa blogia ja yrityksen hallinnoimia sosiaalisen median kanavia eli hakukonenäkyvyyden suhteen myynnin ja markkinoinnin kotipesää. Ostettu media viittaa esimerkiksi printtiin, verkkomarkkinointiin ja Facebook-mainontaan. Ansaitulla medialla tar-

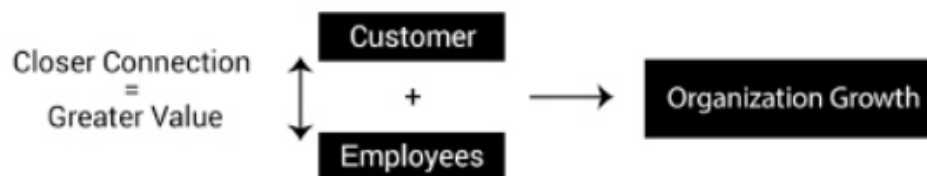
koitetaan muun muassa media- ja bloginäkyvyyttä, suositteluita, ”viidakkorumpua” sekä mielipidevaikuttajia, jotka voisivat jakaa sisältöjä. Sosiaalinen media on omistetun ja ansaitun median kohtaupaikka, jossa lisäarvon tuottaminen korostuu. Sosiaalisessa mediassa on potentiaalia senkin takia, että siellä on mahdollista saada asiakkaat ja mielipidevaikuttajat mukaan markkinoimaan. (Kurvinen & Sipilä 2014, 156–162.)

Sosiaalisessa mediassa pitäisi näkyä tuottamalla sisältöä itse ja kommentoimalla toisten sisältöä. Henkilöstö tulisi kouluttaa ja valtuuttaa someläsnäoloon kannustavasti, ei rajoittaen. Sisältömarkkinoinnin toteutustavoista tärkein on blogi. Asiakaskokemus -teoksessa nimetään blogi sosiaalisen median sisällön tuotannon kivijalaksi (Löytänä & Korteso 2011, 144–147) ja Katleena Korteso korostaa teoksessaan Sano se someksi, blogin tärkeyttä ja neuvoo julkaisemaan sosiaalisessa mediassa työn tuloksia videoiden ja tekstien muodossa, osallistumaan alan keskusteluun, tuottamaan relevanttia sisältöä, kertomaan blogissa tulevasta seminaaripuheenvuorosta, linkittämään haastatteluja ja näyttämään diaesityksiä. Pääosassa tulee olla lisäarvo asiakkaalle. (Korteso 2014, 95.) Blogi on myös hakukonenäkyvyyden kannalta keskeinen asia. Kurvinen ja Sipilä mainitsevat erikseen myös kumppaniblogit ja videoblogit. Sisältömarkkinoinnin välineiksi Mielipidejohtaja-teoksessa listataan myös tiedotteet, artikkelit, case-kuvaukset ja asiakastarinat. Lisäksi mainitaan white paperit, infograafit, oppaat, uutiskirjeet ja esitykset. Myös relevanteista tutkimuksista ja raporteista voi olla asiakaskunnalle paljon hyötyä. Sisältömarkkinoinnin välitystapoina voivat (toimialasta ja asiakaskunnasta riippuen) toimia myös kirjat, äänikirjat, e-kirjat, webinaarit, podcastit ja videot. Sisältöjen hakukoneoptimointi kannattaa pitää mielessä sisältöjä otsikoitaessa ja tarkkailla sitä, toimivatko avaintermit tavoiteltavan asiakaskunnan tavoittamisessa. (Kurvinen ja Seppä 2016, 204–218; Kurvinen & Sipilä 2014, 187–223.)

2.7.2 Sosiaalinen media osana myyntiprosessia

Teoksessa The Unstoppable Organization kuvataan asiakkaan ja työntekijän välisen läheisemmän yhteyden arvoa tuottava vaikutus, mikä puolestaan johtaa yri-

tyksen kasvuun. Asiakkaan ja työntekijän yhteyttä vahvistavana tekijänä sosiaalinen media on omaa luokkaansa, koska se mahdollistaa monipuolisen ja nopean yhteydenpidon ja on yksi parhaista vuorovaikutteisista markkinoinnin työkaluista, joilla voidaan tavoittaa, lähestyä ja sitouttaa asiakkaita. Sosiaalisessa mediassa pitää kuitenkin olla aktiivinen ja tavoitettavissa. (Casemore 2019.) Aktiivisuudella sosiaalisessa mediassa voidaan luoda vahvempia yhteyksiä asiakkaisiin. Sosiaalisessa mediassa voidaan paitsi saavuttaa suuri yleisö, myös käydä keskustelua asiakkaiden kanssa ja juuri tämä vuorovaikutteisuus työntekijän ja asiakkaan välillä tekee sosiaalisesta mediasta yhden markkinoinnin parhaista välineistä. Sosiaalinen media on brändin rakentamisen ja yhteisön luomisen tärkein väline tänä päivänä ja aktiivisuus sosiaalisessa mediassa on välttämätöntä pitkäikäisen kasvun ja menestyksen kannalta. (Medina, Altschuler & Kosoglow 2019.)

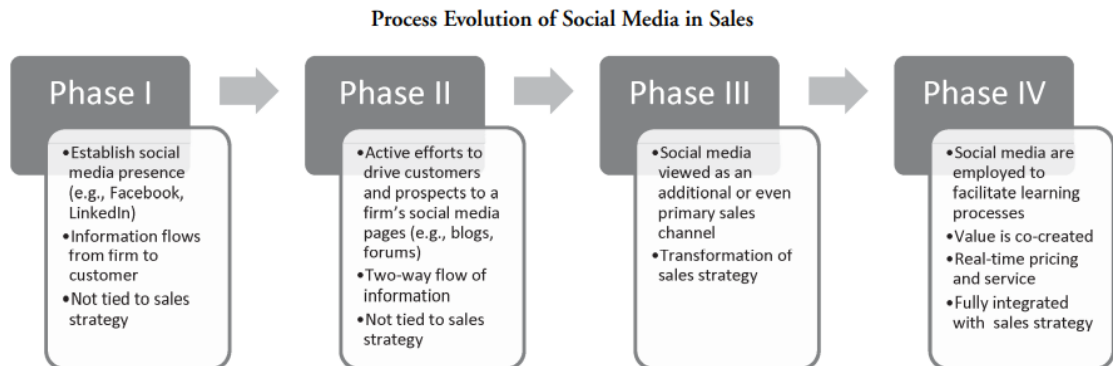


KUVIO 5 Casemore 2019

Asiakaskokemus muodostuu sosiaalisessa mediassa paitsi suoraan yrityksen kanssa, myös välillisesti muiden asiakkaiden kautta (Löytänä & Korteso 2011, 144). Bergström ja Leppänen kuvaavat markkinoinnin muuttumista yksisuuntaisesta markkinoitviestinnästä yhteisöllisemmäksi asiakkaiden väliseksi kommunikaatioksi, jolloin syntyy ilmaista mainosta ja asiakkaat osallistuvat samalla palvelujen kehittämiseen ja kokevat enemmän arvoa. Tällainen yhteisöviestintä on henkilökohtaisempaa ja uskottavampaa ja sen vaikutus voi olla jopa parempi kuin maksetun markkinoinnin. (Bergström & Leppänen 2018, 17.) Myyntiprosessia laatiessa kannattaa miettiä keinoja, joiden avulla voidaan entistä enemmän kannustaa HHJ-koulutuksiin ja tapahtumiin osallistujia viestintään sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisen median seurantaohjelman avulla saadaan tieto, milloin tietyt hakusanat mainitaan verkkokeskusteluissa (Löytänä & Korteso 2011, 150) ja voidaan näin osallistua aktiivisemmin keskusteluun.

Sosiaalinen media pitäisi nähdä aktiivisena prosessina ja riippumatta siitä, mikälainen yrityksen myyntiprosessi on, sosiaalisen median avulla on mahdollista

merkittävästi kasvattaa myyjän verkostoa jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa. Ei kuitenkaan riitä, että yrityksellä on sosiaalisen median kanavat olemassa, vaan niitä tulisi käyttää aktiivisesti ja sitoa ne myyntistrategian osaksi. Kuviossa 6 esitetään sosiaalisen median roolin kehitysvaiheet sen osalta, kuinka se nähdään osana myyntistrategiaa. Ensimmäisessä vaiheessa läsnäolo sosiaalisessa mediassa ei vielä ole vuorovaikutteista, seuraavassa vaiheessa asiakkaita houkutellaan sivustolle sisältöjen avulla mutta ei vielä osana myyntistrategiaa, kolmannessa vaiheessa sosiaalista mediaa hyödynnetään myyntikanavana ja viimeisessä vaiheessa se on täysin integroitunut myyntistrategiaan ja palveluprosessiin. Tutkimuksessa mainitaan sosiaalinen media prospektoinnissa muun muassa liidien keräämisen välineenä. Lähestymisvaiheessa voi hyödyntää LinkedIniä huomion herättämisessä avaamalla keskustelun tärkeästä aiheesta sekä twiittaamalla tapahtumista tai tuloksista. Menestystarinoita voi hyödyntää esittelyvaiheessa sekä jakaa tietoa esimerkiksi Youtubessa. Menestystarinoita jakamalla voi lisäksi helpottaa asiakkaan ostopäätöksentekemistä ja saada uusia asiakkaita. Referenssejä voi pyytää myös esimerkiksi LinkedInissä tai Facebookissa. (Andzulis, Panagopoulos & Rapp 2013, 307, 311–314.)



KUVIO 6 Andzulis, Panagopoulos & Rapp 2013, 307. A Review of Social Media and Implications for the Sales Process

Sosiaalisen median käyttämisen vaikutuksia myyjien työssä käsittelevässä tutkimuksessa havaitaan sen käyttämisellä olevan positiivinen vaikutus myyjän palvelukäyttäytymiseen ja asiakaspalveluun muun muassa siksi, että tietoa tuotteesta tai palvelusta on nopeampi tarjota myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mahdollistavien kanavien hyödyntämällä. Sosiaalinen media mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen tarjoamisen, kun muutokset asiakkaan tarpeissa ja toiveissa voidaan havaita aikaisemmin. Tutkimuksessa osoitetaan myös sosiaalisen median käyttämisen hyöty myyjän tiedontarpeen täyttämässä, kun

markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista voidaan oppia ja omaa käyttäytymistä sopeuttaa sen mukaan sosiaalisen median teknologiaa hyödyntämällä. Tutkimuksessa korostetaan sosiaalisen median hyödyntämiseen tähtäävän koulutuksen järjestämisen merkitystä teknologioiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä. Sosiaalisen median kytkeminen osaksi myyjän työtä ei kuitenkaan automaattisesti johda parempaan tulokseen ja asiakaskokemukseen, vaan organisaation tuki ja myyntihenkilöstön kouluttaminen ovat teknologian hyödyntämisessä ja käyttöönotossa erityisessä asemassa. (Ogilvie, Agnihotri, Rapp, & Trainor 2018 55–62.)

Sosiaalista mediaa pienten- ja keskisuurten yritysten myyntiprosessin resurssina tarkastelevan tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttäminen selvästi lisäsi case-tutkimuksen kohdeyrityksen näkyvyyttä myös uusilla markkinoilla ja vanhojen muuttuessa, kehitti uusia asiakassuhteita ja verkostoitumista ja vähensi aikaa ja tilaan liittyviä rajoitteita. Sosiaalisen median käyttäminen myynnissä myös tehosti markkinointikanavien hallintaa ja lisäsi myynnin suunnitelmallisuutta ja proaktiivisuutta. Sosiaalisen median käyttämisen myönteiset vaikutukset saavutettiin vaikkakin siihen sidotut rahalliset ja henkilöstöresurssit olivat rajalliset. Tutkimuksessa tarkasteltavan yrityksen uusille markkinoille astumisessa sosiaalinen media tarjosi tehokkaasti näkyvyyttä pienillä kustannuksilla. Sosiaalisen median työkaluja voidaan hyödyntää myyntiprosessin eri vaiheissa ja tutkimuksen kohdeyrityksessä niitä hyödynnettiin erityisesti ensimmäisen kontaktin ottamisessa ja tuotteiden esittelyssä. Sosiaalisen median kanavien käyttöön ottamisessa omistajilla ja myyntijohtajalla oli keskeinen rooli. Tärkeimpiä yrityksen käyttämiä kanavia olivat Youtube, Facebook, LinkedIn ja Skype. (Bocconelli, Cioppi, & Pagano 2017, 693, 699–700, 702.) HHJ on mukana sosiaalisessa mediassa mutta läsnäolo ei ole vielä kovin aktiivista. Yhdessä on mahdollista sopia siitä, kuinka sisältöä pystyttäisiin julkaisemaan säännöllisesti ja myös osallistumaan keskusteluihin aiempaa enemmän.

2.7.3 Henkilökohtainen myyntityö osana markkinointia

Tulevaisuuden myynnissä keskeisiä asioita ovat monikanavaisuus ja yksittäisistä kanavista korostuu erityisesti LinkedInin merkitys mutta myös se, että soittamisesta

tulee jälleen keskeinen tapa tehdä myyntiä (Medina, Altschuler & Kosoglow 2019). Bertuzzi korostaa Allboundia eli Inbound ja Outbound -myynnin yhdistämistä (Bertuzzi 2016, 35). Henkilökohtainen myyntityö on tärkeä b-to-b-markkinoilla tapahtuvan markkinoinnin elementti niin tavaran kuin palveluidenkin kaupassa. Ojasalo & Ojasalo viittaavat Grönroosin vuonna 1979 esittämään b-to-b-palveluiden markkinointiprosessin vaiheisiin, joissa ensin tavanomaisen markkinoinnin avulla pyritään kiinnittämään asiakkaiden huomio, seuraavassa hankintaprosessin vaiheessa asiakas on jo kiinnostunut yrityksen palvelusta ja vuorovaikutteisen markkinoinnin, siis henkilökohtaisen myyntityön keinoin, pyritään saamaan kauppa aikaiseksi. Viimeisessä, kulutusprosessiksi nimetyssä vaiheessa markkinointi keskittyy lisämyyntiin ja asiakassuhteen luomiseen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24, 33–34.)

Hyvä myyntikulttuuri edellyttää sitä, että koko organisaatio myy aina asiantuntijasta toimitusjohtajaan. Asiantuntija on paras myyjä, koska hänellä on eniten tietoa myynnin kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta ja myös asiakastuntemus on paras. (Laine 2008, 27, 34.) Negatiiviset mielikuvat myymisestä ja myyjistä voivat kuitenkin jarruttaa henkilökohtaisen myyntityön tekemistä asiantuntijatyössä, vaikka asiantuntijoidenkin täytyy nykyisin myydä, koska myyminen on koko organisaation asia. Myyntiosaaminen ei ole ominaisuus, joka joko on tai ei ole, vaan se on taito, jonka kuka tahansa voi oppia. Asiantuntijatyössä myyminen tarkoittaa asiakkaan auttamista ja on kaukana tyrkyttämisestä. Hyvä myyminen asiantuntijatyössä koostuu vuorovaikutuksesta, asiantuntemuksesta, rakentavasta viestinnästä, auttamisesta, yhteisen edun etsimisestä, tavoitteellisuudesta ja proaktiivisuudesta. (Hernberg 2013, 74–76, 89.) Henkilökohtaista myyntityötä voi tehdä myös verkostoitumalla erilaisissa tilaisuuksissa ja vapaa-ajalla (Laine 2008, 90).

Miten myyntityötä tehdään nykyaikana? Vuoropuhelu on nykyaikaa, samojen argumenttien toistaminen ei. Argumentointia tärkeämpää olisi aito ja osallistava vuoropuhelu asiakkaan ja myyjän välillä, koska sen avulla oma näkemys saadaan siirrettyä asiakkaalle paljon paremmin kuin samaa toistamalla. (Laine 2008, 114–115.) Auttaminen korostuu henkilökohtaisessa kontaktoinnissa. Soittamisessa valmistautuminen on hyvin keskeistä ja käsikirjoituksen on oltava kunnossa. Ei kuitenkaan ulkoa opeteltu teksti, vaan ajatuksella pohdittu runko siitä,

mitkä asiat herättävät asiakkaan kiinnostuksen. (Laine 2008, 88–89.) Ojasalo & Ojasalo mainitsevat ostajan esittämien vastaväitteiden olevan jopa hyvä merkki ja kaupan syntymisen todennäköisyyttä lisäävä tekijä. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 57). Henkilökohtaisen myyntityön lisääminen verkostoissa ja esimerkiksi liidien kontaktointi tai myynti, jonka tarkoituksena on asiakkaan auttaminen, eroaa esimerkiksi epäsuoraa kanavaa käyttäen tehdystä puhelinmyynnistä, ja henkilökohtaisella asiantuntijamyynnillä vahvistetaan samalla asiantuntija- asemaa ja luodaan läheisempiä suhteita, jolloin asiakkailta voidaan myös oppia.

2.8 Mittaaminen osana myyntiprosessia

Pelkästään se, että rakennetaan myyjän rooliin sopiva ja oikeassa mittakaavassa oleva myyntiprosessi, ei kuitenkaan riitä. Toimiakseen prosessiin pitää kuulua tuki- ja johtamisvälineitä, kuten työkaluja, koulutusta ja mittareita (Jordan & Vazana 2011, 182). Osaamisen johtamisessa tulisi selvittää mitä resursseja on käytettävissä, mitä osaamista puuttuu ja miten puuttuvia resursseja hankitaan tai kehitetään (Nieminen & Tomperi 2008, 136). Ensin kannattaa määritellä tavoitteet ja vasta sen jälkeen mittarit ja seurantakeinot. Tavoitteiden asettaminen aloitetaan strategisista tavoitteista ja edetään konkreettisempiin tavoitteisiin esimerkiksi vuositasolla. Tavoitteiden tulisi Watsonin ja Noblen vuonna 2008 esittämän SMART-mallin mukaan olla täsmällisiä, mitattavia, saavutettavia, realistisia, oleellisia, tavoitteeltaan selkeitä ja ajoitettuja (Juholin 2010, 58–59.) Tavoitteita ja mittareita asetettaessa ei kannata kerralla haukata liian isoa palaa, vaan miettiä mitkä kehittämisessä ja kehittymisen seurannassa ovat oleellisimpia indikaattoreita. Nieminen ja Tomperi korostavat, että tavoitteiden asettamisessa tulisi huomioida, että mukana on tulostavoitteiden lisäksi suoritustavoitteita (Nieminen & Tomperi 2008, 131.)

Henkilöstön osallistaminen ulottuu myös myyntitapojen ja mittareiden valintaan. Nykyaikainen moderni myynti on koko organisaation yhteinen asia ja myynnin johtamisessa se tarkoittaa sitä, että myynnin tavoitteiden, mittareiden ja myyntiprosessin laatimiseen otetaan myynti- ja asiantuntijatiimit ja niiden osaaminen sekä asiakastuntemus monipuolisesti mukaan. (Paakinaho & Hautamäki 2020).

Tavoitteiden tulisi olla yhteydessä yrityksen visioon ja strategiaan, selkeitä, julkisia ja riittävän korkealla ja henkilöstön tulisi voida vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen. Tavoitteiden saavuttamista tulisi tukea myös esimerkkiä näyttämällä. (Nieminen & Tomperi 2008 196.)

Myyntin mittareita voidaan asettaa monesta eri näkökulmasta ja se mitä mitataan, sitä johdetaan. Kaikkea ei kuitenkaan kannata mitata vaan mittarit on valittava omaan tilanteeseen sopiviksi. Myynnissä on kysymys käyttäytymisestä ja tavoitteena on, että aika käytetään oikeisiin asioihin. Oikeita mittareita seuraamalla tekeminen osataan kohdentaa paremmin, niin myyjä omia myyntiaktiviteettejaan kuin myyntijohtaja myynnin kokonaisuutta. (Cespedes & Marsh 2017.) Hyvä mittaristo osoittaa sen mikä on tärkeää, jolloin tavoitteet ja vastuut ovat selkeitä. Mittareita valitessa kannattaa asettaa ensimmäisenä liiketoiminnan tuloksia mittaavat, sitten myynnin tavoitteita mittaavat ja näistä johtaen varsinaiset myynnin aktiviteetteja mittaavat mittarit, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. (Jordan & Vazzana 2011, 190.)

Jos tavoitteena on uusasiakashankinta, niin mitataan uusien asiakkaiden määrää. Edelleen voidaan mitata sitä, kuinka uusasiakashankinta on onnistunut inboundin (liidien kontaktointi esimerkiksi verkkojalanjäljen perusteella) ja outboundina aktiivisin myyntitoimin. Media- ja markkinointiviestinnässä voidaan mitata eirahallisia vaikutuksia kuten omien viestien näkyvyyttä, hakukonesijoitusta, sivuilla vietettyä aikaa sekä rahallisia vaikutuksia kuten tiedustelujen ja liidien määrän kasvua tai myynnin ja uusien asiakkaiden määrän kasvua (Juholin 2010, 56). Some-läsnäolon ROI:ta kuvaa esimerkiksi se, minkä verran keskustelua on syntynyt tai kuinka moni on katsonut YouTube-videon tai montako kommenttia blogiin on tullut (Löytänä & Korteso 2011, 142.) Valittaessa mittareita täytyy eritellä mitä myyntitoimenpiteitä tehdään. Prospektoinnissa esimerkiksi voidaan asettaa tavoitteita ja mitata kylmäsoitot, lähetetyt sähköpostit, yhteydenotot LinkedInissä tai muissa sosiaalisen median kanavissa. Mittareiden valikoima on laaja ja valinta on sitä helpompaa mitä selkeämmin omat tavoitteet on asetettu. Mittareita valitessa ei pidä unohtaa henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamista, jotka ovat tärkeimmät mittarit, joilla yrityksen tulevaisuutta voidaan ennustaa (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 19, 181.)

On tärkeää muistaa, että mittaamista tehdään, jotta voidaan tulla paremmiksi (Juholin 2010. s. 168.) Mittaamisessa on siis mukana oppimisenäkökulma. Myyntiprosessi olisi hyvä jakaa pienempiin kehityshankkeisiin ja edelleen yksilötasolle henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Mittareita asetettaessa tulisi pyrkiä tasapainoon yhteisten ja yksilömittareiden välillä.

3 HHJ-KOULUTUSTEN MYYNNIN NYKYTILA

3.1 Myyntiprosessi kehitystyön alussa

HHJ-koulutusten markkinoinnissa on kuluttajamarkkinoinnin piirteitä, koska tuotetta ei räätälöidä erikseen eri asiakasryhmille eikä ostajina ole ammattiostajia. Kyse ei siis ole asiakasratkaisusta eikä siinä mielessä konsultatiivisesta myynnistä. Näin ollen ei ole tarvetta niin perusteelliselle dokumentaatiolle, etukäteisvalmistelulle ja prosessimaisille vaiheille kuin esimerkiksi myytäessä jotakin räätälöitävää tai hankintahinnaltaan merkittävää ratkaisua, jolloin asiakastarpeen ymmärtäminen on hyvin keskeistä. Kaupankäynti on lyhytsyklistä ja asiakkaan on helppoa ilmoittautua koulutukseen itsenäisesti verkkosivuilla. Yksittäisen koulutuksen hankintahinta selittää prosessin yksinkertaisuutta niin ostamisen kuin myymisenkin näkökulmasta. Kysymys ei ole monimutkaisesta tai hankintahinnaltaan merkittävästä ostosta. Tarkoituksena on kuitenkin asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Rajanveto sen suhteen, mitkä nykyaikaisen myynnin teoriat ja käytänteet ovat sovellettavissa tämän kaltaiseen toimintaan, ei aina ole helppoa.

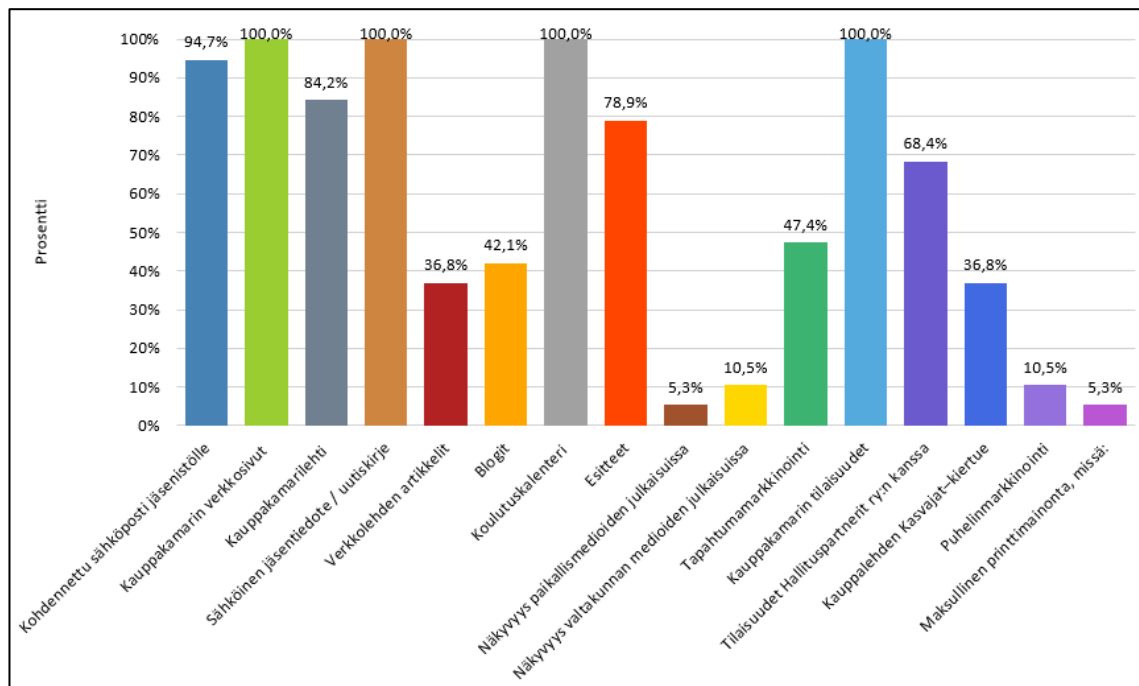
Yhteisen prosessin, yhteisten tavoitteiden ja mittareiden asettamista ja myynnin johtamista leimaa kehittämiskohteena olevassa koulutuskokonaisuudessa se, että lisenssinhaltijat toimivat itsenäisinä organisaatioina, kokonaisuudessa on erotettavissa ainakin kolme erilaista markkinaa ja resurssierot henkilöstön määrän suhteen ovat suuria. Yleistäminen nykytilan ja tavoitetilan osalta on hankalaa, koska lähtökohdat ja resurssit ovat niin erilaisia. Myyntiprosessin kehittämisessä täytyy huomioida paitsi kauppakamarikohtaiset resurssierot myynnin ja markkinoinnin tekemisen suhteen, myös se että, jokaisella alueella kauppakamari tuntee omat asiakkaansa parhaiten, joten joustamatonta yhteistä prosessia ei kannata tavoitella. Toisaalta tässä kokonaisuudessa piilee myös rikkaus, kun hyviä käytänteitä voidaan kerätä yhteen eri alueilta. Olennaisempaa onkin löytää ne asiat, jotka vaikuttavat siihen, että kaikki pystyvät pienillä teoilla helpottamaan myynti- ja markkinointitoimiaan.

Nykyisellään myyntiprosessia ei olla mallinnettu ja käytänteet vaihtelevat kauppakamareittain. Osassa kauppakamareista myynti on aktiivisempaa ja joillakin

alueilla käytetään myös digitaalisia työkaluja ja maksullista mainontaa. Jaettua tietoa käytettävissä olevista ja hyväksi havaituista myynnin ja markkinoinnin keinoista ei vielä ole. Tässä esitetään yleiskuvan luomiseksi nykytilan kuvaus mutta on syytä korostaa, että se, millä volyymilla ja kuinka monipuolisia keinoja käyttäen markkinointia tehdään, voi vaihdella paljon. Yleisesti ottaen kauppakamarit ovat jäsenpalveluita tuottavia asiantuntijaorganisaatioita, eivät järjestäytyneitä myyntiorganisaatioita. Pääsääntöisesti myynti on markkinointiorientoitunutta. HHJ-koulutusten osalta ostoprosessi on yksinkertainen ja asiakas useimmiten ilmoitetaan verkkosivun kautta itsenäisesti sen jälkeen, kun on tullut tietoiseksi HHJ-koulutuksesta. Asiakaspalautekyselyissä kartoitetaan systemaattisesti mistä HHJ-koulutukseen osallistuva sai tiedon koulutuksesta, ja yleensä asiakas ilmoitetaan joko kauppakamarilta saamansa sähköpostimarkkinoinnin tai suosittelun (vapaaehtoinen word of mouth marketing) perusteella.

Muutosprosessin suunnittelu edellyttää perehtymistä nykytilaan ja sen vuoksi jakelukanavan käyttäjiltä kysyttiin myynti- ja markkinointikeinojen käyttämisestä ja pyydettiin kehitysehdotuksia. HHJ-jakelukanavan kehittämiskyselyssä (2018) kartoitettiin käytössä olevia menetelmiä HHJ-koulutusten myyntiin, markkinointiin ja viestintään liittyen sekä kehittämistarpeita ja toiveita koulutuskokonaisuuden suhteen laajemmin. Vastausten mukaan myynnin painopiste on sähköpostimarkkinoinnissa. Markkinointia suunnataan kauppakamareiden jäsenyritysten edustajille (esimerkiksi päättäjät ja yhteyshenkilöt) ja kanavana käytetään esimerkiksi sähköisiä uutiskirjeitä. HHJ:stä viestitään enimmäkseen kauppakamarien verkkosivuilla, Kauppakamarilehdissä, sähköisissä uutiskirjeissä, kauppakamarin tilaisuuksissa ja Facebookissa. HHJ-koulutuksella on satunnaisesti näkyvyyttä paikallislehdissä ja esimerkiksi yhteistyötä Kauppalehden kanssa. (HHJ-jakelukanavan kehittämiskysely 2018). Henkilökohtaista myyntityötä tehdään verkostoissa mutta se perustuu vapaaehtoiseen aktiivisuuteen. Outbound-myyntiä tehdään hyvin vähän, lähinnä silloin, jos kurssin osallistujamäärä ei muilla keinoin tule täyteen. Myyntiprosessissa yritetään lisätä ja helpottaa henkilökohtaisen myyntityön tekemistä juuri edellä mainituissa tilanteissa ja jatkomyynnin näkökulmasta. Jakelukanavalla on yhteinen hhj.fi-sivusto, jossa koko HHJ-koulutustarjonta on esillä. Verkkosivuilla vierailijoita on hiljattain alettu seuraamaan. Koulutuksiin ilmoittaudutaan pääsääntöisesti tuon sivuston kautta, jolloin osallistuja re-

kisteröityy HHJ-rekisteriin (CRM), jonka kautta markkinoidaan muita HHJ-koulutuksia, HHJ-alumniseminaaria ja HHJ-tutkintoa. HHJ-koulutukset toteutetaan yhteistä virtuaalista HHJ-oppimisalustaa ja HHJ-kouluttajapankkia hyödyntäen.



KUVIO 7 Myynti ja markkinointikanavien käyttämistä kartoittavan kysymyksen vastausjakauma. HHJ-jakelukanavan kehittämiskysely 2018

Tuloksia lukiessa on hyvä muistaa, ettei viestintä ja näkyvyys välttämättä ole kovin aktiivista, koska kyselyssä ei kartoitettu kuinka usein HHJ on esillä esimerkiksi viikko tai kuukausitasolla. Lisäksi vastaajien joukko on varsin pieni (19/74) ja kysely toteutettu jo kesällä 2018. Yleiskuvaa vastausten perusteella voi kuitenkin hahmottaa. Käyttökelpoisin kysely on siinä, että vastauksissa nousee esille kehitysehdotuksia työkalujen ja keinojen suhteen HHJ-koulutusten myynnin, markkinoinnin ja viestinnän monipuolistamiseksi. Haasteita, kehittämistarpeita ja ideoita kysyttiin uudelleen elokuussa 2020.

3.2 Kehityskohteiden kartoittaminen

HHJ-jakelukanavan kehittämiskyselyn mukaan tärkeimmät kehittämiskohteet ovat asiantuntija-artikkeleja sisältävä artikkelipankki sekä ulkoiseen viestintään

liittyen yhteiset tiedotteet. Näillä elementeillä printissä ja sosiaalisessa mediasakin näkymistä olisi luonnollista lisätä, ja nämä ovat juuri niitä asioita, joilla tunnettuutta ja asiakasarvoa tuovaa sisältöä saataisiin lisättyä. HHJ:stä pitäisi viestiä vastausten perusteella enemmän valtakunnallisissa ja paikallisissa julkaisuissa sekä blogeissa ja tiedotteissa. Kyselyn kommentointiosuudessa esitettiin kehittämisideoita kuten digitalisaation hyödyntäminen, suosittelukulttuurin nostaminen esille ja vertaismarkkinointi erityisesti HHJ-puheenjohtajakurssin osalta esimerkiksi kurssin käyneiden videotervehdysten muodossa. Myös HHJ-kurssin asiantuntijoiden kommenttien, blogien ja videoiden hyödyntäminen markkinoinnissa mainitaan kehittämiskohteena. Vastauksista käy ilmi, että tiedottamisesta ja viestinnästä pitäisi tehdä helpompaa, jotta sitä voisi tehdä oman työn ohessa tehokkaammin. Tästä syystä yhteisten valmiiden materiaalien tietokanta olisi oleellinen asia. Esille tulee myös, että usein tarvitaan henkilökohtainen kontakti myyntiin eli joko suosittelija tai se, että kauppakamarin henkilöstö myy. Tässä kauppakamareiden toimitusjohtajien verkostot ja kontaktit ovat avainasemassa. Kiinnostuksensa osallistua työryhmään HHJ-myyntiprosessin kehittämiseksi ilmaisi 45,5 % kyselyyn vastanneista. (HHJ-jakelukanavan kehittämiskysely 2018).

	HHJ:stä viestitään	Hallitustyöskentelystä viestitään	Pitäisi viestiä	N
Kauppakamarin verkkosivut	100,0%	78,9%	26,3%	19
Kauppakamarilehti	94,4%	83,3%	33,3%	18
Tiedotteet	81,3%	68,8%	43,8%	16
Sähköinen jäsentiedote / uutiskirje	100,0%	68,4%	21,1%	19
Verkkolehden artikkelit	63,6%	54,5%	36,4%	11
Blogit	53,8%	61,5%	46,2%	13
Paikallismedioiden julkaisut	18,2%	27,3%	72,7%	11
Valtakunnan medioiden julkaisut	11,1%	11,1%	88,9%	9
Kauppakamarin tilaisuudet	94,4%	72,2%	27,8%	18
Tilaisuudet Hallituspartnerit ry:n kanssa	85,7%	78,6%	35,7%	14
Facebook	94,4%	77,8%	11,1%	18
Twitter	92,3%	92,3%	7,7%	13
LinkedIn	87,5%	81,3%	18,8%	16
Instagram	80,0%	40,0%	20,0%	5
YouTube	77,8%	55,6%	33,3%	9
Videot	81,8%	54,5%	45,5%	11

KUVIO 8 Vastaukset kysymykseen; missä kanavissa HHJ:stä tai hallitustyöskentelystä viestitään ja missä kanavissa pitäisi viestiä? HHJ-jakelukanavan kehittämiskysely 2018

Kysyttäessä ryhmäkeskustelun muodossa elokuussa 2020 mitä myynnin ja markkinoinnin mahdollisuuksia HHJ-koulutusten myynnissä ja markkinoinnissa tulisi hyödyntää, esille nousi valtakunnallisen verkoston ja alumnipartnereiden hyödyntäminen myynnissä, referenssien hyödyntäminen ja suosittelijamarkkinointi, referenssitarinat, videot ja videohaastattelut, joissa seurattaisiin henkilöä ennen kurssia, kurssin jälkeen ja vuoden päästä kurssista, jolloin olisi mahdollista seurata kurssin suorittamisen vaikuttavuutta. Tilastotietoa kurssin suorittamisen hyödyntämisestä kaivataan. Lisäksi kaivataan selkeät pelisäännöt ja vastuut HHJ:n sosiaalisen median kanavissa Facebookissa, Twitterissä ja LinkedInissä. Myös asiakkaan ostopolun selvittäminen ja tämän tiedon hyödyntäminen mainittiin.

Kysyttäessä mitä haasteita kohtaat ja mihin tilanteisiin ja asioihin tarvitsisit apua HHJ-koulutusten myynnissä ja markkinoinnissa, vastauksissa nousivat esille asiakassegmentit ja prospektointi, prospektiasiakkaiden tunnistaminen ja oikeiden kohderyhmien löytämisen sekä markkinoinnin kohdentamisen haasteet. Lisäksi kysyttiin, miten saataisiin nuoret enemmän tietoisiksi hallitustyöstä ja HHJ:stä. Sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyen kysyttiin, miten hyödynnetään LinkedInin ja Facebookin mahdollisuudet myyntikanavana parhaalla tavalla. Teemakoulutukset koetaan vaikeiksi myydä. Myynti- ja markkinointiargumentteja, yhteistä myyntipitchausta ja useampia erilaisia markkinointitekstejä- ja kuvia eri näkökulmista kaivataan, jottei samoja lauseita kerrota kaikille. Myös blogipankin perustaminen mainittiin. Esille tuli myös tarve valtakunnallisille referensseille. Ajanpuute myynnin haasteena mainittiin niin markkinointimateriaalin kuin puhelinmyynninkin suhteen. Puhelinmyyntiä tarvitaan mutta sitä haittaa resurssi- ja aikapula. Ulkopuolisesta myynnistä ei taloudellisesti ole tullut sitä tulosta mitä kaivattiin.

Edellisten lukujen perusteella myynnin kehittämisen viitekehikseksi voidaan nostaa asiakassegmentointi, asiakasarvo, asiakasarvoa tuottavien monipuolisten sisältöjen jakaminen (sisältömarkkinointi), monikanavaisuus, sosiaalinen media, digitalisaation hyödyntäminen, markkinointia ja myyntiä yhdistävä toimintatapa ja koko organisaation tekemä henkilökohtainen myyntityö. Seuraavan sivun kuvaan

näitä asioita on kerätty yhteen ja seuraavassa pääluvussa käydään läpi kehittämistyön organisointia, kehittämisprosessin kulkua ja työvaiheita toimintamallien kehittämiseksi.



KUVIO 9 HHJ-koulutuskokonaisuuden myynnin kehittämisen viitekehys

4 TOIMINTAMALLIEN KEHITTÄMINEN

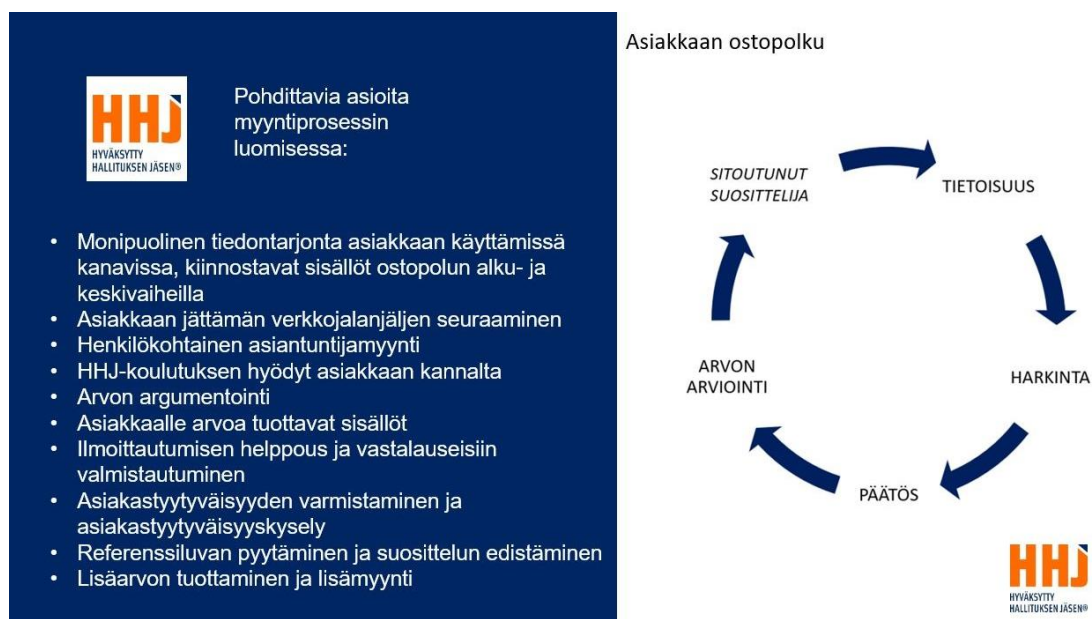
4.1 Kehittämistyön organisointi ja kehitysprosessin kulku

Kehittämistehtävää varten perustettiin HHJ-jakelukanavan käyttäjästä eli kauppakamareiden asiantuntijoista koostuva ryhmä, joka työnsä puolesta järjestää HHJ-koulutuksia tai on muuten tiiviisti tekemisissä HHJ-koulutusten markkinoinnin kanssa. Ryhmän jäsenet ilmoittautuivat vapaaehtoisesti. Kehittämistiimin jäsenet toimivat eri kauppakamareissa Oulusta Helsinkiin ulottuvalla alueella. Tiimi koostuu seuraavista asiantuntijoista: palveluneuvoja, koulutuspäällikkö, palvelupäällikkö, palvelujohtaja ja digitaalisen markkinoinnin suunnittelija. Opinnäytetyöntekijä toimii HHJ-koulutusten järjestämisen osalta samoissa tehtävissä kuin suurin osa kehittämissryhmän jäsenistä. Tampereelta, jossa HHJ-kokonaisuutta ohjataan, kehittämistyöhön osallistuu opinnäytetyön kirjoittajan lisäksi koulutuspäällikkö, jolloin näkemykset saadaan työryhmän käyttöön kattavasti. Kehittämistoimintaan osallistuvien asiantuntijoiden rooleja ja tehtäviä ei määritetty prosessissa tarkemmin, koska henkilöt edustavat eri alueiden kauppakamareita ja tuovat asiakastuntemustaan ja kokemustaan esille kehittämistoiminnassa, joka haluttiin pitää mahdollisimman avoimena ja ketteränä, turha byrokratia karsien. Koulutuspäälliköt ja muut HHJ-koulutuksia järjestävät ja markkinoivat henkilöt toimivat asiakasrajapinnassa ja heillä on paras asiakastuntemus ja käytännön työn tekemisen kautta syntynyt ymmärrys siitä, mitä myynti- ja markkinointikeinoja on, paitsi resurssit mutta myös asiakkaat tuntien, järkevää ja mahdollista ottaa käyttöön. Kehittämistiimiin haluttiin mahdollisimman monipuolinen joukko asiantuntijoita diversiteetin varmistamiseksi. On hyvin keskeistä, että HHJ-koulutusten järjestäjiä ja HHJ-koulutusten markkinoinnin kanssa työskenteleviä henkilöitä kuullaan myyntiprosessia suunniteltaessa. Henkilöt tuntevat oman alueensa asiakkaat parhaiten ja koska HHJ-koulutuksia järjestetään eri puolilla Suomea, on tärkeää että kehittämis- ja asiakasnäkökulmia saadaan koottua eri alueilta. Osallistuminen on olennaista paitsi lopputuloksen myös siihen sitoutumisen näkökulmasta.

Opinnäytetyöntekijä toi keskusteltavaksi aiheita ja dokumentoi keskustelujen tuotokset. Kehittämistehtävässä pyrittiin tunnistamaan asiakkaiden ostajaprofiileja,

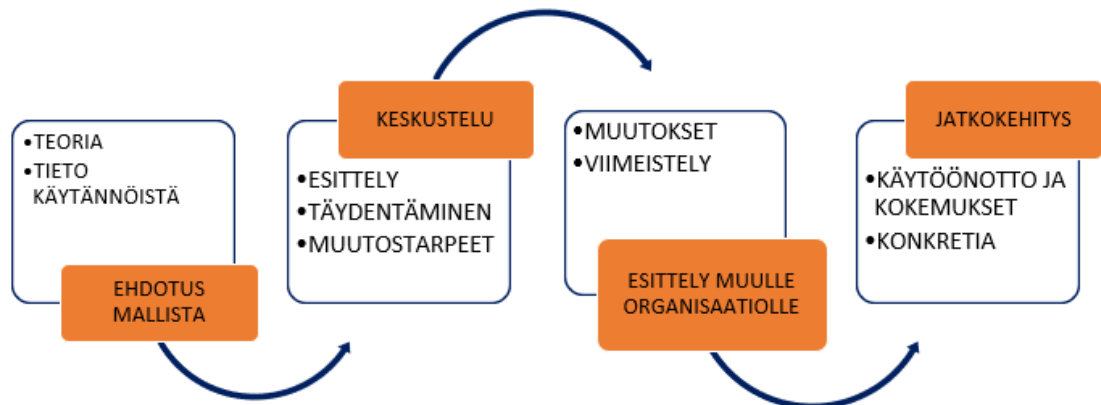
muodostamaan arvolupauksia eri asiakassegmenteille ja työryhmän tärkein tehtävä oli muodostaa yhteistä ymmärrystä siitä, minkälaisia myynti- ja markkinointikeinoja HHJ-koulutusten myyntiprosessissa voi ja pitää olla mukana. Myyntiprosessia ei siis rakennettu vain teorian pohjalta, vaan käytännön työn tekemiseen osallistuvia kuunnellen. Olennaista oli etsiä ratkaisuja siihen, miten teoria ja esille tulleet tarpeet ja ideat saadaan osaksi käytäntöä.

Kehittämisryhmän perustamisen jälkeen järjestetyillä valtakunnallisilla HHJ-koulutuspäivillä kehittämistyö esiteltiin laajemmalle joukolle ja ryhmäkeskustelussa osallistujilta kysyttiin, mihin tilanteisiin ja asioihin he tarvitsisivat apua HHJ-koulutusten myynnissä ja markkinoinnissa, ja mitä myynnin ja markkinoinnin mahdollisuuksia tulisi heidän mielestään hyödyntää. Näillä kysymyksillä kartoitettiin tarpeita ja ideoita mahdollisimman laajasti ja avoimesti, jotta myyntiprosessin kehittämistyössä osattaisiin kiinnittää huomio oikeisiin asioihin ja toimintamallit osattaisiin muodostaa oikein. Tässä yhteydessä tarjottiin myös mahdollisuutta osallistua kehittämisryhmän toimintaan. Koko prosessin ajan osallistumiskynnys haluttiin pitää matalana ja kehittämistyön lähtökohtana onkin avoimuus ja osallistuminen. Ryhmäkeskustelun vastaukset dokumentointiin HHJ-oppimisalustalle, jonka kautta kommentointi myös anonyymisti on mahdollista. HHJ-koulutuspäivillä esille tulleita asioita käsiteltiin edelleen pienemmän työryhmän kanssa. Esille tulleet asiat jaettiin yhteenvetoina sekä koulutuspäiville osallistuneille että HHJ-strategiatyöryhmälle oppimisalustan kautta.



KUVIO 10 Esitelmäkalvo HHJ-koulutuspäivillä 8/2020

Käytännössä työ eteni siten, että teorian tietoon tutustumisen jälkeen laadittiin kehittämisryhmän agenda, jonka teemoina olivat asiakassegmentointi ja ostomotivit, ostajapersoonat, asiakasarvo sekä uusi myyntiprosessi. Kehittämisfoorumina toimi Teams-sovellus, jonne aineistot ladattiin ja joihin jokaisella ryhmän jäsenellä oli pääsy. Teemoista laadittiin videotapaamisia varten jokin kuva tai aineisto keskustelun pohjaksi. Asiakassegmentointia esimerkiksi käsiteltiin ensin toisessa työryhmässä ja näiden keskustelujen pohjana syntyneet aineistot; yhteissuunnittelutyökalu Muralin avulla tehty kuva (kuvio 13) ja tehtävänimikkeittäin osallistujia segmentoiva excel-tiedosto (kuvio 12), esiteltiin myyntiprosessin kehittämisryhmälle, joka kävi niistä keskustelua. Näin strategiatasolta keskustelu vietiin käytännön tasolle. Keskustelun tuloksena päätettiin lisätä uusia kysymyksiä oppimisolustalle ja rekisteröitymislomakkeelle. Työryhmässä muodostettiin myös ostajapersoonien haastattelukysymykset. Ensimmäisestä tapaamisesta laadittiin muistio mutta muista tapaamisista sille ei koettu tarvetta, koska kaikki aineistot kerättiin Teamsiin. Myyntiprosessimalliin valittiin teorian, käytyjen keskustelujen ja aiempien kyselyjen vastausten perusteella myynnin ja markkinoinnin elementtejä ja ehdotus uudeksi myyntiprosessimalliksi esiteltiin kehittämisryhmälle powerpoint-esityksen muodossa. Esitystä täydennettiin kehittämisryhmän ehdotusten mukaisesti.



KUVIO 11 Yksinkertaistettu kehittämisprosessin kuvaus, jossa näkyy esittelyn ja jatkokehityksen vaiheet, joihin ei vielä opinnäytetyöprosessin aikana edetty

Kehittämisryhmän ulkopuolella käytiin myös kahdenkeskisiä keskusteluja, joiden tuotokset käytiin kehittämisryhmässä läpi. Näin tietoa karttui laajemmin ja kes-

kustelu oli avointa. Myyntiprosessin kehittämisessä asiakassegmentoinnin, ostajaprofiilien, markkinointiviestien, kanavien ja työkalujen valinnoissa päätökset tehtiin keskustellen ja yhdessä, jolloin arviointi oli mukana koko prosessin ajan. Prosessin vaiheet toistuivat agendalla edetessä ja esitystä seurasi keskustelu, esityksen täydentäminen ja uusi esitys. Vaihe oli valmis, kun se oli yhteisesti hyväksytty. Seuraavassa käydään näitä vaiheita tarkemmin läpi.

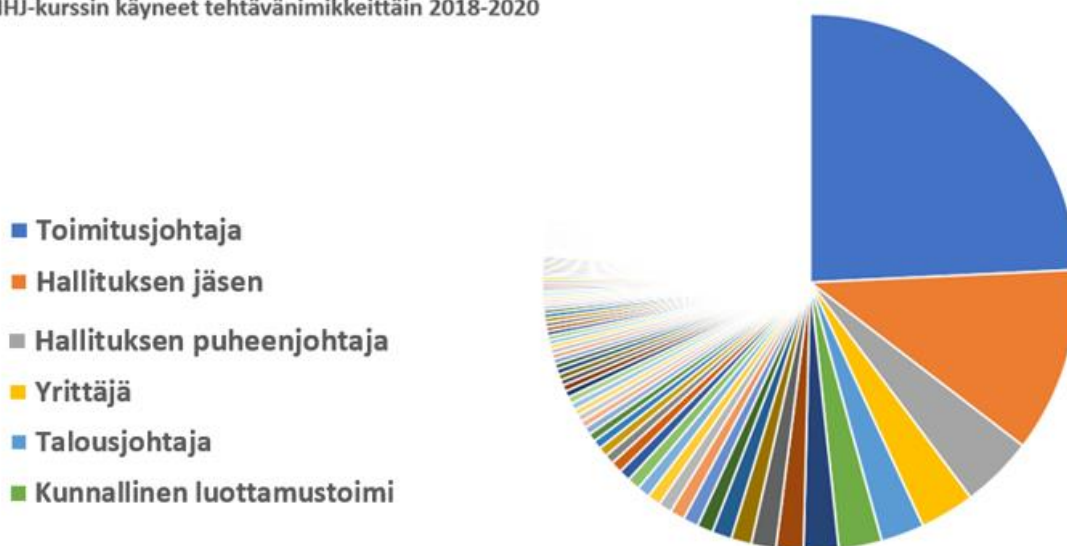
4.2 Asiakassegmentointi ja ostomotiivit

HHJ-koulutusten myynnin kehittämisen lähtötilanteessa ensimmäiseksi tunnistettiin asiakassegmentoinnin merkitys kaikelle myöhemmälle kehitykselle. Segmentointi on asiakasarvon tuottamisen väline ja sen vuoksi niin keskeinen osa HHJ-koulutusten myynnin ja markkinoinnin kehittämistä, koska asiakasarvon tuottamisen on linjattu HHJ:n strategiseksi tavoitteeksi ja se on keskeinen nykyaikaisen myynnin elementti. HHJ-koulutuskokonaisuuden myyntiprosessin rakentaminen pohjaa strategiaan eikä pelkän myyntitavan muutos olisi mahdollinen, jos tarkastelun ulkopuolelle jätettäisiin asiakassegmentointi ja asiakasarvon tuottaminen ja argumentointi. HHJ-koulutusten myynnin ja markkinoinnin kehittämiseksi olisi tärkeää tunnistaa asiakassegmenttejä, joille koulutusta voidaan markkinoida osuvammin paitsi arvolupauksen (markkinointiviestin) osalta mutta myös oikeaa kanavaa käyttäen, ja joista voidaan löytää prospekteja. Segmentoinnin avulla tunnistetaan HHJ-koulutusten luoma asiakasarvo eri asiakasryhmissä ja osataan suunnata panostukset oikein. HHJ-koulutuspäivillä elokuussa käydyissä keskusteluissa HHJ-koulutusten myyntiin ja markkinointiin liittyen korostuivat *kohderyhmien tunnistaminen ja tavoittaminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, myyntiargumenttien ja markkinointimateriaalien tarve ja verkostojen ja suosittelijoiden hyödyntäminen myynnissä*. Näiden teemojen kehittäminen vaatii asiakkaiden ja ostomotiivien tunnistamista. Pelkkä segmentointi ei riitä, vaan on ymmärrettävä myös, keitä ostoprosessiin osallistuu.

Asiakassegmentointia varten selvitettiin ensin HHJ-kurssin ja sitten HHJ-tutkinnon vuosien 2018–2020 aikana suorittaneiden tehtävänimikejaukauman sekä kokonaisuutena, että alueittain jaoteltuna. Tehtävänimikejakaumaa tarkasteltiin en-

sin HHJ-strategiakokouksessa ja sen jälkeen HHJ-myyntiprosessin kehittämissä ryhmän kanssa. Puolet asiakkaista edustaa selkeästi jotakin ryhmää mutta puolet asiakaskunnasta jakautuu hyvin pieniin segmentteihin ja toiseksi suurimman yksittäisen ryhmän muodostavat tehtävänimikkeet, joita on vain yhdellä tai kahdella henkilöllä (kuvassa jakauma kapenee ja näkyy valkoisena). Suurimmat asiakasryhmät muodostavat toimitusjohtajat, hallituksen jäsenet, hallituksen puheenjohtajat, yrittäjät, talousjohtajat sekä henkilöt, joilla on jokin kunnallinen luottamustoimi. Tehtävänimiketieto on asiakkaan vapaasti täydennettävä, mikä osaltaan selittää yksittäisten tittelien suurta määrää, kun nimiketiedon täyttämistä ei ohjata millään tavalla. HHJ-kurssin osallistujakirjo on laaja eikä pelkän tehtävänimikkeen avulla asiakkaasta saada riittävästi tietoa.

HHJ-kurssin käyneet tehtävänimikkeittäin 2018-2020



KUVIO 12 Asiakaskunnan analysointia tehtävänimiketiedon perusteella

Ensimmäisessä tapaamisessa työryhmän kanssa keskustelimme asiakasjoukosta ja ostomotiiveista, että HHJ-kurssien osallistujista monet ovat erilaisia asiantuntijoita, esimerkiksi kehitysjohtajia, lakimiehiä ja konsultteja. Monelle HHJ-kurssi on hallitustyön peruskoulu. Keskusteluissa nousi esille, että oman markkina-arvon kehittäminen nousee osallistumismotiivina. Itsensä kehittäminen ja hallitustyön ymmärtäminen esimerkiksi neuvonantaja- tai konsulttityötä varten korostuu. Myös julkinen sektori on edustettuna mutta tehtävänimike ei välttämättä kerro henkilön taustasta riittävästi, koska henkilöllä saattaa olla lukuisia positioita

ja rooleja eri organisaatioissa, ja epäselvyyttä aiheuttaakin usein se, mikä tehtävänimike hänen tulisi ilmoittautuessaan kirjata. Usein tehtävänimike on eri kuin maksajaorganisaation osalta pitäisi olla eikä tehtävänimike anna oikeaa kuvaa osallistumismotiivista. Käytännön toimenpiteeksi ehdotettiin ilmoittautumislomakkeen muokkaamista siten, että lisätään tarkennus tehtävänimikkeen kohdalle: *tehtävänimike tulostuu osallistujalistaan.*



KUVIO 13 Asiakasjakauman ja ostopäätöksentekijöiden hahmottelua

Työryhmässä pyrittiin löytämään käytännön toimenpiteitä asiakastuntemuksen kasvattamiseksi ja keskusteltiin siitä, että lisätään HHJ-rekisteriin kaksi uutta kysymystä:

- 1) suurin syy osallistua HHJ-koulutukseen (vastausvaihtoehtoinen)
- 2) kokemukseni hallitustyöskentelystä (vastausvaihtoehtoinen)

HHJ-kurssin oppimisalustalle lisättiin pilottimielessä Tampereella osallistumismotiivia ja ostopäätöksentekijää kartoittavat kysymykset.

Kuviossa 14 on kuvattu edellä esitettyjä kehittämisprosessin vaiheita. Prosessikuvauksen alaosan symbolit kuvaavat erikseen käytyjä keskusteluja ja yläosan symbolit videoneuvotteluja kehitysryhmän kanssa.



KUVIO 14 Kehittämisprosessin kuvaus asiakassegmentointi ja ostomotiivit -työvaiheesta, jossa keskustelua käytiin kahdessa eri ryhmässä

4.2 Ostajapersoonat ja asiakashyödyt

Asiakassegmentointi ei yksin riitä, vaan osuvien myyntiargumenttien muodostamiseksi ja markkinoinnin kohdentamiseksi meidän pitäisi tuntea asiakkaat paremmin. Sen vuoksi keskustelimme ostajapersoonien rakentamisesta. Ostajapersoonia käsittelevän workshopin tavoitteena oli muodostaa arkkityypit tyypillisimmistä HHJ-koulutuksen ostajista ja keskustella siitä, missä tilanteissa henkilö haakeutuu HHJ-koulutukseen ja mitä hyötyä koulutuksesta on. Tällä pyrittiin asiakasta puhutteleva sisällön tuotantoon ja myyntiargumenttien muotoilemiseen.

Osallistumismotiivin voidaan ajatella liittyvän liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvattamiseen, oman (tai toisen) osaamisen kehittämiseen, markkina-arvon kasvattamiseen ja varmuuden lisäämiseen. Ostajapersoonien laadinnan yhteydessä tiivistyi asiakasarvon kommunikointiin liittyen mitkä asiat todennäköisesti puhuttelevat kutakin ostajapersoonaa (kuvio 15). On kuitenkin muistettava, että asiakkaan kokema arvo voi olla hyvinkin henkilökohtainen.



KUVIO 15 Ostajapersoonien alustavaa hahmottelua

Sisäisen asiakaskunnan tarkastelussa todettiin pian halu oppia asiakkaista enemmän ja sen vuoksi päätettiin toteuttaa kattavampi asiakashaastattelu, jonka toteutustapa ja kysymysrunko laadittiin kehitysryhmässä. Kattavimman otannan saamiseksi haastattelu päätettiin toteuttaa ulkopuolisen haastattelijatahon avulla, jolloin asiakas pysyy anonyymina eikä haastattelijan tunteminen vaikuta vastauksiin. Tarve on saada asiakasnäkökulmia ympäri Suomen ja oppia asiakkaitamme laajalti; minkälaisia asiakkaita meillä on ja miksi he ovat osallistuneet

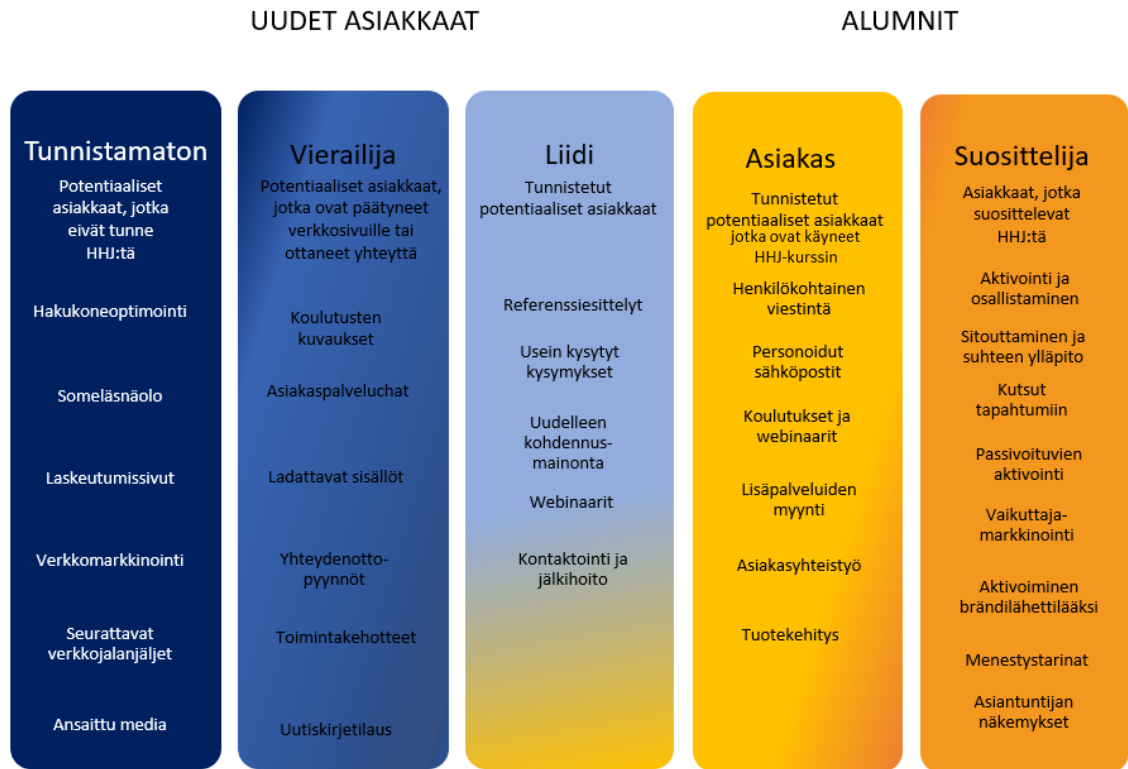
HHJ-koulutukseen. Kiinnostavaa olisi lisäksi saada tietää, miten HHJ-koulutus on vaikuttanut henkilön osaamiseen ja yrityksen toimintaan (koulutuksen käytännön hyödyt). Haastattelemalla opimme asiakkaistamme ja pystymme paremmin viestimään HHJ-koulutuksen hyötyjä ja asiakasarvoa eri ostajaryhmille. Haastattelussa tullaan kartoittamaan asiakkaiden kokemusta hallitustyöstä, osallistumismotiivia sekä tavoitteita ja haasteita hallitustyön suhteen. Haastattelussa kysytään myös hallitustyötä käsittelevän tiedon hankkimiskanavista. Hyvin keskeiset kysymykset liittyvät siihen, oliko HHJ-kurssista hyötyä (minkälaista), muuttiko se henkilön hallitustyöskentelyä ja miksi HHJ-koulutukseen kannattaa osallistua. Haastattelu toteutetaan myöhemmin työryhmässä laaditulla kysymysrungolla. Sisäisenä työnä hahmoteltuja ostajapersoonia ja myyntiargumentteja päivitetään vastausten perusteella.

Myös suosittelijoiden kommentteja ja asiakastarinoita voidaan käyttää asiakasarvon argumentoinnin apuna ja vastalauseisiin valmistautumisessa ostopäätöksen tekoheikellä. Keskustelussa nousi esille HHJ-kurssin suosio ja se, että koulutusta suositellaan mielellään eteenpäin, koska se on hyvä ja standardisoitu. Suositte-
luhalukkuus ei ole ongelma, vaan suosittelun hyödyntäminen. Käytännön toimenpiteeksi esitettiin yhteistä suosittelupankkia, jolloin jaetut kokemukset ympäri Suomen kohderyhmiltä toisille, saadaan liikkeelle ja yhteiseen käyttöön. Lyhyet (enintään 20 sekunnin) videot esimerkiksi toimivat hyvin ja näitä videoita pitäisi voida eri alueilta koota yhteen paikkaan niin kutsuttuun suosittelijapankkiin.

4.3 Myyntiprosessimallin kokoaminen

Myyntiprosessin mallintamisessa pohdittiin, mitä keinoja voitaisiin ottaa käyttöön ja mitä käyttöönotto vaatisi. Ideoita kirjattiin ylös pitkin kehittämissuoraa ja ideoita oli kerätty myös kyselyiden avulla. Asiakkuuden eri vaiheisiin kohdistettavia inbound-markkinoinnin, sosiaalisen myynnin ja suosittelun vahvistamiseen liittyvien vaiheiden hahmottamiseksi liikkeelle lähdettiin tutustumalla Kurvisen ja Seppän (2016, 136–137) esimerkkipuoleen, jota yksinkertaistettiin kahteen kertaan, jotta jäljelle jäivät ne toimenpiteet, jotka parhaiten voivat soveltua HHJ-koulutuksen myyntiprosessiin. Väreillä kuvataan tunnistamattoman (kylmän) muuttumista

suosittelijaksi, jolle on helpompi tehdä jatkomyyntiä. Kuvaa ei esitetty kehittämiss-ryhmässä mutta sen sisältämistä asioista keskusteltiin.



KUVIO 16 Kurvinen & Seppä 2016, 136–137 mukailtu kuva asiakkaan tilaan kohdistettavista toimenpiteistä

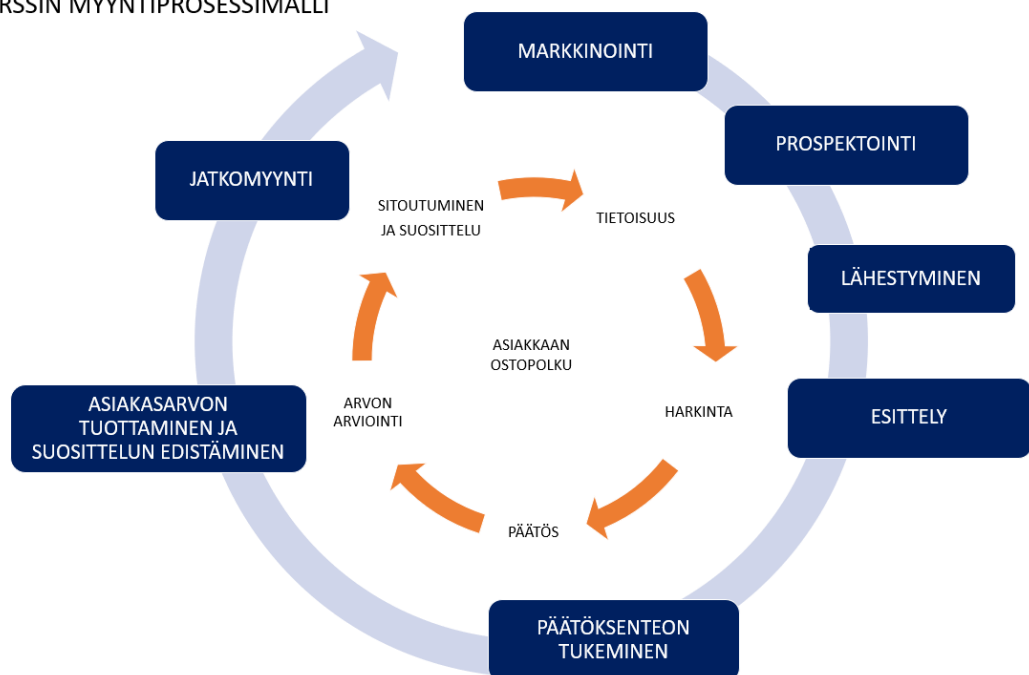
Kehittämistehtävässä hyväksi menetelmäksi osoittautui teorian tiedon purkaminen esimerkiksi kuvan muotoon, koska keskustelun aloittaminen on huomattavasti helpompaa jonkin aihion pohjalta. Seuraavassa pääluvussa tarkastellaan, min-kälaiseen myyntiprosessin malliin tämän kehittämistehtävän lopputuloksena pää-dyttiin.

5 MALLI UDESTA MYYNTIPROSESSISTA

5.1 Uusasiakashankinta ja jatkomyynti HHJ-alumneille

Myyntiprosessimallissa on kuvattuna HHJ-kurssin myynnin vaiheet eli koulutuksen myynti uusille asiakkaille ja jatkomyynti olemassa oleville asiakkaille. Mallissa korostuvat asiakastuntemuksen kartuttaminen ja hyödyntäminen, tiedontuotantoon ja myyntikanaviin liittyvät asiat sekä koulutukseen osallistumisen hyötyjen sanoittaminen asiakkaan näkökulmasta käsin. Myös henkilökohtaisen myyntityön tekemistä on pyritty helpottamaan. Näiden osalta HHJ-koulutusten myynnissä tunnistettiin eniten systematisointi- ja kehitystarvetta. Kokonaisuudessa osa toiminnoista on Tampereella hallinnoituja ja osa sellaisia, joita jokainen voi tehdä itse. Tässä prosessissa keskitytään jälkimmäiseen. Kaikki on koottu yhteen kuvaan, koska ne muodostavat kokonaisuuden. Asiakkaan ostoprosessin vaiheita, joita myyntiprosessin malli seuraa, ovat; tietoisuus, harkinta, päätös, arvon arviointi sekä sitoutuminen ja suosittelu. Myyntiprosessimallin vaiheet ovat: markkinointi, prospektointi, lähestyminen, esittely, päätöksenteon tukeminen, asiakasarvon tuottaminen ja suosittelun edistäminen sekä jatkomyynti. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään mitä toimenpiteitä näihin vaiheisiin kuuluu.

HHJ-KURSSIN MYYNTIPROSESSIMALLI



KUVIO 17 HHJ-kurssin myyntiprosessimallin päävaiheet

5.2 Markkinointi

Markkinointi on myyntiprosessin vaiheista kaikkein laajin kokonaisuus. Se koostuu verkkosivujen näkyvyydestä, sähköpostimarkkinoinnista, näkyvyydestä omissa julkaisuissa, sosiaalisessa mediassa, lehdissä ja verkostoissa. Jaottelu ei ole tyhjentävä mutta omistetun, ostetun ja ansaitun näkyvyyden sekä muiden markkinointikeinojen osalta on nyt päädytty tällaiseen jaotteluun. Markkinointivaiheessa varmistetaan riittävä ja monipuolinen tiedon tarjoaminen monikanavaisesti niin, että asiakas voi tulla tietoiseksi HHJ-koulutuksesta ja etsiessään tietoa, se on asiakasta kiinnostavaa. Keskeistä on varmistaa asiakkaan riittävä tiedonsaanti ostopolun alku- ja keskivaiheilla mutta myös jatkomyyntiä ja sitouttamista ajatellen markkinointi on olennaisessa osassa. Markkinointi -kuva kokoaa yhteen tapoja ja kanavia, joissa HHJ-koulutuksia markkinoidaan ja sitä voi myös ajatella muistilistana erilaisista keinoista. Kehittämistavoitteena ilmeni suunnittelun ja koordinoitun valtakunnallisen markkinoinnin lisääminen ja markkinoinnin sisältösuunnitelman ja vuosikellon avulla voidaan parantaa markkinoinnin prosesseja. Markkinoinnin kokonaisuutta käsitellään seuraavilla sivuilla tarkemmin.



KUVIO 18 Markkinointia tehdään verkossa, sähköpostitse, omissa julkaisuissa, sosiaalisessa mediassa, lehdissä ja verkostoissa

Verkkosivut

Verkkosivut -osio käsittää hhj.fi-sivuston kehittämisen ja käyttämisen, paitsi markkinoinnin ja liidien keräämisen kanavana, myös sisällön keräämisen ja tarjoamisen välineenä. Blogien, videoiden, artikkelien ja suositteluiden kerääminen yhteiseen sisältöpankkiin mahdollistaa aktiivisemmän ja monipuolisemman sisällön tarjonnan ja jakamisen myös sosiaalisessa mediassa. Tampereella hallinnoitavien verkkosivujen hakukoneoptimointia ja seuranta on aloitettu tekemään hiljattain. Verkkosivut -osio käsittää myös kauppakamareiden omien sivujen ja verkkolehden hyödyntämisen markkinoinnissa.

HHJ-oppimisalusta on lisätty kuvaan, vaikka sitä voidaan hyödyntää monipuolisesti lähinnä koulutuksen aikana. Sitä hyödyntäen voidaan esimerkiksi kannustaa HHJ:n sosiaalisen median kanavien seurantaan ja #hhj- tunnisteen käyttämiseen. HHJ-kurssin ennakkokysymyksenä voi oppimisalustaa hyödyntäen kysyä osallistujan osallistumismotiivia asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. Oppimisalustalle voidaan rakentaa oma sivu HHJ- koulutusten ja tapahtumien esittelyä varten, jolloin tulevaan tarjontaan tutustuminen on osallistujalle mahdollisimman helppoa. Oppimisalustalle voidaan lisätä esimerkiksi tutkintoa markkinoivia elementtejä, kuten harjoitustehtäviä. HHJ-oppimisalustaa voi hyödyntää myös jakamalla sen kautta kiinnostavia sisältöjä ja esimerkiksi keräämällä ja esittelemällä dataa asiakaspalautteesta ja NPS-luvusta. Oppimisalustan kautta on mahdollista lähestyä osallistujia kurssin jälkeen (6 kuukauden aikana, jolloin sivusto on osallistujien käytössä) ja luoda näin jatkuvuutta syntyneelle yhteisölle ja aktivoita osallistumaan alumnitoimintaan ja jatkokoulutuksiin.

Sähköpostimarkkinointi

Sähköpostimarkkinoinnin kehittämisen korostuu viestien tarkempi kohdentaminen vastaanottajien ja sisällön osalta niin uusasiakashankinnassa kuin erityisesti jatkokoulutuksia markkinoitaessa. Tässä asiakassegmentoinnista ja ostajapersoonista on apua. HHJ-kurssin suorittaneille viestittäessä asiakastuntemusta kannattaa hyödyntää ja muotoilla sisältöä henkilökohtaisemmaksi.

Omat julkaisut

Omistettu media eli esimerkiksi omat julkaisut ovat hyviä alustoja HHJ:n mainostamiseen tai hallitustyön merkitystä korostavaan sisältömarkkinointiin. Omissa

julkaisuissa esimerkiksi HHJ-koulutusten markkinointiin, asiakkaiden kurssikokemuksia kuvaavien artikkeleiden tai tuloksia esittelevien tiedotteiden julkaisemiseen on erinomaiset mahdollisuudet.

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on jaettu orgaaniseen ja ostettuun mainontaan, jota toteutetaan HHJ:n osalta Tampereella. Näkyvyyden kasvattamiseen sosiaalisessa mediassa voi jokainen osallistua, vaikka kanavia ylläpidettäisiinkin Tampereelta käsin. Kiinnostavia ja asiakkaalle hyödyllisiä sisältöjä, kuten hallitustyöhön liittyviä blogeja, videoita, artikkeleita, tutkimuksia ja asiakastarinoita yhdessä kokoamalla ja HHJ:n sosiaalisen median kanavissa jakamalla, voidaan uusien asiakkaiden tavoittamisen lisäksi sitouttaa asiakkaita ja kasvattaa tunnettuutta ja mielipidejohtajuutta hallitustyökouluttajana. Myös koulutuksia voidaan markkinoida sosiaalisessa mediassa videoiden avulla, joissa kerrotaan kouluttajan tai asiakkaan suulla miksi koulutukseen kannattaa osallistua. Kiinnostavan sisällön tuottaminen HHJ:n sosiaalisen median kanaviin, #hhj -tunnisteen käyttäminen, HHJ:n tileiltä tehtyihin julkaisuihin sitoutuminen (tykkäykset, jaot) ja asiakkaiden kehottaminen kanavien seuraamiseen aktivoivat HHJ:n näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Tiedon saaminen siitä, kun HHJ:n kanavilla julkaistaan sisältöjä, mahdollistaa niiden jakamisen edelleen. Sosiaalisen median seurantaohjelman ja aktiivisen #hhj-tunnuksen käyttämisen avulla asiakkaiden väliseen keskusteluun osallistuminen helpottuu.

Asiakkaiden kanssa verkostoituminen sosiaalisessa mediassa rakentaa ja vahvistaa asiakassuhdetta. HHJ-koulutusten markkinoinnissa sisältösuunnitelma ja ostajapersooniin pohjautuva sisältökaava, joka kertoo ohjeet sisällön tuottamiseksi, helpottaisi eri alueilla tehtävää markkinointityötä ja varmistaisi sen, että kiinnostavaa sisältöä pystyttäisiin säännöllisesti tarjoamaan asiakkaille. Yhdessä ideoimalla on mahdollista sopia siitä, kuinka sisältöä pystyttäisiin julkaisemaan säännöllisesti ja myös osallistumaan keskusteluihin aiempaa enemmän. HHJ:n sosiaalisen median kanavien ylläpitämisen ja sisältökalerin osalta laaditaan erillinen suunnitelma. Sisältömarkkinoinnissa onnistumisen näkökulmasta on kiinnostavaa seurata sisältöjen saamaa reaktioiden määrää. Vaikka mittareita voi olla haastavaa yhdistää liiketoiminnan tulokseen, niin mittaamisen avulla toimintaa osataan suunnata paremmin.

Lehdet

Artikkelien ja mainosten avulla HHJ:n tunnettuus suurelle yleisölle kasvaa ja tällaisten ostettujen tai ansaittujen medioiden hyödyntäminen on otettu omaksi kohdakseen. Jakelukanavan kehittämiskyselyn vastauksissa toivottiin näkyvyyden kasvattamista sekä paikallisissa julkaisuissa että valtakunnallisesti. Tässä voidaan viitata muuhunkin medianäkyvyyteen mutta lehdet valittiin, koska joitakin kokemuksia sekä ostetun että ansaitun (paikallisen) sanomalehtimedian käyttämisestä on olemassa.

Verkostot

Verkostot otsikon alle on koottu erilaisia henkilökohtaisen myyntityön elementtejä kuten markkinointi omissa ja sidosryhmien tilaisuuksissa ja tapahtumissa, yhteistyö hallituspartnereiden kanssa ja suosittelu- ja vaikuttajamarkkinoinnin edistäminen. Ajatuksena on, että HHJ olisi esillä keskusteluissa eri verkostoissa liikuttaessa. Suosittelu- ja vaikuttajamarkkinoinnin edistämiseksi myyntiprosessin on otettu omaksi kohdakseen asiakasarvon tuottaminen ja suosittelun edistäminen, jolla viitataan siihen, että pyritään edistämään suosittelun hyödyntämistä pyytämällä aktiivisemmin referenssejä ja myös esimerkiksi videoiden tai asiakastarinoiden muodossa ja lisäämään niitä yhteiseen suosittelupankkiin. Suosittelun tekeminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi lisää sitä mutta konkretia ja monipuolinen hyödynnettävyys esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, lisäävät vaikuttavuutta.

5.3 Prospektointi

Prospektoinnin taustalla on asiakassegmentointi ja ostajapersonien hahmottelu, jossa potentiaalisia osallistujia ja ostopäätöksentekijöitä on ryhmitelty. Prospektointi on jaoteltu sisäisiä ja ulkoisia tahoja hyödyntäviin sekä verkkosivujen ja sosiaalisen median kanavien seurantaan hyödyntäviin keinoihin. Ajatuksena on aktiivisemmän uusasiakashankinnan ja jatkomyynnin helpottaminen potentiaalisia asiakkaita mieltämällä ja mahdollisuuksia hyödyntämällä verkkoympäristöissä. Sisäisillä prospekteilla viitataan tässä oman organisaation, hallituspartnereiden, verkostojen, tuttujen ja suosittelijoiden joukosta tai niiden kautta saataviin potentiaalisiin osallistujiin. Tiedon välittämisen vahvistaminen oman organisaation sisällä potentiaalisista asiakkaista soveltuu

hyvin toimintaan, jossa ollaan monipuolisesti verkostuneita ja tavataan paljon ihmisiä. Ulkoisia prospekteja voi lähestyä potentiaalisia osallistujia tai ostopäätöksentekijöitä miettimällä. Henkilöstömuutokset tai murrostilanteet lisäävät tarvetta osaavalle hallitustyöosaamiselle. HHJ-rekisteristä on helppo tarkistaa onko henkilö jo suorittanut HHJ-kurssin tai muun kokonaisuuteen kuuluvan osan. Omaa CRM:ää ja HHJ-rekisteriä vertailemalla voi löytää potentiaalisia osallistujia. Prospektoinnissa voi huomioida myös referenssinäkökulman; olisiko jokin taho erityisen vakuuttava suositteleva tai brändilähettiläs.

- TAUSTALLA ASIAKASSEGMENTOINTI
- POTENTIAALISET ASIAKKAAT JA OSTOPÄÄTÖKSENTEKIJÄT



KUVIO 19 Potentiaalisten ostajien aktiivinen miettiminen

5.4 Lähestyminen

Lähestymisvaiheessa korostuu monikanavaisuus ja henkilökohtainen myyntityö, jossa ajatuksena on, että HHJ-koulutusta voidaan tuoda esille aktiivisesti erilaisissa kohtaamisissa ja koko organisaatio voi osallistua tähän. Taustalla on ajatus siitä, että HHJ-koulutukseen osallistuminen saattaa olla asiakkaalle hyvinkin hyödyllinen. Tarve henkilökohtaiselle myyntityölle luonnollisesti korostuu, jos osallistujamäärä ei muilla keinoin täyty. Sosiaalisen median orgaanisen ja ostetun näkyvyyden lisäämisen ja verkkosivujen kävijöiden seurannan ansiosta korostuu myös henkilökohtaisen myyntityön tarve liidien kontaktoinnissa ja keskusteluun

osallistumisessa. Liidejä voi tulla myös esimerkiksi muilta asiakkailta, yhteydenotoista, tapahtumista ja verkostoitumistilaisuuksista.

- HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ, JONKA TAVOITTEENA ON VUOROPUHELU JA POTENTIAALISEN ASIAKKAAN AUTTAMINEN HALLITUSTYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ
- KEINO AUTTAA, EI TYRKYTTÄMISTÄ
- "KOKO ORGANISAATIO MYY"



- OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, TUKI, MOTIVOINTI

KUVIO 20 HHJ-koulutuksen aloitteellinen esille tuominen erilaisissa keskusteluissa ja kanavissa

5.5 Esittely

Myyntiprosessissa asiakkaan harkintavaiheeseen kytkeytyvään HHJ-koulutuksen esittelyyn on koottu esimerkinomaisesti myyntiargumentteja asiakkaan ostomotiivista käsin tarkasteltuna. Ostajaprofiileihin näitä on kerätty ostajatyypeittäin ja asiakashaastattelujen valmistumisen ja referenssitarinoiden karttumisen myötä ymmärrys asiakkaan kokemista hyödyistä kasvaa.

- ASIAKASHYÖTYJEN KOMMUNIKOINTI, ASIAKKAAN AUTTAMINEN KOROSTUU
- ERILAISET OSALLISTUMISMOTIVIIT ERI OSTAJAPERSOONILLA

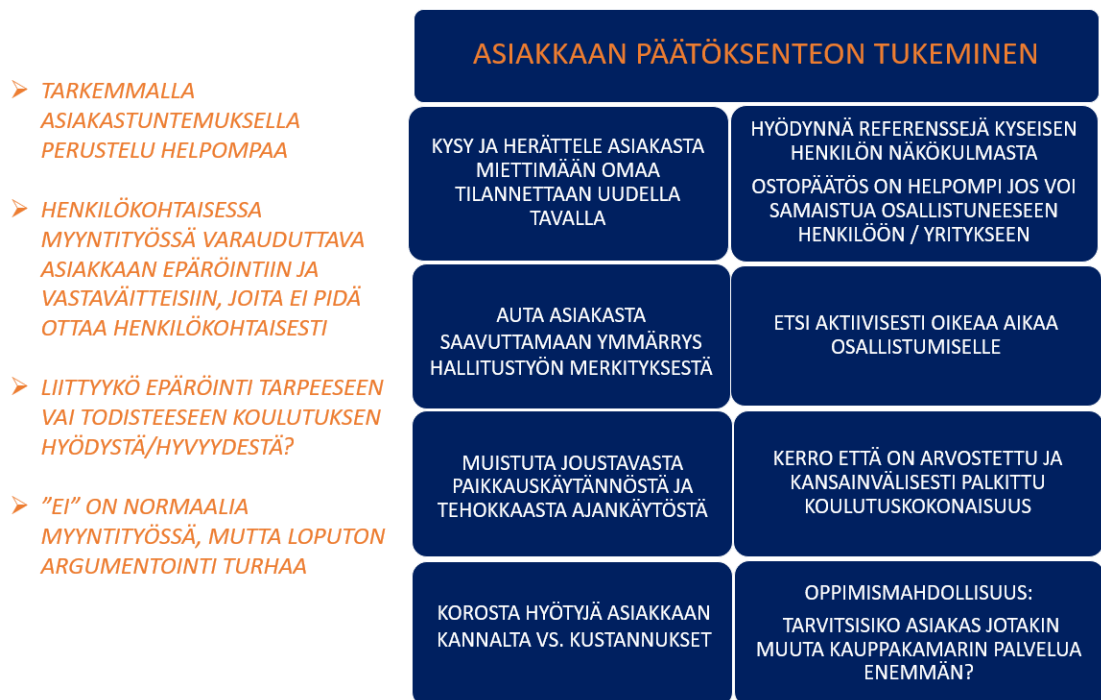


KUVIO 21 Markkinointiteksteissä ja myyntiargumenteissa korostuu asiakkaan kokemahyöty

Argumenttien muodostamisessa kannattaa keskittyä hyötyjen kuvailemiseen ominaisuuksien kuvailemisen sijaan. Referenssejä pyydettyessä kannattaa kiinnittää huomiota niiden konkreettisuuteen.

5.6 Asiakkaan ostopäätöksen tukeminen

Ostopäätöksen tekemisen aikana korostuu kohderyhmän kielellä oleva, asiakas-hyötyjä esittelevä myyntipuhe tai asiakasta puhutteleva sisällöntuotanto. Kyselemällä ja keskustelemalla yrityksen tilanteesta ja tavoitteista saadaan ymmärrys siitä, miten HHJ-koulutusten avulla voidaan auttaa asiakasta kehittämään joko omaa osaamistaan tai yrityksen liiketoimintaa. On hyvä pitää iso kuva mielessä eli emme siis myy osallistumista yksittäiselle kurssille vaan olemme olemassa kehittääksemme hallitustyöosaamista ja siten asiakasyritystemme liiketoimintaa.



KUVIO 22 Keinoja ostopäätöksen tekemisen helpottamiseksi

Sen tunnistaminen mihin kohderyhmään henkilö kuuluu, on keskeistä, jotta pystytään korostamaan asiakasta kiinnostavia asioita. Aitoa kiinnostusta voi osoittaa esimerkiksi kysymällä, miten henkilö haluaisi muuttaa tilannetta tai mitä siinä pi-

täisi erityisesti parantaa. Ostopäätöksen tekemistä helpotetaan viittaamalla muiden HHJ-koulutukseen osallistuneiden kokemuksiin ja referensseihin. Tässä korostuu esimerkkien kertominen samanlaiselta toimialalta tai esimerkiksi perheyrittäjien edustajalle niiden kommenttien kertominen, joita perheyrittäystaustalla kursseille osallistuneet ovat kertoneet. Tässä referenssien konkreettisuus, eli se kuinka asiakas tai hänen edustamansa yritys on hyötynyt HHJ-kurssin tai HHJ-tutkinnon suorittamisesta, on tärkeää. Asiakkaan epärointi voi johtua siitä, ettei hän koe tarvitsevansa HHJ-koulutusta tai ettei hän ole vakuuttunut sen tuovan toivottua vaikutusta. Argumentit valitaan sen mukaan, kummasta tunnistetaan olevan kysymys.

5.7 Asiakasarvon tuottaminen ja suosittelun edistäminen

Asiakasarvon tuottamisen vaiheella tarkoitetaan sitä, kun asiakas osallistuu HHJ-koulutukseen. Koulutuksen järjestämisen prosessi on vakiintunut ja hyvin toimiva. Tässä myyntiprosessin vaiheessa onkin enemmän kysymys erilaisten asiakasta hyödyttävien elementtien lisäämisestä palveluun siten, että pystymme yhä paremmin tuottamaan asiakasarvoa, tavoittamaan uusia asiakkaita suosittelun avulla, aktivoimaan alumnitoimintaa ja edistämään alumnien osallistumista muihin HHJ-koulutuskokonaisuuden osiin HHJ-kurssin jälkeen.



KUVIO 23 Keinoja asiakasarvon kokemisen ja suositteluhaluuden vahvistamiseen

Kurssin aikana jokaisen koulutuspäivän osalta tehdään asiakaspalautekysely ja kurssin lopussa mitataan suositteluhalukkuutta. Tämä prosessi ja palautteeseen reagointi ovatkin vakiintuneita käytänteitä. Asiakastyytyväisyydelle on asetettu tavoitearvo (yli 4 asteikolla 5) ja HHJ-kurssien toteutunut laatu taso oli vuonna 2019 4,48. NPS eli suositteluhalukkuus on merkittävän korkea. Mittareita ajateltaessa nämä ovat olennaisia indikaattoreita jatkossakin.

HHJ-kurssin aloitus- ja päätösluennoissa tutustutetaan alumnitoimintaan ja HHJ-koulutuksen muihin osiin, mutta niitä voi esitellä aktiivisemminkin ja esimerkiksi HHJ-oppimisalustaa hyödyntämällä. Oppimisalustan kautta voidaan tutustua asiakkaisiin paremmin, kartoittaa tarpeita, jakaa osallistujia kiinnostavia sisältöjä, virittää keskustelua ja tukea jatkomyyntimahdollisuuksia. Myös HHJ:n sosiaalisen median kanavien seurantaan ohjaamisessa oppimisalusta on hyvä keino. Asiakkaiden kanssa verkostoituminen sosiaalisessa mediassa on luonnollinen vaihe koulutuksen aikana.

Tälläkin hetkellä HHJ-kurssin suositteluluku on erinomainen mutta suosittelujen hyödyntäminen vähäistä. Pelkkä luku ei puhuttele mutta tarinat ja kokemukset toimivat paremmin. Osallistujien kokemuksia ja mielipidettä kurssista voi aktiivisesti pyytää esimerkiksi blogin, videon tai artikkelin muodossa, jolloin suosittelupankki karttuu monipuolisella sisällöllä. Asiakastarinoissa konkreettisuutta tuo esimerkiksi se, että henkilö sai hallituspaikan, osasi muodostaa toimivan ammatillisen hallituksen tai osasi esittää oikeita kysymyksiä ja tehdä oikeita valintoja kurssille osallistumisen ansiosta. Prospektointia ajatellen asiakkaalta voi myös kysyä, voisiko hän suositella kurssia jollekin tietylle henkilölle tai yritykselle.

Hyvien sisältöjen avulla suosittelu on helppoa ja tässä korostuukin laadukkaiden sisältöjen merkitys vaikuttajamarkkinointiin. Hallitustyötä käsittelevien asiakasta hyödyttävien sisältöjen kerääminen ja jakaminen edesauttaa suosittelua ja sitoutumista. HHJ-todistuksista ja HHJ-diplomeista julkaistaan mielellään kuvia sosiaalisessa mediassa ja olisi tärkeää päästä osallistumaan näihin keskusteluihin, joita asiakkaat käyvät. Tässä #hhj -tunnisteen vakiintunut käyttäminen auttaa.

Kurssin jälkeen päivitetään suoritusmerkinnät HHJ-rekisteriin, jotta siellä oleva tieto on mahdollisimman ajantasaista jatkomyyntiä ajatellen. Kutsuja tilaisuuksiin

ja tapahtumiin voi lähettää hieman kohdennetummin ja personoidummin. Esimerkiksi saman syksyn aikana HHJ-kurssille osallistuneita voi lähestyä henkilökohtaisesti.

5.8 Jatkomyynti HHJ-alumneille

Asiakassuhde ei pääty kauppaan vaan jatkuu muihin HHJ-koulutuksiin ja tutkintoon osallistumisen kautta sekä alumnitoiminnassa. Jatkomyynti on otettu myyntiprosessiin omaksi vaiheekseen koska sen sijaan, että keskityttäisiin vain uusasiakashankintaan, on olennaista kehittää asiakkuusprosessia siten, ettei HHJ-kurssin suorittaminen jäisi henkilön ainoaksi etapiksi HHJ-koulutuskokonaisuudessa. Muut kokonaisuuden osat täydentävät HHJ-kurssin antia ja osa niistä on tarkemmin tietyille kohderyhmille suunniteltuja ja arvoa tuottavia. HHJ-alumnitoiminta puolestaan on lisäarvoa luova verkosto osaamisen ylläpitämiseen ja hallitustyön kehittämisestä kiinnostuneiden henkilöiden välillä. HHJ-kurssin suorittaneiden saattaminen tietoisiksi näistä mahdollisuuksista on paitsi hyvää palvelua, myös tärkeä jatkomyynnin mahdollisuus.



KUVIO 24 HHJ-koulutuksista muodostuu kokonaisuus, alumniverkosto kehittää ja ylläpitää osaamista

HHJ-kurssin aikana voi osallistujiin tutustuessaan miettiä, mikä jatkokoulutus olisi osallistujan osaamisen kehittämisen kannalta olennaisin. Henkilökohtaisesti

esitettyinä jatkomyynti todennäköisemmin kiinnittää huomion, verrattuna massamarkkinoinnin kautta tulleeseen tietoon tulevasta koulutuksesta. Lähestyä voi myös oppimisalustan kautta tai sosiaalisen median kanavissa, esimerkiksi LinkedInissä, ja se on luonnollisempaa, jos on jo verkostoitunut HHJ-kurssin aikana. HHJ-rekisteristä voi hakea potentiaalisia osallistujia rajaamalla joukkoa tarkemmin, jolloin viestin kohderyhmää ja sisältöä pystyy räätälöimään osuvammaksi.

Yhdeksi kehittämiskohteeksi on tunnistettu markkinointimateriaalin kehittäminen siten, että se paremmin avaa esimerkiksi teemakoulutusten sisältöä ja hyötyä osallistujan kannalta. Lyhyet videot avaavat sisältöä paremmin kuin pitkät koulutuskuvaukset.

Alumnien sitouttamisessa arvoa tuovien sisältöjen ja tiedon jakaminen on olennaista ja tähän liittyen yhteistyö kiinnostavien sisältöjen keräämisessä on tärkeää. LinkedInin HHJ-alumniryhmä esimerkiksi on foorumi, jossa hallitustyöstä kiinnostuneille tulisi tarjota hyödyllistä sisältöä.

6 POHDINTA

Myyntiä ja markkinointia yhdistävässä myyntiprosessissa korostuvat asiakasläh- töisyys ja asiakasarvon tuottaminen, asiantuntijajohtajuuden vahvistaminen sekä digitalisaation hyödyntäminen. Myynnin ja markkinoinnin yhtenäistyminen näkyy markkinointiorientoituneesta organisaatiosta myynnillisempään suuntaan siirty- misenä ja henkilökohtaisen myyntityön lisäämisenä sosiaalisia verkostoja ja muun muassa sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Kokonaisuutena kehittämistehtäv- ässä kartoitettiin tarpeita, kerättiin ideoita ja mallinnettiin tapa tehdä HHJ-kou- lutusten myyntiä siten, että haasteiksi koettuihin asioihin tulisi prosessinomaisesti kerättyä aineistoa. Myyntiprosessimallissa otetaan kantaa markkinointiaineisto- jen kartuttamiseen ja esitetään ideoita asiakashyötyjen kommunikointiin, jotka myös mainittiin myyntityön haasteina. Opinnäytetyö täyttää sille esitetyn tavoit- teen ja tarkoituksen.

Toiminnan järjestäminen kuitenkin vaatii omia prosessejaan, joista sisältöstrate- gian ja vuosikellon laatiminen sekä mittareiden ja tavoitteiden asettaminen ovat keskeisempiä. Myös sosiaalisen median kanavien ylläpitämisen ja sisällön tuo- tannon suhteen on vielä tehtävä suunnitelma. Myynnin johtamisen sijasta voi olla syytä puhua tekemisen kulttuurista, jossa yhtenäisemmän prosessin avulla var- mistetaan, että suunta on selvillä ja prosessissa kuvattuja asioita tekemällä voi laajentaa omia myynnin ja markkinoinnin käytänteitään. Prosessivaiheita tarken- tamalla voidaan havaita ne asiat, joihin yhteisiä tavoitteita ja mittareita kannattaa ensisijaisesti asettaa. Näkyvyyden lisäämisessä sosiaalisessa mediassa jokai- sen panostuksella on merkitystä.

Haastavaksi vaiheeksi kehittämissuorissa osoittautui tehtävien toimenpitei- den priorisointi ja kehittämistehtävän rajaaminen. Kehittämistyön aikana nousi esiin muita pienempiä parannusehdotuksia, joilla on kokonaisuuden kannalta merkitystä ja joiden eteenpäin viemisestä täytyy huolehtia. Vapaaehtoisesti il- moittautuneen kehittämissuorin linjaukset altistetaan yleisemmälle keskuste- lulle ja näin tavoitellaan mahdollisimman onnistunutta lopputulosta, johon halu- taan sitoutua. Käytännössä paljon suuremman kehittämissuorin kokoontumis-

ten organisointi ja aikatauluttaminen olisi ollut kiireisessä asiantuntijatyössä toimivien kesken hankalaa. Ajoittain yhteisten videoneuvotteluaikojen sopiminen oli jo pienelläkin porukalla haasteellista. Työryhmän toimintaa taitavammin fasilitoimalla olisi toiminta voinut ollut tehokkaampaa ja käsittelyssä olisi mahdollisesti päästy pidemmälle. Jälkeenpäin ajateltuna voidaan kysyä, johdattelivatko esivalmistellut aineistot keskustelua työryhmässä liikaa. Toisaalta keskustelun avoimuus ja se, että työryhmässä oli mukana useampi henkilö, minkä lisäksi asioita kysyttiin kahteen kertaan myös laajemmalla joukolla, vahvistavat kehittämistyön eettistä luotettavuutta. Myyntiprosessimalli esitettiin kehittämisryhmälle ennen opinnäytetyöprosessin päättymistä eikä mallista pyydetty poistamaan mitään, sen sijaan sitä täydennettiin ryhmän esityksen mukaisesti. Myyntiprosessimallin ansioksi voidaan laskea se, että kokonaiskuvan hahmottaminen on edellytys sille, että pystytään nyt poimimaan ne asiat, joihin tarkempia suunnitelmia ensi vaiheessa tulee tehdä.

Myyntiprosessimallin sovellettavuutta muissa organisaatioissa arvioitaessa voidaan todeta, että myyntiprosessi kannattaa rakentaa organisaation omaan tarpeeseen, joten siinä mielessä suora sovellettavuus ei ole kannatettavaa, ja jotta se olisi edes mahdollista, myyntiprosessin tulisi olla hyvin yleisellä tasolla, mikä ei ollut tämän opinnäytetyön tarkoitus. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä käsittelevässä luvussa (2) luodaan ymmärrys niistä elementeistä, joista moderni myyntiprosessi koostuu ja mitä myyntiprosessin laatimisessa tulee ottaa huomioon. Työn lähestymistavan valinta korreloi myynnin johtamisen nykyaikaisen opikäsityksen kanssa tiimityön ja henkilöstön myyntiprosessin laatimiseen osallistumisen ja osallistamisen suhteen. Teoriatietoa käsittelevä katsaus, käytetyt lähestymistavat ja työmenetelmät ovat yleistettävissä ja voivat hyödyttää myös muiden myyntiprosessien laatimista aloitettaessa. Myyntiprosessimallista muotoutuu kuitenkin organisaation asiakaskuntaa ja sen ostopolkua seuraava. Tämän työn lopputulosta voi tarkastella kokonaisuuden osia omaan myyntiorganisaatioon soveltaen. Opinnäytetyöstä voi ajatella olevan hyötyä b-to-b- palveluita markkinointiorientoituneesti myyvälle yritykselle, jonka tavoitteena on lisätä myyntiorganisaation elementtejä myyntiprosessiinsa tai yritykselle, jonka sosiaalisen median kanavissa vaikuttamisen ja sisältömarkkinoinnin tekemisen aloittaminen kaipaavat perusteluja. Menetelmävalintojen osalta osallistavien lähestymistapojen valinta on kannatettavaa.

Perinteisesti konstruktivisen tutkimusotteen avulla tuotetun ratkaisun arviointiin kuuluu testaaminen käytännössä. Esimerkiksi opinnäytetöissä tämä ratkaisun testausvaihe kuitenkin saattaa puuttua ja arviointi tapahtuu myöhemmin (Ojasalo ym. 2015 68), ja niin on tässäkin tapauksessa. Myyntiprosessin käytettävyyden seuranta kokonaisuutena ja sen analysointi jää tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyön jälkeiseen vaiheeseen. Opinnäytteeseen raportoitavan osuuden aikana ei ole vielä mahdollista saada käytännön kokemuksia myyntiprosessin toimivuudesta. On tiedostettava, että muutos vie aikaa. Keskustelu muutoksesta on aloitettu ja ensimmäinen versio laadittu. Kehittämistyö jatkuu ja myyntiprosessi täydentyy kokemusten mukaan ja elää asiakaskäyttämisen muutoksiin sopeutuen. Toivottavasti myyntiprosessi aktivoi ja monipuolistaa myynti- ja markkinointikanavien käyttöä, helpottaa käytännön työn tekemistä ja kannustaa asiakkaille arvoa tuottavan sisällön tuottamiseen ja somenäkyvyyden lisäämiseen, kasvat-
taen samalla HHJ-brändin tunnettuutta ja asiantuntija-asemaa hallitustyökoulut-
tajana.

LÄHTEET

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2015. Johtajuus–kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Almquist E., Cleghorn J. & Sherer L. 2018. The B2B elements of value. Harvard Business review. p. 72–81. Julkaistu March-April 2018. Luettu 1.9.2020. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>.

Andersen, S. & Stein, D. 2016. Beyond the Sales Process: 12 Proven Strategies for a Customer-Driven World. New York: American Management Association.

Andzulis, J., Panagopoulos N. G. & Rapp, A. 2013. A Review of Social Media and Implications for the Sales Process. The Journal of personal selling & sales management 32.3, 305–316.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bertuzzi, T. 2016. The sales Development Playbook. Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales. First edition. The Bridge Group.

Bocconelli, R., Cioppi, M. & Pagano A. 2017. Social media as a resource in SMEs' sales process. Journal of Business & Industrial Marketing 32/5, 693–709.

Casemore, S. 2019. The Unstoppable Organization: Empower Your People, Engage Your Customers, and Grow Your Revenue. Wayne, New Jersey: Career Press.

Cespedes F. & Bova, T. 2015 Reinvent Your Sales Process While Still Hitting Your Numbers. Harvard Business Review. Julkaistu 18.2.2015. Luettu 5.9.2020. <https://hbr.org/2015/02/reinvent-your-sales-process-while-still-hitting-your-numbers>.

Cespedes F. & Marsh B. 2017 Find the Right Metrics for Your Sales Team. Harvard Business Review. Julkaistu 22.8.2017. Luettu 1.11.2020. <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team>

Davis, K. 2011. Slow down, Sell Faster! Understand Your Customer's Buying Process and Maximize Your Sales. 2nd ed. New York: American Management Association.

Donaldson, B., Marcos Cuevas, J. & Lemmens, R. 2015. Sales Management. Strategy, Process and Practice. London: Macmillan Education UK.

Edinger, S. 2016. How to Get Your Salespeople to Execute Your Strategy. Harvard Business Review. Julkaistu 1.3.2016. Luettu 13.8.2020. <https://hbr.org/2016/03/how-to-get-your-salespeople-to-execute-your-strategy>.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämurkkualueella: kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.

HHJ-esittelyaineisto, Juha Koski 23.6.2020. Ei julkaistu.

HHJ-jakelukanavan kehittämiskysely 2018. Ei julkaistu.

HHJ-tilastot, Juha Koski 23.6.2020. Ei julkaistu.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Jordan J. & Kelly R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review. Julkaistu 21.1.2015. Luettu 10.7.2020. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>.

Jordan, J. & Vazzana, M. 2011. Cracking the Sales Management Code. New York: McGraw-Hill Publishing.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki. Infor.

Kauppakamari lyhyesti. <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/kauppakamari/kauppakamari/99/>. Luettu 6.8.2020.

Kortesuo, K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kouzes, J. & Posner, B. 2017. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. Sixth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80 (November 2016), 36–68.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kurvinen, J. & Sipilä, L. 2014. Mielipidejohtaja – Voittajan resepti toimialasi valloitukseen. Talentum. Helsinki.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia – Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Medina, M., Altschuler, M. & Kosoglow, M. 2019. Sales Engagement: How the World's Fastest Growing Companies Are Modernizing Sales Through Humanization at Scale. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.
- Ogilvie, J. Agnihotri, R., Rapp, A. & Trainor, K. 2018. Social Media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management* 75 (2018) 55–65.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, Katri. 2010. *B-to-b-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paakinaho, H. & Hautamäki, P. 2020. Myynnin johtamisen ydintä asiantuntijaorganisaatioissa on yhteistyön tukeminen. *TAMKjournal*. Julkaistu 8.9.2020. Luettu 6.10.2020. <https://tamkjournal.tamk.fi/myynnin-johtamisen-ydinta-asiantuntijaorganisaatioissa-onyhteistyon-tukeminen/>.
- Richardson, L. 2014. *Changing the Sales Conversation: Connect, Collaborate, Close*. 1. painos. New York: McGraw-Hill Education.
- Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Imperial Sales.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Waid, J. 2019. *Sales Culture Eats Strategy for Breakfast*. *Print + Promo* 57.4 10–12.