

Arvoa luovan myyntistrategian kehittäminen sähköenergian B2B-myyntiin

Case: Yritys X

Tiivistelmä

| | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------|
| Tekijä Salminen, Pihla | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Valmistumisaika Kevät 2021 |
| | Sivumäärä 49 | |
| Työn nimi Arvoa luovan myyntistrategian kehittäminen sähköenergian B2B-myyntiin Case: Yritys X | | |
| Tutkinto Tradenomi | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritykselle X. Toimeksiantajana toimii suomalainen sähkömyyntiyhtiö. Toimeksiantaja palvelee yritys- ja kuluttaja-asiakkaita koko Suomen alueella.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen myyntistrategia tukee toimeksiantajan myynnin kasvua ja palvelee parhaiten asiakkaita. Tarkoitus oli löytää myyntistrategiaan arvoelementtejä, jotka tukevat myynnin kasvua ja edistävät asiakasuskollisuutta.</p> <p>Teoriaosuus pohjautuu B2B-myyntiin, arvonluomiseen, ostoprosessiin, myyntiprosessiin sekä myynnin johtamiseen. Lähteinä käytetään opinnäytetyön tavoitteita tukevia artikkeleita, tutkimuksia sekä kirjallisuutta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiluina. Teemoiksi valikoitui teoriaosuuteen pohjautuen arvonluominen, ostoprosessi sekä myynnin toimintamallit. Haastateltavana oli toimeksiantajan kolme olemassa olevaa asiakasyritystä sekä kuusi kohdeasiakasyritystä. Haastattelut toteutettiin talvella 2021 Teamsin välityksellä.</p> <p>Tutkimustulokset sekä teoreettinen viitekehys tukevat toisiaan. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta syntyi päätelmiä, jotka tukevat myynnin kasvua sekä lisäävät asiakasuskollisuutta. Opinnäytetyössä löydettiin kohdeasiakkaiden asiakasarvon elementtejä.</p> | | |
| Asiasanat arvonluonti, B2B-myynti, B2B-ostoprosessi, myyntistrategia | | |

Abstract

| | | |
|---|--|--------------------------|
| Author Salminen, Pihla | Type of Publication Bachelor's thesis | Published Spring 2021 |
| | Number of Pages 49 | |
| Title of Publication Developing a value-creating sales strategy to B2B-sales of electricity Case: Company X | | |
| Name of Degree Bachelor of Business Administration | | |
| Abstract <p>The study was commissioned by company X. Case company is a Finnish electricity sales company, which serves business customers and consumer customers throughout Finland.</p> <p>The objective of this study was to examine what kind of sales strategy supports case company's sales growth and serves customers. The purpose of the study was to find value elements to the sales strategy that support sales growth and promote customer loyalty.</p> <p>The theory section examines B2B-sales, value creation, buying process, sales process and sales management. The data was gathered from literature, researches and articles.</p> <p>The research method in this thesis was qualitative research in order to find deep information on the values and purchases of target customers. The study was conducted as a thematic interview. The themes are buying process, value creation and sales operating models. Thematic interviews were carried out via Teams to three customers and six target customers. The interview was executed in the winter of 2021.</p> <p>The results of the study and theoretical part support each other. Based on the research results and theory it was possible to form conclusions that support sales growth and strengthen customer loyalty. Value elements were found for B2B buyers of electricity.</p> | | |
| Keywords value creation, B2B sales, B2B buying process, sales strategy | | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Tausta | 1 |
| 1.2 | Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät | 1 |
| 1.3 | Työn rajaus..... | 2 |
| 1.4 | Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys..... | 2 |
| 2 | Toimeksiantajan nykytila..... | 4 |
| 3 | B2B-myynti | 5 |
| 3.1 | B2B-myyntin ominaispiirteet | 5 |
| 3.2 | B2B-myyntin muutos..... | 5 |
| 4 | Asiakasarvon luominen..... | 6 |
| 4.1 | Arvo..... | 6 |
| 4.2 | Asiakasarvo..... | 6 |
| 4.3 | Arvoelementit..... | 6 |
| 4.4 | B2B-ostoprosessi..... | 8 |
| 4.4.1 | Ostajaprofiilit..... | 10 |
| 4.4.2 | Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos..... | 11 |
| 4.4.3 | Ostopäätös | 12 |
| 5 | Myyntistrategia..... | 14 |
| 5.1 | Myyntin johtaminen..... | 14 |
| 5.2 | Myyntikulttuuri..... | 14 |
| 5.3 | Myyntiprosessi..... | 15 |
| 5.3.1 | Prospektointi..... | 15 |
| 5.3.2 | Kontaktointi..... | 16 |
| 5.3.3 | Asiakaskohtaaminen..... | 17 |
| 5.3.4 | Arvomyynti..... | 18 |
| 5.3.5 | Haastajamyynti | 19 |
| 5.3.6 | Kauppan päättäminen..... | 20 |
| 5.3.7 | Asiakkuuden jälkihoito | 21 |
| 6 | Haastattelututkimus | 22 |
| 6.1 | Toteutuksen kuvaaminen..... | 22 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 23 |
| 6.3 | Ostoprosessi..... | 23 |
| 6.4 | Asiakasarvon luominen..... | 26 |
| 6.5 | Myyntiprosessi..... | 27 |

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 6.6 | Johtopäätökset ja pohdinta | 28 |
| 7 | Yhteenveto | 30 |
| | Lähteet | 33 |

Liitteet

Liite 1. Ratkaisuja myyntistrategiaan

Liite 2. Olemassa olevien asiakkaiden haastattelukysymykset

Liite 3. Kohdeasiakkaiden haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Tausta

Digitalisoituminen on muuttanut asiakkaan ostokäyttäytymistä, ja sen myötä myös myynnin muuttuminen on välttämätöntä. Asiakas on tottunut siihen, että hän löytää haluamaansa tietoa nopeasti kellonajasta riippumatta. Yritysten välisessä myynnissä (Business-to-Business, lyhennettynä B2B) asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen luo uusia vaatimuksia myyjille.

Tämän opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä asiakkaiden muuttuneen ostokäyttäytymisen takia. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ja toimeksiantajayrityksestä käytetään tässä työssä nimitystä toimeksiantaja. Työssä on tarkoituksena selvittää, minkälainen myyntistrategia palvelee parhaiten toimeksiantajan kohdeasiakasyrityksiä sähköenergian B2B-myyntissä ja tukee samalla myynnin kasvua. Opinnäytetyön keskeinen osa on työn tutkimusosuus – olemassa olevien asiakasyritysten ja kohdeasiakasyritysten teemahaastattelut. Asiakkailta saadut näkemykset ovat tärkeitä, jotta myyntiin voidaan valita asiakkaan tarpeita ja odotuksia tukeva toimintamalli.

Suomen sähkömarkkinat avautuivat kilpailulle vuonna 1995, mikä jakoi sähköenergian myynnin ja sähköenergian siirron eri markkinoille. Sähkönmyyntiliiketoiminta on joutunut uudistumaan muun muassa alhaisten markkinahintojen, kiristyneen kilpailun sekä lainsäädännön takia. Digitalisaation seurauksena niin kuluttaja-asiakkaat kuin yritysasiakkaatkin ovat tottuneet kilpailuttamaan sähkönmyynnin helposti digitaalisten kanavien kautta. Hinta ei ole enää ainoa ratkaiseva kilpailutekijä, koska ostajat ovat tottuneet edullisiin hintoihin. Tämän muutospaineen seurauksena sähkönmyyntiliiketoiminnassa on luotava erilaisia keinoja selviytyä kilpailussa. (Seppälä 2017.)

Toimeksiantajana toimii suomalainen sähkönmyyntiyhtiö, joka myy sähköä asiakkaille ympäri Suomea. Työskentelen kyseisessä organisaatiossa myynnin tehtävissä, joten minulla on kokemukseen pohjautuvaa näkemystä myynnin nykytilasta ja energiatoimialan vaatimuksista. Tarkoituksena ei ole luoda työstä liian idealistista vaan realistinen ja käytäntöön soveltuva. Tätä työtä voidaan soveltaa myös kuluttajamyynntiin (Business-to-Consumer, lyhennettynä B2C).

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyöllä pyritään löytämään ne painopisteet, joista syntyy asiakkaiden ostoprosessia palveleva myyntistrategia, jolla tuetaan toimeksiantajan myynnin kasvua. Tavoitteena

on selvittää, minkälainen myyntistrategia tukee toimeksiantajan myynnin kasvua ja palvelee parhaiten asiakkaita. Tarkoitus on löytää myyntistrategiaan sellaisia arvoelementtejä, jotka tukevat myynnin kasvua ja edistävät asiakasuskollisuutta. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on seuraava:

- Millainen myyntistrategia tukee toimeksiantajan B2B-myyntin kasvua ja palvelee parhaiten asiakasyrityksiä?

Päätutkimuskysymystä täsmennetään alatutkimuskysymyksillä seuraavasti:

- Millä arvoelementeillä tuetaan asiakasuskollisuutta?
- Miten myyntiä tulee toteuttaa, jotta se vastaa parhaiten ostajan tarpeita ja odotuksia?

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska siten on mahdollista kerätä syvällistä tietoa ostajien ajatuksista. Tavoite on ymmärtää ostajien perimmäisiä vaikuttimia ja kuvailla niitä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna kolmelle toimeksiantajan olemassa olevalle asiakasyritykselle sekä kuudelle kohdeasiakasyritykselle.

1.3 Työn rajaus

Opinnäytetyö rajataan koskemaan sähköenergian B2B-myyntistrategian kehittämistä. Tässä työssä myyntistrategia määritellään Kukkolaa (2017) mukailten seuraavasti: myyntistrategia näyttää suunnan, joka ohjaa myyjien toimintaa kasvun ja asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Myyntistrategian lähtökohtana on syvälinen ymmärrys asiakkaan tarpeista ja odotuksista.

Myyntistrategian kehitettävät teemat valitaan toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Opinnäytetyötä hyödynnetään myynnin toteuttamisessa ja johtamisessa. Työ tukee toimeksiantajan strategiaa ja tavoitteita.

1.4 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Työn rakenne perustuu johdanto-osaan, teoreettiseen viitekehykseen, tutkimusosuuteen sekä yhteenvetoon. Ensimmäisessä eli johdanto-osassa käsitellään työn taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymyksiä, tutkimusmenetelmää, rakennetta ja teoreettista viitekehystä. Toinen luku käsittelee toimeksiantajan nykytilaa.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääluvusta. Luvussa kolme, B2B-myynti, kuvataan B2B-myyntin erityispiirteitä ja muuttunutta B2B-myyntiä. Luvussa neljä,

Asiakasarvon luominen, analysoidaan asiakasarvon luomista, B2B arvoelementtejä, B2B-ostoporsessia, asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta, B2B-ostajien odotuksia ja ostopäätöstä. Lukuun viisi, Myyntistrategia, sisältyy analysointia myynnin johtamisesta ja erilaisista myynnin toimintamalleista aina prospektoinnista kaupan päättämiseen asti.

Kuudentena on opinnäytetyön empiirinen osuus eli haastattelututkimus, joka pitää sisällään kuvauksen tutkimuksen toteutuksesta, luotettavuudesta ja tuloksista. Lisäksi kuudennessa luvussa on pohdintaa ja johtopäätökset. Viimeinen eli seitsemäs luku on yhteenveto.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään B2B-ostamista ja B2B-myyntiä, jotta syntyy ymmärrys siitä, miten nykypäivänä yritysten välinen kaupanteko tapahtuu. Teoreettisen viitekehksen ydin on arvon luomisessa, jossa keskeisimpänä perusteena käytetään Almqvistin, Cleghornin ja Shererin vuonna 2018 julkaisemaa tutkimusta The B2B Elements of Value. Tutkimuksessa on löydetty 40 B2B-arvoa, joita hyödyntämällä voidaan löytää toimeksiantajan kohdeasiakkaille tärkeimmät arvot. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myyntistrategian sisältöä, johon kuuluu myynnin johtaminen ja erilaiset myynnin toimintamallit. Teoriaosuuden kivijalkana käytetään Kert Kennerin ja Sani Leinon teosta Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä, joka on julkaistu vuonna 2020.

2 Toimeksiantajan nykytila

Tiedot toimeksiantajan nykytilasta pohjautuvat toimeksiantajayritykseltä saatuihin tietoihin. Toimeksiantajayritys on energia-alalla uusi toimija, joka myy sähkösopimuksia kuluttaja-asiakkaille ja yritysasiakkaille koko Suomen alueella. Lisäksi tuotevalikoimaan kuuluvat uudet energiaratkaisut.

Toimeksiantajan arvomaailma pohjautuu asiakkaaseen - asiakaslähtöiseen ja korkeaan palvelutasoon, myyntiin, tuloksellisuuteen ja oivaltavuuteen. Yrityksen filosofiaan kuuluu myynti- ja asiakaspalveluosaamisen merkitys sekä oivaltava tekeminen. Toiminnan perustana on asiakas ja asiakkaita palvelevat energiatuotteet. Tähän liittyy virtaviivainen toimintatapa – läpinäkyvyys ja selkeys tuotteissa ja hinnoittelussa. Tavoitteena on jatkuva dialogi asiakkaiden kanssa, jotta toimintaa voidaan ohjata asiakkaille merkityksellisten asioiden ja arvojen pohjalta.

Strategisina päämäärinä ovat liiketoiminnan kannattava kasvu, tunnettuuden kasvattaminen päämarkkina-alueella, digitalisaation hyödyntäminen entistä enemmän sekä myynti- ja asiakkuusprosessien virtaviivaistaminen. Myyntistrategiassa painottuu ratkaisukeskeisyys - asiakkaalle parhaimman ratkaisun selvittäminen ja tarjoaminen. Lisäksi merkittävää on aktiivinen ja sitoutunut myyntityö kasvun saavuttamiseksi. Toimeksiantajan myyntistrategia koostuu tavoitteenasettelusta, mittareista ja seurannasta, asiakassegmentoinnista, erottautumistekijöiden kirkastamisesta, prospektikanavista, myynnin ja markkinoinnin yhteistoiminnasta, myyntiprosessista, myyntitiimin osaamisprofiilin ymmärtämisestä ja myynnin teknologiaratkaisuista.

Haasteina ovat uuden yhtiön tunnettuus, asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen ja energiatoimialan kiristynyt kilpailu. Asiakkaiden odotukset ovat korkeat toimitusvarmuuden ja nopean sekä yksilöllisen palvelun suhteen. Lisäksi tarjonnan kasvu on korostunut viime vuosina.

3 B2B-myynti

3.1 B2B-myyntin ominaispiirteet

Alonso (2019) on eritellyt blogitekstissään B2B-myyntin ominaispiirteitä, jotka eroavat B2C-myyntistä. Yrityskaupat ovat yleensä merkittävästi kalliimpia kuin kuluttajakaupat, joten B2B-myyntiprosessi on kompleksisempi ja pidempi. Kaupan koko B2B-myyntissä on tyyppillisesti suurempi kuin B2C-myyntissä.

Yrityksissä tehtävät ostot vaikuttavat usein merkittävästi yrityksen liiketoimintaan, joten ostot tehdään yleensä ammattilaisten toimesta eli päätöksenteossa korostuu ammattimaisuus. B2B-ostoprosessin eri vaiheissa on usein mukana monia eri henkilöitä. B2B-myyntin ja B2C-myyntin potentiaalisissa kohderyhmissä on myös eroja. B2B-myyntissä potentiaalisia asiakaskohderyhmiä on vähemmän kuin kuluttajasegmentissä. (Alonso 2019.)

3.2 B2B-myyntin muutos

Kennerin ja Leinon (2020, 10–13) mukaan aikaisemmin myyjiä ja myyntiorganisaatioita hyödynnettiin tiedonhakuvaiheesta alkaen ja oli lähes mahdotonta, että tuotteita tai palveluita olisi ostettu ilman myyjiä. Nykyään tiedonhakuvaiheessa myyntiorganisaatioita ei oteta osaksi samalla tavalla kuin aikaisemmin, koska internet on täynnä tietoa. Lisäksi asiakkaiden tietoisuus markkinoilla olevista ratkaisuvaihtoehdoista on valtavan paljon parempi kuin kymmenen vuotta sitten. Nykyään ei ole harvinaista, että asiakas tietää myyjää paremmin tuotteen ja palvelun yksityiskohdista. Tämä muutos johtaa siihen, että myyntiorganisaation on mukautettava toimintansa vastaamaan asiakkaiden muuttuneita ja yhä muuttuvia toimintamalleja. Nykyään myyntityössä on tärkeämpää tukea asiakkaan ostoprosessia kuin tehdä määrään perustuvaa kylmäsoittoa.

Nykyajan B2B-myyjien toiminnassa näkyy digitalisoituminen. Myyjät hyödyntävät esimerkiksi LinkedIniä ja Facebookia ollakseen vuorovaikutuksessa potentiaalisen asiakkaan kanssa jo ennen asiakkaan varsinaista kontaktointia. Myynti tapahtuu enemmän verkossa kuin kasvotusten. Lisäksi moderni myynti on tuonut uusia haasteita myyntityöhön. Lisääntynyt tarjonta ja asiakkaan tietotaito vaikeuttaa myymistä. Myyjän on osattava tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, koska tuotteen ja palvelun lisäarvo ei nykypäivänä riitä. (Laaksonen 2015.)

4 Asiakasarvon luominen

4.1 Arvo

Rubin (2004) määrittelee arvon seuraavasti: *Yksilön kannalta arvot voidaan käsittää symboleiksi, jotka määrittävät käyttäytymistä, valintoja ja arviointeja erilaisissa päätöksenteon ja toiminnan tilanteissa. Arvot perustuvat viime kädessä tarpeisiin ja motivoivat toimintaa ja päätöksiä.* Asiakkaiden arvojen ymmärtäminen on tärkeää, koska arvot ohjaavat asiakkaiden valintoja ja päätöksiä.

Arvot ovat niitä asioita, jotka saavat jonkin tekemisen tai asian tuntumaan mielekkäältä. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa. Siksi on tärkeää, että asioiden arvon voi todentaa. Arvon todentaminen voi tapahtua ymmärtämällä, tuntemalla, näkemällä tai mitattavassa muodossa vertaamalla toiseen asiaan. (Toivonen, 2021.)

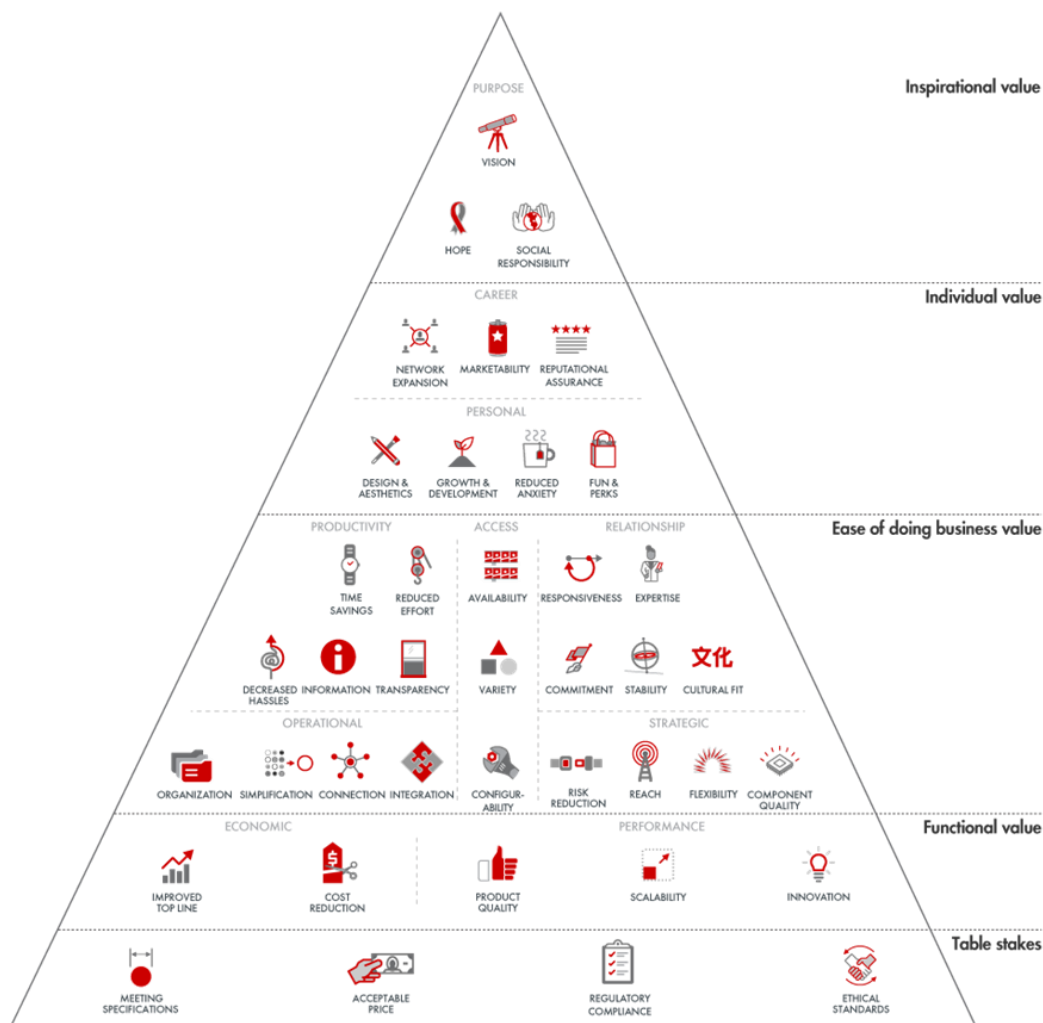
4.2 Asiakasarvo

Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa uhrausten ja hyötyjen välistä suhdetta. Asiakas määrittelee sen, millaista hyötyä eri yritykset tarjoavat. Asiakasarvo voi olla toiminnallista, taloudellista, symbolista tai emotionaalista. Se on keino luoda kilpailuetua. (Perälähti 2020.)

Arvolupauksella tarkoitetaan arvoa, hyötyä ja lupautusta, jonka organisaatio antaa asiakkailleen. Tähän olennaisena osana liittyy asiakaskokemus, joka tarkoittaa asiakaskohtaamisen toimintamalleja, joilla arvolupaus lunastetaan. (Viita 2020, 40.)

4.3 Arvoelementit

Almquist ym. (2018) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet 40 erilaista B2B-ostajien arvoelementtiä, jotka esitetään alla olevassa kuvassa 1. Nämä arvot ovat jaoteltu viiteen kategoriaan pyramidin muodossa. Pyramidin pohjalla olevat arvot ovat kaikkein objektiivisimpia standardeiksi luokiteltavia elementtejä. Mitä korkeammalle tasolle pyramidissa mennään, sitä subjektiivisempia ja henkilökohtaisempia arvot ovat. Pyramidi muistuttaa Maslow'n tarvehierarkiaa, jossa pyramidin pohjalla on ihmisen fysiologiset tarpeet ja kaikkein korkeimmalla on itsensä toteuttamisen tarpeet.



Kuva 1. 40 arvoelementtiä (Almquist ym. 2018, kirjoittajan suomennos)

Tutkimuksessa selvisi, että ostajan kannalta katsottuna kuluttajien ja yritysten välinen kaupankäynti ei juurikaan eroa toisistaan. Toisaalta todetaan, että B2B-myyjien on erityisen tärkeää optimoida hinnat ja noudattaa tiettyjä eettisiä käytäntöjä sekä lainsäädäntöä, koska B2B-ostajat arvioivat tarkasti toimittajia ja varmistavat, että kriteerit hintaa ja suorituskykyä koskien vastaavat heidän omia analyysejään. Nykypäivänä nämä kriteerit kuuluvat *Table stakes*-kategoriaan eli lähtökohtaisiin standardeihin. Tämä kategoria on arvopyramidin pohja, joka kuvaa objektiivisia arvoja. (Almquist ym. 2018.)

Pyramidin toisella tasolla *Functional value* on toiminnallisia arvoja, jotka vastaavat yritysten taloudellisiin ja toiminnallisiin tarpeisiin, kuten kustannusten alentamiseen tai tuotteen laatuun. Niiden toteuttaminen on ollut pitkään prioriteetti vanhan linjan teollisuudessa, kuten valmistuksessa. Tämän tason arvot ovat lähellä lähtökohtaisia standardeja. (Almquist ym. 2018.)

Almquist ym. (2018) ovat löytäneet pyramidin kolmannelle tasolle eniten arvoelementtejä. *Ease of doing business value*-kategorian arvoelementit helpottavat liiketoimintaa. Tämän tason arvoihin kuuluu asiakkaan tuottavuuden parantaminen aikaa säästämällä ja vähentämällä asiakkaan vaivannäköä. Lisäksi kategoriassa on toimintakykyyn liittyviä arvoja, kuten yksinkertaisuus ja integraatio. Edellä mainitut arvot ovat objektiivisia, mutta tässä kategoriassa tulee myös ensimmäinen joukko ostajien subjektiivisia arvoja. Kuten pyramidista nähdään, ne sisältävät asioita, jotka parantavat osapuolten välisiä suhteita. Näitä ovat kulttuurinen yhteensopivuus, reagoitukyky, asiantuntijuus, sitoutuminen ja vakaus.

B2B-tarjonnan muuttuessa yhä tuotteistetuimmaksi, subjektiiviset varsin henkilökohtaiset huolenaiheet, joita yritysasiakkaat tuovat ostoprosessiin, ovat yhä tärkeämpiä. Tutkimus osoittaa, että joillakin ostoilla suuri merkitys on sillä, voiko tuote parantaa ostajan mainetta tai vähentää huolia. Kaikkien rationaalisten ja emotionaalisten tekijöiden tunnistaminen yritysostojen takana on merkityksellistä. Lisäksi on tärkeää räätälöidä arvojen esittäminen siten, että välttää massahyödykkeen ansan. Pyramidin neljäs taso *Individual value* kattaa näitä henkilökohtaisia arvoja. Tämän tason arvoelementit vastaavat yksittäisten ostajien prioriteetteihin, olivatpa ne henkilökohtaisia (kasvu ja kehitys, visuaalisuus, hauskuus ja edut) tai uraan liittyviä (verkoston laajentuminen, maineen luotettavuus ja myyntikelpoisuus). (Almquist ym. 2018.)

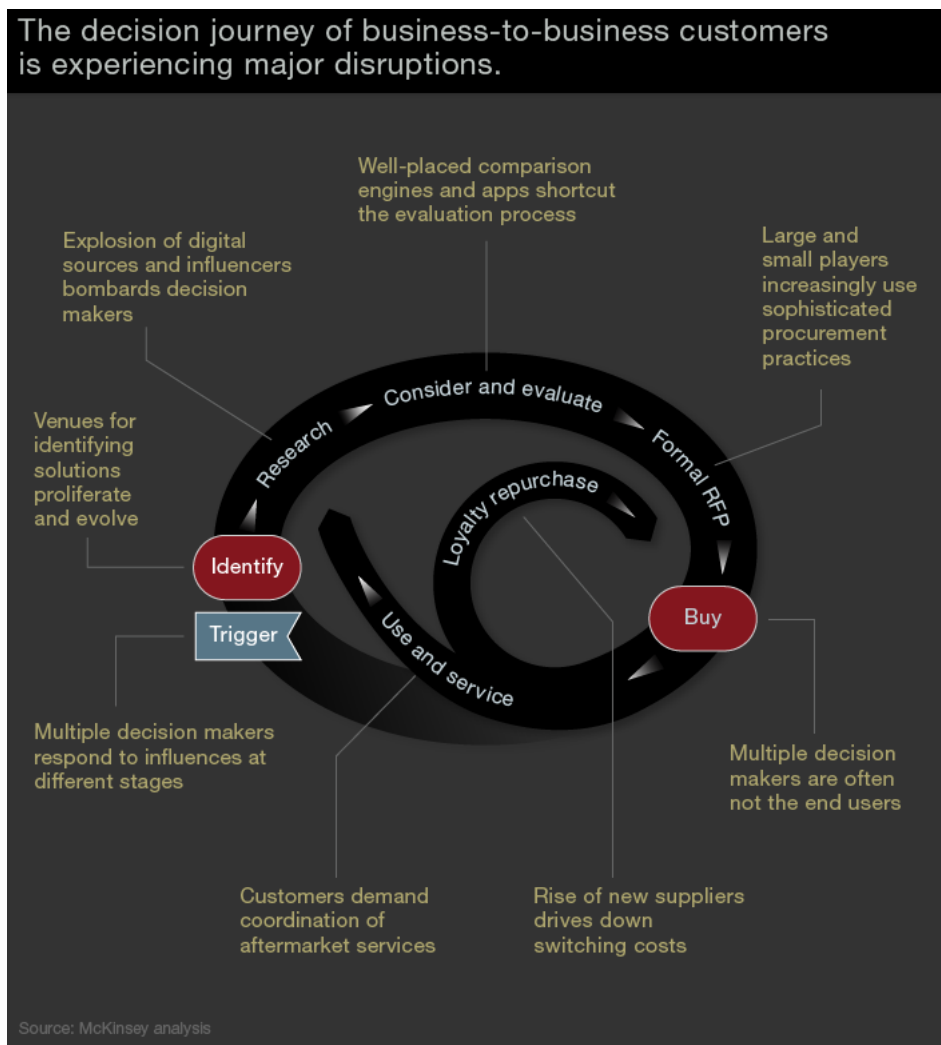
Pyramidin korkein taso pitää sisällään kaikkein henkilökohtaisimmat arvot, *Inspirational value* eli inspiroivat arvot. Kategoriaan sisältyy sosiaalinen vastuu, toivo ja visio. Nämä ylimmän tason arvot parantavat asiakkaan näkemystä tulevaisuudesta (auttavat yritystä ennakkoimaan muutoksia markkinoillaan), tarjoavat toivoa organisaation tai yksittäisten ostajien tulevaisuudelle tai lisäävät yrityksen sosiaalista vastuuta. Tämän tason arvoilla on kullekin yksilölle jokin syvällisempi tarkoitus. (Almquist ym. 2018.)

Pyramidin pohjassa olevia elementtejä on käytetty jo pitkään kilpailukeinona, ja niitä on helppoa mitata. Keski- ja ylätason emotionaalisia elementtejä on vaikeampaa määritellä, minkä vuoksi niitä on vaikeaa toteuttaa. Kilpailussa erottautuminen on kuitenkin siirtynyt näihin vähemmän taloudellisiin arvoelementteihin. (Almquist ym. 2018.) Taloudellisuuteen ja toiminnallisuuteen perustuva kilpailuetu on helposti kopioitavissa, joten niillä kilpaileminen on vaikeampaa. Sen sijaan tunteisiin perustuva asiakasarvo on sellaista, että sitä ei voi kopioida, koska tunnetta ei voi kopioida. (Koivumäki & Korteso 2019, 159.)

4.4 B2B-ostoprosessi

Moderni ostoprosessi on kompleksisempi ja vaatii myyjiltä enemmän vaivannäköä sekä aikaa kuin aikaisemmin. Myynnin saralla on tapahtunut muutos, josta on tullut pysyvä tila.

(Kenner & Leino 2020, 10–13.) Ostopäätöksentekovalta on kadonnut tutuissa rooleissa olevilta henkilöiltä, ja ostoprosessiin osallistuu enemmän ihmisiä matkan eri vaiheissa. Yritysten välisestä myynnistä on tullut vähemmän lineaarista, koska asiakkaat tutkivat, arvioivat ja jakavat kokemuksiaan tuotteista ja palveluista. B2B-ostoprosessi on monimutkaisempi kuin aikana ennen digitalisaatiota. (Lingqvist ym. 2015.) Alla olevassa kuvassa 2 on kuvattu B2B-ostoprosessi ja prosessin eri vaiheissa esiintyviä haasteita.



Kuva 2. B2B asiakkaiden päätöksentekomatka (Lingqvist ym. 2015, kirjoittajan suomennos)

Kuvasta pystytään tunnistamaan B2B-ostoprosessiin kuuluvat päävaiheet ja niihin liittyvät haasteet myyjän kannalta. Asiakkaan ostoprosessi käynnistyy jostakin ärsykkeestä. Useat päätöksentekijät reagoivat vaikutteisiin prosessin eri vaiheissa. Tarpeen tunnistamisen jälkeen on eri alustoja ja paikkoja ratkaisun löytämistä varten. Tutkimisvaiheessa käytetään digitaalisia lähteitä, joissa on paljon eri vaikuttajia. Ostajat tutkivat todennäköisimmin hyvin sijoittuneiden vertailutyökalujen avulla ratkaisuja, näin arviointiprosessi lyhenee. Ostoprosessi pitää myös sisällään virallisen tarjouspyynnön. Nykypäivänä useimmiten

ostopäätöksen tekevät eivät ole tuotteen tai palvelun loppukäyttäjiä. Myyjät, jotka ovat valmiita tapaamaan asiakkaita ostoprosessin eri vaiheissa, hyödyntävät digitaalisia työkaluja tehokkaasti, kohdentavat myynti- ja markkinointiresursseja sekä edistävät myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä, voittavat vaikeammankin ostajan luottamuksen. (Lingqvist ym. 2015.)

4.4.1 Ostajaprofiilit

Myyntityössä on tärkeää tunnistaa ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden eri ostajaprofiileja. Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 115–121) ovat määrittäneet viisi tyypillisintä ostajaprofiilia B2B-kaupanteossa. Esikarsiva haastaja -ostaja tekee ennen yhteydenottoa myyjään paljon taustatyötä eri kumppanivaihtoehdoista. Tämä ostajaprofiili hakee luotettavaa ja pitkäaikaista kumppania sekä keskittää usein ostoksensa yhdelle myyntiorganisaatiolle. Esikarsiva haastaja ei välttämättä hyväksy myyntiehtoja suoraan sellaisenaan vaan pyrkii rakentavasti kehittämään ehtoja yhdessä myyjän kanssa.

Kumppanuusostaja haluaa rakentaa vahvoja kumppanuussiteitä ja ostaa useilta eri toimijoilta kasvattaakseen omia henkilökohtaisia verkostoja. Tämä ostajaprofiili arvostaa hyviä henkilösuhdetaitoja ja on itse käytökseltään diplomaattinen sekä tyytyy usein vallitseviin vaihtoehtoihin. Kumppanuusostaja ei välttämättä suostu kertomaan, mitkä ovat kriittiset päätöksentekokriteerit tai sitä, miten myyjän tulisi kehittää toimintaansa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 118.)

Vertailija-ostaja pyytää tarjouksia monilta eri toimijoilta ja valitsee toimijan yleensä hinta edellä. Mielellään hän voi pitää tärkeänä hinta-laatu-suhdetta, mutta usein tämä ostajaprofiili päätyy pienemmän budjetin ratkaisuun. Myyjän tulee joustaa hinnassa, jos haluaa tämän ostajaprofiilin asiakkaakseen. Tämä ostajaprofiili vie paljon myyjän aikaa, koska on ahkera tinkimään. Siksi myyjän henkilökohtaiset myyntitavoitteet voivat jäädä jälkeen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 118–119.)

Kyykyttäjäostaja pyrkii saamaan merkityksellisiä etuja, usein kiristämisen keinoin. Tämä ostajaprofiili käyttää myyntineuvotteluita ilmaisena konsultaationa, koska pyytää usean eri tarjouksen. Kyykyttäjäostajan periaate on saada laatua halvalla. Tämän profiilin ostaja vaatii useita kontaktikertoja, mutta mikäli myyjä voittaa tämän luottamuksen, voi tästä asiakkaasta saada pitkäaikaisen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 119–120.)

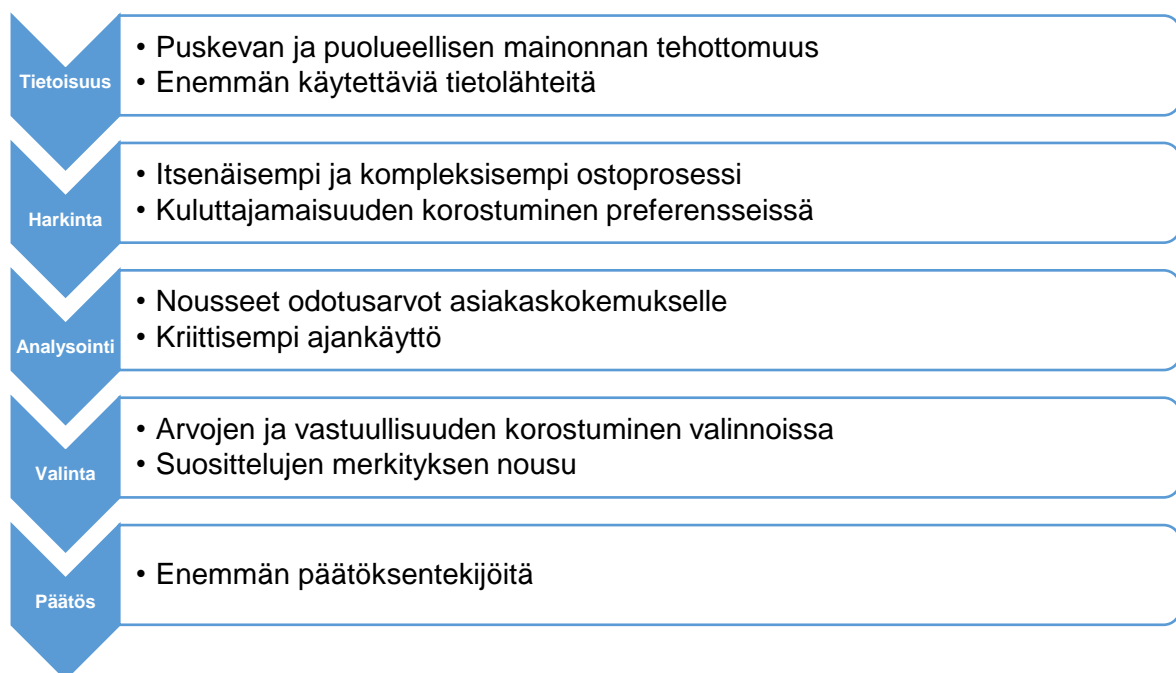
Iltalypsäjä-ostaja solmii sopimuksen, mutta alkaa sopimuksen teon jälkeen pyytämään muutoksia sopimukseen, vaikka prosessi on jo lähtenyt etenemään. Tämä ostajaprofiili pyytää kesken kaiken etuja, esimerkiksi hinnan alennusta. Myyjän on joko joustettava tai kieltäydyttävä iltalypsäjän pyynnöistä. Kieltäytyminen voi johtaa kaupan peruuntumiseen,

koska tällä ostajaprofiililla on yleensä vaihtoehtoinen toimittaja. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 120–121.)

Ostajapersoonan tunnistaminen auttaa hahmottamaan asiakkaan ongelmat helpommin ja käymään keskustelua asiakasta puhuttelevalla tyylillä. Kun asiakkaan haasteet ovat selvillä ja on tiedossa, miten asiakasta kannattaa puhutella, syntyy myyntimahdollisuus. (Kurvinen & Seppä 2020 2016, 139–140.)

4.4.2 Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos

B2B-puolella ostaminen on siirtynyt enemmän verkkoon. Kun nykyisin syntyy ostotarve, on ostoprosessin aloittamiseen kaksi yleistä tapaa toimia: kysyä tutuilta, onko tietoa tarvittavan asian hankinnasta ja Googlesta hakeminen. Ostoprosessi ja taustaselvittäminen vieään nykypäivän B2B-ostamisessa erittäin pitkälle omatoimisesti ja vasta sitten otetaan yhteyttä yritykseen. On tärkeää, että B2B-puolella yritykset panostavat verkkomyyntiin siten, että asiakkaan vaivannäkö ja ajankäyttö helpottuvat. Yksi isoimmista muutoksista ostokäyttäytymisessä on se, että tyrkyttäminen ei toimi. On aidosti osattava auttaa asiakasta. (Hietala ym. 2021.) Oheisessa kuvassa 3 on kuvattu ostokäyttäytymisen muutoksia ostoprosessin eri vaiheissa.



Kuva 3. B2B-asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen (Mukailtu Kenner & Leino 2020, 12)

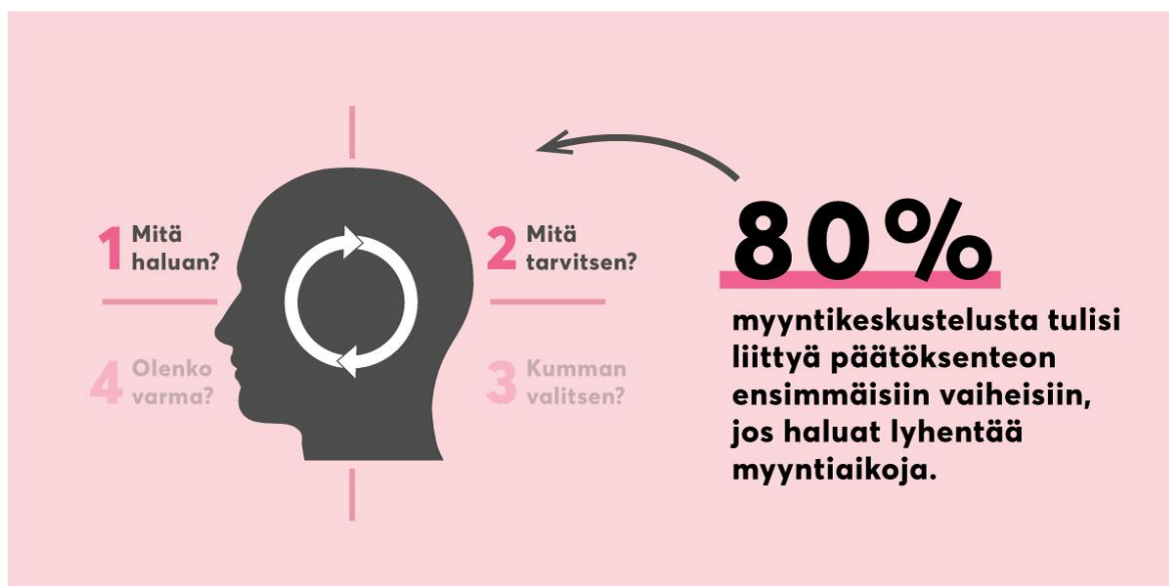
Kuvasta 3 nähdään, mitä muutoksia asiakkaiden toiminnassa ja ajattelussa on tapahtunut. Asiakkailla on paljon tietolähteitä käytettävänä, joten tyrkyttäminen ja puolueellinen

mainonta on tehotonta. Suosittelet korostuvat niin tiedonhankinnan vaiheissa kuin valintaa-kin tehtäessä. Ostoprosessi on moninainen ja kuten kuvasta nähdään, on päätöksentekijöitä enemmän. Siksi onkin tärkeää, että myyntiorganisaatio on esillä ja läsnä ostopolun alkuvaiheista alkaen, koska ostoprosessin loppuvaiheessa tarjousten antaminen harvemmin tuottaa tulosta, sillä asiakas on usein siinä vaiheessa mielessään päätenyt tiettyyn tarjoajaan. Myyntiorganisaation tulee olla vakuuttavasti läsnä koko ostoprosessin ajan, koska se määrittää asiakkaan kokeman arvon. Sujuneen arvoa tuottavan ostokokemuksen jälkeen asiakas yleensä kertoo kokemuksestaan verkostolleen. (Kenner & Leino 2020, 13.)

4.4.3 Ostopäätös

Kotakorven (2021) mukaan kaikkien ihmisten päätöksentekoprosessi etenee samalla tavalla. Toimiala, tuotteen hinta ja kompleksisuus, kulttuuri sekä ostajan persoona eivät synnytä eroja päätöksenteossa. Kun myyjä ymmärtää päätöksenteon vaiheita, onnistuu hän todennäköisemmin kaupan päättämisessä.

Neuropsykologiassa on osoitettu, että ihmisten valintoja ohjaavat voimakkaasti tunteet. Muutoksen tekeminen alkaa tunnereaktiosta ja sen jälkeen tulee järkipäätös ajattelu. (Kotakorpi 2021.) Alla olevassa kuvassa 4 on esitetty päätöksenteon vaiheet.



Kuva 4. Myyntiajan puolittaminen (Kotakorpi 2021)

Kuvasta 4 nähdään neljä päätöksentekoprosessin vaihetta, joista ensimmäisenä on *mitä haluan*, toisena *mitä tarvitsen*, kolmantena *kumman valitsen* ja neljäntenä *olenko varma*. Kuvasta nähdään, että ostaminen alkaa ensimmäisenä tunteesta, eli siitä, mitä asiakas haluaa ja vasta toisena on rationaalinen tarpeen ajattelu. Sen takia myyjän tulee aloittaa keskustelu asiakkaan haluihin liittyen. Tunne ohjaa halua lähteä muutokseen, mutta ihmisillä

on myös sisäinen taipumus perustella nykytilannetta riittäväksi. Kun myyjä kontaktoi potentiaalisia asiakkaita, he usein sanovat, että asia ei ole ajankohtainen tai he ovat tyytyväisiä nykytilanteeseensa. Evoluution ohjaamana ihmiset kiinnittävät huomion aluksi uhkiin ja siksi muutostilanteessa huomio on ensin riskeissä ja vasta sitten hyödyissä. Tämän välttämiseksi myyjän pitää selvittää asiakkaan tunneperäinen ostomotiivi, jotta asiakkaan kiinnostus herää. B2B-myyntissä ostomotiiveja ovat liiketoiminnalliset, henkilökohtaiset ja arvoihin liittyvät motiivit. Arvoihin liittyvät motiivit ohjaavat eniten ostopäätöstä. Liiketoiminnalliset motiivit liittyvät kustannusten vähentämiseen ja muihin liiketoiminnallisiin elementteihin. Henkilökohtaiset motiivit ovat asiakkaalle itselleen merkityksellisiä. (Kotakorpi 2021.) Arvoja käsiteltiin tarkemmin luvussa kolme.

5 Myyntistrategia

5.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on myyntistrategian kivijalka. Strategian jalkauttaminen ja johtaminen vaativat johdolta 100-prosenttisen aktiivisen sitoutumisen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 44.) Myynnin johtaminen tapahtuu kolmella tasolla: itsensä johtaminen, myynnin esimiestaso sekä myynnin johtotaso. Myyntityössä on tärkeää pystyä johtamaan itseään, koska menestynyt myynti edellyttää selkeitä tavoitteita ja niiden systemaattista seuraamista. Myynnin esimiestason tarkoitus on seurata, että myyntiprosessit ovat sujuvia ja johtavat tuloksiin. Myynnin johtotasolla seurataan myynnin mittareita. Tällä tasolla on tärkeää tuloksien seurannan lisäksi seurata tekoja, joilla saavutetaan myynnin kasvu. (Maury ym. 2016, 235.)

Luvussa kolme käsiteltiin asiakasarvon luomista, mutta sen lisäksi on kiinnitettävä huomiota myyjäarvoon. Kenner ja Leino (2020, 5) nostavat esiin myyjäarvon tärkeyden. Sillä tarkoitetaan, että nykyisin myynnin johtamisessa on entistä tärkeämpää priorisoida myyjien hyvinvointiin, erilaisten myynnin esteiden poistamiseen ja sitä kautta myyjän arvon luomiseen. Myyjän aito kokemus työnsä merkityksestä sekä fyysinen ja henkinen hyvinvointi edesauttavat asiakasarvon luomista.

5.2 Myyntikulttuuri

Myyntikulttuurin lähtökohtana on tunnistaa myyjien osaamistaso – heikkoudet ja vahvuudet. Kun tiedetään kunkin henkilön kyvykkyydet, voidaan tehdä konkreettisia toimenpiteitä tukemaan kaupantekoa. Myyntitiimissä tulee panostaa ihmisten osaamiseen ja taitoon, jotta myyjät pystyvät tekemään menestyksekkäästi myyntiä. Myyntikulttuuri on kilpailuetu, jos siihen panostetaan. (Laine 2015, 21–26.)

Oikeanlainen myyntikulttuuri tuo korvaamattoman energian myyjien työhön. Vääränlainen kulttuuri johtaa siihen, että johdon tekemät strategiat ja tavoitteet eivät täyty. Kulttuuri ei ole pysyvä tila, se muuttuu koko ajan ihmisten ja ajan mukana. Siksi hedelmällisen myyntikulttuurin ylläpitämisen tulisi olla jokaisen myynnin esimiehen jokapäiväinen tehtävä. (Kenner & Leino 2020, 301.)

Hietalan ym. (2021) mukaan on tärkeää, että myyntikulttuuri on sellainen, jossa asiat voi sanoa suoraan. Kehittävän palautteen antaminen on merkityksellistä kulttuurin kannalta. Usein kehittävä palaute koetaan negatiiviseksi asiaksi, mutta päinvastoin se on hyvä asia, koska sen tarkoituksena on kehittyä ja kehittää. Myynnin esimiehen tulee ajoittain olla myyntiprosessin eri vaiheissa mukana valmentamassa myyjää. Esimiehen tulee kysyä myyjältä itseltään, mikä meni hyvin ja mikä voisi mennä paremmin. On tärkeää antaa myyjän

reflektoida itse ensin, koska esimies ei voi olla mukana jokaisessa myyntipuhelussa tai myyntitapaamisessa. Myynnin esimiehen kannattaa opettaa myyjä reflektoimaan ja antaa vasta sitten palautetta. Palautteen antaminen ja jatkuva reflektointi ovat myyntiprosessin johtamisen ydin. Palautteen antaminen on myynnin esimiehen tehtävä, mutta sen lisäksi se on jokaisen myyntitiimin jäsenen tehtävä.

Hedelmällisen myyntikulttuurisen ylläpitämiseksi on suotavaa jäsenellä, mistä asioista halutaan eroon ja mitä halutaan tuoda ja pitää myyntikulttuurissa. Alavireisyyttä myyntikulttuuriin tuovat esimerkiksi tuotokeskeisyys sekä passiivinen reagointi myynti- ja asiakastoimintaan. Näistä on hyvä päästä eroon. Menestystä tuo aikaansaava ja innostava ilmapiiri. Systemaattinen, aktivoiva ja tavoitteellinen tekeminen johtavat onnistuneisiin tuloksiin. (Laine 2015, 31–32.)

5.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on järjestelmällinen rutiini, joka alkaa mahdollisen asiakkaan löytämisestä, ja tavoitteena on eri vaiheiden kautta kaupan päättäminen. Myyntiprosessilla varmistetaan selkeä tie tehdä myyntityötä. Myyntiprosessin vaiheita ovat: prospektointi, tapaamisen sopiminen, myyntitapaaminen, kaupan päättäminen ja asiakkuuden jälkihoito. (Helander 2019.)

Parvinen (2020, 94–97) toteaa, että myynnin tutkimuksessa on tunnistettu tietynlaisia laadukkaan myyntityön tapoja, jotka pätevät ajanjaksoista riippumatta. Yritykset voivat itse vaikuttaa tuottamansa lisäarvon määrään ja kaupan luonteeseen kaikilla toimialoilla. Lähes jokaiselle toimialalle on kuitenkin muodostunut niille ominainen myyntityyli, jota suurin osa harjoittaa. Tästä huolimatta toimivia tapoja myydä on paljon, sillä myyjän oma persoona ja henkilökohtainen tausta vaikuttavat myyntityyliin. Oleellista on, että myyjä ymmärtää itselleen soveltuvan myyntityylin vahvuudet ja heikkoudet sekä osaa harjoitella ja valita muita myyntityylejä heikkouksien välttämiseksi. Myyntityylin valitseminen ostajan ja kaupanteon luonteen mukaisesti tuo kilpailuetua.

B2B-myynnissä kauppaa käydään yritysten välillä, mutta yritykset eivät tee päätöksiä, vaan yrityksissä olevat ihmiset. Niin yritys- kuin kuluttajamyynnissäkin myyjän tulee luoda luottamuksellinen suhde myyntiprosessiin osallistuvien ihmisten kanssa. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 18.)

5.3.1 Prospektointi

Prospektointi on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe. Sillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka tehdään ennen kontaktointia. Prospektoinnin tarkoitus on varmistaa, että myynnillä on

tarpeeksi potentiaalisia kaupallisia kontaktoitavia. Laadukkaan prospektoinnin avulla pystytään välttämään kannattamatonta työtä ja suuntaamaan myynnin ajankäyttö sekä toimenpiteet oikeanlaisiin ihmisiin ja asioihin. Prospektointia auttaa sulkemalla pois ne kohderyhmät, joihin myynnissä ei sillä hetkellä kannata käyttää aikaa. Prospektointiin kannattaa panostaa, koska kaupan onnistunut päättäminen on yleensä seuraus onnistuneesta prospektoinnista. Jos prospektoinnin aikana on haasteita, ne kumuloituvat yleensä myöhemmissä myyntiprosessin vaiheissa. (Kenner & Leino 2020, 59–60.)

Prospektointi määrittelee hyvin pitkälti myynnin onnistumisen, joten prospektoinnin tekeminen vaatii systemaattisuutta. Laadukkaassa prospektoinnissa kiinnitetään huomiota ihan teellisen asiakkaan tunnistamiseen, potentiaalisen asiakasyrityksen etsimiseen, oikeanlaisen prospektin todentamiseen ja prospektin tarpeiden määrittelyyn, päättäjien tunnistamiseen sekä ratkaisujen linkittämiseen kunkin prospektin tarpeita vastaten. (Koli 2021.)

5.3.2 Kontaktointi

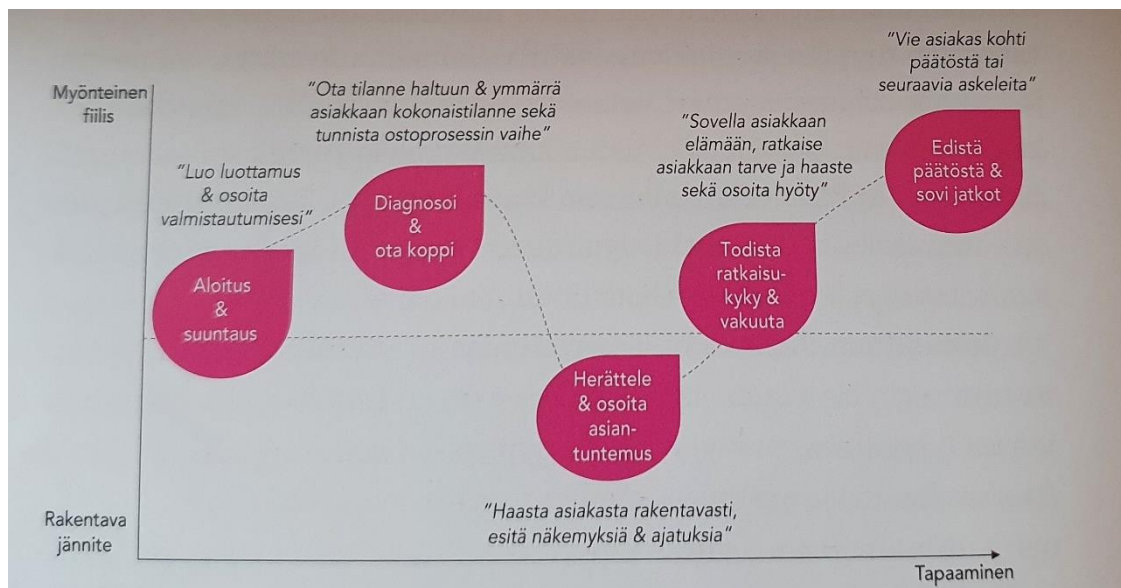
Aalto ja Rubanovitsch (2012, 98) toteavat, että useimmiten eri kilpailijoiden tuotteet ja palvelut vastaavat ominaisuuksiltaan toisiaan, joten kaupan saa se myyjä, johon asiakkaalla syntyy luottamus heti myyntiprosessin alussa. Siksi kontaktointi on tärkeä vaihe.

Valmistautuminen asiakkaan kontaktointiin on yhtä tärkeä kuin asiakaskohtaamiseen. Myyjän tulee itse uskoa myymäänsä tuotteeseen ja toimia tehokkaasti. Kontakteja ei kannata tuhata, mikäli myyjä itse ei usko saavansa tapaamista tai kauppaa kontaktistaan. Tämä on yleistä, koska moni myyjä ajattelee, että asiakas ei halua, että häntä häiritään soittelemalla. Asiakkaat kuitenkin odottavat myyjältä oma-aloitteisuutta ja yhteydenottoa. Myyjän on aloitettava kontaktointi siten, että myyjän soitto hyödyttää asiakasta. Asiakkaalle pitää tehdä nopeasti selväksi, miksi myyjän tapaamiseen kannattaa suostua. Ensikontaktoinnissa kannattaa pitää keskustelu pois hinnoista ja keskittyä sopimaan tapaaminen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 52–55.)

Kontaktoinnissa ja tapaamisen ehdottamisessa kannattaa edetä järjestelmällisesti. Etene- misjärjestys voi olla seuraavanlainen: 1. Itsensä esittely ja soiton tarkoituksen kertominen syötillä, jonka avulla asiakas haluaa tavata, 2. Tapaamisen hyötyjen kertominen, miksi asiakkaan kannattaa tavata myyjä, 3. Lyhyt esittely mitä tapaaminen pitää sisällään ja tapaamisen kesto, 4. Kahden tapaamisajan ehdottaminen, koska näin syntyy oletamus, että asiakas suostuu tapaamiseen ja voi valita itselleen sopivan ajan tai ehdottaa parempaa ajankohtaa, 5. Tapaamisen sopiminen ja puhelun päättäminen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 58.)

5.3.3 Asiakaskohtaaminen

Valmistautumalla hyvin tapaamiseen on mahdollista luoda laadukas tapaaminen. Tapaaminen ja sen kulku tulee suunnitella valmiiksi, jotta siitä saadaan asiakkaan ja myyjän kannalta hyödyllinen kohtaaminen. Useimmiten asiakkaat haluavat, että heitä haastetaan uusilla ideoilla ja ajatuksilla, joilla asiakas voi kehittää omaa toimintaansa. Siksi on tärkeää, että myyjä ei esittele tapaamisessa vain omia tuotteitaan ja ratkaisujaan. (Laine 2015, 207–208.) Oheinen kuva 5 kuvailee laadukkaan asiakaskohtaamisen kulkua.



Kuva 5. Vaikuttavan asiakastapaamisen askelmerkit (Laine 2015)

Tapaamisen aloittamisvaiheessa myyjä täsmentää yhdessä asiakkaan kanssa, mitä asioita tapaamisessa käsitellään. Tapaamisen aloitus on tärkeä vaihe rakentaa luottamusta. Tapaamisen alussa asiakas miettii tiedostaen tai tiedostamatta sitä, miten tapaamisen saisi lopetettua nopeasti tai vaihtoehtoisesti sitä, että myyjän kanssa keskustelu on mielekästä ja kannattavaa. Usein asiakkaalla on mielessä, miksi hänen kannattaa keskustella myyjän kanssa omista haasteista tai tulevaisuuden tavoitteista. Myyjän tulee ottaa nämä seikat huomioon heti tapaamisen alussa ja vastata näihin asiakkaan mietteisiin. (Laine 2015, 209.) Myyjän on tärkeää kertoa yrityksestään lyhyesti asiakkaalle siten, että tuo esiin yrityksen tuottaman lisäarvon. Yrityksen esittely ei voi olla jokaiselle asiakkaalle samanlainen, vaan myyjän on tuotava yrityksestä esiin kullekin asiakkaalle merkitykselliset seikat. Yritystä esiteltäessä tuodaan esiin kilpailutekijöitä ja perusteluita, miksi asiakkaan kannattaa valita kyseinen yritys. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 98–99.)

Aloituksen jälkeen seuraava käsiteltävä aihe on asiakkaan nykytilanne. Tarkoitus on vahvistaa yhteisymmärrystä kokonaistilanteesta. On tärkeää tietää asiakkaan nykytilanne, jotta

myyjän esittämät näkemykset eivät perustu olettamuksiin tai väärinymmärryksiin asiakkaasta ja asiakkaan lähtökohdista. Nykytilanteen lisäksi on tärkeää ymmärtää mitä odotuksia asiakkaalla on nykytilanteen parantamiseksi. Kun myyjällä on selvillä asiakkaan lähtötilanne ja odotukset, on seuraava vaihe opettaa ja herätellä asiakasta. Nykyisin asiakkaat odottavat myyjältä näkemyksellisyyttä ja asiantuntijuutta. Seuraavassa vaiheessa tapaamista myyjän tulee vakuuttaa asiakas. Asiakkaan voi vakuuttaa kertomalla miten vastaavia tilanteita on hoidettu ja ratkottu. Tärkeä keino on käydä yhdessä asiakkaan kanssa läpi, miten juuri kyseisen asiakkaan tilannetta voidaan parantaa. Tällä keinolla hankitaan luottamus ja hyväksyntä edetä asiassa. Myyjän on pystyttävä esittämään asia siten, että asiakas näkee itsensä ja organisaationsa osaksi myyjän ratkaisua. Viimeinen askelmerkki tapaamisessa on edistää päätöstä kaupasta sekä sopia jatkotoimenpiteistä. (Laine 2015, 215–218.) Aalto & Rubanovitsch (2012, 122) toteavat, että mikäli kauppa ei saa tehtyä ensikohtauksella, on tärkeää sopia tarkka ajankohta uudesta yhteydenotto- tai tapaamisajankohdasta.

Asiakaskohtaaminen etänä

Koronapandemian seurauksena yleistynyt etätyöskentely on vienyt myynnin ja ostamisen verkkoon. Asiakaskohtaaminen verkon välityksellä johtaa siihen, että vuorovaikutuksen vaikuttavuus ei ole samanlaisella tasolla kuin kasvotusten tavatessa, joten toimintamalleja on muutettava. (Kenner & Leino 2020, 113.)

Tapaamiseen valmistautuminen on erityisen tärkeässä roolissa etänä. Myyjän kannattaa etsiä tietoa asiakasyrityksessä tapahtuneista muutoksista. Asiakkaat eivät nykypäivänä halua kuulla yleispäteviä myyntipuheita, joten myyjän on oltava selvillä yrityksen toiminnasta. Siksi on tärkeää etsiä tietoa myös tapaamiseen osallistuvista henkilöistä. Etänä tapaamisessa on vaikeampaa niin sanotusti rikkoa jättä, koska kasvotusten tapaamisessa sen voi tehdä elekielellä. Etänä jään voi rikkoa aloittamalla keskustelun jostakin ajankohtaisesta aiheesta tai kertomalla jotakin humoristista hyvän maun mukaisesti. (Honkanen 2020.) Asiakas sitoutetaan myyntiprosessin eri vaiheissa, joten etätapaamisissa korostuu myyntiprosessin vaiheiden tärkeys. Asiakkaan voi aktivoida lähettämällä etukäteen materiaalia ja muistuttaa tulevasta tapaamisesta. Lisäksi asiakkaalta voi kysyä etukäteen ennen tapaamista, mitkä ovat asiakkaan preferenssejä. (Kenner & Leino 2020, 121.)

5.3.4 Arvomyynti

Arvon myymisessä tarkoitus on tuottaa asiakkaalle arvoa. Tämä myynnin malli perustuu siihen, että asiakas saa enemmän kuin uhraa. Arvon myymiseen liittyy neljä toisiaan

tukevaa vaihetta: 1. arvon tunnistaminen, 2. arvon konkretisointi, 3. arvon argumentointi ja 4. arvon todentaminen. (Laine 2015, 130–131.)

Laine (2015, 132–133) toteaa, että arvon tunnistaminen tapahtuu havainnoimalla ja analysoimalla asiakkaiden toimintaa. Tutkimalla asiakkaan liiketoiminnan kannalta olennaisia asioita kuten kilpailu- ja toimintaympäristöä sekä asiakkaan asiakkaiden huolenaiheita on myyjän helpompi tunnistaa ne asiat, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Lisäksi asiakasarvon tunnistamisen avulla on mahdollista tarkentaa asiakassegmentointia. Asiakkaan arvoja voidaan tunnistaa erilaisilla tukikysymyksillä. Esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä pystytään täsmentämään asiakkaalle tärkeitä asioita: mitkä ovat asiakkaan strategisia tavoitteita, miten oma osaamisemme linkittyy asiakkaan toimintaan, mitä arvoa asiakas tarjoaa omille asiakkailleen sekä miten tarjoamamme hyöty näkyy asiakkaalle.

Kun myyjä ymmärtää asiakkaalle tärkeät asiat, on mahdollista konkretisoida asiakasarvo. Arvon konkretisointi tarkoittaa, että tunnistettu asiakasarvo tehdään näkyväksi asiakkaalle. Asiakkaalle arvo voi näyttäytyä siinä, miten myytävä ratkaisu auttaa asiakasta tuloissa, menoissa ja riskeissä. Arvon tunnistamisen ja konkretisoinnin jälkeen tulee arvon argumentoinnin vaihe. Tarkoituksena on vakuuttaa asiakas. (Laine 2015, 134–136.) Myyntitilanteissa on tyypillistä, että kilpailijalle hävitään siksi, että kauppa on ratkaistu pienempiin yksikkökustannuksiin perustuen. Siksi arvomyynnissä on tärkeää osata argumentoida suurempi tuotettu arvo. (Alatalo 2018.) Haasteena arvon argumentoinnissa on, että usein asiakkaalle esitetyt arvolupaukset ovat liian yleisellä tasolla. Monesti arvoa argumentoidaan termeillä erilainen ja helpompi, mutta ne eivät ole asiakkaalle konkreettisia. Paras tapa argumentoida on linkittää arvo suoraan asiakkaan liiketoimintaan. (Laine 2015, 138.)

Arvomyynnin viimeinen vaihe eli arvon todentaminen tarkoittaa sitä, että myydyn ratkaisun arvo todennetaan asiakkaalle ratkaisun käyttöönoton jälkeen. Asiakkaalle arvon todentaminen on merkittävä vaihe. Tämä vaihe näyttää onko myynti- ja ostoprosessin aikana tehdyt lupaukset totta. Arvon todentamatta jättämisen seurauksena voi olla tyytymättömyys yhteistyöhön ja asiakassuhteen päättyminen. Arvon todentamisen tulisi olla myynnin ja markkinoinnin lisäksi koko organisaation yhteinen asia. Asiakkaat, joille on konkreettisesti tuotettu hyötyä ja arvoa toimivat hyvinä referensseinä, joita voi hyödyntää myynnissä ja markkinoinnissa. (Laine 2015, 141–145.)

5.3.5 Haastajamyynä

Luoma (2014) esittelee kirjoituksessaan Corporate Executive Boardin tekemän tutkimuksen tuloksia, jossa todettiin, että parhaat myyjät opettavat asiakasta. Tällaista tapaa myydä, kutsutaan haastajamyyniksi. Tutkimuksen mukaan 53 % asiakasuskollisuudesta on

lähtöisin myyjän tyylistä myydä, koska asiakkaan silmissä erot kilpailevien tuotteiden välillä ovat niin minimaaliset, että suurin erottavin tekijä on myyjän tyyli myydä. Asiakkaan näkökulmasta myyjä, joka pystyy opettamaan asiakkaalle uusia näkökulmia, luo arvoa.

Haastajamyymyjät kyseenalaistavat ja haastavat asiakasta sopivalla tavalla ilman asiakkaan kritisoimista (Kenner & Leino 2020, 170). Haastajamyynnin tarkoituksena on, että myyjä kykenee johtamaan keskustelua asiakasta kiinnostavalla tavalla. Haastajamyynnissä ei keskitytä tuote- ja ratkaisukeskeisyyteen, vaan siihen, että myyjä tuo asiakkaalle näkemyksiä. Painopiste on myyjän ratkaisujen tuomassa tuottavuudessa tai toiminnan tehostamisessa. Asiakkaat tekevät nykypäivänä paljon taustatyötä, joten myyjä tarvitaan vähemmän. Tämän vuoksi myyjän on tärkeää osata kertoa asiakkaalle jotakin uutta, jotta asiakas haluaa tavata tai kuunnella myyjää. (Koivisto 2021.)

5.3.6 Kaupan päättäminen

Kenner & Leino (2020, 150) toteavat, että usein kaupan päättäminen syntyy aiempien myyntiprosessin vaiheiden tuloksena, eikä yksinään klousauksen seurauksena. Kaupan päättämisen kannalta olennaista on, että myyjä edistää myyntiprosessia ja välipäätöksiä systemaattisesti, jotka sitten johtavat onnistuneeseen kaupan päätökseen. Kaupan päättämisessä tulee ottaa huomioon kaupan koko, koska isommissa hankinnoissa asiakas ei halua kokea tulevaisuuden painostetuksi, kun taas pienemmässä kaupanteossa tietynlainen painostus päätöksenteossa edesauttaa kaupan saamista. Myyjän tulee pohtia, minkälaisissa tilanteissa liiallinen painotus klousaamiseen aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen kaupanpäättökseen.

Kun myyntiprosessi on päätösvaiheessa ja asiakas osoittaa ostosignaaleja, tulee myyjän pyytää rohkeasti kauppaa. Esimerkkejä ostosignaaleista ovat: asiakkaan toteamus, että on tutustunut asiaan jo aikaisemmin sekä asiakkaan kertoma mielipide, että tuohan on hyvä juttu. Tapoja kaupan klousaukseen on monia. Kaupan voi viedä päätökseen esimerkiksi suoralla ehdotuksella, kahta vaihtoehtoa tarjoamalla, referenssimenetelmällä eli vetoamalla toisen asiakkaan vastaavaan tilanteeseen ja toistuvia kyllä-vastauksia hakemalla. (Aalto & Rubanovitsch 2012, 127–130.)

On hyvin tyypillistä, että myyjät, jotka ovat palvelleet asiakkaitaan hyvin, eivät pyydä asiakailtaan kaupan päätteeksi referenssejä. Sen sijaan myyjät voivat todeta asiakkaalle, että mikäli asiakkaalla tulee joskus mieleen ihminen, joka tarvitsisi hänen palveluitaan, niin tälle voi antaa myyjän yhteystiedot. Ongelmaksi muodostuu, että asiakkaalla ei todennäköisesti enää vuosien päästä ole myyjän käyntikorttia tai muita yhteystietoja. Myyjän tulee itse

pyytää asiakkailtaan referenssejä ja näin hankkia systemaattisesti uusia asiakkaita. (Fagerström 2021.)

5.3.7 Asiakkuuden jälkihoito

Asiakkuudesta on tärkeää huolehtia myös sen jälkeen, kun kaupat ovat syntyneet. Myyjän yhteydenpito asiakkaaseen luo asiakasuskollisuutta. Esimerkkejä yhteydenpidosta ovat: seurantasoitto ostotapahtuman jälkeen, joulukortin lähettäminen ja säännöllinen yhteydenpito mahdollisten esiin nousseiden tarpeiden tai huolien varalta. Jälkihoito luo lisämyynnin mahdollisuuksia. Mikäli myyjä ei pidä asiakkaaseen yhteyttä, on ostohalukkuus olematonta. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 134.)

Yritykset, jotka panostavat asiakashallintaan ja asiakkaan osallistamiseen pärjäävät kilpailussa. Vuoden 2000 aikana on noussut yksilöllisyyden trendi. Asiakkaat haluavat saada yksilöllistä ja sitoutunutta palvelua. Onnistuneeseen asiakasjohtamiseen on seuraavanlaisia keinoja: yksilöllinen palvelutapahtuma, asiakkuuden historian huomioiminen ja asiakkaan pitäminen asiakkaana myös oston jälkeen. (Parvinen 2013, 200–202.)

Tuntemattomalta on vaikeampaa ostaa kuin tutulta ja siksi tyytyväiset olemassa olevat asiakkaat ostavat yleensä pienemmällä vaivalla ja säännöllisemmin. Olemassa oleville asiakkaille on helpompaa tarjota eri vaihtoehtoja, kun tiedossa on asiakkaan mieltymykset. Myyjän ei myöskään tarvitse vakuuttaa nykyistä asiakasta omasta osaamisestaan samalla tavalla kuin uuden asiakkaan kohdalla. Uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat näin ollen kalliimmat kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat ovat tärkeitä suosittelijoita. (Tuohimaa 2018.)

6 Haastattelututkimus

6.1 Toteutuksen kuvaaminen

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu noudattaa etukäteen valittuja keskeisiä teemoja ja niihin sisällytettyjä tarkentavia kysymyksiä. Teemat valikoituivat teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Haastattelun teemat ovat ostoprosessi, asiakasarvon luominen ja myynnin toimintamallit. Metodologisesti teemahaastattelun pääajatuksena on ihmisten tulkinnat asioista ja asioille annetuista merkityksistä. Teemahaastattelun pyrkimyksenä on löytää merkittäviä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.)

Haastattelut toteutettiin yhdeksälle eri yrityksen päätöksentekijälle vuoden 2021 helmi- ja maaliskuussa. Yritykset olivat kooltaan ja toimialaltaan erilaisia, jotta näkemyksiä saadaan monipuolisesti. Haastattelut tehtiin kuudelle kohdeasiakasyritykselle sekä kolmelle olemassa olevalle asiakasyritykselle. Haastateltavaksi valikoitui toimeksiantajan päämarkkina-alueen yritykset. Haastateltavat saivat nähdä haastattelukysymykset ennakkoon ja varsinainen haastattelu tapahtui Teamsin välityksellä kamerat päällä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3. Yksi haastateltavista vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Haastattelukysymykset annettiin ennakkoon nähtäväksi tarkoituksenmukaisesti, jotta haastateltavat pystyivät valmiiksi prosessoimaan omia syvällisempiä ajatuksiaan haastattelun teemoihin liittyen. Arvokysymykset ovat yleensä haastavia ja siksi niiden pohtimiseen oli järkevää antaa valmistautumisaikaa.

Perinteinen laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on perusanalyysimenetelmä. Aineistonkeruussa on tehtävä päätös, mikä aineistossa on tärkeää tutkimuksen kannalta. Sen jälkeen aineisto erotellaan ja merkitään sen mukaan, mitä tutkimusaineistoa halutaan käyttää. Kerätty aineisto luokitellaan tai teemoitetaan, minkä jälkeen tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–92.)

Haastattelut kestivät vaihdellen 20 minuutista 60 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teamsissa. Nauhoitusten jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnin avulla aineistoa kertyi lähes 50 sivua. Litterointi mahdollisti tarkat analyysit haastateltavien vastauksista. Vastaus-ten analysoinnin jälkeen tehtiin yhteenvetoja tutkimustuloksista ja valittiin olennainen aineisto myyntistrategian kannalta.

Olemassa olevien asiakkaiden ja kohdeasiakkaiden haastatteluvastauksia ei käsitellä erikseen, koska jokaisen haastateltavan vastaukset linkittyvät kolmeen pääteemaan: ostoprosessiin, arvon luomiseen ja myyntiprosessiin. Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää, minkälainen myyntistrategia tukee toimeksiantajan myynnin kasvua ja palvelee parhaiten

asiakkaita. Pyrkimys oli löytää asiakasuskollisuutta lisääviä arvoelementtejä. Näiden tavoitteiden ja pyrkimysten kannalta ei ole olennaista eritellä vastaustuloksia olemassa olevien asiakkaiden ja kohdeasiakkaiden kesken.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta käsitellään validiteetin eli sen mukaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 136.) Teemahaastatteluiden teemat ja kysymykset aseteltiin vastaamaan opinnäytetyön tavoitetta. Tutkimuksen validiutta lisää tutkimuskysymysten tarkka aiherajaus. Kysymysten vastaukset vastasivat aihetta, joten vastauksiin ei jäänyt tulkinnanvaraa tai epäselvyyttä.

Avoimet kysymykset ja keskustelu kuhunkin kysymykseen liittyen mahdollistivat sen, että haastateltavat pystyivät kertomaan omia aitoja näkemyksiään aiheeseen liittyen sen sijaan, että olisi ollut pelkät valmiit vaihtoehdot, jotka eivät vastaisikaan haastateltavan todellisia ajatuksia.

6.3 Ostoprosessi

Haastateltavat kategorisoituivat erilaisiin ostajapersooniin. Ostajapersoonasta riippumatta vahvistui tietynlaisia preferenssejä ja odotuksia, joita haastateltavilla on. Luottamus myyjää kohtaan, ostosten keskittäminen yhteen paikkaan, vahvat kumppanuussiteet, myyjän henkilösuhdetaidot sekä myyjän saavutettavuus ovat haastateltaville merkityksellisiä seikkoja. Ostajilla on seuraavia odotuksia sähkönmyyntiorganisaatiota kohtaan:

- Minulle on tärkeää, että myyjä osaa tunnistaa juuri minun liiketoimintaani sopivan tarpeen.
- Koen että sähkönmyyntiorganisaation tuottama palvelukokemus on tärkeämpää kuin sen tarjoama tuote tai palvelu.
- Etsin sellaista myyjää, jonka koen luotettavaksi asiantuntijaksi energiatoimialalla.
- Haluan samanlaista palvelua kuin mitä saan ostaessani tuotteita tai palveluita kuluttajana.
- Myyjän nopea vastaus esittämääni kysymykseen.
- Sähköyhtiö, jonka myyjä pystyy samalla hoitamaan yksityisasiakkuudenkin. Yrityisasiakkuuden lisäksi on tärkeää pystyä hoitamaan asiakasyrityksen vastuuhenkilön omat sähköasiat.

Tutkimustulokset ostoprosessia koskien tukevat teoriaosuudessa esitettyjä ostoprosessin vaiheita. Suurin osa haastateltavista kertoi, että he kysyvät yritystutuiltaan mitä sähkömyyntiyhtiötä he käyttävät. Näin ollen suositusten merkitys korostuu heti ostoprosessin alkumetreillä. Lisäksi tarpeen synnyttyä suurin osa katsoo etukäteen tietoa tarjolla olevista vaihtoehdoista.

Ostoprosessi lähtee sieltä, että on tarve hankkia jotain ja ehkä itellä poikkeaa sille, et ei oo ehkä niin lineaarinen prosessi. Et sanotaa vaikka, et jollain alueel tarvitaa jotaa tietty palveluu, ni sitte netistä tulee etitty tietoo firmasta tai sit jonku suhteiden kautta, et joku suosittelee, ja sit jos se toimija vaikuttaa luotettavalt ni mie otan yhteyttä sinne ja kysyn, et tällänen ja tällänen homma. En oo hirvee tinkijä niinku missää ostotilanteessa niinku yrityksen ja yksityishenkilön puolella. Totta kai ei ylihintaa makseta mut se, et jos joku homma toimii ni emmie lähe huuattaa sielt euroo kahta pois jostain ihan vähäpätösestä asiasta, että mikä ei niinku kokonaisuudessa näyttele mitää.

No se on melkee siinä, että katotaa vähä sitä yritystä. Tää on vähä sitä, että hinta ratkasee suurimmaks osaks. Ja nykypäivänä tota miten vihreetä se on. No ite en oo mikää vihree mut aika paljo niinku käytetään markkinoinnissa tätä et tää on vihreellä pohjalla tää homma. Mennää sitä et hiilijalanjälkee pitää käyttää.

Sopivan sähkömyyntiyhtiön etsintään kanavina käytetään: sähkömyynnin kilpailutussivustoja, nettihakua, tuttavilta kysymistä sekä kyselyä aikaisemmilta sähkömyynnin yhteistyökumppaneilta. Osa haastateltavista kertoi, että ei käytä mainoksia lainkaan hakukana-

No varmaan tänäpäivänä nii netistähän sitä tulee katottuu oikeestaa että ei oo juuri muita sellasia kanavia mitä tulis ainakaa mielee et ei tuu kauheesti kateltuu mainoksii lehistä tai muualta et kyl se netti on et jos jotain tarvii ni on sit joku sähkövertailupalvelu tai joku muu sitte. En käytä Linkedlniä sillä tavalla, että ostaisin sieltä.

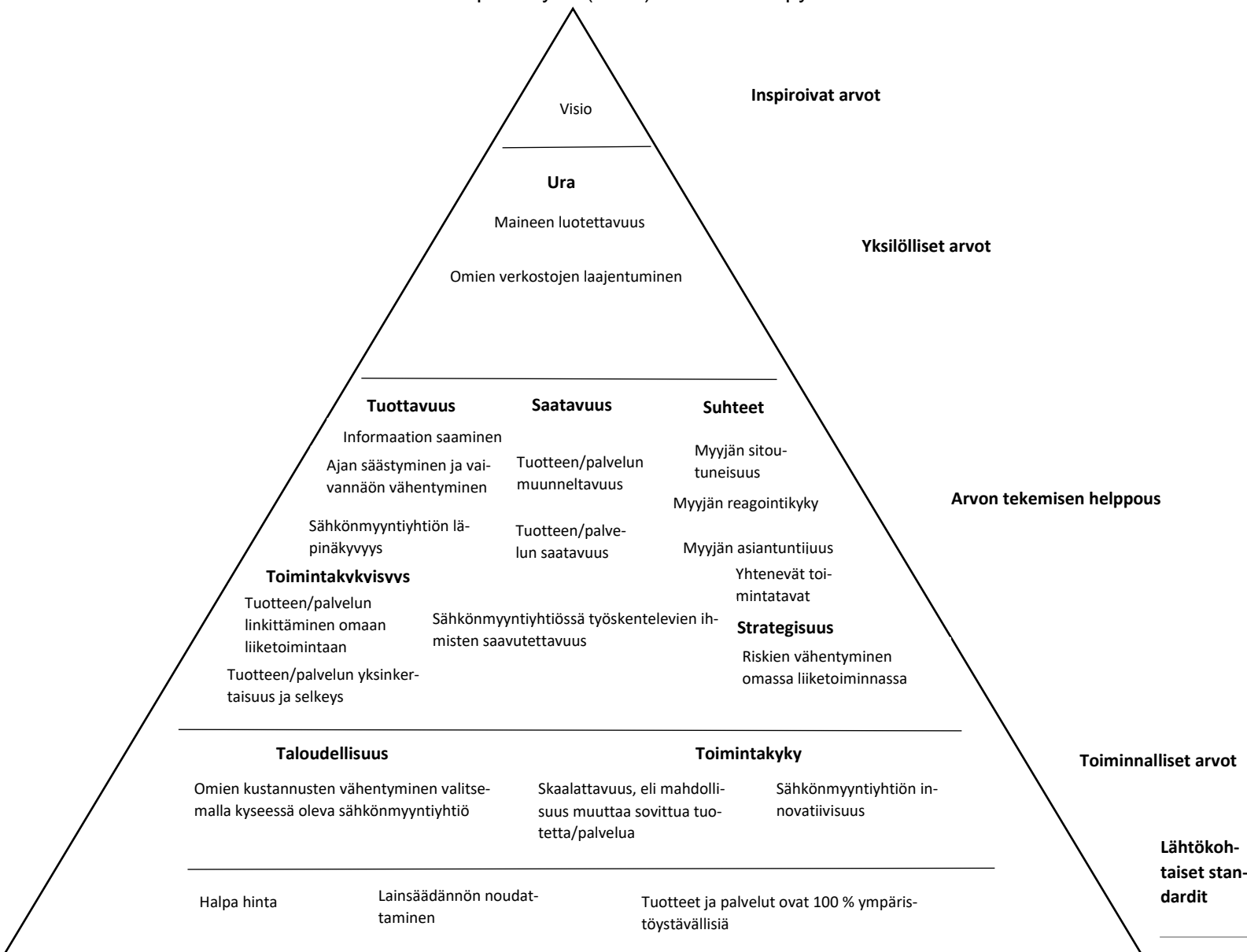
Sähkömyyntiyhtiön valintaan vaikuttavat muun muassa: referenssit, sähkömyyntiyhtiön lähellä olo, yhtenevät toimintatavat, nopea reagointi, yhteinen arvopohja, hinta ja saavutettavuus. Lisäksi 90 % haastateltavista oli sitä mieltä, että valitsisivat sähkömyyntiyhtiön, joka palvelee kokonaisvaltaisesti myös aurinkosähköjärjestelmien ja sähköautojen latauspisteiden osalta, vaikka kyseinen yhtiö olisikin hieman kalliimpi, kuin edullisemmin myyvä sähkömyyntiyhtiö, joka ei pystyisi tuottamaan kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta.

No tota lähinnä et täs oli nyt sellanen etuus, kun tää toimeksiantaja toimii täs samalla alueella, ja tota tietenki joku tällänen yleinen mielikuva mikä yrityksistä on ratkasee myös. Kyllä me aika lailla hinta eellä täs mennään.

No tietenki ollaa käyty näitte muite yrittäjien kaa ku ollaa puhuttu. Ollaa sitä katottu mitä muutki on käyttäny. Ja sit ollaa katottu vähä sitä, et mikä on ollu hintataso muilla ja katottu kanavia, että mihkä suuntaa mennää.

6.4 Asiakasarvon luominen

Haastattelussa esiin nousseet sähköenergian ostamiseen liittyvät arvoelementit on kuvattu alla olevassa kuvassa 6 Almquistin ym. (2018) luomaa arvopyramidia mukailleen.



Kuva 6. Kohdeyritysten asiakasarvon elementit (Mukailtu Almquist ym. 2018)

Kuten kuvasta nähdään, sähköenergian B2B-ostajilla on useita eri arvoja, jotka vaikuttavat sähkönmyyntiyhtiön valintaan. Usein sähköenergian ostamisessa ja myynnissä puhutaan vain hinnan merkityksellisyydestä, mutta tutkimus osoitti, että taustalla on paljon muitakin arvoja, kuin hinta. Eräs haastateltavista päätöksentekijöistä totesi seuraavasti:

Riippuu hyvin pitkälle asiakkaasta, oman kokemuksen perusteella esiin nousevia asioita, kokonaisratkaisu ja siihen hinta-laatusuhde, sähkön ja päästöjen raportointi sekä kulutuksen seurantaan liittyvät järjestelmät ja palvelut.

Tutkimuksen yksi merkittävimpiä tuloksia oli, että sähkönmyyntiyhtiö kykenee tuottamaan inspiroivia arvoelementtejä. Eräs haastateltava koki, että sähkönmyyntiyhtiö voi tukea yrityksen visiota.

Ehdottomast pystyy. Jos siel on sellast yhteistä arvopohjaa. Meil se on siel vastuullisuus teeman alla. Mitä konkreettist me tehää et meidän hiilijalanjälki on vähän pienempi. Se on niin tärke juttu. Meidän strategiast voi löytyy yhteisii arvoi sähkönmyyntiyhtiön kanssa.

6.5 Myyntiprosessi

Haastateltavien kanssa keskustellessa esiin nousi tärkeitä ostajan näkökulmia myyntiprosessin toteutukseen. Haastateltavien vastauksissa korostui myyjän ensikontaktin laadun tärkeys ja asiakkaan nykytilanne. Haastattelussa haettiin vastausta muun muassa siihen, mitkä tekijät johtavat siihen, että haastateltava suostuu tapaamaan myyjän.

Nykyinen sopimustilanne. Jos pitkään voimassa oleva sopimus, en tapaa vaihtoehtoisia toimittajia. Maantieteellinen kattavuus, olen työskennellyt vain useammassa maissa toimiville yhtiöille.

Se on varmaa tärkein juttu, et niinkun ei tuu semmost kokemusta, että vetää semmosta perussettii, monologii. Pystyy niinku sillee lyhyesti ja ytimekkäästi perustelemaan ja kertomaan mikä tavallaan se juttu on. Mikä se palvelu on, mikä se tuote on, sen edut ja sit sen jälkee aika nopeesti, et hei miltäs kuulostaa et voitasko keskustella asiasta tarkemmin. Pystyy perustelemaa et miks mä tarvin ton jutun sen sijaa et luettelis jotain speksejä et mitä tarjoo, sillee ei pysty erottautumaa eikä vakuuttamaa.

Se on tosi tärkeätä, et miten se kontaktointi tapahtuu, et siit ei paista läpi sellanen et nyt luen paperista tekstiä ja tämä tarjous on vain teille niinku suurin osa puhelinmyynneist on. Sellanen ku paistaa läpi ni sit ei vois kyl vähempää kiinnostaa. Et sil myyjäl oikeesti on tavallaa se taito. Ne sosiaaliset taidot on sellaset, et pystyy puhumaa oikeesti henkilökohtasesti sille kenet se kontaktoi, oli nyt vaikka kylmäsoittona tai miten tahansa ni se et se oikeesti tuntuu siltä, et tää ei lue paperista vaa se oikeesti kysyy et mites teiän sähköasiat. Se voi olla niinki yksinkertanen asia. Semmonen suoraan asiaan, ei mitään korulauseita et täs ois tämmönen tarjous teille. Seki on sellain, et jos soitat jollekki ja kysyt, et hei oisko sul hetki puhuu tästä ja tästä, ni tavallaa jo valmiiks pyytelet

anteeks, et sori ku soitan ja sori ku vaivaan. Se asenne pitäis olla toisinpäin et menis suoraan siihen asiaan. Tosi paljon tulee puheluita, et pitää kysyä, et mitä sie niinku myyt, ku tulee turhaa paskanjauhantaa, ni pitää kaivaa et mennä siihen asiaan.

Lisäksi haastattelussa käsiteltiin tapaamisen sisältöä. Vastauksia haettiin siihen, mitä asioita ostaja toivoo tapaamisen pitävän sisällään, kun kyseessä on sähköenergian ostaminen. Tapaamisten ydin haastatteluiden perusteella on henkilökohtaisuudessa ja merkityksen sekä hyödyn luomisessa.

Se et siin ei paista läpi semmonen myyntipuhe, et se tekis jotaa ennalta harjoiteltua juttua, ja se olis rento tapaaminen ja se sosiaalinen kanssakäyminen siin tilantees toimii eikä sillee et se on semmonen et tos on 10 lappua, et meil on tätä tätä ja tätä et katohan nuo asiat. Et se on semmonen henkilökohtanen ei niinkää pelkästää myyntipuhe.

No mä toivon sitä, että on niinkun tavallaa varattu siihen riittävästi aikaa. Voidaan eka tavallaa kohdata ja tutustuu ihmisiin. Ja sitte sen jälkeen selkee prese, menisin edellee se kärki edel, et miks tää on hyvä juttu. Ja sit kertoo enemmän, miten me toimitaa ja mitä me oikeesti tarjotaa. Jos sen pystyy perustelemaa, vastaamaa kysymyksee miksi, luomaa sellasta merkityksellisyyttä siihen asiaan. Sit on helpompi sen lyhyen presen jälkeen kysyä et miltäs tää kuulostaa ja millasii toiveit teil on.

Kattava kuvaus tarjottavista palveluista, mitä lisäarvoa heidän palveluista syntyisi meille ja miten pystyvät vastaamaan meidän tarpeisiin.

Tapaamisten sisällön merkityksessä oli eroja isojen ja pienten yritysten kesken. Sellaiset yritykset, joilla sähkönkäyttö on vähäistä, ei ollut tarvetta niin syvälliselle tuote- ja palvelusältöjen esitykselle kuin yrityksillä, joilla on suuri sähkönkulutus. Lisäksi sähköä vähän käyttävät yritykset eivät kokeneet erityisen tärkeäksi kilpailuttaa sähkön hintaa.

6.6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä päästiin tavoitteeseen. Opinnäytetyö tukee toimeksiantajan myynnin kasvua ja strategisia tavoitteita. Työssä löydettiin sellaisia arvoelementtejä, joilla on mahdollisuus lisätä asiakasuskollisuutta. Opinnäytetyön aikana nousi esiin paljon aiheajauksen ulkopuolisia asioita, joita oli haastavaa olla lisäämättä opinnäytetyöhön. Tavoitteen ja pyrkimysten kannalta oli olennaista keskittyä rajattuun aiheeseen.

Merkittävä johtopäätös tutkimuksessa on arvojen ja tarpeiden määrittelyn tärkeys tapauskohtaisesti. Tutkimuksen perusteella halpa hinta ja ympäristöystävällisyys eivät selvästikään ole kaikille yrityksille tärkeimmät arvoelementit. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset, joilla on vähäinen energiankulutus eivät koe hinnan kilpailuttamista tärkeäksi.

Teoriaosuus ja tutkimusosuus linkittyivät toisiinsa. Opinnäytetyössä vahvistui käsitys B2B-ostajien kuluttajamaisista preferensseistä, mikä tukee teoriassa esitettyjä väitteitä B2B-ostamisesta. Teoriaosuudessa esitetty B2B-ostamisen ja B2B-myyntin muutos heijastui suoraan haastatteluiden vastauksissa. Ostoprosessit eivät ole lineaarisia ja suosittelujen merkitys on korostunut ostoprosessin eri vaiheissa. Nämä ostajien mieltymykset ja odotukset ovat tärkeää tietoa myyntiorganisaatiolle, jotta myynti voidaan mukauttaa ostajien odotuksia vastaavaksi.

Työn aikana kävi ilmi myynnin johtamisen merkitys myyntitulosten kannalta. Myyjien sitoutuneisuus heijastaa suoraan asiakastoimintaan, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että myynnin johdon on osattava luoda sellainen myyntikulttuuri, jossa myyjät ovat sitoutuneita tavoitteisiinsa ja työhönsä. Myynnin johdon tulee ottaa enemmän roolia myyntiprosessin eri vaiheisiin ja valmentaa myyjää.

Työn aikana syntyi erilaisia jatkokehitys ehdotuksia. Myyntiorganisaation nopea ja helppo saatavuus sekä erilaiset sähkönkulutuksen seurantajärjestelmät olivat haastateltaville tärkeitä. Lisäksi yhtenä arvona esiin nousi sähkönmyyntiyhtiön läpinäkyvyys. Siksi yhtenä jatkokehitysideana on digitalisaation ja teknologian hyödyntäminen myyntistrategian kehittämisessä.

Myynnin johdon merkitys nousi tärkeäksi tekijäksi myynnin onnistumisen kannalta. Siksi toisena jatkokehitys ehdotuksena on tutkia myynnin johtamisen vaikutuksia myynnin kasvun saavuttamiseksi.

Kolmas ehdotus jatkokehitysmahdollisuudesta on tutkia myynnin henkilöstön sitoutumista. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että myynnin henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa olennaisesti myynnin kasvuun ja asiakasuskollisuuteen. Ostajat odottavat sitoutunutta ja nopeasti reagoivaa myyjää, joten myyjän on oltava sitoutunut työhönsä.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälainen myyntistrategia tukee toimeksiantajan myynnin kasvua ja palvelee parhaiten asiakkaita. Tarkoituksena oli löytää myyntistrategiaan sellaisia arvoelementtejä, jotka tukevat myynnin kasvua ja edistävät asiakasuskollisuutta. Teoreettiset lähteet valikoituivat opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Lähteissä nojattiin niin osto- kuin myyntinäkökulmiin.

Haastatteluiden pohjalta näyttää, että myyjän yksilösuoritus ratkaisee hyvin pitkälti onnistuneen kaupanteon ja asiakasuskollisuuden saavuttamisen. Taustalla vaikuttaa myyntikulttuuri, joka pitää sisällään myynnin johtamisen ja myyntitiimin sisäisen ilmapiirin. Asiakasta henkilökohtaisesti puhutteleva myyntityyli johtaa sitoutuneeseen asiakkuuteen, jossa on mahdollista tehdä lisämyyntiä. Tutkimus ja teoriaosuus vahvistavat myyjän myyntityylin vaikutusta asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi.

Omaan kokemukseen ja opinnäytetyön tuloksiin pohjautuen referenssit ovat yksi tärkeimpiä keinoja saavuttaa myynnin kasvua. Luottamuksen rakentaminen mahdolliseen asiakkaaseen onnistuu referenssejä käyttämällä. Erityisesti sähkönymyynnissä, jossa tuote on yksinkertainen, on tärkeää osata perustella tuotteen sijaan itsensä ja organisaationsa.

Opinnäytetyö haastaa toimeksiantajan myyjiä ja myynnin johtoa ymmärtämään myyntistrategian onnistumisen kannalta olennaiset asiat. Loppujen lopuksi kyse ei ole monimutkaisista asioista, vaan johdonmukaisesta myyntiprosessista ja myyntiprosessin johtamisesta, jonka keskiössä on asiakas. Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu myyntiprosessin vaiheita, ostajien odotuksia ja toimenpiteitä myyntiprosessiin.

| Myyntiprosessin vaiheet | Ostajien odotukset | Toimenpiteet |
|--------------------------------|---|--|
| Prospektointi | | <ul style="list-style-type: none"> • Määrittely siitä, minkälaisiin kohderyhmiin ei kannata käyttää aikaa • Minkä toimialan yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita |
| Asiakkaan kontaktointi | <ul style="list-style-type: none"> • Nopeasti asiaan • Vastauksia miksi kannattaa tavata myyjä • Aito kiinnostus asiakasta kohtaan | <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktoinnissa reipas itsensä esittely • Heti suoraan asiaan, miksi soitetaan ja miksi myyjän tapaamiseen kannattaa suostua, välttämättä ei tarvitse luetella siinä kohtaa kaikkia eri hyötyjä, vaan |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reagointikyky | <p>todeta, että tavataan niin kerron mitä hyötyä voin tarjota asiaan x liittyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopea reagointi asiakkaan kysymyksiin |
| Asiakaskohtaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjän vuorovaikutustaidot • Samanlainen palvelu yritysasiakkaana kuin kuluttajana • Henkilökohtainen tapa puhutella | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikointi asiakasta puhuttelevalla tavalla • Aitous ja rentous tapaamisessa, vältetään myyjäroolin ottamista • Lisäarvon havainnollistaminen • Vältetään ympäröyöreitä ja liian yleisiä argumentteja |
| Arvon luominen | <ul style="list-style-type: none"> • Arvot kuvattu pyramidissa (kuva 4) | <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit näkyviin nettisivuille • Yritysasiakkaan päätöksentekijän/päätöksentekijöiden omien sähköasioiden hoito saman myyjän toimesta, joka vastaa yritysasiakkuudesta <p>Arvojen selvittämiseksi seuraavia kysymyksiä:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat tämän hetken prioriteettisi? • Mitä odotat eniten tältä yhteistyöltä? • Millä prioriteeteilla teet päätöksen sähkömyyntiyhtiön valinnasta? • Mitkä ovat kaksi tärkeintä arvoasi yhteistyökumppanin valinnassa? |
| Kauppan päättäminen | | <ul style="list-style-type: none"> • Fokus koko myyntiprosessiin - kaupan kloussaaminen on tulos onnistuneesta myyntiprosessista • Ostosignaalien huomiointi, asiakas kertoo, että on tutustunut tuotteeseen jo aikaisemmin, kiinnostuksen osoittaminen • Kaupan päätöstilanteessa referenssien pyytäminen, |

| | | |
|-------------------------|---|---|
| | | <p>huolimatta siitä onko kauppoihin päästy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tekniikat kaupan päättämiseen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suora kysymys ➤ Kahden vaihtoehdon tarjoaminen ➤ Referenssiä käyttämällä ➤ Kyllä vastausten hakeminen |
| Myyntiä johtaminen | | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjien valmentaminen myyntiprosessin eri vaiheissa • Kehittävä palaute • Myyntikulttuurin jatkuva edistäminen |
| Asiakkaan sitouttaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Informaation tuottaminen asiakkaalle • Yhteistyö, esimerkiksi referenssinä nettisivuilla, yhteiset sosiaalisen median postaukset | <ul style="list-style-type: none"> • Sopivan myyntityylin valinta asiakaskohtaisesti • Lupausten pitäminen • Asiakkaan arvojen toteuttaminen ja konkretisointi • Haastajamyynni – opeta asiakasta |

Taulukko 1. Ratkaisuja arvoa luovan myyntistrategian kehittämiseksi

Taulukon tarkoituksena on tiivistää ratkaisukeinoja myynnin kasvattamiseen, arvonluomiseen sekä asiakasuskollisuuden saavuttamiseen. Asiakkaan palvelukokemus syntyy kaikista prosessin vaiheista, joten jokainen vaihe alusta loppuun on tärkeä. Taulukon keinot eivät ole ehdottomia totuuksia vaan niitä voi soveltaa myynnin kehittämiseen ja johtamiseen.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Johtajatiimi.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Johtajatiimi.

Alatalo, V. 2018. Arvomyynnin vaikeus ja mahdollisuudet. Tekniikka & Talous blogi. 25.09.2018. Viitattu 03.02.2021. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogi/skf/arvomyynnin-vaikeus-ja-mahdollisuudet/a567784c-f38f-3c1e-bfe1-7bbfebe6c68b>

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. Bain & Company 20.02.2018. Viitattu 06.01.2021. Saatavissa: <https://www.bain.com/insights/the-b2b-elements-of-value-hbr/>

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Vainun blogi 21.10.2019. Viitattu 03.12.2020. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. E-kirja. Helsinki: Johtajatiimi.

Fagerström, P. 2021. Näin ne referenssit toimivat! LinkedIn. Petri Fagerström. 13.04.2021. Viitattu 20.04.2021. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/posts/petri-fagerstr%C3%B6m-88386464-referenssit-uusasiakashankinta-verkostoituminen-activity-6785864006516146176-Kroc>

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Vainun blogi. 07.10.2019. Viitattu 01.03.2021. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Hietala, A. Salonen, S. & Takkula, J. 2021. Miten myyntiä pitäisi johtaa huippumyyjän näkökulmasta? Johtamista ja kahvia -podcast. 09.03.2021. Viitattu 19.03.2021. Saatavissa: <https://www.supla.fi/audio/3807582>

Honkanen, M. 2020. Käytännön vinkkejä B2B-myyntiin etänä. Vainun blogi. 25.03.2020. Viitattu 01.03.2021. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/etatyo-b2b-myynti/>

Kenner, K. & Leino, S. 2020. Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Koivisto, J. 2020. Näkemyksellinen myynti tekee myyjistä johdon konsultteja. Biit – Minding Your Business. Viitattu 22.02.2021. Saatavissa: <https://www.biit.fi/biit-fiid/biit-fiid-summer-20-release/nakemyksellinen-myynti-tekee-myyjista-johdon-konsultteja/>

Koivumäki, A. & Kortesus, K. 2019. 100 faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent.

Koli, D. 2021. B2B-myyntin prospektointi: Näin prospektoit tehokkaammin ja systemaattisemmin. Alma Talent blogi. 29.03.2021. Viitattu 02.04.2021. Saatavissa: <https://www.alma-talent.fi/tietopalvelut/blogi/b2b-myynti-prospektointi>

Kotakorpi, A. 2021. Puolita myyntiaikasi ymmärtämällä ostamisen psykologiaa. Adeptus. 27.03.2021. Viitattu 28.03.2021. Saatavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiesteeet/nopein-tapa-lyhentaa-myyntiaikoja-asiantuntijabisneksessa>

Kukkola, E. 2017. Myynnin johtaminen 9: Strategia. Peruspeliä johtaja 2.0-blogi 05.02.2017. Viitattu 13.12.2020. Saatavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2017/02/05/myynnin-johtaminen-9-strategia/>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Laaksonen, P. 2015. Miten myynti on muuttunut reilussa vuosikymmenessä? Advance B2B blogi. 10.08.2015. Viitattu 26.12.2020. Saatavissa: <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/miten-myynti-on-muuttunut-reilussa-vuosikymmenessa>

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Lingqvist, O., Plotkin, C. & Stanley, J. 2015. Do you really understand how your business customers buy? McKinsey & Company 01.02.2015. Viitattu: 23.12.2020. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>

Luoma, H. 2014. Haastajamynti organisaation myyntistrategiaksi. Actional katsaus. Myynti ja markkinointi. 26.03.2014. Viitattu 03.01.2021. Saatavissa: <https://www.actional.fi/haastajamynti-organisaation-myyntistrategiaksi/>

Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2016. Suomalainen myynti on syvältä vai onko? Työkaluja myyntiloikkaan. Kiss Publishing.

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

Perälähti, M. 2020. Asiakasarvosta kilpailuetua. Taloustutkimus 08.10.2020. Viitattu 11.02.2021. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakas-arvosta-kilpailuetua.html>

Rubin, A. 2004. Arvon määritelmä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 03.02.2021. Saatavissa: <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvon-maaritelma/>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Tammi.

Seppälä, J. 2017. Energia-alan toimijoiden on pakko muuttua. Kauppalehti-blogi. 03.03.2017. Viitattu 01.12.2020. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/digiarjessa/energia-alan-toimijoiden-on-pakko-muuttua>

Toivonen, M. 2021. Miksi arvoa luodaan? Työterveyslaitos. Viitattu 01.01.2021. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>

Tuohimaa, D. 2018. Bileet ovat ohi – Mitä tehdä, kun kaupat on klousattu ja homma pulkassa? Evento lehti. 26.04.2018. Viitattu 13.03.2021. Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/bileet-ovat-ohi-mita-tehda-kun-kaupat-on-klousattu-ja-homma-pulkassa/>

Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan. Brändin lanseeraus vuodessa. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Ratkaisuja arvoa luovan myyntistrategian kehittämiseksi

| Myyntiprosessin vaiheet | Ostajien odotukset | Toimenpiteet |
|-------------------------|--|---|
| Prospektointi | | <ul style="list-style-type: none"> • Määrittely siitä, minkälaisiin kohderyhmiin ei kannata käyttää aikaa • Minkä toimialan yritykset ovat potentiaalisia asiakkaita |
| Asiakkaan kontaktointi | <ul style="list-style-type: none"> • Nopeasti asiaan • Vastauksia miksi kannattaa tavata myyjä • Aito kiinnostus asiakasta kohtaan • Reagointikyky | <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktoinnissa reipas itsensä esittely • Heti suoraan asiaan, miksi soitetaan ja miksi myyjän tapaamiseen kannattaa suostua, välttämättä ei tarvitse luetella siinä kohtaa kaikkia eri hyötyjä, vaan todeta, että tavataan niin kerro mitä hyötyä voin tarjota asiaan x liittyen • Nopea reagointi asiakkaan kysymyksiin |
| Asiakaskohtaaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjän vuorovaikutustaidot • Samanlainen palvelu yritysasiakkaana kuin kuluttajana • Henkilökohtainen tapa puhutella | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikointi asiakasta puhuttelevalla tavalla • Aitous ja rentous tapaamisessa, vältetään myyjäroolin ottamista • Lisäarvon havainnollistaminen • Vältetään ympäröyriä ja liian yleisiä argumentteja |
| Arvon luominen | <ul style="list-style-type: none"> • Arvot kuvattu pyramidissa (kuva 4) | <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyökumppanit näkyviin nettisivuille • Yritysasiakkaan päätöksentekijän/päätöksentekijöiden omien sähköasioiden hoito saman myyjän toimesta, joka vastaa yritysasiakkuudesta <p>Arvojen selvittämiseksi seuraavia kysymyksiä:</p> |

| | | |
|-------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat tämän hetken prioriteettisi? • Mitä odotat eniten tältä yhteistyöltä? • Millä prioriteeteilla teet päätöksen sähkönmyyntiyhtiön valinnasta? • Mitkä ovat kaksi tärkeintä arvoasi yhteistyökumppanin valinnassa? |
| Kauppan päättäminen | | <ul style="list-style-type: none"> • Fokus koko myyntiprosessiin - kaupan kloussaaminen on tulos onnistuneesta myyntiprosessista • Ostosignaalien huomiointi, asiakas kertoo, että on tutustunut tuotteeseen jo aikaisemmin, kiinnostuksen osoittaminen • Kaupan päätöstilanteessa referenssien pyytäminen, huolimatta siitä onko kauppoihin päästy • Tekniikat kaupan päättämiseen: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Suora kysymys ➤ Kahden vaihtoehdon tarjoaminen ➤ Referenssiä käyttämällä ➤ Kyllä vastausten hakeminen |
| Myynnin johtaminen | | <ul style="list-style-type: none"> • Myyjien valmentaminen myyntiprosessin eri vaiheissa • Kehittävä palaute • Myyntikulttuurin jatkuva edistäminen • Myyjäarvo = asiakasarvo |
| Asiakkaan sitouttaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Informaation tuottaminen asiakkaalle | <ul style="list-style-type: none"> • Sopivan myyntityylin valinta asiakaskohtaisesti • Lupausten pitäminen |

| | | |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Yhteistyö, esimerkiksi referenssinä nettisivuilla, yhteiset sosiaalisen median postaukset | <ul style="list-style-type: none">• Asiakkaan arvojen toteuttaminen ja konkretisointi• Haastajamyynti – opeta asiakasta |
|--|---|--|

Liite 2. Olemassa olevien asiakkaiden haastattelukysymykset

Teema 1. Ostoprosessi:

1.1 Minkä näistä viidestä vaihtoehdosta koet vastaavan eniten itseäsi sähkönostajana?

- Teen ennen yhteydenottoa myyjään paljon taustatyötä eri toimittaja vaihtoehdoista. Haen luotettavaa, pitkäaikaista kumppania ja mieluiten keskitän ostokseni yhdelle myyntiorganisaatiolle. Yleensä en hyväksy myyntiehtoja suoraan sellaiseenaan, vaan pyrkimykseni on rakentavasti kehittää niitä yhdessä myyjän kanssa.
- Haluan rakentaa vahvoja kumppanuussiteitä ja ostaa useilta eri toimijoilta kasvatukseni omia henkilökohtaisia verkostojani. Myyjissä arvostan hyviä henkilösuhteita. Olen käytökseltäni diplomaattinen ja tyydyn usein vallitseviin vaihtoehtoihin.
- Pyydän tarjouksia monilta eri toimijoilta ja valitsen toimijan yleensä hinta edellä. Alussa mietin tuotteen ja palvelun hinta-laatu-suhdetta, mutta usein päädyn valitsemaan edullisemmän vaihtoehdon. En tee ostopäätöstä kovinkaan nopeasti, vaan odotan mieluummin, että myyjä joustaa hinnassaan.
- Pysin saamaan merkityksellisiä etuja myyntiorganisaatiolta. Hyödynnän myyntineuvotteluita pyytämällä usean eri tarjouksen. Periaatteenani on saada laatua halvalla. Ennen ostopäätöstä käyn useita kontaktikertoja myyntiorganisaation kanssa. Mikäli myyntiorganisaatio voittaa luottamukseni, olen yleensä pitkäaikainen asiakas.
- Pääsen yleensä helposti sopimukseen myyntiorganisaation kanssa. Sopimuksen teon jälkeen pyydän kuitenkin usein muutoksia sopimukseen. Sopimusneuvottelun yhteydessä pyydän hinnan alennusta tai jotakin muuta etua, jotta minusta saa asiakkaan.

1.2 Millaisilla perusteilla karsitte eri palveluntarjoajia?

1.3 Minkä kanavan kautta päädyitte toimeksiantajan asiakkaaksi?

1.4 Mitkä kriteerit vaikuttivat lopulliseen päätökseen valita toimeksiantaja?

1.4.1 Kuka tai ketkä tekivät lopullisen päätöksen?

1.5 Aiotteko tulevaisuudessa jatkaa toimeksiantajan asiakkaana?

1.5.1 Miksi päädyitte kyseiseen ratkaisuun?

Teema 2. Asiakasarvon luominen:

2.1 Minkä näistä vaihtoehdoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkömyyntiyhtiön valinnassa?

- Halpa hinta
- Tuotteet ja palvelut ovat 100 % ympäristöystävällisiä
- Lainsäädännön noudattaminen
- Muu, mikä?

2.2 Minkä näistä vaihtoehdoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkömyyntiyhtiön valinnassa?

- Omien kustannusten vähentyminen valitsemalla kyseessä oleva sähkömyyntiyhtiö
- Sähkömyyntiyhtiön innovatiivisuus
- Skaalattavuus, eli mahdollisuus muuttaa sovittua tuotetta/palvelua

- Muu, mikä?

2.3 Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa? Valitse jokaisesta kategoriasta yksi (suhteet, strategisuus, tuottavuus, saatavuus ja toimintakykyisyys).

Suhteet

- Myyjän asiantuntijuus
- Yhtenevät toimintatavat yrityksenne kanssa (viestintä, yhteiset kiinnostuksen kohteet)
- Myyjän sitoutuneisuus
- Myyjän reagointikyky
- Muu, mikä?

Strategisuus

- Riskien vähentyminen omassa liiketoiminnassa
- Joustavuus
- Tuotteen/palvelun komponentit
- Sähkönmyyntiyhtiössä työskentelevien ihmisten saavutettavuus
- Toistaiseksi voimassa olevat sopimusehdot
- Muu, mikä?

Tuottavuus

- Ajan säästyminen ja vaivannäön vähentyminen
- Informaation saaminen
- Sähkönmyyntiyhtiön läpinäkyvyys
- Muu, mikä?

Saatavuus

- Tuotteen/palvelun saatavuus
- Valinnanvara tuotteessa/palvelussa
- Tuotteen/palvelun muunneltavuus
- Muu, mikä?

Toimintakykyisyys

- Tuotteen/palvelun yksinkertaisuus ja selkeys
- Tuotteen/palvelun yhdistäminen omaan liiketoimintaan
- Sähkönmyyntiyhtiön toiminnan organisointi (tällä tarkoitetaan sitä, miten sähkönmyyntiyhtiöorganisoii toimintaansa yrityksenne kanssa toimiessa)
- Muu, mikä?

Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa?

- Omien verkostojen laajentuminen
- Myynti/markkinointikelpoinen sähkönmyyntiyhtiö
- Maineen luotettavuus
- Muu, mikä?

2.4 Millaista arvoa tai hyötyä koet saavasi toimeksiantajalta?

2.5 Onko mielestäsi olemassa rahallisia tai toiminnallisia (palvelu/erityiskohtelu) uskollisuusbonuksia, joiden kautta kokisit yhteistyön entistä arvokkaammaksi? Jos on, millaisia?

Teema 3. Myynnin toimintamallit:

3.1 Mikä oli myyjän rooli, kun mietitte, valitsetteko toimeksiantajan?

Lopuksi:

1. Millainen mielikuva sinulla on toimeksiantajasta yrityksenä?
2. Minkälaista palautetta haluaisit antaa toimeksiantajalle?
3. Tuleeko mieleesi asioita sähkönmyyntiyhtiön kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyen, joita ei ole vielä tullut esille?

Liite 3. Kohdeasiakkaiden haastattelukysymykset

Teema 1. Ostoprosessi:

1.1 Minkä näistä viidestä vaihtoehdosta koet vastaavan eniten itseäsi sähkönostajana?

- Teen ennen yhteydenottoa myyjään paljon taustatyötä eri toimittaja vaihtoehdoista. Haen luotettavaa, pitkäaikaista kumppania ja mieluiten keskitän ostokseni yhdelle myyntiorganisaatiolle. Yleensä en hyväksy myyntiehtoja suoraan sellaisenaan, vaan pyrkimykseni on rakentavasti kehittää niitä yhdessä myyjän kanssa.
- Haluan rakentaa vahvoja kumppanuussiteitä ja ostaa useilta eri toimijoilta kasvattaakseni omia henkilökohtaisia verkostojani. Myyjissä arvostan hyviä henkilösuhdetaitoja. Olen käytökseltäni diplomaattinen ja tyydyn usein valitseviin vaihtoehtoihin.
- Pyydän tarjouksia monilta eri toimijoilta ja valitsen toimijan yleensä hinta edellä. Alussa mietin tuotteen ja palvelun hinta-laatu-suhdetta, mutta usein päädyn valitsemaan edullisemmän vaihtoehdon. En tee ostopäätöstä kovinkaan nopeasti, vaan odotan mieluummin, että myyjä joustaa hinnassaan.
- Pysin saamaan merkityksellisiä etuja myyntiorganisaatiolta. Hyödynnän myyntineuvotteluita pyytämällä usean eri tarjouksen. Periaatteenani on saada laatua halvalla. Ennen ostopäätöstä käyn useita kontaktikertoja myyntiorganisaation kanssa. Mikäli myyntiorganisaatio voittaa luottamukseni, olen yleensä pitkäaikainen asiakas.
- Pääsen yleensä helposti sopimukseen myyntiorganisaation kanssa. Sopimuksen teon jälkeen pyydän kuitenkin usein muutoksia sopimukseen. Sopimusneuvottelun yhteydessä pyydän hinnan alennusta tai jotakin muuta etua, jotta minusta saa asiakkaan.

1.2 Mitkä kaksi asiaa näistä viidestä eri vaihtoehdosta ovat sellaisia, joita odotat eniten sähkömyyntiorganisaatiolta?

- Myyjän nopea vastaus esittämääni kysymykseen
- Etsin sellaista myyjää, jonka koen luotettavaksi asiantuntijaksi energiatoimialalla
- Koen että sähkömyyntiorganisaation tuottama palvelukokemus on tärkeämpää kuin sen tarjoama tuote tai palvelu
- Haluan samanlaista palvelua kuin mitä saan ostaessani tuotteita tai palveluita kuluttajana
- Minulle on tärkeää, että myyjä osaa tunnistaa juuri minun liiketoimintaani sopivan tarpeen

1.3 Mikä on roolisi yrityksessänne? (kuvaile)

1.4 Kun etsitte yrityksessänne sopivaa sähkömyyntiyhtiötä, mitä kanavia hyödynnätte etsiessä tietoa eri vaihtoehdoista?

1.5 Kuvaile miten yrityksenne ostoprosessi yleensä etenee alusta ostopäätökseen? (Mitä selkeitä vaiheita tunnistat matkalla kohti ostopäätöstä)

Teema 2. Asiakasarvon luominen:

2.1 Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa?

- Halpa hinta
- Tuotteet ja palvelut ovat 100 % ympäristöystävällisiä
- Lainsäädännön noudattaminen
- Muu, mikä?

2.2 Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa?

- Omien kustannusten vähentyminen valitsemalla kyseessä oleva sähkönmyyntiyhtiö
- Sähkönmyyntiyhtiön innovatiivisuus
- Skaalattavuus, eli mahdollisuus muuttaa sovittua tuotetta/palvelua
- Muu, mikä?

2.3 Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa? Valitse jokaisesta kategoriasta yksi (suhteet, strategisuus, tuottavuus, saatavuus ja toimintakykyisyys).

Suhteet

- Myyjän asiantuntijuus
- Yhtenevät toimintatavat yrityksen kanssa (viestintä, yhteiset kiinnostuksen kohteet)
- Myyjän sitoutuneisuus
- Myyjän reagointikyky
- Muu, mikä?

Strategisuus

- Riskien vähentyminen omassa liiketoiminnassa
- Joustavuus
- Tuotteen/palvelun komponentit
- Sähkönmyyntiyhtiössä työskentelevien ihmisten saavutettavuus
- Toistaiseksi voimassa olevat sopimusehdot
- Muu, mikä?

Tuottavuus

- Ajan säästäminen ja vaivannäön vähentyminen
- Informaation saaminen
- Sähkönmyyntiyhtiön läpinäkyvyys
- Muu, mikä?

Saatavuus

- Tuotteen/palvelun saatavuus
- Valinnanvara tuotteessa/palvelussa
- Tuotteen/palvelun saatavuus
- Tuotteen/palvelun muunneltavuus
- Muu, mikä?

Toimintakykyisyys

- Tuotteen/palvelun yksinkertaisuus ja selkeys
- Tuotteen/palvelun yhdistäminen omaan liiketoimintaan
- Tuotteen/palvelun linkittäminen omaan liiketoimintaan
- Sähkönmyyntiyhtiön toiminnan organisointi (tällä tarkoitetaan sitä, miten sähkönmyyntiyhtiö organisoii toimintaansa yrityksen kanssa toimiessa)

- Muu, mikä?

Minkä näistä vaihtoehtoista koet tuovan eniten lisäarvoa sähkönmyyntiyhtiön valinnassa?

- Omien verkostojen laajentuminen
- Myynti/markkinointikelpoinen sähkönmyyntiyhtiö
- Maineen luotettavuus
- Muu, mikä?

2.4 Koetko, että sähkönmyyntiyhtiö voi tukea yrityksenne vision toteutumista? Visiolla tarkoitetaan sitä, mihin suuntaan haluatte viedä ja kehittää liiketoimintaanne tietyn ajan kuluessa.

2.4.1 Jos voi, niin millä tavalla?

2.5 Koetko paikallisuuden sellaisena arvona, että se vaikuttaa sähkönmyyntiyhtiön valintaan yrityksellenne?

Teema 3. Myynnin toimintamallit:

3.1 Kun sähkönmyyntiyhtiöstä myyjä kontaktoi sinut ensi kertaa, mitkä tekijät johtavat kohdallasi siihen, että suostut tapaamaan myyjän?

3.2 Kun olet päättänyt tavata myyjän, mitä toivot, että tapaaminen pitää sisällään?

3.3 Koetko, että haluat neuvotella mieluummin sellaisen myyjän kanssa, jonka olet kohdannut aikaisemmin jossakin sosiaalisen median kanavassa?

3.4 Vaikuttaako sähkönmyyntiyhtiön valintaan se, jos pystyt ostoprosessisi aikana ja kaupan teon jälkeen kommunikoimaan myyjän kanssa helposti ja vaivattomasti sinulle mieleisen kanavan kautta?

3.4.1 Jos vaikuttaa, mikä kommunikoinnin kanava on sinulle sopivin?

Lopuksi:

1. Uusiutuvat energiaratkaisut ovat nykypäivää ja tulevaisuutta riippumatta liiketoiminta-alasta. Koetko sen tuovan lisäarvoa, että myyjä, jonka kanssa kommunikoit valittaessa sähkönmyyntiyhtiötä, voi jatkossa olla apunasi karvoittamassa yrityksenne tarpeita uusiutuviissa energiaratkaisuissa (sähköauton latauspisteet, aurinkosähköjärjestelmät ja niihin liittyvät asiat)?

1.1 Jos koet, niin valitsisitko mieluummin sähkönmyyntiyhtiön

- a. Jossa kanssasi asioinut myyjä auttaisi ja palvelisi sinua kokonaisvaltaisesti energiaratkaisuissa
- b. Jossa saa sähkönmyynnin halvemmalla, mutta et kokonaisvaltaista palvelua energiaratkaisuihin liittyen

2. Tuleeko mieleesi asioita sähkönmyyntiyhtiön kanssa tehtävään yhteistyöhön liittyen, joita ei ole vielä tullut esille?