



# B2C asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen

Case Yritys X

Kirsi Englund

OPINNÄYTETYÖ  
2021

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

ENGLUND, KIRSI:  
B2C asiantuntijapalvelun myynnin kehittäminen. Case Yritys X

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2021

---

Opinnäytetyön kohteena oli terveydenhuollon asiantuntijapalveluita kuluttajille ja yrityksille tarjoava yritys. Työn kohteena oli erityisesti kuluttajille tarjottavat ravitsemusterapeutin tuottamat palvelut.

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää ravitsemusterapeutin tuottamalle palvelulle myynnin suunnitelma. Työn tarkoituksena oli luoda asiantuntijapalvelun myynnin johtamisen malli modernien myynnin keinoin (toimenpiteet, työkalut, seuranta), joka vastaa nykypäivän markkinatilanteen haasteisiin ja hyödyntää nykyaikaisia myynnin ja markkinoinnin välineitä.

Työn menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta eli kehittävää tutkimusta, jossa kirjallisuuskatsaukseen nojaten kehitetään työn menetelmiä käytännössä. Työn teoreettinen pohja perustui modernin myynnin teoriaan sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuden pohjalta kilpailija- ja markkina-analyysiä, kuluttajien ostokäyttäytymisen muutosta, modernia asiantuntijapalvelun myyntiä, sekä myyntisuunnitelman laatimista ja myynnin johtamista.

Työssä toteutettiin asiantuntijapalvelun myynnin pilottiprojekti, sekä raportoitiin sen tulokset. Pilottiprojektin perusteella laadittiin moderni myynnin malli, jota yrityksessä voidaan jatkossa hyödyntää vastaavien palveluiden myyntiä toteutettaessa. Tässä mallissa keskeisiä osa-alueita olivat asiakkaan ostopolku, asiantuntijoiden työn esiintuominen, myynnin aktiviteetit ja mittarit. Myynnin mallia voidaan soveltaen hyödyntää myös muiden vastaavien asiantuntijapalveluiden myynnissä.

---

Asiasanat: B2C-myynti, myyntisuunnitelma, myyntiprosessi, asiantuntijamynti

## **ABSTRACT**

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

ENGLUND, KIRSI:  
Growing Sales of B2C Sales of specialist service, Case Company X

Master's thesis 61 pages, appendices 3 pages  
May 2021

---

This thesis was executed for a company, which sells health care specialist services to consumers and companies. The focus in the thesis was on nutritionists' services offered to consumers.

The target of this thesis was to develop a sales plan for a service provided by nutritionists. The purpose of the thesis was to create a sales model that utilises the modern means of sales (methods, tools, metrics) which correspond to the current market situation and utilises the tools of modern sales and marketing.

The method in the thesis was operational research, where the sales plan was developed by leaning to the current existing literature regarding modern sales. The theoretical base of the thesis was in the theory of modern sales and the change of consumer behavior. The theory section explored the literature of competitor and marketing analyses, the change of consumer behavior, modern sales of specialist services, creating a sales plan and leading the sales functions.

A pilot project of selling a specialist service was executed, as well as were the results reported in the thesis. Based on the pilot project and literature a modern model of sales was created, which can be utilized later, when sales of other similar services are being planned. In the core of the model there are customer path, specialist driven inbound-marketing, sales activities and sales measures.

The sales plan developed can be applied to the sales of other specialist services.

---

Key words: B2C sales, sales strategy, sales process, specialist services sales

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Myynnin muutos ja asiantuntijan uusi rooli .....	7
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	8
1.3	Työn tavoite ja tarkoitus .....	9
1.4	Työn menetelmät ja rajaukset .....	9
1.5	Työn rakenne ja teoreettinen pohja .....	10
2	KILPAILIJA- JA MARKKINA-ANALYYSI JA KULUTTAJAN OSTOKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOS .....	11
2.1	Kilpailija- ja markkina-analyysi .....	11
2.1.1	SWOT-analyysi .....	11
2.1.2	Porterin viisi voimaa .....	11
2.1.3	Strateginen ryhmäanalyysi (Strategic Group Analysis) .....	12
2.1.4	Growth share matrix .....	12
2.1.5	Käsittekartoitus (Perceptual mapping) .....	13
2.2	Kuluttajien ostokäyttämisen muutos vaatii myyntiprosessin muutosta .....	13
2.3	Myyntistrategia .....	16
2.4	Uuden kasvun aikaansaaminen myynnillä .....	17
2.5	Strateginen arvomyynti .....	19
2.6	Asiantuntijan osaamisen myyminen .....	20
2.7	Myynnin organisoiminen .....	21
2.8	Uuden palvelun lanseeraus .....	23
2.9	Moderni myyntiprosessi: myynnin menetelmät .....	24
2.9.1	Digitaalinen myynti ja markkinointi .....	25
2.9.2	Sosiaalinen myynti .....	28
2.10	Myynnin mittarit ja seuranta .....	30
3	RAVITSEMUSTERAPIAPALVELUN MYYNNIN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ X .....	31
3.1	Myynnin johtaminen Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluissa .....	31
3.1.1	Olemassa olevia myynnin työkaluja .....	32
3.1.2	Myynnin nykytilasta ja myynnin haasteista .....	33
3.2	Testattava palvelu .....	34
3.2.1	Kilpailija-analyysi .....	34
3.2.2	Kohderyhmät .....	38
3.2.3	Palvelun kuvaus .....	39
3.3	Myynnin toteutus .....	42
3.4	Myynnin tavoitteet .....	44

3.5 Tulokset .....	44
3.6 Opit palvelun lanseerauksesta .....	48
3.7 Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden uusi myyntiprosessi .....	50
3.8 Myynnin mittarit .....	52
4 POHDINTA .....	54
4.1 Jatkokehitys .....	55
LÄHTEET .....	57
LIITTEET .....	59
Liite 1: Palvelu X:n palveluprosessi ja käytetyt materiaalit.....	59
Liite 2: Uuden palvelun toteutuksen muistilista.....	60

**ERITYISSANASTO**

B2C-myynti	Yrityksen (Business) kuluttajille (Consumer) suuntaama myyntiä
Inbound-markkinointi	Asiakkaan mielenkiinnon herättämistä tuottamalla asiakasta kiinnostavaa materiaalia yrityksen palveluista tämän saataville
Prospekti	Potentiaalinen asiakas, jolle markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan
Liidi	Kohderyhmään kuuluvaksi tunnistettu henkilö, joka on potentiaalinen asiakas
Asiantuntijamyynni	Myyntiä, jossa asiantuntijan syväosaaminen on keskiössä
Transaktiomyynti	Yksinkertaiseen vaihdantaan (raha vs. hyödyke) perustuvaa myyntiä
Arvomyynti	Myyntiä, jossa myyjä osaamisellaan auttaa asiakasta koko myyntiprosessin ajan
Sisältö	Yrityksen tuottamaa materiaalia, esim. verkkoartikkeleita, joilla pyritään saamaan prospekti kiinnostuneeksi yrityksen tuottamista palveluista
Konversio	Mitattava toimenpide, jonka kävijä tekee (esim. ostokonversio on ostojen määrä myyntisivuilla käyneistä)
Kasvuhakkerointi	Tapa yhdistää myyntiä ja markkinointia siten, että testataan nopealla syklillä erilaisia keinoja, mitataan tuloksia ja pyritään löytämään keinot nopeaan liiketoiminnan kasvattamiseen

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Myynnin muutos ja asiantuntijan uusi rooli

Myynti on ollut voimakkaassa murroksessa viime vuosina. Kuluttajien käyttäytymisen muuttuessa ”keltaisten sivujen” aikakaudelta sosiaalisen median kuluttamisen pariin on ostokäyttäytyminen muuttunut. Internetin ja globalisaation myötä koko maailman palvelutarjonta on tullut saataville ja digitalisaatio on muuttanut ostoprosesseja nopeammiksi ja helpommiksi.

Entisten myyntikanavien puhelimen ja puhelinluettelon ovat syrjäyttäneet uudet teknologiat ja voidaankin puhua todellisesta myynnin murroksesta. Myynti on monikanavaistunut, tempo nopeutunut ja teknologia tullut avuksi – tai jossain tilanteessa ehkä myös haasteeksi myyjille. Teknologia luo kuitenkin ennen kaikkea mahdollisuuksia potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen verkosta, heidän kanssaan vuorovaikutuksen luomiseen ja myynnin toimenpiteiden nopeuttamiseen ja automatisoimiseen.

Uudenlainen myynti tarvitsee tietysti myös uudenlaista johtamista. Myyntitiimissä tulee olla osaamista aina sosiaalisista medioista sisällöntuotantoon, asiakaspalveluun, teknologisten apuvälineiden käyttöön, datan käsittelyyn kuin kaupan solmimiseenkin. Puhumattakaan itse palvelun asiantuntijoista. Uudet toiminnot vaativat uudenlaista työn organisointia, uusia mittareita, jotta menestystä voidaan seurata ja uutta johtamista: miten tällainen asiantuntijajoukko organisoidaan ja johdetaan yrityksessä niin, että kaikki ymmärtävät myynnin olevan yrityksen keuhkot, joiden avulla koko yritys voi hengittää tulevaisuudessakin. Myynnin toimenpiteiden kehittämisessä on tärkeä löytää oikeanlaiset keinot mitata myynnin tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

Asiantuntijoiden rooli on myös murroksessa internetin ja tiedon helpon saatavuuden myötä. Enää asiantuntijat eivät istu toimistoissaan ja jyrähtele sieltä lausuntojaan samalla odotellen, että asiakkaat soittavat. Ihmiset löytävät haluamansa tiedon internetistä, ilman asiantuntijaakin. Lisäksi sosiaalisessa mediassa on mahdollista seurata eri vaikuttajia ja palveluntarjoajia, tutustua heihin ja

valita sellainen asiantuntija itseä auttamaan, jonka persoona, sanoma tai palvelut puhuttelevat itseään. Siksi asiantuntijoidenkin on löydettävä sieltä, missä ihmiset viettävät aikaansa, jos haluavat tulla nähdyiksi ja kuulluiksi.

Terveys- ja ravitsemuspalveluissa on tapahtunut valtava kasvu viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun aiemmin terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palveluja myytiin varsin konservatiivisesti terveydenhuollon vastaanotoilla, on teknologia mahdollistanut palveluiden myynnin verkossa erilaisten alustojen ja työkalujen avulla.

Yrityksessä X ravitsemusterapiapalveluita tuottavat yliopistokoulutetut laillistetut ravitsemusterapeutit, jotka ovat terveydenhuollon ammattilaisia. Markkinalle on tullut myös paljon uudenlaista palvelutarjontaa, eikä kuluttajat enää välttämättä käänny terveydenhuollon asiantuntijoiden puoleen terveyttä ja hyvinvointia käsittelevissä asioissa. Markkinoille on tullut iso joukko erilaisia itsenäisesti koulutautuneita terveyden ja hyvinvoinnin ”valmentajia”, joista on myös tullut merkittäviä vaikuttajia sosiaalisen median maailmassa. Tämän vuoksi laillistettujen ravitsemusterapeuttien esiintulo ja erottautuminen markkinalla on nykyisin entistä vaikeampaa.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä nimellä Yritys X liiketoiminnan luottamuksellisten tietojen suojaamiseksi. Opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksessä. Yrityksellä on tavoitteena kehittää itse maksaville kuluttajille suunnattuja ravitsemuspalveluita ja lisätä näiden myyntiä. Yritys X on vuonna 2001 syntynyt terveystarjoava yritys. Yritys X tarjoaa ravitsemusterapeutin palveluita asiakasyrityksilleen ja lisäksi myy ravitsemuspalveluita yksityisille henkilöille. Yksityisille henkilöille myytäviä ravitsemuspalveluita ei ole aiemmin tuoteistettu eikä myyty laajasti ja tehokkaasti. Palvelun, jonka myyntisuunnitelmaa työssä kehitetään, kohderyhmänä ja loppukäyttäjänä ovat kuluttajat, jotka ostavat itse ravitsemuspalveluita.



### 1.3 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoite on kehittää ravitsemusasiantuntijan tuottamalle palvelulle myynnin suunnitelma. Työn tarkoituksena on luoda asiantuntijapalvelun myynnin johtamisen malli modernien myynnin keinoin (toimenpiteet, työkalut, seuranta), joka vastaa nykypäivän markkinatilanteen haasteisiin ja hyödyntää nykyaikaisia myynnin ja markkinoinnin välineitä. Yritys X:ssä ei ole erikseen yksityisille asiakkaille suunnattujen ravitsemusterapiapalveluiden myynnistä vastaavia myyjiä. Myynnin lisäämiseksi tuleekin koota organisaation eri toiminnoista joukko henkilöitä, joiden avulla myyntiä lisääviä toimenpiteitä voidaan tehdä. Näitä ovat esimerkiksi digimarkkinoinnin toiminnot, asiakkuuspäällikkö, asiakaspalvelu, viestintä ja itse palvelua toteuttavat ravitsemusterapeutit. Ravitsemusterapiapalveluiden myyntiä ei olla aikaisemmin järjestelmällisesti toteutettu eikä skaalattu. Näin ollen tavoitteita ja mittareita on ollut käytössä ainoastaan vuositason kasvutavoitteena. Työn tarkoitus on siis luoda organisaation eri tahot osallistava myynnin suunnitelma, jonka avulla asiantuntijapalvelun myyntiä voidaan toteuttaa ja kasvattaa jatkossakin ja joka hyödyntää nykyaikaista kuluttajan ostoprosessin tuntemista.

Työssä on tavoitteena kehittää yksityisille asiakkaille myytävien ravitsemuspalvelujen myynnin (B2C-myynti) toteuttamisen suunnitelma, jonka mukaisesti tässä työssä toteutetaan pilottina yhden palvelun myyntipilotti ja seurataan ja raportoidaan sen tulokset.

### 1.4 Työn menetelmät ja rajaukset

Työn menetelminä ovat kehittämistehtävä ja kirjallisuuskatsaus. Teoriaosuudessa käsitellään kirjallisuuden pohjalta modernia asiantuntijapalvelun myyntiä, sekä myyntisuunnitelman laatimista ja myynnin johtamista.

Empiirisessä osuudessa kehitetään myyntisuunnitelma kohdeyrityksen valitulle palvelulle. Työssä toteutetaan yhden palvelun pilottimyyntikampanja. Lopuksi laaditaan kirjallisuuden ja myyntikampanjasta saatujen kokemusten perusteella

myyntisuunnitelma, jota voidaan hyödyntää jatkossakin asiantuntijapalveluiden myynissä ja myynnin skaalaamisessa.

Palvelujen myynissä yksi tärkeimmistä asioista on palvelujen kehittäminen ja myynti tulisiko ottaa mukaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palveluja kehitettäessä. Tässä työssä on kuitenkin tehty kohtuullisessa laajuudessa pidättyymisen vuoksi se raja, että itse palvelun kehitys on jätetty työn ulkopuolelle. Myynnin suunnitelmaa lähdetessä tekemään on yrityksessä jo tehty kohderyhmätutkimus sekä kehitetty muutamia palveluita ja jopa osin näitä testattukin asiakkailla. Tässä työssä keskitytään siis myynnin suunnitelman laatimiseen olemassa olevalle palvelulle.

### **1.5 Työn rakenne ja teorettinen pohja**

Työn teorettinen pohja perustuu modernin myynnin teoriaan sekä kuluttajien ostokäyttäytymisen muutokseen. Opinnäytetyö koostuu seuraavista osioista: Luvussa 1 kuvataan työn rakennetta ja teorettista pohjaa. Toisessa luvussa käydään läpi kilpailija- ja markkina-analyysiä. Lisäksi toisessa luvussa käsitellään asiakkaan ostopolun muuttumista, kasvuhakkerointia, eli digiaikakaudelle tyypillistä nopeaa kasvun aikaansaamista, pohditaan mitä moderni myynti on, sekä käydään läpi modernin myynnin menetelmiä. Kolmannessa luvussa kerrotaan tämän työn kohteena olevasta toteutetusta ravitsemusterapiapalvelun myyntipilotista. Aluksi käsitellään Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden myynnin nykytilannetta. Sen jälkeen käydään läpi kohteena oleva asiantuntijapalvelu, miten myyntikampanja toteutettiin ja mitkä olivat sen tulokset. Pilotin perusteella laaditaan myynnin suunnitelma, jonka avulla vastaavan palvelun lanseeraus voidaan jatkossa suunnitella ja toteuttaa. Lopuksi käsitellään johtopäätökset myyntipilotista sekä pohditaan miten jatkossa Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden myynti olisi tehokkaampaa strategisen suunnittelun, tavoitteiden asettamisen, sekä digitaalisten työkalujen avulla ja miten sitä voisi systematisoida jatkuvan kasvun varmistamiseksi.

## **2 KILPAILIJA- JA MARKKINA-ANALYYSI JA KULUTTAJAN OSTOKÄYT- TÄYTYMISEN MUUTOS**

### **2.1 Kilpailija- ja markkina-analyysi**

Kilpailija-analyysin tarkoitus on saada kattava ymmärrys samalla markkinalla toimivien kilpailevien yritysten strategioista. Kilpailija-analyysia hyödynnetään mm. oman tuotteen markkinointistrategian kehittämisessä. (Kosaka, 2020 ) Kilpailija-analyysin avulla voidaan tuntea ja tunnistaa ne kilpailevat tuotteet tai palvelut, jotka kilpailevat omien asiakkaiden huomiosta ja euroista. Nykyisten kilpailijoiden lisäksi on erittäin tärkeä tunnistaa sellaiset korvaavat tavat ja teknologiat, joilla oman palvelun voi korvata sekä myös tulevaisuuden kilpailijat. (Kamensky, 2014). Kilpailija-analyysi auttaa siis hahmottamaan sitä, missä oman yrityksen on kannattavaa toimia, ja mitkä ovat omat vahvuustekijät kilpailijoihin nähden. Kilpailija-analyysin tuottamisessa on käytetty erilaisia malleja, jotka auttavat hahmottamaan sitä, mitä tietoa haluat kilpailijoista kerätä ja tutkia. Se, mitä kilpailija-analyysin mallia milloinkin on järkevää käyttää, riippuu tarpeesta. Tavallisia kilpailija-analyysiin käytettyjä malleja esitellään seuraavaksi:

#### **2.1.1 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi auttaa vertaamaan yritysten sisäisiä kilpailutekijöitä (vahvuudet, eli strengths ja heikkoudet, eli weaknesses) ja ulkoisia kilpailutekijöitä (mahdollisuudet, eli opportunities ja uhat, eli threats).

SWOT-analyysiä käytetään tyypillisesti hahmottamaan ja vertaamaan kilpailutekijöitä kuluttajan kilpailutekijöihin. Yrityksen vahvuus saattaa olla vaikkapa asiantuntemus, tai vahva logistiikkaketju, joita kilpailijoilla ei ehkä ole. Tällöin näitä kannattaa hyödyntää omassa liiketoiminnassa. (Kosaka, 2020)

#### **2.1.2 Porterin viisi voimaa**

Porterin viisi voimaa-malli tutkii tietyn segmentin tai toimialan kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Mallissa tutkitaan toimialaa viiden tekijän avulla: uudet toimijat markkinalla, ostajat, toimittajat, kilpailuasetelma sekä korvaavat tuotteet/palvelut markkinalla.

Porterin malli on toimiva silloin, kun halutaan tutkia toimialan kilpailuelementtejä, esimerkiksi uudelle markkinalle menemistä arvioitaessa. Se on hyödyllinen myös omaa strategiaa hiottaessa markkinan kilpailutilanteeseen nähden. (Kosaka, 2020)

### **2.1.3 Strateginen ryhmäanalyysi (Strategic Group Analysis)**

Tällä menetelmällä arvioidaan eri yritysten sijoittumista toisiinsa nähden kahden eri strategisen ulottuvuuden suhteessa. Menetelmällä voi arvioida myös sitä, kuinka lähellä kilpailijat ovat omaa yritystä näihin strategisiin ulottuvuuksiin nähden.

Strategista ryhmäanalyysiä voi käyttää silloin, kun haluaa arvioida omaa asemaansa tai menestystä suhteessa kilpailijoihin tiettyjen, etukäteen päätettyjen tekijöiden osalta. (Kosaka, 2020)

### **2.1.4 Growth share matrix**

Growth share matrixin avulla voidaan analysoida omia tuotteita markkinoilla oleviin kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Matrix auttaa tunnistamaan mihin tuotteisiin panostaa kilpailutilanteen ja markkinoinnin houkuttelevuuden perusteella (market attractiveness).

Growth share matriksia käytetään yleensä yrityksen tuoteportfolion arviointiin: mihin tuotteisiin investoida ja mitkä ajaa alas tai uudellenpositioida. Matriksia voidaan myös käyttää markkinoinnissa eri markkinointikanavien arviointiin sijoittamalla eri markkinointikanavat kanavan kasvun sekä saavutetun ROI:n (return on investment, sijoitetun pääoman tuotto)

Boston Consulting Groupin lanseeraamassa mallissa tuotteet luokitellaan neljään kategoriaan:

1. Kysymysmerkit ovat usein uusia tuotteita, jotka kasvavat nopeasti, mutta markkinaosuus on vielä alhainen.
2. Tähdet ovat suuren kasvun ja ison markkinaosuuden tuotteita. Näihin yrityksen kannattaa tyypillisesti investoida ja tukea kasvua.
3. Lypsylehmät ovat alhaisen markkinaosuuden, mutta vahvassa kasvussa olevia tuotteita. Nämä tuotteet kannattaa säilyttää tuomassa rahoitusta mm. tähtiin investoimiseen.
4. Koirat ovat alhaisen markkinaosuuden ja heikosti kasvavia tuotteita. Näistä yrityksen kannattaa tyypillisesti luopua tai vaihtoehtoisesti uudelleenpositioida ne. (Kosaka, 2020)

### **2.1.5 Käsitekartoitus (Perceptual mapping)**

Käsitekartoitusta käytetään hahmottamaan visuaalisesti miten tuotteet sijoittuvat asiakkaiden silmissä kilpailijoihin nähden. Tätä analyysiä kutsutaan myös positiointikartoitukseksi. Analyysin avulla voidaan arvioida omien ja kilpailijoiden tuotteiden positiointia arvioitaviin ominaisuuksiin nähden.

## **2.2 Kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos vaatii myyntiprosessin muutosta**

Kuluttajien ostokäyttäytyminen on ollut murroksessa viimeiset kymmenen vuotta. Internet on tuonut koko maailman lähelle ja markkina on laajentunut oman paikkakunnan puhelinluettelosta löytyvien palveluntarjoajien ulkopuolelle ja nyt palveluita ostetaan jopa globaalisti mistä maailman kolkasta tahansa (Cuevas, 2018, Hautamäki 2016, Rubanovitsch 2018, s. 28, Schultz & Doerr, 2014, s.1).

Internet on tuonut myös valtavasti tietoa saataville. Ostaja, oli sitten kyseessä yksityishenkilö tai ammattilainen, saa helposti käsiinsä monenlaista tietoa ostamastaan palvelusta jo ennen ostopäätöksen tekoa, tai edes kyseisen palveluntarjoajan kohtaamista. Tämä tiedon saatavuus tekee ostajista – eli siis kuluttajista entistä tietoisempia, sekä vaativampia ostajina. Voimme vertailla tietoja ja erilai-

sia tuotteita, kysellä kokemuksia palveluiden nykyisiltä käyttäjiltä sekä ehkä käyttää myös jotakin pienempiä ”näytetuotteita” kiinnostavan palvelutarjoajan ilmaiseksi jakaman sisällön avulla. Enää ei siis riitä, että myyjäyrittäjä on tuotteensa tai palvelunsa asiantuntija, vaan yrityksen tulee olla myös asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden syvällinen tuntija ja ymmärtäjä. (Cuevas, 2018, 202) Aminoff ja Rubanovitsch (2015) toteavatkin kirjassaan, että ensimmäistä kertaa myynnissä valta-asema on siirtynyt ostajalle (Rubanovitsch ja Aminoff, 2015).

Hyvinvointi- ja terveysalalla internet sekä teknologian kehittyminen ovat mahdollistaneet myös aivan uudenlaisten palvelujen kehittämisen ja tuomisen markkinoille. Enää painonhallintaohjausta varten ei mennä terveyskeskukseen tai kerran kuussa kokoontuvaan ryhmään, vaan verkosta voi ostaa joko puhtaasti ravitsemukseen tai liikuntaan tai näitä yhdistävän tai jopa vieläkin kokonaisvaltaisemmat elämäntottumukset sisältävän valmennuksen, jossa voi edetä omassa tahdissa, keskustella verkkoalustalla ryhmätovereiden kanssa ja lähettää whatsapp-viestinä valmentajalle kuvia omista ruoka-annoksista. Digitaaliset työkalut ja alustat ovat räjäyttäneet palveluiden tarjoamisen mahdollisuudet. Sitran megatrendi-raportin mukaan digitaalisten teknologioiden käyttö palveluissa tulee kasvamaan ja terveysteknologian ja lisääntyneen tietomäärän hyödyntäminen palveluiden henkilökohtaisessa räätälöinnissä on yksi vallitsevista megatrendeistä. (Dufva, 2020)

Kuluttajan ostoprosessi on pidentynyt. Kun ennen avattiin puhelinluettelon keltaiset sivut ja lähdettiin kyselemään palveluista, nyt saatetaan seurata kiinnostavaa palveluntarjoajaa verkon välityksellä kauankin ennen ostopäätöksen tekemistä. (Cuevas, 2018, 201, Hautamäki 2016) Ostoprosessiin on tullut monia päällekkäisiä ja vaiheittaisia prosesseja. sosiaalinen media, muut verkkosisällöt sekä erilaiset yhteistyökumppaneiden verkostot mutkistavat asiakkaiden ostoprosessia (Rubanovitsch 2018, 52).

Asiakas tekee nykyisin ostopäätöksen yhä useammin kohtaamatta lainkaan myyjää (Rubanovitsch ja Aminoff 2015). Tiedon saatavuuden helpottumisen ja helpojen viestintäkeinojen vuoksi myyjäorganisaation on toimittava nopeasti, sillä asiakas saattaa odotellessaan vastausta viestiinsä olla jo yhteydessä toiseen pal-

veluntarjoajaan ja tehdäkin kaupat saatuaan vastauksen nopeammin (Rubanovitsch 2018, s. 52, Rubanovitsch ja Aminoff 2015, s. 25). Samoin kuluttajan kohtaamisen sykli on kiihtynyt myös markkinoinnissa: asiakkaita tulee palvella entistä oikea-aikaisemmin, silloin, kun asiakkaalla on ostotarve ja myös entistä puhuttelevammalla, kohdistetulla sisällöllä (Rubanovitsch 2018, s. 53).

Kuviossa 1 on esitetty yhdistettynä asiakkaan ostoprosessi nykyisen ajattelun mukaisesti. Kuluttajan ostoprosessi lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta, jolloin kuluttaja tunnistaa hänellä olevan ongelman tai tarpeen ja alkaa etsiä ratkaisuja, eli tuotteita ja palveluita, jotka voisivat häntä auttaa ongelmansa kanssa. Lähes itsestään selvää tänä päivänä on, että kun kuluttaja on kiinnostunut jostakin palvelusta tai tuotteesta, hän etsii kyseisen yrityksen internetistä, katsoo, millaista sisältöä yritys on tuottanut blogitekstien, Youtube-videoiden tai ilmaisten oppaiden muodossa. Kuluttaja tutustuu yritykseen myös sosiaalisen median kanavissa ja seuraa minkälaista sisältöä yritys tuottaa, mistä aiheista tämä puhuu ja miten tämä ratkaisisi kuluttajan ongelmia. Google-hakujen avulla on myös helppo vertailla vastaavia palveluita tuottavia muita yrityksiä. Yhteydenotto yrittäjään tai yritykseen saatetaan tehdä pitkänkin seuraamisajan jälkeen, kun on varmistuttu, että yritys toimii itselle sopivalla tavalla tai ajatusmaailma vastaa omaa ajatusmaailmaa.

Kun kuluttaja on vertaillut omasta mielestään riittävästi erilaisia palveluntarjoajia, tekee hän ostopäätöksen itselleen sopivasta palvelusta. Palvelun tuottamisen aikana ja oston jälkeen on yleistä, että kuluttajat jakavat kokemuksiaan erilaisista palveluista esimerkiksi blogiteksteissä tai muissa sosiaalisen median kanavissa. Tämän vuoksi palvelun tuottamisen hetki on hyvin tärkeä arvon luomisen kannalta: asiakkaan on koettava saavansa arvoa käyttämälleen kustannukselle.



KUVIO 1. Osto- ja myyntiprosessi (mukaeltu Aminoff & Rubanovitsch 2015, Kurvinen & Seppä 2016, 51 ja Leijala 2019)

Ostoprosessi on tänä päivänä myös hyvin hajautunut (Rubanovitsch 2018, s. 52) Se ei välttämättä etene ostopäätöksestä yhteydenottoon ja ostoon, vaan sosiaalisen median ja erilaisten verkostojen ja yhteistyökumppanuuksien vuoksi ostoprosessiin sisältyy usein hyvin monenlaisia kohtaamisia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Eri kanavat ja verkostot luovat uusia mahdollisuuksia myyjäyrityksille kohdata asiakkaita, mutta toisaalta asiakkaan ostopolun tunnistaminen voi olla vaikeaa ja siten asiakkaan ymmärtäminen haastavaa. Nykyisin hyödynnetään yhä enemmän verkosta kerättävää dataa asiakkaan matkasta ja sen avulla asiakkaan toimia voidaan jossain määrin paremmin hallita ja häntä lähestyä. (Rubanovitschs 2018, s. 52)

### 2.3 Myyntistrategia

Strategian määrittelyn ydin on, että strategia ilmaisee yrityksen keskeiset toiminnot, joiden avulla se vastaa sekä ulkoisiin että sisäisiin haasteisiin ja varmistaa liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden (Kamensky, 2014). Liiketoimintastrategia kertoo, millä toimintatavoilla ja valinnoilla yritys aikoo pärjätä kilpailussa valitsemallaan markkinalla. Liiketoimintastrategia voidaan purkaa vielä toimintokohtaisiksi strategioiksi yrityksen eri toiminnoille, esimerkiksi myyntistrategia ohjaamaan myynnin toimintoja ja tavoitteita.

Hyvä myyntistrategia on aina johdettu yrityksen liiketoimintastrategiasta. Myyntistrategiassa toteutetaan sitä, mitä liiketoimintastrategiassa on määritetty liiketoi-



minnan tavoitteiksi, strategisiksi painopistealueiksi sekä kohderyhmäksi ja se ohjaa myynnin päivittäistä tekemistä. (Rubanovitsch, 2018 s.126, Ingram, 2005, s.53). Lisäksi myynnin tulee toimia erityisesti yrityksen mission suuntaisesti (Ingram, 2005, s.44).

Myyntistrategian ytimessä tulee olla myös asiakas: se, mitkä ovat asiakkaan keskeiset haasteet ja mitä hän odottaa, minkälaisesta lisäarvosta asiakas on valmis maksamaan ja miten hän toivoo itseään palveltavan (Kurvinen&Seppä, 2016, s.166). Käytännössä myyntistrategiassa tulee huomioida asiakkaan ostoprosessi ja se, minkälaista lähestymistä se vaatii. Hyvä myyntistrategia siis vaatii, että asiakkaan polku palvelun ostotapahtuman äärelle pitää tuntea.

Myyntistrategian tehtävä on tuoda liiketoimintastrategiassa määritellyt liiketoiminnan, esimerkiksi kasvun tavoitteet konkreettiseksi myyntitöihin tekemiseksi, joka ohjaa päivittäistä työskentelyä (Rubanovitsch, 2018, 126). Myyntistrategiassa tulisi olla kuvattuna yrityksen myyntiprosessi sekä tärkeimmät mittarit, joilla tekemisen suuntaa ja onnistumista voidaan mitata (Rubanovitsch, 2018, 126)

## **2.4 Uuden kasvun aikaansaaminen myynnillä**

Uusien palvelujen kehittämisellä yritykset hakevat luonnollisesti liiketoiminnan kasvua. Mattinen määrittelee kirjassa Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle (2020), että saadakseen aikaan kasvua, tulee yrityksen johtaa liiketoimintaa, eli sitä, miten eri asiat ovat yhteydessä toisiinsa (esim. myynti ja markkinointi) ja sitoutua mittaamaan tuloksia. Rubanovitsch puolestaan määrittelee, että kasvu syntyy sillä, että pidetään huolta nykyisistä asiakkaista (pidennetään asiakkaan elinkaaren kestoja) ja samalla hankitaan uusia asiakkaita (Rubanovitsch 2018, s.126)

Digitaalisen liiketoiminnan aikakaudella on aloitettu puhumaan kasvuhakkeroinista. Tällä tarkoitetaan nopeatempoista liiketoiminnan kehittämistä, jossa liiketoimintaa pyritään kasvattamaan, tuloksia seurataan reaaliajassa ja muokataan sekä testataan toimintaa nopealla syklillä asiakkailta saadun palautteen perus-

teella (Mattinen, 2020. s.25, Kurvinen & Seppä, 2016). Alun perin kasvuhakkeroinnin käsitteen on luonut Sean Ellis, joka määritteli, että sillä tarkoitetaan markkinalle sopivan tuotteen löytämisen jälkeen seuraavaa kriittistä askelta: löytää skaalattava, toistettava ja kestävä tapa kasvattaa tuotteen myyntiä (Ellis, 2020).

Kasvuhakkeroinnille tyypillistä on pyrkiä välttämään kaikkea tekemistä, mikä ei suoraan tuo lisäarvoa asiakkaalle, sekä testata ja kehittää toimintaa niin kauan, kunnes myynnin kasvua alkaa syntyä (Mattinen, 2020 s. 26)

Digitaalisessa liiketoiminnassa on viisi keinoa, joiden avulla kasvua tuovaa kilpailuetua on mahdollista saavuttaa: alustatalousajattelun hyödyntäminen perinteisen investointeja vaativan liiketoiminnan synnyttämisen sijaan, disruptio, eli oman alan perinteisten tapojen tehdä asioita murtaminen uudelleenlaiseksi liiketoiminnaksi, toimialan transformaatio eli koko toimialan tavan tehdä muuttaminen digitaalisen liiketoiminnan avulla, big datan, eli asiakkaista kertyneen tiedon hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakaskokemuksen kehittäminen (Mattinen, 2020 s. 28-39).

Kasvun mahdollistamiseksi yrityksen tulee löytää liiketoiminnan johtamisessa se, miten asiat ovat yhteyksissä toisiinsa (esim. ilman markkinointia ei ole asiakkaita, jolle tehdä myyntiä), kyetä uudistamaan näitä toimintatapoja sekä sitoutua mittaamaan tuloksia (mitä et voi mitata, sitä et voi johtaa). Ennen kaikkea liiketoiminnan kasvattamiseen tarvitaan suunnitelma siitä, millä tekemisellä kasvu saadaan aikaan: Kartoitetaan tuotteen ostoprosessin palapalalta ja keskitytään parantamaan sitä kohtaa, mikä ei toimi. Esimerkkejä tällaisesta suunnitelmasta voisi olla vaikkapa verkkokaupan laajentaminen uudelle markkina-alueelle, liiketoiminnan muuttaminen digitaaliseksi tai asiakkaan elinkaarren pidentäminen. (Mattinen 2015 s.15, Kurvinen & Seppä 2016, s.248, 251)

Mittaaminen ja mitattavat tavoitteet ovat tärkeässä roolissa kasvun rakentamisessa. Mittaamisen avulla voidaan kertoa edistymisestä ja seurata kasvun etenemistä. (Mattinen 2015, s-75) Digitaalinen liiketoiminta luo mahdollisuuden seurata liiketoiminnan lukuja helposti ja jopa reaaliajassa (Mattinen, 2020 s. 25)

## 2.5 Strateginen arvomyynti

Asiakas kokee palvelun tai tuotteen ostaessaan saavansa jonkinlaista arvoa, vastinetta omalle taloudelliselle menetykselleen. Arvo syntyy siis palvelua tuotettaessa ja voi olla eri asiakkaalle erilainen. Asiakkaan kokeman arvo voi olla taloudellista arvoa, toiminnallista arvoa, mikä tarkoittaa esimerkiksi ajan säästöä, emotionaalista arvoa, eli tunne- tai muun henkilökohtaisen tavoitteen saavuttamista tai symboliseen arvoon, eli oman arvomaailman kohtaamiseen liittyvää arvoa (Heikinheimo, Hautamäki, 2020). Strategisella arvomyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jossa asiakkaalle tuotetaan koko myyntiprosessin ajan lisäarvoa. Lisäarvolla tarkoitetaan sitä, että asiakkaan tekemät ”uhraukset” ovat pienemmät kuin hänen koettu saamansa edut. (Rubanovitsch 2018, s. 153)

Voidaankin puhua kahdenlaisesta myyntitapahtuman arvonluontitavasta: Transaktiomyynnistä on kyse silloin, kun asiakas haluaa ostaa tietyn, ehkä jo ennestään hyvin tuntemaansa tuttua tavaraa (esimerkkinä vaikkapa talouspaperia). Tässä transaktiomyynnissä asiakkaalle riittää, että hän saa tarvitsemansa tavaran haluamanaan ajankohtana, sopivalla hinnalla ja kätevästi. Asiakas ei tarvitse juuri myyjän neuvoa tutun tavaran valitsemiseen. Toisessa ääripäässä on kumppanuusmyynti tai konsultatiivinen myynti, jossa asiakkaan tarpeiden täyttyminen ja tavoitteiden saavuttaminen on keskiössä. Myyjä ja asiakas toimivat vahvassa kumppanuussuhteessa, eli myyjä pyrkii jatkuvasti kehittymään paremmaksi asiakkaan tuntemisessa, jotta pystyy vastaamaan asiakkaan paremmin ehkä vielä piileviinkin tarpeisiin. Myyjä reagoi herkästi asiakkaan tarpeisiin ja kehittää omaa tarjoamaansa niin, että asiakkaan tavoitteet ja tarpeet täyttyvät. (Ingram, 2005, s.59)

Kumppanuusmyynti on strategista arvomyyntiä, jota siis kannattaa tavoitella. On tiedossa, että uuden asiakkaan hankkiminen on aina kalliimpaa tai resursseja enemmän vievää kuin olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen (Rubanovitsch 2018, s. 153). Kaikessa myynnissä tulisi pyrkiä kohti konsultatiivista tai kumppanuusmyyntiä, jolloin palvelusta tai tuotteesta päästään alennus-hintakeskustelusta siihen miten asiakas todella hyötyy palvelusta (Kurvinen & Seppä, 2016, s.167)

Ravitsemusterapiapalvelut voisivat parhaimmillaan olla kumppanuussuhde, jossa asiantuntija, ravitsemusterapeutti pyrkii jatkuvasti tuntemaan ja ymmärtämään paremmin asiakasta ja tämän tarpeita. Näin tehden asiantuntija voi olla jatkuvasti askeleen asiakasta edellä ja tarjota hänelle aktiivisesti palveluita ja palvelunelementtejä, jotka auttavat asiakasta pääsemään omiin tavoitteisiinsa ja ylläpitämään saavuttamaansa hyvinvoinnin tai terveyden tilaa. Näin toimien asiantuntija pystyisi vastaanottotapahtuman aikana myymään palveluaan asiakkaalle lisää hyvin hienovaraisesti niin, että asiakas kokee aidosti saavansa lisäarvoa ja maksaa siitä mielellään. Strategisessa arvomyynnissä asiakas otetaan kaiken keskiöön palvelun kehittämisestä lähtien ja tunnistetaan hänen ostopolkunsa ja se, miten hänelle voidaan tuottaa lisäarvoa jokaisessa kohtaamisessa (Rubanovitsch 2018, s. 155-156).

## **2.6 Asiantuntijan osaamisen myyminen**

Edellä kuvattu ostamisen muutos vaikuttaa siihen, miten myyntiä modernissa liiketoiminnassa tulisi tehdä. Koska asiakkaalla on nykyään monia mahdollisuuksia kohdata häntä kiinnostavia palveluita tarjoava yritys, tulee myynnissä huomioida nämä eri kanavat sekä se, miten asiakasta autetaan tekemään ostopäätöstä. Hautamäen (2016) mukaan tämän päivän asiantuntijamyynnissä on osattava tuoda asiantuntijasisältöjä ostajan saataville jo ennen asiakkaan ja myyjäorganisaation kohtaamista ja siten luotava arvoa asiakkaalle jo ostoprosessin varhaisessa vaiheessa. Kun asiakkaiden ostoprosessi on pidentynyt ja ostopäätökset tehdään yhä varhaisemmassa vaiheessa ennen varsinaista myyjäorganisaation kontaktointia, on myyjäorganisaation tärkeää rakentaa ostajalle lisäarvoa tuovia elementtejä verkkosivuille ja sosiaalisen median kanaviin. (Hautamäki 2016)

Koska ostokäyttäytyminen on muuttunut tänä päivänä valtavasti, eivätkä yritykset enää kontrolloi sitä tietoa, mitä asiakkailla on käytettävissä ostopäätöstä tehtäessä, tulisi myyjäorganisaation nähdä oma roolinsa eri tavalla. Myyjäorganisaation tulee nähdä itsensä asiakkaan onnistumisen luojana, eli ymmärtää mitä haasteita asiakas kohtaa, mikä on hänelle onnistunut tilanne ja miten hän voi

auttaa sen rakentamisessa yhdessä asiakkaan kanssa. Tässä tarvitaan siis asiantuntijuutta asiakkaan tilanteesta ja ymmärrystä mikä on asiakkaalle uutta arvoa. (Dixon & Tanner, 2012)

Rubanovitschin (2018) mukaan ostokäyttäytymisen voimakas muutos on johtanut siihen, että yksittäisen myyjän panos ei enää riitä myynnissä ja siten menestyksenkään liiketoiminnan onnistumisessa. Asiakkaan ostoprosessiin vaikuttaa monta eri tahoja ja vaikuttajaa ja siksi tarvitaan laajemman organisaation tuki ostoon vaikuttavien tekijöiden seuraamiseen. (Rubanovitsch 2018, s. 41) Rubanovitsch (2018) korostaakin, että organisaation jokaisen jäsenen tulisi ymmärtää, että myynti on kaikkien asia. Aiemmin kuvatussa asiakkaan ostoprosessissa organisaation eri henkilöillä tai yksiköillä on oma roolinsa, jossa he myyvät omalta osaltaan palvelua (Rubanovitsch 2018, s.41). Näin ollen niin viestintä- ja markkinoitintoiminnot kuin asiakaspalvelu ja asiakaspalautteiden käsittelijä osallistuvat itse palvelun toteuttavan asiantuntijan lisäksi myyntiprosessiin ja heidän tehtävänsä tulisi nivoa osaksi myyntiprosessia.

Asiantuntijoiden rooliin myynnissä on herätty voimakkaasti viime vuosina. Kurvinen ja Seppä painottavat, että yksi tulevaisuuden keskeisistä myynnin haasteista on että miten asiantuntijat saadaan osaksi myyntiprosessia. Asiantuntijat tuntevat asiakkaat, tunnistavat myyntimahdollisuuksia sekä pystyvät vahvistamaan asiakassuhdetta paremmin kuin myyjät (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 167) Tanja Piha toteaa Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset -yhdistyksen julkaisussa, että käytännössä asiantuntijan tehtävä myynnissä on olla opastamassa ja auttamassa asiakasta ostoprosessin aikana jo ennen ennen kuin ostopäätöstä on tehty. Asiantuntijablogit, -videot, medianäkyvydes ja tapahtumat ovat keinoja, joiden avulla asiantuntijat voivat kohdata asiakkaan ja auttaa tätä oman ongelman ratkaisemisessa. Samalla asiantuntija kuljettaa asiakasta lähemmäs itse palvelun ostovaihetta. (Piha, <https://lehti.mma.fi/ajassa/asiantuntijasta-myyntin-ja-markkinoinnin-osaajaksi>)

## 2.7 Myynnin organisoiminen

Tänä päivänä myyntiä haastaa erityisesti kolme kehityskulkua: asiakkaan käyttäytymisen muuttuminen, kilpailun kiristyminen ja teknologian lisääntyminen. Näihin tyypillisesti myyntiorganisaatiot voivat vastata parantamalla myynnin tehokkuutta, lisäämällä asiakkaalle tuotettua arvoa sekä parantamalla myynnin strategista johtamista (Ingram, 2015 s.3-4)

Asiakkaalle lisäarvon tuottaminen korostuu ostoprosessin muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. Jotta voidaan tuottaa asiakkaalle merkityksellistä arvoa, tulee myös kyetä tunnistamaan se, miten asiakas kokee arvon ja tuottaa sellaista arvoa mitä asiakas arvostaa. (Ingram, 2015 s.5) Rubanovitsch (2018) korostaa asiakkaan auttamista ja tämän arvostaman lisäarvon tuottamista: organisaatiot, jotka todella ovat sisäistäneet asiantuntijan palvelun käyttöhetkellä tuottaman arvon merkityksen, menestyvät myynnissä. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä että asiakas otetaan osaksi palveluiden kehittämistä, asiakasta kuunnellaan myynnin kaikissa vaiheissa, perehdytään asiakkaan ostoprosessiin ja pyritään saamaan selville mitkä kaikki tekijät vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen (Rubanovitsch, 2018, s. 155-156)

Myynnin tuottavuuden kasvattaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että tehdään enemmän vähemmillä kustannuksilla. Myyntiä voidaan tehostaa esimerkiksi parantamalla myyntiprosessia, ottamalla sosiaalisen median kanavat käyttöön (asiakkaan parempi tunteminen) sekä hyödyntämällä teknologiaa prosessien automatisoinnissa (Ingram 2015, s.6-7). Myynnin johtaminen koostuu sekä strategian luomisesta että myyjien henkilökohtaisesta toiminnasta (Ingram, 2015 s.3). Myynnin strategisen johtamisen parantaminen voi tarkoittaa esimerkiksi myyjien ja asiantuntijoiden valtuuttamista ja valmentamista parempaan suoriutumiseen perinteisen autoritäärisen ohjaamisen sijaan (Ingram 2015, s.7) sekä valittuihin tekemisiin sitoutumalla.

Jordanin ja Kellyn (2015) raportoiman tutkimuksen mukaan yrityksillä, joiden myyntiprosessi oli selvästi määritetty, mitattu ja käytetty ohjaamaan myynnin toimenpiteitä oli suurempi liikevaihdon kasvu, kuin yrityksillä, joiden myyntiprosessi ei ollut tarkasti johdettu. Parempaa kasvua syntyi siis yrityksissä, joissa myyntiprosessin suunnitteluun oli käytetty aikaa ja lisäksi myyntiprosessi oli mietitty sen mukaan, miten asiakas kulkee ostopolun läpi. Useat yritykset käyttävät yleisiä

myynnin malleja oman tekemisensä runkona, mutta parempaa kasvua voi saada, kun myyntiprosessi räätälöidään oman yrityksen tarpeisiin ja myynti toimii sen mukaan. (Jordan ja Kelly 2015)

Jordan ja Kelly toteavat, että suurempaa liiketoiminnan kasvua ovat saaneet aikaan yritykset, jotka ovat käyttäneet enemmän aikaa myyntiputken kehittämiseen nimenomaan siten, että parannetaan kaikkein parhaimpien prospektien liikkumista myyntiputkessa, eikä vain ennustamaan myynnin mahdollista onnistumista (Jordan ja Kelly 2015).

Rubanovitschin (2018) näkemyksen mukaan kirjassaan Myyntikapina korvaako kone ihmisen myyntityössä digiaikakauden myyntiorganisaatio tulee rakentaa uudella tavalla (Rubanovitsch, 2018 s. 83). Rubanovitsch kannustaa muotoilemaan koko organisaatiota myynnin taakse ja hän näkeekin, että tulevaisuudessa menestyvissä yrityksissä ei ole enää erillisiä myynti- ja markkinointiorganisaatioita, vaan että muodostuukin vain yksi ”kasvutiimi”, jossa markkinointi löytää verkosta digitaalisten alustojen ja työkalujen avulla kiinnostavat asiakkaat ja tuo ne myyntitapahtuman tai myyjän tavoitettavaksi. Markkinointi saa myynniltä tukea oikeiden kohderyhmien etsimiseen verkosta. Asiakaspalvelutiimi taas huolehtii asiakastarpeiden täyttämisestä ja asiakassuhteen ylläpidosta. Se myös huolehtii ylivertaisen asiakaskokemuksen toteutumisesta ja palvelun sujuvuudesta koko asiakkuuden ajan. (Rubanovitsch, 2018 s.44, 84, 85)

## **2.8 Uuden palvelun lanseeraus**

Uutta palvelua lanseeratessa kannattaa tehdä lanseeraussuunnitelma. Suunnitelma auttaa hahmottamaan palvelun lanseeraukseen liittyvät riskit sekä varautumaan näihin skenaarioiden avulla, tekemään nopeita sopeutustoimia, jos esimerkiksi ympäristön reaktiot tai tekniset asiat näitä vaativat, auttaa pitämään palvelun kannalta oleelliset ihmiset tietoisina tapahtumista oikeaan aikaan ja auttaa valmistautumaan tulevaisuuden lanseerauksiin, kun on toimittu systemaattisesti ja keskeiset stepit on dokumentoitu (Warner 2020).

Uuden palvelun lanseerauksessa voidaan hyödyntää minimum viable product -ajatusta noudattaen (Ries 2009). Ries (2009) on kuvannut tätä siten, että uudesta kehitettävästä tuotteesta tai palvelusta laaditaan aluksi vain sellainen tuote, jolla pystytään keräämään asiakkailta maksimi määrä käyttäjäkokemusta, minimaalisella panostuksella valmistukseen tai tuotantoon (Ries, 2009). Lanseerauksessa voi edetä kolmen tuotteistustason ajatuksella. Siinä tuotekehitystä edistetään kolmella tasolla ja seuraavalle tasolle siirtymisestä tehdään aina päätös. Näin palveluun liittyviä toimintoja kehitetään vuorotellen. (Yrjönkoski ja Systä, 2019)

Tämä voi palvelun kyseessä ollessa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ensimmäisellä tuotteistustasolla testataan alustavaa palvelukuvausta markkinatutkimuksena, jolloin esimerkiksi palvelun hinta on vielä alustava. Toisella tasolla palvelua voidaan myydä yksittäisille kuluttajille alustavan palvelukuvauksen ja hinnoittelumallin avulla. Samalla laaditaan sisäiset palveluprosessit mukaan lukien laskutus- ja asiakaspalveluprosessit kuntoon. Kolmannella tuotteistamisen tasolla palvelu lanseerataan isommalle asiakasjoukolle ja silloin palvelukuvaus ja palveluorganisaatio tulee olla jo valmiina. Tässä vaiheessa voidaan vielä valmistella suurempaa lanseerausta sekä viimeistellä organisaation operointivalmius laajempaa myyntiä varten. (Yrjönkoski ja Systä 2019)

## **2.9 Moderni myyntiprosessi: myynnin menetelmät**

Modernin myynnin keskiössä on asiakas ja asiakkaan tarpeen heräämisestä ostohetkeen muodostuva ostopolku. Tämän polun tunnistaminen on kriittistä myynnin onnistumiselle.

Myynnin arvo syntyy nykyään yhä enemmän myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, eli palvelun tuottamisessa. Näin ollen itse myyntitapahtuma vaatii resursseja ehkä enemmän kuin perinteinen tuotemyynti. Siksi koko myyntitapahtuman tuottavuuden eteen tulee tehdä työtä. Myynnin tuottavuus onkin tärkeämpi arvo kuin ehkä pelkkä kokonaismyynti. (Ingram, 20 s. 6)



Rubanovitschin (2018) mukaan myyntiorganisaatio tulisikin muotoilla asiakkaan ostoprosessin mukaan tiimeiksi, joissa myynnin tekeminen on muotoiltu asiakkaiden ostoprosessin ympärille:

1. Asiakashankinta
2. Sisällöntuotanto
3. Menestyminen ja onnistuminen
4. Toteuttaminen

Kun myynnin tekeminen on muotoiltu näiden asiakaspulun vaiheiden ympärille, huolehditaan siitä, että myyntipanostukset kohdistuvat nimenomaan niille asiakkaille, jotka palvelusta ovat todella kiinnostuneita, tiedetään missä asiakas liikkuu, tehdään sisältöä, jolla asiakkaan huomio saadaan ja joka häntä kiinnostaa. Näin saadaan pidettyä asiakas kiinnostuneena ja tekemään ostopäätös, eli tehtyä myyntiä mahdollisimman suurella konversiolla. Myynnin toteuttamisen vaiheessa kiinnitetään huomiota itse ostotoimintoon, kun asiakas ostaa palvelun: miten verkkokauppa tai ajanvaraus toimii. (Rubanovitsch 2018, 48)

### **2.9.1 Digitaalinen myynti ja markkinointi**

Perinteisesti myynnissä ja markkinoinnissa on pyritty tavoittamaan laajalla skaalalla ihmisiä, jotta tavoitettaisiin mahdollisimman monta sellaista henkilöä, jota mahdollisesti kiinnostaisi ostaa yrityksen palveluita. Tällaisen perinteisen ”markkinointiroiskinnan” huono puoli on kuitenkin se, että siinä käytetään valtavasti resursseja, joilla ei tavoiteta ketään, ei saada myyntiä aikaan. Lisäksi asiakas saattaa kokea tällaisen summittaisen myynnin häiritsevänä ja ärsyttävänä, koska hän ei todennäköisesti ole juuri mainonnan kohtaamisen hetkellä valmis ostamaan palvelua. Perinteisessä myynnissä (vrt. esim. sanomalehtimainonta tai televisiomainokset) myyjäorganisaatio ei myöskään opi tuntemaan asiakasta ja hänen tarpeitaan eikä siten osaa räätälöidä palvelutarjoamaa asiakkaalle lisäarvoa tuovaksi.

Ihmisten kuluttaessa yhä enemmän aikaa verkossa ja digitaalisten kanavien ja laitteiden äärellä, tulee myös myynnin muuttua tämän mukaisesti. Enää digitaalisia kanavia ei voi ohittaa myynnissä, eikä perinteiset myynnin menetelmät riitä

asiakkaiden tavoittamiseen ja omista palveluista viestimiseen (Rubanovitsch 2018, 83)

Yhä useampi kohtaaminen myyjän ja asiakkaan välillä tapahtuu nykyisin verkossa. Teknologia mullistaa asiakaskokemuksen – ja mahdollistaa aikaisempaa huomattavasti käyttäjäystävällisempiä asiakaskokemuksia: palvelun katkeamista, tietojen täyttämiseen käytettyä vaivaa ja tuotteiden odottelu aikaa on kaikkea vähemmän. (Gerdt ja Eskelinen, 2018)

Digitaaliset kanavat ja menetelmät mahdollistavat nykyisin potentiaalisen asiakkaan paremman tunnistamisen ja siten myynnin ja markkinoinnin resurssien kohdentamisen sellaisiin henkilöihin, jotka todennäköisesti ovat kiinnostuneita ostamaan yrityksen palveluita. Verkossa voidaan seurata asiakkaan jättämiä digitaalisia jalanjälkiä ja tunnistaa missä sisällöissä asiakas on käynyt ja paljonko hän on niiden parissa viettänyt aikaa. Tätä asiakkaan kiinnostuksen herättämistä erilaisilla sisällöillä, eli esim. blogiteksteillä, verkko-oppailla tai podcasteilla kutsutaan inbound-markkinoinniksi. Siinä asiakkaan mielenkiinto herätetään tarjoamalla hänelle kiinnostavaa sisältöä – eli parhaimmillaan jo lisäarvoa tuottavaa ilmaista materiaalia tai opastusta verkossa. Inbound-markkinoinnin avulla voidaan tunnistaa palvelusta todella kiinnostuneita asiakkaita. Näin myyjä voi jatkaa keskustelua asiakkaan kanssa tarkemmin ja räätälöidä hänelle sopivaa palvelua. Inbound-markkinoinnin avulla voidaan myös oppia siitä, mistä asiakkaat ovat erityisen kiinnostuneita ja räätälöidä esimerkiksi automaattisia markkinointiviestejä asiakkaalle juuri sillä hetkellä, kun nämä ovat tekemässä ostopäätöstä. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen digitaalisten jalanjälkien avulla palvelee myös asiakasta, sillä tämä saa parempaa palvelua, kun myyjäorganisaatio pystyy kohdentamaan oikeanlaisia toimenpiteitä ja palvelua juuri hänelle. Myyntityössä puolestaan on mahdollista säästää resursseja yhdistämällä fiksusti inbound-markkinointia sekä ns. perinteisiä myynnin keinoja eli vaikkapa asiakkaan suoraa kontaktointia, kun tiedetään, kuka asiakas on todella kiinnostunut palvelusta. (Rubanovitsch 2018, 84-85) Tätä viimeksimainittua inbound-markkinoinnin ja perinteisen myynnin yhdistelmää kutsutaan smartbound- myynniksi, eli yhdistelmämyynniksi (Rubanovitsch 2018, 85). Myös Kurvinen ja Seppä toteavat (2016), että ”keskeytysmarkkinoinnista” siirrytään yhä enemmän inbound-markkinointiin, jossa asiakas hakeutuu yrityksen tuottaman hyödyllisen sisällön ääreen omasta

aloitteestaan, etsiessään tietoa omiin tarpeisiinsa (Kurvinen ja Seppä, 2016, s. 188)

Inbound-markkinoinnissa asiakas pyritään aluksi houkuttelemaan yrityksen tuottamien sisältöjen tai materiaalien äärelle, puhumalla sellaisista asioista, mihin ihmiset etsivät vastauksia esimerkiksi Googlen avulla (Kurvinen ja Seppä, 2016, s.189) Tämän jälkeen voidaan pyrkiä päästä syvällisempään keskusteluun asiakkaan kanssa, esimerkiksi sähköpostitse, kun ensin häneltä on saatu lupa lähettää sähköpostia. Tätä lupaa voi pyytää tarjoamalla asiakkaalle jotain häntä hyödyttävää sisältöä sähköpostiosoitteen jättämistä vastaan. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 194).

Kun potentiaaliset asiakkaat on tunnistettu, pyritään vielä tunnistamaan ne asiakkaat, jotka todennäköisimmin ostaisivat palvelua. Heille voidaan tarjota entistä tarkemmin kohdennettua sisältöä, mikä vie heitä eteenpäin ostoprosessissa ja myös tarjota asiakkaalle lisäarvoa tuovia tuotteita ja palveluita (Kurvinen ja Seppä, 2016, s. 196). Kurvinen ja Seppä tiivistävätkin, että nykyisin hakukoneiden käyttö asiakkaiden ostoprosessin osana on niin suurta, että jos yritys ei pääse osaksi tätä tiedonhakuaihetta, on vaikea päästä osaksi ostopäätöksentekovaihetta. Ja tätä varten – tämän vuoksi inbound-markkinoinnin ottaminen osaksi markkinointia ja myyntiä on niin tärkeää. (Kurvinen & Seppä, 2016, s.133-134)

Inbound-markkinoinnin keinoja ovat mm. asiantuntijoiden tuottamat blogitekstit yrityksen sivuilla, webinaarit, podcastit, seminaarit, erilaiset havainnolliset ja hyödylliset infograafit ja oppaat, e-kirjat, tutkimusyhteenvedot sekä sosiaalisen median ja hakukoneoptimoinnin hyödyntäminen (Kurvinen & Seppä 2016, s.205)

Baumgartner ja kumppanit ovat haastatelleen yritysjohtajia, jotka ovat onnistuneet luomaan menestyksestä digitaalista liiketoimintaa. Yritysjohtajat korostavat, että keskeistä digitaalisessa liiketoiminnan optimoinnissa ovat jatkuva liikenteen ajaminen yrityksen digitaaliin kanaviin, digitaalisen oston tekeminen helpoksi ja vaivattomaksi sekä digitaalisten yhteyksien käyttäminen parantaakseen asiakkaan elinkaaren tuottoa aktivoimalla asiakasta uudelleenostoihin ja ristios-

toihin. Parhaat digitaaliset myyjät testaavat vaihtoehtoisia tapoja maksimoidakseen sivustoilla käynnin, myynnit sekä voiton. Testausta tehdään myös huomattavasti nopeammin kuin perinteisessä myynnissä. (Baumgartner ym. 2016, s. 77)

Markkinoinnin ja myynnin automaatioiden sekä tekoälyn tarjoamien ratkaisujen avulla markkinoinnin ja myynnin tekemistä pystytään automatisoimaan ja siten vapauttamaan myyjien ja asiantuntijoiden aikaa aitoihin, henkilökohtaista palvelua vaativiin laadukkaampiin asiakaskohtaamisiin.

### **2.9.2 Sosiaalinen myynti**

Sosiaalinen myynti, eli social selling on yksi modernin myynnin ja digitaalisen markkinointiaikakauden ilmiö. Tällä tarkoitetaan digitaalisten ja sosiaalisten kanavien hyödyntämistä asiakkaan kanssa kohtaamisessa, hänen tarpeidensa ymmärtämisessä ja sitouttamisessa asiantuntijaan sellaisissa tilanteissa, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaan oston edistämiseksi eli toisin sanoen silloin, kun asiakas on kiinnostunut palvelua ostamaan. Tavoitteena sosiaalisessa myynnissä on luoda sekä asiakkaalle että myyjälle arvoa tuottavia asiakassuhteita. (Ancillai et al. 2019). Sosiaalinen myynti on yksi vastaus tämänhetkiseen ostokäyttäytymisen kehittymiseen, josta aiemmin puhuttiin: kuluttajat ovat entistä tietoisempia, sosiaalisen median käyttö ja suosittelujen hyödyntäminen ovat lisääntyneet ostopäätöstä tehdessä ja yhteys yritykseen otetaan entistä myöhemmin (Ancillai et al 2029). Sosiaalinen myynti ja henkilökohtainen myyntityö on noussut vallitsevaksi trendiksi erityisesti B2B-myyntissä, mutta myös kuluttajat seuraavat yhä enenevässä määrin sosiaalisen median vaikuttajia ja etsivät apua omiin tarpeisiinsa sosiaalisesta mediasta (Ancillai ym. 2019). Tutkimusnäyttöä löytyy jo siitä, että sosiaalisen median käyttö osana myyntiä tuottaa parempaa asiakasymmärrystä, tehokkaampaa myynnin toimintaa ja jopa parempia myyntituloksia (Ancillai ym. 2019). Laura Pääkkönen toteaa kirjassaan *Social Selling* (2017), että sosiaalinen myynti yhdistää uusia ja vanhoja myynnin keinoja sosiaalisissa kanavissa, tavoitteena luoda ja lujittaa suhteita asiakkaisiin (Pääkkönen, 2017).

Suunnittelun lisäksi tehdyissä tutkimuksissa korostetaan myyntitavoitteiden ja mitattavien suoritustavoitteiden asettamista, jotta varmistetaan tekemisen taso koko

organisaatiossa. Myynnin ja muiden toimintojen, kuten markkinoinnin yhteistyö ja roolit tulee määrittää sosiaalista myyntiä tehdessä. (Ancillai ym. 2019)

Sosiaalinen myynti koostuu kahden suuntaisesta tekemisestä: Se on potentiaalisten asiakkaiden etsimistä, tunnistamista sekä heidän tarpeiden kuuntelemista. Tietoa potentiaalisten asiakkaiden tarpeista voidaan hyödyntää mm. palvelujen kehittämisessä, yrityksen omien myynnin ja palveluprosessien kehittämisessä sekä suuremman lisäarvon luomisessa asiakkaalle. (Ancillai ym. 2019, Kurvinen & Seppä 2016, s. 224)

Toinen osa sosiaalisesta myynnistä on verkostoitumista mahdollisten tulevien asiakkaiden, olemassa olevien asiakkaiden sekä muiden vaikuttajien ja sidosryhmien kanssa sekä keskustelun luominen myyntiprosessin eri vaiheissa. Sosiaalisen myynnin keskiössä onkin kyky luoda ja ylläpitää kontakteja asiakkaiden kanssa eri digitaalisissa ja sosiaalisissa kanavissa, ei pelkkä tuotteiden tai palveluiden suora myyminen. (Ancillai et al. 2019, Pääkkönen 2017)

Keskustelua potentiaalisen asiakkaan kanssa pyritään luomaan oikeaan aikaan, eli juuri silloin, kun asiakas on halukas ratkaisemaan jonkin ongelman tai etsii ratkaisua tarpeeseensa. Tämän vuoksi myyjä luo sosiaalisen median kanavissa asiakkaalle lisäarvoa antavia sisältöjä, eli keskustelee aiheista, jotka kohtaavat asiakkaan kiinnostuksen kohteet, tavoitteet tai ongelmat, joihin myyjä haluaa myydä ratkaisua. Oleellista on, että sisällöt ovat potentiaaliselle asiakkaalle relevantteja ja ne tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Tuotettu sisältö voi olla esimerkiksi artikkeleita, blogijulkaisuja, Youtube-videoita, webinaareja, kuvia ja keskusteluja, joissa autetaan asiakasta tai annetaan muuten häntä kiinnostavaa tietoa. (Ancillai ym. 2019, Kurvinen & Seppä, 2016, s.221, 235)

Ancillai ja kumppanit (2019) raportoivat tutkimuksessaan sosiaalisen myynnin vaikutuksista, että sosiaalinen myynti on tutkimuksissa parantanut myyntituloksia neljällä osa-alueella: sosiaalinen myynti on kehittänyt myyjän henkilöbrändiä, eli parantanut asemaa asiakkaiden silmissä. Se on parantanut myyntiprosessin tehokkuutta, eli käytännössä auttanut myyjiä löytämään parempia liidejä (eli palvelusta kiinnostuneita asiakkaita) ja tekemään enemmän myyntiä. Lisääntynyt vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on lisännyt asiakastyytyvyyttä ja asiakkaiden

antamia suositteluja. Lisäksi Ancillai raportoi, että sosiaalisen myynnin systemaattinen hyödyntäminen on parantanut yrityksen tulosta, erityisesti brändin tunnettuutta ja myyntituloksia. (Ancillai ym. 2019)

## 2.10 Myynnin mittarit ja seuranta

Myynnin onnistumisen mittareina käytetään tyypillisesti sellaisia tietoja kuten myynnin määrä euroina ja/tai kappaleina, tehokkuus, tuotto, kulut, uusien kontaktien määrä, sovittujen tapaamisten määrä tai kontaktoitujen prospektien määrä. Lisäksi myyntiä mitatessa tulee tyypillisesti erottaa organisaation myyntitulo yksilöiden (eli myyjien) myyntituloksesta. Yritystason tuloksen ohella voidaan myynnin onnistumista seurata myös erilaisilla johtamisen tasoilla, kuten alueellisesti, tuoteryhmittäin tai muilla myynnin johtamisen jakoperusteilla, tai yksittäisten myyjien osalta. (Ingram, 2005, 255)

Rubanovitsch (2018) ehdottaa kuitenkin, että modernissa myynnissä mittarit tulisi asettaa asiakkaan ostopolun mukaan, sen eri vaiheisiin. Tällöin mittareina toimisi esimerkiksi asiakashankinnan osalta liidien määrä, konversioprosentti sekä markkinointitoimenpiteiden ROI (return on investment), tuotetun sisällön mittareita voisivat olla sisältöä kuluttaneiden (uusien) kävijöiden määrä sekä esimerkiksi ilmaisten oppaiden latausmäärät tai webinaarien osallistujamäärät. Ostojen osalta mittareita voisivat olla asiakastyytyväisyys (NPS), euro- ja kappalemääräinen myynti sekä asiakaspito.

Digitaalisten työkalujen käyttö myynnissä ja markkinoinnissa helpottaa myynnin kannalta tekemistä ohjaavien asioiden mittaamista ja näin voidaankin tehokkaasti mitata tekemisen tuloksellisuutta koko asiakkaan ostoprosessin ajalta. Johdon kannalta merkittäviä mittareita ovat asiakkaan hankintakustannus (Customer Acquisition Cost), investoinnin tuottosuhde (ROI) ja asiakkaan elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value). Näiden mittaamiseksi markkinoinnin ja myynnin seurannan järjestelmien tulee olla kunnossa ja toisinpäin: toiminnan panoksia voidaan kohdentaa myyntituloksen kannalta oikeisiin asioihin, kun järjestelmien avulla voidaan mitata mikä toimii ja mikä ei. (Kurvinen ja Seppä, 2016, s. 245)

### 3 RAVITSEMUSTERAPIAPALVELUN MYYNNIN KEHITTÄMINEN YRITYKSESSÄ X

#### 3.1 Myynnin johtaminen Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluissa

Yrityksessä X on asetettu tavoitteeksi kasvattaa yksityisasiakkaiden palvelujen (kutsutaan sisäisesti priva-palveluiksi) myyntiä. Tavoitteena on siis kehittää yksityisasiakkaille tarkoitettuja palveluita sekä kasvattaa tämän asiakassegmentin myyntiä. Priva-palveluiden myynti vuosilta 2019 ja 2020 on esitetty taulukossa yksi. Priva-palveluiden myynti on ollut noin 7-8 prosentin välillä koko Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden myynnistä. Tässä tehtävässä keskitytään yksityisasiakkaiden palveluiden myynnin kasvattamiseen ja myyntiprosessin muutokseen (ulkopuolelle jäävät siis yrityksille ja julkiselle sektorille myydyt ravitsemusterapiapalvelut). Visio vuodelle 2023 on olla kuluttajille kiinnostavin ja uskottavin ruokavaliomuutoksen toteuttamisen kumppani.

TAULUKKO 1: Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden myynti yhteensä ja jaoteltuna asiakassegmenttien mukaan vuosina 2019 ja 2020

Asiakassegmentti	2019	2020
Yrityspalvelut	1 725 669	2 030 123
Priva-palvelut	147 517	192 612
Julkiset palvelut	116 471	208 477
Yhteensä	1 989 656	2 431 212

Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluissa ei ole priva-palveluille osoitettuja myyjiä. Myyntiä on käytännössä johtanut Johtava ravitsemusterapeutti. Lisäksi myynnin toteuttamiseen osallistuu viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisia sekä asiakkuuspäällikkö.

Kun puhutaan yksityisasiakkaiden palveluiden myynnistä, johon tässä työssä keskitytään, on ristiinmyynti eri asiakkuuksien välillä on tärkeä myyntikanava.

Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityspuolen asiakkaat ostavat palveluita myös yksityisesti (ns. priva-asiakkaana). Ristiinmyynti eri palveluiden välillä on myös yksi keino myyntivalikoimassa (esim. gynekologin vastaanotolla käyneelle ehdotetaan käyntiä ravitsemusterapeutilla vaikkapa ylipainon hoidon vuoksi). Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi – ja myynnin aktivoimiseksi tulisi keskittyä kuitenkin vielä voimakkaammin yksityisasiakkaiden palveluiden myyntistrategian kehittämiseen sekä prosessien aiempaa selkeämpään johtamiseen tavoitteiden asettamisen ja tekemisen mittaamiseen avulla. Lisäksi asiantuntijoiden myynnillisen roolin kehittämisessä on mahdollisuuksia.

### **3.1.1 Olemassa olevia myynnin työkaluja**

Tärkeinä ravitsemusterapiapalveluiden myynnin työkaluina toimivat erilaiset Yritys X:n työskentelyn prosessit ja ohjeet. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että lääkäreille ja hoitajille on laadittu ohjeet, missä tilanteissa ravitsemusterapiasta on asiakkaalle hyötyä, eli milloin käyntiä ravitsemusterapeutin vastaanotolla suositellaan.

Yrityksen asiakkaille on verkkopalvelu, jossa asiakas voi seurata oman terveydentilansa ja käynteihinsä liittyviä asioita. Lisäksi palvelussa voidaan laatia asiakkaalle oman terveydentilan hoitamisen suunnitelmia ja tavoitteita. Palveluun rekisteröityneille tehdään etukampanjoita. Lisäksi yrityksen etuasiakkaille, joita ovat mm. työntekijät ja heidän perheensä, tarjotaan etuja palveluista. Asiakas voi myös tilata yrityksen verkkosivuilta hyvinvointiaiheista sisältöä rekisteröitymällä ns. uutiskirjeen tilaajaksi. Markkinointiluvan antaneille lähetettävissä uutiskirjeissä kerrotaan erilaisista palveluista ja tarjotaan tarjoushintaisia palveluita. Uutiskirjeistä asiakas pääsee suoraan hiiren klikkauksella yrityksen verkkosivuille ajanvaraukseen tai verkkokauppaan, josta voi ostaa tiettyjä tuotteita ja palveluita. Uutiskirjeiden avulla räätälöidään mm. demografiatietojen perusteella valikoituja tarjouskampanjoita tietyille kohderyhmille.

Yritys X:n toimipisteissä tehdään palveluiden markkinointia esimerkiksi näyttötauluilla ja julisteilla, kuten myös erilaisia markkinointikampanjoita valtakunnalli-



sesti eri medioissa. Sosiaalisissa medioissa (Facebook ja Instagram) julkaistaan niin terveysaiheista sisältöä kuin tietoa palveluistakin.

Yritys X:ssä on priva-palveluiden asiakkuuspäällikkö, joka vastaa priva-asiakkaille tehtävistä myyntitoimenpiteistä. Tähän asti ravitsemusterapiapalveluiden myyntitoimenpiteet on päätetty yhdessä asiakkuuspäällikön ja johtavan ravitsemusterapeutin kesken.

### **3.1.2 Myynnin nykytilasta ja myynnin haasteista**

Yritys X:ssä ravitsemusterapiapalvelut ovat vielä melko uutta, kehittyvää liiketoimintaa, eikä kuluttajille laajasti ole vielä kovin tuttua se, että Yritys X:stä voi ostaa myös ravitsemusterapiapalveluita silloin, kun ei varsinaisesti ole vielä mitään sairautta.

Ravitsemusterapiapalveluita ei siis ole kovin vahvasti aiemmin markkinoitu, eikä myyty asiakkaille. Mediatiedotteet ja artikkelijulkaisut verkkosivuilla ovat keränneet jonkin verran huomiota, mutta näitä ei ole kytketty myyntiin. Perinteisen mainonnan puolelta on toteutettu televisio-, printti ja verkkomainoskampanjoita.

Re-targeting-menetelmää ei ole käytetty myynnissä ja markkinoinnissa. Eli verkkosivuilla artikkeleita lukenut tai palveluita etsinyt kiinnostunut, potentiaalinen asiakas ei välttämättä saa ”muistutusta” tai tarjousta palveluista sivuilla käymisen ja palvelujen etsimisen jälkeen. Tämä olisi tärkeä kohta käyttää potentiaalisen asiakkaan kääntämisessä kiinnostuneeksi ja lopulta maksavaksi asiakkaaksi, kun asiakkaalla tiedetään olevan tarve palveluille.

Yritys X:n asiantuntijat (eli ravitsemusterapeutit) tekevät myyntiä, mm. tarjoamalla jatkohoitoaikoja vastaanotoilleen sekä näkymällä asiantuntijoina lehtien artikkeleissa sekä Yritys X:n omissa kanavissa julkaistuissa artikkeleissa. Yrityksen verkkosivuilla jokaisesta ravitsemusterapeutista löytyy kuvalliset esittelyt sekä keskeiset osaamisalueet. Suurin osa yrityksen ravitsemusterapeuteista toimii ammatinharjoittajasopimuksella yrityksessä. Palkkasuhteisessa tehtävässä

toimii työn kirjoittamisen hetkellä seitsemän ravitsemusterapeuttia. Osa asiantuntijoista on aktiivisia sosiaalisissa medioissa, mutta koska monet tekevät vain osan työstään Yritys X:ssä, eivät he profiloitu Yritys X:n ravitsemusterapeuteiksi kovin näkyvästi esimerkiksi sosiaalisissa tai muissa medioissa.

Ravitsemusterapiapalvelujen myynnin keskeiset haasteet tiivistettynä:

- Palvelujen tuotteistaminen on puutteellista. Asiakas voi ostaa tunnin ajan ravitsemusterapeutin vastaanotolle.
- Asiantuntijoiden mieltäminen itsensä ”myyjinä” ja myyntitaidot ovat puutteellisia: näkyvyyttä voisi vahvistaa tuomalla enemmän esiin asiakashyötyjä, työskentelytapoja sekä erikoisosaamista.
- Markkinointitoimenpiteiden laajentaminen ja systematisoiminen: markkinoinnin ja myynnin vuosikalenterin laatiminen
- Viestinnälliset toimenpiteet tulisi kytkeä paremmin myyntiin
- Asiakkaan polun parempi tunteminen ja sen hyödyntäminen sisällön julkaisemisessa sitouttaisi asiakkaita paremmin Yritys Xn ravitsemusterapiapalveluihin.
- Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ennen ostotapahtumaa on melko vähäistä (esimerkiksi ladattavat ilmaiset materiaalit).
- Selkeät mittarit puuttuvat myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä. Toiminnan johtaminen tavoitteista käsin.

## 3.2 Testattava palvelu

### 3.2.1 Kilpailija-analyysi

Tässä työssä käytetään SWOT analyysiä arvioimaan Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluita sen vuoksi, että SWOT analyysi on yleisesti paljon käytetty malli.

Taulukossa kaksi on arvioitu Yritys X:n yksityisasiakkaille suunnattuja ravitsemusterapiapalveluita SWOT-analyysin avulla.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluista yksityisasiakkaille

Sisäiset tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahva yritysbrändi</li> <li>- Teknologia-alustoja palvelujen tueksi on jo olemassa</li> <li>- Rav.terapeuttien laaja-alainen osaaminen ravitsemuskäyttäytymisessä ja ravitsemushoidossa</li> <li>- Yksilölliset palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahva lääkäri- ja yrityspalveluvetoisuus toiminnassa</li> <li>- Huono tunnettuus ravitsemusterapia- ja yksityisesti ostettavissa palveluissa</li> <li>- Asiantuntijat eivät profiloitu yritykseen</li> <li>- Ravitsemusterapiapalvelujen markkinoinnin ja myynnin organisoimattomuus</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etumatka ensisijaisiin kilpailijoihin nähden rav.ter. palvelujen tuotteistamisessa <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matalan kynnyksen palvelut</li> <li>- Etäpalvelujen suosion kasvu</li> </ul> </li> <li>- Asiantuntijoiden vahvempi näkyminen sosiaalisissa medioissa (kouluttaminen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trendien hyödyntäminen ajoissa</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntijuuden arvostuksen lasku</li> <li>- Trendien vaihtuminen ravitsemuksessa/dieeteissä</li> <li>- Kilpailijoiden vahvat asiantuntijahenkilöbrändit</li> <li>- Kilpailijoiden selkeä palvelujen tuotteistus</li> </ul>
Ulkoiset tekijät	

Taulukossa kolme on käyty läpi Yrityksen kilpailijoiden hyvinvointi-, ravitsemus- ja ravitsemusterapiapalveluita. Lähes jokainen yksityinen terveysterveyspalvelu tarjoaa jonkinlaisia ravitsemus- tai elämäntapavalmennuksia. Yritys X:llä, Kilpailija 1:llä, Kilpailija 2:lla ja Kilpailija 3:lla on tarjolla yliopistokoulutettujen ravitsemusterapeuttien ja/tai -asiantuntijoiden tuottamia palveluita. Nämä voidaan katsoa olevan ensisijaisia kilpailijoita Yritys X:lle, koska asiantuntijat ovat korkeakoulutettuja ravitsemuksen ammattilaisia. Koulutettujen ammattilaisten käyttäminen palvelujen tuottajina tuo uskottavuutta ja luotettavuutta palveluille. Toisaalta Kilpailija 1 tarjoaa myös terveydenhoitajien tuottamia hyvinvointipalveluita. Tämä heikentää ehkä palveluiden vaikuttavuutta ja uskottavuutta varsinkin muiden asiantuntijoiden kesken, mutta todennäköisesti pienentää palvelun tuottamisen kustannuksia. Kilpailija X hyödyntää jo digitaalisia kanavia (mobiilisovellus) hyvinvointipalvelujen tuottamisessa.

Enemmänkin liikunta- ja hyvinvointipalveluihin keskittyneitä yrityksiä ovat Kilpailijat 4, 6 ja 7. Nämä tarjoavat erilaisia fyysisen kunnon, suorituskyvyn ja hyvin-

voinnin palveluita, mukaan lukien painonhallintapalveluita. Jälkimmäisissä yrityksissä hyvinvointi- tai painonhallintapalveluita tuottavat pääsääntöisesti muut kuin yliopistokoulutetut ravitsemusammattilaiset, esimerkiksi personal trainerit.

Kategorisesti voisi sanoa, että korkeakoulutettuja ravitsemusammattilaisia käyttävillä yrityksillä on paremmin yksilöidyt palvelut ja korkeampi tieteellinen ja laadullinen uskottavuus palveluiden toteutuksessa. Liikunta- ja hyvinvointipalveluita tarjoavien yritysten suurin vahvuus on enemmänkin palvelujen skaalaamisessa ja massojen tavoittamisessa valmennuksilla. Ns. hyvinvointipalveluita tarjoavien yritysten menestystä on siivittänyt viime vuosina perinteisen asiantuntijuuden arvostuksen lasku ja erilaisten sosiaalisen median vaikuttajien nousu. Ilman tieteellistä taustaa on helpompi tarjota kuluttajiin vetoavia helppoja ja nopeita ratkaisuja elämäntapojen korjaamiseksi, kun taas tieteeseen nojaavat asiantuntijat pitäytyvät myynnissä ja markkinoinnissa tieteellisessä näytössä, mikä ei tavallisesti lupaa helppoja, yksinkertaisia ja kaikille toimivia malleja, joita olisi helppo myydä massoille. Lisäksi se, että asiantuntija tuottaa palvelua yksilöllisesti asiakkaan tarpeisiin ja henkilökohtaiseen tilanteeseen vastaten, nostaa palvelun hintaa. Kaikille samanlaisena myyty ns. massaräätälöity valmennus, johon kuuluu valmis kaikille sama ruokavalio sekä liikuntaohje ja keskustelupalsta esim. Facebookissa on hyvin edullinen toteuttaa ja näin ollen sellaisia voi tarjota muutamalla kympillä. Kuitenkaan ruokavalion ja liikuntaohjelman sopivuudesta jokaiselle asiakkaalle ei ole mitään takeita.

TAULUKKO 3. Yritys X:n kilpailijoiden tarjoamia ravitsemusterapia ja -valmennuspalveluita

Sisäiset tekijät		Ulkoiset tekijät			Ravitsemusterapeutit ja palvelut
	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat	
Yritys X	Olemassa oleva teknologia-alusta Vahva brändi Laaja-alainen osaaminen ravitsemusterapiassa Yksilölliset palvelut	Palvelujen tuotteistamattomuus Asiantuntijoiden profiloimattomuus Lääkärivetoisuus toiminnassa Rav.ter.palveluiden myynnin ja markkinoinnin organisoimattomuus	Etumatka palvelujen tuotteistamisessa kilp. Nähden. Skaalaaminen valtakunnallisesti, digitaaliset työkalut Korkea tieteellinen laatu toteutuksissa	Asiantuntijuuden arvostuksen heikentyminen. Digitaalisten välineiden käyttö valmennuksissa	Terapeutteja 60 Ravitsemusterapiavastaanotto 120 €/h Ravitsemusterapiastartti 69,50 €/30 min Ravintovalmennus 240 €, 3 tapaamista, 8-12 vkoa
Kilpailija 1	Ravitsemusvalmennuksia olemassa terveydenhoitajan ohjaamina	Asiantuntijoiden profiloimattomuus, Ravitsemusterapiapalveluiden johtaminen ja kehittäminen vähäisempää vrt. Yritys X	Kansainvälistyminen, Digitaaliset työkalut Skaalaaminen valtakunnallisesti.	Asiantuntijuuden arvostuksen heikentyminen Hyvinvointipalvelujen asiantuntijuus kun toteuttajana terveydenhoitajat	Terapeutteja 10 Ravitsemusterapia Hyvinvointivalmennukset 12 vkoa 89,90 € terveydenhoitajan toteuttama. Elämäntapavalmennukset 400 € 16 vkoa, 3 henk.koht tapaamista. Ravitsemusterapeutti ja psykologi
Kilpailija 2	Pieni toimija "Haastaja" markkinoilla isompiin nähden	Asiantuntijoiden profiloimattomuus Ravitsemusterapian johtaminen vähäistä		Ravitsemus- ja hyvinvointipalvelut paikkakuntasidonnaisia, Skaalautumattomuus	Terapeutteja 4 Ravitsemusterapiavastaanotto 100 €/h Hyvinvointimuutosvalmennus 3 kertaa 95,50 €/kerta, 6 kertaa 86,80 €/kerta
Kilpailija 3	Perheyritys vs. muut Pörssiyritykset Hyvinvointiyksikkö – korkea profiili, kovat asiantuntijat	Pieni koko – skaalautumisen haastavuus	Perheyrityksen läheisyys asiakkaaseen	Ravitsemuspalvelujen löytäminen/näkymättömyys	Terapeutteja 6 Ravitsemusterapeutin vastaanotto 129 €/h

Kilpailija 4	Brändi rakennettu Formula1-maailman ympärille "Vaativien olosuhteiden valmentaja"	Asemoituu "elitistiseksi" Asiantuntijuus kiteytyy perustajaan Skaalaamisen haastavuus	Kansainvälisyys	Pyrkii profiloitumana hyvin tieteelliseksi tekemisessään Kansainväliset ammattilaiset esillä	Ravitsemusterapeutteja käytetään konsulttimaisesti
Kilpailija 5	Uudet toimintatavat, Kekselijäs haastaja	Skaalaamisen haastavuus	Palvelujen saavuttamattomuus Uusien toimintatapojen "sisäänajo" haastavaa	Ketteryyden ja uusien toimintatapojen mahdollisuudet	Ravitsemusterapeutteja 1
Kilpailija 6	Omistajan vahva henkilöbrändi, sosiaalisen median hyödyntämisen taito	Asiantuntijuus voima- ja valmennuksissa		Heikko ravitsemusasiantuntijuus	Ei ravitsemusterapeutteja
Kilpailija 7	Tunnettuus, voimakas markkinointi Omistajien vahvat henkilöbrändit Palvelujen skaalaaminen	Ei ravitsemusasiantuntimusta Valmennusten yleisluonteisuus (massa- ja valmennukset)	Hyvin tuoteistetut palvelut Trendeihin vastaaminen Markkinoinnin massiivisuus	Heikko ravitsemusasiantuntijuus ja tieteellinen uskottavuus Yksilöllisyyden puute valmennuksissa	Ei ravitsemusterapeutteja Valmennukset 59€-99€, massavalmennuksia, ei henkilökohtaista räätälöintiä tai tapaamisia

### 3.2.2 Kohderyhmät

Valitsimme kohderyhmät myytävälle palvelulle. Kokemuksesta, sekä verkossa tehtyjen hakujen määrästä päätellen tiesimme, että painonhallintaohjaukselle on paljon tarvetta. Painonhallitsijat valikoituivat ensimmäiseksi kohderyhmäksi.

Toiseksi kohderyhmäksi valitsimme kasvissyöjät, jotka haluavat varmistaa, että ruokavalio on koostettu oikein tai jotka ovat siirtymässä kohti kasvisvoittoisempaa syömistä ja haluavat oppia kokoamaan kasvisruokavalion ravitsemuksellisesti oikein. Kasvisruokavaliot ovat lisääntyneet voimakkaasti kun ilmastonmuutoksesta ja ekologisesti kestävämpään elämäntapaan siirtymisestä on puhuttu yhteiskunnassa paljon. Kasvisruokavalion toteuttamiseen liittyy kuitenkin tiettyjä ravitsemuksellisia seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon, jotta ruokavalio on täysipainoinen.

Kolmas kohderyhmä oli liikkujat, jotka haluavat optimoida tai varmistaa hyvän suorituskyvyn oikean syömisen avulla. Liikkujien valitseminen yhdeksi kohderyhmäksi vaikutti esimerkiksi se, että liikkujille on Suomessa vähän tarjolla ravitsemusosaamista.

Muodostimme siis samasta palvelusta ”tarjouksen” näille kolmelle kohderyhmälle. Myymämme palvelut olivat Palvelu Y keventäjä, Palvelu Y kasvissyöjä ja Palvelu Y liikkuja. Edellä mainittujen lisäksi muodostimme palvelusta vielä neljännen tarjouksen ajatellen muita kuin jotain näistä kolmesta tarpeesta. Neljännen tarjouksen nimeksi tuli Palvelu Y muokkaa omasi. Tämän palvelun kerrottiin sopivan esimerkiksi kohonneista kolesteroliarvoista tai suolisto-ongelmista kärsiville.

### **3.2.3 Palvelun kuvaus**

Yritys X:ssä oli jo aiemmin luotu kolme tapaamista ravitsemusterapeutin kanssa sisältävä palvelu. Palvelua on tarjottu esimerkiksi yrityksille. Koska huomasimme Google hauissa yleisimmän hakusanan tämän tyyppisille valmennuksille olevan Palvelu Y, muutimme palvelun nimeksi myyntiä varten Palvelu Y. Jokaiselle kohderyhmälle laadittiin oma myyntisivu, eli Palvelu Y keventäjä, Palvelu Y kasvissyöjä, Palvelu Y liikkuja ja Palvelu Y muokkaa omasi. Palvelun toteutuksen vaiheet ja siinä käytetyt, asiakkaan saamat materiaalit on kuvattu liitteessä yksi.

Pilotissa lähdimme toteuttamaan Palvelu Y:n myyntiä. Palvelu Y on kolmesta tapaamisesta koostuva tehokas, syömistottumusten muutosta eteenpäin vievä valmennus. Valmennuksen tapaamiset ja niiden sisällöt on määritelty etukäteen:

1. valmennustapaaminen: kesto 30 min, tavoitteiden määrittely ja ensimmäisten yhden-kahden tavoitetta tukevan muutosaskeleen sopiminen. Omaterveys-palveluun laaditaan tavoite ja tätä kohti vievät teot asiakkaan muutossuunnitelmaksi. Ensimmäisellä tapaamisella asiakas saa it-

selleen räätälöidyn ruokavaliomallin, kahden viikon ruokalistan sekä siihen sisältyvien ruokien reseptit sekä kauppalistat. Keskustelun ja materiaalien avulla asiakas pyritään auttamaan mahdollisimman konkreettisesti eteenpäin muutoksessaan.

2. valmennustapaaminen: kesto 30 min. Toisella tapaamisella kartoitetaan, miten asiakas on päässyt liikkeelle ruokavaliomuutosten toteuttamisessa. Keskustellaan siitä, onko asetetut tehtävät olleet sopivan kokoisia ja onko asiakas saanut jo toivottuja muutoksia aikaan. Lisäksi tapaamisella sovitaan myös seuraavat tekemisen tavoitteet.
3. valmennustapaaminen: kesto 30 min, todetaan miten ruokavaliomuutoksissa on edetty ja varmistetaan että potilas etenee jatkossakin kohti tavoitettaan.

Kohderyhmän iäksi ajateltiin noin 25-35 vuotiaat henkilöt, jotka ovat erityisesti kiinnostuneita ruokavaliioon, kasvisruokavaliioon ja suorituskyvyn optimointiin liittyvistä asioista. (Tosin ikäryhmää emme rajanneet markkinointitoimenpiteitä tehdessä mitenkään.)

Myyntisivun sisältö ja palvelun kuvaus oli seuraava (esimerkkinä ravintovalmennus keventäjä)

*Haluaisitko pudottaa painoa tehokkaasti, mutta terveys edellä ja saada pitkäaikaisia tuloksia? Keventynyt olo auttaa jaksamaan arjessa paremmin ja ennaltaehkäisee monia sairauksia. Oikein koostettu ruokavalio auttaa pääsemään kiiloista eroon pysyvästi.*

*Keventäjän Palvelu Y sopii kaikille, jotka haluavat apua ja tukea painonhallintaan.*

**Palvelu Y:n sisältö:**

- *Kolme tapaamista ravitsemusterapeutin kanssa (onnistuu myös etänä)*
- *Alku- ja loppukartoitus sekä niiden pohjalta laadittu yhteenveto säävutetusta muutoksesta*
- *Ammattilaisen laatima yksilöllinen ruokavalio, joka huomioi lähtötilanteesi, tavoitteesi, arkirytmisi, sairautesi ja muut ruokavaliioon vaikuttavat seikat*
- *Viikkoruokalista ja kauppalista helpottamaan arjen suunnittelua*



- *Suunnitelma toimenpiteistä, joilla tavoitteet saavutetaan. Seuraat edistymistäsi Yritys X:n-sovelluksessa.*
- *Rajattomat viestit ravitsemusterapeutille koko valmennuksen ajan Yritys X:n -sovelluksessa*

*Valmentajanasi on **laillistettu ravitsemusterapeutti**, joka on koulutettu ja kokenut ravitsemuksen erityisosaaja. Palvelu perustuu tieteelliseen tutkimukseen ja se räätälöidään yksilöllisesti tavoitteidesi ja toiveidesi mukaan.*

### **Miten Palvelu etenee?**

1. *Osta Palvelu, paikkoja on saatavilla vain rajattu määrä.*
2. *Ravitsemusterapeutti soittaa sinulle sopiakseen ensimmäisen tapaamisen ajankohdan, kun olet ostanut Palvelun.*
3. *Saat sähköpostilla alkukyselyn täytettäväksi ennen ensimmäistä tapaamista. Alkukysely kartoittaa ruokavalion muutoksen tarpeesi ja huomioi myös hyvinvoinnin muut osa-alueet, joilla on keskeinen yhteys ravitsemukseen.*
4. *Ensimmäisessä tapaamisessa (60 min) laaditaan yksilöllinen ruokavaliot sekä muutossuunnitelma, jota mukautetaan tarvittaessa valmennuksen edetessä.*
5. *Toinen tapaaminen (30 min) sovitaan noin 2 viikon päähän ensimmäisestä tapaamisesta. Tapaamisessa käydään läpi, kuinka ravintovalmennus on lähtenyt käyntiin. Tarvittaessa ruokavaliota voidaan muokata tarpeidesi mukaan.*
6. *Ennen viimeistä tapaamista saat linkin loppukartoitukseen, jonka pohjalta kootaan yhteenveto valmennuksen aikana saavutetusta muutoksesta.*
7. *Kolmas tapaaminen (30 min) on noin 1,5-2 kk toisen tapaamisen jälkeen ja siinä keskitytään Palvelun aikana saavutettuihin tuloksiin ja sovitaan jatkosta.*

### **Saat tuloksia Palvelullamme**

*"Kyllä tämä varmasti muuttaa ruokavaliotani loppuelämäni ajaksi. En olisi ikinä uskonut, että saamme tällaisia muutoksia aikaiseksi näin lyhyessä ajassa. Virkeämmän fiiliksen lisäksi veriarvot paranivat, se vetää ihan sanattomaksi"*

- Ari

### **Ravitsemusterapiaan ollaan tyytyväisiä**

*"Tunsin, että minua kuunneltiin, arvostettiin ja sain ongelmiani apua asiantuntevalla sekä motivoivalla tavalla."*

*"Asiakaskohtaaminen oli mukava, kiireetön ja jätti hyvän fiiliksen. Tunsin oloni alusta alkaen tervetulleeksi ja koin, että minusta välitetään aidosti ihmisenä/potilaana."*

*"Koin saavani tasapainon ja ymmärryksen tilanteeseeni kolmen kerran tapaamisilla. Sain hyvää neuvoa ravitsemukseen."*

*”Asiakslähtöinen, asiantunteva ja mukava palvelu. 10/10”*

### **Tyytyväisyystakuu**

*Jos et ole tyytyväinen Palveluun ensimmäiseen tapaamisen jälkeen, voit perua osallistumisesi ja saat rahat takaisin. \**

*\* Saat ravitsemusterapeutilta ohjeet osallistumisen peruuttamiseen. Peruminen on mahdollista ensimmäisen tapaamisen aikana, jos et ole tyytyväinen valmenukseen.*

*Palvelulle päätettiin antaa takuu, jonka mukaisesti palauttaisimme asiakkaalle rahat, jos hän olisi ensimmäisen tapaamisen päätteeksi tyytymätön Palvelun sisältöön.*

### **3.3 Myynnin toteutus**

Myyntiä lähdettiin toteuttamaan Yritys X:ssä uudella tavalla, kasvuhakkerointiajattelusta sovelletulla nopealla ja ketterällä markkinointikampanjalla, jossa toteutetaan markkinoinnin ja myynnin yhdistäviä toimenpiteitä ja reagoidaan nopeasti aikaansaatuihin tuloksiin seuraamalla jatkuvasti tekemistä ja sen tuloksia. Lähdettiin liikkeelle hahmottamaan asiakastarvetta: millä hakusanoilla verkosta etsitään tietoa ja minkälaiset aiheet kuluttajia kiinnostavat. Lähdimme siis analysoimaan mitä ravitsemusaiheisia hakusanoja Googlen hakukoneessa on käytetty ja mitkä ovat käytetyimpiä hakusanoja. Tämän perusteella päädyttiin mm. vaihtamaan palvelumme nimi tähän pilottikampanjaan.

Tämän jälkeen lähdimme räätälöimään sopivia sisältöjä, jotka houkuttaisivat tarjoamamme kaltaista palveluja etsivää henkilöä lukemaan lisää ja sitten vielä ostamaan palvelua. Hyödynsimme osittain jo aiemmin julkaistuja ja hyvin klikkauksia saaneita, verkkosivuilla julkaistuja artikkeleita, joissa käsiteltiin ruokavalion muutosta.

Markkinointi koostui kolmesta uutiskirjekampanjasta, Yritys X:n verkkosivujen bannerimainoksesta, maksetusta hakukonemainonnasta sekä nostoista uutiskirjeissä. Kohdenneet uutiskirjeet on kuvattu taulukossa 3. Kampanjoissa lähetettiin uutiskirje Yritys X:n markkinointiluvan antaneille asiakkaille. Ensimmäinen

kampanja lähetettiin tiettyjä hyvinvointiin liittyviä labrapaketteja ostaneille henkilöille. Toinen lähetettiin melko äskettäin hyvinvointia ja ravitsemusta käsitelleitä uutiskirjeitä avanneille ja kolmas ravintovalmennusta koskevan mainoksen edellisessä viestissä avanneille. Jokaisessa uutiskirjeessä oli ravitsemusaiheinen artikkeli, josta sitten pääsi klikkaamaan ravintovalmennuksen myyntisivulle. Nämä artikkelit käsitelivät 1) Ruokavalion muutosta hyvinvoinnin tukena vuoden alkaessa, 2) Ruokavalion muutoksen tehneen asiakkaan tarinaa ja 3) Elämäntapamuutoksen suunnittelua. Näiden kolmen uutiskirjepostituksen jälkeen ravintovalmennus nostettiin vielä kolmeen myöhempään uutiskirjeeseen ilman tarkempaa kohdennusta juuri ravitsemus- ja hyvinvointiaiheista kiinnostuneille.

Toteutuksessa oli mukana digimarkkinoinnin tiimi, joka vastasi hakusanojen analysoinnista, sisältöjen tuottamisesta sekä sisältöjen jakelusta uutiskirjeissä sekä Google-mainosten laatimisesta. Mukana oli myös business development -yksikön henkilö auttamassa uuden palvelun lanseeraamisessa ja tuotteistamisessa. Ravitsemusterapeuteista mukana oli johtava ravitsemusterapeutti, sekä tämän työn tekijä, palvelua toteuttanut ravitsemusterapeutti.

Verkko- ja uutiskirjesisällöistä prospekti ohjattiin Yritys X:n verkkokauppaan, jossa jokaiselle palvelulle (Palvelu Y keventäjä, kasvissyöjä, liikkuja ja muokkaa omasi) oli rakennettu oma myyntisivu. Kullakin myyntisivulla palvelun oston pystyi tekemään suoraan pankki- tai luottokortilla. Verkkokauppa otettiin myös käyttöön ensimmäistä kertaa ravitsemusterapiapalvelujen myyntiin tätä palvelua lanseerattaessa. Normaalisti kuluttaja ostaa ravitsemusterapiapalvelun Yritys X:n verkkosivuilta ajanvarausjärjestelmästä, jolloin hän varaa ensin ajan ravitsemusterapeutille ja maksaa palvelun käytön yhteydessä joko toimipaikan vastaanotossa tai etävastaanoton jälkeen verkkopankkimaksuna. Verkkokaupan kautta ostettuna asiakas maksaa kaikki kolme tapaamista etukäteen.

Palvelu lanseerattiin siten, että palvelun tuottamiseen osallistui aluksi kolme palkkasuhteista ravitsemusterapeuttia kolmella eri paikkakunnalla. Palvelua markkinoitiin valtakunnallisesti ja siksi asiakkaille tarjottiin ensisijaisesti etävastaanottoaikoja palvelun toteuttamiseen. Kuitenkin palvelua myytäessä havaittiin, että

useat palvelun ostaneet toivoivat mieluiten kasvokkain tapahtuvia vastaanottopaamisia. Tämän vuoksi mukaan palvelua toteuttamaan otettiin neljä ammattiharjoittajaravitsemusterapeuttia eri paikkakunnilta.

### **3.4 Myynnin tavoitteet**

Lähdimme toteuttamaan myyntipilottia melko matalalla kynnyksellä ja joustavalla aikataululla. Päätimme hyödyntää jo olemassa olevia, aiemmin tuotettuja ravitsemusaiheisia sisältöjä kampanjassa. Näin pääsisimme nopeasti liikkeelle ja pääsisimme myös testaamaan jo tuotettujen sisältöjen kiinnostavuutta. Koska emme olleet aiemmin toteuttaneet vastaavaa kampanjaa, ei meillä ollut tiedossa minkälaisia tuloksia voisimme saavuttaa, tai miten sisällöt houkuttelevat lukijoita. Ensimmäisessä pilottivaiheessa päätimme tavoitella sataa asiakkaalle myytyä palvelua. Muita tavoitteita emme tässä vaiheessa lähteneet asettamaan. Myöskään myyntibudjettia meillä ei sinetöity etukäteen tarkasti. Tiesimme, että voisimme käyttää kampanjaan muutamia tuhansia euroja ja päätimme, että seuraamme budjetin kulumista jokaisessa vaiheessa. Koska toteutimme hyvin ketterää digimarkkinoinnin kampanjaa, pystyimme päättämään budjetin käyttämisestä panostuksiin sitä mukaa, kun näimme, miten ne lähtivät liikkeelle. Skaalaamista pystyi tekemään joustavasti tai vaihtoehtoisesti pystyimme keskeyttämään huonosti tuottavat toimenpiteet.

### **3.5 Tulokset**

Tavoitteena oli siis saada palvelulle sata ensimmäistä asiakasta.

Tämän työn kirjoittamisen aikaan myytynä oli 82 ravintovalmennuspakettia neljän kuukauden aikana. Suurin osa myynneistä ajoittui kuukauden jaksolle, jolloin tehtiin aktiiviset myyntitoimenpiteet.

Taulukosta neljä nähdään, että ravitsemus- ja elämäntapa-aiheiset uutiskirjeet avattiin kohderyhmässä hyvin. Erityisen hyvin avattiin uutiskirjeet, joissa puhuttiin suoraan ruokavalio- tai elämäntapamuutoksesta ja siinä onnistumisesta. Myyntisivulle klikanneiden määrä oli paras ruokavaliomuutoksella otsikoidussa

uutiskirjeessä. Toiseksi paras klikkausprosentti oli elämäntapamuutoksesta puhuneella uutiskirjeellä.

Palvelun ostoja tuli lopulta kuitenkin uutiskirjeen saaneiden ja verkkokauppaan klikkanneiden määrään nähden vähän. Mahdollisia syitä tähän on palvelun korkea hinta, varsinkin, kun myyntiä tehtiin lähes ns. kylmälle kohderyhmälle. Kilpailijoihin verrattuna palvelun hinta on melko korkea, kun tarjolla on massaräättälöityjä ravintovalmennuksia muutamalla kympillä. Mahdollisesti myyntisivun sisällöt eivät vakuuttaneet palvelun hyödyistä tai asiakas ei ollut vielä ostoprosessin oikeassa vaiheessa vaan olisi kaivannut enemmän vakuuttumista, lisäarvoa ja tutustumista Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluista ollakseen valmiimpi tekemään ostopäätöksen.

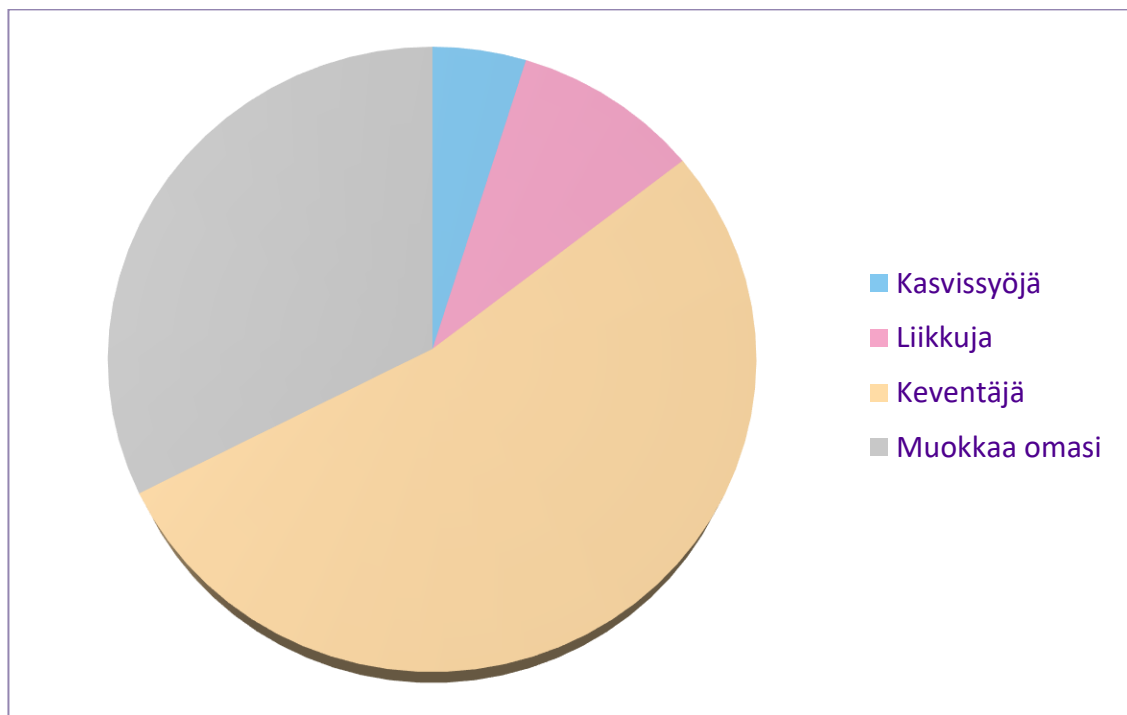
TAULUKKO 4: Ravintovalmennuksen myyntikampanjat: uutiskirjeiden aiheet, lähetysmäärät, uutiskirjeiden avausprosentit, artikkelin avausprosentit ja myyntisivun klikkausprosentit

Sisältö	Lähetetty määrä	Kirjeen avaus%	Artikkelin avaus%	Klikkaukset myyntisivulle %
Ruokavalion muutoksella hyvinvointia uuteen vuoteen	3 797	47,6%	7,6%	15,9%
Ruokavalioon satsaaminen palkittiin	33 717	63%	19%	30,2%
Suunnitelmissa elämäntapamuutos	5 560	66,8%	17,6%	26,4%

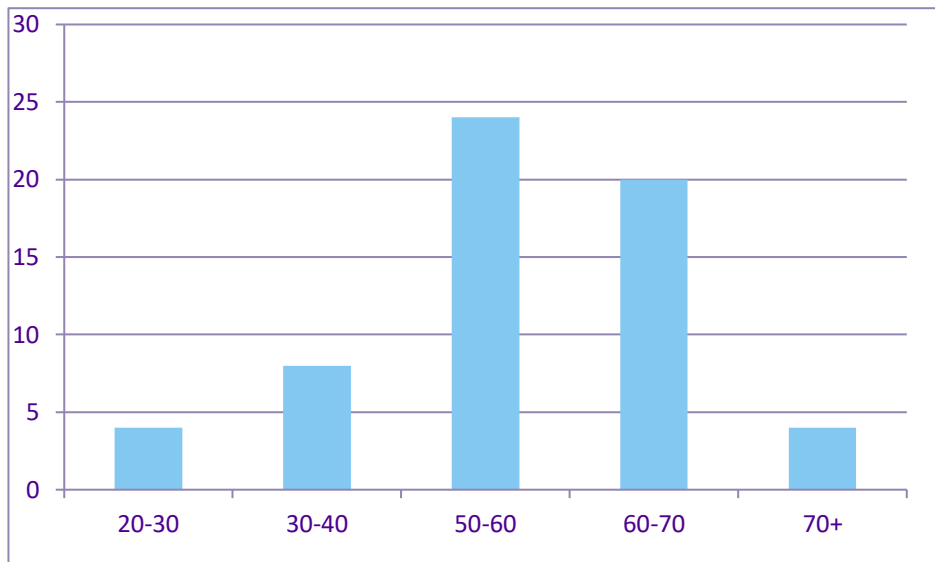
Oletuksemme siis oli, että palvelu sopisi erityisen hyvin kolmelle kohderyhmälle: kasvissyöjille, jotka ovat joko siirtymässä kasvisruokavalioon tai haluavat varmistaa, että toteuttavat kasvisruokavaliota ravitsemuksellisesti monipuolisesti, liikkujat, jotka haluavat varmistaa, että ruokavalio tukee heidän liikuntatavoitteitaan tai sopivaa kehon koostumusta, sekä painonhallitsijat, jotka haluavat pudottaa painoaan. Eri palvelujen ostot (kuviossa 2) jakautuivat siten, että kasvisruokavaliopalvelun ostaneita oli 4,9% (4 kpl), liikkujan palvelun ostaneita 9,8%

(8 kpl), keventäjän palvelun ostaneita oli 53,7% (44 kpl) ja muokkaa omai -palvelun osti 32,9% (27 kpl).

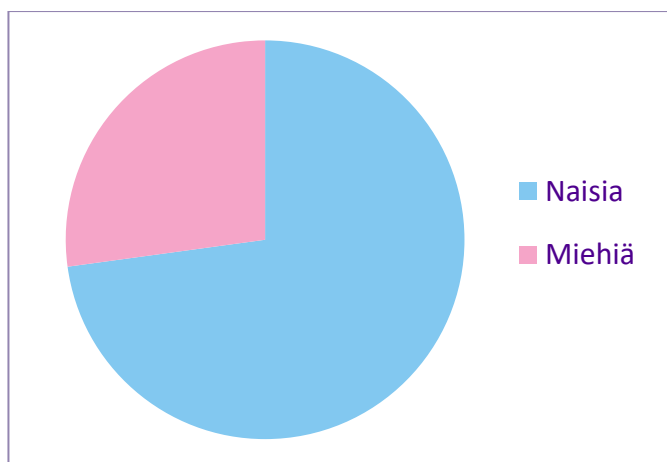
Palvelun ostaneet henkilöt olivat iältään suurimmaksi osaksi 50-70 vuotiaita, mikä tulee ilmi kuviossa kolme. Kuvioista neljä käy ilmi, että hiukan vajaa 75% palvelun ostaneista oli naisia ja loput miehiä. Kuviossa viisi on esitetty palvelun ostaneiden ja pituus- ja painotietonsa antaneiden asiakkaiden painoindeksit. Kuvioon on merkitty painoindeksi 25, eli normaalipainon rajaviiva. Kuvioista nähdään, että suurimmalla osalla painoindeksi oli alussa yli 25, mutta mukana oli myös normaalipainoisia henkilöitä.



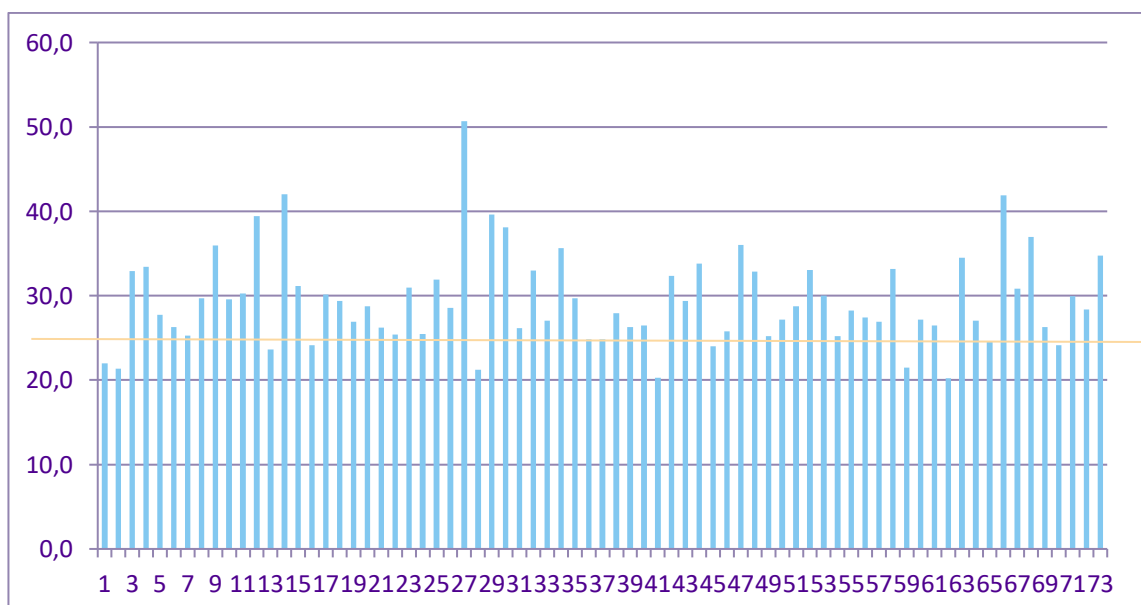
KUVIO 2: Eri valmennustyyppien ostetut määrät



KUVIO 3: Palvelun ostaneiden asiakkaiden ikäjakauma



KUVIO 4: Palvelun ostaneiden sukupuolijakauma



KUVIO 5: Palvelun ostaneiden painoindeksi

### 3.6 Opit palvelun lanseerauksesta

Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden myyntiä ei ole aiemmin toteutettu vastaavanlaisena systemaattisena markkinoinnin ja myynnin yhteisenä kampanjana, johon olisi myös investoitu taloudellisesti. Tämän vuoksi meillä oli hyvin vähän tietoa siitä, minkälaiset asiakkaat olisivat kiinnostuneita tällaisesta selkeästi rajatusta palvelupaketista, minkälaiset sisällöt asiakkaita kiinnostaisi tai minkälaisia näkyvyys- ja avausprosentteja olisi mahdollista saavuttaa toimenpiteillä ja mikä ja minkäkokoinen kohderyhmä toisi riittävästi maksavia ostajia. Emme myöskään ole aiemmin testanneet tuotteistettujen palveluiden myyntiä, joten tässä vaiheessa meillä ei ole vertailukohtaa myynnin tuloksellisuudesta.

Selviä kehityskohteita ja kokeiltavia asioita on kuitenkin myyntipilotista tulevaisuutta ajatellen hahmottanut. Myyntitoimenpiteet, eli uutiskirjekulkaisut herättivät erittäin hyvin kiinnostusta ja ravitsemus- ja elämäntapa-aiheilla otsikoitujen uutiskirjeiden avausprosentti oli hyvä. Tämä kertonee siitä, että tällaisille palveluille on kysyntää ja kiinnostusta, minkä tosin tiedämme jo osaltaan väestön terveystutkimuksia seurattessamme. Kuitenkin ostotapahtumien määrässä tapahtui romahdus viestien avaamiseen nähden, eli lopullista kauppaa saimme huonosti siihen nähden, paljoko myyntisivuilla käytiin. Tämä voi kertoa siitä, että palvelu oli liian kallis tai sitten emme kuitenkaan tavoittaneet riittävän hyvin oikeaa kohderyhmää, eli kohderyhmää, joka on valmis maksamaan tällaisesta henkilökohtaisesti toteutetusta, melko hintavasta palvelusta. Johtopäätös voi olla myös se, että uutiskirjeiden tilaajat eivät vielä tunne riittävän hyvin Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluita ja he kaipaavat vahvistusta, luottamusta palveluihin ja palveluntuottajaan ostopäätöksensä tueksi.

Palveluiden osalta tulee testata esimerkiksi alemman hintakategorian palvelua. Koska markkinoilla on runsaasti muutamalla kymppillä myytyjä massatoteutettujapalveluita, ovat ne todennäköisesti muovanneet alan standardin kuluttajien mielessä. Alemman hintakategorian tuote voisi sitten johtaa jatkossa toisen tai pidempikestoisen valmennuksen ostoon, kun asiakas on saanut ensin matalalla hinnalla tutustuttua palveluun ja asiantuntijan tapaan toimia.



Palvelun hintaa voisi myös perustella tuottamalla asiakkaalle enemmän lisäarvoa ennen varsinaista tarjousta ja palvelun ostoa. Eli tuottaa asiakkaalle enemmän lisäarvoa jo hänen ostoprosessinsa matkan varrella. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotetaan useampia kohtaamispisteitä asiakkaan kanssa, jolloin asiakas toistuvasti pääsee tutustumaan Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden tuottamiin hyötyihin, palvelun toteutustapaan ja sisältöihin. Keinoja tähän on esimerkiksi testimoniaalien, eli kokemusperäisten tarinoiden julkaiseminen ja asiantuntijoiden, sekä tapojen toimia tuominen enemmän näkyviin hakukoneissa, uutiskirjeissä, sosiaalisen median sisällöissä sekä webinaarien, podcastien ja vaikuttajamarkkinoinnin avulla.

Sisällöntuotannon lisääminen tarkoittaisi vahvempaa osallistumista ja näkymistä myös sosiaalisen median kanavissa. Sosiaalisessa mediassa pystyttäisiin erityisesti luomaan suhdetta potentiaalsiin asiakkaisiin, rakentamaan luottamusta Yritys X:n palveluita kohtaan sekä kuljettamaan asiakasta tietoisesti eteenpäin ostopolulla kohtauttaen häntä usein ravitsemusterapiapalveluita koskeviin aiheisiin. Sisällöntuotannon avulla pystyttäisiin myös keräämään tietoa palveluiden kehittämistä varten. Tämä edellyttää tietysti sisältöstrategian luomista ja resursien sitouttamista työhön. Asiantuntijat tulisi kouluttaa vahvemmin ottamaan sisällöntuotannon osaksi työtään ja tukea heitä siinä.

Palvelun toteutusta ajatellen kannattaa jatkossa paremmin tehdä päätös siitä, toteutetaanko palvelu etänä vai kasvotusten tapahtuvalla vastaanotolla ja kertoa se myös myynnin yhteydessä. Tämä tulee erityisesti esiin Yritys X:n kaltaisessa työyhteisössä, jossa asiantuntijat ovat sekä palkkatyössä että ammatinharjoittajina, jolloin palkkiotilitykseen liittyvät asiat vaikuttavat tekemisessä. Nythän emme tuoneet myyntisivulla esiin, että palvelu toteutettaisiin vain etäpalveluna, vaan myyntisivulla oli teksti, että ”palvelu onnistuu myös etänä”. Tämän vuoksi jouduimme lennosta ottamaan mukaan lisää ravitsemusterapeutteja eri paikkakunnilta. Tämä lisäsi asiakkaalle koitui hieman vaivaa oston yhteydessä, sillä häntä ohjeistettiin ensin varaamaan aika etävastaanotolle. Asiakkaat, jotka toivoivat lähivastaanottoa, olivat vielä sähköpostitse yhteydessä ja kysyivät, voisivatko he asioida tietyllä paikkakunnalla lähivastaanotolla. Tämän jälkeen heille kerrottiin, kenelle he voisivat varata ajan lähivastaanotolle. Kaksi selittämätöntä

oston peruutusta tuli, mitkä voivat johtua siitä, että asiakas yllättyi palvelun tapahtuvan etävastaanottona, eikä tämä häntä miellyttänyt.

Palvelun eri vaiheita kannattaa tulevaisuudessa myös testata runsaasti. Testauksen kohteeksi voi ottaa niin uutiskirjeiden otsikoinnin, erilaiset artikkeliaiheet (esimerkiksi muutosvaihemallin mukaisesti eri vaiheessa muutosprosessia oleville kohdennettuina) sekä myös erilaiset myyntisivujen tekstit.

### **3.7 Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden uusi myyntiprosessi**

Kuviossa kuusi on esitetty uuden myyntiprosessin vaiheet. Ensimmäisen vaiheen keskeinen tavoite on näkyä siellä, missä asiakas liikkuu ja etsii apua ongelmiinsa ja tarpeisiinsa. Nämä paikat voivat olla niin fyysisiä kuin virtuaalisia, mutta erityisesti tänä aikana ja tulevaisuudessa virtuaaliset kanavat korostuvat voimakkaasti. Erilaisia kanavia ovat esimerkiksi Googlen hakukone, Sosiaalisen median kanavat, erityisesti Facebook ja Instagram, Yritys X:n omat verkkosivut sekä erilaiset tapahtumat, joista hyvinvoinnista, terveydestä ja ravitsemuksesta kiinnostuneet henkilöt liikkuvat. Tapahtumat voivat tänä päivänä olla myös verkkotapahtumia ja -luentoja. Näihin kanaviin tulee tuottaa asiakasta kiinnostavaa sisältöä, joka tuottaa hänelle jo lisäarvoa sen verran, että hän jää seuraamaan kanavia pidemmäksikin aikaa ja ehkä jopa on valmis antamaan myös omat yhteystietonsa yhteydenpitoa varten. Tässä vaiheessa asiakkaan kuuntelu, keskustelu ja verkostoituminen on tärkeää. Tavoitteena on saada asiakas seuraamaan Yritys X:n ravitsemusterapeutteja ja rakentaa luottamus, jonka avulla asiakas on valmis jossain vaiheessa tulemaan tarpeensa kanssa meidän avun äärelle. Samalla voimme itse oppia ja saada tietoa siitä, mikä asiakasta kiinnostaa, minkälaiset asiat häntä mietityttää ja mihin hän tarvitsee apua. Koska Yritys X:n ravitsemusterapeutit toimivat suurimmaksi osaksi ammatinharjoittajina, eikä heitä siksi voi välttämättä velvoittaa toimimaan osana Yritys X:n sosiaalista mediaa tai myyntikampanjoita, voisi miettiä oman Yritys X:n ravitsemusterapeutit -tyyppisen kanavan perustamista, jonka kautta sisältöjä voisi jakaa ja sitouttaa potentiaalisia asiakkaita Yritys X:n palveluihin. Tällaisen kanavan luominen vaatii luonnollisesti resursointia, pitkäjänteistä suunnittelua sekä sitoutumista ylläpitoon ja sisällöntuottoon. Ensimmäisessä vaiheessa tarvitaan yrityksen markkinoinnin ja viestinnän

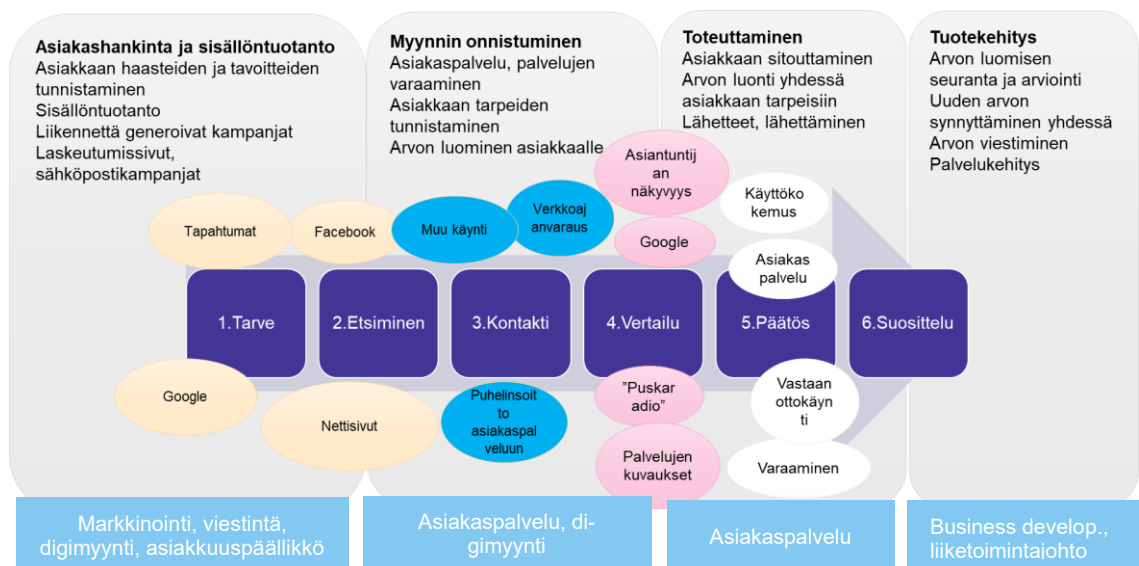
ammattilaisten osallistumista toimenpiteisiin, sekä priva-palveluista vastaavan asiakkuuspäällikön tukea.

Toisessa vaiheessa huolehditaan siitä, että asiakas, joka nyt jo tuntee ja luottaa Yritys X:n ravitsemusammattilaisiin, saa ostettua palvelun alusta loppuun asti mahdollisimman helposti. Nämä asiat tulee ottaa huomioon myös jo ensimmäisessä vaiheessa, eli että miten asiakas pääsee sisällöistä tekemään oston silloin, kun hän on siihen valmis. Verkkokauppalinkit tulee siis olla sisällöistä helposti saatavilla ja verkkokauppa (tai ajanvaraus) tarpeeksi helposti ja selkeästi toimiva. Liialliset klikkaukset ja etsimään joutuminen voivat karkottaa asiakkaan tässä vaiheessa. Asiakaspalvelun tulee olla tietoinen palvelusta, mitä siihen sisältyy, kuka sen toteuttaa ja miten aika palveluun varataan, jotta asiakaspalvelun puoleen kääntyneet saavat palvelun ostoon kannustavaa palvelua, eivätkä käänny pois, koska eivät mahdollisesti saaneet tietoa, miten tai missä palvelu ostetaan. Erityisesti asiakaspalvelu tulee tässä vaiheessa keskeiseen rooliin, kuten myös digimyyntin osaamista tarvitaan myyntiputken rakentamiseen.

Kolmannessa vaiheessa tuotetaan itse palvelu asiakkaalle. Asiakaskokemus lähtee muodostumaan jo ajanvarauksessa ja viimeistään siinä vaiheessa, kun hän astuu toimipaikkaan sisään. Ravitsemusterapeutit voivat vaikuttaa eniten siinä, että he ovat ajoissa aloittamassa vastaanoton, ja miten he ottavat asiakkaan vastaan ja häntä kuuntelevat. Jokainen asiakaspalveluhetki tulisi pitää ainutlaatuisena kohtaamisena, jossa autetaan asiakasta eteenpäin hänen asiassaan. Paras mahdollinen myyntitapahtuma ei ole sellainen, jossa ravitsemusterapeutti kaataa tietoa asiakkaan niskaan tai tulostaa hänelle läjän paperia ja lähettää kotiin niiden kanssa. Paras arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että ”myyjä” eli ravitsemusterapeutti kuuntelee herkällä korvalla asiakkaan ajatuksia ja tarpeita ja vastaa niihin mietteisiin ja haasteisiin, mitä asiakas kertoo. Yhdessä voidaan pohtia sitäkin, että mikä asiakasta parhaiten auttaisi ja mitä asiakas olisi valmis tekemään. Näin palvelu täyttää asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla. Tapaamisen yhteydessä on hyvä myös sopia seuraavat vaiheet ja myös varata asiakkaalle seuraava tapaaminen valmiiksi. Tässä vaiheessa palveluun osallistuu asiakaspalvelu asiakkaan ilmoittautuessa toimipisteessä ja palvelun maksun yhteydessä.

Neljäs vaihe kattaa jatkotoimet ja uuden arvon luomisen asiakkaalle. Palvelutahtuman jälkeen on tärkeää kerätä palautetta asiakkailta sekä myös arvioida omaa toimintaa palvelun ja arvon luomisen onnistumisesta. Palautteiden käsittelyn avulla tulee sekä kehittää nykyistä palvelua, että luoda uutta lisäarvoa asiakkaalle. Tämä uusi lisäarvo voi olla sekä uusia palveluita, että uutta ilmaista sisältöä asiakkaille. Erityisen tärkeää on huomata, että viestitään siitä arvosta, mitä potilaalle on onnistuttu luomaan. Käytännön esimerkkinä edellä mainitusta voisi olla vaikkapa testimoniaalit, eli asiakkaiden kertomat onnistuneet tarinat palvelujen käytöstä. Palautteiden kerääminen, läpikäyminen ja analysointi jatkokehitykseen tulee olla systemaattista. Tätä voi toteuttaa ravitsemusterapeutit sekä tarvittaessa Business development -tyyppinen tiimi. Myös ravitsemus- ja hyvinvointiliiketoiminnan johto osallistuu todennäköisesti myös palvelujen kehittämisen kokonaisuuden määrittämiseen.

Liite kaksi on uuden vastaavan palvelun lanseeraamista varten laadittu muistilista palvelun toteutukseen liittyvistä toimenpiteistä ja vaiheista.



KUVIO 6: Uusi myyntiprosessi ja myyntiprosessissa mukaan otettavat tahot

### 3.8 Myynnin mittarit

Jatkuva tekemisen mittaaminen on osa modernia myyntiä ja digitaalisten välineiden käytön mahdollistamaa. Tämä tulee olla keskiössä palveluita kehittäessä.

Yritys X:n ravitsemusterapiapalveluiden uudessa myyntiprosessissa mittarit voisivat olla seuraavat:

1. Tuotetun sisällön määrä: tietty määrä uutta sisältöä tulee tuottaa kuukausittain tai uudistaa vanhoja sisältöjä konversion parantamiseksi
  - Testatut uudet kanavat, esimerkiksi asiantuntijoiden asia-artikkelit, blogitekstit, webinaarit, sometilit, uutiskirjeet
2. Tuotetun sisällön kävijämäärät
3. Konversioprosentti: Kuinka moni sisältöä käyttäneistä päätyy verkkokauppaan ja varaamaan palvelun
4. Ostot kuukausittain
5. Asiakastyytyväisyys (NPS)
6. Toteutuneista tapahtumista saatujen tietojen perusteella määritetään kuukausittain
  - a. asiakkaan hankintakustannus (Customer Acquisition Cost)
  - b. investointien tuottosuhte (ROI)
  - c. asiakkaan elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value).

## 4 POHDINTA

Työn tavoitteena oli kehittää asiantuntijapalvelun myynnin malli, joka vastaa tämänhetkisiin markkinatilanteen haasteisiin ja hyödyntää modernin myynnin keinoja. Toteutettu myyntipilottiprojekti onnistui tavoitteeseen nähden kohtuullisen hyvin. Asiantuntijapalvelun myynti Yritys X:n kaltaisessa organisaatiossa vaatii mitä suuremmissa määrin modernissa myynnissä korostuvaa usean ammattilaisen yhteistyötä: Myynti onnistuu tuloksellisesti vain markkinoinnin, digimyyntin, viestinnän asiantuntijoiden, asiakkuudesta vastaavan/vastaavien sekä ravitsemusterapeuttien yhteistyöllä.

Tässä ensimmäisessä myyntipilotissa käytettiin hyvin ketterää myynnin mallia. Myyntikampanja käynnistyi vain kaksi viikkoa sen jälkeen, kun pilotti oli päätetty käynnistää. Myynnin tuloksia seurattiin kerran viikossa ja viikoittain tehtiin myös päätökset seuraavista toimenpiteistä edellisten toimenpiteiden tulosten perusteella. Vastaavanlainen ketterä myyntimalli toimii erityisen hyvin silloin, kun prosessit ja työkalut (mm. verkkoseurantaan) ovat kunnossa ja itse tuote valmiina. Lisäksi tässä kampanjassa hyödynnettiin jo olemassa olevaa sitoutunutta yleisöä. Ketterä myynti mahdollistaa myös laajan testaamisen kaikissa palvelun eri vaiheissa. Kun eri vaiheita testataan, saadaan tietoa siitä, mikä omaa asiakaskuntaa puhuttelee parhaiten ja mikä tuo parhaita myyntituloksia. Näin ei-toimivat toimenpiteet voidaan muuttaa tai jättää hyödyntämättä nopeasti ja lisätä panostuksia sellaisiin toimenpiteisiin, jotka näyttävät toimivan. Jatkuva mittaaminen ja toiminnan kehittäminen on modernissa myynnissä keskiössä. Kun mittaamalla löydetään tulokselliset keinot, on myyntiä helppo skaalata ylöspäin nopeastikin, eikä toimimattomiin keinoihin tarvitse käyttää rahaa.

Kirjallisuuden läpikäymisen avulla työssä syntyi uusi myyntiprosessi, jota jatkossa voi hyödyntää ravitsemusterapiapalveluiden myynnin strategisessa suunnittelussa, mittarien asettamisessa ja itse myynnin tekemisessä. Myynti ja erityisesti myynnin työkalut kehittyvät kuitenkin koko ajan ja siksi tätä myynnin mallia ei kannata pitää staattisena maalina, vaan tulee lähteä liikkeelle ensin jostakin ja pala kerrallaan rakentaa myynnin vaiheet asiakkaan ostopolun varrelle ja olla matkan varrella avoin havainnoille sekä työkalujen ja menetelmien kehitykselle. Digitaalinen transformaatio on ottanut jättiloikan koronan johdosta ja siksi tällä

alueella on tapahtunut valtavasti kehitystä. Muutokset niin markkinassa kuin työkaluissa tuovat tietysti myös mahdollisuuksia ja niihin kannattaa tarttua yksi kerrallaan. Näitä vastaavia toimenpiteitä ja myynnin mallia voi hyödyntää soveltaen myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa.

#### **4.1 Jatkokehitys**

Tässä ajassa ja erityisesti tulevaisuutta ajatellen tulee myynnissä huomioida ostamisen helppous. Viimeistään nyt koronapandemian aikana ihmiset ovat siirtyneet voimakkaasti verkkoon ja oikeastaan kaikki myynti tulee miettiä sen kautta, että miten palvelun voi ostaa verkosta – mahdollisimman helposti. Verkkokaupan ja etänä toteutettava mahdollisuus olemassaolo on siis lähes välttämätöntä nykypäivänä kaikissa palveluissa. Tämä tulee ottaa huomioon jo palveluiden kehitysvaiheessa.

Tuoteportfolion kehittämisessä kannattaa huomioida nyt myydyn palvelun hintaluokka ja todellinen kohderyhmä, joka tätä palvelua osti. Ja se, ketä halutaan tavoittaa jatkossa. Testatun palvelun ostaneet olivat pääosin selvästi keski-ikäisiä tai jo eläkeiässä. Tähän voi liittyä se, että tässä ikäryhmässä on paremmin varaa tässä markkinassa melko korkeassa hintaluokassa olevaan palveluun. Toinen mahdollinen syy palvelun ostaneiden asiakkaiden ikäjakaumalle on se, että keski-ikäiset ja iäkkäämmät korostuvat Yritys X:n olemassa olevassa uutiskirjetilaaajajoukossa: heillä ehkä on positiivinen mielikuva Yritys X:stä ja Yritys X:n palveluista kuin nuoremmalla väestöllä.

Asiakkaan ostopolku kannattaa hahmottaa paremmin jatkoa, sekä mahdollista sisältöstrategian laatimista ajatellen. Nyt emme juurikaan tätä työtä tehneet vaan toteutimme myyntiä olemassa olevalle yleisölle, joka saattoi olla oikeastaan vielä aika "kylmä" ravitsemusterapiapalveluiden suhteen. Tätä emme tiedä. Asiakkaan ostopolun hahmottamalla paremmin, voimme vastata vielä paremmin sisällöillä niihin kysymyksiin ja oston esteisiin, joita ihmisillä on sekä ihmisen omaan muutosprosessin vaiheeseen. Strategista tekemistä tältä osin tuleeekin vahvistaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sisältöstrategian laatimista siten, että lii-

ketoiminta on asiakaslähtöistä: Sisällöt toteutetaan asiakkaan näkökulmasta käsin ja huomioidaan asiakkaan ostoprosessin vaiheet ja esimerkiksi kohdennetaan näkökulmia elintapamuutosprosessin eri vaiheisiin, joissa ihmiset etenevät omaa tahtiaan. Lisäksi voimme tietysti oppia lisää kohderyhmästä: iästä, tarpeista, maksuvalmiudesta, toiveista palvelun keston suhteen ja niin edelleen.

Myynti ei ole yksin tekemistä, mukaan tarvitaan markkinointi, digimyynti, viestintä asiakkuuspäällikkö, ravitsemusterapeutit ja ravitsemusterapian myynnistä vastaava henkilö. Tämän vuoksi myynnin systematisoimiseksi tulisi laatia ravitsemusterapiapalveluiden myynnin vuosikalenteri. Vuosikalenterin avulla myynnistä tulisi pysyvämpää, resursoitua ja säännönmukaista toimintaa ja lisäksi voidaan jo etukäteen varmistaa muiden ammattilaisten ajankäytön resursointi myyntikampanjoihin. Myynnin systematisointiin tulee liittää myös mittarit, joiden avulla tekeminen kehittyy oikeaan suuntaan.

Osa tulevaisuuden sisältöstrategiaa tulisi olla myös säännöllinen kilpailija- ja markkinaseurannan päivittäminen. Tällä hetkellä hyvinvointipalveluiden markkina kasvaa voimakkaasti ja kuten aiemmin todettu digitalisaatio lisääntyy terveyspalveluissa vahvasti. Nämä seikat tuovat alalle tulevaisuudessakin uusia palveluntarjoajia. Nykyisetkin toimijat tuleva varmasti kehittämään toimintaansa ja haluamaan oman siivunsa tästä kasvavasta markkinasta. Trendien ja teknologioiden kehityksen seuraaminen, kuluttajien ja potentiaalisten asiakkaiden hyvä tunteminen ja heidän tarpeiden tunnistelu, oman asiantuntemuksen ylläpitäminen ja esiintuominen sekä omien vahvuuksien varaan toiminnan rakentaminen varmistavat omaa asemaa kovenevassa kilpailussa.

Jatkossa tulisi myös viedä myynnin automatisoimista pidemmälle. Voimme tehdä sisältöjen julkaisemisesta eri kanavissa automaattista ja säännöllistä. Sähköpostiautomaation avulla voisimme kuljettaa prospektia eteenpäin niin asiakkaan ostopolulla kuin elintapamuutosprosessissa tietoisesti ja tarjota asiakkaan käyttäytymisen mukaan tunnistettuja hänelle sopivia palveluita oikea-aikaisesti ja systemaattisesti.



## LÄHTEET

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB

Ancillai C., 2019 Industrial Marketing Management 82 (2019) 293–308

Baumgartner, T., Hatami, H., Valdivieso de Uster, M., and Benioff, M., 2016 Sales Growth : Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders

Cespedes, F. V. & Thompson, S. 2015. Don't Turn Your Sales Team Loose Without a Strategy. Harvard Business Review. Luettu 3.4.2019.

<https://hbr.org/2015/12/dont-turn-your-sales-team-loose-without-a-strategy>

Dixon, A. & Tanner, J. 2012. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. Journal of Personal Selling and Sales Management 32(1). 9–14.

Dufva, M. Megatrendit 2020. Sitra 2020. Luettu 5.4.2021 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Ellis, Sean. 2010. Find a Growth Hacker for Your Startup. <https://www.startup-marketing.com/where-are-all-the-growth-hackers/> (luettu 18.10.2020)

Gerdt, Belinda, Eskelinen, Sanna, 2018, Digiajan asiakaskokemus Alma Talent

Ingram, Thomas N. ; LaForge, Raymond W. ; Avila, Ramon A. ; Schwepker Jr., Charles H. ; Williams, Michael R., 2015: Sales Management : Analysis and Decision Making

Jordan, J. and Kelly, R. 2015 Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review, January 21 (Luettu 27.8.2020 <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kosaka, <https://blog.alex.com/competitive-analysis-frameworks/> Luettu 22.10.2020

Kurvinen, J., Seppä, M. 2016 B2B myynnin ja markkinoinnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset, <https://lehti.mma.fi/ajassa/asiantuntijasta-myyntin-ja-markkinoinnin-osaajaksi>

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

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Alma Talent, Helsinki

Ries, E. 2017. The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth. United Kingdom: Portfolio Penguin.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina – korvaako kone ihmisen myyntityössä. 1. Painos. Espoo: Oy Imperial Sales AB

Schultz, M. & Doerr, J. E. 2014. Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc

Warner, A., Shipitsyn, V., Qunito, C. 2020. Creating a production launch plan : for a successful launch, planning isn't optional

Yrjönkoski, T., Systä, K. 2019. Productization Levels towards Whole Product in SaaS Business. IWSiB 2019

## LIITTEET

Liite 1: Palvelu X:n palveluprosessi ja käytetyt materiaalit

Tapaaminen	Etä/vastaanotto	Digi	Materiaalit
0	(Hyvinvointikysely)	Palvelun osto Taustatiedot	Hyvinvointikyselyn linkki
1	Esitietojen läpikäynti Muutosaskeleet Konkreettiset ohjeet	Verkkopalvelu – asiakkaan muutosaskeleet digitaalisessa työkalussa	Malliruokapäivä Viikon ruokalista –esimerkki (reseptit) Kauppalista Monipuolisesti kasviksia
2	Seuranta	Verkkopalvelun päivitys	
3	Seuranta ja ruokavalion päivittäminen	Verkkopalvelun muutokset/tavoitteet päivitys	
4-5	Pidempi aikaväli Seuranta Lisäpalveluna		Tarpeen mukaan

## Liite 2: Uuden palvelun toteutuksen muistilista

### 1. Palvelu ja sen tekninen toteutus

- Palvelun kohderyhmä, tavoitteet, sisältö ja sen sopiminen tuoteportfolioon.
- Palvelukuvauksen ja palveluun kuuluvien vaiheiden ja materiaalien laatiminen.
- Palvelun tiedot verkkosivuille ja tekniset prosessit mm. palvelun koodi, hinta, linkitys ajanvaraukseen (ja palvelun lisääminen Yritys X:n omaan palvelujärjestelmään)
- Maksuprosessin suunnittelu: verkkokauppa vai ns. perinteinen ajanvaraus ja maksu joko verkkoasiointina tai kivijalassa.
- Verkkokauppaostoissa yhteys kirjanpitoon ja laskutukseen, jossa sovitaan kirjanpitovienneistä, maksun kirjautumisesta potilasjärjestelmään ja ammatinharjoittajien palkkiotilitykseen.

### 2. Lanseeraussuunnitelma

- Aikataulu
- Toteutuksen laajuus: maantieteellinen raja, vain palkkasuhteisten osallistuminen vai ammatinharjoittajien mukaan ottaminen. Etä- vai lähivastaanotto toteutustapana tms.
- Asiantuntijoiden kouluttaminen palvelun toteutukseen
- Materiaalien tuottaminen, visuaalinen ilme ja taitto
- Palvelun skaalaamisen suunnittelu
- Palvelun jatkostepit hyvä miettiä jo tässä vaiheessa: mitä tarjotaan asiakkaille, jotka haluavat jotain lisää tai enemmän tämän palvelun jälkeen.
- Asiakaspalvelun perehdyttäminen palvelusta ja sen toteutuksesta

### 3. Markkinoinnin suunnittelu

- Ketä tavoitellaan, mitkä viestit häntä kiinnostavat
- Suositut hakusanat
- Sisältöjen suunnittelu
- Sisältöjen tuotanto
- Sisältöjen jakelusuunnitelma
- Viestintäyksikön kontaktointi: julkaisut somekanaviin tai tiedotteet

- Uutiskirjeiden laatiminen
- Ostotapahtuma mahdollisimman lähelle asiakasta

#### 4. Palvelun toteutus

- Ravitsemusterapeuttien ohjaaminen ja kysymyksiin vastaaminen koko lanseerauksen ajan (esim. yhteinen Teams-kanava tms)
- Asiakkaan odotusten ylittäminen – palvellaan mieluummin enemmän kuin pitäydytään tiukoissa raameissa
- Asiakkaan tarpeiden kuuntelu ja tunnustelu
- Mahdollisesti jatkopalveluiden tarjoaminen
- Palautteen kysyminen ja dokumentointi

#### 5. Jälkitoimet

- Ollaan asiakkaasta kiinnostuneita palvelun käytön jälkeenkin:
  - a. Annetaan lisää arvoa uutiskirjeillä
  - b. kerrotaan uusista sisällöistä, tapahtumista jne
  - c. kerrotaan uusista palveluista
  - d. kysytään mielipiteitä, tarpeita tms. pienillä kyselyillä
- Autetaan asiakasta eteenpäin muutosprosessissa: tuotetaan sisältöä, joka palvelee asiakkaita eri muutosprosessien vaiheissa
- Keskustellaan asiakkaiden kanssa eri kanavissa
- Palvelun kehittäminen asiakaspalautteiden perusteella
- Uusien palveluiden kehittäminen palautteiden ja kyselyiden perusteella