

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

2015

Matti Manninen

VERKKOKAUPPA-ALUSTAN MYYNIN HAASTEET

– Case Pro Ratas Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Matti Manninen

Matti Manninen

VERKKOKAUPPA-ALUSTAN MYYNNIN HAASTEET – CASE PRO RATAS OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää business to business -myyntiorganisaation uuden tuotteen, verkkokauppa-alustan myynnin ongelmia ja ratkaisuja. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia haasteita uuden tuotteen myymiseen liittyy lanseerausvaiheessa. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pro Ratas Oy:lle, jonka toimialaan kuuluvat digitaalisen markkinoinnin palvelut sekä verkkokaupparatkaisut. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin B2B-myyntiä ja sen prosesseja sekä myynnin ohjaamiseen ja -johtamiseen liittyviä asioita.

Tutkimusosassa käsiteltiin Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alustan lanseerausvaihetta myynnin näkökulmasta. Tutkimus keskittyi myyntiin liittyviin osuuksiin ja se toteutettiin tutustumalla tuotteen lanseerauksen vaiheisiin yrityksen myynnin johtoa sekä tuotannon asiantuntijoita haastatteleamalla. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös valmista aineistoa, kuten Pro Ratas Oy:n tuottamia sisäisiä ohjeistuksia.

Verkkokauppa-alustan asiakkuudet ovat pitkäaikaisia, sitovat Pro Ratas Oy:n henkilöstön aikaa ja vaativat asiakasorganisaatiolta tuotteen käytössä tarvittavaa tietoteknistä osaamista. Myynnin johtaminen ja ohjaaminen ovat avainasemassa uuden tuotteen myynnissä. Pienessä organisaatiossa työnjako ja ajankäyttö luovat haasteita, joita myynnin ohjauksesta vastaavien henkilöiden tulee ratkaista. Lisäksi uusien asiakkaiden kartoittamisen pitää olla laadukkaampaa kuin Pro Ratas Oy:n muiden tuotteiden kohdalla.

Koska verkkokauppa-alusta tuotteena vaatii luottamusta myyjän ja asiakkaan välillä, tuotetietämys ja myyjien koulutus ovat tärkeässä roolissa. Luottamusta voidaan lisätä keskittämällä myynti yrityksen lähialuille, jolloin myynti voidaan toteuttaa asiakastapaamisten avulla. Lähialuille kohdistetun myynnin jälkeen Pro Ratas Oy:llä on kokemusta tuotteesta ja myyntialuetta voidaan laajentaa kokemusten mukaisesti.

ASIASANAT:

Myynti, B2B-myynti, verkkokauppa, myyntiorganisaatio, kumppanuus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Marketing

2015 | 41

Ohjaaja Maija Nolvi

Matti Manninen

E-COMMERCE PLATFORM'S SALES CHALLENGES -CASE PRO RATAS OY

The goal of this thesis was to examine a business to business sales organizations problems and solutions in the sales of a new product, an e-commerce platform. The research aimed at solving what kind of challenges are involved in the selling of a new product at its launching point. The thesis is an assignment from Pro Ratas Oy whose line of business is digital marketing services and e-commerce solutions. The knowledge base of the thesis covered B2B sales and its processes and themes including sales leading and guiding.

The research part of the thesis covered the launching period of Pro Ratas Oy e-commerce platforms from the sales point of view. The report focused on parts involving sales and it was implemented by exploring the stages of the product launching by interviewing the sales management and the specialists of the production department. Already available materials such as Pro Ratas Oy's internal instructions were also used in the research.

The customerships of the e-commerce platform are long term, take time of Pro Ratas Oy's staff and demand information technology knowledge from the customer organization. Sales guiding and leading have a key role in the sales of a new product. In a small organization, the division of work and the use of time causes challenges that persons in the sales leading must solve. Also the survey of new customers must be executed more effectively than concerning other products of Pro Ratas Oy.

Because an e-commerce platform as a product needs trust between the salesperson and the client, product knowledge and the education of salespeople have an important role. The trust can be built by targeting sales to the close by area so that the sales can be executed in client meetings. After the close by targeted sales Pro Ratas will have experience of the product and the area of sales can be expanded based on the experience gained.

KEYWORDS:

Sales, B2B sales, e-commerce, sales organization, business partnership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen valinta ja työn tavoitteet	6
1.2 Toimeksiantaja	7
2 B2B-MYYNTI	9
2.1 Myynnin prosessit	9
2.1.1 Prospektointi	9
2.1.2 Myyntitilanteeseen valmistautuminen	10
2.1.3 Myyntitilanne	11
2.1.4 Asiakassuhteen hoito ja ylläpito	14
2.2 Myyntityön johtaminen	16
2.3 Myynnin ohjaaminen	18
2.4 Pro Ratas Oy:n myynnin rakenne ja johtaminen	20
2.4.1 Myyntityö	20
2.4.2 Myynnin johto	22
3 PRO RATAS OY:N VERKKOKAUPPA-ALUSTA	24
3.1 Verkkokaupan kehitys Suomessa	24
3.2 Markkinakartoitus	28
3.3 Tuotekehitys ja hinnoittelu	29
3.4 Ohjeistukset	30
4 VERKKOKAUPPA-ALUSTAN MYYNNILLISET HAASTEET JA RATKAISUT	32
4.1 Tuote myynnin haasteena	32
4.2 Myynnin johdon haasteet	33
4.2.1 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus	35
4.2.2 Myynnin koulutus	35
4.3 Myyntitilanne	36
5 POHDINTA	39
LÄHTEET	41

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.	7
Kuvio 2. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitch & Aalto 2007, 40).	17
Kuvio 3. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitch & Valovirta 2009, 29)	19
Kuvio 4. Pro Ratas Oy:n myynnin prosessien perusrunko	21
Kuvio 5. Internetin kautta ostoja tehneet 2004-2013 (Tilastokeskus 2013).	25
Kuvio 6. Kuluttajakaupan viisi ostetuinta tuoteryhmää verkossa vuosina 2009, 2011 ja 2013 (Tilastokeskus 2013).	26
Kuvio 7. Vähittäiskaupan euromääriltään suurimmat tuoteryhmät verkossa vuonna 2014 (Kaupan liitto 2015).	27

1 JOHDANTO

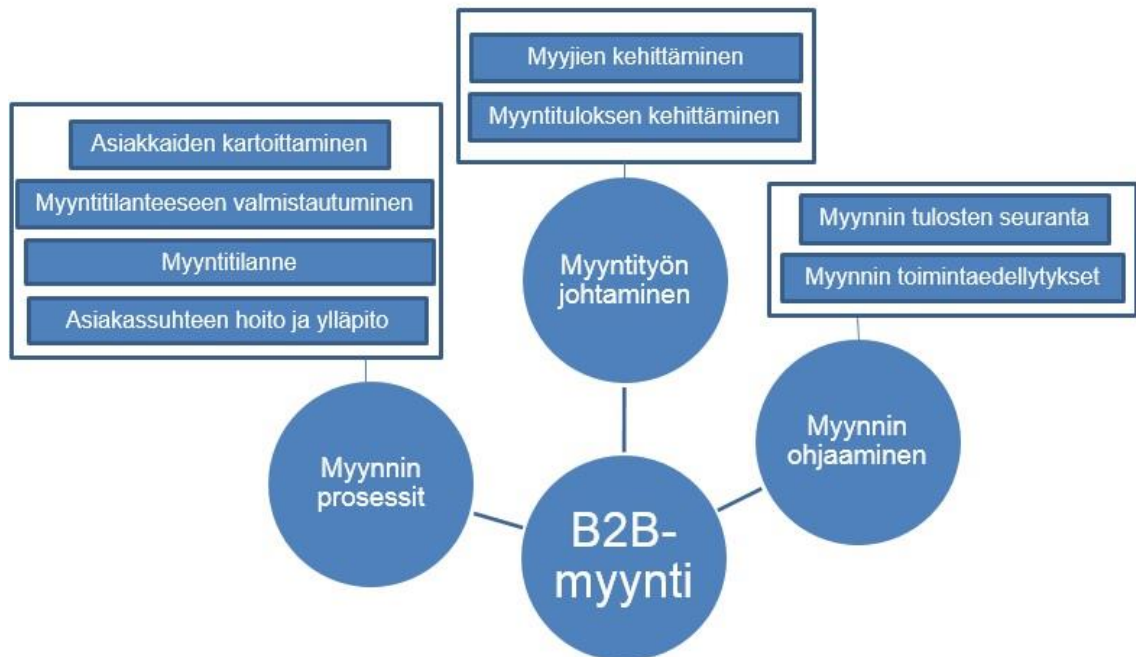
1.1 Aiheen valinta ja työn tavoitteet

Kaupan siirtyminen verkkoon on ajankohtainen aihe, mutta aiheen valintaa ohjasi erityisesti toimeksiantajayrityksen verkkokauppa-alustan myynnin käynnistyminen. Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa toimeksiantajayritys Pro Ratas Oy:n kanssa ja osallistunut tuotteen lanseeraamisen prosessiin. Työnkuvana on mainostuotanto ja verkkokauppatoiminnot. Kun kaupankäynti verkossa on lisääntynyt, samalla vaihtoehdot verkkokauppojen toteutukseen ovat monipuolistuneet. Tässä tilanteessa palveluntarjoajien myyntityö ja tuotteiden markkinointi korostuvat.

Tämä opinnäytetyö käsittelee business to business -myyntiä ja erityisesti B2B-myynti prosesseja sekä myyjien ja myyntiorganisaation johtamista. Erityisen tarkastelun kohteena on toimeksiantajayritys Pro Ratas Oy:n myynti ja uuden myyntiartikkelin lanseeraus. Tuotteen kehittämisen ja siihen pilottivaiheessa liittyvän työn seuraaminen ja työntekijöiden haastattelut ovat olennainen osa opinnäytetyön tekoprosessia. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia ja ratkaista toimenantajayrityksen haasteita uuden myyntituotteen, verkkokauppa-alustan B2B-myyntissä. Tavoitteena on selvittää sekä itse tuotteeseen että sen myyntiin liittyviä ongelmia.

Myynti haasteiden syyt eivät ole vain itse myyntitilanteessa. Syyt liittyvät koko organisaation toimintaan, kuten itse tuotteeseen, sen lanseeraukseen, sekä myynti johtamiseen. Tutkimuksen johtopäätökset ja ratkaisut antavat toimeksiantajalle tietoa, jota voidaan käyttää nyt lanseerattavan tuotteen ja tulevaisuudessa myös muiden vastaavan tyyppisten tuotteiden myyntiprosessien tehostamisessa. Tutkimuksesta saadut tulokset antavat toimeksiantajalle myös yleistä tietoa yrityksen ja myyntihenkilöstön toiminnan kehittämisestä.

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne kaavion muodossa. Kuviossa ovat työn keskeiset teemat.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyössä käsitellään miten toimeksiantajayritys Pro Ratas Oy voisi kehittää osaamistaan myynnin prosessien, myyntityön johtamisen ja myynnin ohjaamisen osalta, jotta verkkokauppa-alustan myynnin haasteet pystytään ratkaisemaan parhaalla mahdollisella tavalla.

1.2 Toimeksiantaja

Pro Ratas Oy on vuonna 2012 perustettu digitaaliseen markkinointiin erikoistunut yritys. Yritys toimii B2B-markkinoilla ja sen pääasiallista asiakaskuntaa ovat pienet ja keskisuuret yritykset. Yrityksen osaamisen painopiste on kohdistetussa digimarkkinoinnissa ja sosiaalisen median mainostuotannossa. Pääasiallisia myyntituotteita ovat kohdistettu Facebook- sekä Google-mainonta. Muita yrityksen myymiä tuotteita ovat mainosvideot ja nyt uutena tuotteena myyntiin tuleva

verkkokauppa-alusta. Myynti tapahtuu pääosin puhelimitse ja asiakastapaamisten avulla.

Pro Ratas Oy:n organisaatio on pieni, mutta se voidaan jakaa neljään osaan: ylin johto, myynti, mainostuotanto ja videotuotanto. Yrityksen toimipiste sijaitsee Turussa. Vuonna 2012, kun yritys perustettiin, siellä työskenteli viisi työntekijää, jotka kaikki olivat myös yrityksen osakkaita. Liiketoiminnan kasvu on ollut vahvaa, sillä keväällä 2015 työntekijöitä on 25 henkilöä. Liikevaihto liiketoimintavuodella 2012 oli 393 000 euroa ja vuonna 2013 jo noin 1,1 miljoonaa euroa. Vuonna 2014 yrityksen kasvu jatkui ja liikevaihto oli noin 1,7 miljoonaa euroa. Yrityksen myyntijohtaja Jonas Palken sekä back office -asiantuntija Marjut Vuorikoski ovat antaneet henkilökohtaisen tiedonannon työhön vuosina 2014 ja 2015.

Myyntityö on toimeksiantajayrityksessä toiminnan kivijalka ja jatkuvuuden edellytys. Pro Ratas Oy:llä on markkinointiorganisaation palveluiden osaamisen lisäksi oltava osaamista myyntityössä, myynnin johtamisessa ja asiakashallinnassa. Palkenin (2014) mukaan myynnin merkitys toiminnan onnistumisessa on ratkaisevaa, koska alan toimijoilla tarjonta on hyvin samankaltaista.

2 B2B-MYYNTI

B2B-myynti on asiakaslähtöistä, konsultoivaa valittujen asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja ongelmien ratkaisemista. Ennen varsinaista myyntiprosessia selvitetään asiakkaan tarpeet tai ongelman ratkaiseva tuote. Seuraavaksi kehitetään tuote tai palvelu myyntiä varten. (Vahvaselkä 2004, 134).

2.1 Myynnin prosessit

Myyntiprosessi käynnistyy potentiaalisten asiakkaiden prospektoinnilla, eli myyntikohteiden kartoituksella ja valikoinnilla. Seuraavana on vuorossa yhteydenotto ja myyntineuvottelu, jonka vaiheet vaihtelevat myytävän tuotteen ja valittujen myyntitapojen mukaisesti (Vahvaselkä 2004, 142). Kun kaupat tuotteesta syntyvät, syntyy myös asiakassuhde, joka mahdollistaa yrityksen olemassaolon ja kehittymisen.

Myyntiprosessin laadun pitää olla sellainen, että sen lopputuloksesta olisi asiakkaalle mahdollisimman paljon hyötyä. Tärkeää on aloittaa myynti asiakkaan tarve, eikä tuotteen ominaisuudet edellä (Rope 2004, 147).

2.1.1 Prospektointi

Kun tuote on kunnossa, alkaa myyntiprosessi. Sen ensimmäinen vaihe on potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen. Asiakkaita voi kartoittaa esimerkiksi lehti-ilmoituksista, messuilta tai omien asiakkaiden verkostoista. Yritys voi koota potentiaaliset asiakkaat ja kartoittaa niitä myös omasta rekisteristään esimerkiksi asiakashallintajärjestelmän, eli CRM:n (Customer Relationship Management) avulla. Asiakaskontakteja tulee etsiä kaikista mahdollisista kanavista ja sen jälkeen hankkia niistä riittävät pohjatiedot. (Vahvaselkä 2004, 144.)

Hyvä prospekti tarkoittaa yritystä, jolla on tarvetta myytävälle tuotteelle ja mahdollisuus sen ostamiseen (Bergström & Leppänen 2009, 423). Prospektoinnista

vastaa usein myyntihenkilöstö, mutta yrityskohtaisesti kaikki yrityksen työntekijät voivat halutessaan osallistua siihen työnkuvansa, mutta myös kontaktiensa ja omien ideoidensa kautta.

2.1.2 Myyntitilanteeseen valmistautuminen

Mitä paremmin myyntitilanne on valmisteltu, sen paremman perustan se antaa myynnille. Hyvä valmistautuminen auttaa myyjää hänen omassa suorituksessaan, ja sen avulla myös myyntitulokset ja asiakkaiden palvelu paranevat. Huolellinen valmistautuminen poistaa asiakkaan ostoepäilyjä ja lisää luottamusta myyntitilanteessa. (Rope 2003, 60–68.)

Valmistautumisessa olennaista on oman yrityksen ja tuotteiden tuntemus. Myyjällä pitää olla riittävät perustiedot edustamansa yrityksen historiasta, kilpailueduista ja toiminnasta. Hänen pitää myös hallita riittävän hyvin tiedot myytävistä tuotteista tai palveluista ja niiden kilpailueduista, koko toimialasta, markkinoista, asiakkaista sekä kilpailijoista. (Vahvaselkä 2004, 144.) Näitä tietoja on tarjolla esimerkiksi yritysten koulutustilaisuuksissa, ohjekirjoissa ja esitteissä, messuilla ja yrityksen internet-sivuilla. James korostaa Schawbelin (2011) artikkelissa, että B2B-myynti vaatii tuotetietämyksen ja ihmistuntemuksen lisäksi tuntemusta teollisuudesta, trendeistä, organisaatioista ja niiden toimintamalleista. Lisäksi asiakaskontaktin hoitoa varten pitää varmistaa, että neuvottelijalla on riittävä perustietämys siitä, miten yhteydenotto- ja neuvottelutilanteessa on hyvä käyttäytyä. Myyjän tulee myös tietää, miten pukeutua neuvotteluun ja mitä yleisiä käytäntöjä yrityksellä on. (Vahvaselkä 2004, 145.)

Myyjän tuotetuntemus on olennainen osa myynnin onnistumista. Hakalan & Michelssonin (2009, 140) mukaan myyjä voi yksinkertaisesti kysyä itseltään miksi asiakkaan kannattaisi - tai ei kannattaisi ostaa häneltä. Näitä kahta kysymystä, niistä saatuja vastauksia ja niistä muodostettuja vastaväitteitä miettimällä voi valmistautua myyntitilanteen käännteisiin.

Edut ja hyödyt ovat ratkaisevassa asemassa, kun asiakas tekee ostopäätöstä, joten oman tuotteen ominaisuuksia pitää pystyä perustelemaan luontevasti.

Myyjät sisäistävät myymiensä tuotteiden hyödyt koulutusten avulla. Koulutuksessa voidaan käyttää OEH- eli ominaisuus-etu-hyöty -analyysia, jolla selvitetään tuotteen edut ja hyödyt. OEH-analyysia voidaan hyödyntää myyntitilanteissa. (Vahvaselkä 2004, 161.)

Argumenttianalyysi kuuluu myynnin valmistelutoimenpiteisiin ja se tehdään ennen asiakaskäyntiä. Analyysissa verrataan oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja hyötyjä kilpaileviin vaihtoehtoihin. Argumenttianalyysin tuloksena myyjä on selvillä oman tuotteen vahvuuksista ja heikkouksista kilpailijaan verrattuna ja tietää, missä asioissa on odotettavissa vastaväitteitä ja miten ne käsitellään. Analyysi voidaan tehdä tietyn asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Argumentit voidaan viedä luokitella eri ryhmiin sen mukaan, millä perusteilla argumentointi aiotaan suorittaa. Argumenttiryhmiä voivat olla esimerkiksi laaturustelut (ominaisuudet), taloudellisuusperustelut (tehokkuus ja kannattavuus), käyttöperustelut (käyttöominaisuudet), arvostusperustelut (ympäristötekijät) ja hintaperustelut (edullisuus, kannattavuus). (Vahvaselkä 2004, 161.)

Ennen myyntitilannetta pitää tietää myös kenelle myydään. James painottaa Schawbelin (2011) artikkelissa myös, että myyjän pitää perehtyä kunnolla prospektiin ennen työstämisen aloittamista. On turhaa yrittää tehdä kauppaa, jonka toteutuminen on mahdotonta. Tilanteesta riippuen asiakkaasta voidaan tehdä asiakasanalyysi, jonka perusteella myyntitilanteelle asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan neuvottelun kulku, tarvittava aineisto ja määritellään neuvottelijat (Vahvaselkä 2004, 148).

2.1.3 Myyntitilanne

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa myydä. Myyntitapaan vaikuttavat muun muassa myyjän ja asiakkaan persoona, myytävä tuote ja myyntitilanne (Bergström & Leppänen 2009, 420). Rubanovitchin ja Valovirran (2009, 29) mukaan hyvän myyjän toimintaan kuuluu, että hän kartoittaa asiakkaiden tarpeet, tarjoaa niihin sopivan tarjoaman, tekee kauppaa ja ylläpitää kannattavia asiakkuuksia. Vuorio

(2008, 111) korostaa, että ammattitaitoinen myyjä kuuntelee, jotta saa asiakkaasta tietoa ja tietää, mihin myyntitilanteessa on mahdollista pyrkiä.

B2B-myyntissä korostuu usein arvon tuottaminen asiakasyritykselle, jossa myyjä pyrkii kehittämään asiakkaan liiketoimintaa yhteistyössä tämän kanssa. Tällainen kumppanuus voi liittyä esimerkiksi markkinointiin liittyviin asioihin. Joissain tilanteissa myyjä voi jopa olla mukana asiakasyrityksen myyntityössä ja -tapaamisissa. Arvon tuottamiseen sopiva myyntityyli on ongelmanratkaisutekniikka, joka painottaa Vahvaselän (2004, 183) mukaan myyntityön vastuullisuutta ja asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittämistä myyntikeskustelun aikana. Myyjä on alansa asiantuntija ja hakee ratkaisua asiakkaan todellisiin ongelmiin. Asiakas saadaan vakuuttuneeksi asiantuntemuksen lisäksi hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja empatialla. (Vahvaselkä 2004, 183.)

Yksi yleisimmistä myyntityyleistä on sopeutuva myyntityyli. Siinä myyjä muuttaa myyntityyliään tilanteen ja asiakkaan mukaan. Eri asiakkaille on myytävä eri tavalla kulloisenkin tilanteen mukaan. Erityisesti kokeneet myyjät osaavat sopeuttaa tyyliään hyödyntämällä omien kokemuksiansa muovaamaa kysely- ja kuuntelutaitoaan. Sopeutuva myyntityyli vaikuttaa positiivisesti myös asiakassuhteisiin ja niiden pituuteen. B2B-myyntissä tuotteet ja palvelut mahdollistavat pitkät asiakassuhteet, joten sopeutuva myyntityyli on hyvä lähtökohta. Molempia osapuolia tyydyttäviin, pitkiin asiakassuhteisiin pyrkivää myyntiä kutsutaan suhdemyynniksi. (Bergström & Leppänen 2009, 420.)

Mikäli kaupat tehdään puhelimen välityksellä, suppilo- eli trattitekniikka on yleisesti käytetty myyntitapa. Jokainen myyjä muodostaa siitä oman kokonaisuutensa. Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2009, 418) suppilotekniikassa voidaan katsoa olevan kuusi vaihetta: avaus ja motivointi, kuuntelu ja vapaa kertomus, kartoitus, tuotetarjoaman valinta ja esittely, perustelut ja vastaväitteet sekä kaupan lopettaminen.

Ensimmäinen vaihe on *avaus ja motivointi*, jossa myyjä esittäytyy ja herättää mielenkiinnon. Chitwood (1996, 18) korostaa, että asiakas ei muodosta ensimmäiseksi näkemystä myytävästä tuotteesta, vaan myyjästä. Puhelinkontaktin

ensimmäiset kymmenen sekuntia ovat ratkaisevia hyvän ensivaikutelman tekemisessä. Kun asiakkaaseen otetaan puhelimitse yhteyttä, on tärkeää, että myyjä ensin esittelee itsensä. Hyvä pohja keskustelulle syntyy tiedustelemalla yrityksen kuulumisia esimerkiksi kertomalla huomanneensa yrityksen hyvän menestyksen. Sen jälkeen on kohteliasta kertoa mistä puhelusta on kyse ja kohteliaasti varmistaa, että puhuu oikean henkilön kanssa. Tämän jälkeen on aika siirtyä kohti varsinaista kaupankäyntiä. (Adamo 2015.)

Seuraava vaihe myyntiprosessissa on *kuuntelu ja vapaa kertomus*, jossa asiakas yritetään saada kertomaan mahdollisimman paljon tilanteestaan. Myyntitilanteen avauksen jälkeen jatketaan jo ennen myyntitilannetta aloitettua kartoitusta ostavan yrityksen toiminnasta, minkä pohjalta muodostetaan päätös tarjottavasta tuotteesta ja sen volyyymista. *Kartoitus* tapahtuu esittelemällä asiakkaalle avoimia kysymyksiä, jolloin tämä pääsee kertomaan omista tarpeistaan. Kartoituksessa voi ilmetä erilaisia tarpeita, joita voi hyödyntää myyntitilanteessa. Vahvaselän (2004, 156) mukaan aktiivinen kuuntelu on tärkeää ja herättää luottamusta ostajassa etenkin silloin, kun hän huomaa, että myyjä on pienestä vihjeestä saanut oivalluksen ja hyödyntää tätä asiaa ratkaisuvaihtoehtoa esittäessään.

Tarpeet voivat olla selviä asiakkaan esittämiä puutteita tai odotuksia. Ne voivat kuitenkin olla myös piileviä, kuten epätarkkoja toteamuksia, jotka paljastavat asiakkaan tarpeet tai todettuja ongelmia, jotka paljastavat asiakkaan tyytymättömyyden tämänhetkiseen tilanteeseen. Myyjä voi käyttää apunaan tarinoita, jotka herättävät asiakkaassa tunteita ja vaikuttavat näin ostotarpeen syntymiseen (Seppälä, 2014). Hyvin tehty kartoitus herättää asiakkaassa luottamusta. Kuten Appel (2014) korostaakin, tärkeä osa luottamuksen herättämistä on olla aidosti kiinnostunut asiakkaasta.

Tarpeiden kartoituksen jälkeen myyjä *tarjoaa asiakkaalle tuotetarjoamaa*, joka muokataan asiakkaan ja myyjän neuvottelujen pohjalta ja perustellaan esimerkkien ja ostajan mahdollisten *vastaväitteiden* kautta. Tarjouksen jälkeen myyjä pyrkii viemään *kaupan päätökseen*. Tässä vaiheessa käydään läpi lopullinen hintakeskustelu, käsitellään vastaväitteitä, pyydetään tilausta ja sovitaan jatko-

toimenpiteistä (Vahvaselkä 2009, 184). Vuorion (2011, 82) mukaan päätösvaiheessa ratkaisevaa on, kokeeko ostaja tuotteen tai palvelun myyjän pyytämän hinnan arvoiseksi.

Yksi malli tarvekartoitukseen on Vahvaselän (2004, 158) mukaan SPIN-kaava, jossa asiakkaalta kysytään monipuolisia kysymyksiä. Mallin tarkoituksena on johdattaa asiakas havaitsemaan ostotarpeensa.

1. Tilannekysymyksillä selvitetään asiakkaan nykyhetken tilanne (Situation)
2. Ongelmakysymyksillä kartoitetaan asiakkaan ongelmia ja myyntimahdollisuuksia (Problem)
3. Seurauskysymyksillä kartoitetaan esiin tulleiden ongelmien seurauksia (Implication)
4. Merkityskysymyksillä tarkennetaan ongelmien laajuutta ja ongelmien ratkaisun merkitystä asiakkaan toiminnalle (Need.)

Kun asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen tehdään perusteellisesti ja monipuolisesti, asiakkaan suhtautuinen myyjään ja myyvään yritykseen on usein myönteinen. Olennaista on keskustella asiakkaan kanssa, ei suorittaa kuulustelua. Keskustelun avulla syvennetään kontaktia. (Vuorio 2015).

2.1.4 Asiakassuhteen hoito ja ylläpito

Ostopäätöksen jälkeen asiakassuhde on syntynyt ja myyntiprosessi siirtyy asiakkuuden hoitamiseen. Myyjän pitää varmistaa, että käytännön toimet laskutukseen ja tuotteeseen liittyen hoidetaan sovitulla tavalla (Rope 2009, 178).

Asiakkuuden jatkuvuuden varmistaminen myynnin jälkeisillä toimilla on osa myyntiprosessia. Myyjän tulee yrityksensä toimintamallien mukaisesti pitää huolta asiakkaan tyytyväisyydestä (Rope 2009, 178-181). Tuotteesta riippuen myyjä myös tiedustelee asiakkaan käyttökokemuksia tai raportoi tälle tietoja tuotteesta.

Pitkäaikainen ja hyvä asiakassuhde edellyttää aktiivista huolenpitoa (Vahvaselkä 2004, 175). Aktiivinen myyntityö ja suhteen hoitaminen ei tarkoita ainoastaan

ahkeraa asiakkaalle soittamista tai hänen luonaan käymistä. Asiakkaasta huolenpito ei tapahdu ainoastaan myyjän ja asiakkaan välillä, vaan siihen osallistuu koko myyvän yrityksen ja asiakasyrityksen keskenään tekemisissä oleva henkilökunta (Vahvaselkä 2004, 176).

Tämän päivän kaupankäynnissä asiakkaat ovat tiedostavia ja valikoivia. Aidosti asiakaslähtöistä yhteistyötä toteutettaessa ostaja-myyjä -asetelman sijasta voitaisiinkin puhua kumppanuussuhteesta ja älykkäästä vuorovaikutuksesta. Internetin mahdollistama nopea tiedonkulku korostaa hoitomallien ja yhteisen vuoropuhelun tarvetta. (Rubanovitch & Valovirta 2009, 113.)

Liiketoiminnassa annetaan arvoa pitkille asiakassuhteille ja suhteiden ylläpito ja kasvattaminen ovat avainasemassa. Mahdollisen menetetyt asiakkuuden myötä on syytä ajatella myös menetettyjä tuloja tulevaisuuden yhteistyöstä. Lisäksi jokaisen uuden asiakkaan hankkiminen tuo kustannuksia. Yhteistyö uusasiakkaiden kanssa on pääosin pitkäaikaisia asiakkuuksia vähäisempää. Yritysten tulisikin arvioida katkenneiden asiakassuhteiden myötä menetettyä arvon alenemista. Tämä menetys voi vielä kertaantua, mikäli pettynyt asiakas jakaa kokemuksensa yrityksen nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden tietoon. Vastavuoroisesti myös tyytyväinen asiakas voi jakaa kokemuksiaan ja positiivista mielikuvaansa, ja näin hän omien ostojensa lisäksi voi vaikuttaa myönteisesti muiden potentiaalisten asiakkaiden ostopäätöksiin. (Kotler 1999, 122.)

Uusasiakkaiden tyytyväisyys yhteistyöhön ratkaisee asiakassuhteen pituuden. Se, miten myyjä toimii myyntitilanteessa, vaikuttaa paljon asiakastyytyväisyyteen. Aggressiivinen myynti, liioitellut tiedot tuotteesta tai asiakkaan todellisten tarpeiden vastainen myynti vähentävät asiakastyytyväisyyttä, jolloin asiakassuhteen jatkon todennäköisyys pienenee. Ostotilanteessa asiakkaalle syntyy odotuksia myyjän puheiden sekä oman tietämyksensä ja kokemuksensa perusteella. Myyjäyrityksen pitää lunastaa nämä odotukset, jotta asiakassuhde jatkuu. Tärkeintä on tarkkailla asiakkaiden tyytyväisyyttä, eikä koskaan pitää sitä itsensänselvyytenä. Kotler (1999, 130.)

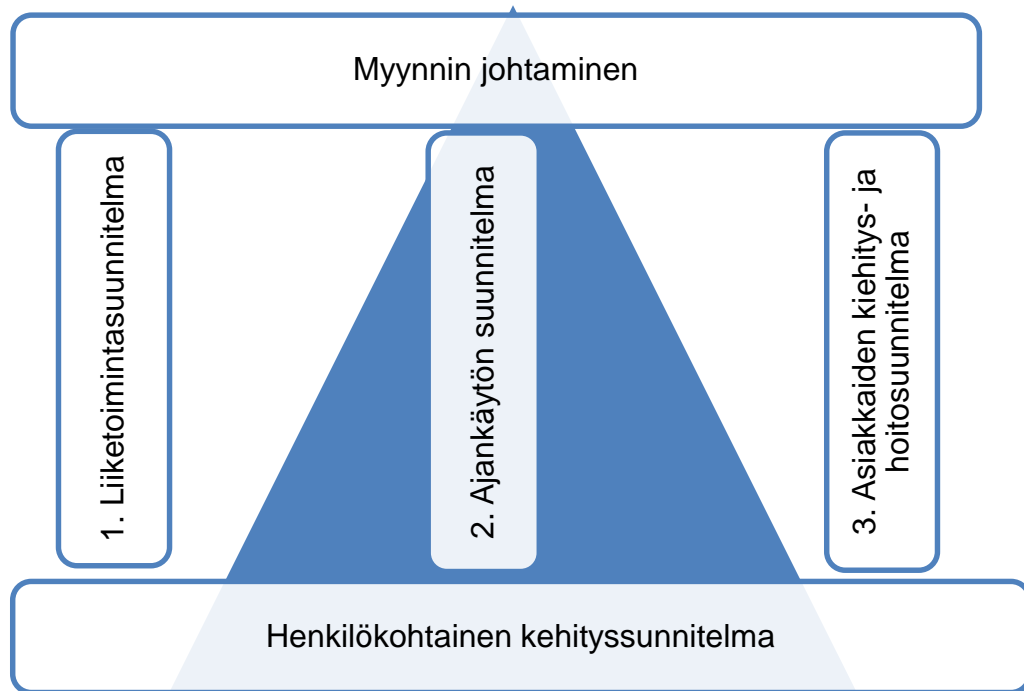
Jos yrityksen niin sanottu asiakkaiden tyytyväisyysindeksi, eli CSI (Customer Satisfaction Index) on alhainen ja keskimääräinen asiakassuhde lyhyt, tulee yrityksen johdon selvittää syyt näihin asioihin ja pyrkiä korjaamaan ne. Tärkeimpiä korjausliikkeitä ovat asiakaspalvelun parantaminen, lisäpalautteen kerääminen asiakkailta sekä myyntiprosessin eri vaiheiden ja tuotetarjooman tarkistaminen. Asiakkaat, joiden huonot kokemukset on onnistuneesti hyvitetty, ovat useammin pitkäaikaisia asiakkaita kuin ne, jotka eivät ole koskaan tyytymättömiä. Yksittäisten pettuneiden asiakkaiden asiakaskokemusten parantamiseen on monia keinoja toimialasta ja tuotteesta riippuen. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi asiakkaalle seuraavalla ostokerralla annettava alennus tai hyvityslahja. (Kotler 1999, 130–131.)

Yrityksen pitää kilpailijoista erottuakseen korostaa omia kilpailuetujaan ja omaa tarjoomaansa. Rubanovitch ja Valovirta (2009, 118) korostavat myynnin ohjauksen ja hoitomallien tärkeyttä: hyvää vuorovaikutusta, asiakassuhteen rakentamista ja sen hoitamista.

2.2 Myyntityön johtaminen

Myyjät tekevät itsenäistä työtä, mutta myynnin johtamisella on kiistatta merkittävä vaikutus organisaation kokonaistulokseen. Rubanovitch ja Aalto (2007, 20) korostavat, että myyntijohtaja on taloudellisen menestyksen lisäksi vastuussa työntekijöidensä suoriutumista, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Esimiehen tehtävä on johtaa ja rakentaa tiimistä sellainen, että se toimii tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Menestyminen myyntityössä ja sen seuranta edellyttää tehokasta myynnin suunnittelua (Vahvaselkä 2004, 212). Myyjien johtaminen on myös heidän kehittämistään, joten se perustuu henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan. Kuviossa 2 on esitetty myyjän kehityksen ja myynnin johdon välissä olevat kolme pilaria: liiketoimintasuunnitelma, ajankäytön suunnitelma ja asiakkaiden kehitys- ja hoitosuunnitelma.



Kuvio 2. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitch & Aalto 2007, 40).

Myynnin johdosta vastaavan henkilön tehtävä on tukea ja ohjata myyjiä kohti parempia tuloksia. Matkalla kohti parempia tuloksia kehitetään myös myyjiä. Jotta myyjät kehittyvät, myynnin esimiehen tehtävänä on vaatia tiimiltään mahdollisimman hyviä suorituksia ja käyttää valtaansa sen mukaisesti. Esimiehen pitää kyetä itsenäiseen päätöksentekoon, jotta tiimistä saadaan hallitusti paras tulos irti. Myyjän toimintaa helpottaa, jos tavoitteet ja tehtävät on määritelty selkeästi ja myyjää tuetaan hänen toimissaan. (Rubanovitch & Aalto 2007, 20, 123.)

Myynnin suunnittelussa tavoiteasetanta on tärkeää ja se on myös myyntityön tuloksellisuuden edellytys. Tavoitteiden on oltava kaikille selvät ja niiden tulee olla mahdollisimman yksityiskohtaisia (Rope 2003, 119). Johdon pitää seurata myyjän kehitystä ja antaa hänelle henkilökohtaista palautetta parempien tulosten saavuttamiseksi. Hallittu johtaminen korostuu tiimissä, jossa työtehtävät ovat samankaltaisia. Jokainen myyjä laiskistuu, mikäli tulosta ei seurata eikä sillä ole vaikutusta mihinkään. Johdon pitää myös tilanteen vaatiessa olla valmis

vaihtamaan henkilökuntaa menestyksen aikaansaamiseksi. Työyhteisön pelisääntöjen pitää olla kaikille yhteisiä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 52.)

Esimiehen pitää tuntea myyjänsä. Tuntemalla myyjänsä persoonan, heikkoudet ja vahvuudet, esimies voi kehittää tämän työskentelyä kohti parempia tuloksia. Jotta esimies voi tuntea myyjänsä, hänen täytyy osallistua päivittäiseen tekemiseen sen sijaan, että hän vain seuraisi asioita etäältä. Myyjien koulutuksen ja perehdytyksen jälkeen esimiehen on oltava läsnä käytännön työssä tulosten saavuttamiseksi. Myynnin johdon on autettava myyjää tämän työnkuvasta riippuen asiakasvalinnoissa, asiakashankinnassa, puhelinkontakteissa ja asiakaskäyntien suorittamisessa. (Rubanovitch & Aalto 2007, 128–129.)

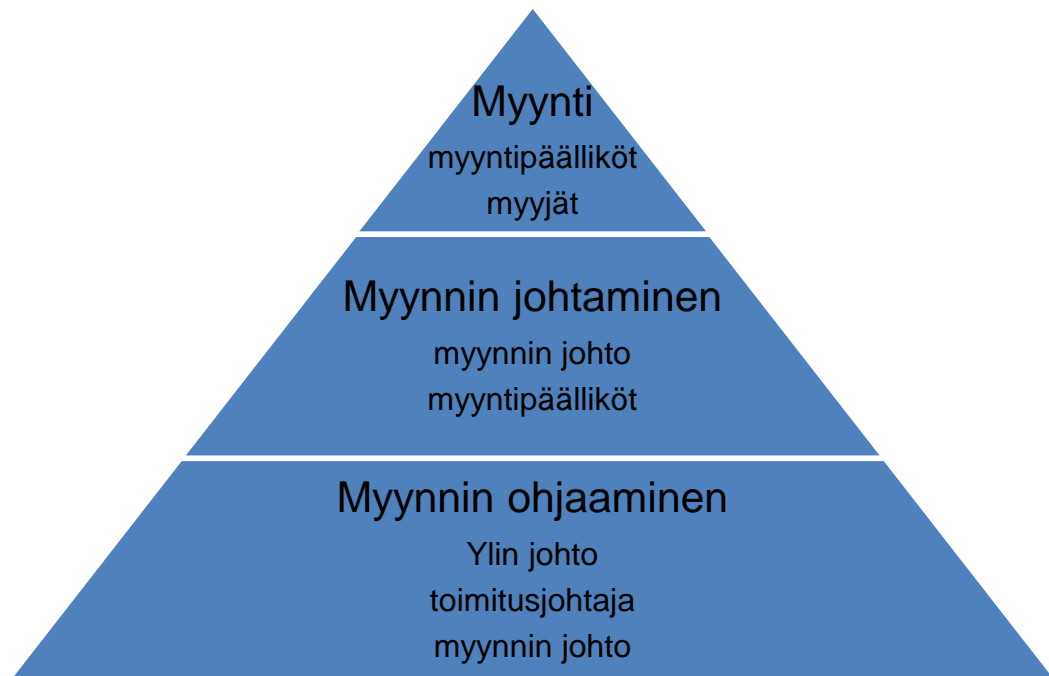
Palaverit ovat tärkeä osa johdon esimiestyöskentelyä. Myyjien pitää saada tietoa yrityksen tilasta ja tapahtumista, ja palavereissa nämä tiedot voidaan jakaa kaikille samaan aikaan. Palaveri on kaksisuuntainen tilanne, jossa myös työntekijät voivat esittää kysymyksiä ja kehitysideoita esimiehille. Esimiehen on oltava valmis kuuntelemaan ja analysoimaan saamansa palautteensa, jotta palaverista on hyötyä toiminnan kehittämisessä. Kun kehityskohteita löydetään, pitäisi kiinnittää huomiota myös niiden toteutusaikatauluun ja vastuunjakoon. Säännöllisesti pidetyt palaverit osoittavat osaltaan alaisille, että esimies arvostaa heidän panostaan yrityksen kehittämisessä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 124.)

Esimiehen täytyy tunnistaa myyjänsä asiakkuuksien ja prospektien kulloisetkin tilanteet ja ohjata niitä kohti parempaa lopputulosta. Myyntijohtaja osallistuu myös asiakastyöhön yrityksen asiakkuuksien hoitomallien, eli sovittujen asiakashallinnan toimintatapojen mukaisesti. Monissa yrityksissä myyntijohtaja on kokenut, ja usein myös tiimin paras myyjä. (Rubanovitch & Aalto 2007, 30.)

2.3 Myynnin ohjaaminen

Myynnin avaintoiminnot voidaan jakaa kolmeen tasoon, jotka on esitelty kuviossa 3. Käytännössä minkä kokoisessa myyntiorganisaatiossa tahansa myynnin ohjaaminen on liiketoiminnan peruskivi, joka luo edellytykset ja lähtökohdat myyntipäälliköiden toimintaan. Myyntipäälliköt taas johtavat itse myyntiä myyn-

nin johdolta saamiensa lähtökohtien pohjalta. (Rubanovitch & Valovirta 2009, 29.)



Kuvio 3. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitch & Valovirta 2009, 29)

Rubanovitch & Valovirta (2009, 29) korostavat, että usein ylin johto haluaisi johtaa myyntiä, mutta sen tulee ohjata myynnin johtoa. Myynnin johdon vastuulla on siirtää ylimmän johdon ohjaukset käytännön toimiin. Ylin johto luo edellytykset myyntityölle tarjoamalla tahtotilan ja resurssit myynnin johdolle. Myynnin ohjaamisen pitää olla jatkuvaa toimintaa, jonka onnistumista pitää myös seurata. Johtoryhmällä on ratkaiseva vastuu ja rooli myynnin ohjaamisessa. Myynnin johto kaipaa selvää strategiaa myynnin suunnasta ja toteuttamisesta konkreettisella tasolla.

Perinteisen myynnin johtamisen tueksi voidaan ottaa erilaisia myynninohjausjärjestelmiä. Vahvaselän (2004, 209) mukaan ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan myynnin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan tarvittavaa tiedonhankinta-, suunnittelu-, myyjien ohjaus- ja seurantajärjestelmää, jonka avulla saavutetaan

sovitut tavoitteet. Myynninohjausjärjestelmä luo selkeitä toimintamalleja yrityksen prosesseihin. Myynninohjausjärjestelmän tavoitteena on päästä asiakkuuksissa entistä syvemmille tasoille ja tehostaa myynnin ja johdon käytettävissä olevia työkaluja (Rubanovitch & Valovirta 2009, 43). Myynnin ohjauksen on tärkeää kiinnittää huomiota asiakkaiden hoitoon siten, että asiakasuhteet jatkuvat ja syventyvät (Rope 2003, 119).

Yrityksen johdolle myynninohjausjärjestelmä tarjoaa työkalun myynnin johtamisen ohjaamiseen ja asiakkuuksien arvotukseen. Myyntipäälliköille se antaa työkalun, jonka avulla voidaan johtaa myyntitiimiä ja auttaa asettamaan yrityksen strategiaa tukevat tavoitteet. Myyjille se antaa mallit hoitaa asiakkaita ja hankkia uusia tehokkain työtavoin. (Rubanovitch & Valovirta 2009, 41.)

2.4 Pro Ratias Oy:n myynnin rakenne ja johtaminen

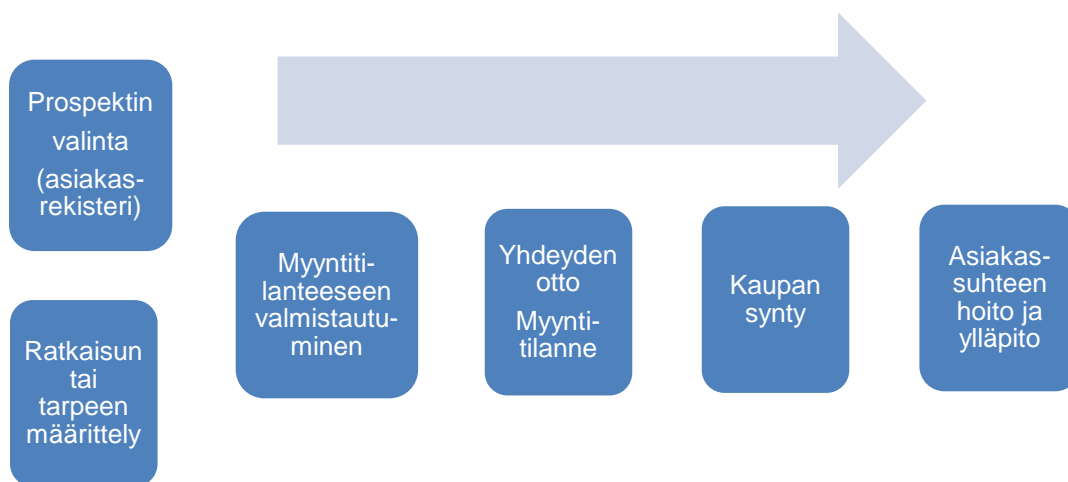
Tietoja toimeksiantaja Pro Ratias Oy:n toiminnasta hankittiin vuosina 2014-2015. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin yrityksen henkilökunnan haastatteluita ja yrityksen kokoustilanteita. Henkilökunnasta haastateltiin myyntijohtaja Jonas Palkenia sekä back office -asiantuntija Marjut Vuorikoskea, jotka vastaavat yrityksen verkkokauppatuotteen myyntiin lanseerauksen prosessista.

Toimeksiantajayrityksessä työskenteli keväällä 2015 myyntitehtävissä 17 työntekijää. Myynnin johdossa on kaksi henkilöä ja myyntiä ohjaa hallituksen tuella toimitusjohtaja ja myyntijohtaja. Myyntihenkilöstön koulutustausta vaihtelee, mutta kaikkia yhdistää kokemus erilaisista myyntityön tehtävistä. Kaikki yrityksessä työsuhteensa aloittavat henkilöt perehdytetään yrityksen toimintaan heti työsuhteen alussa. Tuotekoulutus tapahtuu myös työsuhteen alussa ja sitä päivitetään tarvittaessa jatkokoulutuksilla.

2.4.1 Myyntityö

Pro Ratias Oy:ssä myynnin johto ja myyjät vastaavat paljolti prospektiasiakkaiden löytämisestä. Koska yritys on pieni, myös yrityksen muut työntekijät voivat

auttaa prospektiasiakkaiden hankinnassa. Myynnin johto jakaa prospektit myyjille, mutta myyjät saavat hoitaa myyntijohtaja Palkenin (2015) mukaan halutesaan itse hankkimansa prospektit. Prospekteja jaetaan paljolti myyjien osaamisen ja eri alojen tuntemuksen perusteella. Vahva kriteeri on myös kunkin myyjän tuoteosaamisen laajuus. Yrityksellä on käytössä asiakashallintajärjestelmä ja sitä käytetään pääasiassa asiakkuuksien hallintaan, laskutukseen, soittolistojen tekemiseen ja vastaaviin käytännön toimiin. Kuviossa 2 on esitetty toimeksiantajayritys Pro Ratas Oy:n myynnin prosessin perusrunko.



Kuvio 4. Pro Ratas Oy:n myynnin prosessien perusrunko

Ensikontakti asiakkaan kanssa tapahtuu useimmiten puhelimen välityksellä. Potentiaalisen asiakkaan sijainnista riippuen kaupankäynti käydään puhelimesa tai asiakastapaamisessa. Sähköpostia käytetään myös ajoittain myyntiprosessissa, jolloin sen yleisin käyttötarkoitus on tarjouksen lähettäminen. Mikäli myyntitilanne tapahtuu asiakastapaamisessa, se tapahtuu asiakkaan tai Pro Ratas Oy:n toimitiloissa. Myyntipäälliköt ovat mukana varsinkin merkittävimmissä myyntitapaamisissa.

Myyntityylit vaihtelevat paljon myyjittäin, mutta suurin osa myyjistä käyttää omaan tyyliinsä muokattua suppilomallia. Osa myyjistä esimerkiksi painottaa myyntitilanteessa myytävää tuotetta ja siihen liittyvää valmista ideaa, kun taas toisten myyntityylinä on pitkä kartoitus ja pohjustus ennen tuotteen tarkempaa

esittelyä. Myyjien tyylit ovat muokkautuneet kunkin myyjän kokemusten mukaisesti. Palkenin (2014) mukaan harva myyntitilanne kuitenkaan on suoraan oppikirjasta ja tärkeintä on, että myyjä kuuntelee asiakasta ja johtaa keskustelua tilanteen mukaan. Varsinkin kontaktin alussa myyjä voi mukaan laittaa persoonansa peliin aloittamalla puhelun esimerkiksi täysin toisella keskustelunaiheella.

Prospektiasiakkaan tietoja kartoitetaan etukäteen, mutta varsinainen kartoitus tapahtuu myyntitilanteessa ja on olennainen osa myyntiä. Palken (2015) korostaa, että kartoitus on tärkeää, jotta yrityksen tuotteet herättävät asiakkaassa kiinnostusta. Kartoituksella pyritään myös varmistamaan, että tuotteet myydään oikeaan tarpeeseen. Kartoituksen jälkeen myyjä tekee tarjouksen tuotetarjoomasta ja volyymista. Kaupanteon hetkellä myyjä sopii jatkoaikataulusta ja omista yhteydenotoistaan asiakkaan kanssa ja tekee tilauksen. Tilauksenteon yhteydessä täytetään laskutustiedot ja lähetetään asiakkaalle tilausvahvistus. Yrityksen tuotantohenkilöstö ottaa yhteyttä asiakkaaseen tilauksessa sovitulla tavalla. Myynti- ja tuotantohenkilöstö vastaavat asiakashallinnasta yhdessä sovitujen toimintamallien mukaisesti.

2.4.2 Myynnin johto

Pro Ratas Oy:ssä on kaksi myyntipäällikköä ja myyjät on jaettu ryhmiin myyntipäälliköiden mukaan. Myyntiryhmien kokoonpanoa vaihdetaan uusien tuotteiden ja niiden mukanaan tuomien uudelleenjärjestelyjen myötä. Johto seuraa myyjien kehittymistä niin tuloksellisesti kuin myyntitilanteita tarkkailemalla. Pienelle yritykselle tyypillisesti organisaatio on matala ja yrityksen ylin johto on läsnä myös päivittäisessä tekemisessä. Myyntipäälliköt tekevät myyjien myyntitapaamisissa avustamisten lisäksi myös omaa myyntityötä.

Pro Ratas Oy:ssä myynnin johdon tehtävä on myyjien tuotesalkun jakaminen. Uusi tuote ei pääsääntöisesti ole niin tuottava kuin myyjälle tuttu tuote, joten kaikkia myyjä ei voi välittömästi valjastaa sen myyntiin. Myynnin tasapaino on myyntijohtaja Palkenin (2014) mukaan olennainen osa yrityksen hallittua kas-

vua. Lisäksi tuotesalkku pitää jakaa parhaan tehon saavuttamiseksi kunkin myyjän vahvuudet huomioimalla.

Yrityksen johto pitää kuukausittain palaverin myyntihenkilöstölle, jossa käydään lävitse kuukauden myyntejä, myyjien myyntituloksia ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä. Johto järjestää lisäksi ajoittain myyntikilpailuja, joiden tarkoituksena on Palkenin (2014) mukaan nostaa työilmapiiriä myyntitulosten tekemisen ohessa.

Myyntipäälliköt pitävät omille tiimeilleen tasaisin väliajoin palavereita, joissa useimmiten vaihdetaan kokemuksia ja nostetaan keskusteluun myyntiin liittyviä teemoja. Myynnin johto pitää myyjien kanssa lisäksi henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, joissa molemmat osapuolet pääsevät ääneen. Myynnin johto osallistuu tarpeen mukaan ulkopuolisten tahojen järjestämiin ajankohtaisiin koulutuksiin.

3 PRO RATAS OY:N VERKKOKAUPPA-ALUSTA

Pro Ratas Oy on lanseeraamassa vuonna 2015 uutena myyntituotteena verkkokauppa-alustan. Tuote on suunnattu pk-yrityksille, joiden toimintaan ei vielä kuulu verkkokauppamyynti tai verkkokauppaosaaminen ja joiden resurssit sillä saralla ovat rajalliset. Verkkokauppa-alusta sisältää verkkokauppapalvelun asiakkaan tarpeiden mukaisella ulkoasulla sekä kauppaan kirjatut asiakkaan valitsemat tuotteet tietoineen. Sopimus tehdään 12 kuukaudeksi, jonka ajan puitteissa Pro Ratas Oy hoitaa verkkokaupan ylläpidon ja tarjoaa asiakkaalle asiakaspalvelun ja teknisen tuen.

Tuote tarjoaa ulkoistetun ratkaisun verkkokaupan lisäämiseksi asiakasyrityksen toimintaan tavalla, jolla sen muu toiminta häiriintyy mahdollisimman vähän. Pro Ratas Oy on myyntiorganisaatio, joten tärkeässä roolissa on uuden tuotteen myymisen suunnittelu ja myyntineuvottelijoiden koulutus. Ensimmäiset askeleet projektissa toteutettiin keväällä 2013, jolloin tehtiin tuotteen markkinakartoitus, tuotteen toteutuksen suunnittelu, tuotekehitys ja hinnoittelu.

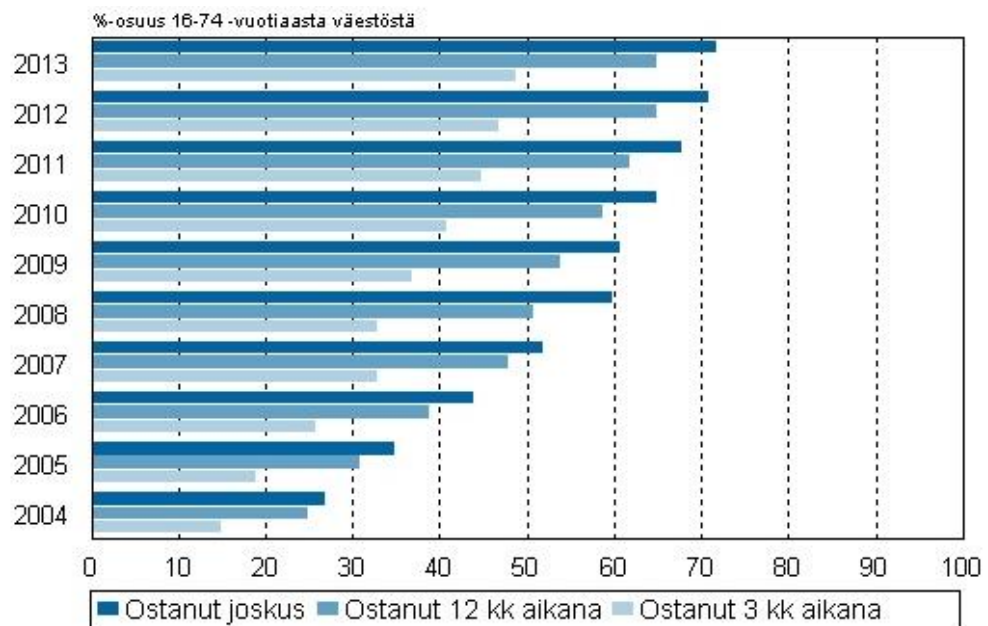
Pro Ratas Oy ei itse rakenna verkkokauppa-alustaa, vaan sen pohja on ostettu valmiina it-ratkaisuja tuottavalta yritykseltä. Kumppaniksi valikoitui Anders Inno Oy, koska se on alallaan vahva toimija. Lisäksi yritys on vankasti paikallinen, kuten Pro Ratas Oy:kin.

3.1 Verkkokaupan kehitys Suomessa

Uuden tuotteen lanseerauksessa pitää ottaa huomioon tuotteeseen liittyvien ilmiöiden nykytila ja sen tulevaisuuden näkymät. Verkkokauppa-alustaa myytäessä on tärkeää, että potentiaalisia asiakkaita osataan kartoittaa toimialoilta, joissa on paras potentiaali verkkokauppojen käyttöön. Viimeisen kymmenen vuoden aikana suomalaisten verkko-ostaminen on lisääntynyt rajusti. Siitä on tullut suomalaisille arkipäivää ja sen osuus kaupan liiketoiminnasta kasvaa koko ajan. Lahtisen (2013, 15) mukaan verkkokauppojen asiakkuuksien määrä on yli

kolminkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Viimeisen viiden vuoden aikana verkkokauppojen käyttäjien määrän kasvu on hidastunut, mikä on Tilastokeskuksen (2013) mukaan luonnollista, koska väestön valtaosa on jo verkkokaupan asiakkaita. Myös talouden suhdanteet, kiristävät veroratkaisut sekä ihmisten ostovoiman puute hidastavat kasvua (Tilastokeskus 2013).

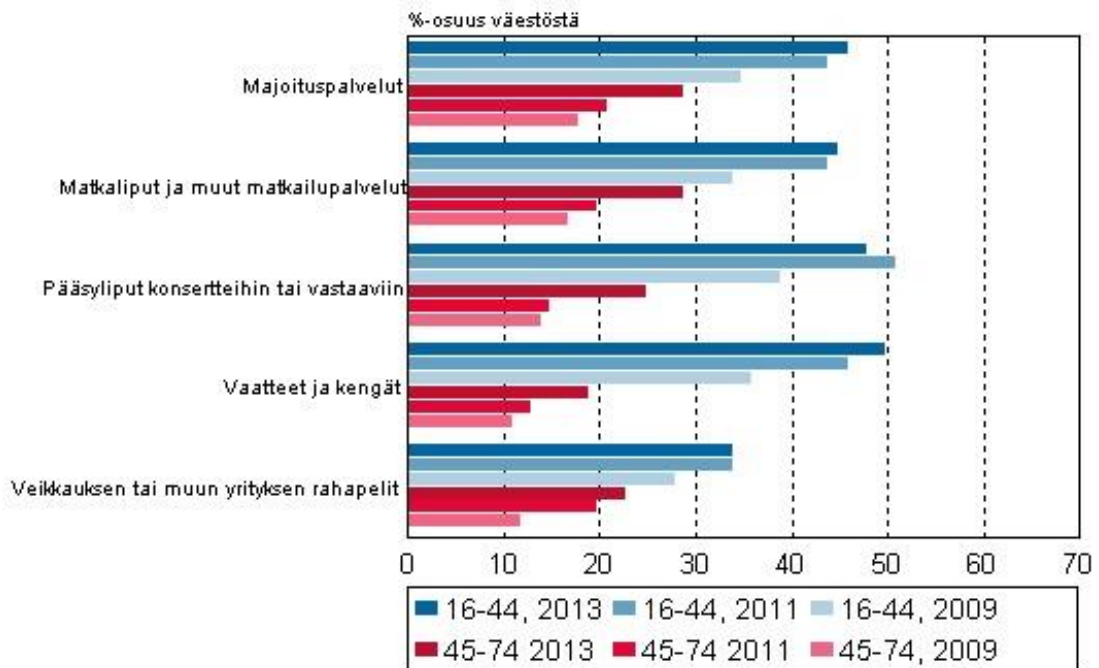
Kuviosta 5 selviää, että verkkokauppoja käyttävien suomalaisten osuus väestöstä jatkaa kasvuaan. Vuosien 2004 ja 2011 välillä verkkokaupoista ostojen tehneiden osuus 16-74 -vuotiaasta väestöstä on noussut 27 prosentista 68 prosenttiin. Vuosien 2012 ja 2013 tilastoja verrattaessa huomataan verkkokauppojen käyttäjien määrän kasvun hidastuminen ostajien määrän kasvun loppuessa lähes tyystin.



Kuvio 5. Internetin kautta ostoja tehneet 2004-2013 (Tilastokeskus 2013).

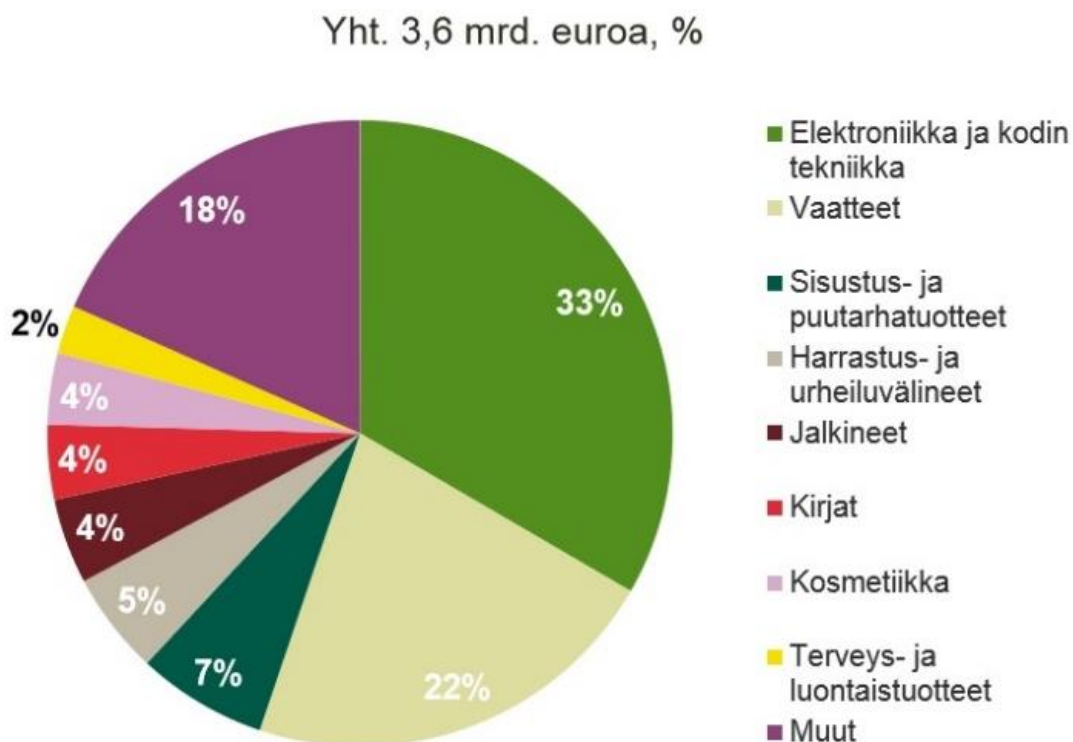
Suomalaisten vuonna 2013 verkkokaupasta yleisimmin ostamia tuotteita olivat majoituspalvelut, matkat ja muut matkoihin liittyvät palvelut sekä teatterien, konserttien ja elokuvien pääsyliput. Vaatetuksen sekä kirjojen ja lehtien tuoteryhmät olivat vahvassa nousussa. Kuviossa 6 on vertailtu tuoteryhmien lisäksi sitä, mikä verkko-ostamisen osuus oli ikäryhmissä 16–44 ja 45–74 vuotta vuosina

2009, 2011 ja 2013. Huomioitavaa kuviossa on, että palveluiden osuus verkko-kauppaostoista vuonna 2013 oli peräti 54 % matkailun ja rahapelien ison osuuden vuoksi. Kuviossa esitettyjen tuoteryhmien suosion kasvu on ollut mittausvuosina vähäisempää ikäryhmässä 16–44 kuin ikäryhmässä 45–74.



Kuvio 6. Kuluttajakaupan viisi ostetuinta tuoteryhmää verkossa vuosina 2009, 2011 ja 2013 (Tilastokeskus 2013).

Vuonna 2014 vähittäiskaupan verkko-ostoksissa euromääräisesti eniten rahaa käytettiin elektroniikkaan ja kodin tekniikkaan. Seuraavaksi suurin tuoteryhmä oli vaatteet, jonka jälkeen suurin yksittäinen tuoteryhmä oli sisustus- ja puutarhatuotteet. Muita suuria tuoteryhmiä olivat kirjat, jalkineet ja kosmetiikka. Verkko-kaupan jakaantuminen tuoteryhmittäin on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Vähittäiskaupan euromääriltään suurimmat tuoteryhmät verkossa vuonna 2014 (Kaupan liitto 2015).

Vuonna 2011 ulkomaisten verkkokauppojen osuus oli noin 18 % kaikista suomalaisten tekemistä verkko-ostoksista. Vuonna 2014 ulkomaisiin verkkokauppoihin virtasi jo 1,2–1,6 miljardia euroa, eli jopa 44 prosenttia kaikista vähittäiskaupan verkko-ostoksista. Kaikkiaan suomalaiset ostivat viime vuonna vähittäiskaupan tuotteita verkosta yhteensä 3,6 miljardilla eurolla. (Kaupan liitto 2015.)

Kaupan liiton vuoden 2014 verkkokauppatutkimuksen mukaan hinta on ylivoimaisesti tärkein verkkokaupan valinnan kriteeri: lähes 80 prosenttia verkkokauppojen asiakkaista valitsee ostopaikkansa hinnan mukaan. Valikoimat taas ovat yli 60 prosentille tärkeä kriteeri ja toimituskustannukset lähes puolelle. Kaupan kotimaisuus on todellinen valintakriteeri vain 13 prosentille verkkokaupan asiakkaista.

Kaupan liiton toimitusjohtaja Pekkalan pelkona vuoden 2014 Verkkokauppatutkimuksessa oli, että seuraava hallitus jatkaa kaupan ja palvelujen toimintaympäristölle haitallista toimintaa. Pekkalan pelkona on, että samalla kun välillinen verotus nostaa kaupan ja palvelujen kustannuksia, kulutusverojen kiristykset leikkaavat ostovoimaa.

Suomalaiset ostavat kotimaisista verkkokaupoista ulkomaisiin verkkokauppoihin verrattuna enemmän elektroniikkaa, kodin käyttötavaroita sekä sisustus- ja puutarhatuotteita. Tuotteen noutaminen myymälästä laskee toimituskustannuksia ja kokonaishintaa sekä lyhentää toimitusaikaa. (Kaupan Liitto 2015.)

Kotimaisen kaupan markkinat ovat muuttuneet. Perinteinen kotimainen kauppa myymälöistä on muuttamassa verkkokauppojen myötä muotoaan. Verkkokaupan osuuden kasvu vie samalla osan myynnistä ulkomaille, koska verkossa sekä kotimaiset että ulkomaiset toimijat toimivat samoilla markkinoilla. Verkkokauppojen kansainväliset markkinat avaavat mahdollisuuksia, mutta tuovat myös mukanaan lisää kilpailua kotimaisista asiakkaista. Verkkokauppa on siis selvästi nostanut suomalaisen kaupan yhä kansainvälisemmäksi. (Kaupan Liitto 2015.)

3.2 Markkinakartoitus

Ensimmäinen askel Pro Ratas Oy:n verkkokauppatuotteen myyntiin lanseeraamisen prosessissa oli mitata markkinakartoituksen avulla tuotteen kysyntä ja kilpailevien tuotteiden määrä ja laatu. Kuten lähes kaikkia tuotteita, myös verkkokauppoja on tarjolla eri käyttötarkoituksiin ja eri hintaluokissa. Niitä on käytännössä ilmaisista versioista täysin kustomoituihin useiden kymmenien tuhansien eurojen kokonaisuuksiin. Pro Ratas Oy:n kauppa asettuu halvempien kauppojen kategoriaan. Palkenin (2014) mukaan Pro Ratas Oy:n tarkoitus oli lanseerata tuote, joka pyrkii kilpailemaan enemmän helppokäyttöisyydellään kuin ominaisuuksien monipuolisuudellaan. Kilpailevien tuotteiden kartoitus tapahtui vastaavia tuotteita ja markkinoita tutkimalla. Lähes vastaavia tuotteita

tarjoaa moni yritys. Verkkokauppa-alustaa asiakaspalveluineen tarjoavat esimerkiksi Valmiskauppa.fi, Pulse247 Oy (MyCashflow) sekä Vilkas Group Oy.

Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alustan myynti tapahtuu pienessä mittakaavassa, joten asiakaskartoitusta tehtiin ainoastaan yrityksen olemassa olevien asiakassuhteiden pohjalta. Myyntijohtaja Palkenin (2014) mukaan myytävän tuotteen kustannuksien kattamiseen ei tarvita isoa määrää asiakkuuksia, joten tarvetta kattavammalle kartoitukselle ei ollut. Etuna onkin, että Pro Ratas Oy voi tarjota asiakasyritykselle osaamistaan myös verkkokaupan markkinoinnissa, joten verkkokauppa-alustan myyminen voidaan yhdistää muiden tuotteiden myyntitilanteisiin joustavasti. Kiinnostusta kartoitettiin 18:lta Pro Ratas Oy:n pitkäaikaiselta asiakkaalta, joiden toiminta ja toimiala sopivat verkkokauppatoimintaan. Kartoituksesta vastasi Palken, mutta osa myyjistä toteutti myös kartoitusta myynnin johdon määrittelemien asiakkaidensa osalta. Kiinnostus oli lupauksia antavaa, sillä seitsemän yritystä ilmoitti alustavasta kiinnostuksesta tuotetta kohtaan. Jo kartoitusta tehtäessä kolmen asiakkaan kanssa tehtiin alustavia sopimuksia tuotekehityksen käynnistämiseksi.

3.3 Tuotekehitys ja hinnoittelu

Koko myyntiin lanseeraamisen projekti oli itsessään tuotekehitystä, koska tuotetta voitiin tarvittaessa muokata joustavasti. Heti alussa pyrittiin katsomaan myös tulevaisuuteen, sillä tuotteen myyntiin saaminen on pitkä ja helposti aika-
taulusta venyvä prosessi, eikä kaikkia tuotteen kehityskustannuksia saada lyhyellä aikavälillä katettua. Tuote tilattiin ja suunniteltiin yhdessä Anders Inno Oy:n kanssa syksyllä 2013. Helmikuussa 2014 valmis tuote esiteltiin Pro Ratas Oy:lle sekä järjestettiin Anders Innon koulutusvaihe. Pro Ratas Oy:ssä vastuu projektista jaettiin aluksi monelle työntekijälle. Nopeasti huomattiin, että ajankäytöllisesti kannattavampaa oli nimittää vain yksi työntekijä vastaamaan projektin toteutuksesta.

Seuraavaksi vuorossa olivat pilottikokeilut ja myynnin sekä asiakkaiden tarvitsemien ohjeistusten tekeminen. Niitä täydennettiin pilottivaiheessa aktiivisesti.

Pilottikokeilut myytiin referenssikumppanuutena, ja asiakkaat sitoutuvat kehittämään ohjeistusta ja muuta verkkokaupan räätälöitiin ja käynnistämiseen liittyvää toimintaa prosessin käynnistämisen aikana. Pro Ratas Oy toimittaa Anders Innolle palautetta, jonka pohjalta verkkokauppa-alustaan tehdään tarvittavia muutoksia.

Pro Ratas Oy:ssä päätettiin, että pilottivaiheen jälkeen aloitettavaa varsinaista myyntiä tehdään kymmenen verkkokaupan verran, minkä jälkeen tarkkaillaan tuotteen ja Pro Ratas Oy:n tuotteeseen liittyvien prosessien toimivuutta. Kun tarkkailu on ohi, päätetään tehdäänkö muutoksia vai käynnistetäänkö myynti vapaasti isommassa mittakaavassa. Vuorikosken (2015) mukaan olennaista on saada tieto, että Pro Ratas Oy:n työntekijöillä on riittävät taidot verkkokauppa-alustan käytössä. Lisäksi tärkeää on tarkkailla Pro Ratas Oy:n asiakaspalvelun toimivuutta, sekä Anders Inno Oy:n ja Pro Ratas Oy:n yhteistyön sujuvuutta erityisesti verkkokauppa-alustaan tulevien muutosten osalta.

Tuotteen hinnoittelussa otettiin huomioon tuotteen valmistuskustannukset, elinkaari, myynti- ja ylläpitokustannukset ja markkinatilanne. Myyntikustannuksissa tulee ottaa huomioon myyjien palkka ja provisiot. Valmistuskustannuksissa tulee ottaa huomioon Anders Innon osuus sekä palkkakulut, jotka syntyvät, kun Pro Ratas Oy:n henkilöstö työstää tuotetta. Anders Inno saa osuuden myydyistä verkkokaupoista, joten alkupanostus ei vaatinut riskejä Pro Ratas Oy:ltä. Hinnoittelu pystyttiin jättämään tuotekehitysvaiheessa osittain avoimeksi, jotta hintaa pystytään myöhemmin tarkistamaan. Pro Ratas Oy voi myös myyjien myyntiprovioita muokkaamalla vaikuttaa tuotteen kannattavuuteen.

3.4 Ohjeistukset

Verkkokauppa-alusta on suunniteltu yhdessä Anders Inno Oy:n kanssa, mutta sen käyttäminen ja tuki on Pro Ratas Oy:ssä. Anders Inno Oy kouluttaa Pro Ratas Oy:n työntekijät, joilla on Anders Inno Oy:n tuki käytössään. Pro Ratas Oy tekee ohjeistuksen, jonka avulla kouluttaa verkkokauppa-ohjelmaa käyttävät työntekijänsä.

Asiakkaille tehtävä ohjeistus lähetetään heille myyntitapahtuman jälkeen, ja se sisältää ohjeet asiakkaan osuudesta verkkokaupan sisällöntuotosta. Huomioon tulee ottaa eri asiakkaiden erilainen tietotekniikan osaamisen taso ja lähetettävät tiedostomuodot. Alkuperäisen ohjeistuksen on tehnyt Anders Inno Oy ja Pro Ratas Oy tekee siitä referoiden lopullisen ohjeen omille asiakasyrityksilleen. Pilottivaiheessa asiakkaat lähettävät Pro Ratas Oy:lle tiedot ohjeiden mahdollisista puutteista ja virheistä. Pilottivaiheessa ei myöskään luvata asiakkaalle tarkkoja aikatauluja verkkokaupan käynnistymiselle mahdollisten vastoinkäymisten varalta.

4 VERKKOKAUPPA-ALUSTAN MYYNNILLISET HAASTEET JA RATKAISUT

Yksi suurimmista verkkokauppa-alustan myynnin haasteista on tuotteen erotautuminen. Tuote on toimiva, mutta vastaavia tuotteita on paljon tarjolla. Tämä korostaa myyntiä ja myynnin argumentteja. Tuotteen vahvuutena on tekninen tuki kauppaan liittyvissä asioissa ja siihen nähden edullinen hinta. Toimiessaan verkkokaupan perustamiseen käytetyt kulut ovat pieniä verrattuna markkina-alueen laajentumiseen koko maahan, joten myynnissä pitää asiakkaille tarvittaessa tuoda esille myös yleisiä verkkokaupan etuja.

4.1 Tuote myynnin haasteena

Verkkokauppa-alustojen hinnat vaihtelevat ilmaisversioista useisiin kymmeniin tuhansiin euroihin. Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alusta kilpailee samassa kategoriassa ilmaisten ja halvimpien verkkokauppojen kanssa. Tuotteen kohderyhmä on pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on vähän it- ja markkinointiresursseja. Tämä rajoittaa paljon tuotteen kohderyhmää ja asettaa haasteita myynnin johdolle prospektointivaiheessa.

Mikäli asiakasyrityksellä ei ole aiemmin ollut verkkokauppaa, verkkokauppa-alustan ostamisen myötä edessä on mahdollisesti myös asiakkaan markkinoiden muuttuminen valtakunnallisiksi tai maailmanlaajuisiksi. Muutos on sille merkittävä ja päätöksentekotilanne on haastava, varsinkin mikäli myyntitilanne tapahtuu puhelimitse ilman aiempaa tietoa ja kokemusta Pro Ratas Oy:stä. Tuotteen ostaminen voi lisätä myös asiakasyrityksen henkilöstötarvetta, mikä osaltaan vaikeuttaa päätöksentekoa.

Jokaisen verkkokauppa-alustan käynnistysprosessin aikataulu on erilainen eikä varsinaista massatuotantoa voi aikatauluttaa yhtä tasaisesti kuin Pro Ratas Oy:n muiden tuotteiden kohdalla. Tämä aiheuttaa myyjille haasteita asiakkaan tiedustellessa käynnistysprosessin aikatauluja. Lisäksi pitkään viivästyneet pro-

jektit voivat peruuntua kokonaan esimerkiksi yrityskauppojen tai konkurssien vuoksi.

Tietotekninen osaaminen

Tuotetta myytäessä tulee arvioida myös ostajayrityksen henkilöstön tietoteknisen osaamisen taso ja tietotaidon riittävyys. Verkkokaupan käyttö vaatii välttämättä tietoteknistä osaamista, sillä vaikka kyseessä on osittain ulkoistettu palvelu, tulee myös asiakasorganisaation osata käyttää verkkokauppa-alustaansa. Puutteellinen osaaminen vaikeuttaa asiakkaan mahdollisuuksia perehtyä saamaansa ohjeistukseen ja toimittaa materiaaleja Pro Ratias Oy:lle verkkokauppa-alustan käynnistysprosessin mahdollistamiseksi. Näiden puutteiden takia tuotteen käyttöönotto viivästyy. Back office -asiantuntija Vuorikosken (2015) mukaan heikko tietotekniikkaosaaminen vaikuttaa paljolti siihen, että asiakkaat kokevat materiaalien lähettämisen työlääksi ja sitä myötä verkkokaupan käynnistäminen viivästyy. Vuorikosken mukaan materiaalien lähettämisen ongelmat johtuvat pääosin asiakkaiden puutteellisista tuotetiedoista ja -kuvista, ajankäytöllisistä ongelmista tai tietoteknisistä haasteista materiaaleja koostettaessa tai lähetettäessä. Myynnillisesti verkkokauppa-alustan käynnistämisen haasteet eivät ole ongelma, mutta yrityksen tuloksen kannalta ei ole kannattavaa solmia tuotantohenkilöstön aikaa kuormittavia asiakkuuksia. Lisäksi, mikäli tuotetta ei saada käyttöön, on jatkomyynti haastavaa.

4.2 Myynnin johdon haasteet

Myynnin johdon rooli verkkokauppa-alustan myyntiin lanseerauksessa on olennainen. Johdon tärkeimpiä toimia ovat myyntihenkilöstön kouluttaminen, johtaminen, myynnin seuranta sekä potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen. Johdon haasteena on verkkokauppa-alustan myyntiin ottaminen vaiheittain, jotta yrityksen kokonaisynti ei kärsi uuden myyntituotteen haasteista. Palkenin (2015) mukaan uusi tuote on myyjälle alkuvaiheessa haastavampi myytävä kuin tuotteet, joista myyjällä on kokemusta. Tämä johtuu siitä, että myyjälle ei ole tullut vielä rutiinia ja omia toimintatapoja tuotteen myyntiin. Myyjä saattaa tehdä

myyntitilanteessa virheitä, jotka osaa välttää tuotteen myynnin kartuttaman kokemuksen myötä myöhemmässä vaiheessa. Tästä syystä tuotteen myynti aloitetaan johdetusti pienen myyjäjoukon toimesta. Myyjien tulee rytmittää työaikansa siten, että he saavat myös muut myyntinsä ja asiakassuhteensa hoidettua. Johdon tulee seurata ja tarvittaessa hallita myyjän ajankäyttöä. Tässä apuna on, että tuote tuodaan myyntiin ensin pienellä myyntimäärällä pilotoinnin ja tuotekehityksen vuoksi. Pilotointi rajaa riskiä, koska Pro Ratas Oy:n panostukset ovat pilotissa pienemmät kuin yhdellä kerralla toteutetussa myyntitoiminnan ja markkinoinnin muutoksessa (Luoma 2013). Lisäksi verkkokauppa-alustan volyyymi pilotoinnin jälkeenkin on pieni Pro Ratas Oy:n myymiin muihin tuotteisiin.

Myynnin johdon pitää yhdessä myyntipäälliköiden kanssa valita ne myyjät, jotka sopivat verkkokauppamyyntiin. Koska verkkokauppatoimintaan lähteminen on asiakasyritykselle melko iso ratkaisu, on myyntityylin oltava konsultoivaa kumppanusmyyntiä, eivätkä kaikki myyjät sovi tämän tyyppiseen tehtävään.

Verkkokauppa-alusta eroaa paljon Pro Ratas Oy:n muusta tuotetarjoamasta. Yrityksen muut tuotteet sopivat käytännössä kaikille yrityksille, koska ostotilanteen jälkeen tuotteen käyttö ei vaadi ostajalta osaamista tai merkittävää osallistumista. Verkkokauppatuote taas sitoo myös ostajan aikaa tuotteen käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Koska tuotteen käyttöönotto vaatii myös Pro Ratas Oy:n työntekijöiden työpanosta, tulee ostajayrityksillä olla potentiaalia ajankäytöllisesti järkevään yhteistyöhön. Tämä korostaa prospektien jalostamista ja ennen kaikkea myynnin tarkempaa ohjaamista.

Uusi tuote on myyjille haastava, ja myynti voi olla vaikeaa ennen oman myyntityylin löytämistä. Myyntiargumenttien ja myynnin suunnittelun lisäksi tärkeässä roolissa on myyntityön kehittäminen asiakkaiden reaktioiden mukaan. Ostajien reaktiot eivät ole itsestään selviä ja niiden ennakointi on vaikeaa myyjien koulutusvaiheessa.

4.2.1 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

Myyntijohdon työ potentiaalisten asiakkaiden kartoituksessa on ratkaisevaa, jotta myynti on tehokasta ja että se kohdistuu oikealle kohderyhmälle. Pro Ratas Oy:n potentiaalisten asiakkaiden prospektointi ja huolellinen kartoitus korostuvat, kun tuotteen ostajamäärä on rajallinen ja haastavasti määriteltävissä. Myyntipäälliköiden pitää selvittää millaiset asiakkaat ovat potentiaalisia verkkokauppa-alustan tilaajia. Palkenin (2014) mukaan ihanteellinen prospekti on yritys, jolla on riittävästi valmiuksia, tietoa ja osaamista verkkokaupan käytön mahdollistamiseksi, mutta joka ei vielä aiemmin aloittanut verkkokauppatoimintaa. Perehtyminen on aina asiakaskohtaista, mutta sopivien asiakkaiden kartoitus voidaan aloittaa tutkimalla toimialoja, joissa verkkokauppamyynti on vahvaa. Vähittäiskaupan toimialoista vaatetus, kirjat ja lehdet ovat tuotteita, joissa verkkokaupan merkitys on kasvussa ja majoituspalveluissa se näyttää säilyvän edelleen vahvana. Myyntipäälliköiden tulisi etsiä myyjille sellaisten toimialojen prospektiyrityksiä, joilla ei vielä ole verkkokauppaa, mutta joilla potentiaalia siihen olisi liikevaihdon ja toiminnan laadun näkökulmasta. Jo kartoitusvaiheessa voidaan tehdä arvioita asiakasyrityksen henkilöstön tietoteknisten taitojen sopivuudesta verkkokaupan käyttöön, jotta myyjä tietää kiinnittää asiaan huomiota myyntitilanteessa.

4.2.2 Myynnin koulutus

Markkinoilla on useita nyt lanseerattavaa verkkokauppa-alustaa vastaavia, kilpailevia tuotteita. Siksi myyjän pitää tuntea tuote hyvin ja hallita sen tuotetiedot yksityiskohtaisesti. Tämä tarkoittaa, että myyjien koulutuksen tuotetietämyksen osalta tulee myös olla kattavaa, jotta he osaavat esittää kullekin asiakkaalle sopivia myyntiargumentteja ja vastata heidän kysymyksiinsä. Myynti tulee tehdä oikeilla tiedoilla ja argumenteilla, jotta sillä on jatkumoa. Jo koulutusvaiheessa tulee korostaa, että asiakkaan tulee tietää tarkalleen, mitä tuotteen käyttö häneltä vaatii. Ilman asiakkaan halua ja aktiivisuutta verkkokauppaa ei saada käyttöön eikä asiakassuhteelle saada jatkuvuutta. Verkkokaupan tulee olla järkevä

osa asiakasyrityksen toimintaa, jotta asiakassuhteen voidaan odottaa olevan pitkäikäinen.

Myyjien koulutuksessa täytyy tuotetietämyksen lisäksi keskittyä asiakasyrityksen arvon tuottamiseen. Verkkokauppa-alustan ostava yritys sitoutuu vähintään 12 kuukauden mittaiseen asiakkuuteen, joten Pro Ratas Oy:n myyjän täytyy aidosti haluta kehittää asiakkaan liiketoimintaa ja myydä tuote tämän tarpeeseen.

Vaikka verkkokauppa on käsitteenä tunnettu ja tuttu asia, myytävän tuotteen yksityiskohtien opettelu on myyjille haasteellista verrattuna muihin yrityksen myyntiartikkeleihin. Myyjien tulee tietää tuotteen perustiedot, sen käytön yksityiskohdat sekä tuotteen vahvuudet ja heikkoudet. Myyjille tulee myös korostaa jo koulutusvaiheessa myynnin argumentoinnissa korostettavia asioita ja antaa jo ennakkoon vastaukset todennäköisimmille myyntitilanteessa esitetyille kysymyksille ja vastaväitteille. Myyjien tulee tunnistaa potentiaaliset asiakkaat ja tuotteen käyttötarkoitukset, jotta yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia ja sen on mahdollista jatkua myös tulevaisuudessa.

Tuotteen lanseerauksen alkuvaiheessa tehokas tapa myynnin kehittämiseen on kokemusten jakaminen. Johdon ohjaamana ja konkreettisten esimerkkien avulla myyjät voivat käydä myyntitilanteita läpi ja oppia toisiltaan. Pro Ratas Oy:ssä on aiemminkin käytetty kokemusten jakamista apuna myynnin kehittämisessä, mutta uuden ja muista yrityksen myymistä tuotteista poikkeavan tuotteen kohdalla sitä tulisi käyttää erityisen systemaattisesti. Olennaisia kokemuksia ovat esimerkiksi tietyiltä toimialoilta saadut reaktiot ja asiakkaiden esittämät vastaväitteet.

4.3 Myyntitilanne

Koska verkkokauppa-alustan ostopäätös vaikuttaa merkittävästi ostajayrityksen toimintaan, keskeistä on, että se luottaa myyjään. Pro Ratas Oy myy verkkokauppa-alustoja jo olemassa oleville asiakkailleen erityisesti tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa. Luottamussuhde on siis jo olemassa. Toisaalta kun myyntiä

suunnataan entuudestaan vieraille yrityksille, on ensin pyrittävä rakentamaan luottamusta. Sen saavuttaminen perustuu positiiviseen yritysimageeseen, jota osaltaan luovat esimerkiksi yrityksen nettisivut, sen toiminta sosiaalisessa mediassa ja Pro Ratas Oy:n yleinen maine. Luottamusta voidaan edesauttaa myös esittelemällä asiakkaalle referenssikumppanuuksia ja tekemällä kaupat myyntitapaamisissa puhelimesta toteutettavan myyntitilanteen sijasta. Kartoituksessa käytettävät avoimet kysymykset ja asiakkaan kuunteleminen korostuvat, kun pyrkimyksenä on luottauksen luominen Pro Ratas Oy:n ja potentiaalisen asiakkaan välille. Luottamuksen osuutta myyntitilanteessa pitää korostaa myynnin koulutuksessa.

Kun luottamuksen rakentaminen on lopputuloksen kannalta keskeistä, kaupankäynti ei ole pääsääntöisesti yhtä nopeaa kuin monissa muissa Pro Ratas Oy:n myymissä tuotteissa. Pidempikestoiseen kaupankäyntiin voidaan varautua ennakoon valmistellun, tuotetta havainnollistavan materiaalin avulla, joka voidaan lähettää asiakkaalle. Materiaalin rakentaa myynnin johto ja tuotantohenkilöstö ja sen käyttö sekä sisältö käydään läpi myyjien koulutuksessa.

Myyjän pitää osata kertoa asiakkaalle verkkokaupan merkityksen kasvunäkymistä, ja että miksi asiakasyrityksen asiakkaat haluavat ostaa juuri heidän palvelujaan tai tuotteitaan verkosta. Samalla myyjän pitää osata kertoa asiakkaalle juuri Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alustasta ja sen eduista. Olennaista on korostaa, miten helppoa kyseinen tuote on ottaa osaksi muuta liiketoimintaa, koska se ei vaadi liian monimutkaista teknistä osaamista. Osaamistaan kyseenalaistaville potentiaalisille ostajille on tärkeä korostaa, että Pro Ratas Oy:n asiakaspalvelun tuki auttaa alkuun ja opastaa verkkokaupan käytössä ja että verkkokaupasta saadaan suoraan raportit kirjanpitäjälle. Vaikka Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alusta kuuluu edullisimpien verkkokauppa-alustojen kategoriaan, myyntiperustana ei pidä käyttää vain hintaa. Jos halpa hinta on myynnin perustana, asiakkaalle syntyy helposti mielikuva, ettei itse tuotteessa vaikuta olevan hyviä ominaisuuksia (Rope 2004, 177).

Myyntilliset ratkaisut

Koska Pro Ratas Oy:n toimipiste sijaitsee Turussa, voidaan Länsi-Suomessa toimiviin yrityksiin suunnatuilla koulutuskäynneillä ennaltaehkäistä verkkokaupan käynnistysvaiheen ongelmia. Koulutuksesta vastaa Pro Ratas Oy:n tuotantohenkilöstö. Ajankäytöllisesti ratkaisu palaverien järjestämisestä kannattaa tehdä välittömästi mahdollisten ongelmien ilmaantuessa verkkokaupan käynnistämässä. Mikäli ongelmia ei tule, asiakasyrityksen henkilöstön perehdytykseen paikan päällä ei kannata käyttää aikaa. Käynnistyksen ongelmien minimoimiseksi asiakkaille lähetettävät ohjeistukset on myös syytä tehdä huolellisesti.

Koska verkkokauppa-alustan ostavat yritykset voivat olla myös Pro Ratas Oy:n muita palveluita käyttäviä asiakkaita, tukea verkkokaupan käynnistykseen voidaan antaa myös muihin asioihin liittyvillä asiakaskäynneillä, mikä tehostaa toimintaa. Asiakaskäynnit ovat avuksi itse kaupankäynnissä, mutta niiden merkitys voi olla myös suuri asiakassuhteen pituuden kannalta. Koska verkkokauppatuotteen myyntimäärät ovat pieniä verrattuna yrityksen muiden tuotteiden myyntimääriin, myynti on mahdollista suunnata vain Länsi-Suomeen, jolloin asiakaskäynnit ovat helposti toteutettavissa. Mikäli myyntiä aiotaan jatkossa suunnata myös muille alueille, on hyvä tapauskohtaisesti harkita myyntihenkilöstön lähettämistä paikan päälle myyntitapaamisiin.

Pro Ratas Oy:n tuotantohenkilöstö on yhteydessä asiakasorganisaatioon verkkokauppaa käynnistettäessä ja sen lisäksi mahdollisissa asiakaspalvelutilanteissa. Tästä syystä kyseisillä henkilöillä on tietoa asiakkaan reaktioista ja kokemuksista tuotteen käynnistyksen ja käytön eri vaiheissa. Myynti ja tuotanto keskustelevat keskenään pääasiassa yksittäisten asiakkaiden tilanteesta, palautteesta ja asiakassuhteen etenemisestä. Tuotantohenkilöstöllä on asiakassuhteista kattavaa tietoa, jota ei hyödynnetä riittävästi myynnin kehittämisessä. Avoin keskustelu tuotantohenkilöstön ja myynnin johdon välillä antaa uusia näkökulmia myyjien koulutukseen. Keskustelu on syytä toteuttaa palaverina, jotta se tarjoaa mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja jotta lopputulokset tulee kirjattua ylös.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää business to business -myyntiorganisaation uuden tuotteen, verkkokauppa-alustan myynnin haasteita ja niiden ratkaisuja. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia haasteita uuden tuotteen myymiseen liittyy lanseerausvaiheessa. Työn tietoperustassa käsiteltiin B2B-myyntiä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pro Ratas Oy:lle, joten työ on tehty sen näkökulmasta. Tarvittavaa tietoa kerättiin haastattelemalla Pro Ratas Oy:n henkilökuntaa ja seuraamalla yrityksen kokoustilanteita.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että verkkokauppa-alustan myynnin onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että Pro Ratas Oy:n myyjät tuntevat potentiaaliset asiakkaansa ja että myyntityö on tarvelähtöistä. Ainoastaan näin toimimalla voidaan saavuttaa tuloksia ja kaupankäynnistä on hyötyä molemmille osapuolille. Tuotteen ostaminen edellyttää, että verkkokauppa voidaan ottaa osaksi ostajayrityksen liiketoimintaa ja että yrityksen henkilöstön tietotekniset taidot ovat riittävät sen käyttöön. Mikäli ostavalla yrityksellä ei ole todellista tarvetta tai käytön mahdollisuutta verkkokauppa-alustalle, tuotteen käyttöönotto on mahdotonta. Olennainen huomio tuotteen vaikutuksesta myyntiprosessiin on, että ostaminen on ostajayritykselle iso päätös, joten se vaatii erityistä luottamusta Pro Ratas Oy:n toimintaan. Lisäksi verkkokauppa-alustan yksityiskohtat ovat Pro Ratas Oy:n muiden myyntituotteiden yksityiskohtia vaikeammin sisäistettävissä, mikä tuo haasteita myyjien myyntitilanteen argumentointiin. Kunhan prospektointi on tehty oikein ja myyjä osaa kertoa asiakkaalle verkkokaupan eduista ja hyödyistä oikeita asioita, voi Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alusta helppokäyttöisyytensä ja toimivan tukensa ansiosta olla asiakkaalle kasvun kannalta erittäin merkittävä ja hyödyllinen ratkaisu.

Myynnin johdolla on olennainen rooli verkkokauppa-alustan myyntiin lanseerauksessa. Johdon pitää osata valita ne myyjät, jotka sopivat verkkokauppa-alustan myyntiin. Koska verkkokauppatoimintaan lähteminen on asiakasyritykselle iso ratkaisu, on myyntityylin oltava erityisen konsultoivaa kumppanuus-

myyntiä, eivätkä kaikki myyjät sovi tämän tyyliin toimintaan. Myyjien perusteellinen kouluttaminen uuden tuotteen sisältämien monien yksityiskohtaisten asioiden hallintaan on haastava tehtävä. Tästä syystä myynnin johdon pitää jatkuvasti seurata, antaa palautetta ja keskustella myyjien kanssa tuotteen myyntiin liittyvistä asioista. Tuotantohenkilöstön tuote- ja asiakastuntemusta ei hyödynnetä riittävästi myynnin kehittämisessä. Tätä tietoa hyödyntämällä saadaan uusia näkökulmia ja tietoa niin uusien asiakkaiden kartoittamiseen kuin myyntitilanteisiin.

Verkkokauppa-alustan myynti vaatii erityisen laadukasta toimintaa niin potentiaalisten asiakkaiden kartoituksessa kuin myyntityössäkin, jotta Pro Ratas Oy saa tuotteesta parhaan taloudellisen hyödyn. Pro Ratas Oy on pieni yritys ja uuden tuotteen myyntiin lanseeraus ei saa vaikuttaa liikaa sen muiden tuotteiden myyntityöhön. Tuotteen lanseerauksessa apuna on sen myynnin pieni määrä, joka mahdollistaa myynnin johdon riittävän panostuksen myynnin prosessien tukemisessa. Pro Ratas Oy toteuttaa myös Facebook- ja Google-mainontaa, jota on mahdollista hyödyntää verkkokauppa-alustan ostaneiden yritysten markkinoinnissa. Verkkokauppa-alustan asiakkuus on vähintään 12 kuukauden mittainen, joten se tarjoaa Pro Ratas Oy:lle mahdollisuuden merkittäviin lisämyynteihin verkkokauppa-alustan käytön kautta tulevien myyntitulojen lisäksi, joka oikeuttaa osaltaan runsaampaan ajankäyttöön asiakaskartoituksessa.

Työ antaa tietoa verkkokauppa-alustan myynnin haasteista ja ratkaisuksista. Uuden tuotteen myyntiin lanseeraukseen oli myynnin johdon näkökulmasta haastavaa löytää riittävästi ratkaisuja. Tietoperustassa ja tutkimusosassa käsiteltiin niitä asioita, joita myynnin johdon tulee ottaa huomioon, jotta yrityksen kokonaismyynti ei kärsi, mutta suoria vastauksia näihin haasteisiin ei löytynyt. Työn tulokset eivät anna valmiita vastauksia Pro Ratas Oy:n verkkokauppa-alustan myyntiin, mutta tulosten pohjalta voidaan tehdä käytännön toimia niin tämän kuin muidenkin tulevaisuudessa myyntiin tulevien tuotteiden lanseerauksen eri vaiheissa. Pro Ratas Oy on kasvava yritys, joten toivon, että tutkimuksesta ja sen tuloksista on hyötyä myös toiminnan laajentuessa tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Adamo F. 2015. 7 Components of Great Phone Call Openings that Get Attention and Results. Viitattu 1.5.2015. <https://www.salesforce.com/blog/2015/04/7-components-great-phone-call-openings-get-attention-results-gp.html>
- Appel S. 2014. Minustako myyjä? Viitattu 24.4.2015. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokypeli-blogi/minustako-myyja>
- Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita
- Chitwood R. 1996. Huipputason myyntitaito. Helsinki: Rastor.
- Hakala P. & Michelsson L. 2009. Myynninmurtajat: 20 uskomusta B2B-myynnistä. Helsinki: Talentum Oy
- Kaupan Liitto 2015. Tavaroiden verkkokauppa kasvaa taantumasta huolimatta. Viitattu 5.2.2015. http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tavaroiden_verkkokauppa_kasvaa_taanumasta_huolimatta_24784
- Kotler P. 1999. Kotler on marketing. New York: The Free Press
- Lahtinen T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy
- Luoma H. 2013. Pilottihankkeet myynnin kehittämisen apuna. Viitattu 2.5.2015. <http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2013/12/30/853/?page2>
- Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rope T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Otava
- Rope T. 2004. 100 keinoa tehostaa myyntiä. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch M. & Valorinta V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Otava
- Rubanovitch M. & Aalto E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy
- Seppälä L. 2014. Huippumyyjä myy tunteella. Viitattu 26.4.2015. <https://myyntipumppu.wordpress.com/2014/02/14/huippumyyja-myy-tunteella/>
- Schawbel D. 2011. How to close a b2b deal. Forbes. Viitattu 21.1.2015. <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/21/how-to-close-a-b2b-deal/>
- Tilastokeskus 2013. Verkkokaupan kasvu hidastui. Viitattu 15.11.2014. http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_003_fi.html
- Vahvaselkä I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab
- Vuorio P. 2015. Myynti- kartoitus. Viitattu 2.5.2015. <http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2015/03/12/1107/?page2>
- Vuorio P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Vuorio P. 2011. Menesty myyjänä. Helsinki: Yrityskirjat Oy