



**Tilitoimisto Rantalainen Oy Helsingin asiakashankintaprosessin
kartoitus ja mallintaminen sekä keinot prosessin kehittämiseksi**

Veera Laakso

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Veera Laakso
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Tilitoimisto Rantalainen Oy Helsingin asiakashankintaprosessin kartoitus ja mallintaminen sekä keinot prosessin kehittämiseksi
Sivu- ja liitesivumäärä 57+19
Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kattava, todenmukainen ja ajankohtainen kartoitus Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessista ja sen nykytilasta. Rantalainen Oy Helsinki toimi tämän työn toimeksiantajana. Vastaavaa kartoitusta kyseisestä prosessista ei ollut toimeksiantajan yrityksessä aikaisemmin tehty. Asiakashankintaprosessin kartoituksen ja kuvaamisen tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle selkeä, ajankohtainen ja konkreettinen kuva yrityksen asiakashankintaprosessin nykytilasta, vaiheista sekä mahdollisista kehityskohdista. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan asiakashankintaprosessia B2B-asiakashankinnan näkökulmasta. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja se koostuu tietoperustasta sekä toiminnallisesta osuudesta eli Rantalainen Oy Helsingin asiakaspalveluprosessin kartoituksesta ja mallintamisesta. Opinnäytetyön lopputulos eli asiakashankintaprosessin kartoitus ja mallinnus vaiheineen esitellään työn viidennessä luvussa. Luvussa esitellään saavutettu lopputulos kirjallisena sekä visuaalisen prosessikaavion muodossa. Asiakashankinnan teoriaa tarkastellaan B2B-myyntin näkökulmasta, sillä toimeksiantajan asiakkaat ovat valtaosin yritysasiakkaita. Asiakashankinnan ominaispiirteet, vaiheet ja toteutustavat esitellään, sekä kerrotaan, mitkä ovat olleet asiakashankinnan keskeisimmät muutokset B2B-puolella. Liiketoimintaprosessien teoriaosuudessa perehdytään siihen, mitkä ovat ydinprosessien merkitys yrityksille ja miksi ydinprosesseja kannattaa pyrkiä aktiivisesti kehittämään yrityksissä. Myös erilaisia kehityskeinoja on esitelty. Lisäksi kerrotaan, miten yrityksen prosesseja kartoitetaan ja mallinnetaan sekä mistä kaikista osa-alueista ja vaiheista prosessimallinnus koostuu. Tiedonkeruun menetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen yhtä pääkeinoa eli strukturoitua yksilöhaastattelua. Haastatteluiden avulla kerättiin tietoa siitä, mistä vaiheista toimeksiantajan tämänhetkinen asiakashankintaprosessi koostuu ja miten sitä yrityksessä toteutetaan. Haastatteluista saadun tiedon avulla pyrittiin prosessikartoituksen ja kuvauksen lisäksi muodostamaan toimeksiantajalle kehitysehdotuksia asiakashankintaprosessin mahdollista kehitystyötä varten tulevaisuudessa.
Asiasanat Asiakashankinta, prosessikartoitus, prosessimallinnus, B2B

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakaskäyttäytyminen B2B-myyntin näkökulmasta	4
2.1	Asiakasyritysten ostokäyttäytymisen keskeisimmät muutokset.....	4
2.2	B2B-asiakashankinta ja keinot sen toteuttamiseen.....	6
2.3	Asiakashankinnan eri vaiheet ja niiden toteutus	9
2.3.1	Prospektointi	10
2.3.2	Kontaktointi	11
2.3.3	Asiakaskohtaaminen	12
2.3.4	Tarjouksen jättäminen	15
2.3.5	Follow-up	16
2.3.6	Kaupan päättäminen	17
3	Liiketoimintaprosessit ja prosessikartoituksen merkitys yrityksille	19
3.1	Prosessikartoitus ja sen hyödyt yritykselle	19
3.2	Yritysten ydinprosessit ja niiden mallinnuskeinot	21
3.3	Prosessikartoituksen vaiheet	24
3.4	Prosessikaavion laatiminen	26
3.5	Prosessien kehittäminen yrityksessä	27
4	Produktin vaiheet, tiedonkeruun keinot sekä opinnäytetyön lähestymistapa	30
4.1	Käytetyt tiedonkeruun menetelmät ja opinnäytetyön lähestymistapa	30
4.2	Strukturoitu haastattelu tiedonkeruun keinona	31
4.3	Luotettavan laadullisen tutkimuksen kriteerit	32
4.4	Asiakkuusosaston ja palvelupäälliköiden haastattelut	33
4.5	Produktin eteneminen ja vaiheet	34
5	Saatujen tulosten pohjalta luotu kartoitus yrityksen asiakashankintaprosessista	38
5.1	Haastatteluista saadut tulokset	38
5.1.1	Prospektointi ja kontaktointi	39
5.1.2	Asiakaskohtaaminen ja tarjouksen tekeminen	40
5.1.3	Follow-up, kaupan päättäminen ja palvelupäällikön haastattelu	41
5.2	Asiakashankintaprosessin nykytila	42
5.3	Prosessimallinnus yrityksen asiakashankintaprosessista	44
5.4	Kehitysehdotukset yritykselle	45
6	Pohdinta	50
6.1	Produktin muodostuminen ja toteuttaminen sekä tulosten hyödynnettävyys	50
6.2	Oma oppiminen ja toiminta projektin aikana	53
	Lähteet	55

Liitteet	58
Liite 1. Esimerkki valmiista prosessikaaviosta	58
Liite 2 Haastattelukysymykset: Asiakkuusjohtaja	59
Liite 3. Haastattelukysymykset: Asiakkuuspäälliköt	61
Liite 4. Haastattelukysymykset: Palvelupäällikkö	63
Liite 5. Ensimmäinen luonnos toimeksiantajan asiakashankintaprosessista	64
Liite 6. Lopullinen versio toimeksiantajan asiakashankintaprosessista	65
Liite 7. Opinnäytetyön projektisuunnitelma	66

1 Johdanto

Miltein jokainen ihminen on tietoinen siitä, mistä puhutaan käytettäessä termiä ”asiakas”. Valtaosalle yrityksistä sekä toimialoista asiakkaat ovat välttämätön ja arvokkain voimavara, sillä he pitkälti mahdollistavat yritysten toiminnan. Ellei kyseessä ole aloitteleva yritys, monesti ollaan tilanteessa, jossa yrityksellä on jo olemassa olevaa asiakaskuntaa. Tällöin harva tulee ajatelleeksi sitä, mistä asiakkaat ovat yritykseen tulleet tai miten he ovat löytäneet yrityksen palvelut. Siksi asiakashankintaa pidetään monesti yhtenä yritysten perustoiminnoista. Yritykset, jotka ovat kartoittaneet ja tuntevat oman asiakashankintaprosessinsa, ovat monesti tietoisia siitä, mitä palveluita heidän kannattaa tarjota ja mitkä asiakkaiden tarpeet heidän tulee pyrkiä täyttämään. Mikäli yritys onnistuu tarjoamaan asiakkaalleen tavaraa tai palvelua, jonka hyöty asiakkaalle on suurempi kuin siitä veloitettava korvaus, voidaan tätä yleisesti pitää tehokkaana tapana menestyä alati muuttuvassa ja vaativassa yritysmaailmassa. (Asiakashaku Suomi 2016.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä päätavoitteena on kartoittaa ja luoda visuaalinen mallinnus toimeksiantajayrityksen Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessista. Kartoituksen ja mallinnuksen pohjalta toimeksiantajayritykselle on tarkoitus luoda ajantasainen, todennukainen ja konkreettinen kuva yrityksen asiakashankintaprosessin nykytilasta sekä miten se tällä hetkellä yrityksessä toteutuu. Lisäksi alatavoitteina on kartoituksen pohjalta pyrkiä selvittämään, miten prosessia voisi olla aiheellista kehittää tulevaisuudessa sekä selvittää, mitä keinoja käyttäen toimeksiantajayritys toteuttaa asiakashankintaansa. Vastaavaa kartoitusta ei toimeksiantajan mukaan kyseisessä yksikössä ole aikaisemmin tehty. Prosessin kartoittamisella halutaan myös luoda toimeksiantajayritykselle mahdollisuus tarkastella prosessin yksittäisiä vaiheita ja halutessaan keskittyä niiden kehittämiseen sekä tehostamiseen, jotta asiakashankintaprosessista saataisiin mahdollisimman sujuva.

Johdanto-osuuden jälkeen opinnäytetyössä siirrytään teoria- eli tietoperustaosuuteen, joka koostuu kahdesta pääluvusta. Opinnäytetyön toisessa pääluvussa perehdytään ensin yleisellä tasolla B2B-asiakashankintaan, sen keskeisiin osa-alueisiin ja käsitteisiin sekä nykyisin vallitseviin trendeihin. Näiden lisäksi tarkastellaan yleisesti sitä, miksi asiakashankinta koetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeäksi. Kolmannessa pääluvussa tutustutaan yritysten ydinprosesseihin. Mikä ajatellaan olevan niiden merkitys yrityksille, mistä vaiheista prosessikartoitus koostuu sekä miten prosessikartoituksen pohjalta laaditaan prosessimallinnus. Lisäksi tarkastellaan, miksi ydinprosessien jatkuva tarkkailu ja kehittäminen on tärkeää yritysten liiketoiminnan kannalta.

Taulukko 1. Peittomatriisi, josta ilmenee opinnäytetyölle asetut pää- ja alatavoitteet

Tavoitteet	Tietoperusta	Tulokset
Päätaavoite		
1. Yrityksen prosessien kartoitus ja mallintaminen	3.2, 3.3	5.3
Alatavoitteet		
2. Asiakashankintaprosessin nykytila	2.3, 3.3	5.2
3. Yrityksen prosessien kehittäminen	3.5	5.4

Opinnäytetyön neljäs pääluku käsittelee tiedonkeruun osuutta. Luvussa kerrotaan, millaisia tiedonkeruunmenetelmiä opinnäytetyön produktiosuutta varten on käytetty, miksi juuri näiden menetelmien käyttöön on päädytty sekä millaisia tuloksia valituilla tiedonkeruun menetelmillä saatiin kerättyä. Viidennessä pääluvussa esitellään toimeksiantajayritys sekä neljännessä pääluvussa kerättyjen tietojen pohjalta luotu kartoitus toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessista ja sen nykytilasta. Tässä luvussa esitellään myös prosessimallinnus, joka on luotu kuvastamaan yrityksen sen hetkistä asiakashankintaprosessia. Lisäksi luvun viimeiseen alalukuun on koottu projektin aikana esiin nousseita kehitysehdotuksia liittyen toimeksiantajan asiakashankintaprosessiin.

Toimeksiantajayrityksen koolla oli melko suuri vaikutus työn rajausta määriteltäessä. Rantalainen Oy Helsinki on suuri suomalainen taloushallintoalan yritys, jolla on yli 50 toimiyksikköä usealla eri paikkakunnalla Suomessa. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kartoittamaan Etelä-Suomessa sijaitsevan Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessi. Rajauksella pyrittiin varmistumaan siitä, että kartoitus saadaan vastaamaan juuri toimeksiantajana toimivan yksikön asiakashankintaprosessin nykytilaa mahdollisimman tarkasti eivätkä mahdolliset pienet eroavaisuudet eri toimiyksiköiden välillä vääristä kartoituksen lopputulosta. Lisäksi haluttiin mahdollistaa opinnäytetyön valmistuminen aikataulussa sekä produktin tulosten toimittaminen toimeksiantajalle kohtuullisessa ajassa. Toimipaikkarajauksen lisäksi opinnäytetyössä kartoitetaan toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessi B2B-asiakashankinnan näkökulmasta, sillä Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikön asiakaskunta koostuu yritysasiakkaista.

Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa kerrataan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet sekä saavutetiinko nämä tavoitteet opinnäytetyötä toteutettaessa. Luvussa kootaan vielä lyhyesti yhteen saadut tulokset sekä mitä johtopäätöksiä niistä on tehtävissä. Lisäksi tarkastellaan, ovatko saadut tulokset luonteeltaan hyödynnettävissä tai sovellettavissa olevia. Pohdinta-osuudessa kerrotaan myös,

millaisia onnistumisia tai ongelmia opinnäytetyötä tehdessä mahdollisesti kohdattiin. Opinnäytetyön tekijä pohtii myös omaa osaamistaan opinnäytetyöprosessin edetessä ja sen aikana.

2 Asiakaskäyttäytyminen B2B-myyntin näkökulmasta

B2B-myynti, ja sen myötä myös B2B-asiakashankinta, ovat viime vuosina kokeneet isoja muutoksia. Keskeisimpiä vaikutustekijöitä ovat muutokset yritysasiakkaiden osto- ja asiakaskäyttäytymisessä sekä tavassa, jolla he haluavat tulla myyntiorganisaation toimesta kohdatuksi. Myös yritysasiakkaiden ostoprosessin itsenäistymisen vaikutukset ovat johtaneet tilanteeseen, jossa kilpailu asiakkaita on myyntiorganisaatioiden kesken koventunut. Tässä luvussa kerrotaan, millaista on nykypäivän B2B-myynti ja -asiakashankinta, millä keinoilla sitä voidaan toteuttaa ja mitkä ovat tyypillisen asiakashankintaprosessin vaiheet.

B2B-myyntistä puhutaan silloin, kun kyse on kahden yrityksen välisestä kaupankäynnistä keskenään. B2B-myyntin tyypillisimpiä tunnusomaisia piirteitä ovat esimerkiksi kuluttajakauppaa huomattavasti korkeampi hintataso, myyntiprosessin byrokraattisempi rakenne sekä monivaiheisemmat ja pitkäkestoisemmat myyntiprosessit. Ei ole lainkaan epätavallista, että B2B-myyntin myyntiprosessin kesto on useita kuukausia. Lisäksi vaikka B2B-myyntissä kohdemarkkinat ovat usein kooltaan suurempia ja potentiaalisia asiakkaita on enemmän verrattuna kuluttajakauppaan, joutuu B2B-myyntin parissa työskentelevät monesti perustelemaan ostopäätöksen kannattavuutta asiakkaalleen tarkemmin ja perusteellisemmin. (Koli 2020.)

2.1 Asiakasyritysten ostokäyttäytymisen keskeisimmät muutokset

Nykypäivän B2B-myynti on monimutkaisempaa ja haastavampaa kuin koskaan aikaisemmin. Kuten kuluttajakaupan parissa, myös B2B-myyntin puolella potentiaaliset asiakkaat haluavat tulla kohdatuksi persoonallisemmin sekä ennemmin tulla nähdyksi mahdollisina yhteistyökumppaneina asiakkaan sijaan. Asiakkaiden vaatimusten kasvaminen on osaltaan johtanut myös siihen, että myyjillä on käytössään entistä parempia työkaluja myyntiprosessin parantamiseksi. Myyjien on mahdollista käyttää apunaan erilaista dataa, analyytiikkaa sekä automaatioita, joiden avulla he voivat hioa myyntiprosessien eri vaiheita entistä tehokkaimmiksi ja vastaamaan paremmin asiakkaiden vaatimuksia. Myyntiprosessia tehostamalla maksimoidaan myös työn tehokkuutta ja turhaan työhön käytettyä aikaa voidaan korvata erilaisilla automaatiotoiminnoilla. (Koli 2020.)

B2B-myyntin vallankumouksesta puhuvat myös Kert Kenner ja Sani Leino kirjassaan *#Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä* (2020). Kennerin ja Leinon mukaan myyntiprosessin kontrollin painopiste on siirtynyt enemmän myyjältä ja myyntiorganisaatiolta ostajalle. Tämän on pitkälti mahdollistanut internet sekä sieltä saatavissa oleva valtava tiedon määrä. Ennen ostajan oli äärimmäisen vaikeaa ostaa tuotteita tai palveluita ilman asiantuntevan myyjän tarjoamaa apua. Internetin yleistymisen on kuitenkin tarjonnut ostajille mahdollisuuden hankkia itsenäisesti tietoa haluumastaan tuotteesta tai palvelusta. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa myyntiorganisaatiota ei

oteta enää niin herkästi osaksi asiakkaan tiedonhakuprosessia. Mahdollisuus tutustua ja vertailla eri yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluita keskenään on myös johtanut ilmiöön, jossa asiakas saattaa tuntea kiinnostuksensa kohteena olevat tuotteet ja palvelut jopa myyntiorganisaation myyjä paremmin. (Kenner & Leino 2020, 12.)

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen on aiheuttanut sen, että perinteinen, niin kutsuttu tyrkytysmyynti, on jäänyt historiaan. Uudella B2B-myyntin aikakaudella avainasemassa onkin asiakaslähtöisyys eli myyntitoiminnan tulee lähteä liikkeelle asiakkaasta itsestään. Enää asiakkaisiin ei pure aggressiivinen lähestymistapa, jossa myyjä keskeyttää, kyseenalaistaa tai häiritsee asiakasta myyntiargumenteillaan. Onnistuneen myyntiprosessin keskiössä ovat myyjän ja myyntiorganisaation kyky tuottaa asiakkailleen arvoa sekä avustaa ja tukea heitä ostoprosessissa. (Kenner & Leino 2020, 12.)

Koska ostoprosessi on aikaisempaa moniulotteisempi, on tärkeää, että myyntitaho kykenee tuottamaan asiakkailleen jotakin arvokasta jo ostoprosessin alkupäässä. Ostaminen on yhä enemmän rinnastettavissa tiimisuoritukseen. Näin ollen myös myyjäorganisaation eri osastojen on kyettävä toimimaan yhtenäisesti asiakkaiden suuntaan. Kuten edellä jo mainittiin, yksi vaikutustekijöistä on asiakkaiden mahdollisuus itsenäiseen tiedonhakuun. Asiakkaiden käytössä on valtava määrä puolueettomia verkkosivuja, joista he voivat kerätä tietoa haluamastaan tuotteesta tai palvelusta sekä vertailla niitä keskenään. Siksi onkin tärkeää, että myyntiorganisaation verkkosivut ja niiltä saatava tieto on ajantasaista ja sisällöltään ostajille hyödyllistä. Myyntiorganisaation on tärkeä päästä osallistumaan jo asiakasyrityksen ostoprosessiin sen tiedonhaku- ja vertailuvaiheessa, ja siksi onkin miltein välttämätöntä, että myyntiorganisaatiolla on vähintäänkin verkkosivut ja edes jonkinasteinen hakukoneoptimointi. Lisäksi erilaisten sosiaalisten medioiden hyödyntäminen on kannattavaa. (Kenner & Leino 2020, 13.)

Myös Mikko Honkanen (2020) yhtyy kirjoituksessaan siihen, että asiakkaat ovat siirtyneet yhä enenevässä määrin internettiin. Siksi myyntiorganisaatioiden on järkevää ja kannattavaa tutustua asiakkaidensa digitaaliseen asiakasmatkaan. Asiakkaat liikkuvat aktiivisemmin useammassa kanavissa yhtä aikaa, eivätkä enää välttämättä ole uskollisen sitoutuneita käyttämään vain yhtä kanavaa. Eri-alaisten kanavien yleistyessä asiakkaat myös vaativat palvelua useammassa kanavassa samanaikaisesti ja joskus lähes vuorokauden jokaisena tuntina.

Nykyajan hektisessä ja nopeatempoisessa yritysmaailmassa myös päätöstentekijöiden ajankäyttö on entistä tiukempaa. Yleistä onkin, että monien asiakasyritysten kohdalla potentiaalisen toimittajan tapaaminen on tehtävälistan häntäpäässä. Siksi myyjäorganisaation on kyettävä tuottamallaan sisällöllä sitouttaa ostajayritys tarjoamiinsa tuotteisiin tai palveluihin, sekä tarjoamaan perusteltu

syy, miksi ja miten ostajayritys hyötyy siitä, jos he käyttävät aikaansa myyntiorganisaatioon ja sen tuotteisiin. (Kenner & Leino 2020, 15.)

Myös Kenner ja Leino yhtyvät kirjassaan Kolin (2020) esittämään näkemykseen, jonka mukaan B2B-ostoprosessien itsenäistyminen on johtanut siihen, että ostokäyttäytymisessä on nähtävissä tietynlaista kuluttajaimaista käyttäytymistä ja asiakaskokemuksen merkitys on korostunut, ollen yksi viime aikojen nopeinten yleistyvistä trendeistä B2B-myyntin puolella. Vaikka B2B-myyntissä yritykset käyttävät kauppaa keskenään, on tärkeää muistaa, että ostajan roolissa toimivan asiakasyrityksen ostotiimi koostuu ihmisistä. Heidän odotuksensa myyntiorganisaatiolta ja sen myyntiedustajilta ovat pitkälti samankaltaisia kuin mitä kuluttajillakin; yritysasiakkaat haluavat tulla kohdatuksi ihmisinä ja tarjotun palvelun tulee olla personoitua. Yritysasiakkaat eivät halua tulla nähdyksi pelkinä numeroina tai tiketteinä. Asiakkaat arvostavat myyntiorganisaation kykyä tarjota ketteriä ja nopeita palvelukanavia, jotka ovat aina saatavilla. Tyypillisimpinä esimerkkeinä näistä voidaan pitää monien yritysten verkkosivuillaan tarjoamia chat-palveluita tai itsepalveluportaaleja. (Kenner & Leino 2020, 16.)

Vastuullisuus ja arvomaailmat ovat nousseet merkittävämpään rooliin ja vaikuttavat B2B-ostajien ostokäyttäytymiseen aikaisempaa voimakkaammin. Myös muiden asiakkaiden kokemuksia ja suosituksia kuunnellaan herkemmin. Ostopäätöksen syntyminen on riippuvainen aikaisempaa useammasta tahosta, ja yritysten ostoprosesseissa mukana olevien päätöksentekijöiden määrä on lisääntynyt aikaisempaan verrattuna. Näistä syistä johtuen myyntiorganisaation on tärkeää ymmärtää, että mikäli se haluaa tulevaisuudessa menestyä myyntityössään, on sen keskityttävä entistä enemmän asiakkaidensa ostoprosessien tukemiseen. (Kenner & Leino 2020, 13–14.)

2.2 B2B-asiakashankinta ja keinot sen toteuttamiseen

Asiakashankintaa pidetään monesti yritysten toiminnan perustana. Jos yrityksellä ei ole asiakkaita, ei sillä voi myöskään olla myyntiä, joka on yrityksille niiden toiminnan kannalta elintärkeää. Yritysten tärkein tehtävä onkin asiakkaiden hankkiminen. Asiakashankintaa suoritetaan tarjoamalla yrityksen tuotteita tai palveluita potentiaalisille asiakkaille ja pyytämällä näistä tuotteista ja palveluista asiakkailta rahaa. Asiakashankinta tai uusasiakashankinta tarkoittaa siis uusien asiakkaiden hankkimista. Strategisesti uusien asiakkaiden hankintaprosessia pidetään monesti yhtenä menestyvän yrityksen kulmakivistä. (Asiakashaku 2016; Novavara Marketing 2019.)

Edelle todettiin jo B2B-myyntin käyneen läpi radikaaleja muutoksia viime vuosina, joten ei liene tule yllätyksenä, että myös B2B-asiakashankinta on muuttunut vuosien saatossa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen lisäksi myös digitaalinen markkinointi on avannut täysin uudenlaisen keinon asiakashankinnan toteuttamiseen. Koska yrityksiä on toimiakseen hankittava uusia

asiakkaita, on asiakashankinta tärkeää sijoittaa osaksi yrityksen myyntistrategiaa. Asiakashankintaa ei tule ajatella yksittäisenä tapahtumana, vaan sitä tulee tarkastella prosessina. Yritysten onkin toimintansa kannalta tärkeää selvittää, mikä on juuri sille tehokkain tapa asiakashankinnan toteuttamiseksi. (Novavara Marketing 2019.)

Asiakashankinta kannattaa aloittaa määrittelemällä sille tavoite, eli mitä asiakashankinnalla halutaan saada aikaan. Kun tavoite on määritetty, tulee seuraavaksi määritellä itse asiakas. Tässä kohdassa on syytä miettiä, millä tavalla asiakas hyötyy eniten yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista siinä määrin, että on valmis maksamaan niistä. Asiakkaan maksuhalun lisäksi on syytä myös varmistaa asiakkaan maksukyky. Jos myyjä onnistuu tarjoamaan asiakkaalleen tuotteen, jonka ansiosta asiakas voi tehdä työnsä paremmin ja asiakkaan tuotteesta saama hyöty on suurempi kuin siitä maksettava hinta, on kauppohenkilön tekeminen helppoa. (Asiakashaku 2016.)

Uusien asiakkaiden hankinta on yrityksen liiketoiminnan liikkeellä pitävä voima. Jos yritys lakkaa aktiivisesti etsimästä uusia maksavia asiakkaita, sen liiketoiminta lakkaa ajan myötä kasvamasta ja voi lopulta jopa lakata kokonaan. Uusien asiakkaiden hankinnalla on keskeinen rooli myös siksi, että ne ovat välttämättömiä esimerkiksi menetettyjen asiakassuhteiden korvaamisessa. Uusasiakashankinta nähdään monesti hankalana ja usein koetaankin, että yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyminen jo olemassa oleville asiakkaille on vaivattomampaa ja helpompaa. Kasvaakseen ja voidakseen investoida liiketoimintaansa tulevaisuudessa yritykset kuitenkin tarvitsevat uusia asiakkaita. (Asiakashaku 2016.)

Digitalisaation myötä B2B-markkinointi on keskittynyt yhä enenevässä määrin internetiin. Myyntiorganisaatioiden valittavana on useita eri kanavia, joiden kautta ne voivat toteuttaa asiakashankintaa. Uusien digimarkkinointikanavien lisäksi yrityksillä on käytettävissään myös vanhat ja perinteiset kanavat kuten printtimainostaminen tai asiakashankinta alan tapahtumista tai messuilta. Yksi suosituimmista ja tehokkaimmista nykyajan asiakashankinnan kanavista on Googlen hakukone-mainonta. Hakukonemainonnan avulla potentiaalinen yritysasiakas saadaan ohjattua myyntiorganisaation sivulle vaivattomasti. Googlen hakukonemarkkinoinnin tehokkuus perustuu käytettyihin hakusanoihin, ja siksi on tärkeää huomioida, että myyntiorganisaation hakukoneoptimointi on ajan tasalla. (Santalahti)

Hakukonemainonnan lisäksi moni yritys turvautuu display- eli bannerimainontaan. Bannerimainonta on yksi digitaalisen markkinoinnin vanhimmista muodoista ja sitä pidetään hyvänä lisänä osana yritysten digimarkkinointia. Bannerimainonnasta puhutaan usein uudelleenmarkkinointina, sillä sen tarkoituksena on muistuttaa yrityksen verkkosivuilla vierailleita kävijöitä yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Bannerimainonnan tarkoitus on ylläpitää potentiaalisen asiakkaan mielenkiintoa. (Santalahti; Hukkanen 2019.)

Santalahden mukaan digitaalisen markkinoinnin aikakaudella suurimman tavoitavuuden potentiaalistien asiakkaiden keskuudessa yritykset saavuttavat käyttämällä maksettua some-markkinointia. Sosiaalisessa mediassa yritykset voivat valita kohderyhmänsä, mikä mahdollistaa markkinoinnin kohdentamisen ajankohtaisten kohderyhmien lisäksi myös potentiaaliin kohderyhmiin. Maksettua some-markkinointia voidaan siis kohdentaa myös sellaisille kohderyhmille, jotka eivät välttämättä juuri sillä hetkellä kaipaa yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta joita voidaan pitää potentiaalisina asiakkaina tulevaisuudessa. Tällä tavoin yritykset voivat edistää tunnettuuttaan jatkuvasti. Some-markkinointia suositellaankin käytettäväksi yhdessä Googlen hakukonemarkkinoinnin kanssa, sillä näin yritys voi samanaikaisesti tavoitella potentiaalisia asiakkaita sekä kasvattaa tunnettuuttaan eri kohderyhmien keskuudessa. (Santalahti.)

Digitaalisten markkinointikeinojen lisäksi yrityksissä voidaan hyödyntää myös asiakashankintaa puhelimitse. Puhelinmyynti on kuitenkin vähitellen jäämässä historiaan, johtuen digitaalisen markkinoinnin tarjoamista tehokkaista ja laaja-alaisemmista markkinointivaihtoehdoista. Monet asiakkaat myös mieltävät puhelinmyynnin häiritseväksi ja rinnastavat sen monesti telemarkkinointiin. Sen saaman negatiivisen sävyn vuoksi siihen suhtaudutaan lähtökohtaisesti asiakkaiden keskuudessa penseästi. Yrityksen toimialasta riippuen yhtenä asiakashankinnan keinona voidaan käyttää erilaisia alan messuja ja tapahtumia. Yleensä messut ja tapahtumat nähdään kuitenkin enemmän verkostoitumisen keinona kuin itse tuotteiden tai palveluiden myyntipaikkana. Myöskään suosittelijoiden merkitystä ei pidä unohtaa. Vanhojen asiakkaiden suositukset ovat tehokas ja edullinen asiakashankinnan tapa. Siksi asiakassuhdetyön merkitystä yrityksissä ei tule vähätellä. (Novavara Marketing 2019.)

Vuonna 2019 alkanut globaali koronavirus pandemia sai aikaan sen, että koko maailmasta tuli hetkessä digitaalinen. Yhdeksi suurimmista haasteista B2B-myyntien saralla nousi vuorovaikutuksen putoaminen murto-osaan totutusta. Non-verbaalisen viestinnän puuttuessa myyntiprosessista tuli entistä hankalampi, sillä myyjä ei enää voinut mukauttaa omaa toimintaansa myyntitilanteessa vastaamaan asiakkaan elekielestä saatuja signaaleja. Myyntiorganisaatiot joutuivat yhdessä yössä alkaa pohtimaan, miten ne saavuttaisivat parhaimman mahdollisen kohtaamisen asiakkaan kanssa digitaalisessa ympäristössä. (Kenner & Leino 2020, 63.)

Koska digitaalisella markkinoinnilla on suuri rooli nykyajan yritysten asiakashankinnassa, on syytä kiinnittää huomioita myös mahdollisiin suden kuoppiin, joita digitaalisen markkinoinnin käyttäminen voi liittyä. Digitaalisella markkinoinnilla on oleellinen rooli yritysten liiketoiminnallisessa strategiassa. Tästä syystä yritysten on syytä välttää ulkoistamasta digitaalista markkinointiaan liikaa, sillä se johtaa monesti tilanteeseen, jossa yrityksen ulkopuolinen digitaalisen markkinoinnin toteuttaja ei ole tarpeeksi tietoinen yrityksen strategiasta. Digitaalisen markkinoinnin tulisikin näytellä oleellista

osaa osana asiakashankinnan strategiaa. Vaikka digimarkkinointi on toimintona ulkoistettavissa olevaa, sen ulkoistaminen monesti johtaa sen unohtamiseen. Ulkoistamalla yritys menettää kyvyn analysoida digimarkkinoinnista saatavaa arvokasta tietoa. (Novavara Marketing 2021.)

Myös Mika D. Rubanovitsch (2019, 182) muistuttaa kirjassaan, että vaikka digitalisaation myötä myyjien rooli asiakkaan ostoprosessissa on monilla aloilla pienentynyt, ei myyjäorganisaation kannata erehtyä ajattelemaan, että digitalisaation ansiosta yritysten tuotteet tai palvelut myisivät itse itseään. Rubanovitsch korostaa, ettei laadukkaan myyntityön merkitystä pidä vähätellä tai unohtaa. Sen merkitys kilpailuvalttina pikemminkin korostuu, sillä yritysten on onnistuttava tavoittamaan asiakkaansa niin verkossa kuin perinteisissä kivijalkamyymälöissään, mikäli ne haluavat erottua edukseen kilpailijoistaan.

Erilaisten myynnin tunnuslukujen seuraaminen on myös tärkeää. Siksi KPI:t, eli Key Performance Indicatorit, on syytä pitää ajan tasalla ja niistä tulee valita oikeat mittarit, joita seurata. Monesti yrityksissä seurataan verkkosivuilla vierailleiden kävijöiden määrää tai kuinka monta kävijää saadaan digimarkkinointia käyttämällä. Yksi huonoimmista mittareista on liidien, eli potentiaalisten asiakkaiden, määrä. Tämä johtuu siitä, että vain hyvänlaatuiset liidit ovat mittareina arvokkaita. Huono tai kannattamaton liidi vain vie myyjän aikaa. Yrityksen tulee keskittyä valitsemaan ne KPI:t, jotka aidosti mittaavat sekä tukevat niin liiketoimintaa kuin myynninkin tavoitteita. Siksi on myös tärkeää, että B2B-yritykset kiinnittävät huomiota siihen, miten tarkasti ja kenelle ne kohdentavat digimarkkinointiaan. Huonosti kohdennettu tai liian laaja kohdennus johtaa yleensä huonoihin liideihin. Tämä taas aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. (Novavara Marketing 2021.)

2.3 Asiakashankinnan eri vaiheet ja niiden toteutus

Yritysten myyntikonseptit usein vaihtelevat alasta riippuen. Myyntikonsepti tuo ilmi, miten yritys toteuttaa myyntiä ja mitkä ovat myyntiprosessiin kuuluvat vaiheet. Jotta yritys voi onnistua myynnissään ja saavuttaa tuloksia, on tärkeää, että yrityksen myyntikonsepti vaiheineen on selkeästi dokumentoitu ja käyty yhdessä läpi myyntiä tekevien työntekijöiden kanssa. Mikäli yrityksen myyntikonseptia ei toteuteta yhtenäisesti, vaan sen toteutuksessa esiintyy erilaisia variaatioita myyntitiimin jäsenten kesken, on sitä vaikea aidosti saada osaksi yrityksen arkea. Myyntikonsepti onkin suositeltavaa dokumentoida ja tuoda osaksi yrityksen arkea esimerkiksi tietynlaisena ohjenuorana. Myyntikonseptin tarkoitus on luoda eräänlaiset raamit ja rajat myynnille, kuitenkin poissulkematta jokaisen myyjän vapautta toteuttaa myyntiä omalla persoonallisella tavallaan. (Kenner & Leino 2020, 36.)

Hyvässä myyntikonseptissa myyntiprosessi on purettu osiin ja sen eri vaiheet on esitelty. Myyntiprosessin vaiheet koostuvat prospektoinnista, kontaktoinnista, asiakkaan kohtaamisesta,

tarjouksen laatimisesta ja esittämisestä sekä asiakassuhteen aloittamisesta ja asiakkuuden syventämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Hyvin laadittu ja yhteinen myyntikonsepti hyödyttää monesti myös yrityksen muita osastoja ja niissä toimivia tiimejä, sillä se systematisoi myynnin toimitapaa ja auttaa muita osastoja luottamaan myynnin sovittuun toimintatapaan ja etenemiseen. (Kenner & Leino 2020, 36.)

2.3.1 Prospektointi

Asiakashankinta alkaa prospektoinnilla. Prospektointi pitää sisällään toimenpiteet, jotka tehdään ennen asiakkaan kontaktointia. Prospektoinnin avulla kootaan tarpeeksi suuri ryhmä kaupallisia kontakteja kontaktointia varten. Prospektoinnin tärkein tavoite osana myyntiprosessia on varmistaa ja tuottaa myyjille riittävästi oikeanlaista kohderyhmää edustavia potentiaalisia asiakkaita kaupallista kontaktointia varten sekä ohjata prosessia kohti kaupallista yhteistyötä. Prospektoinnin avulla siis etsitään ja tunnistetaan potentiaaliset myyntimahdollisuudet. Prospektointi olisi hyvä erottaa ensimmäiseksi vaiheeksi ennen kontaktointia, sillä monien yritysten myyntiprosessissa prospektointi ei saa tarpeeksi huomioita. Yritysten myyntijohdolla on monesti taipumus keskittyä ja korostaa enemmän kontaktointien ja tapaamiskertojen määriä ja merkitystä. Monesti yrityksessä ei ole varattu tarpeeksi aikaa potentiaalisten kohderyhmien tunnistamiselle ja rakentamiselle. Oikein tehty prospektointi minimoi turhaa työtä ja keskittää myynnin energian ja ajankäytön oikeisiin kohtiin ja potentiaalisimpiin asiakasehdokkaisiin. (Kenner & Leino 2020, 37.)

Koska prospektoinnin ajatellaan luovan perustan koko myyntiprosessille, on tärkeää ennen kontaktointiin siirtymistä kiinnittää huomiota kysymyksiin, jotka auttavat määrittelemään kohderyhmän, jota kannattaa lähteä kontaktoimaan. Ensin on määriteltävä, mistä kanavista yrityksen kannalta kiinnostavimmat kontaktoitavat tavoitetaan. Tämän jälkeen on hyvä pohtia, millä toimialalla ja millaiset yritykset ovat myyntiorganisaation näkökulmasta potentiaalisimmat. Kun kontaktointiin käytettävät kanavat ja toimiala on määriteltä, voidaan siirtyä tarkastelemaan, minkälaisiin päättäjiin tai vaikuttajiin kannattaa olla potentiaalisessa asiakasyrityksessä ensimmäisenä yhteydessä ja milloin heitä olisi otollisin aika lähestyä. Vielä ennen heidän kontaktointiaan on syytä varmistaa, ovatko he varmasti tavoittelemisen arvoisia ostajayrityksen ostopäätöksentekoon liittyvien päätösten näkökulmasta. (Kenner & Leino 2020, 38.)

Tehokkaan prospektoinnin puolesta puhuu myös sovellus- ja ohjelmistoalalla toimiva yritys Zervant Oy blogissaan, jossa nostetaan esille, että asiakashankinnassa onnistuakseen yrityksen on tunnettava potentiaaliset asiakkaansa sekä asiakkaiden tarpeet. Asiakashankinnan ei tarvitse perustua pakkomyynnille, jos yritys tunnistaa asiakkaidensa tarpeet ja ongelmat sekä kykenee tarjoamaan niihin ratkaisut. Siksi onnistuneen prospektoinnin kannalta on tärkeää selvittää, missä kanavissa potentiaaliset asiakkaat viihtyvät ja miten heihin saadaan yhteys. Yhtä absoluuttisesti oikeaa tapaa

prospektoinnin toteuttamiselle ei ole, sillä erilaiset tuotteet ja palvelut monesti vaativat hieman erilaiset lähestymistavat ja -kanavat. (Zervant Oy 2020.)

2.3.2 Kontaktointi

Prospektoinnin jälkeen on aika siirtyä potentiaaliseksi tunnistetun asiakkaan kontaktointiin. Monille myyjille asiakkaan kylmäkontaktointi voi monesti olla yksi asiakashankinnan ikävimmistä vaiheista. Kylmäkontaktoinnissa myyjä on ensimmäisen kerran yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen ilman, että asiakas on siihen varautunut. Monesti asiakkaalla ei kylmäkontaktoinnin hetkellä ole vielä tarvetta myyntiorganisaation tarjoamille palveluille tai tuotteille eikä asiakas tunne myyntiorganisaatiota tai sen myyntiedustajia. Digitalisaation aikakaudella ventovieraan asiakkaan kylmäkontaktointi ei ole sosiaalisen median kautta juurikaan puhelinkontaktointia helpompaa ja kylmäkontaktointia pidetäänkin monesti myyntiprosessin vaikeimpana vaiheena. (Kenner & Leino 2020, 49–50.)

Mika D. Rubanovitsch (2019, 114–115) huomauttaa kirjassaan, että kontaktointiin käytettävien työkalujen määrä on digitalisaation myötä moninkertaistunut. Perinteisten keinojen, kuten puhelin- ja sähköpostikontaktoinnin, rinnalle on noussut monia erilaisia digitaalisilla alustoilla toimivia ohjelmia tai sosiaalisen median kanavia. Tunnetuimpia näistä ovat esimerkiksi videoneuvottelutyökalut Microsoft Teams ja Zoom.us. Sosiaalisessa mediassa puolestaan LinkedIn tai Instagram voivat toimia kontaktoinnin kanavina. Rubanovitsch kuitenkin muistuttaa, että suuresta valikoimasta huolimatta perinteisempi puhelinkontaktointi voi joissain tilanteissa edelleen olla nopein ja tehokkain keino asiakkaan kontaktointiin. Sen lisäksi, että puhelimen käyttö on monille erittäin luontevaa, on myös puhelinten toiminnot kehittyneet vuosien aikana. Nykypäivän puhelinteknologialla on mahdollista soittaa ryhmäpuheluja sekä jakaa materiaaleja ja aineistoja. Siksi puhelimen merkitystä kontaktoinnin työkaluna ei kannata vähätellä.

Kontaktointi johtaa monesti useammin kielteiseen ja torjuvaan vastaukseen kuin myönteiseen vastaanottoon. Tämä johtaa myyjien keskuudessa yleensä pelkoon tulla torjutuksi, mikä saa monesti myyjät välttelemään kylmäkontaktointia. Passivoitumisen sijaan myyjän olisikin hyvä muistaa, että myynnin pohjimmainen tarkoitus on asiakkaan auttaminen ja pyrkiä kääntämään kylmä ensikontakti positiiviseksi ja lämminhenkiseksi kohtaamiseksi asiakkaan kanssa. Kylmäkontaktoinnin onnistumisen todennäköisyyttä lisää se, jos myyjä onnistuu tarjoamaan potentiaaliselle asiakkaalle omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa pohjautuvia näkemyksiä. (Kenner & Leino 2020, 49–50.)

Jotta myyntiorganisaatio voisi parhaiten auttaa kontaktoimaansa asiakasta ymmärtämään kontaktointinsa syitä, on tärkeää, että myyjä on perehtynyt asiakasyrityksen liiketoimintaan. Paras keino asiakkaan liiketoimintaan perehtymiseen on vieraila asiakasyrityksen verkkosivuilla sekä

sosiaalisen median kanavilla. Myyjän tulisi selvittää asiakkaan näkökulmasta merkitykselliset tekijät sekä mitä asiakas arvostaa. Tämä auttaa myyjää rakentamaan itselleen kuvan siitä, miten ja millaisia keinoja käyttäen hän pystyy auttamaan asiakasta menestymään liiketoiminnassaan. Asiakkaan liiketoimintaan perehtymisen lisäksi myyjän tulee valita, mikä kanava on asiakkaan kontaktoimiseen paras. Kontaktointiin voidaan käyttää esimerkiksi sosiaalista mediaa tai perinteisempää puhelinkontaktointia. Vallitseva käsitys on, että mitä suuremmasta asiakasyrityksestä on kyse, sitä vaikeampaa oikeiden henkilöiden puhelinkontaktointi on. Tästä johtuen asiakkaan lähestyminen esimerkiksi LinkedIn:n kautta voi tuottaa paremman tuloksen. (Kenner & Leino 2020, 50.)

Koska yritysten päättäjät ovat nykyään kiireisiä ja tarkkoja oman aikansa käytön suhteen, haluavat he mahdollisimman nopeasti saada selville, mitä asiaa kontaktoivalla myyjällä heille on ja koskeeko asia aidosti juuri heitä. Kuten prospektoinnissa, myöskään kontaktoinnissa ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, joka sopisi kaikille myyjille kaikilla toimialoilla. Yleisesti on kuitenkin tunnistettu kolme elementtiä, joiden koetaan edesauttavan onnistuneen kontaktoinnin saavuttamisessa. Kontaktoinnin alussa myyjän kannattaa selkeästi ja lyhyesti kertoa, kuka hän on ja mistä yrityksestä hän soittaa. Seuraavaksi keskustelunavauksena myyjä voi kysyä asiakkaan kuulumisia tai vointia. Kolmanneksi asiakkaalle kannattaa kertoa, miksi juuri häneen ollaan yhteydessä. Monilla toimialoilla kilpailu potentiaalisista asiakkaista on kovaa. Tällöin edukseen monien kontaktoijien joukosta nousevat yleensä myyjät, jotka ovat valmistuneet ja perehtyneet kontaktoimansa asiakasyrityksen toimintaan ja mahdollisiin ongelmiin, joihin he kontaktoinnin avulla pyrkivät tarjoamaan ratkaisun. (Kenner & Leino 2020, 50; Zervant 2020.)

2.3.3 Asiakaskohtaaminen

Asiakaskohtaamista pidetään myyntiprosessin tärkeimpänä vaiheena. Koko myynnin seuraavien vaiheiden toimivuus on yleensä riippuvainen asiakaskohtaamisen lopputuloksesta. Asiakaskohtamiseen vaikuttaa suurilta osin myyjä ja hänen persoonansa, mutta yrityksen olisi suotavaa luoda malli, jonka pohjalta asiakaskohtaaminen toteutetaan. Mallin avulla asiakaskohtaaminen on helpommin hallittavissa ja se luo myös asiakaskohtaamiselle selkeän rakenteen. Se voi myös tuoda myyjälle tietynlaista turvaa ja varmuutta asiakaskohtaamisen toteuttamiseen. Yksi esimerkki asiakaskohtaamisen mallista on niin kutsuttu VALKEA-malli (kuva 1). Mallissa on esitelty kaikki keskeisimmät vaiheet, jotka myyjän on hyvä ottaa huomioon, kun hän kohtaa asiakkaan ensimmäisen kerran. Lisäksi se auttaa palauttamaan mieleen, mitkä ovat tärkeitä vaiheita silloin, kun myyjä kohtaa yrityksen jo olemassa olevia asiakkaita. (Kenner & Leino 2020, 53.)



Kuva 1. Esimerkki hyvän asiakaskohtaamisen VALKEA-mallista

Prospektoinnin ja kontaktoinnin lisäksi myös itse asiakaskohtaaminen on hyvä aloittaa valmistautumalla siihen mahdollisimman hyvin. Asiakaskohtaamiselle on tärkeintä määrittää tavoite, joka asiakaskohtaamisella halutaan saavuttaa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaaseen tutustuminen kohtaamisen kautta. Tavoite voi olla myös luonteeltaan konkreettisempi, kuten tarjouspyynnön saaminen asiakkaalta tai kauppohen syntymisen tavoittelu. Asetettu tavoite monesti määrittää asiakaskohtaamisen sävyä ja siksi sen määrittelemistä pidetään tärkeänä. Tavoitteen lisäksi asiakaskohtaamisen agenda on myös hyvä olla määriteltynä ja lähetettynä asiakkaalle. Agenda auttaa myyjää asiakaskohtaamisen kontrolloimisessa ja toimii ohjenuorana myyjän ja asiakkaan välillä ja auttaa osapuolia päättämään asiat, joiden kautta keskustelua käydään. Avausvaiheen tarkoitus on kertoa asiakkaalle, mikä on ensimmäisen tapaamisen tavoite ja tarkoitus. (Kenner & Leino 2020, 54–55.)

Asiakaskohtaamisen kolmantena vaiheena on läsnäolo. Onnistuneena läsnäoloa pidetään usein silloin, kun asiakas puhuu myyjää enemmän. Läsnäolon suurin tarkoitus on viestiä potentiaaliselle asiakkaalle, että häntä kuunnellaan. Näin asiakkaalle myös saadaan aikaan tunne siitä, että asiakaskohtaaminen oli ainutkertainen. B2B-myyntien parissa tunteet ja mielikuvat ovat järkiteijöiden ohelle isoja vaikutustekijöitä lopullisen ostopäätöksen kannalta. Neljäs vaihe on kannanotto. Tässä vaiheessa ratkaisuehdotus on hyvä pyrkiä tekemään yhdessä asiakkaan kanssa ja osallistaa asiakasta ehdotuksen tekemiseen. Usein asiakkaan kanssa yhdessä tehty tarjous tuottaa paremman tuloksen, kun asiakaskohtaamisen jälkeen toimistolla luonnosteltu ja lähetetty tarjous. (Kenner & Leino 2020, 57–58.)

Asiakkaan kanssa on suositeltavaa aina sopia jatkotoimenpiteistä, oli asiakaskohtaamisen lopputulos mikä hyvänsä. Vaikka asiakaskohtaaminen ei johtaisikaan yhteistyön alkamiseen, voi asiakas ajan kuluessa muuttaa mieltään. Mikäli asiakaskohtaaminen johtaa ehdotuksen jättämiseen, on myyjän hyvä sopia asiakkaan kanssa erikseen oma ajankohta ehdotuksen läpikäymiselle. Käymällä ehdotuksen yhdessä läpi asiakkaan kanssa, myyjän on mahdollista vastata asiakasta askarruttaviin kysymyksiin heti ja näin auttaa asiakasta ymmärtämään ehdotuksen taustoja, sisältöä sekä asiakashyötyjä. Myös muutosten tekeminen ja ehdotuksen muokkaaminen helpottuu. Viimeisenä vaiheena VALKEA-mallissa on arviointi. Tässä vaiheessa myyjä arvioi asiakaskohtaamisen, riippumatta siitä, alkoiko yhteistyö kyseisen asiakkaan kanssa vai ei. Asiakaskohtaamisen arvioinnilla pyritään löytämään hyväksi osoittautuneita tekijöitä, joita myyjä voi käyttää seuraavassa asiakaskohtaamisessa. Arviointi voi nostaa myös esiin kohtia, joiden parempaan toteuttamiseen voi olla syytä kiinnittää enemmän huomiota ennen seuraavaa asiakaskohtaamista. (Kenner & Leino 2020, 61.)

Vuonna 2019 alkanut maailmanlaajuinen koronavirus pandemia aiheutti sen, että suurin osa asiakaskohtaamisista siirtyi toteutettavaksi etäyhteyksien avulla. Vaikka verkkoneuvotteluiden yleistyminen toi mukanaan monia huomioonotettavia muutoksia, osa elementeistä pysyi ennallaan. Verkkoneuvottelun suunnitteluun ja valmistautumiseen kannattaa käyttää yhtä paljon aikaa ja vaivannäköä kuin kasvotustenkin tapahtuvaan asiakaskohtaamiseen. Myös prospektoinnin näkökulmasta verkkoneuvottelun osalta on syytä varmistua siitä, että mahdollisimman moni asiakasyrityksen päätöksentekoon osallistuvista tahoista on kutsuttu osallistumaan verkkoneuvotteluihin. Ennen verkkoneuvottelua myyjän on hyvä myös tutustua osallistujien taustoihin ja huomioida heistä jokainen erikseen. Näin osallistujille saadaan luotua vaikutelma, että myyjän kiinnostus kohdistuu juuri heihin. (Kenner & Leino 2020, 63.)

Verkkoneuvottelun tavoitteen ja agendan määrittely on yhtä tärkeässä roolissa kuin kasvotustenkin tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa. Suurin eroavaisuus verkkoneuvotteluiden ja kasvokkain tapahtuvien asiakaskohtaamisten välillä on se, että verkkoneuvottelut ovat huomattavasti herkempiä erilaisille häiriötekijöille. Siksi verkkoneuvotteluiden on oltava tehokkaita ja myyjän on huolehdittava, että neuvottelut etenevät tarkasti määritellyn rakenteen mukaan. Näin verkkoneuvottelut pysyvät aiheessa, eikä turha jutustelu pääse näyttelemään liian suurta roolia. Myös erilaiset tekniset viat ja laitteiden toimimattomuus voivat aiheuttaa ongelmia. Siksi neuvotteluissa käytettävien laitteiden toimivuus tulisi varmistaa ennen neuvotteluiden alkamista. Myyjän on myös huolehdittava siitä, että osallistuville asiakasehdokkaille on annettu selkeät ohjeet, miten verkkoneuvotteluihin pääsee osallistumaan. (Kenner & Leino 2020, 63.)

Videoyhteyden avaaminen vähintään verkkoneuvottelun alussa on suositeltavaa, sillä se vahvistaa asiakaskohtaamisen vaikuttavuutta ja antaa myyjälle kasvot. Koska verkkoyhteydet vaikeuttavat merkittävästi osapuolten välistä vuorovaikutusta, myyjän on kannattavaa kiinnittää tarkempaa huomiota hänestä välittyvään energiaan sekä äänenpainoon ja puheessa käytettäviin painotuksiin. Videolla esiintymistä voi myös harjoitella ennen verkkoneuvottelua esimerkiksi kollegan kanssa. Tämä auttaa myyjää esiintymään luontevammin ja rennommin. Asiakkaita kannattaa myös kannustaa osallistumaan aktiivisesti mukaan verkkoneuvotteluissa nouseviin aiheisiin. Näin voidaan välttää verkkoneuvotteluita muuttumasta myyjän yksipuoleiseksi ja puuduttavaksi diaesitykseksi. Monet digitaaliset neuvottelutyökalut mahdollistavat myös verkkoneuvottelutilaisuuden nauhoittamisen. Tämän avulla myyjän on helpompi palata tallenteeseen ja analysoida omaa suoriutumistaan verkkoneuvotteluiden aikana. Verkkoneuvotteluiden päätyttyä osallistujille on suositeltavaa lähettää persoonallinen ja positiivisesti yllättävä follow up-viesti esimerkiksi sähköpostilla. (Kenner & Leino 2020, 69.)

Myös Mika D. Rubanovitsch yhtyy kirjassaan STOP-myynti: Pysähdy Myymään (2019, 82–83) verkkoneuvotteluiden osalta samoihin ongelmakohtiin kuin Kenner & Leinokin. Rubanovitschin mukaan teknisten ongelmien aiheuttaman turhautumisen lisäksi asiakkaissa turhautumista voi aiheuttaa tunne siitä, etteivät he koe olevansa samassa tilassa. Kun neuvottelun osapuolilta puuttuu kyky tulkita ja tarkkailla vastapuolen ilmeitä ja eleitä, voi osa informaatiosta jäädä saamatta tai se voidaan tulkita väärin. Rubanovitsch korostaakin, ettei pelkän virtuaalisen yhteyden luominen asiakkaan ja myyjän välille riitä. Myyjän tulee kyetä luomaan yhteys asiakkaaseen henkisesti tasolla myös verkkoyhteyden välityksellä. Parhaiten tämä saavutetaan Rubanovitschin mukaan silloin, kun myyjä onnistuu aktivoimaan asiakkaan verkkoneuvottelun aktiiviseksi osallistujaksi.

2.3.4 Tarjouksen jättäminen

Myyntiprosessin seuraavana vaiheena on tarjouksen jättäminen asiakkaalle. Eteenkin B2B-myyntin parissa on tärkeää huomioida, että asiakasyrityksissä todennäköisesti on ostopäätöksen lopputulokseen vaikuttava päättäjät. Siksi saattaakin olla järkevää vielä ennen tarjouksen jättämistä selvittää, ketkä kaikki lopulliseen ostopäätökseen vaikuttavat asiakasyrityksessä. Myyjän on myös tärkeä kuunnella, mitä asiakas oikeasti tahtoo ja näiden tietojen avulla muotoilla tarjouksesta ainutlaatuinen. Mitä enemmän myyjä onnistuu erottumaan mahdollisista kilpailevan tarjouksen jättävistä yrityksistä edukseen, sitä varmemmin hän saa aloitettua yhteistyön asiakkaan kanssa. Hyvän tarjouksen ajatellaan koostuvan kuudesta eri osa-alueesta. (Kenner & Leino 2020, 70.)

Asiakkaalla on tapana huomata, onko myyjä käyttänyt tarjouksen laatimiseen vaivaa. Siksi on tärkeää, että asiakkaalle välittyy tarjousta läpikäydessään tunne, että tarjous on tehty juuri hänelle. Tästä johtuen asiakastapaamiset sekä asiakkaan tärkeinä pitämien asioiden sisällyttäminen

tarjoukseen ovat suosittelevia toimenpiteitä. Tarjousta tehtäessä myyjän kannattaa myös välttää lisäämästä tarjoukseen asioita, joista ei ole ollut puhetta tai joista ei ole sovittu. Erilaisista suurista muutoksista tai laajennetuista ratkaisuksista on hyvä keskustella asiakkaan kanssa ennen niiden lisäämistä tarjoukseen. Tarjousta tehtäessä huomiota kannattaa kiinnittää myös tarjouksen selkeyteen ja erotella pääteemat erilleen muista pienemmistä ratkaisuvaihtoehdoista. Näin asiakkaan on helppo ymmärtää tarjouksen sisältö. Asiakkaalle tulee myös välittyä tarjousta lukiessaan selkeä kuva siitä, mitkä ovat tarjouksen mukanaan tuomat konkreettiset asiakashyödyt. (Kenner & Leino 2020, 71.)

Hyvässä tarjouksessa myös hintatiedot sekä hintojen määräytymisperusteet on kerrottu selkeästi. Tarjoukseen voi vielä lisätä liitteenä esitteen myyntiorganisaatiosta, josta käy ilmi esimerkiksi asiakastarinoita tai myyntiorganisaation oma yritystarina. Tästä voi olla hyötyä eteenkin silloin, kun asiakasyrityksen ostoprosessiin ja -päättöksentekoon kuuluu useampi henkilö. Osa päättäjistä ei välttämättä asioi lainkaan myyntiorganisaation edustajan tai myyjien kanssa eivätkä näin ollen tunne myyntiorganisaatiota välttämättä kovin hyvin. Myyntiorganisaation yritysesittelyn lisääminen mukaan tarjouksen liitteeksi auttaa asiakasyrityksen päättäjiä muodostamaan käsityksen siitä, millaisen yrityksen kanssa he ovat mahdollisesti aloittamassa yhteistyötä. (Kenner & Leino 2020, 71.)

2.3.5 Follow-up

Follow-up-vaiheessa tarkoitus on olla yhteydessä asiakkaaseen aina tapaamisen, myyntipuhelun tai tarjouspyynnön saamisen jälkeen. Yleisimmät follow-up tavat ovat sisään tuleviin yhteydenottoihin sekä liideihin reagointi, asiakaspalvelutuen välityksellä saapuneisiin viesteihin vastaaminen sekä palaaminen takaisin myyntitarjouksiin ja tapaamisiin. Joidenkin tutkimusten mukaan verkkoliideistä jopa 30 % jäävät kontaktoimatta kokonaan. Huonosti toteutettu liidienhoito vaikuttaa suoraan heikentävästi asiakaskokemukseen. Huono liidienhoito voi näkyä myös yrityksen eri osastojen välillä yhteistyöhaluttomuutena, joka voi vaikuttaa lopulta koko organisaation kykyyn käsitellä kaupallisia mahdollisuuksia. Aikana, jolloin asiakaskokemus on yhä suuremmassa roolissa myös B2B-myyntissä, yritysten tulee pyrkiä reagoimaan asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin ja verkkoliideihin mahdollisimman pienellä viiveellä. (Kenner & Leino 2020, 76–77.)

Toinen yleinen follow-up menetelmä on asiakaspalvelutiedusteluihin sekä tukiviesteihin vastaaminen. Tyypillisin esimerkki kyseisestä menetelmästä on asiakaspalvelutiketti, jonka asiakas voi lähettää yritykselle tiedustellakseen esimerkiksi hinta- tai yhteystietoja. Asiakaspalvelutiketin yksi huonoista puolista on, että niihin reagoidaan monesti huonosti, jos ollenkaan. Kolmas follow-up keino on palaaminen myyntitarjouksiin ja tapaamisiin. Tämä on asiakkaiden keskuudessa eniten luottamusta herättävä follow-up menetelmä. Kun myyjä ottaa asiakkaaseen yhteyttä asiakastapauksen jälkeen henkilökohtaisesti, on asiakasta mietityttävät kysymykset ja ajatukset mahdollista

käsitellä ammattimaisesti ja tehokkaasti. Myyjän palaaminen asiakkaalle henkilökohtaisesti asiaan tapaamisen jälkeen vahvistaa niin hänen edustamansa myyntiorganisaation kuin myyjän itsensäkin ammatillista uskottavuutta. (Kenner & Leino 2020, 77–78.)

Jeff Osness painottaa kirjoituksessaan myös nopean reagoinnin tärkeyttä follow-up: ia tehtäessä. Myyntiorganisaatioiden on hyvä pitää mielessä, että myös kilpailijat mitä todennäköisimmin tarjoavat tuotteita tai palveluitaan asiakkaille. Jatkuva kilpailu asiakkaista on yritysmaailman kiistaton tosiasia. Siksi liian hidas reagointi voi monesti johtaa asiakkaan kääntymiseen kilpailijoiden tarjoamien palveluiden tai tavaroiden puoleen. Osness myös huomauttaa, että monesti asiakkaat aloittavat yhteistyön sen yrityksen kanssa, joka ensimmäisenä vastaa heidän viesteihinsä ja näin näyttävät, että ovat oikeasti kiinnostuneita asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. (Osness.)

2.3.6 Kaupan päättäminen

Kaupan päättäminen, eli myyntikielellä klousaaminen, mielletään monesti myyntiprosessin yhdeksi tärkeimmistä vaiheista. Myynnin onnistuminen kuitenkin monesti varmistetaan jo myyntiprosessin aikaisemmissa vaiheissa. Hyvin rakennetusta ja systemaattisesta myyntiprosessista on siis suuri hyöty kaupan onnistuneen päättämisen kannalta. Kaupan päättämisessä on kuitenkin vielä kiinnitettävä huomiota käytettyyn klousaustekniikkaan. Väärinä hetkinä käytetty klousaustekniikka voi kuitenkin vaikuttaa kaupan päättämisen tehokkuuteen negatiivisesti. Jos kauppaa käydään hinnaltaan korkeasta hyödykkeestä, aktiivisen klousaustekniikan käyttö voi vaikuttaa kaupan muodostumisen tehokkuuteen alentavasti. Vastaavasti taas hinnaltaan matalan hyödykkeen kaupassa vaikutus on monesti päinvastainen. Syynä pidetään monesti sitä, että asiakkaan tehdessä ostopäätöstä kalliista hyödykkeestä, asiakas ei halua kokea tulevansa painostetuksi. Suuret ja kalliit hankinnat vaativat monesti myös perusteellisempaa harkintaa. Yleisenä ohjeena monesti pidetäänkin, että laadukkaan myyntiprosessin varmistuksella minimoidaan tarve painostaa asiakasta kaupan päättämisen hetkellä. Näin klousaamisesta saadaan luonteva osa myyntiprosessia ja asiakkaan painostuksen sijaan asiakasta tuetaan prosessin viimeisessäkin vaiheessa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että lopullisen päätöksen kysyminen asiakkaalta on myyjälle kuuluva tehtävä. (Kenner & Leino 2020, 80–82.)

Myös Joose Luukkanen (2017) nostaa kaupan päättämistä käsittelevässä kirjoituksessaan esille näkökulman, jossa asiakkaalle on hyvä tarjota myös mahdollisuus kieltäytyä. Periksiantamaton myönteisen vastauksen tivaaminen asiakkaalta voi johtaa nopeasti tilanteeseen, jossa kieltävän vastauksen lisäksi myyjän edustama organisaatio joutuu huonoon maineeseen. Luukkanen huomauttaa, että mikäli myyjä keskittyy liian itsepintaisesti päättämään kaupan asiakkaan myönteiseen vastaukseen, hän monesti epäonnistuu myyntiprosessin yhdessä tärkeimmässä elementissä; asiakkaan kuuntelemisessa. Mikäli myyjä keskittyy alusta saakka kuuntelemaan asiakkaan

esittämiä toiveita huolellisesti, hänen on todennäköisesti hallussaan kaikki se tieto, jonka avulla kaupan päättäminen onnistuu ilman asiakkaan tarpeetonta painostamista. Mikäli asiakas kaikesta huolimatta ei ole halukas ostamaan yrityksen tarjoamia palveluita, voi myyjä vielä ennen myyntiprosessin päättämistä selvittää, mitkä tekijät johtivat asiakkaan ostohaluttomuuteen. Näin voidaan saada arvokasta tietoa siitä, mitkä elementit myyntiprosessissa tai -tavoissa voisi kaivata parannusta. (Luukkanen 2017.)

3 Liiketoimintaprosessit ja prosessikartoituksen merkitys yrityksille

Monesti prosessit mielletään asioiksi, joita jokaisella yrityksellä on edes jossain muodossa. Niiden vaikutuksia ja merkitystä yritystoiminnan kannalta ei välttämättä kuitenkaan aina tunnisteta. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa prosesseja ja niiden kulkua ei kartoiteta tai niiden aktiivinen kartoitus ja kehitys unohtuu ensikartoituksen jälkeen. Prosessit voidaan nähdä ja kokea asioina, jotka rullautuvat automaattisesti yritystoiminnan taustalla. Eteenkin suurissa organisaatioissa ydinprosessien aktiivinen kehittäminen ja tehostaminen on kannattavaa, sillä ydinprosessit menevät monesti läpi koko organisaation ja sen eri osastojen. Ne koostuvat monesta eri vaiheesta ja mikäli jokin vaiheista on hidas tai tehoton, vaikuttaa se lähes poikkeuksetta koko yrityksen toimintaan ja ansaintakykyyn.

Seuraavaksi tutustutaan yritysten liiketoimintaprosesseihin sekä miten niitä voidaan yrityksissä kartoittaa, mallintaa ja kehittää. Tehokkaat ja toimivat liiketoimintaprosessit ovat suuri vaikutustekijä, kun puhutaan yrityksen kilpailukyvyistä ja kustannustehokkuudesta. Tehoton prosessi vie turhaa aikaa ja aiheuttaa yrityksille monesti myös turhia kustannuksia. Visuaalisen prosessikaavion avulla voidaan tarjota paljon informaatiota yksinkertaisessa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Luvussa esitellään myös prosessien visuaalisen mallintamiseen yleisimmin käytetyt vaihtoehdot, sekä mallinuksissa useimmiten esiintyvät symbolit ja niiden merkitys. Lisäksi käydään läpi prosessikartoitus sen suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen sekä mitä asioita niissä kannattaa ottaa huomioon, jotta prosessikartoituksen avulla saavutetaan mahdollisimman todenmukainen ja tarkka lopputulos. Huonosti tai epätarkasti kartoitettu ja mallinnettu prosessi ei palvele tarkoitustaan yrityksen liiketoiminnan tehostamisen ja kehittämisen työkaluna vaan aiheuttaa yritykselle vain ylimääräistä ja turhaa työtä.

3.1 Prosessikartoitus ja sen hyödyt yritykselle

Prosessikartoituksella tarkoitetaan yrityksissä tehtävää, usein visuaalista, prosessikaaviota. Prosessikaavioilla kuvataan liiketoiminnan erilaisia prosesseja ja niiden vaiheita niiden tapahtumajärjestyksessä. Prosessikaavioita voidaan myös hyödyntää yhdistettäessä yrityksen eri tiimejä tai kun halutaan auttaa työntekijöitä hahmottamaan omaa rooliaan osana yrityksen suuria projekteja. Prosessikaavioiden avulla voidaan kartoittaa ja kuvata uuden projektin etenemistä tai niitä voidaan käyttää jo olemassa olevien prosessien parantamiseen ja kehittämiseen. Visuaalisesti kuvattu prosessi on monesti helpommin hahmotettavissa ja mahdolliset kehityskohdat nousevat paremmin esille. Visuaalisuutensa vuoksi yksityiskohtaisen tiedon jakaminen on prosessikaavion avulla myös nopeampaa kuin esimerkiksi vain kirjallisen raportin muodossa toimitettava tieto. (Microsoft 2019.)

Liiketoimintaprosessit kuvataan käyttäen apuna erilaisia prosessikarttoja. Prosessikarttojen avulla esitellään kuvattavan prosessin tärkeimmät osa-alueet visuaalisessa muodossa. Prosessin aikana tapahtuvia toimintoja ja vaiheita kuvataan eri muotoisilla symboleilla, joista jokainen kuvastaa jotain tiettyä toimintaa tai tekemistä. Symbolien sisään kirjoitetaan, mitä missäkin prosessin vaiheessa tapahtuu. Liiketoimintaprosessiksi kutsutaan prosessikartoitusta, jossa prosessi ja sen vaiheet kuvataan tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Prosessikartoituksesta nähdään kaikki ne vaiheet, joita tarvitaan prosessin läpiviemiseksi alusta loppuun. (Microsoft 2019.) Esimerkki prosessikartasta on nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteissä, jossa esitetään opinnäytetyön kirjoittajan omatekemä mallinnus asiakkaan ostoprosessista yrityksessä (liite 1).

Prosessien suunnitteluvaiheessa tähdätään siihen, että saadaan luotua prosessi, jonka avulla saavutetaan haluttu lopputulos hyvin ja tehokkaasti. Prosesseja voidaan myös mitata ja kehittää jatkuvasti. Monissa yrityksissä ei aina tunnisteta prosessien merkitystä yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta ja tästä syystä prosessien kehittämiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa, vaikka tarve prosessin kehittämiseksi olisi todellinen. Siksi onkin tärkeää muistaa, että miltein jokainen yritys hyötyy liiketoimintaprosessiensa kartoittamisesta. Prosessien kartoitus voi olla ajoittain työlästä ja aikaa vievää, mutta prosessikartoituksesta on yrityksille monenlaista hyötyä. (Lantto 2017; Codens 2021.)

Keskeisimpinä hyötyinä pidetään esimerkiksi toimintojen tehokkuuden lisäämistä sekä prosessiin kuuluvien kulujen optimointia. Prosessikartoituksen myötä myös prosessin mahdolliset riskit, uhat ja haasteet nousevat paremmin esille. Kun erilaiset epävarmuustekijät saadaan tunnistettua, on helpompi lähteä pohtimaan parannus- ja kehittämiskeinoja niiden korjaamiseksi. Prosessikartoitus auttaa myös yrityksen työntekijöitä tunnistamaan oman roolinsa ja merkityksensä prosessin toteutamisessa, mikä monesti lisää tiimin suorituskykyä ja tyytyväisyyttä. (Lantto 2017; Codens 2021.)

Monesti ”prosessi”-sanasta joko pidetään yrityksissä tai ei. Oltiinpa siitä mitä mieltä tahansa, on tärkeä tiedostaa, että yritystoimintaa ei yleensä ole mahdollista pyörittää ilman toimivaa prosessien läpivientiä. Erilaisia liiketoimintaprosesseja löytyy miltein kaikkialta yrityksen toiminnasta, toiset ovat merkitykseltään tärkeämpiä kuin toiset. Osa prosesseista noudattaa tarkkaa kaavaa, josta ei juurikaan voi poiketa. Toiset prosessit taas ovat toteutettavissa hieman joustavammin. Liiketoimintaprosessit ovat kuitenkin harvoin täysin turhia. Niiden avulla johdetaan ja edistetään yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Yritykset, jotka toteuttavat liiketoimintaprosessejaan toistuvasti ja johdonmukaisesti, saavuttavat monesti menestyksekkään liiketoiminnan, jolla on kasvupotentiaalia. (Lantto 2017; Gaikwad.)

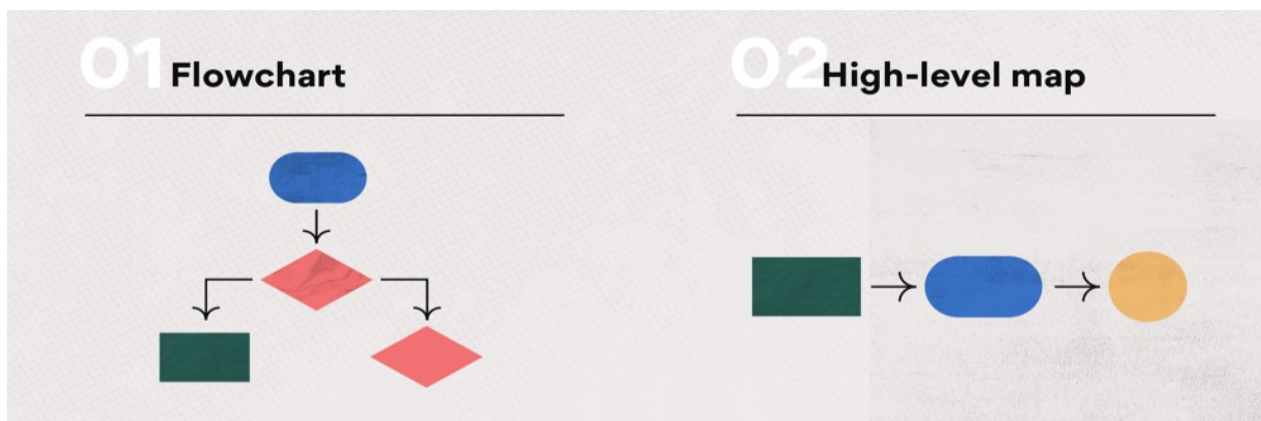
3.2 Yritysten ydinprosessit ja niiden mallinnuskeinot

Yrityksen ydinprosessiksi kutsutaan prosessia, joka kulkee läpi koko organisaation tuottaen arvoa suoraan yrityksen asiakkaille tai muille ulkoisille sidosryhmille. Koska ydinprosessi toimii yleensä yrityksen arvontuotannon keskiössä, pidetään ydinprosessien mittaamista yrityksissä tärkeänä. Tyypillisimpiä ydinprosessin aikaansaamia tuotoksia ovat erilaiset tuotteet ja palvelut sekä niiden markkinointi. Ydinprosesseihin lukeutuu myös yrityksen myynti ja asiakassuhteista huolehtiminen. (Aunola 2017.)

Hyvän prosessin määrittely on monesti hankalaa ja harvoin yksiselitteistä. Hyvän prosessin tunnusomaisia piirteitä on prosessin kyky tuottaa arvoa asiakkaalle ja se liittyy olennaisesti yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Tosin sanoen prosessia voidaan pitää hyvänä, jos se tuottaa siinä luvattuja asioista ja pysyy sekä laadullisesti että ajallisesti viitekehyksessään. Hyvä prosessi myös toimii nopeasti ja tehokkaasti, eikä siinä esiinny merkittäviä viivästyksiä. Myös yksinkertaisuus ja virheetömyys ovat hyvän prosessin piirteitä. Kaikkien näiden piirteiden saavuttaminen helpottuu, mikäli prosessi on dokumentoitu mahdollisimman tarkasti ja kaikki yrityksessä työskentelevät ovat tietoisia prosessin kulusta. Eteenkin ydinprosessien kohdalla tärkeää on myös niiden hyvä johtaminen ja jatkuva kehittäminen. (Logistiikan Maailma 2022.)

Prosessien visuaaliseen mallintamiseen on käytettävissä erilaisia prosessikarttoja. Yksinkertaisin ja usein käytetty prosessikarttamalli on flowchart eli kaavio (kuva 2). Kaaviossa prosessi kuvataan prosessisymboleita apuna käyttäen. Symboleilla kerrotaan, milloin jokin asia tulee osaksi prosessia ja missä vaiheessa se poistuu prosessista. Kaaviossa kuvataan koko prosessi alusta loppuun kaikkine vaiheineen. Kaavion soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun halutaan kuvata ja mallintaa jokin yrityksen prosessi alusta loppuun ja prosessin tapahtumat halutaan esittää peräkkäin niiden tapahtumajärjestyksessä. (Asana 2021.)

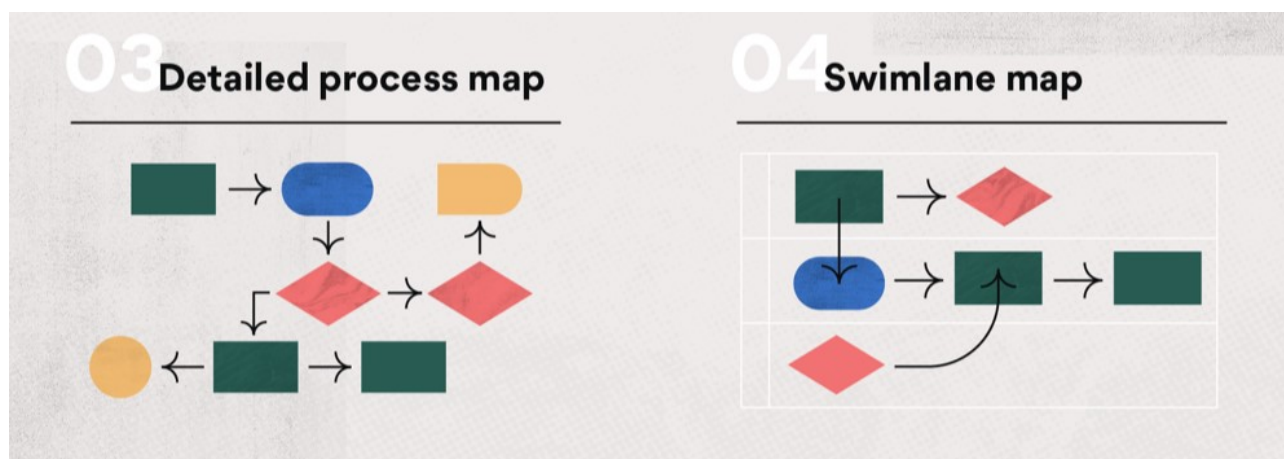
Prosesseja voidaan kuvata myös käyttäen apuna high-level karttaa (kuva 2), joka tunnetaan myös nimellä arvoketjukartta. Arvoketjukartan avulla saadaan luotua korkeatasoinen yleiskatsaus kuvattavasta prosessista. Arvoketjukartassa keskitytään prosessin oleellisimpiin osiin, eikä siihen sisällytetä juurikaan yksityiskohtia. Tässä visuaalisessa mallintamisvaihtoehdossa keskitytään määrittelemään liiketoimintaprosessien tärkeimmät vaiheet. Arvoketjukarttaa käytetään yleensä tilanteissa, jossa prosessi esitellään johdolle tai kolmansille osapuolille, joiden ei ole välttämätöntä tietää kaikkia toiminnan yksityiskohtaisempia erityispiirteitä. Arvoketjukartta soveltuu käytettäväksi silloin, kun halutaan viestiä prosessin olennaisimmista vaiheista. (Asana 2021.)



Kuva 2. Kaavio ja arvoketjukartta (Asana 2021)

Jos taas halutaan kuvata prosessi kaikkine yksityiskohtineen ja alaprosesseineen, voidaan käyttää yksityiskohtaista prosessikarttaa (kuva 3). Yksityiskohtaiseen prosessikarttaan sisällytetään kaikki päätöskohdat sekä kaikki ne kohdat, joissa prosessiin tulee mukaan uutta informaatiota tai materiaalia tai kun niitä poistuu prosessista. Yksityiskohtaisella prosessikartalla luodaan perusteellinen käsitys prosessista ja se on tehokas vaihtoehto, kun halutaan tunnistaa prosessin tehottomia tai toimimattomia vaiheita. Tämä johtuu prosessikartan yksityiskohtaisuudesta ja tarkkuudesta. Siksi yksityiskohtainen prosessikartta soveltuu parhaiten käytettäväksi tilanteissa, joissa halutaan tarjota erittäin kattava kuva prosessista, johon sisällytetty mukaan kaikki tiedossa olevat yksityiskohdat sekä odottamattomat tapahtumat. (Asana 2021.)

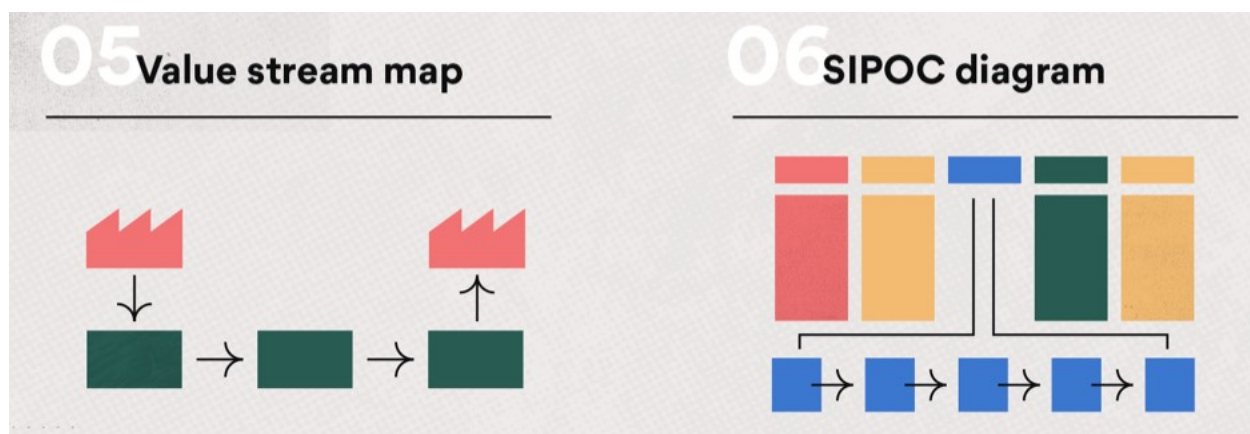
Swimlane eli uimaratakarttaa voidaan käyttää prosessin visuaalisen mallintamisen keinona silloin, kun halutaan esimerkiksi perehdyttää tai havainnollistaa yrityksen työntekijöille heidän roolinsa kuvatussa prosessissa (kuva 3). Uimaratakarttaa voidaan käyttää myös silloin, kun halutaan lisätä vastuullisuutta työntekijöiden keskuudessa. Uimaratakartta on myös tehokas työkalu käytettäväksi prosessin tehottomuuden parantamiseen ja tehottomien työvaiheiden paikantamiseen. Uimaratakartta voi auttaa yritystä myös paikantamaan erilaisia prosessihäiriöitä. Parhaiten käytettäväksi uimaratakartta soveltuu tilanteissa, joissa halutaan havainnollistaa eri sidosryhmien rooleja prosessissa. (Asana 2021.)



Kuva 3. Yksityiskohtainen prosessikartta ja uimaratakartta (Asana 2021)

Yksi vaihtoehto prosessien visuaaliseen kuvaamiseen on Value stream map eli arvovirtakartta (kuva 4). Arvovirtakarttaa käytetään, kun halutaan luoda visuaalinen kuvaus siitä, miten tuote tai palvelu päätyy asiakkaalle. Luonteeltaan arvovirtakartat voivat olla ajoittain monimutkaisia ja niissä käytetään muista prosessikartoista hieman eroavia symboleita, joilla kuvataan prosessissa tarvittavien tietojen ja materiaalien kulkua. Arvovirtakartta on hyödyllinen työkalu silloin, kun halutaan dokumentoida tietoa siitä, kuinka monta henkilöä osallistuu prosessin kuhunkin vaiheeseen tai millaisella aikasyklillä prosessia toteutetaan. Arvovirtakartta soveltuu parhaiten käytettäväksi kuvattaessa prosessia, jossa jokin tuote tai palvelu tuodaan asiakkaalle ja sen avulla voidaan dokumentoida laadullista tutkimustietoa prosessista. (Asana 2021.)

Prosesseja voidaan myös kuvata käyttäen hyödyksi niin sanottua SIPOC-mallia (kuva 4). Lyhenne tulee englannin kielen termeistä Suppliers (toimittajat), Inputs, Process (prosessi), Outputs ja Customers (asiakkaat). SIPOC-malli ei ole varsinaisesti prosessikartta vaan työkalu, jolla voidaan tunnistaa prosessin alaelementtejä. SIPOC-malli voidaan luoda esimerkiksi ennakkovaiheena ennen yksityiskohtaisen prosessikartan laatimista. Lyhenteen mukaisesti SIPOC-mallissa on viisi eri saraketta. Sarakkeet sisältävät prosessin perusvaiheet, tuotokset ja panokset, asiakkaat sekä toimittajat. SIPOC-malli voi olla hyödyllinen tilanteissa, joissa halutaan selvittää ja määrittää monimutkaisen prosessin laajuus. Parhaiten se toimii käytettäväksi, kun halutaan tunnistaa varsinaisen prosessin alaelementit ja sidosryhmät. (Asana 2021.)



Kuva 4. Arvovirtakartta ja SIPOC-malli (Asana 2021)

Yrityksen ydinprosesseja mallintaessa niille voidaan myös määrittää erilaisia mittareita. Mittareita seuraamalla voidaan tunnistaa ydinprosessien osa-alueita, joiden toimintaa kehittämällä koko prosessia saadaan toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Mittarit määräytyvät SMART-periaatteen mukaisesti, eli niiden tulee olla viisaasti määriteltäviä. Kullakin alkukirjaimella on oma merkityksensä lyhenteessä. SMART-lyhenne muodostuu sanoista Specific, Measurable, Achivable, Relevant ja Time-Oriented. (Rissanen 2021a)

Specific tarkoittaa, että käytettävät mittarit tulee määritellä siten, että jokainen niistä on erityinen. Mittarit eivät myöskään saa olla keskenään päällekkäisiä, vaan jokaisella tulee mitata omaa yksittäistä asiaa. Measurable, eli mitattavuus, puolestaan kuvastaa sitä, että mittareiden tulee olla selkeitä, että niitä voidaan mitata. Achivable kuvastaa, että mitattavan tavoitteen tulee olla saavutettavissa oleva. Relevant tarkoittaa, että määriteltävien mittareiden tulee olla relevantteja eli aiheeseen liittyviä. Lyhenteen viimeinen sana Time-Oriented muistuttaa siitä, että mittauksen tulee olla aikaan perustuva, eli mittareille pitää määritellä jokin aikajänne. (Rissanen 2021a)

3.3 Prosessikartoituksen vaiheet

Prosessikartoituksen ensimmäisenä vaiheena on tunnistaa prosessi, jota halutaan lähteä mallintamaan. On myös syytä selvittää, onko kyseisestä prosessista jo olemassa olevaa mallinnusta vai onko kyseessä prosessi, joka halutaan mallintaa ensimmäistä kertaa. Lähdetessä kartoittamaan täysin uutta prosessia, aloitetaan kartoituksen luominen kuvaamalla ensin nykytila. Monesti tavoite-tilan kuvaaminen saatetaan kokea houkuttelevammaksi aloitusvaihtoehdoksi. Nykytilan selvittäminen luo vahvan käsityksen prosessin sen hetkisestä tilasta sekä helpottaa tulevaisuudessa tapahtuvaa kehitystyötä. (Asana 2021; Solidabis 2021.)

Kun mallinnettava prosessi on valittu, se kannattaa vielä nimetä kuvaavalla tavalla. Seuraavana vaiheena prosessikartoituksessa on nimetä kaikki siihen kuuluvat osa-alueet, jotka tarvitaan, jotta

prosessi saadaan vietyä alusta loppuun. Prosessin osa-alueita ei vielä tässä vaiheessa ole välttämätöntä osata asettaa ajallisesti oikeaan tapahtumajärjestykseen, vaan olennaisinta on, että jokainen vaihe ja sen toteuttamisesta vastuussa oleva taho tulee tunnistetuksi. Jotta prosessin vaiheiden kuvaus olisi mahdollisimman todenmukainen, on suositeltavaa työskennellä yhdessä yrityksen kaikkien prosessiin osallistuvien osastojen kanssa. (Asana 2021; Solidabis 2021.)

Kun prosessin kaikki osa-alueet on tunnistettu, seuraavaksi ne tulee asettaa ajallisesti oikeaan järjestykseen. Tavoitteena on, että lopputuloksena syntyy kartoituksen kohteena oleva prosessi kokonaisuudessaan. Tässä vaiheessa mahdolliset puutokset ja aukot prosessin vaiheiden kartoituksessa nousevat esille. Kun kaikki tarvittavat vaiheet on selvitetty, voidaan siirtyä pohtimaan, mikä olisi sopiva prosessin kartoitusmuoto, jonka avulla prosessi saadaan esitettyä parhaiten. Myös prosessikuvaukseen tarvittavat kartoitussymbolit päätetään tässä vaiheessa. Kartoitussymboleita on olemassa noin 30 erilaista, joista jokainen kuvaa eri toimintoa. (Asana 2021.)

Prosessin voi halutessaan luonnostella ensin esimerkiksi paperille. Ennen lopullisen prosessin esitlemistä siihen osallistuville osapuolille yrityksessä, voi olla kannattavaa esitellä luonnosversio. Näin saadaan varmuus, että kaikki osalliset ymmärtävät prosessin ja ovat samaa mieltä sen vaiheista ja kulusta läpi yrityksen. Myös korjaavien toimenpiteiden tekeminen on luonnosversioon helppoa. Ennen lopullisen prosessikuvauksen tekemistä on syytä vielä varmistaa, ettei mikään vaihe ole jäänyt huomioimatta eikä prosessissa ole mukana ylimääräisiä tai epäselviä osa-alueita. (Asana 2021.)

Kun voidaan olla varmoja, että luonnosteltu prosessikartta kuvaa tarkasti prosessin etenemistä, voidaan toteuttaa lopullinen ja varsinainen prosessikartta. Valmis prosessikartta tarjoaa yritykselle analyyttisen työkalun, jonka avulla prosessia voidaan analysoida ja kehittää. Onnistunut prosessikuvaus nostaa esille prosessin ongelma- ja kehityskohdat. Prosessista voidaan myös kartoittamisen ja kuvauksen luomisen jälkeen tunnistaa vaiheita, jotka ovat tehottomia tai jotka voidaan poistaa kokonaan tehokkuuden maksimoimiseksi. Mikäli ongelmakohdat tunnistetaan heti prosessikuvauksen valmistuttua, niitä voidaan korjata tai muokata saman tien. Prosessikartoituksen vaiheet ovat nähtävissä kuvassa 5. (Asana 2021.)



Kuva 5. Prosessikartoituksen vaiheet (Asana 2021)

3.4 Prosessikaavion laatiminen

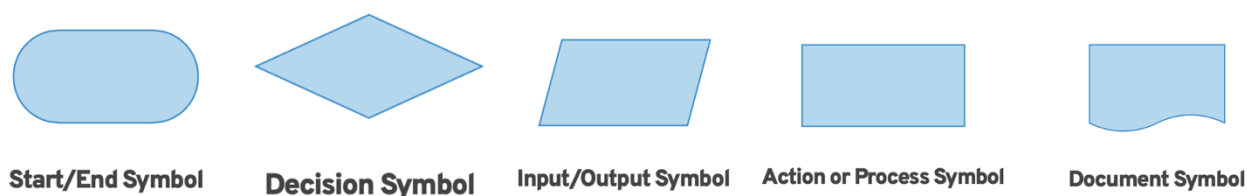
Prosessia kuvatessa on tärkeää, että prosessiin liittyvät henkilöt otetaan osaksi prosessikuvausta jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Prosessin yksi keskeisimmistä tehtävistä on kuvata teke- mistä todenmukaisesti. Jos prosessikaavion laatimisesta vastaa vain yksi henkilö, luo prosessiku- vaus usein melko kapean katsauksen toiminnan nykytilasta. Prosessikuvauksesta on suurin hyöty yritykselle silloin, kun se on ajantasainen ja vastaa todellisuutta. (Saarinen 2021.)

Jokainen prosessi tarvitsee alku- ja loppupisteen. Prosessi alkaa tapahtumasta, joka käynnistää koko prosessin ja siitä käytetään monesti nimeä input. Prosessin loppua puolestaan kutsutaan out- putiksi. Prosessin loppu on tulos kaikista toiminnoista, jotka sisältyvät prosessiin. Monesti prosessi- kaavion laatiminen onkin helpoin aloittaa määrittämällä alku ja loppu. Prosessikaavioon tulee sisäl- lyttää kaikki tiedossa olevat vaiheet, olivat ne sitten työntekijöiden tai koneiden tekemiä.

Prosessikaaviota laatiessa on hyvä pitää mielessä, että joillain toiminnoilla saattaa olla useampi lopputulos. (Business MakeOver)

Prosessikaavioissa eri vaiheita kuvataan erilaisia symboleita käyttäen (kuva 6). Symbolit voivat hieman vaihdella, mutta yleensä prosessin alku- ja loppupistettä kuvataan ovaalin mallisella symbolilla. Symbolin sisään kirjoitetaan monesti teksti "alku" ja "loppu". Prosessikaaviossa siirtymät ja suunnat osoitetaan käyttämällä nuolia symboleiden välillä. Suorakulman mallinen laatikko kuvastaa yksittäistä vaihdetta prosessissa. Kyseisen symbolin sisään kirjoitetaan, mitä toimintoa sillä halutaan kuvata, kuten esimerkiksi "lähetyksen saapuu" tai "tavarantoimituksen vastaanotto". (Smartdraw 2022.)

Dokumenttisyboliksi kutsutaan symbolia, joka on alareunastaan epäsymmetrinen. Tällä symbolilla kuvataan tulostettua dokumenttia tai esimerkiksi asiakkaalle annettavaa kuittia. Niin sanottua timanttisymbolia käytetään, jos prosessissa tehdään jonkinlainen päätös, johon voidaan vastata joko "kyllä" tai "ei". Tästä kuviosta lähtee kaksi eri nuolta, jotka johtavat eri vaihtoehtoihin riippuen siitä, kumpaan vaihtoehtoon päätöksessä päädytään. Input tai output symboliksi kutsutaan vinosivuista suorakulmaa. Tämä symboli kertoo, kun jonkin materiaali tai informaatio joko saapuu tai poistuu prosessista. Esimerkiksi saapuvaa tilausta voidaan pitää inputina ja valmistettua tuotetta outputina. (Smartdraw 2022.)



Kuva 6. Prosessikaaviossa usein käytettyjä symboleita (Smartdraw 2022)

3.5 Prosessien kehittäminen yrityksessä

Kun yrityksen liiketoimintaprosesseja lähdetään kehittämään, tavoitteena on saada niistä asiakaslähtöisiä sekä luoda sisäisesti tehokkaita toimintamalleja, jotka edesauttavat yrityksen strategian ja liiketoimintamallin toteuttamista. Onnistuneen prosessikehityksen lopputulos näkyy yleensä parantuneena liikevaihtona sekä positiivisena kehityksenä tuloksessa, toiminnan laadussa sekä asiakasyytyväisyydessä. Lähdetessä kehittämään yrityksen prosesseja, on tärkeää priorisoida, mitä prosessia halutaan parantaa sekä tehdä realistinen kartoitus siitä, mitkä ovat kehitysresurssit. Prosesseja voidaan sujuvoittaa poistamalla turhia työvaiheita tai mahdollisuuksien mukaan yhdistellä työvaiheita. Myös ylimääräiset hyväksyntävaiheet on hyvä tunnistaa ja mahdollisuuksien mukaan poistaa. (Wiltrain Oy 2018; Lindroos 2022.)

Kustannustehokkuuden lisäämisen lisäksi prosessien kehittäminen monesti tehostaa myös tiimien työskentelyä. Hajanaisen tehtävä- ja vastuukentän yhtenäistäminen ja samantyylisten tehtävien ohjaaminen yhdelle työntekijälle kasvattaa hänen itseluottamustaan ja vastuullisuuttaan. Työntekijän itsevarmuuden kasvaessa hän monesti rohkaistuu ottamaan vastaan myös haastavampia työtehtäviä. Prosesseja kehittämällä yritys voi siis myös kasvattaa työntekijöidensä halukkuutta oman ammattitaidon kehittämisen suhteen. Tehokkaat ja toimivat liiketoimintaprosessit yleensä johtavat myös asiakastyytyväisyyttä ja -kokemusta parantaviin tuloksiin. (Gaikwad.)

Prosessien kehittämistä voidaan yksinkertaistamisen lisäksi tehostaa myös käyttämällä hyödyksi automatisointia. Prosessista riippuen se voidaan automatisoida joko kokonaan tai osittain. Automatisoinnissa hyödynnetään erilaisia tietotekniikan tarjoamia apuvälineitä, joiden avulla ohjataan prosessin kulkua, automatisoimaan joitain prosessin vaiheita tai esimerkiksi poistetaan joitain manuaalisia vaiheita kokonaan. Kun prosessi on automatisoitu oikein ja tehokkaasti, sen avulla voidaan varmistaa, että tietojärjestelmissä olevat tiedot ovat ajantasaisia ja saatavilla kaikissa niissä prosessin vaiheissa, joissa tietoja vaaditaan. (Lantto 2017.)

Myös Lantto nostaa tekstissään esille ydinprosessien kehittämisen kannattavuuden koko liiketoiminnan kannalta; sillä voidaan vaikuttaa tuotantoon, asiakastapahtumien sujuvuuteen ja resurssien oikeanlaiseen kohdistamiseen. Nämä toimenpiteet puolestaan parantavat yrityksen tulosta, kilpailukykyä sekä kustannustehokkuutta. Ydinprosessien kehittämisen on myös havaittu parantavan työviihtyvyyttä. Siksi eteenkin yrityksen ydinprosessien kehittäminen nähdään poikkeuksetta aina kannattavana. (Lantto 2017.)

Yrityskonsulttina 30 vuoden ajan toiminut Maija-Liisa Rissanen tuo kirjoituksessaan esiin prosessi-kehittämisestä tekemiään havaintoja. Rissanen on myös prosessien kehittämisen puolesta puhuja, mutta hän tuo kirjoituksessaan esille muutamia haasteita, joiden on havainnut hankaloittavan yritysten kykyä kehittää prosessejaan. Joskus yrityksissä voi olla hankala tunnistaa millaisella aikajänteellä muutokset tai kehitykset ovat mahdollista toteuttaa. Yritysprosessit voivat olla ajallisesti keskenään hyvinkin eri mittaisia ja laajuisia, jolloin kaikkia prosesseja ei ole mahdollista kehittää samanlaisella aikataululla. Tästä johtuen eri aikajänteiset toiminnot olisi hyvä pyrkiä erottamaan toisistaan. Rissanen myös huomauttaa, että monesti lyhin mahdollinen käytettävä aikajänne toiminnan ohjaamiseen on kuukausitaso. (Rissanen 2021b.)

Lisäksi Rissanen kehottaa kirjoituksessaan, että yritysten tulisi prosessia kehittäessään kiinnittää huomiota siihen, että kehitys todella kohdistuu itse prosessiin ja välttää kehittämästä turhaa byrokratiaa. Tämä on riskinä eteenkin silloin, kun kuvataan ja kehitetään suurien organisaatioiden prosesseja. Suurissa yrityksissä on yleensä monia erilaisia hierarkkisia tasoja ja näin ollen niissä esiintyy esimerkiksi monitasoisempia päätöksen tekoon liittyviä hyväksyntäkiertoja ja -ketjuja. Siksi

eteenkin suurien yritysten prosesseja kuvatessa on hyvä pyrkiä tunnistamaan ja kuvaamaan vain ne toimet, jotka oikeasti riittävät prosessin kuvaamiseksi alusta loppuun. (Rissanen 2021b.)

Parhaimpina ohjeina yrityksen prosessien kehittämiseksi Rissanen nostaa ulkopuolisen asiantuntija-avun käyttämisen. Ulkopuolinen asiantuntija on neutraali ja kykenee tarjoamaan yritykselle riippumatonta apua. Ulkopuolinen asiantuntija tarkastelee yritystä ja sen toimintaa puolueettomasta näkökulmasta. Tällöin hän voi havaita toiminnassa asioita, jotka toimintaan tottuneilta yrityksen työntekijöiltä on voinut jäädä huomaamatta. Asiantuntijalla on monesti kosketuspintaa myös muiden yritysten toimintaan, jolloin hän voi verrata yritysten toimintaa keskenään ja tarjota arvokasta tietoa siitä, mikä kullakin toimialalla toimii. (Rissanen 2021b.)

Yrityksen ulkopuolinen taho voi tarjota arvokasta tietoa ja keinoja yrityksen prosessien kehittämiseksi. Tämän lisäksi on kuitenkin tärkeää, että yrityksessä ollaan valmiita käyttämään aikaa prosessien kehittämiseen. Yrityksen johto ja työntekijät tuntevat oman yrityksen toiminnan kaikista parhaiten. Jotta ulkopuolisen asiantuntijan palveluista olisi prosessin kehittämisessä hyötyä, yrityksessä työskentelevien henkilöiden on omalta osaltaan oltava valmiita käyttämään aikaa ja rahaa prosessien kehittämiseen. Myös henkilöstön motivoiminen osaksi prosessikehitystä on kannattavaa. Siksi on suositeltavaa sitouttaa henkilökunta osaksi prosessien kehittämistä jo sen alkuvaiheessa. Yrityksen henkilökunta työskentelee aktiivisena osana yritysprosessin eri vaiheita päivittäin, joten heidän tarjoama tieto prosessin toiminnasta on merkittävää. Lisäksi henkilöstö omaksuu monesti uuden toimintamallin osaksi käytäntöjään helpommin, mikäli he ovat olleen mukana kehitystyössä alusta asti (Rissanen 2021b.)

4 Produktin vaiheet, tiedonkeruun keinot sekä opinnäytetyön lähestymistapa

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toiminallinen osuus eli produkti. Luvussa käydään läpi produktin toteutusvaiheet sekä kerrotaan, miksi tiedonkeruuseen valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sekä laadullisen tutkimuksen yhtenä pääkeinona käytetty strukturoitu yksilöhaastattelu. Myös toimeksiantajayrityksessä tehdyt haastattelut ja niissä käytetyt kysymysrungot esitellään sekä kerrotaan, miksi juuri näihin kysymyksiin päädyttiin. Opinnäytetyössä käytetty lähestymistapa on myös esiteltynä tässä luvussa ja esittelyn lisäksi kerrotaan, mistä syistä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kyseistä lähestymistapaa. Luvussa myös kerrotaan, mitä kriteereitä laadullisen tutkimuksen tulee täyttää, jotta sitä voidaan pitää luotettavana.

Opinnäytetyön produkti koostuu kuudesta vaiheesta, joiden avulla oli tarkoitus kartoittaa toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessi sekä kartoituksen pohjalta luoda prosessista visuaalinen mallinnus. Prosessikartoituksen toteuttamisen vaiheet ovat nähtävillä opinnäytetyön kuvassa 6. Kartoituksen ja sen pohjalta syntyneen visuaalisen mallinnuksen myötä määritetään myös prosessin nykytila eli miltä asiakashankintaprosessi tällä hetkellä nykyisessä muodossaan näyttää. Visuaalisella prosessimallinnuksella haluttiin tukea produktin kirjallista tuotosta ja esittää kirjallinen informaatio selkeässä ja nopeasti sisäistettävissä olevassa muodossa.

4.1 Käytetyt tiedonkeruun menetelmät ja opinnäytetyön lähestymistapa

Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella, tarkoitetaan yhteiskuntatieteellistä tutkimusmenetelmää, jossa tutkittavasta kohteesta kerätään tietoa ei-numeerisen datan avulla. Laadullisella tutkimuksella kerätty tieto on luonteeltaan kuvailevaa ja sillä pyritään vastaamaan kysymykseen: mitä merkityksiä tutkitaan? ”Mitä”-kysymyksenasettelun lisäksi tutkittavaa aihetta tulee aina myös tarkastella ”miksi”-kysymyksien näkökulmasta. Jälkimmäisten kysymysten tarkoituksena on auttaa tutkimuksen tekijää tarkastelemaan tutkimiaan valintoja useammasta näkökulmasta. Laadullista tutkimusta toteuttaessa on hyvä pitää mielessä, että tavoitteena ei ole absoluuttisen totuuden selvittäminen tutkittavana olevasta aiheesta tai asiasta vaan sen avulla pyritään enneminkin ymmärtämään ja löytämään asioille selityksiä. (Vilka 2021, 94–95.)

Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja sen yksityiskohtia syvällisesti. Toisin kuin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten pienen otoksen tai ryhmän tutkimiseen. Luonteeltaan laadullinen tutkimus on kuvailevaa, eikä se anna tukea päätösten tai johtopäätösten tekemiselle. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia esimerkiksi sitä, miten tutkimukseen osallistuvat henkilöt kuvailevat tutkittavaa kohdetta tai asiaa. Sen sijaan tutkimusmenetelmä ei sopisi käytettäväksi tilanteessa, jossa tutkimukseen osallistuvia pyydetäisiin

kertomaan, kumman kahdesta tuotteesta he ostaisivat tuotepakkauksen esteettisyyden perusteella. (Momentive 2022.)

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessia sekä haluttiin tutkimuksen avulla selvittää prosessin nykytila. Tästä syystä tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, jotta asiakashankintaprosessin vaiheita ja kulkua läpi toimeksiantajaorganisaation opittiin ymmärtämään ja niitä päästiin tutkimaan läheltä. Opinnäytetyön tutkimusaihetta lähestyttiin kysymällä, mitä vaiheita asiakashankintaprosessiin kuuluu ja miksi kyseiset vaiheet ovat osana prosessia. Näin pyrittiin luomaan syvälinen käsitys asiakashankintaprosessin kokonaisuudesta ja ymmärtämään, miksi eri vaiheet on otettu osaksi sitä.

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi myös siksi, että se soveltuu käytettäväksi tutkittaessa pientä kohderyhmää tai otosta. Asiakashankintaprosessin kulun ja vaiheiden selvittämiseksi opinnäytetyötä varten haastateltiin toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessiin kuuluvia osastoja, niiden johtamisesta vastaavia henkilöitä sekä osaston työntekijöitä. Kaikkiaan haastateltavia oli neljä. Näin ollen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden verrattain pieni määrä vaikutti laadullisen tutkimusmenetelmän valitsemiseen.

Opinnäytetyön lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta eli case studya. Lähestymistapa valikoitui käytettäväksi, koska tapaustutkimuksessa tutkittavaa aihetta halutaan päästä tarkastelemaan läheltä sekä ymmärtää syvällisesti. Tapaustutkimuksissa myös halutaan tuoda esiin uusia kehitysehdotuksia tutkittavan kohteen paranemista ja kehittämistä varten. Opinnäytetyön tavoitteina oli nimenomaan kartoittaa ja mallintaa tutkittavana oleva toimeksiantajan asiakashankintaprosessi sekä pyrkiä löytämään kehitysideoita prosessin kehittämiseksi. Tapaustutkimuksissa tiedonkeruun menetelminä käytetään tyypillisesti erilaisia haastatteluita, joita käytettiin myös tämän opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmänä. (Oppariapu.)

4.2 Strukturoitu haastattelu tiedonkeruun keinona

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin toteutusmenetelmä on erilaisten haastatteluiden tekeminen. Haastatteluita voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut sopivat käytettäväksi silloin, kun halutaan tutkia yksittäisen henkilön henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Ryhmähaastattelut soveltuvat käytettäväksi, kun selvityksen kohteena on esimerkiksi koko työyhteisön käsitysten tutkiminen. Strukturoidusta haastattelusta puhutaan silloin, kun haastattelijalla on ennen haastattelua päättänyt kysyttävien kysymysten muodon sekä niiden kysymisjärjestyksen. Strukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä lomakehaastattelu. Strukturoitu haastattelu soveltuu käytettäväksi silloin, kun tutkittava asia on melko suppea ja

tarkasti rajattu koskemaan yhteen asiaan liittyvien mielipiteiden, näkemysten tai käsitysten selvittämistä. (Vilkka 2021, 99.)

Haastattelu valikoitui opinnäytetyön tiedonkeruun menetelmäksi, koska sen avulla tutkittavana olevaa kohdetta, eli asiakashankintaprosessia, päästään tutkimaan läheltä ja perusteellisesti. Haastattelut mahdollistavat myös lisäkysymysten esittämisen, mikäli se osoittautuu tarpeelliseksi ennalta määritellystä kysymysrungosta huolimatta. Haastateltaville lähetettävän kyselylomakkeen avulla tämä ei olisi mahdollista, mikä voisi johtaa tilanteeseen, jossa prosessia ja sen nykytilaa ei saataisi kartoitettua tarvittavalla tarkkuudella. Haastatteluiden avulla halutaan siis minimoida mahdollisuus epäonnistua kysymysten muotoilussa ja varmistua, että kaikki tarvittavat asiat tulevat kysytyksi. Strukturoidun yksilöhaastattelun käyttöön päädyttiin myös siksi, että se soveltuu käytettäväksi rajatun ja tarkan aiheen tutkimiseen sekä toteutettavaksi pienen osallistujamäärän kesken.

4.3 Luotettavan laadullisen tutkimuksen kriteerit

Arvioitaessa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulee huomiota kiinnittää kerätyn tutkimusaineiston keruutapaan, analysointiin sekä tutkimustulosten raportointiin. Lisäksi luotettavuuden kriteereinä pidetään totuusarvoa, tutkimuksen sovellettavuutta sekä sitä, että tutkimuksen tuottama tieto on pysyvää ja neutraalia. Luotettavuutta voidaan tarkastella myös käytetyn lähestymistavan näkökulmasta. Ennen kaikkea kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta määrittelee tutkimusaineiston keräämiseen käytetty tapa. Luotettavuuden kannalta on suositeltavaa, että tutkimusaineisto on kerätty sieltä, missä tutkittava ilmiö tosiasiallisesti esiintyy. Lisäksi tutkimusta käsittelevässä raportissa tulee olla esiteltynä kaikki ne vaiheet, jotka tutkimusta tehdessä on toteutettu. Mikäli laadullinen tutkimus on toteutettu haastatteluiden avulla, tulee haastatteluissa käytetyt kysymykset olla esiteltynä. Kysymysrungon lisäksi olisi myös suotavaa kuvailla itse haastattelutilanne; millaista vuorovaikutusta oli haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä myös niitä tekijöitä, jotka ovat voineet vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Omalta osalta pyrin varmistamaan opinnäytetyön luotettavuuden käyttämällä tiedonkeruun menetelminä keinoja, joiden avulla minun oli mahdollista kerätä luotettavaa ja oikeanlaista tietoa. Siksi opinnäytetyön haastattelut toteutettiin haastatteleamalla henkilöitä, jotka työskentelevät aktiivisena osana tutkittavana olevaa kohdetta eli toimeksiantajan asiakashankintaprosessia. Haastatteleamalla kyseisiä henkilöitä, saatoin varminten taata, että keräämäni tieto tulee luotettavista lähteistä. Lisäksi haastatteluissa käytetyt kysymysrungot ovat esiteltynä. Haastatteluissa en päässyt käyttämään havainnointia niin tehokkaasti kuin mahdollista, sillä haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä. Teamsin kaltaiset etätapaamiset ovat kuitenkin nykyään melko vakiintunut osa monen ihmisen työ- ja opiskeluarkea ja uskon, että tapaaminen ja kanssakäyminen etäyhteyksien välityksellä on muuttunut suurimmalle osalle entistä luontevammaksi. Olen myös pyrkinyt

lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta esittelemällä ja kuvailemalla kaikki ne vaiheet, jotka tutkimuksen toteuttamiseksi on toteutettu.

4.4 Asiakkuusosaston ja palvelupäälliköiden haastattelut

Strukturoituja yksilöhaastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan neljä kappaletta. Asiakkuusosastolla työskentelevistä henkilöistä haastatteluun pyydettiin asiakkuusjohtaja Jon Väisänen sekä asiakkuuspäälliköt Toni Pönniö ja Sami Kuronen. Taloushallinnon osastolta haastattelua pyydettiin palvelupäällikkö Päivi Kosklinilta. Kyseiset henkilöt valikoituivat haastateltaviksi, sillä he työskentelevät aktiivisesti osana asiakashankintaprosessia ja näin ollen tuntevat hyvin prosessin etenemisen läpi yrityksen Myyrmäen toimiyksikön. Haastattelut järjestettiin viikoilla 15–17 ja jokainen niistä pidettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Etähaastatteluihin päädyttiin, koska se oli aikataulullisesti kaikista tehokkain ja helpoin tapa järjestää haastattelut, sillä moni yrityksen työntekijä työskentelee etänä kotoaan käsin. Haastattelut myös nauhoitettiin, jotta haastatteluista jäisi haastattelijan omien muistiinpanojen lisäksi toinenkin dokumentaatio. Näin saatiin varmuus siitä, ettei haastattelijalla ole vain omien muistiinpanojensa varassa, mikäli jokin asia jäi kirjaamatta ylös. Haastatteluissa käytetyt kysymysrungot löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä (liitteet 2–4).

Kun jokainen haastateltava oli hyväksynyt haastattelupyynnön, lähetettiin heille sähköpostitse kysymysrunko, jotta he saattoivat tutustua ennalta kysymyksiin. Haastateltaville haluttiin myös tarjota mahdollisuus kysyä tarkennusta kysymyksiin haastattelijalta, mikäli heistä jokin kysymys tuntui epäselvältä. Näin myös haastattelijalla sai varmuuden siitä, että oli onnistunut muotoilemaan kysymyksensä oikein projektin onnistumisen kannalta. Haastattelussa kysytyt kysymykset oli muotoiltu sen käsityksen perusteella, joka haastattelijalla oli sillä hetkellä yrityksen asiakashankintaprosessista ja sen mahdollisista vaiheista. Lisäksi suurena apuna eteenkin asiakkuusosaston haastattelukysymysten muotoilussa toimi Kenner & Leinon teos *#Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä* (2020).

Asiakkuusosaston eli asiakkuusjohtajan ja asiakkuuspäälliköiden kysymykset koostuivat samoista osa-alueista; prospektointi, kontaktointi, asiakaskohtaaminen, tarjouksen jättäminen, follow-up sekä kaupan päättäminen. Asiakkuusjohtajan haastattelussa keskityttiin selvittämään nimenomaan prosessin eri vaiheita ja mikä niistä on kenenkin vastuulla. Asiakkuuspäälliköiden haastattelukysymyksillä puolestaan pyrittiin porautumaan tarkemmin itse toimintaan asiakashankintaprosessin myyntivaiheissa ja näin löytämään mahdollisia kehityskohtia tulevaisuutta ajatellen. Palvelupäällikön kysymyksillä keskityttiin selvittämään palvelupäällikön roolia yrityksessä ja sekä taloushallinto-osastojen merkitystä osana asiakashankintaprosessia. Lähtökohtaisesti asiakashankintaprosessi alkaa asiakkuusosastolta ja etenee sieltä taloushallinnon tiimille, jota palvelupäällikkö johtaa.

Haastattelutilanteet olivat kaikki luonteeltaan rentoja ja mukavia. Jokainen haastateltava tarjosi apua mielellään ja he vaikuttivat olevan aidosti kiinnostuneita projektista. Osasyynä haastatteluiden rentouteen saattoi olla oma työskentelyni yrityksessä, vaikka en esimerkiksi asiakkuusosaston henkilöiden kanssa ole aikaisemmin ollut henkilökohtaisesti tekemisissä ennen haastatteluita. Haastattelut pysyivät hyvin arvioidussa aikataulussa. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 30–60 minuuttia. Eteenkin asiakkuusosaston haastatteluiden osalta oli mielenkiintoista huomata, että asiakkuusosaston toiminta vaikutti olevan melko yhtenäistä osaston sisällä. Alla olevaan taulukoon on koottu yhteen kaikki suoritettut haastattelut, haastatellut henkilöt, haastatteluiden toteutusajat ja -paikat sekä kunkin haastattelun kesto.

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt, haastatteluiden ajankohdat sekä haastatteluiden kestot

<i>Haastateltava</i>	<i>Titteli</i>	<i>Haastattelun aika ja paikka</i>	<i>Haastattelun kesto</i>
<i>Jon Väisänen</i>	Asiakkuusjohtaja	19.4.2022 klo 15:15-16:00, Teams	43 min
<i>Toni Pönniö</i>	Asiakkuuspäällikkö	19.4.2022 klo 12:00-12:45, Teams	40 min
<i>Sami Kuronen</i>	Asiakkuuspäällikkö	28.4.2022 klo 13:45-14:30, Teams	38 min
<i>Päivi Kosklin</i>	Palvelupäällikkö	13.4.2022 klo 11:00-11:45, Teams	18 min

4.5 Produktin eteneminen ja vaiheet

Opinnäytetyön produktia lähdettiin toteuttamaan kuvassa 5 esiintyvien askelmerkkien mukaisesti. Ensimmäisenä vaiheena oli tunnistaa liiketoimintaprosessi, jota haluttiin opinnäytetyön avulla lähteä mallintamaan ja kehittämään. Prosessi valikoitui toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, joissa tuli ilmi, ettei yrityksen asiakashankintaprosessista ole olemassa dokumentoitua kartoitusta tai mallinnusta. Koska kyseessä on yksi yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmistä prosesseista, koettiin sen kartoittaminen ja mallintaminen tärkeäksi ja hyödylliseksi.

Kun prosessi oli tunnistettu, tuli seuraavaksi pohtia, ketkä kaikki tahot ja osastot toimeksiantajayrityksessä osallistuvat prosessin toteuttamiseen ja läpiviemiseen. Prosessin toteutumisen kannalta merkittävimmät tahot ovat yrityksen asiakkuusosasto, joka on pääosin vastuussa asiakashankinnasta. Asiakkuusosasto koostuu asiakkuusjohtajasta sekä hänen alaisuudessaan työskentelevistä asiakkuuspäälliköistä ja myyjistä. Toisena merkittävänä osana prosessia Myyrmäen toimipisteessä työskentelevät taloushallinnon tiimit, jotka koostuvat palvelupäälliköistä sekä heidän alaisuudessaan työskentelevistä taloushallinnon osaajista, kuten talouspäälliköistä, kirjanpitäjistä ja taloushallinnon asiantuntijoista. Toimeksiantajayrityksen eri osastojen lisäksi yksi tärkeä osallistujataho oli asiakas. Asiakkaiden rooli osana prosessia muodostui työntekijöiden haastatteluista saatujen tietojen pohjalta.

Haastateltavien valikoitumiseen vaikutti heidän aktiivinen ja päivittäinen työskentely osana mallinnettavaa asiakashallintaprosessia. Haastateltavat omaavat suuren määrän tietoa asiakashankintaprosessin vaiheista sekä prosessin toteutumisesta yrityksessä. Tiedon ja kokemuksen ansiosta haastateltavilla saattaa olla myös näkemystä prosessin mahdollisista kehityskohteista. Kun prosessin osalliset oli saatu selville, siirryttiin seuraavaksi haastattelukysymysten suunnitteluun. Kysymysrunkojen valmistuttua otin yhteyden haastateltaviin ja sovin heidän kanssaan haastatteluiden ajankohdat.

Kun haastattelut olivat ohi, seuraavaksi oli aika ryhtyä mallintamaan prosessia haastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Mallinnuksen toteuttamiseen käytin Microsoft Visio- nimistä ohjelmaa. Kyseinen ohjelma valikoitui käytettäväksi, koska se oli minulle entuudestaan tuttu aikaisempien koulutöiden ansiosta. Ohjelma on myös selkeä ja helppokäyttöinen, joten prosessin mallinnuksen luominen ei vaatinut juurikaan erillistä opiskelua käytettävän ohjelmiston puolesta. Itse prosessin mallinnus oli hyvin kerätyistä tiedoista huolimatta ajoittain hieman hankalaa. Asiakashankintaprosessi sisälsi vaihteita, joissa prosessin osapuolet työskentelivät yhteistyössä esimerkiksi päätöksenteon osalta. Näiden symbolien oikeanlainen sijoittaminen prosessimallinnukseen oli hankalaa., Halusin saada symbolit kohtiin, joissa ne kuvaavat tarkasti sitä, mitä prosessissa todellisuudessa tapahtuu ja keiden toimesta. Tästä syystä tällaiset symbolit ovat prosessimallinnuksessa sijoitettu mahdollisimman lähelle kahden osapuolen uimaratojen rajaa tai ratojen kohtauspisteeseen niin, että symboli on puoliksi kummankin radan puolella.

Prosessimallinnuksessa esiintyvät symbolit yhdistettiin toisiinsa kahdenlaisia nuolia käyttäen. Kiinteä nuoli prosessimallinnuksessa kuvastaa konkreettista toimintaa; tällöin asiakkaalle esimerkiksi lähetetään jokin asiakirja allekirjoitettavaksi tai yritys vastaanottaa asiakkaalta hänen yhteystietonsa. Toinen nuoli on katkoviivainen. Tällä nuolella prosessimallinnuksessa kuvataan toimintaa, joka ei aiheuta konkreettisia toimenpiteitä. Monesti tällainen nuoli on seurausta päätöksenteosta,

jossa tehty päätös ei johda mihinkään varsinaiseen toimenpiteeseen. Asiakkaalle ei esimerkiksi toimiteta mitään dokumenttia, joka edellyttäisi sähköpostin lähettämistä asiakkaalle.

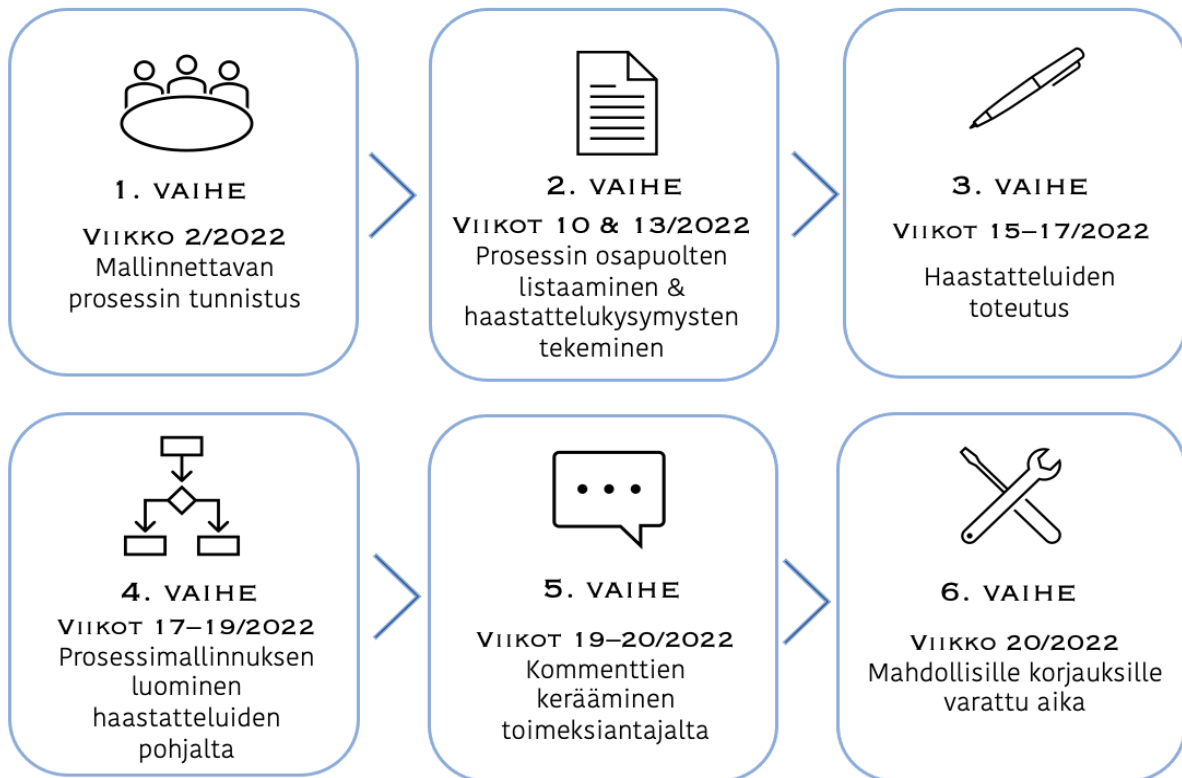
Kun prosessimallinnuksesta oli saatu valmiiksi ensimmäinen versio, lähetettiin se kommentoitavaksi ja nähtäväksi haastatteluun osallistuneille osapuolille. Näin myös heille tarjottiin mahdollisuus esittää mielipiteensä ja mahdolliset huomiot, mikäli prosessimallinnuksessa ilmenisi korjattavaa. Prosessimallinnuksen lähettäminen tarkastuskierrokselle oli tärkeää myös siksi, etten itse työskentele osana prosessin kaikkia vaiheita vaan oma työosuuteni painottuu prosessin loppupäähän. Halusin saada prosessin parissa pidempään työskennelleiltä henkilöiltä mielipiteet ja kommentit, koska pidin hyvin mahdollisena ja todennäköisenä, että minulta oli jäänyt joitain vaiheita huomaamatta tai symbolien sijoittelu prosessimallinnuksessa ei vastannut todellisuutta. Ensimmäinen luonnosversio prosessimallinnuksesta löytyy opinnäytetyön liitteistä (liite 5).

Lisäksi toimitin ensimmäisen luonnoksen prosessimallinnuksesta opinnäytetyön ohjaajalleni. Opinnäytetyön ohjaaja ei ottanut kantaa prosessimallinnuksen yksityiskohtiin, sillä hän ei työskentele tai ole muutenkaan osana kyseistä prosessia. Prosessin esitystavan selkeyttämiseksi hän kuitenkin suosittelee vertikaaliviivojen lisäämistä mallinnukseen horisontaalisten viivojen lisäksi. Näin visuaaliseen mallinnukseen saataisiin sisällytettyä mukaan asiakashankinnan eri vaiheet, eli prospektointi, kontaktointi, asiakaskohtaaminen, tarjouksen tekeminen, follow-up sekä kaupan päättäminen. Jokaiseen vaiheeseen liittyvät symbolit sijoitettaisiin niihin kuuluviin vertikaalilokeroihin. Näin prosessimallinnukseen saatiin osallistujatahojen lisäksi sisällytettyä myös asiakashankinnan vaiheet.

Sain myös hyviä kommentteja ja kehitysehdotuksia haastateltavilta. Saamieni kommenttien perusteella tein tarvittavat muokkaukset prosessimallinnukseen. Tehdyt muutokset eivät olleet suuria, mutta ne selkeyttivät mielestäni prosessimallinnusta. Muutin muutaman symbolin tekstejä, jotta prosessimallinnus saatiin vastaamaan paremmin todellisuutta. Tarjous-vaiheessa olin muun muassa merkinnyt sopimuksen lähettämisen liian aikaiseen vaiheeseen prosessia. Lisäksi mallinnuksesta oli jäänyt puuttumaan kokonaan KYC (Know Your Customer) -tunnistamisvaihe, joka tehdään ennen kuin asiakkuus voidaan aloittaa toimeksiantajan ja asiakkaan välillä. Haastateltavat myös esittivät minulle kysymyksiä liittyen tekemääni prosessimallinnukseen. Esitetyt kysymykset liittyivät prosessisymboleihin kirjoitettuihin teksteihin, joiden merkitykseen kaivattiin tarkennusta.

Projektin lopuksi kokosin vielä produktin aikana tekemäni vaiheet omaksi kuvakseen, josta käy ilmi vaiheet ja toimenpiteet, jotka todellisuudessa toteutin opinnäytetyön produktiosuutta tehdessäni. Lisäksi sisällytin kuvaan aikataulun, josta käy viikkokohtaisesti ilmi, kuinka paljon aikaa jokaisen vaiheen toteuttamiseen todellisuudessa meni. Näin sain projektin tiivistettyä yhteen informatiiviseen kuvaan, josta on helposti havaittavissa projektin merkittävimmät vaiheet sekä koko opinnäytetyöprojektin aikajänne (kuva 7).

OPINNÄYTETYÖN TYÖVAIHEET JA AIKATAULU



Kuva 7. Opinnäytetyön tekemiseen sisältyneet vaiheet ja aikataulu (mukaillen Asana 2021)

5 Saatujen tulosten pohjalta luotu kartoitus yrityksen asiakashankintaprosessista

Seuraavaksi tässä opinnäytetyössä esitellään haastatteluista saatujen tietojen perusteella koottu visuaalinen prosessimallinnus sekä kartoitus toimeksiantajan asiakashankintaprosessista. Näiden lisäksi esitellään lyhyesti myös opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Luvun loppuun toimeksiantajalle on koottu kehitysehdotuksia asiakashankintaprosessin kehittämistä varten tulevaisuudessa. Haastatteluissa esitetyt kysymykset olivat avainroolissa toimeksiantajan asiakashankintaprosessia ja sen nykytilaa kartoitettaessa. Kysymykset sekä niiden onnistunut muotoilu nousi tärkeään rooliin myös siksi, ettei toimeksiantajanyrityksen Myyrmäen yksikössä ole aikaisempaa dokumentoitua kartoitusta tai mallinnusta asiakashankintaprosessista. Näin ollen oli ensisijaisen tärkeää, että kysymyksien avulla onnistuttiin luomaan todenmukainen ja ajankohtainen kartoitus ja mallinnus toimeksiantajan asiakashankintaprosessista sekä prosessin nykytilasta. Mallinnetun prosessin mahdollinen kehittäminen tulevaisuudessa on näin ollen myös helpompaa, kun käytettävissä oleva mallinnus on tehty oikeiden tietojen pohjalta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen toimiyksikkö. Rantalainen on Suomen suurimpia tilitoimistoja, joka tarjoaa asiakkailleen laajan valikoiman taloushallinnon palveluita. Rantalainen Oy toimii yli 50 paikkakunnalla Suomessa ja yrityksen palvelutarjontaan kuuluu kaikki taloushallinnon palvelut asiakasyrityksen jokaisen elinkaaren vaiheeseen. Rantalainen Oy tarjoaa asiakkailleen erilaisia taloushallinnon palveluita sekä asiantuntijapalveluita liittyen HR- ja palkanlaskentaan, yritysverotukseen sekä taloushallintopäällikkö- ja controller-palveluihin. Yrityksen palveluihin kuuluu näiden lisäksi myös vaativa veroneuvonta ja yritysjärjestelyihin ja arvomäärittelyihin liittyvät palvelut. Kattavan palvelutarjonnan ansiosta Rantalainen Oy Helsinki pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden ennakoida liiketoimintaansa, mikä puolestaan helpottaa asiakkaita yritystoimintansa tulevaisuuden suunnittelussa. (Rantalainen 2022.)

5.1 Haastatteluista saadut tulokset

Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessia lähdettiin kartoittamaan tilanteessa, jossa aikaisempaa vastaavaa kartoitusta kyseisestä prosessista ei ollut olemassa. Näin ollen käytettävissä ei ollut aikaisempaa dokumentaatiota, josta olisi voinut tarkastaa aikaisempia toimintatapoja tai prosessin vaiheita sekä hakea tukea kartoituksen avuksi. Myös mahdolliset kehityskohdat tuli onnistua löytää toteutettujen haastatteluiden avulla. Haastatteluiden kysymyksillä oli siis merkittävä rooli asiakashankintaprosessin nykytilaa kartoitettaessa. Melko aikaisessa vaiheessa kävi ilmi, että toimeksiantajan asiakkuusosastolla on merkittävä ja suuri rooli yrityksen asiakashankintaprosessin onnistumisen kannalta. Siksi eteenkin asiakkuusosaston henkilöstön

haastattelukysymykset olivat tärkeä osata muotoilla niin, että niiden avulla saatiin vastaukset prosessikartoituksen kannalta olennaisimpiin kysymyksiin. Suurena apuna kysymysten muotoilussa toimi eteenkin Kenner & Leinon teos *#Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä* (2020). Koska itselläni ei juurikaan ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisen prosessin kartoituksesta, tarjosi kirja hyvän ja loogisen perustan haastatteluiden kysymysrunгон rakentamiselle.

Kyseisessä teoksessaan Kenner & Leino esittelevät nykyaikaisessa B2B-myyntissä esiintyvät asiakashankinnan vaiheet sekä keinot onnistuneen asiakashankinnan toteuttamiseksi. Tästä syystä koin järkeväksi muotoilla kysymysrunгон kysymykset mukailemaan nykyajan B2B-asiakashankinnan trendejä ja toteutuskeinoja. Haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä heidän työnsä eri vaiheista sekä tavasta toteuttaa näitä vaiheita, saataisiin asiakashankintaprosessin vaiheiden kartoituksen lisäksi kerättyä tietoa myös prosessin mahdollisista kehityskohteista. Sekä asiakkuusjohtajan että asiakkuuspäälliköiden haastattelukysymykset liittyivät samoihin asiakashankinnan osa-alueisiin eli prospektointiin, kontaktointiin, asiakaskohtaamiseen, tarjouksen jättämiseen, follow-up: iin sekä kaupan päättämiseen. Kysymyksenasettelut erosivat toisistaan siten, että asiakkuusjohtajan kysymyksillä pyrittiin selvittämään, mitkä vaiheet asiakashankintaprosessiin sisältyvät, kun taas asiakkuuspäälliköiden kysymyksillä haettiin tietoa siitä, miten näitä asiakashankintaprosessin vaiheita toteutetaan.

5.1.1 Prospektointi ja kontaktointi

Asiakkuusjohtajan sekä asiakkuuspäälliköiden haastattelut aloitettiin kysymällä, toteutetaanko Rantalaisella prospektointia, ja jos toteutetaan, miten ja kuka sen toteuttamisesta on vastuussa. Kaikkien haastateltavien vastaukset olivat yhtenäiset ja jokainen heistä kertoi toteuttavansa prospektointia työssään. Haastateltavat myös kertoivat, että prospektointiin käytettävä aika vaihtelee hieman myyjästä riippuen. Toiset toteuttavat sitä enemmän kuin toiset, mutta jokaisen asiakashankintaa tekevän tulisi kuukauden aikana prospektoitava potentiaalisia asiakasryhmiä edes jonkin verran.

Myös kontaktoinnin osalta haastateltavat olivat yhtenäisillä linjoilla. Molemmat asiakkuuspäälliköt kertoivat käyttävänsä kontaktointiin pääasiassa puhelinta tai sähköpostia. Toinen asiakkuuspäälliköistä kertoi myös käyttävänsä jonkin verran LinkedInia, mikäli se kontaktoitavan asiakkaan kohdalla vaikuttaa parhaimmalta keinolta saada yhteys asiakkaaseen. Molemmat haastateltavat kertoivat valmistautuvansa ennen kontaktointia ottamalla selvää kontaktoitavan asiakkaan liiketoiminnan luonteesta, jotta heille muodostuisi alustava käsitys siitä, millaista palvelukokonaisuutta potentiaaliselle asiakkaalle kannattaisi lähteä tarjoamaan. Valmiita tuotepaketteja yrityksen palveluvalikoimassa ei ole, vaan jokaiselle asiakkaalle räätälöidään juuri heidän tarpeisiinsa sopiva kokonaisuus. Kontaktointia voi tapahtua myös asiakkaan suunnalta. Jos asiakas oma-aloitteisesti tunnistaa

tarpeen taloushallinnon palveluille, hän usein lähestyy toimeksiantajayritystä sen verkkosivujen kautta. Verkkosivuilta on mahdollista lähettää viesti käyttäen yhteydenottolomaketta, chat-vaihtoehtoa tai sähköpostia. Toimeksiantajayrityksen verkkosivuilta löytyy myös yrityksessä työskentelevien henkilöiden yhteystiedot. Asiakas voi siis halutessaan kontaktoida verkkosivujen kautta esimerkiksi suoraan taloushallintotiimin palvelupäällikköä asiakkuusosaston sijaan. Tällöin asiakkuusosasto ja palvelupäällikkö usein keskustelevat yhdessä, mikä tiimi voisi ottaa asiakkuuden hoitaakseen. Kun nämä asiat ovat selvillä, asiakkaaseen otetaan yhteys, jolloin selvitetään tarkemmin, minkä tyyppisille palveluille hänellä olisi kiinnostusta tai tarvetta.

5.1.2 Asiakaskohtaaminen ja tarjouksen tekeminen

Globaali koronavirus pandemia on näkynyt myös toimeksiantajan asiakashankintaprosessissa. Lähestulkoon kaikki asiakaskohtaamiset ovat rajoituksista johtuen toteutettu pääasiassa Microsoft Teamsia käyttäen. Vaikka haastateltavat eivät kokeneet siirtymisen etätapaamisten pariin vaikeutaneen työtään merkittävästi, yhtenä haittatekijänä haastatteluissa nousi esiin teknologian ajoittainen epäluotettavuus ja toimimattomuus. Yksi haastateltavista myös kertoi kokevansa, että etäyhteyksien välityksellä toteutetut tapaamiset ovat kasvotusten tapahtuvia asiakastapaamisia uuvuttavampia. Myös vuorovaikutuksen väheneminen ja vastakkaisen osapuolen eleiden tulkitsemisen vaikeutuminen nousi haastatteluissa esiin asiaksi, jonka koettiin syövän etätapaamisten mielekkyyttä. Molemmat asiakkuuspäälliköt kertoivat, että he pyrkivät osallistamaan asiakasta aktiivisesti mukaan keskusteluun etätapaamisessa, jotta niistä saataisiin mahdollisimman miellyttävä kokemus molemmille osapuolille. Toinen haastateltavista mainitsi, että hänen pyrkimyksensä on, että asiakas on enemmän äänessä kuin hän itse.

Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin myös oman tekemisen arvioinnista. Haastateltavat kertoivat arvoivansa omaa tekemistään myyntiprosessin päätteeksi sekä myös jokaisen asiakaskohtaamisen jälkeen. Asiakkaille lähetetään Pulssi-kysely kahdessa kohtaa prosessia; ensimmäisen asiakastapaamisen jälkeen, sekä prosessin lopuksi, kun hän on hyväksynyt tarjouksen ja asiakkuus Rantalaisen ja asiakkaan välillä alkaa. Näin asiakkailta on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä siitä, millaiseksi he kokivat asiakaskohtaamisen sekä prosessin kokonaisuutena. Kysyttäessä, mitä elementtejä haastateltavat itse pitivät tärkeänä onnistuneen asiakaskohtaamisen kannalta, kertoivat haastateltavat, että keskusteluyhteyden ja luotettavan ensivaikutelman luominen asiakkaan suuntaan on tärkeässä asemassa sekä tarvekartoituksen onnistuminen. Ilman onnistunutta tarvekartoitusta asiakkaalle on vaikeampaa myydä asiakkaan tarpeita palvelevia palveluita.

Seuraavaksi haastattelukysymyksissä siirryttiin tarjouksen tekoa liittyviin kysymyksiin. Haastateltavilta kysyttiin, mitä asioita he ottavat huomioon tehdessään tarjousta asiakkaalle. Myös tässä kohdassa korostui onnistuneen tarvekartoituksen merkitys sekä myös riskitekijöiden kartoitus. Lisäksi

tarjousta tehtäessä asiakkaan toiveet otetaan huomioon, mikäli asiakas on pyytänyt korostamaan jotain tiettyä elementtiä tarjouksessa. Jokaiselle asiakkaalle tehdään räätälöity tarjous, joka käydään asiakkaan kanssa vielä erikseen läpi, jos esiin nousee kysymyksiä, joihin asiakas kaipaa tarkennusta tai selvennystä. Monesti asiakasyrityksen ostopäätöksentekoon liittyy useampi taho, joista kaikki eivät välttämättä ole päässeet osallistumaan asiakastapaamiseen. Tarjoukseen voidaan siis laittaa mukaan myös erilaisia esitteitä, joista käy ilmi, millaisen palveluntarjoajan kanssa asiakas on tekemisissä.

5.1.3 Follow-up, kaupan päättäminen ja palvelupäällikön haastattelu

Haastateltaville esitettiin myös kysymyksiä liittyen follow-up: iin ja sen toteuttamiseen. Haastateltavilta kysyttiin, reagoivatko he tai pyrkivätkö he reagoimaan jokaiseen heille asiakkaalta tulleetseen yhteydenottoon. Kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa ehdottoman tärkeänä sen, että jokaiseen asiakkaalta tulleetseen yhteydenottoon reagoidaan mahdollisimman nopeasti ja ilman turhia viiveitä. Tavoitteena on reagoida 24 tunnin kuluessa asiakkaan yhteydenotosta. Follow-up: ia toteutetaan puhelimitse, sähköpostilla tai tarvittaessa esimerkiksi lisäpalaverien muodossa. Follow-up: n toteuttaa tarjouksen tehnyt myyjä. Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavilta heidän tapaansa päättää kauppa ja mitä tekijöitä he tässä yleensä ottavat huomioon. Mitään yksiselitteistä klousaustekniikkaa ei haastateltaville ole muodostunut. Kuitenkin jos vaikuttaa, että asiakkaan päätöksenteko venyy tai ostopäätöksen tekeminen on vaikeaa, voi myyjä tarvittaessa olla yhteydessä asiakkaaseen ja tiedustella, voisiko hän olla avuksi. Näin asiakas saa tukea päätöksen tekoonsa.

Asiakkuusosaston henkilöiden lisäksi haastateltiin yhtä taloushallintotiimin palvelupäällikköä. Palvelupäällikön kysymysrunko on melko lyhyt verrattuna asiakkuusosaston henkilöstön kysymysrunkoon. Tämä johtuu siitä, että asiakkuusosastolla on yleensä suurempi rooli asiakashankintaprosessissa ja heidän kauttaan suurin osa asiakkuuksista siirtyy eteenpäin taloushallinnon tiimeille. Opin näytetyötä varten kuitenkin haluttiin selvittää, mikä on palvelupäällikön ja hänen tiimensä rooli asiakashankintaprosessin kannalta. Palvelupäällikkö toimii tiimensä tukena yrityksen asiantuntijoiden lisäksi. Palvelupäälliköiden vastuulla on huolehtia tiimin toimintakyvystä sairastapauksien tai muiden poissaolojen sattuessa. He myös vastaavat uusien työntekijöiden perehdytyksen asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi he vastaavat asiakasyritysten laskuttamisesta, uusien asiakkuuksien vastaanottamisesta sekä työaikojen seurannasta. Palvelupäälliköt siis tukevat ja auttavat omaa tiimiään kokonaisvaltaisesti kaikissa asioissa, jotka liittyvät asiakkuuksien hoitamiseen tai työntekijöiden omaan työskentelyyn. Myös hintojen seuranta kuuluu palvelupäälliköiden vastuulle.

Haastattelussa palvelupäällikköä pyydettiin vapaasti kertomaan, mitä tapahtuu, kun asiakas on hyväksynyt asiakkuusosaston tekemän tarjouksen ja asiakkuus yrityksessä alkaa. Monesti jo tarjouksen luonnostelun ja suunnittelun hetkellä osastot pohtivat yhdessä, mikä taloushallinnon tiimi voisi

ottaa asiakkuuden huolehdittavakseen. Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen ja asiakkuudelle on löydetty vastuuhenkilöt, sovitaan asiakkaan kanssa starttipalaveri, jossa kaikki asiakkuuden parissa työskentelemään tulevat osapuolet ovat mukana. Starttipalaverissa keskustellaan vielä asiakkaan kanssa, mitkä ovat asiakkaan ja mitkä taloushallintotiimin vastuut tehtävien hoidossa. Asiakas voi esimerkiksi halutessaan huolehtia itse yrityksensä myyntilaskutuksesta, mutta kaivata apua ostoreskontran hoitamisessa. Toisinaan asiakas puolestaan haluaa ulkoistaa mahdollisimman paljon taloushallinnon tehtävistä taloushallintotiimille, sillä ne vievät monesti aikaa ja voivat vaatia toimenpiteitä viikoittain tai jopa päivittäin. Aloituspalaverista laaditaan muistio, jonne kirjataan ylös kaikki asiakkaan kanssa sovitut asiat ja vastuunjaot.

Palvelupäälliköltä myös kysyttiin, millä perusteella hän määrittelee, kuka hänen tiimistään on sopiva hoitamaan asiakkuutta. Tähän monesti vaikuttaa työntekijän aikaisempien asiakkuuksien määrä ja uuden asiakkaan yrityksen liiketoiminnan koko. Myös erilaisia kieli- ja ohjelmistovaatimuksia voi esiintyä. Kirjanpitäjän lisäksi voi olla myös tarvetta talouspäällikkö palveluille, jolloin asiakkuuteen määrätään kirjanpitäjän lisäksi myös talouspäällikkö. Lisäksi palvelupäälliköltä kysyttiin, mitkä ovat asioita, jotka hän itse kokee tärkeäksi asiakashankintaprosessin kannalta. Tärkeänä asiana esiin nousi asiakkuusosaston ja taloushallinto-osaston välinen yhteystyö ja keskusteluyhteys sekä se, että kaikki asiakkuuden parissa työskentelevät ovat tietoisia asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen sisällöstä. Näin ollen myös lisämyynnin tekeminen tulevaisuudessa on mahdollista, jos havaitaan, että asiakkaalle voisi olla tarvetta sellaiselle palvelulle, jota ei asiakkuuden alkamisen hetkellä ole hänen sopimukseensa sisällytetty. Kysyttäessä, kokeeko palvelupäällikkö asiakashankintaprosessin sisältävän vaiheita tai asioita, joita voisi olla aiheellista kehittää, haastateltava kertoi, että pääsääntöisesti hän kokee prosessin sujuvan nykyisellään hyvin. Resurssit työtehtävien hoitamiseksi ovat parantuneet, millä on ollut positiivinen vaikutus prosessin toteuttamisen kannalta.

Kysymysrunkojen loppuun lisättiin vielä ”Yleistä”- osio, jonne koottiin kysymyksiä, jotka liittyvät asiakashankintaprosessiin, mutta joiden sijoittaminen tietyn kategorian alle ei ollut yksiselitteistä. Tässä osiossa olevat kysymykset liittyivät suurilta osin prosessin kehitysehdotusten kartoittamiseen ja ne esitellään jäljempänä luvussa 5.4.

5.2 Asiakashankintaprosessin nykytila

Toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessi vastaa haastatteluista saadun tiedon perusteella melko hyvin nykypäivän B2B-asiakashankinnan ja -myynnin yleisiä trendejä ja toteutustapoja. Asiakashankintaprosessissa toteutetaan jokaista myyntiprosessin vaihetta edes jossain määrin, joskin toteutustavat ja -määrät voivat vaihdella hieman myyjästä riippuen. Toimeksiantajalla on

olemassa asiakaskohtaamisen-malli, joka asettaa raamit asiakashankinnan tekemiselle, mutta jättää myyjille vapautta ja liikkumatilaa toteuttaa asiakashankintaa itselleen luontevalla tavalla.

Toimeksiantajayrityksessä toteutetaan prospektointia, joskin ajoittain sitä toteutetaan muun myyntityön salliman ajan puitteissa. Oikein kohdistetun prospektoinnin merkitys tiedostetaan yrityksessä ja prospektointia pidetään tärkeänä osana asiakashankintaprosessia. Prospektointi tapahtuu erilaisten verkostojen tai kampanjoiden avulla. Prospektointia voidaan toteuttaa myös esimerkiksi tietyillä maantieteellisillä alueilla ja päävastuu prospektoinnista toimeksiantajayrityksessä on asiakkuusosastolla. Toimeksiantajalla toteutetaan kuitenkin ”kaikki myy”-käytäntöä, joten myyntiä voidaan toteuttaa myös taloushallintotiimin puolesta, mikäli asiakas kontaktoi verkkosivujen kautta suoraan esimerkiksi palvelupäällikköä.

Kontaktointi toteutetaan pääasiassa käyttäen työkaluina puhelinta tai sähköpostia. Puhelinkontaktointi koetaan toimeksiantajayrityksen työntekijöiden keskuudessa luontevaksi tavaksi olla ensi kertaa yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen. Myyjät myös kertoivat tutustuvansa potentiaaliseen asiakasyritykseen ja sen liiketoimintaan ennen kontaktointia. Sosiaalisen median kanavista kontaktointiin käytetään pääasiassa LinkedInia, mutta ei ainakaan toistaiseksi juurikaan muita kanavia. Myös asiakkaan kontaktoivat oma-aloitteisesti toimeksiantajayritystä, ja tätä varten yrityksen verkkosivuilla on eri vaihtoehtoja, joista asiakas voi valita itselleen mieluisimman. Asiakas voi kontaktoida käyttäen yhteydenottolomaketta, chat-palvelua tai sähköpostia. Yrityksen verkkosivut ovat ajantasaiset, selkeät ja helppokäyttöiset. Kontaktointi on pyritty tekemään asiakkaalle helpoksi. Myös tapauksissa, joissa asiakkaalla ei juuri kontaktoinnin hetkellä ole tarvetta yrityksen tarjoamille palveluille, hänelle voidaan jättää yrityksen yhteystiedot myöhempää ajankohtaa varten.

Asiakaskohtaaminen vastaa myös hyvin nykypäivän yleisiä toimintatapoja. Asiakkaan kanssa pyritään aina mahdollisuuksien mukaan sopimaan tapaaminen kasvokkain, mutta mikäli se ei ole mahdollista, pyritään verkkotapaamiset järjestämään niin, että ne mukailisivat mahdollisimman paljon kasvokkain tapahtuvaa tapaamista. Teknologian epäluotettavuuden mukanaan tuomat ongelmat tiedostetaan yrityksessä hyvin. Asiakkaita pyritään myös osallistamaan aktiivisesti mukaan asiakastapaamisissa ja luentotyyppisiä esitelmiä vältetään. Myyjät myös seuraavat omaa tekemistään niin asiakastapaamisen kuin koko myyntiprosessin päätteeksi. Näin saadaan kerättyä arvokasta tietoa onnistumisesta ja mahdollisista kehityskohdista myyjien omassa tekemisessä. Myös asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus antaa palautetta Pulssi-kyselyn muodossa prosessin eri vaiheissa.

Follow-up: in tärkeys on tunnistettu yrityksessä hyvin. Asiakkaiden yhteydenottoihin reagoiminen on korkealla prioriteettilistalla, mikä auttaa yritystä positiivisen vaikutelman luomisessa ja ylläpitämisessä. Asiakkaille myös tarjotaan mahdollisuus käydä läpi myyjän jättämä tarjousehdotus erillisen palaverin avulla. Kun asiakkuus on ollut voimassa jonkin aikaa, tarjotaan asiakkaalle

mahdollisuus pitää palaveri oman taloushallintotiiminsä kanssa, jotta kaikki asiakkuutta hoitavat työntekijät ja asiakas voivat vaihtaa kuulumiset sekä mielteitä siitä, miten yhteistyö on sujunut. Tämä on tärkeää, sillä monesti asiakkuuden alkamisen jälkeen kommunikaatio asiakkaan ja taloushallintotiimin työntekijöiden kesken käydään pitkälti sähköposteilla tai erilaisilla sisäisillä keskustelualustoilla, mutta varsinainen kanssakäyminen kasvokkain tai videoyhteyksien avulla jää vähäiseksi ja melko kasvottomaksi.

Tarjouksen tekemisen ja muotoilun osalta yrityksessä jokainen asiakkaalle lähtevä tarjousehdotus on räätälöity juuri kyseistä asiakasta ja hänen liiketoimintansa tarpeita ajatellen. Tämä voi toimia yhtenä kilpailuetuna, sillä asiakkaalle muodostuu tunne, että hänen toiveitaan kuunnellaan ja niihin halutaan toimeksiantajayrityksen toimesta tarjota ratkaisuja. Kaupan päättäminen koetaan tärkeäksi vaiheeksi, mutta tiedostetaan, että mikäli esimerkiksi alun tarvekartoitus on jostain syystä epäonnistunut, voi se heijastua negatiivisesti myyntiprosessin loppuosaan. Siksi asiakasta pyritään tukemaan jo myyntiprosessin aikaisemmissa vaiheissa. Myyjät myös kukin tiedostivat oman vastuunsa kysyä asiakkaan ostopäätöksen perään, mikäli kaupan päättäminen osoittaa merkkejä pitkittymisestä. Jokainen kauppa päättäminen yleensä eroaa hieman edellisestä, sillä asiakkaista jokainen on erilainen.

Tärkeimmiksi osa-alueiksi myyjät nostivat laadukkaan prospektoinnin sekä johdonmukaisen ja laadukkaan työskentelyn myyntiprosessin aikana. Jokainen asia tulisi aina pyrkiä viemään huolellisesti loppuun asti riippumatta siitä, johtaako se asiakkuuden alkamiseen saakka. Myös liian ennakkoluuloisesta asenteesta koettiin voivan olla haittaa myyntiprosessin aikana. Tarvekartoituksen onnistunut toteuttaminen nousi myös osa-alueeksi, joka vaikuttaa oleellisesti myyntiprosessin onnistumiseen. Tämä on ymmärrettävää, sillä mikäli asiakkaan tarpeet eivät tule ymmärretyksi oikein, heijastuu se todennäköisesti jollain tavalla negatiivisesti prosessin edetessä.

5.3 Prosessimallinnus yrityksen asiakashankintaprosessista

Prosessimallinnuksen luominen haastatteluista saatujen tietojen pohjalta oli melko helppoa. Tämä osittain kertoi siitä, että kysymyksien muotoilussa oli onnistuttu. Mallinnustavaksi valikoitui swimlane eli uimaratakartta. Kyseinen mallinnusmuoto auttaa hahmottamaan selkeästi, mitkä tahot ovat prosessissa mukana ja mitkä ovat kunkin tahon tehtävät prosessin onnistuneen toteutumisen kannalta. Uimaratakartta oli minulle myös entuudestaan tuttu, joten sen käyttäminen oli helpointa ja miellyttävintä myös tästä syystä johtuen.

Aloitin prosessimallinnuksen tekemisen miettimällä prosessin alkupisteet ja merkitsin ne ovaalin muotoisella symbolilla. Tässä vaiheessa törmäsin ensimmäiseen pulmaan, sillä toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessi voi alkaa kahdella tavalla; joko asiakkuusosaston prospektoinnista

tai potentiaalisen asiakkaan oma-aloitteisesta kontaktoinnista, jota on edeltänyt tarpeen tunnistaminen ja palveluntarjoajien kartoittaminen. Hetken pohdinnan jälkeen koin prosessin mallinnuksen esitystavan selkeyden kannalta parhaimmaksi vaihtoehdoksi merkitä prosessimallinnukseen kaksi mahdollista alkamispistettä. Toisen sijoitin asiakkuusosaston riville ja toisen asiakkaan rivin alkuun prosessimallinnuksessa. Nämä eri linjat kuitenkin yhdistyvät prosessimallinnuksen edetessä osaksi kokonaisprosessia.

Pyrin mallintaessani siihen, että prosessi etenee mahdollisimman loogisesti ja selvästi vaihe vaiheelta. Huomasin, että prosessiin sisältää melko monta päätöksentekovaihetta. Toimeksiantajayrityksessä työskentelevät tahot tekevät myös yhteistyötä keskenään asiakashankintaprosessin aikana. Tämä johti tilanteeseen, jossa symbolien sijoittaminen osoittautui ajoittain hankalaksi. Päädyin kuvaamaan eri tahojen keskenään tekemää yhteistyötä prosessissa sijoittamalla symbolin uimaratojen rajoille kuvastamaan vaihetta, jossa kaksi prosessin osapuolta tekevät yhteistyötä keskenään prosessin aikana. Tällaisia vaihteita ilmeni muun muassa silloin, kun asiakkuusosasto ja taloushallinto-osasto pohtivat yhdessä, kuka yrityksen tiimeistä ja sen jäsenistä sopisivat parhaiten asiakkuuden parissa työskentelyyn. Toinen vastaavanlainen tilanne prosessissa esiintyy silloin, kun asiakkaan kanssa sovitaan aloituspalaveri. Tässä tapauksessa symboli on sijoitettu asiakkaan ja taloushallintotiimin uimaratojen rajoille.

Prossessimallinnus olisi suositeltavaa pyrkiä toteuttamaan niin, että se mahtuisi A4 kokoiselle alueelle. Tässä en valitettavasti aivan onnistunut, sillä kyseessä on laaja prosessi, joka kulkee läpi koko toimeksiantajan toimintayksikön. Mielestäni oli tärkeämpää pyrkiä mallintamaan prosessi mahdollisimman tarkasti, kuin jättää siitä jotain vähemmän merkityksellisiä vaihteita tai toimintoja pois. Mallinnusprosessi itsessään vastasi suurilta osin sitä, mihin olin varautunut. Suurena apuna oli onnistuneen kysymysten muotoilun lisäksi oma työskentelyni yrityksessä. Tämän ansiosta minulla oli jo hieman pohjatietoa siitä, mitä vaihteita toimeksiantajan asiakashankintaprosessiin saattaisi sisältyä. Tieto auttoi minua jäsentelemään asiakashankintaprosessia ja sen eri vaihteita jo hieman ennakoivasti. Uskon, että asiakashankintaprosessin mallinnuksen toteuttaminen olisi ollut vaikeampaa, jos mallintaisin kyseistä prosessia täysin yrityksen ulkopuolisena henkilönä. Lopullinen ja valmis visuaalinen mallinnus toimeksiantajayrityksen tämänhetkisestä asiakashankintaprosessista on nähtävissä tämän opinnäytetyön liitteissä (liite 6).

5.4 Kehitysehdotukset yritykselle

Asiakashankintaprosessin kartoituksen ja mallintamisen lisäksi opinnäytetyön yksi alatavoitteista oli kehitysideoiden tarjoaminen toimeksiantajalle, jotta toimeksiantaja voi halutessaan käyttää niitä asiakashankintaprosessinsa kehittämisessä. Kehitysideat haluttiin sisällyttää osaksi opinnäytetyön produktia, sillä asiakashankinta on yksi yrityksen tärkeimmistä ydinprosesseista ja ydinprosessien

aktiivista kehittämistä yrityksissä pidetään yleisesti kannattavana. Jos asiakashankintaprosessi olisi kartoitettu ja mallinnettu, mutta sen kehittämiseksi ei olisi tarjottu lainkaan ideoita, olisi produkti mielestäni jäänyt jossain määrin vajaaksi ja keskeneräiseksi. Tällöin toimeksiantaja ei myöskään olisi mielestäni hyötynyt siitä yhtä hyvin.

Kehitysideat kerättiin haastatteluiden avulla. Haastateltavilta kysyttiin jokaiselta haastattelun lopuksi, kokivatko he itse asiakashankintaprosessin sisältävän kohtia tai vaihteita, joita voitaisi parantaa. Vaikka pyrin myös itse aktiivisesti opinnäytetyötä tehdessä kartoittamaan prosessin mahdollisia kehityskohtia, koin hyödylliseksi kysyä niitä myös haastateltavilta itseltään. Haastateltavat ovat työskennelleet toimeksiantajalla pitkään tai heillä on pitkä kokemus vastaavista työtehtävistä, joten uskoin heidän omaavan paljon omakohtaista kokemusta ja tietoa asiakashankinnasta ja sen keinoista. Haastateltavat pystyisivät todennäköisesti nostamaan esille sellaisia kehitysideoita, joita minulle itselleni ei välttämättä olisi tullut mieleen.

Haastatteluissa esiin nousi useampi kehityskohta, joihin panostamalla haastateltavat kokivat, että toimeksiantajan asiakashankintaprosessia voitaisiin tehostaa ja kehittää. Eräs haastateltavista koki, että dokumentaatiota parantamalla voitaisiin parantaa informaation siirtymistä yrityksen sisällä osastolta toiselle. Kun kaikilla asiakkuuden parissa työskentelevillä osastoilla olisi pääsy asiakkuutta koskevaan informaatioon, tieto kulkisi yrityksen sisällä tehokkaammin. Asiakkuuteen liittyvät muutokset tai esimerkiksi sopimuspäivitykset voitaisiin päivittää ja tallentaa samaan paikkaan, jolloin ne pysyisivät ajantasaisina ja jokainen työntekijä voisi sieltä varmistaa, mikäli hänelle herää kysymyksiä esimerkiksi asiakkuuden hinnoitteluun tai palvelupaketin sisältöön liittyen. Näin voitaisiin myös paremmin varmistaa, että työntekijöillä olisi kaikilla ajantasainen käsitys asiakkuudesta.

Esiin nousi myös huomio, että asiakkuusosaston ja taloushallinto-osaston yhteistyön aktiivinen lisääminen ja ylläpitäminen koettiin tärkeäksi. Vaikka lähtökohtaisesti oltiin sitä mieltä, että kommunikatio on parantunut vuosien varrella, haastateltava koki, että yhteistyön aktiivista kehittämistä on syytä pitää yllä vastaisuudessakin. Mielestäni tämä oli aiheellinen kehityskohta, sillä monesti sujuva yhteistyö ja tiimityöskentely osastojen välillä vaikuttaa positiivisesti työn tehokkuuteen. Kun eri osastojen työntekijät pitävät työskentelystä toistensa kanssa, madaltaa se esimerkiksi kynnystä kysyä apua ja neuvoa. Kun yhteydenpito kollegoihin koetaan miellyttävänä, asiakkuuteen liittyvistä asioista on helppo keskustella ja ne tulevat myös ripeämmin hoidetuiksi. Tämä kaikki puolestaan heijastuu asiakkaalle positiivisena asiakaskokemuksena, kun asiakas saa esittämilleen kysymyksille nopean vastauksen.

Yksi haastateltavista koki, että toimeksiantajalla olisi paljon parannettavaa markkinoinnin saralla. Vaikka toimeksiantaja on kooltaan yksi suurimmista tilitoimistoista, se ei omaa samanlaista näkyvyyttä tai mainetta kuin pahimmat kilpailijat. Tehostamalla ja parantamalla markkinointia, voisi

yrittäjällä olla paljonkin potentiaalia kasvattaa myyntiään. Tällä hetkellä markkinoinnin kautta saatujen liidien määrä on murto-osa siitä, mitä se voisi olla. Mikäli yritys haluaisi kasvaa enemmän organisaationa, kannattaisi sen panostaa tulevaisuudessa markkinointiinsa enemmän. Parempaan näkyvyyden saaminen tehokkaamman markkinoinnin avulla auttaisi yritystä erottumaan enemmän edukseen kilpailijoistaan. Tällä hetkellä kovimmat kilpailijat tuovat omaa yritystoimintaansa esille miltein kaikissa mahdollisissa kanavissa, mikä luonnollisesti takaa heille etulyöntiaseman markkinoilla.

Eräs haastateltava myös nosti esille, että asiakashankinnasta voisi saada tehokkaampaa systematisoimalla asiakashankinnan toteutustapoja. Toimeksiantajan omasta intranetistä löytyy erilaisia ohjeita asiakashankintaan liittyen, mutta harvalla työntekijällä on ajallisesti riittävästi resursseja tutustua niihin ajatuksella tai järjin perusteellisesti. Vaikka eri toimialueiden asiakkuustiimit pitävät tapaamisia tasaisin väliajoin yhdessä, monesti tapaamisten käsittelylistat pitävät sisällään puheenaiheita kaikesta uudesta, jota ollaan mahdollisesti tuomassa osaksi asiakashankintaa. Ajoittain tämä on saanut aikaan tunteen, ettei keskitytä asiakashankinnan varsinaiseen ytimeen eli siihen, mitä ollaan todellisuudessa tavoittelemassa.

Pyrin myös itse pohtimaan opinnäytetyötä tehdessäni mahdollisia kehityskohtia, joita minulle voisi toimeksiantajan asiakashankintaprosessiin liittyen nousta mieleen. Asiakashankintaprosessi on laaja prosessi, joka koostuu useammasta eri osa-alueesta. Mielestäni voisi olla kannattavaa kartoittaa vielä tarkemmin prosessin jokainen osa-alue erikseen. Asiakashankintaprosessin laajasta ulottuvuudesta johtuen prosessimallinnukseen ei ollut mahdollista sisällyttää aivan jokaista vaihetta mukaan, vaan prosessimallinnukseen on pyritty nostamaan ne vaiheet, jotka ovat keskeisimmissä osissa prosessin alusta loppuun viemisen kannalta. Näin ollen esimerkiksi pelkän myyntiprosessin kartoittaminen erikseen voisi olla yksi keino kehittää ja tehostaa asiakashankintaprosessia kokonaisuutena.

Tässä opinnäytetyössä myyntiprosessia on kartoitettu melko pääpiirteittäin, sillä myyntiprosessi on vain yksi osa koko asiakashankintaprosessia. Vastaavasti myös taloushallintotiimien osuus prosessista voitaisiin kartoittaa vielä tarkemmin. Uskon, että molemmista prosesseista todennäköisesti nousisi esiin kohtia, joita parantamalla asiakashankintaprosessia kokonaisuutena voitaisiin yrityksessä tehostaa entisestään. Ajallisista resursseista johtuen minulla itselläni ei olisi ollut mahdollisuutta kartoittaa sekä asiakashankintaprosessia, että asiakkuusosaston sekä taloushallintotiimien sisällä tapahtuvia prosesseja siinä tarkkuudessa kuin se olisi ollut tarpeellista. Myyntiprosessin kartoituksen avulla voitaisiin esimerkiksi tarkastella, onko toimeksiantajan asiakkuudenhoito- malli ajan tasalla vai voitaisiinko sitä kehittämällä ja myyntiprosessia parantamalla parantaa koko yrityksen asiakashankintaprosessia kokonaisuutena.

Kehitysehdotukset koottiin vielä erilliseen taulukkoon, joka on nähtävissä seuraavalla sivulla (taulukko 3). Kokoamalla kehitysehdotukset selkeäksi taulukoksi omalle sivulleen, on toimeksiantajan helppo palata tarkastelemaan saamiaan kehitysehdotuksia ja valita niiden joukosta ehdotus, jonka työstäminen koetaan yrityksessä ajankohtaisimmaksi asiakashankintaprosessin kehittämisen ja tehostamisen kannalta. Taulukolla haluttiin tarjota selkeä dokumentti, jonka tulkitseminen on helppoa ja nopeaa. Taulukossa on ensin sarake, jossa on nimetty esiin noussut kehitysehdotus. Seuraavassa sarakkeessa on kerrottu lyhyesti, mitkä ovat suositellut toimenpiteet kehitysehdotuksen toteuttamiseksi. Viimeisessä sarakkeessa on vielä listattuna toimenpiteiden avulla saavutettavat hyödyt toimeksiantajan asiakashankintaprosessin kannalta.

Taulukko 3. Haastatteluissa esiin nousseet kehityskohtat

Kehitysehdotus	Suositeltu toimenpide	Saavutettava hyöty
Dokumentaation parantaminen	Digitaalisen asiakasdatan kerääminen ja dokumentaatio samaan paikkaan. Katselu- ja muokkausoikeudet asiakkuuden parissa työskenteleville.	Informaatio kulkee paremmin läpi organisaation eri osastojen. Asiakasdata pysyy paremmin ajantasaisena ja työntekijöillä kaikilla sama informaatio saatavilla.
Osastojen yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen	Osaston työntekijöiden kannustaminen tiiviiseen yhteistyöhön ja keskusteluyhteyden ylläpitoon.	Työnteko mielekästä ja tehokasta. Apua pyydetään matalalla kynnyksellä. Positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen.
Markkinoinnin tehostaminen / parempi hyödyntäminen	Markkinointiin satsaaminen taloudellisesti & näkyvyyden parantaminen eri kanavissa. Markkinointitiimin ja -strategian luominen, mikäli sellainen puuttuu.	Orgaanisen yrityskasvun lisääminen. Parempi erottuminen kilpailijoista ja kilpailuaseman parantaminen. Tunnettuuden ja näkyvyyden parantaminen > myynnin kasvattaminen.
Asiakashankinnan toteutuksen systematisointi	Riittävän ajan varaaminen intran ohjeiden läpikäymiseen. Tiimien tapaamisissa painotus perustekemisen tärkeyteen > ei pelkkiin uusiin muutoksiin.	Asiakashankinnan toteuttaminen on helpompaa, kun myyjät tietävät, mitä todellisuudessa asioilla haetaan.
Asiakashankintaprosessin osalueiden kehittäminen	Asiakashankintaprosessin kehittäminen osaprosesseja kehittämällä. Esim. myyntiprosessin yksityiskohtainen ja tarkka kartoitus ja mallinnus.	Osaprosesseja kehittämällä voidaan tehostaa asiakashankintaprosessia kokonaisuutena. Havaitsematta jääneiden kehityskohtien nouseminen esiin.

6 Pohdinta

Opinnäytetyössäni tavoitteenani oli kartoittaa ja kartoituksen pohjalta luoda visuaalinen mallinnus tilitoimisto Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessista. Opinnäytetyön tekohetkellä työskentelin itse jäsenenä kyseisen yksikön yhdessä taloushallinnon tiimeistä. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Aiheen valikoitumiseen vaikutti myös osaltaan se, että minua itseäni kiinnostaa yritysprosessit ja samalla sain mahdollisuuden oppia tuntemaan ja ymmärtämään oman työnantajani yritystoimintaa paremmin.

Mielestäni opinnäytetyö saavutti sille asettamani tavoitteet. Tavoitteenani oli toimeksiantajan asiakashankintaprosessin kartoitus ja mallintaminen sekä kehitysehdotusten esittäminen tukemaan prosessin mahdollista kehitystyötä tulevaisuudessa. Halusin luoda ajankohtaisen ja mahdollisimman tarkan kuvan prosessin nykytilasta, jotta toimeksiantajalle jää laadukas dokumentaatio asiakashankintaprosessista. Ajantasaisen ja todenmukaisen nykytilan selvittämisen koin tärkeäksi myös siksi, ettei Myyrmäen yksikön asiakashankintaprosessista ollut olemassa entuudestaan kirjallista tai visuaalista dokumentaatiota. Kun sellainen on nyt tämän opinnäytetyön myötä luotu, on toimeksiantajan halutessaan helpompi lähteä kehittämään asiakashankintaprosessiaan haluamaansa suuntaan. Onnistuin mielestäni kartoittamaan asiakashankintaprosessin varsin kattavasti melko lyhyessä ajassa ja luomaan kartoituksen perusteella kuvan toimeksiantajan asiakashankintaprosessin nykytilasta ja vaiheista. Haastatteluissa nousi esille myös erilaisia kehitysehdotuksia ja myös ne onnistuin sisällyttämään tähän opinnäytetyöhön. Toivon, että produktista on hyötyä toimeksiantajalle.

Minut henkilökohtaisesti yllätti positiivisesti se, miten monia nykyajan B2B-asiakashankinnan vaiheita ja keinoja toimeksiantajan asiakashankintaprosessi piti sisällään. Yrityksessä toteutetaan jos-sain määrin kaikkia vaiheita, joiden ajatellaan olevan osa nykyaikaista B2B-asiakashankintaa. Lisäksi asiakkuusosaston työntekijät tunnistivat hyvin myyntiprosessin tärkeimpiä elementtejä kuten prospektoinnin, asiakaskohtaamisen, asiakkaan tukemisen ja tarpeiden tunnistamisen sekä follow-up: n merkityksen. Mielestäni asiakashankinnan peruspilarit ja elementit ovat tunnistettu toimeksiantajayrityksessä hyvin. Aktiivista kehitystyötä tekemällä toimeksiantajan asiakashankintaprosessilla on kaikki edellytykset hioutua entistäkin tehokkaammaksi.

6.1 Produktin muodostuminen ja toteuttaminen sekä tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja sisälsi tutkimuksen, jonka avulla kerättiin tietoa opinnäytetyön produktiosuutta varten. Toiminnallisuuden vuoksi tieto kerättiin opinnäytetyön produktia varten käyttäen apuna kvalitatiivisen tutkimuksen yhtä perinteisimmistä tiedonkeruun menetelmistä eli strukturoitua yksilöhaastattelua. Mielestäni haastattelut olivat ainoa oikea tapa kerätä tietoa, sillä

niiden avulla tutkittavaa kohdetta päästiin tarkastelemaan riittävän läheltä ja kysymykset saatiin ohjattua henkilöille, jotka työskentelevät aktiivisena osana asiakashankintaprosessia ja sen eri vaiheita. Haastattelut mahdollistivat myös lisäkysymysten esittämisen, mikäli niille esiintyi tarvetta. Haastatteluiden mahdollisimman onnistuneen toteutuksen takaamiseksi halusin toimittaa jokaiselle haastateltavalle kysymysrunгон enakkoon siltä varalta, jos jotkin kysymykset olisivat kaivanneet lisäselvennystä tai uudelleen muotoilua.

Kysymysten oikeanlainen muotoilu oli opinnäytetyön onnistumisen kannalta merkittävässä asemassa. Väärin muotoillut tai harhaanjohtavat kysymykset olisivat voineet aiheuttaa prosessikartoituksen ja mallinnuksen vääristymistä, jolloin ne eivät olisi palvelleet enää tarkoitustaan. Vaikka haastateltaville toimitettiin kysymysrungot enakkoon, saivat he halutessaan kommentoida haastattelussa käsiteltyjä aiheita myös omin sanoin. Koin tämän tarpeelliseksi, sillä kyseinen aihe on laaja ja monilla asiakashankintaa tekeillä henkilöillä on monesti omanlainen tapa ja tyyli sen toteuttamiseksi. Mielestäni onnistuin luomaan todenmukaisen ja realistisen kuvan toimeksiantajan asiakashankintaprosessin nykytilasta ja saavutetut tulokset kelpaavat hyödynnettäväksi toimeksiantajan niin halutessaan.

Suurena apuna kysymysrunkoja tehdessäni koin Kenner & Leinon teoksen #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä (2020), joiden pohjalta kaikki kysymysrungot on rakennettu. Teoksessa lukijalle esitellään selkeästi kaikki ne vaiheet, jotka tulisi löytyä yritysten myyntiprosessista, mikäli yritys haluaa toteuttaa nykyaikaista B2B-myyntiä ja -asiakashankintaa. Koska toimeksiantajan asiakashankintaprosessista luotiin ensimmäistä kirjallista ja visuaalista dokumentaatiota, oli minulla projektia tehdessä mielestäni myös oiva tilaisuus samalla selvittää, miten toimeksiantajan asiakashankinta vastaa nykyajan B2B-asiakashankinnan trendejä.

Haastateltaviksi valikoitui asiakkuusosastolta asiakkuusjohtaja sekä kaksi asiakkuuspäällikköä. Asiakkuusjohtajan ja asiakkuuspäälliköiden kysymysrungot erosivat jonkin verran toisistaan, vaikka kaikki heistä toteuttavat asiakashankintaa yrityksessä ja kysymykset käsittelivät samoja aihealueita. Asiakkuusjohtajan kysymyksillä pyrin ensisijaisesti selvittämään, mitä vaiheita asiakashankintaprosessiin kuuluu asiakkuusosaston näkökulmasta. Asiakkuuspäälliköille osoitetuilla kysymyksillä halusin puolestani selvittää, miten asiakashankintaa toimeksiantajayrityksessä toteutetaan. Erot kysymyksien asettelussa johtuivat siitä, että prosessin kartoituksen ja mallintamisen lisäksi pyrin keräämään toimeksiantajalle myös kehitysehdotuksia prosessin kehittämistä varten tulevaisuudessa.

Asiakashankintaprosessin kartoituksessa ja mallinnuksessa lähdin liikkeelle lähtökohdasta, jossa pyrkimykseni oli kyetä luomaan mahdollisimman todenmukainen kuva toimeksiantajan asiakashankintaprosessista. Mallinnettavan prosessin todenmukaisuuden tärkeys nousi esille miltein

jokaisessa lähteessä, joita käytin opinnäytetyön tietoperustaa rakentaessani. Lisäksi koin kehitysehdotusten sisällyttämisen opinnäytetyöhön tärkeäksi, koska asiakashankinta lukeutuu yrityksen tärkeisiin ydinprosesseihin, joiden jatkuva ja aktiivinen kehittäminen ja tehostaminen on tärkeää yrityksen kustannustehokkuuden ja liiketoiminnan sujuvuuden kannalta. Tehottomat prosessit eivät palvele yrityksiä, vaan niistä monesti koituu ylimääräistä työtä ja kustannuksia. Apua prosessimallinnuksen toteuttamiseen sain erityisesti digitaalisia työpaikan hallintapalveluita tarjoavan Asananimisen yrityksen julkaisuista. Yrityksen verkkosivut tarjosivat runsaasti hyödyllistä tietoa sekä vinkkejä prosessimallinnuksen luomiseen. Sivuilla myös esiteltiin erilaisia prosessikarttojen visuaalisia toteutustapoja sekä kerrottiin niiden soveltumisesta eri käyttötarkoituksiin. Vaikka verkkosivut olivat englanninkieliset, oli kirjoitusasu ja -muoto selkeää ja helposti ymmärrettävää.

Asiakkuusosaston lisäksi haastattelin taloushallintotiimin palvelupäällikköä. Palvelupäälliköiden johtamat taloushallinnon tiimit ovat asiakkuusosaston lisäksi toinen merkittävä taho asiakashankintaprosessissa. Osastot työskentelevät tiiviissä yhteistyössä uusien asiakkuuksien alkaessa ja keskustelevat yhdessä muun muassa hinnoittelusta sekä siitä, mikä tiimi sopii parhaiten hoitamaan asiakkuutta sen jälkeen, kun asiakas on hyväksynyt toimeksiantosopimuksen ja asiakassuhde Rantalaisen ja asiakkaan välillä alkaa. Koska palvelupäälliköiden ja heidän johtamiensa taloushallintotiimien rooli oli minulle opinnäytetyötä aloittaessa hieman epäselvä, halusin kysymysten avulla selvittää, mitkä vaiheet asiakashankintaprosessissa kuuluivat taloushallinnon osastoille ja mitkä asiakkuusosastolle. Jokaisen osaston ja osallistujatahon roolin mahdollisimman tarkka selvittäminen helpotti visuaalisen prosessimallinnuksen luomista ja auttoivat luomaan prosessimallinnuksesta realistisen ja todenmukaisen.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin avulla. Etähaastatteluihin päädyttiin, koska jokainen meistä tekee pääsääntöisesti etätöitä ja toimistolla järjestettävien haastatteluiden sopiminen ja järjestäminen olisi vienyt liikaa aikaa. Halusin itse olla mahdollisimman läsnä haastattelutilanteissa, enkä keskittyä pelkästään muistiinpanojen kirjaamiseen. Tästä johtuen haastattelut nauhoitettiin, jotta minulle jäi omien muistiinpanojeni lisäksi dokumentoitua dataa. Lupa tallentamiseen kysyttiin jokaiselta haastateltavalta ennen haastatteluja, sekä kerrottiin, ettei tallenteita käytetä muuhun tarkoitukseen kuin muistiinpanojen dokumentointiin.

Toivon, että tämä opinnäytetyön myötä toimeksiantajalle tarjoutuu edellytykset kehittää asiakashankintaprosessiaan tulevaisuudessa. Kehitysideota nousi esille enemmän, mihin olin varautunut, mutta mielestäni jokainen niistä on realistinen ja niiden avulla toimeksiantajalla on mahdollisuus kehittää asiakashankintaprosessiaan. Vaikka kehitysideat yhteen kokoava taulukko voi ensisilmäyksellä näyttää työläältä, toivon ettei se lannista toimeksiantajan motivaatiota asiakashankintaprosessin kehityksen suhteen. Mielestäni prosessikehityksen jatkon kannalta toimeksiantajan olisi

hyödyllisintä valita taulukosta tärkeimmäksi kokemansa kehityskohta ja lähteä työstämään sitä. Jokainen kehityskohta vaatii toimeksiantajalta ajallista panostusta, eikä kaikkia kehitysideoita ole tarkoitettu työstettäväksi yhtä aikaa. Tämä todennäköisesti söisi liikaa resursseja sekä motivaatiota. Tällöin voitaisiin ajautua tilanteeseen, jossa prosessin kehitystyö lakkaa tai hiipuu merkittävästi ja prosessikehitys jää keskeneräiseksi. Tällaista lopputulosta tulisi pyrkiä välttämään, eikä se ollut kehitysidea-taulukon ajatuksena.

6.2 Oma oppiminen ja toiminta projektin aikana

Asiakashankintaa pidetään oikeutetusti yhtenä yritysten tärkeimmistä prosesseista, sillä se on elinehto yrityksen toiminnan jatkumiselle. Ilman asiakkaita yritys ei saa toiminnan ylläpitämiseksi tarvitsemiaan myyntituottoja. Asiakashankinnan merkitys saattaa kuitenkin jäädä kaukaiseksi eteenkin suuremmissa yrityksissä, joilla on olemassa jo ennestään asiakaskuntaa ja asiakkaita niin sanotusti valmiina. Tämä konkretisoitui myös omalla kohdallani, sillä en ollut tullut ajatelleeksi omaa rooliani tai merkitystäni osana prosessia ennen tämän opinnäytetyön toteuttamista. Vaikka työskentelen itse prosessin loppupäässä ja oma vaikutukseni prosessiin on melko vähäinen, koin, että oman roolini tiedostaminen osana yhtä yrityksen tärkeintä prosessia vahvisti ammattilypeyttäni ja haluani oman työpanokseni maksimoimiseksi.

Sen lisäksi, että produkti todennäköisesti hyödyttää toimeksiantajaa, opin itse myös paljon tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyön tekemisen koin mielekkääksi, sillä aihe on minua itseäni kiinnostava ja mielenkiintoni yritysprosesseihin sekä niiden tarkempaan tutkimiseen ja kartoittamiseen heräsi opiskeltuani aihetta yhden kurssin verran osana tradenomiopintojani. Visuaalisten prosessikarttojen luomisen koin jo tuolloin itselleni melko helpoksi ja pidin niiden tekemisestä. Kun minulle tarjoutui tilaisuus prosessimallinnuksen luomiselle vielä opinnäytetyön yhteydessä, tartuin siihen mielelläni. Myös oma ymmärrykseni yritysprosesseja kohtaan on lisääntynyt tämän projektin myötä. Olen oppinut, että tehokkaat ja laadukkaasti toteutetut yritysprosessit usein palvelevat yrityksiä laaja-alaisesti ja niihin panostamalla voi kustannustehokkuuden lisäksi panostaa myös esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Aikaisemmin olen yhdistänyt yritysprosessit lähinnä vain liiketoimintaan ja kustannustehokkuuteen liittyviksi asioiksi.

Kartoitettavaksi prosessiksi asiakashankintaprosessi oli laaja kokonaisuus, vaikka rajasinkin kartoituksen koskemaan vain yhtä toimeksiantajan toimintayksikköä. Vaikka tiedostin tämän lähtiessäni työstämään opinnäytetyötäni, jouduin visuaalista prosessimallinnusta tehdessäni toteamaan, etten todennäköisesti saa kuvattua prosessia haluamallani ja suunnittelemallani tarkkuudella. Tämä olisi edellyttänyt prosessin pilkkomista pienempiin osa-alueisiin. Mikäli prosessimallinnus olisi haluttu kuvata yksityiskohtaisemmin, olisi todennäköisesti ollut aiheellista kartoittaa esimerkiksi pelkkä myyntiprosessi tai pelkästään taloushallintotiimien osuus prosessista. Tiedostin kuitenkin, ettei

tämä ollut ajallisesti mahdollista. Yllätyin myös hieman siitä, miten vähän varsinaisia ongelmatilanteita kohtasin projektin aikana. Olin varautunut, että kysymysrunkojen ja oikeiden kysymysten suunnittelu tulisi tuottamaan minulle enemmän vaikeuksia, mutta onnistuin rakentamaan kysymysrungot mielestäni hyvin ja kysymään oikeanlaiset kysymykset. Lisäkysymyksiä ei juurikaan tarvinnut esittää haastateltaville jälkikäteen.

Kokonaisuutena tarkastellen koko opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni hyvin ja onnistuin pitämään tekemiseni loogisena ja järkevänä. Opinnäytetyö pysyi myös melko hyvin aikataulullisesti suunnittelemani viitekehyksessä. Suurimmat muutokset aikataulun suhteen tapahtuivat opinnäytetyöprojektin loppupuolella. Alustavan suunnitelmani mukaan olin ajatellut toteuttaa haastattelut kokonaisuudessaan viikolla 13. Lopulta haastattelut saatiin toteutettua viikoilla 15–17. Olin myös suunnitellut, että opinnäytetyön 3. vaihe olisi ollut valmiina ennen 3. seminaaria, joka pidettiin viikolla 16. Tämä ei kuitenkaan toteutunut. Opinnäytetyön viimeistelylle olin varannut viikot 17–20, joka puolestaan noudatti suunnittelemani aikataulua. Vaikka aikataulussa esiintyi muutoksia, onnistuin varaamaan tarvittavan ajan opinnäytetyön viimeistelyä varten.

Opinnäytetyöprosessin sujuvuus yllätti osittain myös ehkä siitä syystä, että opiskeluaikana oli verrattain vähän suuria yksin tehtäviä töitä. Valtaosa pitkistä raporteista toteutettiin ryhmätyönä ja siksi minua alkuun epäilytti, miten saan toteutettua näin laajan ja suuren työn laadukkaasti yksin. Olen aina pitänyt kirjoittamisesta ja tekstin tuottaminen on minulle yleensä helppoa, joten itse opinnäytetyön kirjoittamisen koin mielekkääksi. Omalla kohdallani koin seminaarit hyödyllisiksi ja sain ohjaajalta hyviä kommentteja ja kehitysideoita, jotka olisivat varmasti ilman seminaareja jäänyt itseltäni huomaamatta. Opinnäytetyö mukaili paljon projektin alussa laatimaani projektisuunnitelmaa, joka on nähtävissä tämän työn liitteissä (liite 7).

Lähteet

Asana 2021. Guide to process mapping: Definition, how-to, and tips. Luettavissa:

<https://asana.com/resources/process-mapping>. Luettu: 6.3.2022.

Asiakashaku Suomi 2016. Asiakashankinta on yrityksen tärkein tehtävä. Luettavissa: <https://asiakashaku.fi/asiakashankinta-tehosta-myyntia/>. Luettu: 6.2.2022.

Aunola, S. 2017. Prosessiarkkitehtuuri arvontuotannon apuna. Blogi. Luettavissa: <https://www.ar-ter.fi/prosessiarkkitehtuuri/>. Luettu: 5.3.2022.

Business MakeOver. Prosessikaavio. Luettavissa: <https://businessmakeover.eu/fi/tools/process-journey>. Luettu: 12.3.2022.

Codens 2021. Miksi tarvitset liiketoimintaprosessien kartoitusta? Luettavissa: <http://www.codens.fi/miksi-tarvitset-liiketoimintaprosessien-kartoitusta/>. Luettu: 5.3.2022.

Gaikwad, M. What is a Business Process? Definition, Examples, and Advantages. Luettavissa: <https://blog.processology.net/what-is-a-business-process>. Luettu: 5.3.2022.

Honkanen, M. 2020. B2B-myyntin trendit 2021. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myyntin-trendit-2020>. Luettu: 16.5.2022.

Hukkanen, T. 2019. Mainonnan keinot: milloin bannerimainonta kannattaa? Artikkel. Luettavissa: <https://www.markkinointirouta.fi/ajassa/artikkelit/bannerimainonnan-keinot>. Luettu: 20.2.2022.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. LibGuides. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#s-lg-box-15268726>. Luettu: 20.4.2022.

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

Koli, D. 2020. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla? Blogi. Alma Talent. Luettavissa: <https://www.alma-talent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>. Luettu: 15.2.2022.

Lantto, P. 2017. Yrityksen keskeisin menestystekijä – ydinprosessi. Luettavissa: <https://www.arcticaconsulting.fi/yrityksen-keskeisin-menestystekija-ydinprosessi/>. Luettu: 5.3.2022.

Logistiikan Maailma 2022. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 5.3.2022.

- Luukkanen, J. 2017. Anna asiakkaan sanoa ei. Luettavissa: <https://www.huippumyynti.fi/anna-asiakkaan-sanoa-ei/>. Luettu: 4.5.2022.
- Microsoft 2019. Kuinka prosessikartoitus auttaa liiketoimintaasi menestymään. Luettavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/succeed-with-process-mapping>. Luettu: 3.3.2022.
- Momentive 2020. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>. Luettu: 18.3.2022.
- Novavara Marketing 2019. B2B Asiakashankinta on prosessi, ei tapahtuma. Luettavissa: <https://novavara.com/b2b-asiakashankinta/>. Luettu: 20.3.2022
- Novavara Marketing 2021. Digimarkkinointi – 10 yleisintä virhettä (B2B). Luettavissa: <https://novavara.com/digimarkkinointi-10-virhetta/>. Luettu: 20.2.2022.
- Oppariapu. Tapaustutkimus. Luettavissa: <https://oppiapu.wordpress.com/tapaustutkimus/>. Luettu: 3.5.2022.
- Osness, J. 7 B2B Sales Follow-Up Strategies You Need to Implement Now. Luettavissa: <https://www.phoneburner.com/blog/b2b-sales-follow-up-strategies/>. Luettu: 16.5.2022.
- Rantalainen 2020. Luettavissa: <https://www.rantalainen.fi>. Luettu: 2.5.2022.
- Rissanen, M-L. 2021a. 4 tärkeää oivallusta prosessien kehittämisestä. Luettavissa: <https://arcticideas.fi/4-tarkeaa-oivallusta-prosessien-kehittamisesta/>. Luettu: 2.4.2022.
- Rissanen, M-L. 2021b. Miten yritys voi kehittää prosesseja? Luettavissa: <https://arcticideas.fi/miten-yritys-voi-kehittaa-prosesseja/>. Luettu: 3.4.2022.
- Rubanovitsch, M. 2019. STOP-myynti: Pysähdy myymään. 1. painos. PunaMusta Oy.
- Saarinen, T. 2021. Prosessien kuvaamisen ensiaskeleet – Mitä tehdä ennen kuin aloitat kuvaamisen? Arter. Blogi. Luettavissa: <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaamisen-ensiaskeleet-mita-tehda-ennen-kuin-aloitat-kuvaamisen/>. Luettu: 12.3.2022.
- Santalahti, K. B2B markkinointi digitaalisin keinoin. Luettavissa: <https://kubla.fi/blogi/b2b-markkinointi/>. Luettu: 20.2.2022.
- Smartdraw 2022. What are the Basic Symbols of a Flowchart? Luettavissa: <https://www.smartdraw.com/flowchart/flowchart-symbols.htm>. Luettu: 13.3.2022.

Solidabis 2021. Hyödyt irti prosessien ja palvelupolkujen kuvauksista. Luettavissa: <https://www.solidabis.com/ajankohtaista/blogi/prosessikehitys/prosessien-ja-palvelupolkujen-kuvaus/>. Luettu: 16.3.2022.

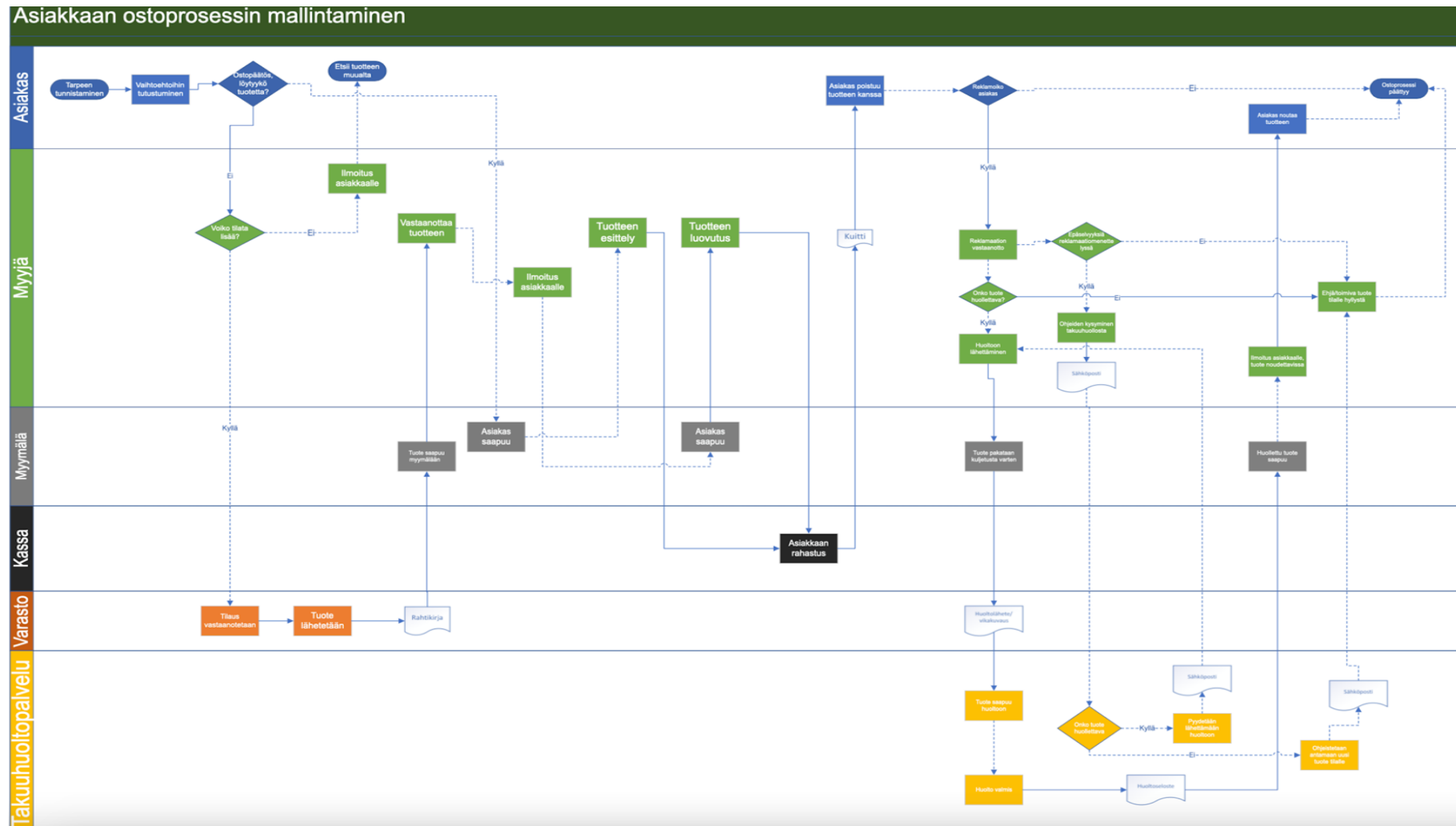
Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. 5., päivitetty painos. Jyväskylä.

Wiltrain Oy. 2018. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <https://wiltrain.fi/palvelut/tehokkuus/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 15.3.2022.

Zervant Oy. 2020. Miten löytää lisää asiakkaita? Viisi vinkkiä tehokkaaseen asiakashankintaan. Blogi. Luettavissa: <https://www.zervant.com/fi/blogi/asiakashankinta/>. Luettu: 26.2.2022.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki valmiista prosessikaaviosta



Liite 2 Haastattelukysymykset: Asiakkuusjohtaja**HAASTATTELUKYSYMYKSET
Asiakkuusjohtaja**

Haastateltava(t):

Nimi: Jon Väisänen
Titteli/asema yrityksessä: Asiakkuusjohtaja
Yritys: Rantalainen Oy

Aika ja paikka:

19.4.2022 klo 15:15-16:00
Teams-palaveri

Haastattelija:

Veera Laakso
Liiketalouden tradenomi opiskelija
HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu, Porvoo

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Asiakashankintaprosessin kartoitus:

Prospektointi:

1. Toteutetaanko Rantalaisella prospektointia?
2. Miten Rantalainen toteuttaa prospektointia?
3. Kuka Rantalaisella hoitaa prospektoinnin?

Kontaktointi:

4. Miten/mitä kanavia käyttäen asiakkaan kontaktointi Rantalaisella tapahtuu?
5. Kontaktioivatko asiakkaat oma-aloitteisesti Rantalaista?
6. Jos asiakas ensin yhteydessä, mitä kanavaa hän yleensä käyttää?
7. Mitä tapahtuu, jos kontaktoitava asiakas ei ole kiinnostunut tarjotusta palvelusta?

Asiakaskohtaaminen:

8. Miten asiakaskohtaaminen yleensä toteutetaan?
9. Kuka / mikä osasto asiakastapaamisen sopii?
10. Sovitaanko asiakkaan kanssa mahdollisista jatkotoimenpiteistä? Myös silloin, jos asiakaskohtaamisen lopputulos ei olisikaan yrityksen kannalta suotuisa?
11. Mikäli asiakkaalle jätetään tarjousehdotus, sovitaanko ehdotuksen läpikäynnille erillinen ajankohta?

Tarjous:

12. Kuka tekee tarjouksen/neuvottelee asiakkaan kanssa hinnasta?

Follow-up

13. Toteutetaanko Rantalaisella follow-up:ia? (eli yhteydenpitoa asiakkaaseen tapaamisen, myyntipuhelun/tarjouspyynnön saamisen jälkeen?)

14. Kuka/mikä osasto Rantalaisella hoitaa follow-upin?

15. Mitä kanavia/keinoja tähän käytetään?

Yleistä:

- Minkä verran Rantalaisella käytetään aikaa potentiaalisten asiakaskohderyhmien tunnistamiseen?
- Onko potentiaalisten asiakkaiden suosimat kanavat kartoitettu?
- Onko Rantalaisella luotu yhteistä asiakaskohtaamisen mallia, jonka pohjalta asiakaskohtaamiset toteutetaan?
- Miten Rantalaisella reagoidaan asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin? Onko tilanteita, jolloin reagoinnissa esiintyy viiveitä? Jos on, millaisia?
- Pyritäänkö jokaiseen Rantalaiselle tulleeseen asiakkaan yhteydenottoon reagoimaan?
- Kuka vastaa liidien hoidosta?
- Kuka reagoi asiakaspalvelutuen välityksellä tulleisiin viesteihin (tiketteihin)?
- Miten päätetään, kenelle palvelupäällikölle/tiimille asiakas ohjataan?
- Kuka sopii asiakkaan kanssa aloituspalaverin?
- Tarkastetaanko asiakkaan tietoja/taustoja ennen asiakkuuden aloittamista?
- Onko jokin asia tai vaihe, jonka itse koet hankalaksi asiakashankintaprosessin osalta tai jonka koet olevan kehittämisen tarpeessa?

Liite 3. Haastattelukysymykset: Asiakkuuspäälliköt

HAASTATTELUKYSYMYKSET Asiakkuuspäälliköt

Haastateltava(t):

Nimi: Toni Pönniö
Titteli/asema yrityksessä: Asiakkuuspäällikkö
Yritys: Rantalainen Oy Helsinki

Nimi: Sami Kuronen
Titteli/asema yrityksessä: Asiakkuuspäällikkö
Yritys: Rantalainen Oy Helsinki

Aika ja paikka:

Toni Pönniö: 19.4.2022, klo 12:00–12.45, Teams-palaveri
Sami Kuronen: 28.4.2022, klo 13:45–14:30, Teams-palaveri

Haastattelija:

Veera Laakso
Liiketalouden tradenomi opiskelija
HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu, Porvoo

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Prospektointi:

- Käytätkö omassa myyntityössäsi prospektointia eli potentiaalisten kohderyhmien kartoittamista?
- Mitkä ovat tyypillisimmät kohderyhmät, joita prospektoit?

Kontaktointi:

- Miten kontaktoit potentiaalisia asiakkaita?
- Millaiseksi koet asiakkaiden kylmäkontaktoinnin?
- Tutustutko ennalta yritykseen ja sen liiketoimintaan, jota olet aikeissa kontaktoida?
- Kontaktoitko potentiaalista asiakasta aina samaa kanavaa käyttäen?

Asiakaskohtaaminen:

- Miten valmistaudut asiakaskohtaamiseen?
- Valmistaudutko eri tavalla, jos kyseessä on verkkoneuvottelu?
- Millaiseksi koet verkkoneuvotteluiden toteuttamisen? Mikä on haastavinta?
- Pyritkö osallistamaan asiakasta mukaan verkkoneuvotteluihin aktiivisesti?
- Asetatko asiakaskohtaamisesi ennalta selkeän tavoitteen?

- Mitä pidät tärkeimpinä elementteinä asiakaskohtaamisessa?
- Arvioitko omaa tekemistäsi asiakaskohtaamisen päätteeksi, olipa lopputulos mikä tahansa?

Tarjouksen jättäminen:

- Mitä otat huomioon, kun teet asiakkaalle tarjousta?
- Onko jotain sellaisia asioita, joita korostat tehdessäsi asiakkaalle tarjousta?

Follow-up:

- Reagoitko/pyritkö reagoimaan jokaiseen yhteydenottoon, jotka asiakkailta saat?
- Palaatko asiakkaalle takaisin aina myyntitarjouksen tai asiakastapaamisen jälkeen henkilökohtaisesti?

Kaupan päättäminen:

- Miten yleensä päätät kaupan? Mitä asioita otat huomioon?
- Millainen on käyttämäsi klousaustekniikka?

Lopuksi:

- Minkä/mitkä vaiheet koet itse tärkeimmiksi asiakashankintaprosessin kannalta?
- Koetko, että asiakashankintaprosessissa on vaiheita/asioita, joita tulisi kehittää tai joita voisi parantaa?

Liite 4. Haastattelukysymykset: Palvelupäällikkö**HAASTATTELUKYSYMYKSET
Palvelupäällikkö**

Haastateltava(t):

Nimi: Päivi Kosklin
Titteli/asema yrityksessä: Palvelupäällikkö
Yritys: Rantalainen Oy Helsinki

Aika ja paikka:

13.4.2022, klo 11:00-11:45, Teams-palaveri

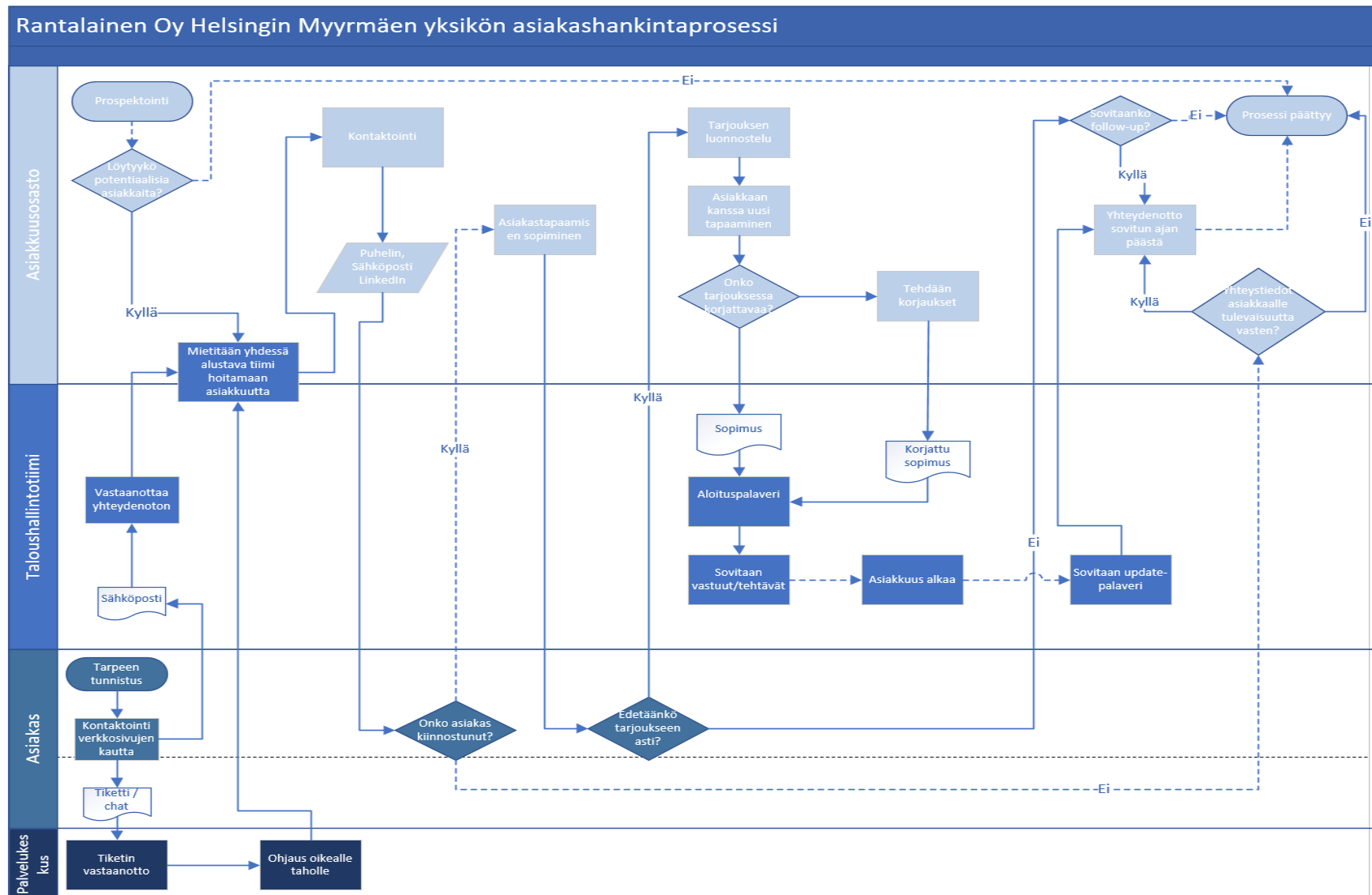
Haastattelija:

Veera Laakso
Liiketalouden tradenomi opiskelija
HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu, Porvoo

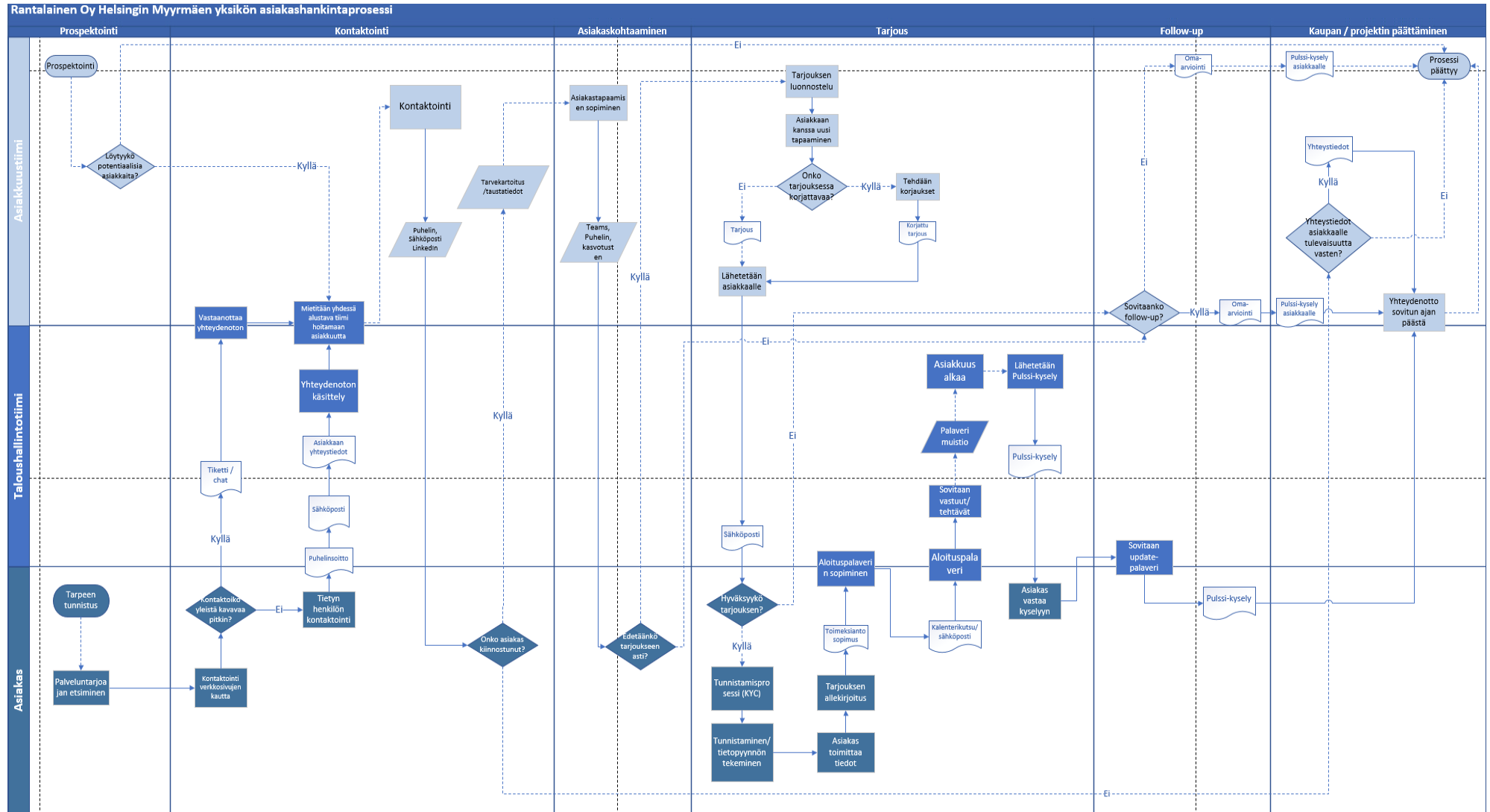
HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä on roolisi/tehtäväsi palvelupäällikkönä?
2. Mitä tapahtuu, kun asiakas siirtyy asiakkuusosastolta sinulle? Kerro vapaasti.
3. Miten määrittelet, kuka työntekijä tiimistäsi on sopiva asiakkaalle?
4. Tehdäänkö aloituspalaverista mitään muistiota, jonne asiakkaan kanssa sovitut asiat kirjataan?
5. Minkä/mitkä vaiheet koet itse tärkeimmiksi asiakashankintaprosessin kannalta?
6. Koetko, että asiakashankintaprosessissa on vaiheita/asioita, joita tulisi kehittää tai joita voisi parantaa?

Liite 5. Ensimmäinen luonnos toimeksiantajan asiakashankintaprosessista



Liite 6. Lopullinen versio toimeksiantajan asiakashankintaprosessista



Liite 7. Opinnäytetyön projektisuunnitelma



Opinnäytetyön projektisuunnitelma

Veera Laakso

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Veera Laakso
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opinnäytetyön projektisuunnitelma
Sivu- ja liitesivumäärä 8 + 1
Tässä opinnäytetyön projektisuunnitelmassa esitellään toteutettavan opinnäytetyön aihe, merkitys toimeksiantajalle, opinnäytetyön tavoitteet sekä kerrotaan, miten työn raja- aus on toteutettu ja miksi. Lisäksi kerrotaan, miten työn produkti osuus on ajateltu toteuttaa, millä aikataululla ja millainen opinnäytetyö on rakenteeltaan. Lopuksi kerrotaan vielä, mitkä koe- taan opinnäytetyön mahdollisiksi ongelmakohdiksi ja miten niitä on pyritty ennakoimaan ja välttämään sekä mikä on työn alustava aikataulu ja tavoiteltu arvosana.
Asiasanat Projektisuunnitelma, opinnäytetyö, asiakashankinta, prosessi

Sisällys

1	Opinnäytetyön aihe ja ajankohtaisuus (Johdanto)	1
2	Toiminnallisen työn merkitys toimeksiantajalle	2
3	Toiminnallisen työn tavoitteet	2
4	Tietoperusta	3
5	Toiminnallisen työn toteutuskuvaus	4
6	Raportin rakenne	6
7	Ongelma-alueet ja riskit	7
8	Aikataulu	8
9	Opinnäytetyön arvosana	8
	Liitteet	9

1 Opinnäytetyön aihe ja ajankohtaisuus

Opinnäytetyössä luodaan kuvaus toimeksiantajayrityksen, Rantalainen Oy Helsingin, asiakashankintaprosessista. Kuvauksen avulla halutaan selvittää, mikä on asiakashankintaprosessin nykytila ja -vaiheet. Kyseinen yritys toimii tällä hetkellä työnantajana ja aiheeseen päädyin tiedusteltuani, olisiko heillä mahdollisesti mielessä jokin sellainen aihe, jonka voisin ottaa työstettäväkseni opinnäytetyössäni.

Lopputuloksena syntynyt kuvaus toimii myös dokumenttina ja/tai eräänlaisena muistiona toimeksiantajalle, mikäli he haluavat tulevaisuudessa kehittää asiakashankintaprosessiaan. Opinnäytetyöstä toimeksiantaja voi kätevästi tarkastaa, mitkä ovat ne lähtökohdat, joista prosessin kehitystyötä lähdetään tekemään. Aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä vastaavanlaista kartoitusta ei ole tehty yrityksessä ja uskoisin sen voivan tarjota hyödyllistä tietoa prosessin nykytilasta ja mahdollisista kehitysmahdollisuuksista tai -tarpeista.

Lisäksi minua itseäni kiinnostaa yritysten prosessit ja niiden kartoittaminen/tarkasteleminen sekä mallintaminen. Koen eteenkin suurten yritysten prosessit mielenkiintoisiksi, sillä ne monesti sisältävät monia eri tasoja ja tekijöitä, joiden sujuva yhteystyö on ratkaisevassa asemassa, kun halutaan luoda toimiva ja tehokas yritysprosessi.

Opinnäytetyön lopputuotteena on tarkoitus syntyä ajankohtainen ja konkreettinen kuvaus toimeksiantajan asiakashankintaprosessista ja sen nykytilasta. Lisäksi suunnitelmissa olisi tehdä prosessikaavio kirjallisen kuvauksen lisäksi. Kaavion tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaa hahmottamaan prosessin kulkua ja mahdollisia kehityskohtia selkeämmin. Kyseinen produkti tuotetaan, jotta toimeksiantajayrityksen yksi tärkeimmistä yritysprosesseista saataisiin kuvattua ja dokumentoitua tarkasti ja jotta saataisiin muodostettua konkreettinen kuvan asiakashankintaprosessin nykytilasta ja mahdollisista kehityskohdista. Keskeisten yritysprosessin mallintaminen suurissa yrityksissä on tarpeellista, jotta ne pysyvät ajan tasalla ja mahdollisiin kehitystarpeisiin pystytään reagoimaan tarpeeksi nopeasti. Ajantasaisen asiakashankintaprosessin avulla maksimoidaan yrityksen kyky tehdä myyntiä ja tuottaa tulosta.

Asiakashankintaprosessia tarkastellaan B2B-asiakashankinnan näkökulmasta, koska toimeksiantajan asiakaskunta koostuu pääasiassa yritysasiakkaista. Myös toimiminen B2B-myyntin parissa vaatii yritykseltä kykyä pysyä nopeasti muuttuvien trendien mukana sekä mukauttaa omaa myyntitoimintaansa vastaamaan sen hetken B2B-myyntin keinoja.

2 Toiminnallisen työn merkitys toimeksiantajalle

Kuten jo edellä mainittiin, opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suuri taloushallinnon alalla toimiva yritys, Rantalainen Oy Helsinki. Yrityksellä on yli 50 toimipaikkaa eri puolella Suomea. Yritys tarjoaa taloushallinnon palveluita kirjanpidosta palkanlaskentaan, HR-palveluita sekä nykyaikaisen sähköisen taloushallinnon palveluita. Näiden lisäksi yritys tarjoaa eri asiantuntijapalveluita liittyen muun muassa tilintarkastukseen, yritysverotukseen sekä talouspääällikkö- ja controller-palveluita.

Koska yrityksen asiakashankintaprosessia ei ole tarkkaan kartoitettu, uskon jo pelkällä prosessin kartoituksella ja kuvauksella olevan hyötyä toimeksiantajalla. Kartoituksen puutteesta johtuen asiakashankintaprosessi voi hyvinkin sisältää kohtia tai vaiheita, joiden tosiasiallisesta tilasta yritys ei ole kunnolla tietoinen. Toivon siis, että työni avulla toimeksiantaja saa ajankohtaisen prosessikuvauksen lisäksi ideoita asiakashankintaprosessin kehittämiseen ja tehostamiseen. Näen, että työlläni on onnistuessaan potentiaalia toimia apuna yrityksen asiakashankintaprosessin kehittämisessä ja tehostamisessa.

Koska prosessia ei ole käsitykseni mukaan yhdessäkään toimipisteessä kartoitettu perusteellisesti, uskon tekemäni kartoituksen olevan hyödyllinen eteenkin, jos sen avulla nousee esiin merkittäviä huomioita asiakashankinnan parantamiseksi tai kehittämiseksi. Mikäli onnistun tekemäni prosessikartoituksen ja -kuvauksen avulla tuomaan esille todellisia kehityskohtia, voi opinnäytetyötä mahdollisesti hyödyntää muidenkin Rantalainen Oy:n toimipisteiden asiakashankintaprosessin parantamisessa.

3 Toiminnallisen työn tavoitteet

Uskon, että tästä opinnäytetyöstä tulee hyötymään niin toimeksiantajayritys kuin minä itsekkin. Omalla kohdallani suurin hyöty on, että pääsen näkemään ja oppimaan, millaista prosessikartoitus käytännössä on, sekä testaamaan ja kehittämään omaa osaamistani minua kiinnostavan aiheen parissa. Lisäksi toivon, että myös opinnäytetyön lukijat saavat käsityksen siitä, millainen toimenpide prosessin kartoittaminen yrityksessä on ja mitä se pitää sisällään. Työn on tarkoitus havainnollistaa niin prosessimallintamisen hyötyjä kuin käytännön vaihetakin sekä millaisia asioita siinä tulee ottaa huomioon. Yritysprosessien lisäksi opinnäytetyön on tarkoitus tutustuttaa lukijansa yritysten asiakashankintaprosesseihin B2B-näkökulmasta.

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda tarkka ja ajankohtainen prosessikuvaus, joka auttaa toimeksiantajayritystä hahmottamaan oman asiakashankintaprosessinsa. Koska asiakashankinta on yksi tärkeimmistä prosesseista yrityksessä, on hyödyllistä, että yritys on

tietoinen prosessin vaiheista ja mahdollisista ongelma- ja kehityskohdista. Näin se voi tehostaa kyseistä prosessia ja tehdä asiakashankinnasta entistäkin parempaa. Alatavoitteena on luoda kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantajan on halutessaan mahdollista kehittää tai parantaa asiakashankintaprosessiaan, mikäli sen kartoituksessa nousee esille sellaisia kohtia, joita olisi aiheellista kehittää tai muuttaa.

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, jos siinä onnistutaan luomaan mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuvaus toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessista sekä kuvauksen pohjalta tarjota kehitysideoita siihen, miten toimeksiantaja voisi mahdollisesti kehittää prosessiaan tulevaisuudessa. Opinnäytetyön toinen keskeinen teema on B2B-asiakashankinta, mistä johtuen työssä tutustutaan myös toimeksiantajayrityksen asiakashankintaan ja millä keinoilla sitä toteutetaan. Työssä tarkastellaan, miten toimeksiantajayrityksen asiakashankinnan keinot vastaavat nykyajan B2B-asiakashankinnan trendejä ja olisiko niitä aiheellista päivittää jotenkin.

Prosessia kartoitetaan haastattelemalla prosessin eri vaiheissa työskenteleviä työntekijöitä yrityksen eri osastoilta. Yksi onnistumiseen keskeisesti vaikuttavista tekijöistä on se, kyetäänkö haastatteluissa käytettävät kysymykset muotoilemaan oikein ja niin, että niiden avulla saadaan selvitettyä oikeat asiat liittyen asiakashankintaprosessiin ja sen vaiheisiin. Opinnäytetyöllä haetaan vastausta kysymyksiin; Miten asiakashankintaprosessi toteutuu toimeksiantajayrityksessä? sekä Miksi prosessin kehittäminen saattaisi olla aiheellista kehittää?

Toimeksiantajayrityksen suuresta koosta johtuen opinnäytetyössä toteutettava prosessikuvaus on rajattu koskemaan Rantalainen Oy Helsingin Myyrmäen yksikköä. Tämä siksi, että toimeksiantajayrityksellä on yli 50 toimipistettä, ettei ajallisesti kaikkien toimiyksiköiden asiakashankintaprosesseja vaiheineen ole mahdollista kartoittaa. Lisäksi tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan asiakashankintaprosessia nimenomaan B2B-näkökulmasta, sillä Myyrmäen toimiyksikön asiakaskunta koostuu yritysasiakkaista.

4 Tietoperusta

Opinnäytetyössä keskeisessä asemassa ovat asiakashankinta, B2B-myynti sekä yrityksen prosessit ja niiden mallintaminen ja kehittäminen. Tietoperustaan keräämääni tietoa pyrin hyödyntämään ja peilaamaan toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin, menetelmiin sekä prosessin kartoittamiseen. Lisäksi hankin itse tietoa toimeksiantajaa haastattelemalla.

Alustavasti olen suunnitellut hankkivani tietoa ainakin seuraavista lähteistä: Asiakashaku Suomi. 2016. Asiakashankinta on yrityksen tärkein tehtävä. Luettavissa: <https://asiakashaku.fi/asiakashankinta-tehosta-myyntia/>. Luettu: 6.2.2022.

Gaikwad, M. What is a Business Process? Definition, Examples, and Advantages. Luettavissa: <https://blog.processology.net/what-is-a-business-process>. Luettu:

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myytinmurtajat: 20 uskomusta B2B-myynnistä. Talentum 2009. Helsinki.

Hirvonen, J. 2018. Prosessien mallintaminen ja hyödyntäminen kehitystyössä. Luettavissa: <https://www.qpr.com/fi/blogi/prosessien-mallintaminen-ja-hyodyntaminen-kehitystyossa>. Luettu:

KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu:

Kenner, K. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyynnissä. Alma Talent. Helsinki.

Logistiikan Maailma. 2022. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <https://www.logistiikan-maailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu:

Microsoft. 2019. Kuinka prosessikartoitus auttaa liiketoimintaasi menestymään. Luettavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/succeed-with-process-mapping>. Luettu:

Novavara Marketing. 2019. B2B Asiakashankinta on prosessi, ei tapahtuma. Luettavissa: <https://novavara.com/b2b-asiakashankinta/>. Luettu:

Pietilä, A. 2017. 17 keskeistä B2B asiakashankinnan trendiä vuonna 2017. Luettavissa: <https://blog.loyalistic.com/fi/17-keskeista-b2b-asiakashankinnan-trendia-vuonna-2017#>. Luettu:

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. Luettu:

Tuottavuustyö. 2019. Sujuvat prosessit. Luettavissa: http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit. Luettu:

livonen, H. 2020. Näin arvioit yrityksesi taloushallintoprosessin nykytilaa. Luettavissa: <https://www.visma.fi/blog/nain-arvioit-yritykseen-taloushallintoprosessin-nykytilaa/>. Luettu:

5 Toiminnallisen työn toteutuskuvaukset

Työn kohderyhmänä toimii pääasiassa toimeksiantajayrityksen Myyrmäen yksikkö ja kyseisen yksikön osastoilla toimivat työntekijät, jotka haluavat tutustua ja saada lisää tietoa siitä, millainen prosessi yrityksen asiakashankinta on, mitä vaiheita se pitää sisällään ja mikä heidän oma roolinsa asiakashankintaprosessissa mahdollisesti on. Opinnäytetyö toimii myös informatiivisena työnä kaikille, jotka ovat kiinnostuneita prosesseista ja siitä, mitä niiden kartoittaminen vaatii. Lisäksi tämän työn on tarkoitus toimia eräänlaisena muistiona ja/tai ohjekirjana toimeksiantajalle siltä varalta, jos he ovat halukkaita tai kokevat tarpeelliseksi tämän opinnäytetyön kartoituksen tulosten myötä lähteä kehittämään omaa asiakashankintaprosessiaan. Opinnäytetyöstä toimeksiantaja voi tarkistaa, mitkä ovat ne lähtökohdat, joista kyseistä prosessia lähdetään työstämään. Työtä voi myös halutessaan jakaa toimeksiantajayrityksen muihin toimiyksiköihin, mikäli sen koetaan olevan tarpeellista.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe on projektin alustavan aikataulun hahmotteleminen sekä tutustuminen siihen, mitä projektin eri vaiheet tulevat pitämään sisällään ja miten projekti saadaan toteutettua mahdollisimman sujuvasti. Aikataulun ja kokonaiskuvan luominen auttaa hahmottamaan, millainen kokonaisuus on kyseessä ja näin myös ennakoimaan ne vaiheet, joiden toteuttaminen saattaa vaatia enemmän aikaa ja suunnittelua. Alustava aikataulu esitellään tämän projektisuunnitelman luvussa 8, kuvassa 2.

Toinen vaihe on tiedonkeruumenetelmänä käytettävien strukturoitujen haastatteluiden kysymysten suunnittelu. Kun kysymykset ovat saaneet opinnäytetyön ohjaajan hyväksynnän, on seuraavana vaiheena vuorossa itse haastatteluiden toteuttaminen sekä haastatteluiden vastausten läpikäyminen. Kolmantena vaiheena on haastatteluiden avulla kerätyn tiedon pohjalta luoda kuvaus toimeksiantajan asiakashankintaprosessin nykytilasta ja vaiheista. Tämän jälkeen kootaan vielä mahdolliset kehitysehdotukset toimeksiantajalle tulevaisuutta varten siitä, miten prosessia voisi olla aiheellista kehittää.

Opinnäytetyön toteuttaminen ei vaadi rahallisia resursseja, vain ajallisia. Jotta opinnäytetyö on mahdollista saada valmiiksi, tarvitsee haastatteluiden onnistua sekä aikataulutuksen toteutua mahdollisimman suunnitellusti.

6 Raportin rakenne

Työn liitteet koostuvat todennäköisesti palvelupäälliköiden sekä asiakkuusosaston haastatteluiden haastattelurungoista, tästä projektisuunnitelmasta, sekä mahdollisesti työn lopullisesta aikataulusta. Kartoituksen lopputuloksena syntynyt prosessikaavio saattaa myös olla yksi työn liitteistä, ellei sitä sisällytetä omana alalukunaan opinnäytetyön produktiosioon. Toimeksiantajalle ei ole suunnitteilla muuta materiaalia tämän opinnäytetyön lisäksi. Opinnäytetyön alustava sisällysluettelo on nähtävissä alla kuvassa 1.

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Mitä on asiakashankinta	3
2.1 Asiakashankinnan menetelmät	3
2.1.1 Asiakashankinta puhelimitse	3
2.1.2 Asiakashankinta myyjien avulla	3
2.1.3 Asiakashankinta internetistä	3
2.1.4 Asiakkaiden hankkiminen tapahtumista tai messuilta	3
2.2 Asiakashankinnan eri vaiheet ja niiden toteutus	3
2.3 Hyödyllisiä huomioita onnistuneeseen asiakashankintaan	3
3 Prosessikartoituksen merkitys yrityksille.....	4
3.1 Ydinprosessit ja tukiprosessit	4
3.2 Prosessikartoituksen vaiheet.....	4
3.3 Prosessikuvauksen laatiminen	4
3.4 Prosessien kehittäminen yrityksessä	4
4 Haastatteluiden tulokset sekä käytetyt tiedonkeruun menetelmät.....	5
4.1 Strukturoitu haastattelu tiedonkeruun apuna.....	5
4.2 Palvelupäälliköiden haastattelut	5
4.3 Asiakkuusosaston haastattelut.....	5
5 Saatujen tulosten pohjalta luotu kartoitus yrityksen asiakashankintaprosessista.....	6
5.1 Toimeksiantajayritys.....	6
5.2 Asiakashankintaprosessin nykytila.....	6
5.3 Prosessikaavio yrityksen asiakashankintaprosessista	6
5.4 Kehitysehdotukset yritykselle	6
5.5 Produktin eteneminen	6
6 Pohdinta.....	7
Lähteet	8
Liitteet.....	9
Liite 1. Haastattelukysymykset: Palvelupäälliköt	9
Liite 2. Haastattelukysymykset: Asiakkuusosasto	9
Liite 3. Projektisuunnitelma.....	9

Kuva 1. Opinnäytetyön alustava sisällysluettelo.

Raportti noudattaa rakenteelliselta malliltaan perinteistä mallia, joka on nähtävillä liitteessä 1. Opinnäytetyön johdannossa tutustutaan opinnäytetyön aiheeseen, mistä opinnäytetyö koostuu, kenelle se on tehty, mitkä ovat työn tavoitteet ja alatavoitteet sekä käsitellään hieman työn rajaamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Toinen ja kolmas luku esittelevät työn tietoperustan eli keskeisimmät käsitteet. Nämä ovat B2B puolella tapahtuva asiakashankinta sekä yritysprosessit. Tietoperustassa käydään läpi, mitä käsitteet tarkoittavat ja mitkä ovat niiden ominaispiirteitä ja -vaiheita.

Neljäs pääluku käsittelee työn tiedonkeräämiseen käytettyjä keinoja, kuten strukturoitua haastattelua. Lisäksi esitellään, mikä on opinnäytetyössä käytetty lähestymistapa ja miksi juuri näihin on päädytty. Luvussa esitellään myös haastatteluissa käytetyt haastattelurungot, joiden avulla tiedonkeruuta on toteutettu toimeksiantajan palvelupäälliköiden sekä asiakkuusosaston osalta. Luvussa kerrotaan myös, miksi juuri nämä kysymykset valikoituivat haastattelukysymyksiksi. Työn viides luku kokoaa yhteen tietoperustassa esitellyn tiedon sekä haastatteluiden avulla kerätyn informaation. Näiden pohjalta luodaan kuvaus toimeksiantajayrityksen asiakashankintaprosessista sekä tehdään prosessikaavio. Lisäksi viidennessä luvussa kootaan esille nousseet kehitysehdotukset liittyen luotuun prosessikaavioon.

Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa kootaan työ vielä pääpiirteittäin yhteen, pohditaan onnistumisia ja epäonnistumisia projektin aikana ja mitä olisi mahdollisesti ollut aiheellista tehdä toisin. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittaja reflektoi omaa osaamistaan projektin aikana. Pohdinnassa kerrataan työn tavoitteet sekä onnistuttiinko ne saavuttamaan ja kuinka hyvin opinnäytetyön aikana pysyttiin tässä projektisuunnitelmassa esitellyssä aikataulussa vai jouduttiinko aikataulua suunnittelemaan uudestaan.

7 Ongelma-alueet ja riskit

Suurin haaste opinnäytetyötä tehdessä tulee todennäköisesti olemaan aikataulussa pysyminen. Teen opinnäytetyötä päivätyöni ohella, joten aikaa työstämiseen minulla on pääasiassa iltaisin ja viikonloppuisin. Lisähaastetta tuo todennäköisesti se, että aihe on minulle entuudestaan melko tuntematon. En ole yhtä opintokurssia lukuun ottamatta tehnyt prosessimallinnusta aikaisemmin. Teoriassa tiedostan, miten projektin kuuluisi edetä, mutta uskon, että toteuttaminen ei mene välttämättä aivan suunnitellusti.

Toisena ongelmana näen haastattelukysymysten laatimisen; miten saan kysymyksistä tarpeeksi tarkkoja ja oikein muotoiltuja, jotta saan dokumentoitua mahdollisimman tarkasti haluamani asiat. Myös haastatteluiden järjestäminen ja aikatauluttaminen voi tuottaa jon-

kin verran hankaluuksia, sillä ne pitää saada sovitettua haastateltavien omiin työaikatauluihin. Pyrin ennaltaehkäisemään ja minimoimaan mahdolliset ongelmat varaamalla niiden suunnittelulle ja toteutukselle tarpeeksi aikaa sekä aloittamalla esimerkiksi haastattelukysymysten luonnostelun mahdollisimman hyvissä ajoin. Eniten aikaa vievien tehtävien työskentämisen ajoitan parhaani mukaan viikonlopuille, jolloin minulla on eniten aikaa niiden tekemiselle. Työn luotettavuuden aion varmistaa käyttämällä ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä sekä välttämällä plagiointia.

8 Aikataulu

Opinnäytetyö toteutetaan perinteistä mallia käyttäen. Työn aloittaa johdanto, seuraavat kaksi päälukua on varattu tietoperustalle, neljäs pääluku käsittelee produktin osuutta ja luvussa esitellään käytetyt tiedonkeruun menetelmät sekä haastattelut. Viidennessä luvussa esitellään tässä työssä toimeksiantajana toiminut yritys, Rantalainen Oy Helsinki sekä kootaan haastatteluiden avulla saatu tieto yhteen ja sen perusteella tehdään mallinnus yrityksen asiakashankintaprosessista ja prosessin sen hetkisestä nykytilasta. Opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa käydään työtä vielä lyhyesti läpi, sekä pohditaan muun muassa omaa osaamista ja sen kehittymistä projektin aikana.

Opinnäytetyön aikataulu			
TAMMIKUU 2022 VIIKKO 2	HELMIKUU 2022 VIIKKO 5	MAALISKUU 2022 VIIKKO 11	HUHTIKUU 2022 VIIKKO 15
16.1. Aiheanalyysin jättäminen Wihlin.	1.2. ONT ensitapaaminen Zoomissa.	20.3. Valmiina vaihe 2/3	13.4. Valmiina vaihe 3/3
	11.2. 1. seminaari	21.3. 2. seminaari	20.4. 3. seminaari (alustavasti sovittu)
	20.2. Valmiina vaihe 1/3: projektisuunnitelma ja johdanto.	Haastattelukysymysten luonnostelu/suunnittelu tällä viikolla.	25.4. - Opinnäytetyön viimeistelyä
	20.2. Peittomatriisin tekeminen	28.3. - Haastatteluiden toteutus tämän viikon aikana.	31.5. Opinnäytetyö jätetty arvioitavaksi (miehellään jo tätä aikaisemmin)
	21.2. - Tietoperustan hahmottelun aloitus	1.4.	

* Aikataulu on alustava ja voi muuttua. Mahdolliset muutokset kirjataan/lisätään aikatauluun.

Kuva 2. Opinnäytetyön alustava aikataulu.

Aikataulu on alustava ja se saattaa muuttua vielä projektin edetessä. Mahdolliset muutokset kirjataan ja lisätään aikatauluun.

9 Opinnäytetyön arvosana

Uskon, että mikäli opinnäytetyö valmistuu aikataulussa ja suunnitellusti, realistinen arvosanatavoitteeni on 4. Toki haluaisin tähdätä arvosanaan 5, mutta ottaen huomioon esimerkiksi aikaisemmat koulutehtäväni sekä opiskelumenestykseni, uskon arvosanan 4 olevan omalla kohdallani realistisin tavoite. Alin arvosana, jonka voisin opinnäytetyöstäni hyväksyä, on 3. Minulla on suunnitelmissa hakea maisteriohjelmaan tulevaisuudessa, joten jo sen takia haluan saada opinnäytetyöstäni hyvän arvosanan.