

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2023

Nelli Länsiö

Myyntiprosessien kuvaus ja kehittäminen Yritys X:ssä



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalous

2023 | 42 sivua, 1 liite

Nelli Länsiö

Myyntiprosessien kuvaus ja kehittäminen Yritys X:ssä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata yrityksen myyntitoimintojen nyky- ja tavoiteprosessit sekä verrata niitä keskenään. Prosessien analysoinnin pohjalta etsittiin ongelmakohdat ja esitettiin kehitysehdotuksia, joilla myyntiprosessia voidaan yhdenmukaistaa ja parantaa.

Työ toteutettiin toimeksiantona teknologiateollisuuden alalla toimivalle keskisuurelle yritykselle, jonka tavoitteena oli kehittää myyntiprosessia. Tutkimus nykytilan kuvausta varten tehtiin haastattelemalla yrityksen aluepäälliköitä ja avainasiakkuuspäällikköä. Tavoiteprosessi laadittiin keskustelemalla yrityksen myyntipäällikön kanssa tavoitteista ja toiveista myyntiprosessin suhteen.

Tutkimustyön tuloksena saatiin peruskuvaukset myyntiprosessien nykytilan vaiheista, laaditut kuvaukset tavoiteprosesseista, sekä näiden vertailua ja analyysiä, joiden pohjalta luotiin kehitysehdotuksia. Näiden avulla yrityksessä voidaan edetä myyntiprosessin kehitysprojektissa. Tulevaisuudessa tätä tutkimusta ja sen tuloksia hyödyntämällä voidaan tutkia ja määritellä tarkemmin myyntiprosessin eri vaiheita ja niiden alavaiheita sekä perehtyä syvällisemmin siihen, miten myyntiprosessit kytkeytyvät muihin prosesseihin.

Asiasanat:

Prosessi, prosessikuvaus, myyntiprosessi, myynti.

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Management and Engineering

2023 | 42 pages, 1 appendix

Nelli Länsiö

Describing and developing the sales processes for Company X

The aim of this thesis was to describe Company X's sales processes and define the goal processes and compare these. Problems in the processes were found and defined based on the comparison and analysis.

This thesis was done for a medium-sized company operating in the technology industry. Research for defining the current state of sales processes was conducted by interviewing the regional sales managers and the key account manager of the company. The description of the goal processes was made based on the sales manager's wishes and company's values.

As a result of this thesis, the current sales processes were described, and the goal processes were defined. These processes were compared and analyzed to define the problems occurring in the current state processes. Based on the problems, suggestions for improving the processes were made. With this information the company can continue the process of improving their sales processes. This research can be used in the further development of the smaller steps in the phases of sales processes or researching how the sales processes are connected to other processes.

Keywords:

Sales, sales process, process.

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Prosessiajattelu ja myyntiteoria	8
2.1 Prosessit	8
2.2 Myynti	10
2.3 Asiakkuuden hallinta ja elinkaari	15
2.4 Raportointi osana myyntiprosessia	19
3 Case Yritys X	20
3.1 Toimeksiantoyritys X	20
3.2 Haastattelut	20
3.3 Nykytila	21
3.3.1 Uudet asiakkaat	22
3.3.2 Asiakkuuksien ylläpito	25
3.3.3 Asiakkaiden luokittelu	27
3.3.4 Myyjien haastattelut	28
3.4 Tavoiteltu myyntiprosessi	29
3.4.1 Uusien asiakkuuksien luonti	30
3.4.2 Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito	32
3.4.3 Asiakkaiden luokittelu ja kriteerit	34
3.5 Vertailu ja ongelmakohdat	35
3.6 Kehitysehdotukset ja loppupohdinta	37
4 Johtopäätökset	39
Lähteet	40

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu.

Kuviot

Kuvio 1. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40).	10
Kuvio 2. Myyntisuppilo vs. myyntiputki (Finch 2021).	12
Kuvio 3. Yksittäinen transaktio ja pitkäaikainen vaihdantasuhde (Hänti ym. 2016).	16
Kuvio 4. Nykytilakuvaus, tilanne 1.	22
Kuvio 5. Nykytilakuvaus, tilanne 2.	23
Kuvio 6. Nykytilakuvaus, tilanne 3.	23
Kuvio 7. Nykytilakuvaus, tilanne 4.	24
Kuvio 8. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 1.	25
Kuvio 9. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 2.	26
Kuvio 10. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 3.	27
Kuvio 11. Tavoiteltu uusiasiakasprosessi.	31
Kuvio 12. Tavoiteltu yhteydenottojen käsittelyprosessi.	32
Kuvio 13. Asiakkuutta ylläpitävät toiminnot.	34

Taulukot

Taulukko 1. Vastuualueet ja erityispiirteet. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022)	29
---	----

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	Business-to-Business, yritysten välinen liiketoiminta (Holma ym. 2021).
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallintajärjestelmä (Kurvinen & Seppä 2016, 270).
ERP	Enterprise Resource Planning, toiminnanohjausjärjestelmä (Mikkonen 2022, 38).
KAM	Key Account Management, eli avainasiakastoiminta (Mäntyneva 2019, 9).
PDCA	Plan – Do – Check – Act eli Demingin ympyrä (Mikkonen 2022, 7).
Prospektointi	Potentiaalisten myyntimahdollisuuksien löytäminen ja tunnistaminen (Kenner & Leino 2020).
Transaktio	Vaihdantakauppa (Hänti ym. 2016).

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata yrityksen nykyiset ja tavoitellut myyntiprosessit, verrata niitä sekä ehdottaa keinoja toimeksiantajayrityksen myyntitoimintojen tehostamiseksi. Työssä tutkitaan, miten hyvin tavoitellut myyntiprosessit toteutuvat myyjien työssä ja kuinka paljon variaatiota tämänhetkisissä prosesseissa ilmenee.

Toimeksiantoyrityksen myyntipäällikön kanssa keskustelemalla muodostetaan käsitys siitä, millainen tavoite myyntiprosessin kehittämisellä on.

Aluepäälliköiden ja avainasiakkuuspäällikön kanssa toteutetaan teemahaastattelut, jotta saadaan kuva lähtötilanteen myyntiprosesseista.

Haastatteluissa käsitellään myyntiprosessien vaiheita, eri variaatioita prosessien toteutumisessa ja mitä ominaista kullakin alueella on, joka tulee ottaa huomioon myyntiä tehdessä.

Toimeksiantoyrityksessä ei ole ennalta kuvattu myyntiprosesseja eikä laadittu niille kirjallisia tavoitteita. Yritys haluaa kuvata myyntiprosessit, jotta niitä voidaan kehittää ja yhdenmukaistaa. Myyntiprosessit vievät liikaa aikaa, joten niitä on tulevaisuudessa tarkoituksena tehostaa. Jotta tämä voidaan tehdä, on prosessit kuvattava ongelmakohtien löytämiseksi. Myös myyntipuolen raportointi on puutteellista ja epäyhtenäistä, joten se tulee saada osaksi myyntiprosesseja toiminnan sujuvoittamiseksi. Lopputavoitteena on, että yrityksellä on selkeät tavoiteprosessit, joiden raamien mukaan myyjät toimivat edustaen yritystä yhtenäisesti. Tuloksena on selkeä, tehokas prosessi, jota voidaan jatkuvasti parannella.

Työ on rajattu vain kotimaan myyntiprosessien kuvaukseen ja parannusehdotuksiin, sillä toimeksiantoyritys toimii suurimmaksi osaksi kotimaan markkinoilla. Vientimyynnin asiakkaat ovat pääasiassa maahantuojia, jotka hoitavat oman myyntinsä. Laadittuja tavoitemyyntiprosesseja voidaan kuitenkin hyödyntää myös ulkomaankaupassa, mikäli toimintaa halutaan laajentaa, tai tutustuttaa tavoiteprosessit myös maahantuojien myyntitoimintoihin.

2 Prosessiajattelu ja myyntiteoria

2.1 Prosessit

Hyvä prosessi on yhtenäinen ja sujuvasti soljuva. Siitä on minimoitu hukka, ja se tuottaa mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle resurssien puitteissa. Prosessi tulee olla dokumentoitu, jotta se on työyhteisön kaikkien jäsenien saatavilla. Vasta kun prosessi ja sen vaiheet on tunnistettu ja dokumentoitu, sitä voidaan kehittää ja johtaa sujuvasti. (Logistiikan maailma 2023.)

Prosessiajattelun pohjana on ajatus siitä, että toimintaketjulla luodaan arvoa asiakkaalle. Olennaisena kysymyksenä prosessiajattelussa on, miten ja millä toimilla arvoa luodaan. Tähän ratkaisuna on tapahtumaketjun tunnistaminen ja kuvaaminen sekä sen parannus- ja tehostustavoitteiden määrittely.

Tapahtumaketjun tunnistamista ja kuvaamista voidaan kutsua *prosessien kuvaamiseksi*. Sen tavoitteena on tunnistaa mitkä vaiheet luovat arvoa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Vain kuvatulla prosessilla voidaan tehokkaasti jakaa ja siirtää tietämystä organisaation sisällä. Hyvin toteutettu mallinnus prosessista edistää sujuvaa yhteistyötä luomalla organisaatioon yhteisiä ajatuksia. Myös tietojärjestelmien toimivuus on kriittinen osa useissa prosesseissa ja niiden kehittämisessä. Järjestelmät toimivat tietojen prosessointi- ja varastointityökaluina. Prosessien sisäinen toiminta muodostaa usein tapahtumamerkintöjä järjestelmään, jota tulkitsemalla voidaan määritellä, kuinka hyvin prosessi toimii. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

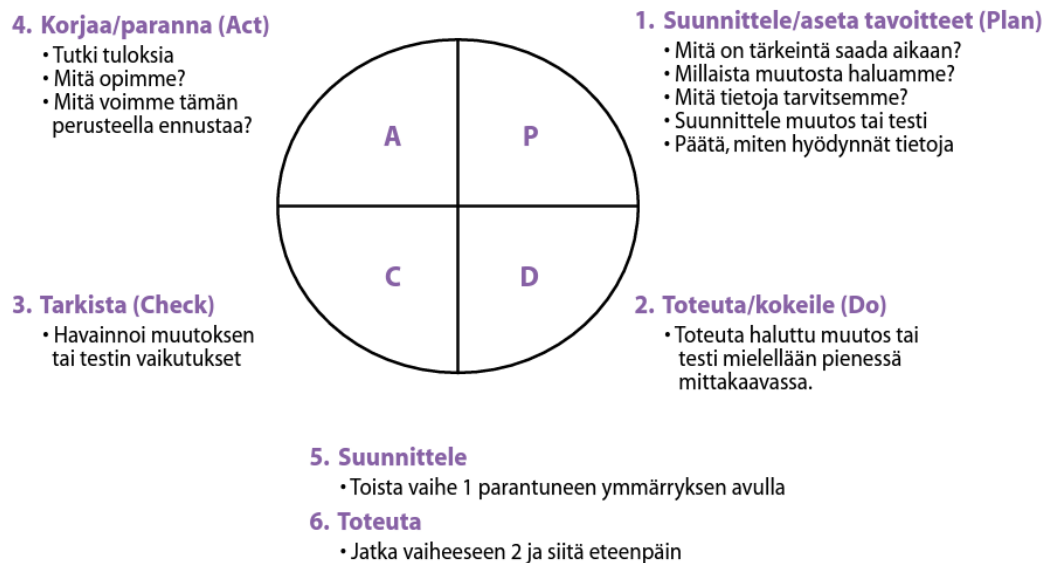
Kun organisaatiossa aloitetaan kehitysprosessi, kuvataan usein ensin nykytila ja tavoiteltu prosessi. Prosessikuvauksen ideana on kuvata materiaalin, ihmisten ja informaation kulku. Ennen prosessikuvauksen aloittamista on kuvauksen toteuttajan määriteltävä tiimi, jossa on prosessin kaikkia vaiheita edustavia osapuolia. Kun kuvaukseen tarvittavat henkilöt on määritetty, voidaan kuvaus aloittaa. Tämän toteuttamiseen on useita vaihtoehtoja, mutta esimerkiksi

haastattelu on yksi yleisesti käytetty keino. Kuvauksen tavoitteena on auttaa identifioimaan prosesseissa esiintyvää hukkaa, eli vaiheita, jotka eivät tuota juurikaan lisäarvoa mutta vievät aikaa tai resursseja. (Plenert 2007, 236–243.)

Onnistuneen prosessikuvauksen ja sen kehittämisen myötä voidaan huomata muun muassa korkeampaa asiakastyytyväisyyttä ja kun asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua, haluaa hän jatkossakin asioida yrityksen kanssa. Lisäksi mallintaminen auttaa ymmärtämään prosessien osapuolien rooleja arvon muodostamisessa sekä hahmottamaan kokonaisuutta. Tämä voi nostaa motivaatiota ja parantaa yhteistyön tasoa. Myös ymmärrys asiakkaan tarpeista paranee, jolloin ne voidaan ottaa paremmin huomioon toimintaa kehittäessä, mikä johtaa parempaan tuotteeseen tai palveluun. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.)

Nykytilaprosessikuvauksen jälkeen laaditaan tulevaisuuden tavoiteprosessikuvaus. Tästä ilmenee se, miltä prosessin halutaan näyttävän leanin käyttöönoton tai muun kehittämisen jälkeen. Tavoitteena on löytää kehittämismahdollisuuksia prosessissa ja sen jälkeen määritellä toimenpiteet kehityksen saavuttamiseksi. (Plenert 2007, 241–243.)

Usein, kun puhutaan jonkin prosessin liinauksesta, nousee esille Demingin PDCA-ympyrä – eli *Plan-Do-Check-Act*-malli. Sitä käytetään monissa tilanteissa työkaluna ongelmanratkaisussa ja toiminnan tai prosessien kehittämisessä. (Mikkonen 2022, 34, 52.) PDCA-ympyrä on myös jatkuvassa parantamisessa usein käytetty työkalu (Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Alla Laamasen ja Tinnilän kuvaus PDCA-ympyrästä.



Kuvio 1. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40).

Tämä tutkimustyö keskittyy ympyrän ensimmäiseen kohtaan eli suunnitteluvaiheeseen. Siinä tulee miettiä, mitä halutaan saada aikaan, minkälaista muutosta kaivataan, mitä tietoja tarvitaan ja miten niitä hyödynnetään. Niiden pohjalta suunnitellaan haluttu muutos tai testi (Laamanen & Tinnilä 2009, 40).

Mikkosen (2022) mukaan suunnitteluvaiheen ajatus voidaan tiivistää kolmeen kysymykseen: Miltä näyttää täydellinen toiminta? Miltä näyttää nykyinen toiminta? Kuinka suuri railo on nykytilan ja ihannetilän välillä? (Mikkonen, 2022, 34.)

2.2 Myynti

Yksinkertaisesti sanottuna myynti on arvon tuottamista. Asiakasyritys ostaa tuotteen tai palvelun ajatuksenaan, että se tuottaa jonkinlaista arvoa hänen organisaatiolleen. Arvo voi olla ratkaisu haasteeseen tai keino kehittää omaa liiketoimintaa. Kun kyseessä on B2B-kauppaa, myyjän tulee korostaa ratkaisun tarjoamia hyötyjä, eikä vain sen ominaisuuksia. Myyjän täytyy ymmärtää myös

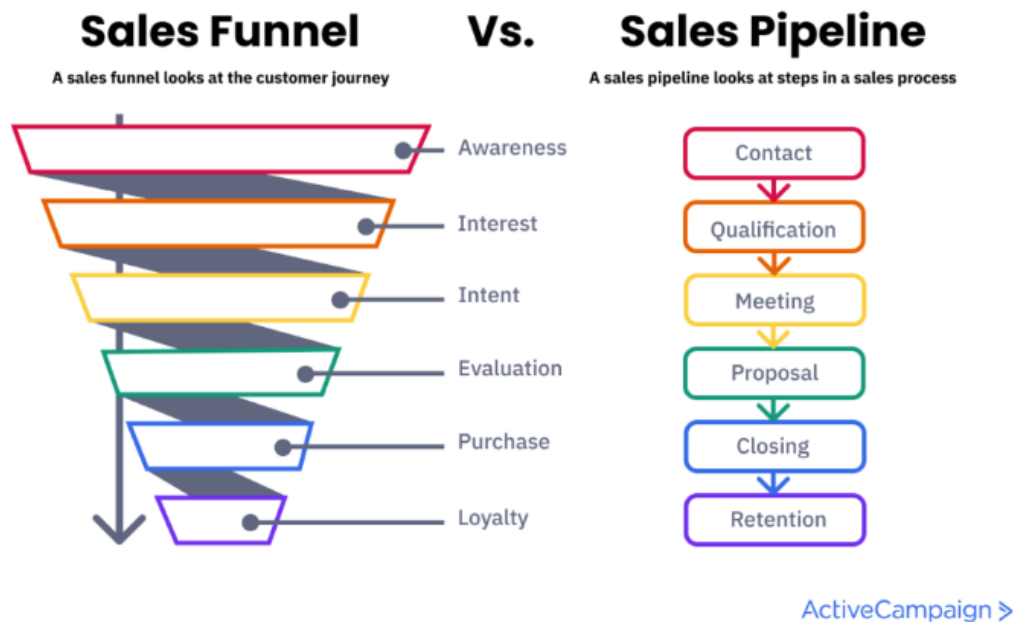
asiakasyrityksen loppuasiakkaiden ostokäyttäytymistä, jotta molemmat yritykset voivat hyötyä yhteistyöstä. (Hänti ym. 2016.)

Arvomyynti on yrityksen strateginen ratkaisu, johon koko organisaation tulee sitoutua. Se pohjautuu ajatukseen, että etsitään ja ratkaistaan ongelma. Ongelmat voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Arvomyynti onnistuu, kun asiakkaalle pystytään osoittamaan, että tarjottu ratkaisu on arvokkaampi kuin kilpailevan yrityksen ratkaisu. (Alatalo 2018.) Arvon voidaan katsoa muodostuvan siitä, kun kustannukset vähennetään hyödyistä. Kustannuksilla tarkoitetaan sitä, mitä ratkaisu asiakkaalle maksaa niin rahassa kuin riskeissä tai resursseissa. (Hänninen 2020.)

Arvomyynnissä on tärkeää keskittyä asiakkaan tarpeeseen ja myyjän tulee kuunnella asiakasta. Asiakkaalle tulee antaa tilaa kertoa ongelmastaan tai tarpeestaan, joka kaipaa ratkaisua ja ongelman aiheuttamista kustannuksista. Myyjän on tärkeää päästä sisälle näihin, eikä vain keskittyä omaan myyntipuheeseensa, jotta yhteistyötä voidaan tehdä. Ratkaisun löytyessä myyjän tulee päättää kauppa niin, että asiakkaalle arvoa luovasta ratkaisusta saadaan hyötyä myös myyvälle organisaatiolle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei myyjän tule myöntyä liikaa, vaan neuvotella diili, joka tuottaa molemmille osapuolille arvoa. (Hänninen 2020.) Etenkin B2B-myynnissä arvomyynti korostuu – pääajatuksena on yhteinen tavoite asiakkaan liiketoiminnan kehittämisestä ja osapuolien välisestä kumppanuudesta (Bergström & Leppänen 2021).

Myyntisuppilolla (*sales funnel*) kuvataan prospektien tai potentiaalisten asiakkaiden matkaa eteenpäin myyntiprosessissa. Nimensä mukaisesti se on suppilon muotoinen, ja muodolla kuvataan sitä prospektien määrää, mikä mihinkin vaiheeseen saakka selviää ja mitkä putoavat pois syystä tai toisesta. Suppilon lopussa ovat onnistuneesti hankitut asiakkaat. Vaikka termiä *myyntiputki* käytetään myös myyntisuppilosta, *sales pipeline* voidaan suomentaa *myyntiputkeksi*. Myyntiputki kuvaa myyjän toimintaa, joka johtaa asiakkaan potentiaalisesta asiakkaasta maksavaksi asiakkaaksi. Ero suppilon ja putken välillä on näkökulma. Suppilossa matkaa katsotaan asiakkaiden

toiminnan kautta, kun taas putkessa keskitytään myyjän toimintoihin. Myyntisuppiloita ja -putkia on monenlaisia ja niissä voi olla eriävä määrä kohtia, koska ne tulee räätälöidä yritykselle sopivaksi, mutta ajatus taustalla on sama. (Kakkar 2022; Finch 2021.) Alla olevasta kuvioista 2 löytyy myyntisuppilo ja myyntiputki kuvattuna.



Kuvio 2. Myyntisuppilo vs. myyntiputki (Finch 2021).

Myyntisuppilon lähtötilanne on, kun asiakas tulee tietoiseksi (*awareness*) yrityksestä esimerkiksi sosiaalisen median tai mainoksen kautta. Asiakkaan mielenkiinto (*interest*) herää, ja hän haluaa tietää lisää yrityksestä. Toisesta vaiheesta voidaan käyttää myös löytäminen-sanaa (*discovery*). Sitten seuraa aikomus- tai arviointivaihe (*intent / evaluation*). Nämä vaiheet voivat vaihdella keskenään, mutta ajatuksena on, että asiakas harkitsee yrityksen tarjoamia ratkaisuja, vertaa niitä kilpailijoihin ja ilmaisee kiinnostuksensa kaupan tekoon. Kun nämä aiemmat vaiheet ovat onnistuneet, tapahtuu hankinta (*purchase*). Jos kaikki sujuu hyvin hankinnan kanssa ja asiakas on tyytyväinen, voidaan hänestä saada pitkäaikainen eli lojaali (*loyalty*) asiakas. (Kakkar 2022.)

Myyntiputkessa taas myyjän toiminta voi edetä esimerkiksi seuraavasti: prosessi alkaa kontaktista (*contact*) – kontaktin kohde on voitu löytää prospektoimalla tai siitä on voitu saada liidi. Kun kontakti on muodostettu, myyjän tulee vahvistaa asiakkaan sopivuus (*qualification*). Kunhan asiakas on sopiva, edetään tapaamiseen (*meeting*). Jos tapaaminen sujuu hyvin, voidaan asiakkaalle lähettää ehdotus, joka sisältää tarjotut ratkaisut, hinnat, toimitusajat ja muun olennaisen. Ehdotuksesta voidaan vielä neuvotella asiakkaan kanssa, jotta päädytään molempia tyydyttävään ratkaisuun, ja päätetään kauppa (*closing*). Viimeinen osa putkea on asiakkaan säilyttäminen (*retention*). Tällä tarkoitetaan hankinnan jälkeisiä toimia, joilla asiakas saadaan haluamaan asioida yrityksen kanssa uudelleenkin. (Kakkar 2022; Finch 2021.)

Nykymaailman B2B-myyntissä korostuu etenkin prospektoinnin tärkeys. Kun prospektointia harjoitetaan yrityksessä, voidaan varmistaa, että myyjillä on tarpeeksi potentiaalisia asiakkaita ja tietoja heistä kontaktointia varten. Näin säästyy myös aikaa, joka menisi hukkaan, kun kontaktoitaisiin yritykselle epäsoivia asiakkaita. Prospektoinnin tavoitteena onkin eliminoida turhaa työtä ja suunnata myyntitiimin teho ja energia oikeasti potentiaalsiin asiakkuuksiin. Prospektoinnin tukena on hyvä olla laadittu suunnitelma. Siinä tulee olla mietittynä ensinäkin se, mistä yritys voi löytää potentiaalisia asiakkaita ja millaisia ne ovat: minkälaisen yritysten tai minkä alan toimijoiden kanssa yritys haluaa toimia. Seuraavina kysymyksinä on ketä tai keitä yrityksen henkilöstöstä tulee lähestyä ja milloin on sopiva ajankohta lähestymiseen. Täytyy myös punnita, tunnetaanko yrityksessä ne oikeat henkilöt ja ovatko he niitä, joita oikeasti kannattaa lähestyä. Viimeisenä tulee miettiä, kenelle ollaan myymässä ja mikä osapuolien asiakaskuntia yhdistää. (Kenner & Leino 2020.)

Seuraava vaihe on kontaktointi. Ennen ensikontaktia asiakkaaseen myyjän tulee valmistautua. On tärkeää ottaa selvää asiakkaan yritystoiminnasta ja haasteista sekä muodostaa käsitys siitä, millaiseen pulmaan asiakkaalle voidaan tarjota ratkaisua. Ensimmäinen yhteydenotto on hyvä suunnitella etukäteen ainakin rakenteellisesti ja sitä voidaan harjoitella. Ensikontaktissa

tulee keskittyä asiakkaaseen ja käydä rakentavaa keskustelua, eikä tavoitteena ole tuputtaa tuotteita potentiaaliselle asiakkaalle. (Kenner & Leino 2020.)

Tärkeimpänä vaiheena on asiakkaan tapaaminen. Ennen tapaamista tulee kiinnittää huomiota samoihin seikkoihin kuin ennen kontaktia: asiakasyritykseen perehtyminen, sen tarpeet ja haasteet sekä tapaamisen rakenne. Myyjällä on hyvä olla jo ennen tapaamista valmisteltuna ratkaisuehdotus asiakkaan mahdolliseen ongelmaan. Myyjän on hyvä miettiä myös tapaamisen tavoite ennalta – halutaanko asiakkaalta tarjouspyyntö vai onko tavoitteena tehdä suoraan kaupat? Ammattimaisen kuvan antaa, jos myyjä rakentaa ja lähettää asiakkaalle tapaamisen agendan. Tämä viestii aidosta kiinnostuksesta ja arvostuksesta asiakasta ja hänen aikaansa kohtaan, sekä varmistaa, että tapaaminen on tehokas ja molempia osapuolia hyödyttävä. (Kenner & Leino 2020; Hänti ym. 2016.)

Itse tapaamisessa asiakasta monesti kiinnostaa myyjäyrityksen arvomaailma, tarina ja tietysti tuotevalikoima. Asiakkaan toimiessa ensimmäistä kertaa yrityksen kanssa häntä kiinnostaa erityisesti yrityksen isot asiakkaat ja heidän kokemuksensa, eli referenssit. Myös yrityksen toimintatavat ja henkilöstö vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan. Asiakas haluaa varmistua siitä, että voi luottaa siihen, mitä hänelle luvataan. Hän haluaa tietää, mitä tilauksen jälkeen tapahtuu. Henkilöstö taas edustaa yrityksen brändiä ja luo asiakkaalle inhimillisen kuvan yrityksestä. Viimeinen, mutta ei vähäisin seikka on kilpailuetu. Mikä erottaa yrityksen kilpailevasta yrityksestä? Minkä asiakkaan ongelman yritys ratkaisee paremmin, kuin kilpailija? Miten yrityksen ratkaisu tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle, kuin kilpailijan ratkaisu? Kilpailuetua kannattaa tuoda esille myynnin useissa eri vaiheissa. (Kenner & Leino 2020.)

Tapaamisessa myyjän tulee muistaa kuunnella asiakasta. Monesti onnistuneessa myyntitapaamisessa asiakas on enemmän äänessä kuin myyjä. Kysymällä oikeat kysymykset myyjä johdattelee asiakkaan kertomaan tarpeistaan. Kuuntelemalla myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeet, jotta voi tarjota asiakkaalle oikeasti sopivinta ratkaisua. Hyvä myyjä osaa lukea myös asiakkaan sanatonta viestintää. Ratkaisu voidaan muodostaa myös yhdessä

asiakkaan kanssa. (Kenner & Leino 2020; Hänti ym. 2016.) Hyvä myyjä toimii asiakkaalleen ikään kuin konsulttina, jotta löydetään molempia miellyttävä ratkaisu. Myyjä ei yritä myydä asiakkaan tarpeeseen sopimatonta ratkaisua vain saadakseen lisää myyntiä, vaan etsii oikeasti sopivan tuotteen. Asiakkaan ostopäätöstä voidaan helpottaa erilaisilla tukimateriaaleilla, kuten investointilaskelmilla – kuinka nopeasti tuote maksaa itsensä takaisin. (Niemi & Sekki 2016, 44.)

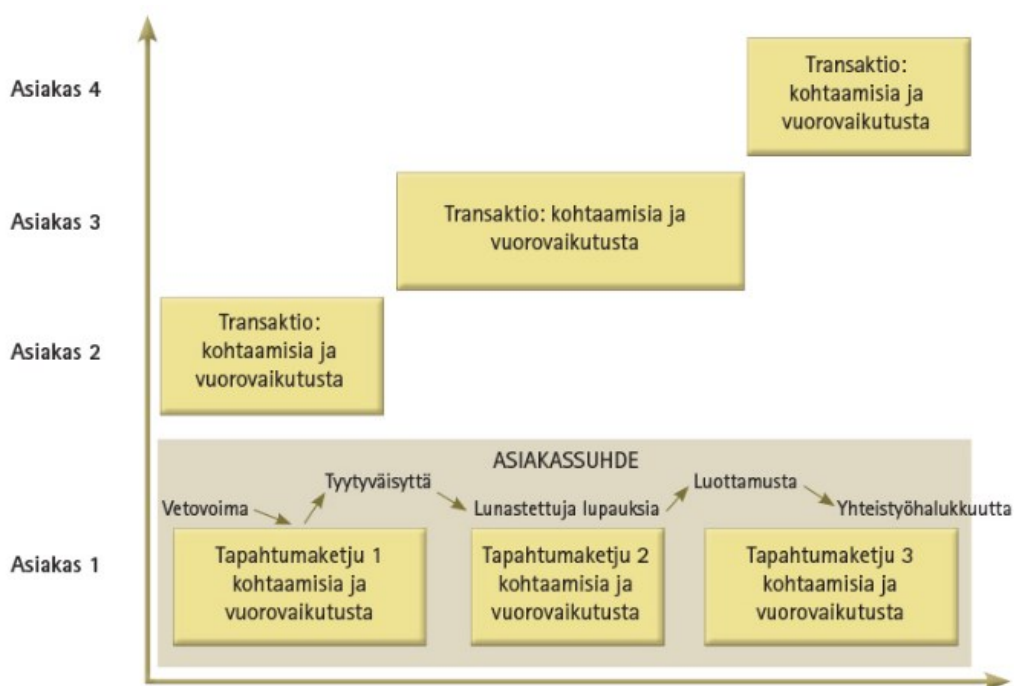
Menesty yrittäjänä- kirjassa toinen kirjoittajista, Mika Niemi, nimeää viisi yleistä syytä myynnin epäonnistumiseen. Ensimmäisenä syynä on sähköpostien huomiotta jättäminen. Jos asiakas ei saa vastausta yhteydenottoonsa, tämä laskee asiakkaan kokemaa luottamusta yritystä kohtaan. Toinen syy on valikoivuus. Etenkin arvomyynnissä tavoitteena onkin valikoida asiakkaat yritykselle ja sen brändiin sopiviksi, mutta potentiaaliseen liidiin on tärkeää perehtyä, eikä päätöksiä saa tehdä ennakko-oletusten perusteella. Kolmanneksi syyksi on nimetty ihan vain huono myynti. Hyvässä myyntitapaamisessa on tärkeää tuoda muutakin pöytään kuin pullapitko. Nykyään yritysmaailmassa arvostetaan yhä enemmän suoruuutta ja tehokkuutta, joten tuotteet, hinnat ja ehdot tulee esittää tapaamisessa. Myynnin voi pilata myös myyjän valmistautumisen puute – potentiaaliseen asiakasyritykseen on hyvä tutustua etukäteen. Viidenneksi syyksi nimettiin seurannan puute – myyjän tulee raportoida käynnistään ja muistaa palata asiaan asiakkaansa kanssa, eikä niin päin, että asiakas joutuu itse kyselemään perään. (Niemi 2016, 44)

2.3 Asiakkuuden hallinta ja elinkaari

Asiakassuhde voi olla kertaluontoinen tai pitkäaikainen. Kertaluontoisessa asiakassuhteessa transaktio eli vaihdantakauppa tapahtuu vain kerran syystä tai toisesta, kun taas pitkäaikaisessa tapahtuu useita transaktioita.

Pitkäaikaisessa vaihdantasuhteessa asiakkaan ja myyjän välille muodostuu suhde ja heidän toimintonsa voivat sitoutua tiiviisti yhteen. Tällainen suhde voi kestää vuosia tai vuosikymmeniä ja parhaassa tapauksessa vaihdantasuhde onkin strateginen, molemmille arvoa tuottava ratkaisu osapuolten välillä.

Pitkäaikainen vaihdantasuhde rakentuu ketjuista tapahtumia, jotka tapahtuvat myynti- ja osto-organisaation välillä. Nämä ketjut kattavat myynti- ja ostoprosessit kokonaisuudessaan, ja myyjä ja ostaja voivat olla jopa jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Hänti ym. 2016.)



Kuvio 3. Yksittäinen transaktio ja pitkäaikainen vaihdantasuhde (Hänti ym. 2016).

Asiakaskeskeistä johtamismallista käytetään usein termiä asiakkuuden hallinta tai englanninkielistä lyhennettä CRM. Sen pyrkimyksenä on pitkäaikaiset asiakkuussuhteet ja asiakasuskollisuus, sekä parempi tuotto eli asiakaskannattavuus. Tämä tapa käsittää koko asiakkuuden elinkaaren syntymisestä vakiintumiseen, jalostumiseen sekä lopulta hiipumiseen. Asiakkaan kokemus on olennainen tekijä suhteen muodostumisessa ja kehittämisessä. Kun kokemus on ollut positiivinen, asiakas jatkaa yrityksessä asiointia ja voi jopa suositella yritystä muille. Jotta asiakkuuden hallinnan tehokkaassa toteuttamisessa voidaan onnistua, tulee organisaation luoda asiakkuustyyppikohtaisia hoitomalleja, -prosesseja sekä nimetä strategisesti tärkeimmille asiakkaille vastuuhenkilöitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.)

Asiakkuudet voidaan myös jaotella tyyppin mukaan esimerkiksi *säilytettäviin*, *kehitettäviin* ja *muutettaviin* tai *poistettaviin* asiakkuuksiin. Säilytettävät asiakkuudet ovat kannattavimpia asiakkuuksia, esimerkiksi avainasiakkaita. Kehitettävillä asiakkuuksilla tarkoitetaan asiakkaita, joissa olisi enemmänkin potentiaalia, kunhan sitä osattaisiin hyödyntää ja lisätä asiakasosuutta. Muutettavat ja poistettavat asiakkaat ovat sellaisia, joiden asiakkuuden ylläpito ei ole yritykselle syystä tai toisesta kannattavaa. Asiakkuuden ylläpitokustannukset voivat olla suuret, eivätkä vastaa asiakkaalta saatuja tuloja tai ehkä asiakas ei ole luotettava taloudellisesti. Ei-toivottua asiakkuutta voidaan aluksi yrittää muuttaa esimerkiksi pyrkimällä vähentämään palvelukustannuksia. Mikäli toimet eivät auta, päättäminen tulee hoitaa asiallisesti. Ei haluta, että entinen asiakas puhuu yrityksestä pahaa muille tai että kaikki sillat ovat poltettu, jos asiakas onkin tulevaisuudessa yritykselle hyvä asiakas. (Bergström & Leppänen 2021.)

Asiakkuuden hallinnassa apuna on CRM-järjestelmä, johon voidaan kirjata kaikki tarvittava tieto asiakkaasta, jolloin se on kaikkien organisaation jäsenten saatavilla ja hyödynnettävissä. Parhaimmillaan järjestelmä voi jopa ennakoida tarpeita tai ongelmia, tuottaa asiakkaille personoituja viestejä, tuotteita ja palveluita sekä parantaa asiakaskokemusta. Tämä lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Haasteena voi olla kaiken tiedon hyödyntäminen. Järjestelmässä on potentiaalia paljon, joten sen ei tule antaa mennä hukkaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19–20.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeää, kun halutaan ylläpitää asiakassuhteita. Tyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa myyjän tai asiakaspalvelijan saavutettavuus ja asiantuntijuus, tuotteen laatu ja käyttökokemus, tukijärjestelmien, kuten verkkosivujen, laskutuksen, huollon ja asiakastuen toiminta sekä takuun pituus ja kattavuus. (Bergström & Leppänen 2021.)

Myös tuotekoulutukset ovat tärkeitä etenkin teknisen myynnin puolella. Tämä pätee uusien asiakkaiden kanssa, jotka ostavat tuotemerkkiä ensimmäisen kerran, mutta olennaisesti myös vanhoissa asiakassuhteissa, kun uusia tuotteita tuodaan markkinoille. Ilman asianmukaista tuotekoulutusta voi tuotteen

ominaisuuksia jäädä kokonaan pimentoon asiakkaalta ja jopa koko käyttökokemus voi olla negatiivinen. Etenkin tukkuliikkeille myytäessä esiintyy se haaste, että miten voidaan varmistaa, että tukun myyjä osaa esitellä tuotteen kunnolla. Tätä voidaan tukea säännöllisten koulutusten lisäksi esimerkiksi hyvien nettisivujen, ohje- ja esittelyvideoiden ja Q&A-osioiden avulla. (Niemi & Sekki. 2016, 40.)

Asiakkaiden selkeä luokittelu auttaa organisaatiota kohdistamaan resurssit oikein. Näin tuottavuus kasvaa ja tärkeimmät asiakkaat saavat heille kuuluvan huomion. Pienempien asiakkaiden suhteiden ylläpito ja potentiaalisten kasvajien seuranta voidaan hoitaa helposti jopa automatisoidusti. Luokittelussa tulee ottaa huomioon volyymin ja myynnin lisäksi myös se, että millainen suhde asiakkaaseen on ja onko asiakkaassa potentiaalia kasvuun. Luokittelu tulee tehdä johdon toimesta, sillä se on strateginen työkalu, joka täytyy laatia huolellisesti ja ajatuksella. Jokaisella asiakasluokalla tulee olla oma hoitomallinsa, jonka mukaan asiakasta palvellaan. (Heikkilä 2016.)

Key Account Management eli avainasiakkuustoiminta keskittyy yrityksen näkökulmasta strategisesti tärkeimpiin asiakkaisiin. Toiminnan tavoitteena on saada suurempi osuus asiakkaan tekemistä ostoista sekä lisätä ja kehittää myyntiä asiakkaalle. KAM-asiakkuuksien hoitokustannukset ovat yleensä suuremmat, sillä se vaatii enemmän resursseja yritykseltä. Usein hinnat ovat alhaisemmat avainasiakkaille kuin muille. Tämä kuitenkin lujittaa asiakkuussuhdetta ja kehittää toimittajayrityksen ja asiakkaan välistä yhteistyötä. KAM-toiminta maksaa itsensä usein takaisin lisääntyneenä myyntinä ja nopeampana kasvuna. Asiakkaat arvostavat, kun heidät nimetään avainasiakkaiksi. Avainasiakkaiden yhteyshenkilönä toimii Key Account Manager eli avainasiakkuuspäällikkö. Oma yhteyshenkilö, joka on perehtynyt asiakasyritykseen luo asiakkaalle lisäarvoa. (Mäntyneva 2019, 9–13.)

2.4 Raportointi osana myyntiprosessia

CRM-järjestelmä auttaa välttämään väärinkäsityksiä sekä helpottaa myyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden välistä kommunikaatiota. Hyötynä on myös se, ettei asiakastiedot ja asiakastapaamiset sekä muut kommunikaatiot eivät ole vain myyjän muistin varassa. Järjestelmään tallennetut asiakastiedot ja toiminnot hyödyttävät kaikkia osallisia sekä niitä voi hyödyntää muutkin, kuin vain ne suhteet luonut myyjä. Oikein käytettynä CRM-järjestelmä luo rakenteen myyntiprosessille. Sen kautta voidaan tarkistaa, että jokainen prosessin suunniteltu vaihe on toteutettu. Mikäli raportointi on huolellista ja täydellistä, voidaan CRM-järjestelmästä nähdä se, kuinka myyjä on aikansa käyttänyt, sekä paljonko aikaa ja millaisiin toimintoihin on kunkin asiakkaan kohdalla käytetty. (Care & Bohlig 2008, 230, 235.)

CRM-järjestelmän hyöty ei ole vain myyjän toiminnan seuraamisessa, vaan oikein käytettynä sieltä löytyy myös asiakaspalvelun tai teknisen tuen merkinnät asiakasyritysten yhteydenotoista ja niiden selvittämisestä. Täten kaikki asiakkuuteen liittyvät toiminnot löytyvät yhdestä paikasta ja kenen vain osallisen on helppo seurata, mitä asiakkaan kanssa on kommunikoitu. Useissa moderneissa CRM-järjestelmissä on ominaisuus, joka automaattisesti kirjaa sen kautta soitetut puhelut, lähetetyt sähköpostit sekä lähetetyt tapaamiskutsut. Näin CRM:ään raportointi ei ole enää niin manuaalista ja aikaa vievää, ja aikaa jää olennaisiin asioihin, eikä raportointi ole rasite myyjälle. (Kurvinen & Seppä 2016, 270.)

3 Case Yritys X

3.1 Toimeksiantoyritys X

Toimeksiantaja on keskisuuri yritys, joka toimii teknologiateollisuuden alalla. Se valmistaa ja myy laitteita kotimaan ja ulkomaan markkinoille, mutta pääfokus on kotimaan markkinoilla. Toimeksiantoyrityksen myynti on suurimmaksi osin B2B-myyntiä. Kotimaassa asiakkaina on tukkuliikkeitä ja pienempiä yrityksiä, mutta myös yksityisasiakkaita, kun taas viennin puolella asiakkaat ovat maahantuontirytyksiä. Yrityksen myynti on asiantuntijamyntiä. Tuotteiden tyyppin vuoksi sen pyrkimyksenä on keskittyä arvomyyntiin.

Toimeksiannon tavoitteena oli kuvata yrityksen nykymyyntiprosessit ja tavoitemyyntiprosessit. Aloitustilanteen myyntiprosessit kuvattiin myyjien haastatteluiden perusteella. Tavoiteprosessit määriteltiin myyntipäällikön ja johtoryhmän toiveiden sekä yrityksen arvojen pohjalta. Kuvauksien lisäksi tarkoituksena oli verrata kuvattuja nyky- ja tavoiteprosesseja keskenään sekä esittää parannusehdotuksia prosessin kehittämiseksi ja yhdenmukaistamiseksi.

3.2 Haastattelut

Haastattelu on tutkijan ja haastateltavan välinen keskustelu tutkimusaiheesta. Tutkijan eli haastattelijan tulee perehtyä aiheeseen ennalta ja suunnitella haastattelun kulku ja kysyttävät kysymykset. Haastattelijan tulee pystyä ohjaamaan keskustelua haastattelun aikana, jotta pysytään aiheessa. Haastatteluissa tulee ottaa huomioon haastateltavan yksityisyys, eikä tietoja saa luovuttaa muille, jos niin ei ole sovittu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on rakenteeltaan vapaamuotoisemmasta päästä ja se muistuttaakin enemmän keskustelua. Siinä käydään keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välillä tutkimuksen teeman ympärillä. Eri aihealueita voidaan

käydä eri laajuudella haastateltavien välillä eikä teemahaastattelun struktuuri ole niin tarkka. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

3.3 Nykytila

Koska yrityksen tavoitteena on tulevaisuudessa tehostaa myyntiprosessia mahdollisesti leanin avulla, oli prosessien nykytila kuvattava ensin. Tässä tapauksessa prosessikuvaukset toteutettiin myyntitiimiä haastatteleamalla. Haastattelut olivat teemahaastatteluita. Näiden haastatteluiden pohjalta luotiin prosessikaavioita, jotta voitiin visuaalisesti kuvata, miten nykyprosessit eroavat tavoitteesta ja minkälaisia eriävyyksiä prosessien välillä on. Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, miten asiakastarpeet eroavat eri alueittain ja miten se vaikuttaa myyntiprosessiin. Yrityksessä Suomi oli jaettu kolmen aluepäällikön kesken, jonka lisäksi oli nimetty asiakkuuspäällikkö avainasiakkaita varten (Toimeksiantajan tiedonanto).

Työn aikana ei vielä pureuduttu syvemmillä arvonn tuottamisen pohdintaan, vaan keskityttiin siihen, mitä vaiheita prosesseissa on. Tämän vuoksi prosesseja kuvatessa päädyttiin enemmän uimaratakaavion kaltaiseen kaaviotyyppiin, jotta voitiin korostaa eri toimintojen tekijöitä ja vastuualueita sekä niiden vaihtelua prosesseissa. Alun prosessikuvausvaiheen tiimi muodostui haastateltavista avain- ja aluepäälliköistä.

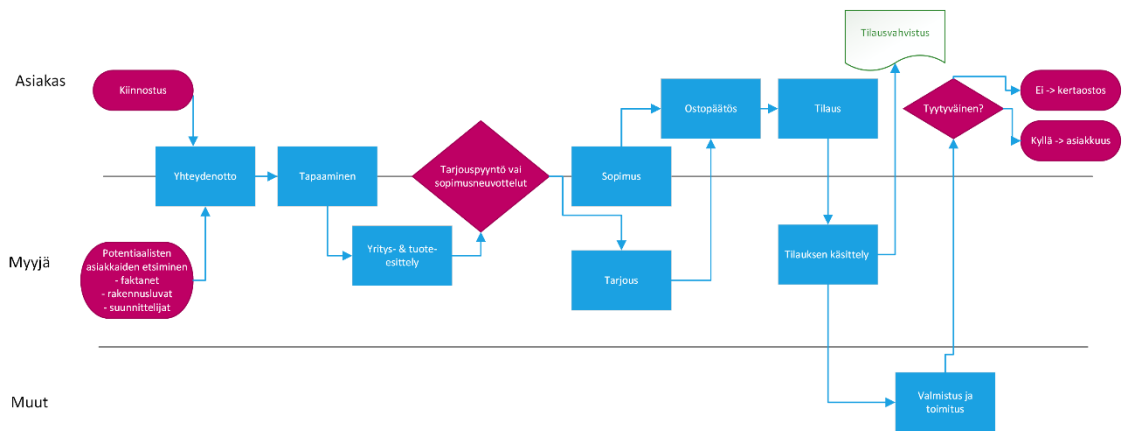
Aluepäälliköiden ja avainasiakaspäällikön teemahaastatteluiden pohjalta laadittiin kuvaukset yleisistä toteutuneista myyntiprosesseista. Haastatteluissa ilmeni, että prosesseissa on useita muuttujia ja vaiheet etenevät monesti tilannekohtaisesti. Tämän vuoksi kaavioita tuli lukuisia. Näistä voitiin päätellä, että prosessit ovat hyvin hajanaisia ja tavoite yhteneväisyydestä ei toteutunut kovin hyvin.

Kaaviot ovat hyvin yksinkertaistettuja ja niissä näkyy prosessien päävaiheet. Tarkoituksena ei ollutkaan kuvata jokaista mahdollista skenaariota vaan eriävyydet pääpiirteittäin. Vaihtelevuutta kuvataan kaavioissa myös kysymysvaiheilla, kuten "Tarjouspyyntö vai sopimus"-vaiheessa. Näissä

prosessikuvauksissa tulee ottaa huomioon, että tällaiset yksinkertaiset myyntiprosessit ovat vain pieni osa suurempaa kokonaisuutta.

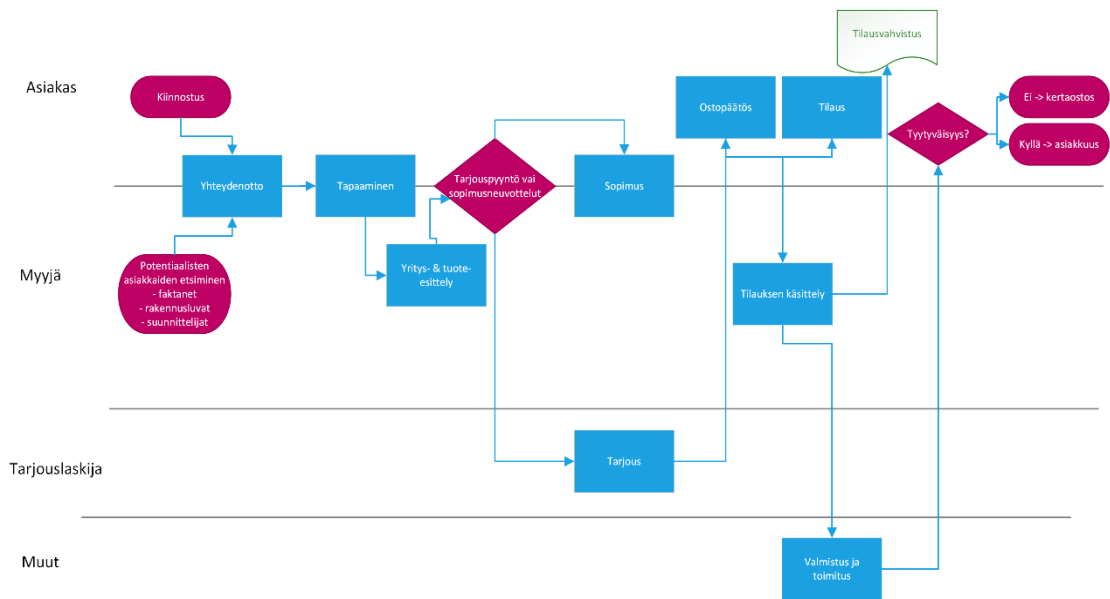
3.3.1 Uudet asiakkaat

Eniten vaihtelevuutta ilmeni uusien asiakkaiden myyntiprosesseissa. Myyjät ovat yksilöitä ja asiakkaiden tarpeet erilaisia, joten pientä vaihtelua on oletettavissa, mutta yrityksen imagon kannalta on tärkeää, että prosessit ovat kuitenkin pääpiirteittäin yhtenäiset ja yrityksen brändiin sopivat. Prosesseista toki löytyi pääasiassa samat vaiheet ja olennaisimpana erona kuvatuissa prosesseissa on vastuiden jakautuminen. Myös prosessin alun vaihtelu on olennainen epäkohta prosessissa. Myyjien mukaan jakauma oli aikalailla 50/50, kumman puolelta aloite kaupantekoon tuli. Alla olevat kuviot 4-7 kuvaavat esiintyneitä myyntiprosesseja.



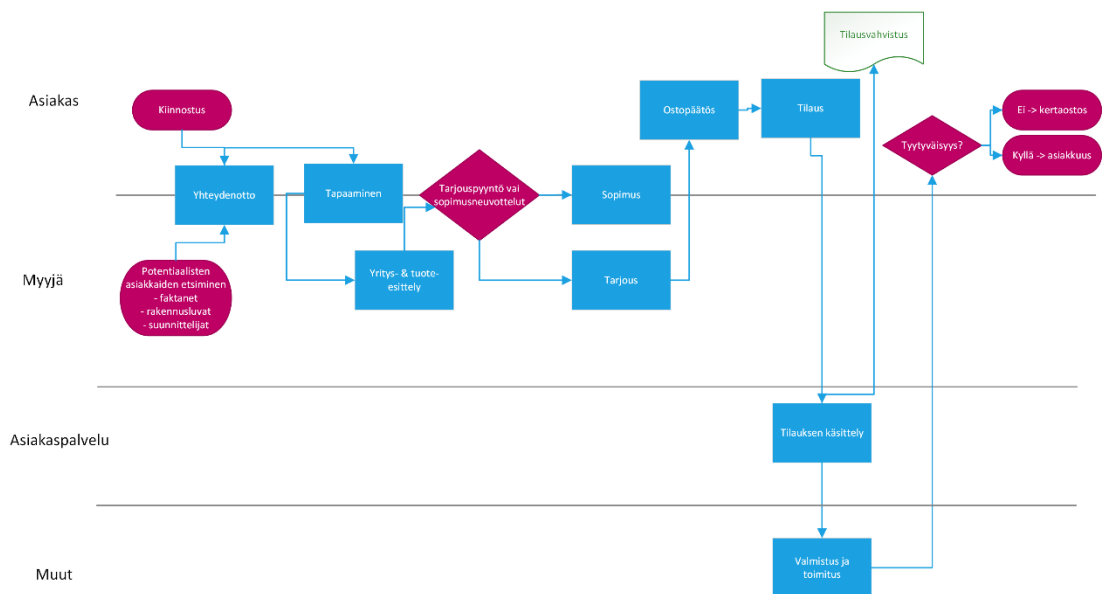
Kuvio 4. Nykytilakuvaus, tilanne 1.

Ensimmäisessä kuvatussa tilanteessa myyntiprosessin vaiheet kulkevat myyjän kautta ja kuviosta voidaan tulkita tämän prosessin vastuun olevan pääasiassa myyjällä.



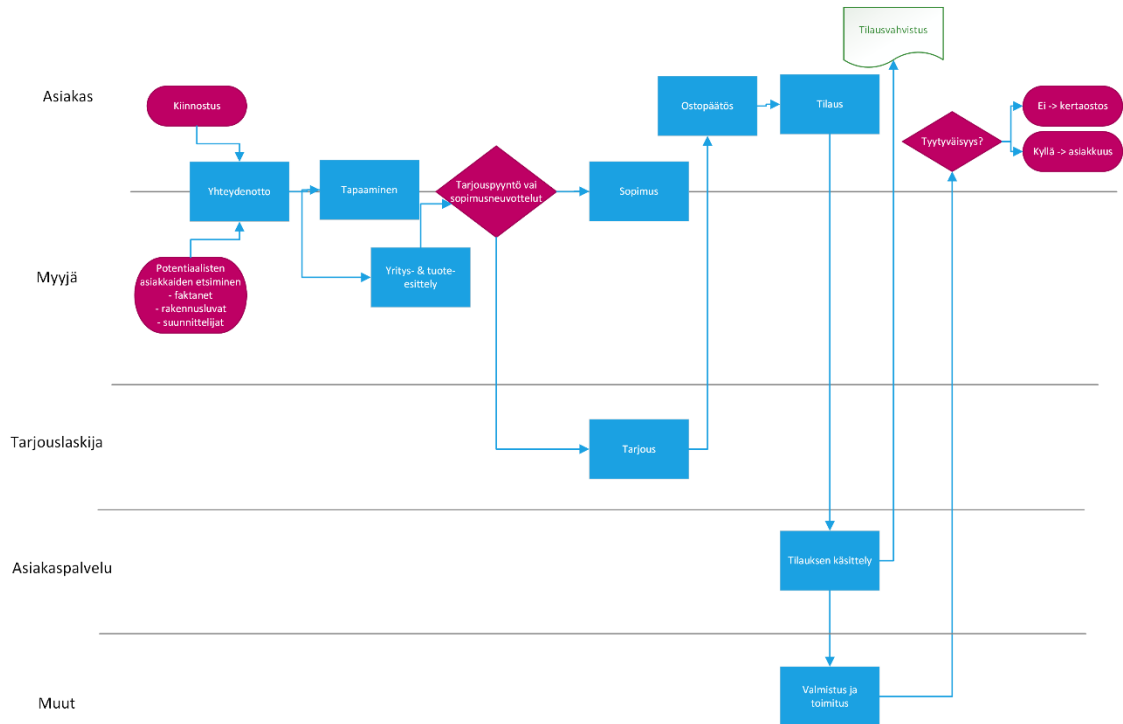
Kuvio 5. Nykytilakuvaus, tilanne 2.

Erona toisessa tilanteessa nähdään tarjouslaskijan osallistuminen prosessiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tarjouspyyntö menee tarjouslaskijalle, joka toimittaa laskettuaan tarjouksen myyjän kautta tai suoraan asiakkaalle.



Kuvio 6. Nykytilakuvaus, tilanne 3.

Kolmannessa tilanteessa prosessissa on mukana asiakaspalvelu, mutta ei tarjouslaskijaa. Asiakkaan tilaus lähetetään joko myyjälle, joka välittää sen eteenpäin tai sitten asiakas lähettää sen itse suoraan asiakaspalveluun. Asiakaspalvelija käsittelee tilauksen ja lähettää tilausvahvistuksen asiakkaalle.



Kuvio 7. Nykytilakuvaus, tilanne 4.

Neljännessä tilanteessa sekä tarjouslaskija että asiakaspalvelu osallistuvat myyntiprosessiin. Tässä kuvatussa tilanteessa tarjous menee tarjouslaskijan kautta, tilauksen käsittely ja tilausvahvistus asiakaspalvelun kautta.

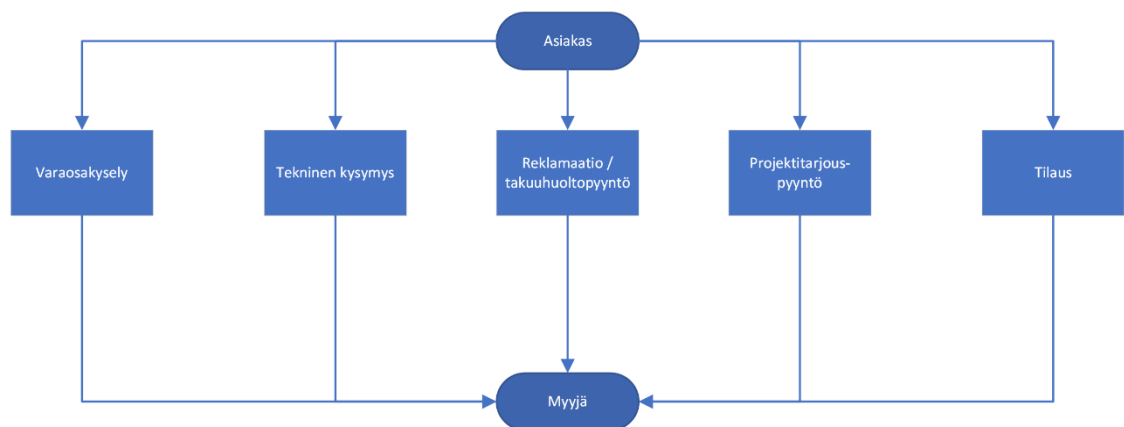
Kuvioita tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että niissä kuvattiin päävaiheet. Esimerkiksi prosessin lopetusvaihe on kuvattu kärjistettynä: asiakkuuteen vaaditaan usein muutakin, kuin vain tuotetyytyväisyys tai onnistunut tilaus. Vaiheiden väleissä myyjän on hyvä kysellä, onko asiakkaalla kysymyksiä tai huolenaiheita. Esimerkiksi tarjouksen lähettämisen tai toimituksen jälkeen myyjän yhteydenotto viestii aktiivisuudesta ja kiinnostuksesta asiakasta

kohtaan. Tällöin myös asiakkaalla on pienempi kynnyks pyytää apua tuotteita koskevista ongelmista. Tämä lisää asiakastytyvyyttä yleisellä tasolla.

Tärkeää on myös huomioida, että monella muullakin kuin asiakasrajapinnassa toimivilla taholla on vastuu ja vaikutus tällaiseen prosessiin. Näissä kuvauksissa ei oteta kantaa ollenkaan tuotannollisiin, logistisiin tai johdollisiin seikkoihin, jotka ovat olennaisia tekijöitä myyntiprosessin onnistumisessa.

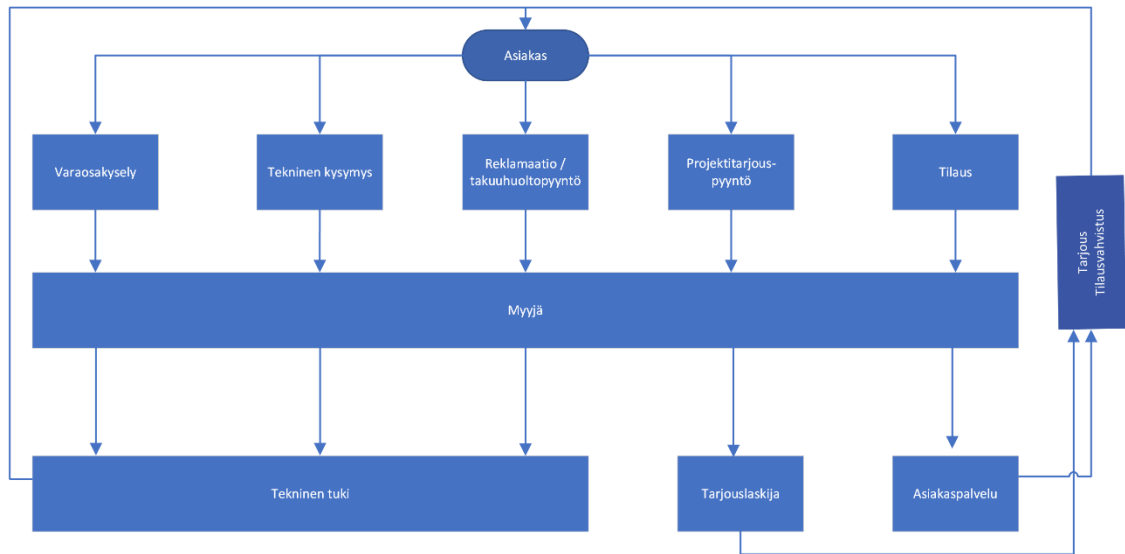
3.3.2 Asiakkuuksien ylläpito

Asiakkuuksien ylläpidon olennaisena osana on asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen ja niiden käsittely. Vanhojen asiakkaiden kanssa ongelmana ilmeni myyjän kuormitus, joka aiheutui siitä, että suuri osa asiakkaiden yhteydenotoista tuli suoraan myyjälle. Alta löytyvät kuvat 8–10, joissa on kuvattuna kolme erilaista yhteydenottotilannetta.



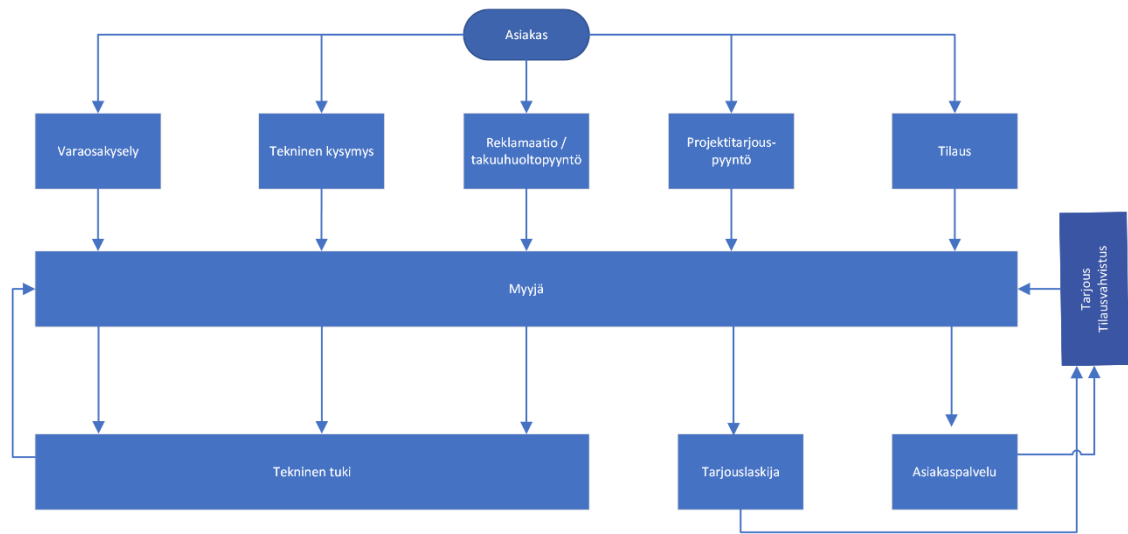
Kuvio 8. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 1.

Ensimmäinen kuvaus on tilanteesta, jossa myyjä vastaanottaa ja käsittelee itse kaikki yhteydenotot. Myyjät kertoivat, että usein eivät edes lähettäneet yhteydenottoja eteenpäin oikeille osastoille, vaan kokivat helpommaksi vastata ja selvittää itse, mikäli mahdollista (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022).



Kuvio 9. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 2.

Tilanteessa 2 kuvataan sitä, miten joissain tapauksissa myyjät välittivät yhteydenotot eteenpäin oikeille osastoille. Silloin kyseinen osasto oli suoraan yhteydessä asiakkaaseen, asiakaspalvelu tilausvahvistuksen kanssa, tarjouslaskija tarjouksen kanssa ja tekninen tuki apuna ongelma- tai reklamaatiotilanteissa. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.) Tämänlaisessa tilanteessa voi olla ongelmana se, että asiakas kokee hämmennystä, kun eri taho kuin se, johon hän otti yhteyttä, vastaa. Tämä voidaan kuitenkin ratkaista sillä, että myyjä ilmoittaa asiakkaalle ohjaavansa yhteydenoton oikealle taholle ja ohjeistaa jatkossa ottamaan yhteyttä kyseiseen tahoon samankaltaisissa asioissa.



Kuvio 10. Asiakkaan yhteydenotot, tilanne 3.

Viimeisenä variaationa on tilanne 3, jossa myyjä välitti asiakkaan yhteydenoton oikealle osastolle, joka sitten vastasi myyjälle (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022). Tällaisissa tilanteissa myyjä toimii turhana välikätenä ja informaatiokatkoksen riski on suuri. Asiakkaalle voi kuitenkin tuntua selkeämmältä, että sama henkilö vastaa, jolle yhteydenotto on lähetetty.

Kuitenkin näissä kaikissa tilanteissa yhteydenotot menivät pääasiassa myyjän kautta, joka vei turhaan myyjän aikaa ja samalla pidensi vastausaikaa asiakkaalle. Kaikkien kannalta tehokkaampaa olisi, jos asiakkaan yhteydenotot menisivät suoraan oikeille osastoille, kuten tavoiteprosessiin on määritelty. Yhteydenottojen lisäksi asiakkuuden ylläpitoon liittyviksi toimiksi myyjät nimesivät tapaamiset, kuulumisten soittelu ja erilaiset tapahtumat, joihin isompia tai tärkeimpiä asiakkaita viedään virkistäytymismielessä (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022).

3.3.3 Asiakkaiden luokittelu

Toimeksiantoyritys harjoitti jo lähtötilanteessa avainasiakastoimintaa. Yrityksessä toimi yksi avainasiakaspäällikkö, jonka vastuulla avainasiakkaat

olivat. Nämä asiakkaat olivat yrityksen isoimpia, rakennusliikkeitä, urakoitsijoita ja rakennuttajia. Avainasiakkuuden erona A-asiakkuuteen oli valtakunnallisuus – A-asiakkaat ovat oman alueensa suurimpia toimijoita, mutta avainasiakkaat toimivat valtakunnallisella tasolla. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.) Toimeksiantoyrityksen avainasiakkailla ei ollut tietoa statuksestaan avainasiakkaana, mikä kannattaa muuttaa – avainasiakkaaksi nimeäminen herättää arvostusta asiakasyrityksessä.

Avainasiakasluokittelun lisäksi yrityksessä oli käytössä A/B-luokittelusysteemi aluepäälliköiden asiakkaille. Tämä luokittelu toimi alueiden sisällä. A-asiakkuuden kriteerinä oli 30 000 euron tai 50 asunnon vuodessa ylittävä myynti. B-asiakkaat olivat tämän rajan alapuolelle sijoittuvia asiakkaita. Loppuja asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita ei ollut luokiteltu. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.)

Avain- ja A-asiakkaita oli n. 100kpl, B-asiakkaita 100-200kpl. Loput asiakkaat olivat luokittelemattomia ja niitä löytyi asiakkuudenhallintajärjestelmästä yli 2000 kpl. Toimeksiantaja koki tarpeelliseksi erilliset luokittelut siten, että avainasiakkaat ovat määritelty valtakunnallisesti erilleen alueellisista luokitteluista ja loput asiakkaat A/B-asiakkaisiin alueellisesti. Avain- ja A-asiakkaille haluttiin laatia asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat sekä omat budjetit. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.)

3.3.4 Myyjien haastattelut

Vaikka aluepäälliköiden ja avainasiakkuuspäällikön kanssa toteutetuissa haastatteluissa nousi esiin paljon eriävyyksiä, ilmeni myös yhteisiä ongelmia, kuten reklamaatioiden määrä, joka heille tulee asiakkailtaan yrityksen teknisen tuen ruuhkaisuuden vuoksi. Myös varaosakyselyihin, tilausten kirjauksiin, sekä tarjouspyyntöjen laskemiseen kuluva aika nousi useammassa haastattelussa pinnalle. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.) Nämä toiminnot veivät aikaa itse myymiseltä, mutta ovat tärkeitä toimintoja asiakkuussuhteen ylläpidossa.

Jokainen haastatelluista osasi nimetä piirteitä omasta alueestaan, jotka tulee ottaa huomioon myyntiä tehdessä. Kaikilla nousi esiin huoli siitä, että ei sama kaava toimi kaikkialla. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.) Tässä he ovat aivan oikeassa, ja siksi tavoitteena olikin luoda raamit prosessille, jonka pohjalta toimintaa tehdään, eikä määrittää kiveen hakattuja sääntöjä myynnille.

Taulukko 1. Vastuualueet ja erityispiirteet. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022)

Henkilö	Alue	Erytispiirteet
Aluepäällikkö A	Etelä- ja Länsi-Suomi	Arvostavat nopeutta ja tehokkuutta.
Aluepäällikkö B	Itä- ja Keski-Suomi	Myynnin inhimillisyys – arvostavat henkilökohtaista myyntiä ja kasvotusten tapaamista. Tärkeää, että myyjä on enemmän ystävä, kuin myyjä.
Aluepäällikkö C	Pohjois-Suomi ja Pohjanmaa	Alueella vähäinen määrä suurempia toimijoita, kuten tukkuliikkeitä.
Avainasiakkuuspäällikkö D	Avainasiakkaat	Rakennusliikkeitä, rakennuttajia ja urakoitsijoita valtakunnallisesti – isoimmat ja strategisesti tärkeimmät asiakkaat.

3.4 Tavoiteltu myyntiprosessi

Toimeksiannon tavoiteprosessikuvaukset laadittiin myyntipäällikön toiveiden ja yrityksen sisäisen materiaalin pohjalta teoriaa mukaillen. Päämääränä oli luoda selkeät ja yhtenäiset prosessit, joissa on mukana myös raportointi.

3.4.1 Uusien asiakkuuksien luonti

Tavoitteena on valita asiakkaat itse kriteerien mukaisesti, jolloin myyjien tulee löytää asiakkaat prospektoimalla. Kontaktointi tulee myyjältä asiakkaalle, eikä toisin päin. Ensimmäinen yhteydenotto on harkittu ja personoitu sekä ajankohta ja lähestyttävä henkilö perusteltu.

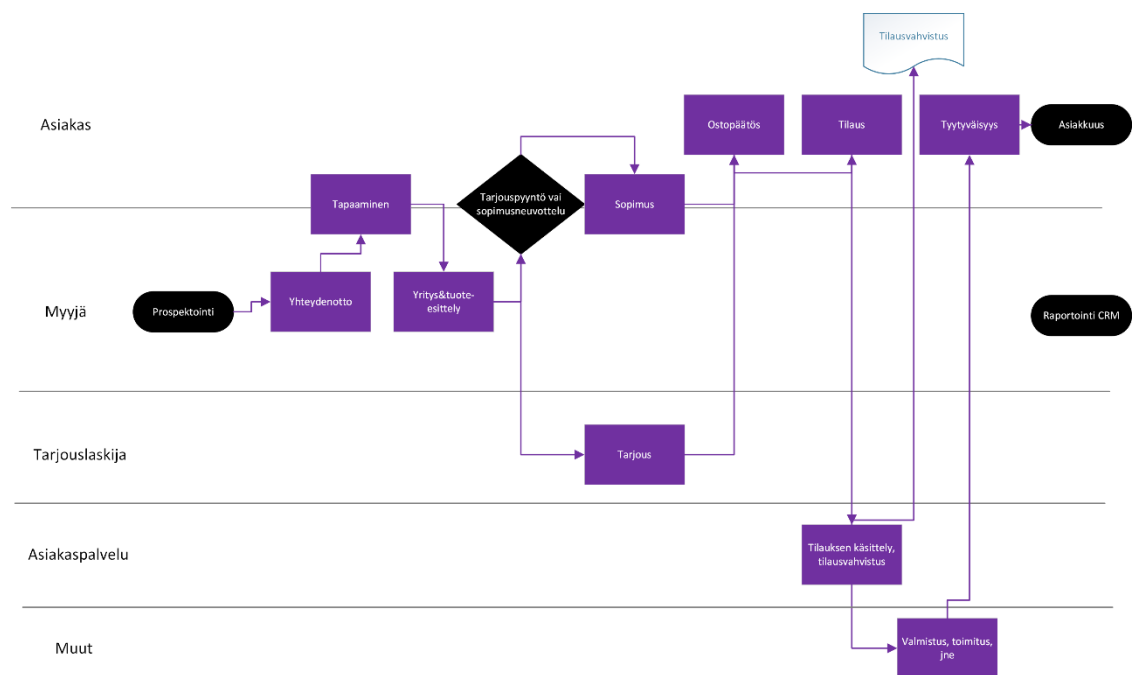
Myyjä sopii seuraavaksi tapaamisen asiakkaan kanssa. Ennen tapaamista myyjän tulee valmistautua perehtymällä asiakasyritykseen, suunnittelemalla tapaamisen sisältö ja valmistelemalla tukimateriaalia tapaamista varten. Tapaamisessa myyjä esittelee yritystä ja asiakasta mahdollisesti kiinnostavia tuotteita. Tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja myyjä voi sen mukaan esitellä asiakkaalle sopivia ratkaisuja.

Kun asiakkaan kiinnostus on herännyt ja tämä haluaa tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, voidaan edetä tilanteen mukaan joko sopimusneuvotteluihin tai laatia asiakkaalle tarjous. Tarjouksen tekeminen kuuluu tarjouslaskijan vastuualueelle. Asiakas tekee ostopäätöksen, kun tarjous tai sopimus on mieluisa.

Seuraavaksi asiakas lähettää tilauksen, jonka asiakaspalvelu käsittelee ja lähettää tilausvahvistuksen. Tilaus etenee tuotantoon ja valmistuttuaan toimitetaan asiakkaalle. Kun asiakas on tyytyväinen koko prosessin toteutumiseen, asiakas haluaa toimia yrityksen kanssa jatkossakin.

Tämän prosessin aikana myyjän tulee raportoida CRM-järjestelmään prosessin vaiheista, kuten mitä tapaamisessa käsiteltiin, mitä asiakkaan kanssa sovittiin ja mitä tietoja asiakkaasta saatiin. Jos sopimus saadaan aikaiseksi, sekin tulee liittää CRM-järjestelmään, samoin tarjous. Tärkeää on, että kaikki asiakkaan tiedot löytyisivät samasta paikasta, jossa ne ovat helposti organisaation jäsenten saatavilla. Esimerkiksi tilanteessa, jossa myyjä vaihtaa työpaikkaa tai jää eläkkeelle virastaan, on erityisen tärkeää, että hän on kirjannut tietonsa ylös. Asiakkaat ovat yrityksen asiakkaita, eivätkä myyjän, joten tietojen tulee olla muuallakin kuin myyjän päässä.

Alla olevassa kuviossa 11 on kuvattu tavoiteprosessi, josta nämä vaiheet löytyvät. Tavoiteprosessia tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että se kattaa vain uusien asiakkaiden myyntiprosessin päävaiheet. Jatkotutkimusta vaatii se, että mitä pienempiä toimia ne sisältävät. Tavoiteprosessikuvauksen tarkoituksena olikin kuvata prosessin päävaiheet ja antaa raamit toiminnalle.



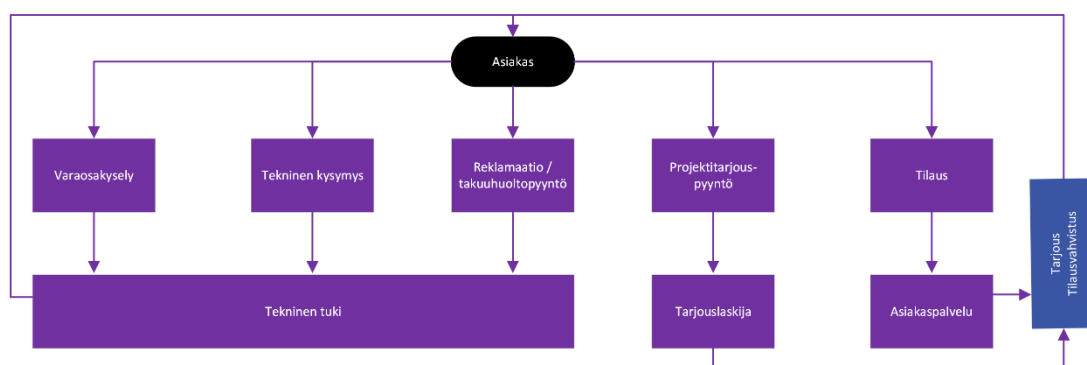
Kuvio 11. Tavoiteltu uusiasiakasprosessi.

Tavoiteprosessikuviossa on toki paljon yhteistä jo nykyisten prosessien kanssa, mutta alku ja loppu eriävät. Tavoiteprosessi alkaa aina myyjän toimesta ja ”päättyy” asiakkaan tyytyväisyyden myötä asiakkuuteen. Tässä tilanteessa päättymisellä ei suinkaan tarkoiteta suhteen lopettamista, vaan enemmänkin sitä, että suhde asiakkaaseen muuttuu, jolloin yrityksen toiminnankin tulee muuttua. Seuraavaan vaiheeseen yrityksen ja asiakkaan välillä tulee olla omat raaminsa, asiakkuuden hoitosuunnitelman muodossa.

3.4.2 Vanhojen asiakassuhteiden ylläpito

Juuri asiakastuen toiminta oli yksi kehityskohteista. Tavoitteena on, että asiakkaan yhteydenotot menevät oikeille osastoille, jotta myyntitiimi saa keskittyä myyntiin ja asiakas saa nopeammin vastauksen yhteydenottoonsa. Avain- ja A-asiakasryhmille tavoiteajaksi yhteydenottoon vastaamiseen oli asetettu 24–48 tuntia. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.) Asiakkaan yhteydenotoista on tärkeää raportoida myös CRM-järjestelmään, jotta tieto siitä, mitä on sovittu ja millaisia asioita kyseisen asiakkaan kanssa on käsitelty, on kaikkien saatavilla.

Alla olevassa tavoiteprosessissa kuvataan asiakkaan yhteydenoton tavoitereittejä, kun tavoitteena on, ettei myyjä joudu toimimaan välikätenä. Kuviossa 12 asiakas ottaa yhteyttä suoraan oikeaan tahoon.



Kuvio 12. Tavoiteltu yhteydenottojen käsittelyprosessi.

Tämän tavoiteprosessin saavuttamiseksi tulee yrityksen miettiä, että millä toimilla asiakkaan yhteydenotot saadaan ohjattua oikealle osastolle. Mahdollisia ratkaisuja tähän on esimerkiksi oikeisiin tahoihin yhteydenottamisen kirjaaminen asiakkaan sopimukseen tai jonkinlainen systeemi yhteydenottojen lajitteluun. Olennaisimpana ongelmana tässä on se, että asiakas ottaa helposti yhteyttä yrityksestä tuntemaansa henkilöön, eli myyjään, eikä vaivaudu etsimään muita yhteystietoja. Tämä tulee tehdä asiakkaalle niin helpoksi, ettei oikean tahon

yhteystietojen etsiminen tuota vaivaa ja asiakas ottaa suoraan yhteyttä oikeaan tahoon.

Tärkeitä asiakkuutta ylläpitäviä toimia ovat myös tuotekoulutukset, etenkin teknisen kaupan alalla. Niitä tulee järjestää, kun jotain uutta, olennaista tapahtuu; esimerkiksi kun lanseerataan uusi tuote markkinoille. Koulutuksia voidaan pitää asiakasyrityksille tai esimerkiksi asiakasyrityksen käyttämille asennusyrityksille tai suunnittelijoille.

Lisäksi asiakkuuksien ylläpidossa olennaisessa osassa ovat säännölliset tapaamiset, joissa myyjä kartoittaa, miten asiakas kokee yrityksen kanssa toiminnan ja onko asiakas tyytyväinen tuotteisiin ja palveluun. (Toimeksiantajan tiedonanto.) Avain- ja A-asiakkaille toimeksiantoyritys määritteli tavoitteiksi myös toteuttaa kohdennettua markkinointia, uutiskirjeitä sekä asiakastapahtumia (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022). Myyjien mainitsemat tapahtumat ovat myös hyvä tapa kehittää henkilökohtaisempia suhteita asiakasyritysten edustajiin.

Alla olevassa kuviossa 13 on kuvattuna yrityksen asiakkaiden kannalta olennaiset ylläpitotoimet. Toimet ovat määritelty toimeksiantajan toiveiden ja myyntiprosessin kehityssuunnitelman pohjalta asiakassuhteiden ylläpitoon liittyvä teoria huomioon ottaen.



Kuvio 13. Asiakkuutta ylläpitävät toiminnot.

Yllä mainittuihin toimiin tulee laatia suunnitelmat ja tietty rakenne, jonka mukaan esimerkiksi tapaamiset hoidetaan. Etenkin avain- ja A-asiakkaille täytyy luoda omat hoitosuunnitelmat, joihin sisällytetään ylläpitotoimet. Suunnitelma auttaa myyjää muistamaan kaiken tarvittavan ja kun seurataan ennalta laadittua kaavaa, voidaan taata asiakkaille tietyn tasoista palvelua henkilöstä riippumatta. Hoitosuunnitelman toteutumista on hyvä seurata, jolloin raportointi on erityisen tärkeää. CRM-järjestelmään on hyvä kirjata jo ennalta, milloin kunkin asiakkaan kanssa tavataan, mihin tapahtumiin heidät kutsutaan, heidän yhteydenottonsa ja mitä on sovittu.

3.4.3 Asiakkaiden luokittelu ja kriteerit

Potentiaalista asiakasta harkitessa tulee selvittää seuraavat asiat: yrityksen rakenne ja profiili, avainhenkilöt, asuntotuotannon määrä, sisältö, rakenne ja sijainti, asuntomyynnin viesti ja profiili, suunnitteluseikat, tuoteratkaisut ja

asiakkaalle mahdollisesti sopivat kilpailijan tuotteet ja asiakasyrityksen yleinen imago. Näiden seikkojen perusteella voidaan määrittellä, sopiiko asiakas toimeksiantajayritykselle. Olennaisena osana on myös asiakkaan luotettavuus, taloustiedot ja maksukyky. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.)

Vaikka asiakkuuden kriteerit oli jo yrityksessä ennalta määritelty, niiden mukaan ei vielä lähtötilanteessa toimittu, vaan myytiin kenelle vaan, joka halusi ostaa (Toimeksiantajan tiedonanto). Tämä olisi ihan hyväksyttävää, jos kyseessä olisi erilainen tuote. Kuitenkin toimeksiantajan kaltaisessa yrityksessä on parempi keskittyä yritykselle oikeasti sopiviin asiakkaisiin, eikä haaskata resursseja pieniin kauppoihin. Mikäli asiakas, joka ei vastaa yrityksen kriteerejä on halukas ostamaan, voidaan hänet ohjata esimerkiksi tukkuliikkeeseen. Sellaisessa tilanteessa, jossa ei voida olla varmoja siitä, että onko asiakas yritykselle sopiva, tulee se selvittää.

3.5 Vertailu ja ongelmakohdat

Haastatteluissa nousi useamman kerran toimintoja, jotka ovat tärkeitä asiakkuuden ylläpitämisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta, mutta jotka eivät kuulu myyjän työnkuvaan. Näistä olennaisimpina reklamaatiot, takuuhuoltopyynnöt sekä tekniset ongelmat ja kysymykset, varaosakyselyt, tarjouspyynnöt sekä tilaukset ja niiden käsittely. Nämä veivät runsaasti aikaa myyjiltä, vaikka eivät kuuluneet myyjien vastuualueisiin. Kuitenkin informaation kulun heikkouden ja näistä toiminnoista vastuussa olevien kiireisyyden vuoksi myyjät kokivat varmemmaksi hoitaa nämä suurimmilta osin itse.

Edellä mainitut toiminnot kuuluvat teknisen tuen piiriin. Kyseinen osasto oli kuitenkin niin pahasti ruuhkautunut, että asiakkaat joutuivat usein odottamaan viikkoja vastausta, mikäli myyjä ei hoitanut asiaa itse. Pitkä viivästyminen asiassa luonnollisestikin alentaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja herättää epäluottamusta yritystä kohtaan. Myyjät kokivat, että teknisen tuen pitkän vastausajan vuoksi asiakkaat tottuivat ottamaan yhteyttä suoraan myyjään

saadakseen nopeamman vastauksen. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.)

Yrityksessä toimi vain yksi tarjouslaskija, joten usein myyjät laskivat itse tarjoukset asiakkaille. Joissain tapauksissa myyjä kertoi, että laskevat tarjouslaskijan kanssa yhdessä sopivan tarjouksen asiakkaalle. Tilausten käsittely kuuluu asiakaspalvelun piiriin, mutta usein myyjät kirjasivat itse asiakkaidensa lähettämät tilaukset toiminnanohjausjärjestelmään. Syynä tässä oli pelko siitä, että tulee väärinymmärryksiä tai informaatiokatkoksia, mikäli tilaus välitetään asiakaspalveluun. Tästä syystä kaikki päälliköt kokivat usein itse kirjaamisen helpommaksi. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.)

Raportoinnin lukuisien hyötyjen takia yrityksen tavoitteena oli ottaa raportointi aktiiviseksi osaksi myyntiprosessia. Yrityksellä oli jo lähtötilanteessa ollut Lime CRM käytössä useamman vuoden. Ohjelman käyttöönotto oli kuitenkin jäänyt usealle vähän puolitiehen tai ajatuksen tasolle. Myyntitiimissä käyttö oli hyvin vähäistä ja tähän haluttiin muutos. (Toimeksiantajan tiedonanto.) Lisäksi raportointi on olennaisessa osassa toiminnan seuraamisessa ja se olikin asetettu tavoitteeksi myynnin kehittämissuunnitelmaan. (Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.) Raportointi oli lähtötilanteessa heikkoa, sillä päälliköt A, B ja D kokivat CRM-järjestelmän käytön liian työlääksi ja aikaa vieväksi. Ainoastaan aluepäällikkö C kertoi kirjaavansa aktiivisesti asiakastietoja, soittoja, sähköposteja sekä tapaamisia järjestelmään. (Aluepäälliköt A, B, C & avainasiakkuuspäällikkö D, haastattelut 19.-28.12.2022.) Yrityksen tavoitteena on kuitenkin, että kaikki harjoittavat aktiivista raportointia. CRM-järjestelmää ei tule ajatella vain myyjän seurantakeinona, vaan myös myyjälle arvokkaana työkaluna, johon voidaan kirjata kaikki tarvittava tieto asiakkaasta.

3.6 Kehitysehdotukset ja loppupohdinta

Toimeksiantoyrityksen myyntiprosesseissa esiintyi paljon variaatioita ja ne erosivat osin tavoitteista. Myyntiprosessien vaihtelevaisuus ja vastuualueiden epäselvyys voi juontaa juurensa myynnin johtamisen ongelmiin. Koska myyntiprosessi on vain pieni osa suurta kokonaisuutta, sitä ei voi vain itsessään kehittää, jos perusta ei ole kunnossa. Myyntiprosessi kytkeytyy lukuisiin muihin toimintoihin ja sen yksinään tarkastelu on vain pieni osa suurta kokonaisuutta. Myyntiprosessiin vaikuttaa suuresti myyntitiimin lisäksi organisaation muut tekijät kuten tuotanto, hankinta, logistiikka, asiakaspalvelu ja etenkin johto. Nämä vaativat jatkotutkimusta ja ne tulee ottaa huomioon kehittämissuunnitelmassa. Lisätutkimusta kaipaavat myös se, mihin myynnillä ja etenkin arvomyynnillä pyritään ja mitä tämä tarkoittaa käytännössä juuri toimeksiantoyrityksessä.

Toiminnan kehittämiseksi voidaan ehdottaa seuraavia toimia:

Myyntitiimin tulee jatkossa käyttää laadittua tavoiteprosessia oman toimintansa pohjana. Tapa saa ja pitää olla omanlainen ja omille asiakkaille suunnattu, mutta pääraamit tulee pitää samana, jotta asiakkaiden kuva yrityksestä on yhtenäinen ja yrityksen imagoa heijastava. Tavoiteprosessia voidaan räätälöidä tarvittaessa, kunhan pääelementit pysyvät samoina.

Yhteydenotot on hyvä ohjata suoraan oikeille osastoille. Mikäli kyseinen osasto on liian ruuhkautunut, tulee pyrkiä tehostamaan osaston toimintaa tai rekrytoimaan lisää työvoimaa. Jatkotutkimusta kaipaavat sen selvittäminen, että miksi kyseinen osasto on ruuhkautunut ja millä ratkaisulla asia voidaan korjata. Kun myyntitiimin ei tarvitse käsitellä heille kuulumattomia yhteydenottoja, heille jää runsaasti enemmän aikaa itse myynnille, uusien asiakassuhteiden muodostamiseen ja vanhojen vahvistamiseen. Myyjillä olisi myös aikaa tavata isoimpia asiakkaitaan säännöllisesti. Jotta tämä toimii ja asiakkaat ottavat suoraan oikeaan tahoon yhteyttä myyjän sijaan, tulee asia kommunikoida selkeästi asiakkaalle. Vaihtoehtoisesti tämä voidaan kirjoittaa sopimukseen.

Uusiasiakashankintaa ajatellen yrityksen tulee pitäytyä asiakaskriteereissä, etsiä aktiivisesti potentiaalisia asiakkaita, tutkia liidejä ja prospektoida. Suunnittelijasuhteita tulee parantaa ja lisätä, jotta päästään useampien isojen rakennusliikkeiden, rakennuttajien ja urakoitsijoiden toimittajaksi. Asiakkaita tulee hankkia aktiivisella toiminnalla, eikä odottelemalla yhteydenottoja.

Asiakkuuden ylläpitoon täytyy lisätä suunnitelmallisuutta. Tärkeimpien asiakkaiden – aluepäälliköillä A-asiakkaiden ja avainasiakkuuspäälliköllä avainasiakkaiden – säännölliset tapaamiset esimerkiksi neljännes- tai puolivuositain vahvistavat asiakassuhdetta ja yritys pysyy paremmin perillä, miten asiakkaalla sujuu yrityksen tuotteiden kanssa. Myös sopimukset voidaan katsoa kuntoon seuraavaa vuotta varten tällaisen tapaamisen aikana. Sen lisäksi on hyvä järjestää säännöllisiä koulutuksia ja laatia koulutusmateriaalia uusia myyjiä tai tuotteita varten.

Raportoinnin parantaminen on tärkeä kehityskohde. CRM-järjestelmän käyttämisestä pitää saada automaattinen osa myyjän toimintaa. Tässä voi toimia apuna jokin porkkana tai sen käytön voi muuttaa pakolliseksi, esimerkiksi jos asiakaskäyntiä ei ole raportoitu, matkakorvauksia ei voida maksaa. Koska järjestelmän käyttö koettiin hankalaksi, kertaava koulutus sen käytöstä on paikallaan. Kertaavassa koulutuksessa tulee ottaa huomioon se, mitkä seikat käytössä on koettu hankalaksi, jotta siitä on oikeasti apua tilanteeseen. Ohjelman räätälöinnillä voidaan helpottaa sen käyttöä, luomalla esimerkiksi valmiita lomakkeita tarvittavia kirjauksia varten. Myös käyttöliitokset muiden ohjelmien, kuten sähköpostin ja ERP:n kanssa täytyy katsoa kuntoon.

Asiakkaiden luokitteluun ja kriteereihin täytyy kiinnittää huomiota. Luokittelu ja luokittelun kriteerit ovat epäselviä. Niiden pitää olla selkeästi määritelty ja ilmaistu. Yrityksen tulee myös miettiä, mitä luokittelulla halutaan saavuttaa ja mikä sen motivaationa on. Nämä seikat täytyy olla myös selkeästi kirjattuna kaikkien organisaation jäsenten saatavilla. Näiden pohjalta voidaan rakentaa hoitosuunnitelmat kullekin asiakkaalle tai asiakasryhmälle.

4 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata myyntiprosessien nykytilat ja tavoitteet sekä vertailla niitä. Työn edetessä prosesseissa ilmeni syvemmälle kuin vain myyntiorganisaatioon kytkeytyviä epäkohtia, jotka vaativat jatkotutkimusta. Myös myyntiprosessien vaiheiden tarkemmat kuvaukset ja alavaiheet olisi hyvä määritellä tulevaisuudessa, sillä ne rajattiin tämän tutkimustyön ulkopuolelle.

Tämän työn myötä voitiin huomata, kuinka tärkeää prosessien kuvaus on. Yrityksen alkuperäinen toive tai tavoite tutkimustyölle oli leanin käyttöönotto myyntitoimintoihin, mutta koska prosesseja ei ollut kuvattu, ei sitä voitu vielä toteuttaa. Sen sijaan tavoitteeksi asetettiin prosessikuvausten toteuttaminen. Prosesseja kuvatessa nousi esiin lukuisia ongelmakohtia, joita voitaisiin alkaa kehittää. Mikäli prosessia ei olisi kuvattu, ei näitä kohtia välttämättä olisi huomattu. Kun jokin olennainen epäkohta prosessista jää korjaamatta, ei muiden palasten hiominen tuota haluttua lopputulosta, kun kokonaisuus ei ole kunnossa. Prosessin osat ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan ja niiden perustan tulee olla kunnossa ennen kuin toimintaa voidaan kehittää.

Olennainen seikka on myös se, miten myyntiprosessit sijoittuvat asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheisiin. Työssä kuvattiin vain pääpiirteisesti uusiasiakasprosessi, asiakassuhteiden ylläpitotoiminnot ja yhteydenottojen käsittelyprosessi. Näiden pohjalta prosesseja on hyvä mukauttaa sen mukaisesti, missä vaiheessa asiakkuutta ollaan. Jatkotutkimuksella prosessien vaiheet voitaisiin räätälöidä vastaamaan kunkin elinkaaren vaiheen tarpeita.

Tutkimustyön lopputuloksena syntyi kuvatut nykytila- ja tavoiteprosessit, niiden vertailua ja analyysiä, sekä kehitysehdotuksia. Näiden avulla myyntiprosessien kehittämistä on hyvä jatkaa, pureutumalla perustasoa syvemmälle ja miettimällä juurisyitä sekä myyntiprosessien kytkeytymistä muihin toimintoihin. Yrityksen olisi hyvä kysyä, että mihin toiminnoilla pyritään, mikä on tavoitteena ja mikä motivaationa. Näihin vastaamalla saadaan idea siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan lähteä kehittämään, ja millä toiminnoilla tavoitteet saavutettaisiin.

Lähteet

Alatalo, V. 2018. Arvomyynnin vaikeus ja mahdollisuudet. Tekniikka & Talous 25.9.2018. Viitattu 24.1.2023

<https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogit/skf/arvomyynnin-vaikeus-ja-mahdollisuudet/a567784c-f38f-3c1e-bfe1-7bbfebe6c68b>.

Aluepäällikkö A. 2022. Haastattelu. Toimeksiantoyrityksen aluepäällikkö A:ta haastatteli Nelli Länsiö 19.12.2022.

Aluepäällikkö B. 2022. Haastattelu. Toimeksiantoyrityksen aluepäällikkö B:ta haastatteli Nelli Länsiö 28.12.2022.

Aluepäällikkö C. 2022. Haastattelu. Toimeksiantoyrityksen aluepäällikkö C:tä haastatteli Nelli Länsiö 22.12.2022.

Avainasiakkuuspäällikkö D. 2022. Haastattelu. Toimeksiantoyrityksen avainasiakkuuspäällikkö D:tä haastatteli Nelli Länsiö 20.12.2022.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19., uudistettu painos. E-kirja Ellibs-palvelussa. Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 25.1.2023

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513783082>.

Care, J. & Bohlig, A. 2008. Mastering technical sales: the sales engineer's handbook. Toinen painos. E-kirja ProQuest Ebook Central-palvelussa.

Norwood: Artech house inc. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 20.12.2022

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=456890>.

Finch, G. 2021. What is a Sales Pipeline? A Guide to Build and Manage Your Own. ActiveCampaign-blogi. Viitattu 14.2.2023

<https://www.activecampaign.com/blog/sales-pipeline>.

Heikkilä, E. 2016. Luokittelu tuo tulosta. MMA 16.2.2016. Viitattu 25.1.2023

<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/luokittelu-tuo-tulosta/>.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. E-kirja Ellibs-palvelussa.

Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 9.2.2023
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443152>.

Hänninen, M. 2020. Mikä estää huipputason arvomyynnin? Talouselämä 26.8.2020. Viitattu 24.1.2023
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/precedo-consulting/mika-estaa-huipputason-arvomyynnin/d146a2c0-3f1a-4103-a38b-69bd7032bc36>.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. 2016. 1. painos. E-kirja Ellibs-palvelussa. Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.2.2023
<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513768805>.

Kakkar, K. S. 2022. Sales Pipeline vs Sales Funnel - The Differences You Need To Know. Wingman-blogi. Viitattu 14.2.2023 <https://www.trywingman.com/blog-posts/sales-pipeline-vs-sales-funnel>.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. E-kirja Ellibs-palvelussa. Helsinki: Alma Talent. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 8.2.2023 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521441554>.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. E-kirja KauppakamariTieto (Ammattikirjasto) -palvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 4.1.2023 [https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin\(\(20\)&\(\(20\)myynnin\(\(20\)pelikirja](https://kauppakamaritieto.fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myynnin((20)pelikirja).

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. 4., uudistettu painos. E-kirja Ellibs-palvelussa. Teknologiainfo Teknova Oy. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 3.2.2023 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-238-001-2>.

Logistiikan maailma 2023. Prosessien kehittäminen. Viitattu 23.1.2023
<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Mikkonen, T. 2022. Lean käytäntöön: opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen. E-kirja KauppakamariTieto (Ammattikirjasto) -palvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.1.2023

[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/lean-kaytantoon-2022#kohta:Lean\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n.](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/lean-kaytantoon-2022#kohta:Lean((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n.)

Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. E-kirja KauppakamariTieto (Ammattikirjasto) -palvelussa. Helsinki: Kauppakamari. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 11.1.2023 [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key\(\(20\)Account\(\(20\)Management\(\(20\)-\(\(20\)kasvata\(\(20\)yrityksesi\(\(20\)avainasiakkuuksia.](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/key-account-management-kasvata-yrityksesi-avainasiakkuuksia-2019#kohta:Key((20)Account((20)Management((20)-((20)kasvata((20)yrityksesi((20)avainasiakkuuksia.)

Niemi, M. & Sekki, A. 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. E-kirja Alma Talent Bisneskirjasto, Ezproxy -palvelussa. Alma Talent Oy, Talentum Pro. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.1.2023 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAGBHXCTEB#/kohta:MENESTY\(\(20\)YRITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b4.](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/IAGBHXCTEB#/kohta:MENESTY((20)YRITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b4.)

Plenert, G. 2007. Reinventing Lean: Introducing Lean Management into the Supply Chain. E-kirja ProQuest Ebook Central-palvelussa. Burlington / Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 23.1.2023 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=274707.>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 3.2.2023 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/.](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/)

Yritys X, myyntiprosessin kehityssuunnitelma, 2022.

Yritys X, tiedonannot, 2022–2023.

Teemahaastattelut

Haastateltavat: aluepäälliköt A, B ja C, avainasiakkuuspäällikkö D.

Ajankohta: 19.-28.12.2022

Käsiteltäviä aiheita:

- asiakkuuden elinkaari
 - uusien asiakassuhteiden luontiprosessi
 - asiakkuuksien vahvistus
 - asiakkuuden päättäminen
- prosessien vaiheet
- mikä toimii, mikä ei
- mikä saa asiakkaat palaamaan
- arvomyynnin toteutuminen
- raportointi ja dokumentaatio