



# Moderni B2B-laitemyynti projektioorganisaatiossa

Ville Levonmaa

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2023

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

LEVONMAA, VILLE:  
Moderni B2B-laitemyynti projektiorganisaatiossa

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Marraskuu 2023

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa ja luoda päätoimisesti isompiin projektitoimituksiin keskittyneen, prosessiteollisuuden materiaalinkäsittelyjärjestelmiä toimittavaan yritykseen kuvaus modernista B2B-laitemyyntitoiminnosta. Käyttämällä tätä kuvausta yhdistettynä siihen liittyvään teoreettiseen osaamiseen ja kerättyyn tietoon, tavoitteena on luoda myyntimalli kehitysehdotuksineen kohti asiakaskokemuksen myönteistä kehitystä tukevaa laitemyyntiliiketoimintaa.

Kehittämistyö pitää sisällään kolme osiota: teoriaosuuden, nykytilanteen tunnistamisosion ja näistä saatuja tietoja yhdistelevän kehitysosion. Toteutus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluita ja havainnointia.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin, mitä tarkoittaa moderni B2B-laitemyynti ja mitä kaikkea tämän johtamisessa tulisi ottaa huomioon myönteistä asiakaskokemusta tuottavan myyntimallin luomiseksi. Työssä pyrittiin tunnistamaan erityisesti sellaisia nykypäivän vaatimuksia asiakkaan ostokäyttäytymisen ja digitalisaation tuomien muutosten aiheuttamana, joilla saattaa olla suora vaikutus myyntimallin tarpeisiin.

Nykytilanteen tunnistamisosiossa tarkasteltiin yrityksen nykyprosesseja ja luotiin tarvittavat kuvaukset myyntimallin kehitystarpeiden tunnistamista varten. Kerätyn tiedon esittämisen ja jäsentämisen apuna hyödynnettiin kanvaasityökaluja ja prosessikuvauksia. Nykyisen toiminnan mukainen myyntimallikuvaus rakentui kerättyä tietoa ja teoriaosaamista hyödyntäen.

Työ tehtiin kohdeyrityksen todelliset kehitystarpeet huomioiden. Kehitysehdotukset ja havainnot tavoitteiden mukaisen myyntimallin kehitykselle ja luotujen työkalujen hyödyntämiselle tehtiin teoriaperustaan ja tunnistettuihin kehityskohteisiin perustuen.

---

Asiasanat: myyntityö, myynnin johtaminen, myyntimalli, laitemyynti, asiakaskokemus

## **ABSTRACT**

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

LEVONMAA, VILLE:  
Modern B2B equipment sales in project organization

Master's thesis 68 pages, appendices 1 pages  
November 2023

---

The purpose of this thesis was to identify and create a description of a modern B2B equipment sales function for an organization that is mainly focused on larger project deliveries for process industry. The objective was to conceptualize a sales model with development proposals towards an equipment sales business that fosters the creation of a positive customer experience.

The theoretical section examines the key considerations in developing the sales model. The data were collected using qualitative research methods. Information about the company was collected through interviews and observations. Canvas tools and process descriptions were utilized to form the sales model. Special attention was paid to recognizing today's new, changed requirements caused by the changes in the customer's purchasing behavior and digitalization, which may have a direct impact on the sales model needs.

The results indicate the existence of numerous potential elements and tools meriting consideration for incorporation into the sales model. Notably, digitalization emerges as a pivotal factor of substantial influence.

Further research is required to create a sales model tailored for specific equipment. However, the findings within this thesis build a solid foundation for further advancing the sales model towards the targeted results.

---

Key words: sales work, sales management, sales model, equipment sales, customer experience

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Toteutus ja tutkimustapa .....	8
1.3	Työn rajaukset ja lisätarkennukset .....	9
2	B2B-MYYNTI TEKNOLOGIA-ALAN YRITYKSESSÄ.....	10
2.1	Moderni B2B-myynti.....	12
2.2	Myyjän rooli modernissa laitemyynnissä .....	15
2.3	Asiakkaan kokema arvo .....	16
2.4	Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys.....	18
2.5	Asiakaskokemuksista kilpailuetua .....	20
2.6	Asiakaslähtöinen myyntimalli .....	22
2.7	Asiakaspolku ja sen hyödyntäminen käytännössä .....	24
2.8	Asiakkuuden elinkaaren huomioiminen .....	28
2.9	Myyntin kohdentaminen ja yrityksen ihanneasiakas.....	29
2.10	Myyntin mahdollistamisen tekijät .....	32
3	B2B-LAITEMYNNIN RAKENNUSPALIKAT .....	34
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	34
3.2	Projekti- ja laitemyyntitoiminnan eroavaisuus .....	35
3.3	Nykyinen tarjousprosessi .....	36
3.4	Myyntimallin strategisten keinojen perusta.....	37
3.4.1	Asiakkaiden ostokäyttäytyminen.....	37
3.4.2	Arvon muodostuminen laitemyynnissä .....	38
3.4.3	Ihaneasiakkaan profiili ja asiakkuuden elinkaari .....	39
3.4.4	Asiakaskohtaamispaikat laitemyynnissä.....	41
3.5	Laitemyynnin asiakaspolku ja myyntimalli.....	43
3.6	Myyntin ja markkinoinnin toiminta ja työkalut .....	45
4	LAITEMYNTITOIMINNAN TRANSFORMAATIO.....	48
4.1	Myyntimallin kehityssuunnitelma ja -ehdotukset.....	48
4.1.1	Digimarkkinoinnin työkalut ja inbound-toiminnot.....	49
4.1.2	Konsultatiivista laitemyyntiä tukevat vakiointimenetelmät... 51	
4.1.3	Asiakkuuden kehitysmenetelmät ja reflektointi .....	53
4.2	Laadittujen kuvausten tila ja myyntimallin käyttöönotto .....	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	57
5.1	Opinnäytetyön tulokset.....	57
5.2	Työn tavoitteiden täytyminen.....	58
5.3	Työn hyödyllisyyden ja luotettavuuden arviointi yritykselle.....	59

5.4 Ehdotukset jatkotutkimukselle .....	60
LÄHTEET .....	62
LIITTEET .....	68
Liite 1. Arvontuottokanvakset.....	68

**LYHENTEET JA TERMIT**

B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CRM	Customer relationship management
IoT	Internet of things
SFA	Sales force automation
SE	Sales enablement
LCS	Lifecycle services

# 1 JOHDANTO

Vahvan myönteisen asiakaskokemuksen tuottamisen uskotaan olevan tänä päivänä yksi tärkeimmistä asioista ja samalla suurimmista haasteista nykypäivän digitalisoituneessa maailmassa. Yritykset eivät enää voi kilpailla pelkästään tavanomaisilla tuotteilla tai palveluilla, vaan asiakkaalle on kyettävä tarjoamaan jotain enemmän. (Verhoef 2020, 107.) Joillakin toimialoilla muutokset kohderyhmien käyttäytymisessä ovat hitaampia kuin toisaalla, mutta erilaiset murroskohdat tulevat jossain vaiheessa kuitenkin vastaan (Pohjola 2019, 10–11). Nyt käsillä oleva haaste on kääntää eilispäivän menestyksen taannut tuotantolähtöinen ajattelu kohti asiakaskokemusajattelua ja sen johtamista, jolla tänä päivänä kilpailaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, takakansi). Tässä työssä pyritään selvittämään, mitä asiakaskokemuskähtöinen toimintatapa yrityksen myyntimallissa tarkoittaa nykytiedon valossa ja miten myyntitoimintoja saadaan johdettua tähän pohjautuen.

Toimeksiantajayritys on jo pitkään toiminut projektiliiketoiminnassa ja on globaalisti yksi johtavista energia-alan bio- ja jättemateriaalien hyödyntämiseen keskittyvistä ja materiaalikäsitteilyjärjestelmiä tuottavista yrityksistä. Yritys on keskittynyt kokonaisvaltaisten laitekokonaisuuksien myymiseen erilaisiin projekteihin. Projektiliiketoiminnan rinnalle suunnitellaan perustettavaksi erilaisia laitemyyntiliiketoimintamalleja. Haasteena tässä muutoksessa on, että laiteliiketoiminta on yrityksen projektiliiketoimintaan nähden huomattavasti erilainen toimintaympäristö. Laitemyyntiliiketoiminnassa tarjotaan yksittäisiä laitteita laajemmalle kohderyhmälle ja mahdollisimman selkeällä kustannusrakenteella, kun taas projektimyynnissä keskitytään suurempiin, useista laitteista koostuviin kompleksisiin ja usein huomattavaa suunnittelumäärää vaativiin kokonaisuuksiin.

## 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Tämän työn tavoitteena on tutkia, millainen myyntimalli tukee kohdeyrityksen uutta laitemyyntitoimintoa ja asiakaskokemuksen myönteistä kehitystä. Työn tar-

koituksena on luoda laitemyynnin myyntimalliin strategiset kehitysehdotukset, joiden avulla toimeksiantajayritys huomioi asiakkaiden muuttuneet ostamisen tarpeet ja mahdollistaa asiakaskokemuksen myönteisen kehityksen.

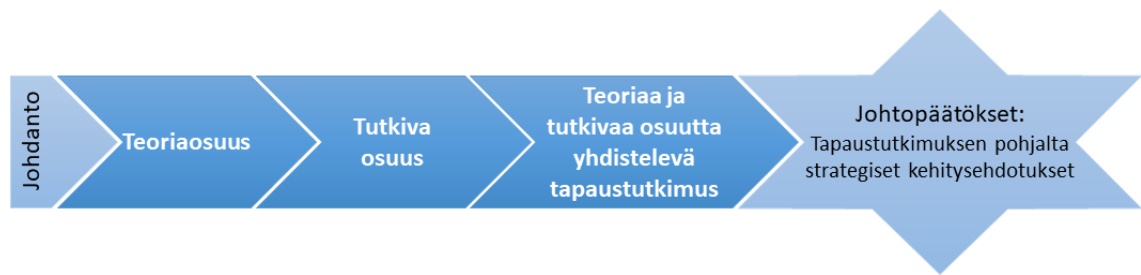
Työlle asetetaan kolme tarkennettua tavoitetta, jotka myös karkeasti jakaantuvat, mutta eivät kuitenkaan rajoitu työn rakenteen mukaan:

1. Tuottaa teorian kautta tietoperusta modernin B2B-laitemyyntitoiminnon luomista ja kehittämistä varten yrityksen toimintaympäristöön.
2. Tunnistaa nykytoimintamalleista olennaisimmat asiat, joilla on merkittävä vaikutus laitemyyntitoiminnon johtamisessa.
3. Tuottaa teoriaa ja tutkittua tietoa soveltaen yritykselle soveltuvat kehitysehdotukset kohti myönteistä asiakaskokemusta kehittävää B2B-laitemyyntiä.

## **1.2 Toteutus ja tutkimustapa**

Usein kehitystoissa ponnistellaan turhaan, kun ei vaivauduta tekemään riittävää taustatyötä, tutustuta kehityskohteeseen, tai oteta riittävästi selvää ilmiön luonteesta (Ojasalo ym. 2015, 28). Tästä syystä tässä työssä asiat pyritään tekemään laadukkaasti tutkimuksellisen kehittämistyön luonteisesti. Työ on kokonaisuutena lähestymistavaltaan konstruktiiivinen tapaustutkimus, jossa toimeksiantajan ongelmaan pyritään tuottamaan konkreettinen ja perusteltu ratkaisuehdotus aiheeseen huolellisesti perehtyen. Kehittämistyön alustava rakenne on hahmoteltuna kuviossa 1. Työn ensimmäinen osa (luku 2) koostaa tietoperustan, joka kokoaa ja jäsentää oleellisen kehittämiseen tarvittavan tiedon. Työn toinen osa (luku 3) selventää kehityskohteen lähtökohdat, josta kyetään tunnistamaan erilaisia mahdollisia haasteita teoriaymmärrykseen pohjautuen. Työn kolmannessa osassa (luku 4) keskitytään tuottamaan jatkosuunnitelma toiminnan muutoksille strategisine kehitysehdotuksina. (Ojasalo ym. 2015, 28, 34, 36–38.)





KUVIO 1. Kehittämistyön toteutusprosessikuvaus

### 1.3 Työn rajaukset ja lisätarkennukset

Työssä esitetään johtopäätökset strategisina kehitysehdotuksina. Työ ei sisällä esimerkiksi tuotteenhallinnan, tai henkilöstöjohtamisen teoriaa kuin pääpiirteittäin, vaikka näihin saatetaan viitata paikoin vahvasti linkittyvin termein. Yrityksessä on myös käynnissä samanaikaisesti jo aloitettu prosessi tämänkaltaisen myyntitoiminnon muodostamiseksi. Tässä aloitetussa prosessissa myyntitoimintoa mietitään yhden spesifin laitteen osalta. Tämä kehitystyö tehdään kuitenkin omana kokonaisuutenaan, yrityksen laitemyyntiin yleisemmin keskittyen, vaikka tavoitteena on myös tukea toteutusprosessin muodostamista. Jo toteutetuista prosesseista voidaan kuitenkin nostaa havaintoja ja oppeja tässä työssä hyödynnettäväksi.

Työssä käytetään paikoin moderni-termiä jonkin aihealueen tai termin etuliitteenä. Esimerkiksi moderni myynti ja moderni asiakaskäyttäytyminen. Tällä painotetaan ja tarkennetaan nykyhetken tilannetta sellaisille tekijöille, joille on havaittu tapahtuneen erityistä muutosta viime vuosien aikana.

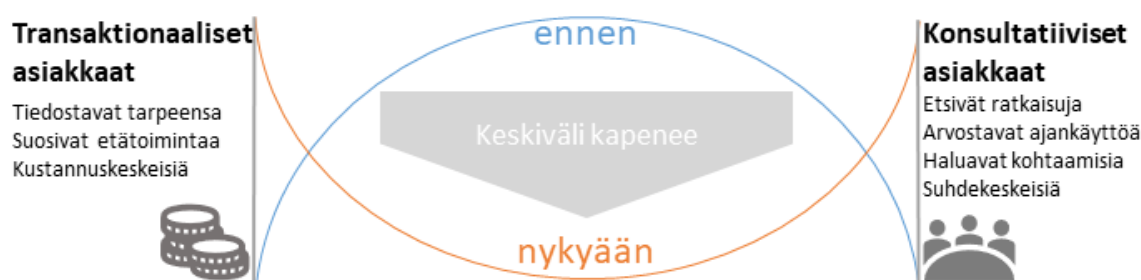
## 2 B2B-MYYNTI TEKNOLOGIA-ALAN YRITYKSESSÄ

Yritysten liiketoimintamalleille on monia eri kuvaustapoja, mutta yleisesti nämä koostuvat toimintakuvausten lisäksi tarkennuksista siitä, miten arvoa tuotetaan, välitetään ja sovitetaan yrityksen toimesta (Teece 2010, 172; Sund ym. 2021, 1–2). Arvon tuottaminen erityisesti B2B-myyntissä on kokenut viime aikoina nopeita muutoksia kohti kompleksisempaa, systemaattisempaa ja digitaalista suuntaa (Akaka & Vargo 2014, 368, 370; Rusthollkarhu ym. 2020). Yrityksen myyntistrategia ei ole vain keskittymistä kaupan aikaansaamiseen, vaan kyse on sellaisen prosessin tarkasta kuvaamisesta, joka tuo esiin organisaation toimijat, yrityksen asiakkaat ja ratkaisut mitä yritys on myymässä (Davies 2010). Yritykset kilpailevat tulevaisuudessa liiketoimintamalleillaan ja asiakastoimintamallien nostaminen liiketoiminnan eteen ja keskelle on oikea lähestymistapa niin liiketoiminnan kehittämisen, kuin uuden toiminnonkin luomisessa (Hänti 2021, 9). Liiketoimintamallilla tarkoitetaan tässä työssä jonkin tuotteen, tai kokonaisuuden tavoiteltua myyntiä halutun kaltaiselle kohdeasiakkaalle, sille laadittujen strategisten toteutussuunnitelmien mukaisesti

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa törmää usein, että asiaa verrataan kuluttajaliiketoiminnan (B2C) tilanteisiin. Esimerkiksi Saarijärvi & Puustinen (2020, luku 2.) kuvaavat B2B-tilanteita kosketuspisteiltään ”monen tasoisina”. Hänti (2021, 7–8) on lähestynyt asiaa selventämällä, että tällaisilla asiakkailla tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden hankintatiimien jäseniä, ostajia, päättäjiä, sekä osin myös heidän asiakkaitaan. Murphy (2022) kuvaa että B2B-myyntissä pitää usein voittaa useamman päätöksentekijän hyväksyntä ja siinä missä B2C-tilanteissa ostopäätös syntyy usein tunnepohjalta tai jopa impulsiivisesti, viedään B2B-tilanteissa päätökset tyypillisesti erilaisten monivaiheisten päätösprosessien läpi.

Haasteena nykypäivän myyntityössä on asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos, joka erkaannuttaa asiakasryhmiä toimimaan entistä enemmän tietyllä tavalla. Esimerkiksi kuvion 2 mukaista transaktionaalista lähestymistapaa suosivat asiakkaat eivät ole todennäköisesti valmiita maksamaan konsultatiivisen myyntityön

tuomista kustannuksista, kun taas toinen ääripää hakee nimenomaan ratkaisukeskeistä lähestymistä ja tukea tavarantoimittajalta. Transaktionaalinen lähestyminen hankintoihin on johtanut siihen, että monen toiminnon osalta vaaditaan käytännössä usein uuden tyyppisten, halvempien liiketoimintamallien luomisia. Usein tämä sisältää esimerkiksi standardoitujen tuotteiden ja vakioitujen toimitusprosessien aikaansaamista. Myyntityö transaktionaalisessa kaupankäynnissä sisältää pääosin markkinoinnillisia lähestymisiä kuten brändin rakentamista, suoramarkkinointia, mainontaa ja yleisempiä asiakaskohtaamisia. Jos liiketoiminta painottuu vahvasti transaktionaaliseen lähestymiseen, ei yrityksellä ole todennäköisesti varaa ajaa myyntityötä konsultatiivisuuteen perustuvan myyntitunnelin läpi, vaan menestyminen pohjautuu tällöin enemmänkin markkinointityön ja prosessien kehittämiseen. (Rackham 2014, 52–54.)



KUVIO 2. Ostokäyttäytymisen jakautuminen (Rackham 2014, 53, muokattu)

Kurvisen & Sepän (2016, 59) mukaan suomalaisten yritysten kilpailukeinot perustuvat erilaistavan asiakasarvon tuottamisen sijasta liian usein hinnalla kilpailuun. Tämä on osittain seurausta historiasta, jossa yritykset ovat kyenneet alkutuottajina vakiinnuttamaan asemansa kotimaan markkinoilla ja globaali myllerrys ei varsinaisesti ole päässyt pakottamaan yrityksiä keskittämään vastuutaan asiakasarvoperusteisesti.

Kohdeyritys toimii pääosin kone- ja metallituoteteollisuuden toimialalla, joka on yksi viidestä teknologiateollisuuden toimialoista Suomessa (Teknologiateollisuus 2023). Yritys tuottaa materiaalinkäsittelylaitteita, joita se myy tyypillisesti isompina projekti kokonaisuuksina asiakastarpeiden mukaisesti. Suurin osa laitevalikoimasta on yrityksen itse suunnittelemissa ja valmistettavissa laitteissa, mutta mukana on myös ulkoisilta toimijoilta tarpeen mukaan hankittavia ratkaisuja. Valmiita myy-

täviä tuotteita, jotka esimerkiksi Project management Instituten (2021, luku 1) mukaan on määritelty tuotetuksi esineeksi, joka on määrällinen ja voi olla loppuesine kokonaisuudessaan tai sen komponentti, ei yrityksellä normaalisti ole hyllytavara. Toiminta perustuu tarpeen mukaan valmistukseen, jolloin laitteiden räätälöinti ja yhteen sovitus onnistuu asiakastarpeiden mukaiseksi. Yritys pyrkii hallitsemaan tarjottavia tuotteitaan ja palveluitaan digitaalisesti. Sen varsinainen omaisuus koostuu tällöin suurelta osin aineettomasta pääomasta, kuten tietovarastoista ja inhimillisestä pääomasta (Tanskanen 2021, 228).

## 2.1 Moderni B2B-myynti

Puhuttaessa modernista B2B-myyntistä törmää usein vaihteleviin kuvauksiin termin merkityksestä. Yksi tärkeimmistä syistä myyntimenetelmien uudistamistarpeille on kuitenkin ongelmat siinä, ettei yksittäinen myyjä enää kykene tuomaan riittävästi arvoa asiakkaalle. Perinteiset myyntimenetelmät keskittyvät myyjän suoritukseen ja myyjällä käytössä oleviin ratkaisuihin myyntitilanteessa. Yhteistyö asiakkaan kanssa ei ole perinteisesti ollut keskeinen osa prosessia. Läheinen tiimityö osapuolten tiimien välillä muuttaa myynnin konsultoivaksi yhteistyöksi. Tällöin myyjän päätehtävä muuttuu myynnin toteuttamisesta asiakkaan auttamiseksi saavuttamaan liiketoimintatavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 44, 58.) Ilutsa (2021) kuvaa asian siten, että yksittäisen myyntihenkilön rooli on nykyään suhteessa pienempi koko myyntiprosessin mitakaavassa. Kun huomioidaan esimerkiksi ostokäyttäytymisen jakautumisen vaikutukset asiakkaan toimintaan, voidaan havaita, että moni asia on muuttunut viime aikoina. Myyntiä ja myyntimalleja pitää kuitenkin tarkastella sen suhteen, minkälaisien asiakasryhmien kanssa ollaan tekemisissä.

Tässä opinnäytetyössä modernilla B2B-myyntillä tarkoitetaan erityisesti digitalisaation, globaalien muuttujien, sekä sukupolvenvaihdosten seurauksena tapahtuvan asiakkaan ostokäyttäytymisen muutoksen huomioimista myyntityössä. Globaaleilla muuttujilla tarkoitetaan sellaisia isoja muutostekijöitä ja trendejä, jotka vaikuttavat laajasti tiettyjen alueiden toimijoihin, kuten luonnon kantokykyasiat ja pandemiat. Dufva & Rekola (2023, 6) on esimerkiksi tuonut esiin, että luonnon

kantokyky on murentumassa ja tämä tuo pakottavan muutostarpeen ajatella toimintamalleja uusiksi ekologisemmin. Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan nuorempien sukupolvien siirtymistä myyntityöhön. Näitä osa-alueita tarkennetaan lisää seuraavissa kappaleissa. Tilanne vaatii asian lähestymistä monelta eri suunnalta. Digitalisaation etenemisessä on myös viime vuosina tapahtunut ennätysloikka pandemian takia ja asiakkaiden ymmärtämisestä ja ennakoinnista on tullut entistä tärkeämpää (Komulainen 2023, 18, 23).

Uudentyyppinen arvopohjainen myyntilähestyminen tarkoittaa, että koko organisaatio sopeutuu uusien asiakasvaatimusten mukaisesti. Menestyminen B2B-myyntissä vaatii ymmärryksen siitä, minkälaista kokonaisvaltaista arvoa yrityksen tuotteet ja toimintamallit tuottavat asiakkaalle ja lisäksi, miten yritys erottautuu näillä tekijöillä kilpailijoistaan. (Carlsson ym. 2019, 6, 10.)

Hänti (2021, 41) kuvaa yritysasiakkaat eivät enää halua käyttää aikaansa samalla tavalla myyjien kanssa ilman, että tapaamiset tuottaisivat selkeästi arvoa. Myös Casemoren (2022, luku 1) mukaan ”vanhan koulukunnan mukainen myyntityö” on poistumassa ja vaikka aina on tapauksia, joissa tämän kaltainen myyntityö on edelleenkin tarpeellista, tuovat sukupolvenvaihdokset väistämättä muutoksen asiakkaiden ostokäytäntöihin, tiedonhakumenetelmiin ja tapoihin rakentaa asiakassuhteita. Carlsson ym. (2019, 6) kuvaavat, että jos asiakas ei kykene löytämään itselleen riittävästi arvoa henkilökohtaisissa tapaamisissa, tulevat digitaaliset järjestelmät ottamaan, ennemmin tai myöhemmin, kokonaan vallan yrityksen myyntiprosesseissa.

Asiakkaan näkyvän käyttäytymisen tarkastelu ei enää riitä, vaan asiakasta on opittava ymmärtämään. Tämä onnistuu ainoastaan kyvykkyydellä asettua toisen asemaan ja vaatii todellista auttamishalua, sekä yhteisyyden tunteen tavoittelua. Luottamus on keskeinen elementti omistautumisen suhteen ja vaikka digitaalisten välineiden hyödyntäminen lisääntyy kaupanteossa, ovat päätökset edelleen suurimmaksi osaksi ihmisten tekemiä. (Hänti 2021, 11–12.) Toisaalta digitaalisten työkalujen kehitys on myös tuonut useita uusia työkaluja juuri asiakassuhteiden ja kaupanteon päätösten tueksi (Komulainen 2023, 23).

Myyynnissä on usein tilanne, että asiakkaat eivät usein tiedä itsekään täysin mitä asioita tarvitsevat. Yleisenä esimerkkinä on esimerkiksi epävarmuudet sen suhteen, ovatko tietyt asiat teknisesti saavutettavissa, tai aiheuttaako jokin valinta suuria kustannusvaikutuksia. Tällöin puhutaankin eräänlaisesta ratkaisukeskeisestä myyntityöstä, jossa myyjän pitää toimia myös teknisenä asiantuntijana, tai ainakin kykeneväisenä selvittämään asioita ja tuottamaan parhaimpia ratkaisuja. Myyjälle olennaista on tällöin kyetä vähentämään asiakkaan epävarmuustekijöitä konsultatiivisen myyntityön kautta. Myyntityössä on tärkeää kyetä tunnistamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jos asiakastarpeita ei saada tyydytettyä järkevästi toteutettavissa olevin keinoin. Tällöin voi olla suositeltavaa jopa päättää myyntikeskustelu sen sijaan, että riskeerataan asiakastyytyväisyyttä prosessin myöhemmässä vaiheessa. Myyjä on toimija, jolla voi hyvin olla tarve kyetä orkestroimaan useita toimijoita jopa yli organisaatorajojen, kyetäkseen vähentämään asiakkaan epävarmuustekijöitä erilaisilla ratkaisuilla. (Ulaga & Kohli 2018, 164–165, 167.)

Yritysten pitäisi pyrkiä pois kilpailutilanteista, kuin miettiä onnistumisia kilpailutilanteissa. Keskittyminen kilpailuun voi viedä strategian fokusta pois asiakkaan todellisista tarpeista. Perinteinen strateginen logiikka ohjaa tarjoamaan kilpailijoiden ratkaisuja parempia ratkaisuja ongelmiin, jotka ala on jo valmiiksi määritellyt. (Kim & Mauborgne 2015, 15, 62.) Esimerkiksi Drucker on tunnistanut jo vuonna 1985, että yrityksillä on tapana muodostaa keskinäistä kilpailua tarkkailemalla sitä, mitä kukin tekee. Samalla todetaan myös, että innovaattorilla on yleensä hyvin suppea visio. Hän hahmottaa ainoastaan ne alueet, jotka ovat tuttuja ja tämä rajaa yleensä innovoidun asian todellista markkinapotentiaalia varsinkin uusien alueiden suhteen merkittävästi. (Drucker 1985, 167, 190–191.)

Digitaaliset alustat haastavat nykyisiä myymisen, ostamisen ja kuluttamisen tapoja. Yritysten väliseen kaupankäyntiin muodostuu uusia, tehokkaampia kaupankäyntitapoja. Tämä transformaatio tuo myös merkittäviä mahdollisuuksia parantaa esimerkiksi vuorovaikutusta ja innovointia yritysten välillä. Olennaista on, että johdon ja koko yrityksen jaettu visio pohjautuu yhtenäiseen liiketoimintamalliin. (Mikkonen ym. 2021, 161, 168.) Esimerkiksi erilaiset myyntikonfiguraattorityökalut (SFA) ovat keskiössä, kun modernissa B2B-myyynnissä tähdätään asiakasar-

von ja yritystehokkuuden maksimointiin. Näiden työkalujen kehitys ja teorialatutkimukset ovat kuitenkin painottuneet todella vahvasti sisäisten prosessien kehittämiseen, sen sijaan, että asiaa olisi lähestytty asiakkaan näkökulmasta. SFA-työkaluilla tarkoitetaan laajalti erilaisia myynnin automatisointityökaluja. (Mahlamäki ym. 2020, 162–163.) Kyseessä on selkeästi kokonaisuus, jossa organisaation eri toimijoiden pitää kyetä kehittämään asioita tiiviisti yhteistyössä samojen tavoitteiden sisäistämiseksi ja saavuttamiseksi.

Uusien teknologioiden sisäänajossa yritykseen kohdataan kuitenkin useita haasteita. Esimerkiksi myyntihenkilöstö saattaa jatkaa tukeutumista vanhoihin totuttuihin rutiineihin ja tietoon, jota digitalisaatiolla pyritään korvaamaan. (Mattila ym. 2021, 114.) Toimintamallien kehityshankkeiden onnistumisen kannalta suurin ongelma on, ettei niitä yhdistetä organisaation kokonaiskehitystavoitteisiin, vaan toimitaan erilaisten hyötytavoitteiden siivittämänä omissa tiimeissä (Jokela 2020). Digitalisaation myötä yritysten on mietittävä koko liiketoimintamallinsa uusiksi, ei pelkästään paremman tuottavuuden, vaan asiakaskeskeisyyden ympärille. Digitalisaation tuominen yritykseen on paras aloittaa ryminällä. Esimerkiksi tärkeimmät asiakasprosessit ovat hyödyllistä muuttaa pilotoimalla digitaaliseksi ja tämän datan perusteella skaalautua ketterästi. Asiakasta ei kiinnosta, miten yrityksen funktiot on järjestetty. Asiakasta kiinnostaa oma etunsa. Digitalisaation haaste ratkaistaan vain ajattelutavan muutoksella (Kurvinen & Seppä 2016, 22–24.)

Seuraavassa luvussa keskitytään tarkemmin siihen, miten toimintaympäristö on muuttunut myyjän roolin näkökulmasta.

## **2.2 Myyjän rooli modernissa laitemyynnissä**

Perinteisesti yritysten myyntimallit ovat korostaneet myyjän henkilökohtaista asiantuntijaroolia suhteessa asiakkaaseen. Digi-aiikana tämä ei kuitenkaan enää riitä ja mukaan onkin tyypillisesti osallistettava useita asiantuntijoita omasta organisaatiosta työskentelemään yhdessä asiakkaan asiantuntijoiden kanssa. Vaikka eri osapuolten tiimien välinen systemaattinen ja avoin yhteistyö lisääntyy, ovat myyjän hyvät suhteet asiakkaan päättävien henkilöiden kanssa edelleen tärkeitä.

Suhdeverkoston pitää kuitenkin olla huomattavasti laajempi, eikä se saa olla rajoittunut vain myyjän hallussa oleviin suhteisiin. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 17.) Yhdenkään yrityksen myyjät, yrityksen koosta tai rakenteesta riippumatta, eivät onnistu modernien ostajien parissa ilman kattavaa ja dynaamista taustatukea organisaatiolta (Jokiniemi 2021, 91).

Nykyään ostajalla on käytettävissä enemmän tietoa, kuin koskaan ennen, jolloin myyjän asema asiakkaan tiedonhankinnassa on muuttunut radikaalisti. Myyjän rooli onkin enemmän tietoa tulkitseva asiantuntija kärsimättömälle ostajalle. Ostajalla on valta ja digitalisaation myötä etäisyyksillä ei ole enää merkitystä. Kuitenkin tietoon on mahdollista myös hukuttautua, mikä on myös osaltaan muuttanut myyjän roolia asiakkaan palvelijana. (Kurvinen & Seppä 2016, 13, 20.)

Jokaisella yrityksen etulinjassa työskentelevällä on merkittävä mahdollisuus päästä käsiksi asiakastietoon, kilpailuasetelmiin ja muuttuviin markkinoihin. Myynti tarjoaa yritykselle tarpeellisen viisauden tuntea asiakkaat, toimittaa oikeat tuotteet ja ylipäätään kilpailla markkinoilla. Kyseessä on todella yrityksen sydän, jolla on elintärkeä yhteys asiakkaaseen ja joka on myös samalla usein jäänyt liian vähälle huomiolle (Baumgartner ym. 2016, 12.) Vaikka yrityksen myyntiprosessit vaativat selvästi entistä laajempaa osallistamista, perustuu yrityksen liiketoiminnallinen menestys kuitenkin pitkälti niihin hetkiin, kun myyjä kohtaa asiakkaan (Jokiniemi 2021, 91).

Myyjän rooli on selkeästi monimutkaistunut digitalisaation ja ostokäyttäytymisen muutoksen seurauksena. Edelleen pitäisi osata perinteisen myyntityön edellytykset, mutta samalla hallita huomattavasti isompaa kokonaisuutta myyntityön onnistumiseksi. Tämä asettaa haasteita strategiselle johtamiselle, sillä mikäli päämäärä ei ole selvillä, vie mikä tahansa toiminta perille (Kurvinen & Seppä 2016, 28). Myyntimalli on se, jonka kautta toimintaan muodostuu operatiivinen suunta.

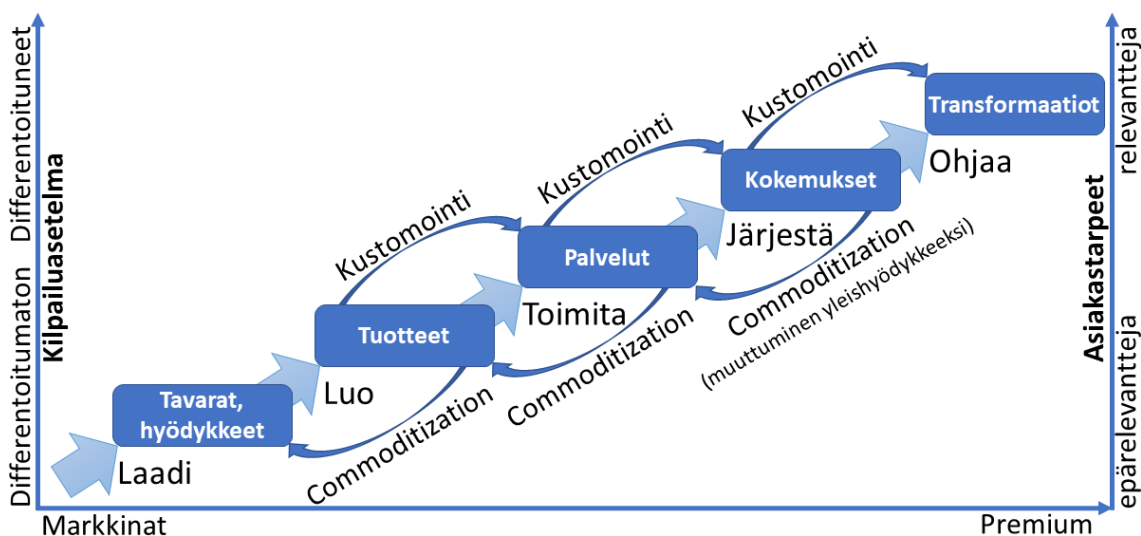
### **2.3 Asiakkaan kokema arvo**

Yritys- ja tuotekeskeinen näkökulma tulee unohtaa ja keskittyä asiakkaaseen arvokeskeisesti kommunikoiden. Kokemukset, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa



eivät myöskään kiinnosta asiakasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 56.) Saarijärvi & Puustinen (2020, 46) tarkentavat, että vaikka yritykset valmistavat asiakkaiden käyttöön erilaisia resursseja ja prosesseja, niin lopulta varsinainen arvo syntyy vasta asiakkaalla, sen omissa prosesseissa, ei yrityksen prosesseissa.

Pine & Gilmore (2011, 244) kuvaavat kirjassaan, että kokemukset eivät ole kuitenkaan ylin asiakastarpeita ohjaava ekonominen arvo. Kun kokemuksia kustomoidaan juuri asiakkaan tämänhetkisten tarpeiden mukaisiksi, tullaan samalla myös vaikuttaneeksi asiakkaaseen yksilönä. Arvon kehitysmalli on kuvattu kuviossa 3. Kokemukset luovat asiakkaassa transformaatioita, joita yritykset pyrkivät ohjaamaan samalla tavoin, kuin ne pyrkivät palveluillaan tuottamaan tietynlaisia kokemuksia. Järjestämällä erilaisia kokemusten sarjoja, yritykset kykenevät aikaansaamaan paremmin pitkävaikutteisen ja toistuvan vaikutuksen ostajaan verrattuna yksittäisiin hankintoihin.



KUVIO 3. Ekonomisen arvon kehitys (Pine & Gilmore 2011, 245, muokattu)

Kun yritys alkaa keskittymään kokemuksiin, alkaa se suunnittelemaan toimintaansa huomattavasti laajemmin ja samalla mahdollistuu ymmärrys siitä, minkälaista arvoa tarjottavien ratkaisuiden lisäksi koko myyntiprosessi tuo asiakkaalle. Kuvion 5 mukaisesti kokemusten kautta avautuu myös mahdollisuus ymmärtää ja vaikuttaa markkinoiden muutoksiin, jotka sekä tuottavat asiakassitoutuneisuutta, että korostavat yrityksen asemaa kyseisellä markkinalla. Asiakkaan kokeamalla arvolla tarkoitetaan tässä työssä sitä, miten tehokkaasti asiakas löytää tar-

peisiinsa mahdollisimman hyvin soveltuvat asiat. Kyse voi olla tavaroista, tuotteista tai erilaisista palvelumuodoista, kuten konsultointiavusta myyntityön yhteydessä.

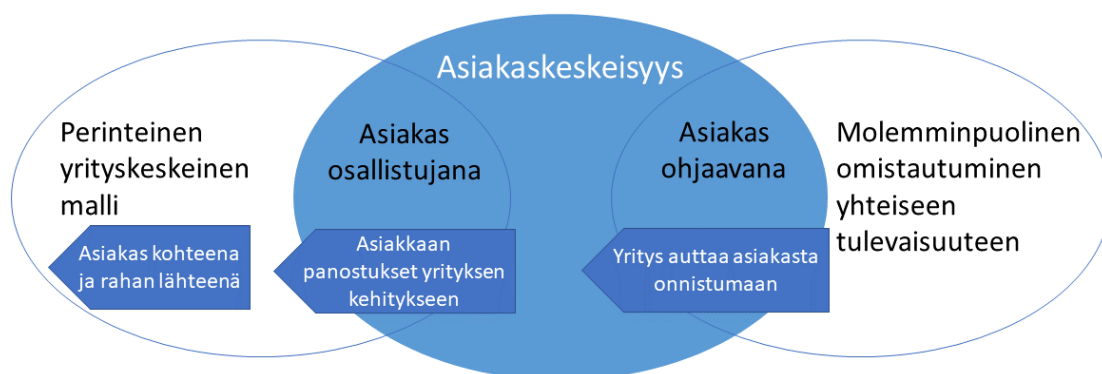
## 2.4 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys

Asiakaskokemus muodostuu moniulotteisesti erilaisista kognitiivisista, emotionaalista, sosiaalisista ja sensorisista kokemuksista ja rakentuu yrityksen toimintojen mukaan koko asiakaspolun matkalta. Asiakaskokemus on oma erillinen määrite ja vaikka se usein vähintäänkin yhdistetään erilaisiin tarkennettuihin määritteisiin, kuten asiakassitoutumiseen ja -tyytyväisyyteen, eroaa se kuitenkin näistä oleellisesti ja on hyödyllistä käsitellä erikseen. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys on usein kuitenkin oleellinen osa asiakaskokemuksen muodostumista. (Lemon & Verhoef 2016, 71, 74.) Eri asiakassegmenttejä tulee käsitellä eri tavalla ja siinä missä toiset keskittyvät asiakaskokemuksessaan vahvasti esimerkiksi kognitiiviseen ulottuvuuteen, saattaa toinen asiakassegmentti arvostaa juuri emotionaalisia osa-alueita (Herhausen ym. 2019, 19–20).

Asiakaskokemukselle muodostuu erilaisia muotoja ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan saattaa usein olla selkeämpää puhua fokusoidummin esimerkiksi palvelukokemuksesta, verkkokauppakokemuksesta, käyttökokemuksesta, kulutuskokemuksesta tai brändikokemuksesta. Asiakkaan näkökulmasta kokemukset ovat kuitenkin lopulta yleensä hybridikokemuksia, jotka muodostuvat usean eri tekijän, kuten brändin, yrityksen, palvelun tai tuotteen yhteisesti muodostamista kokonaisuuksista. Esimerkiksi puhelinalmistajan asiakaskokemuksiin vaikuttaa suuresti sen sovellusten tai käyttöjärjestelmän kehittäjät ja jopa operaattorit. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61, 65.)

Haasteena liiketoiminnan ja asiakaslähtöisen toimintamallin muuttamiselle on kyetä jättämään tuotteet ja teknologiat taka-alalle ja lähteä liikkeelle asiakkaasta. Tämä vaatii kykyä ajatella toisin, kuin on yleensä totuttu ajattelemaan. Kuviossa 4 on esitetty asiakkaan rooli yrityksen toimintamallien päälinjoissa kolmella tavalla, jossa yhteinen tekeminen molempia osapuolia hyödyttäen kasvaa oikealle siirryttäessä. (Hänti 2021, 106–108.) Yritysten ei tarvitse olla asiakaslähtöisiä.

Yritys ei välttämättä ole asiakaslähtöinen, vaikka se toimii asiakaskeskeisesti, pyrkii systemaattisesti vahvistamaan asiakaskokemukseen strategisesti vaikuttavia kyvykkyyksiä (Holma ym. 2021, 56.).

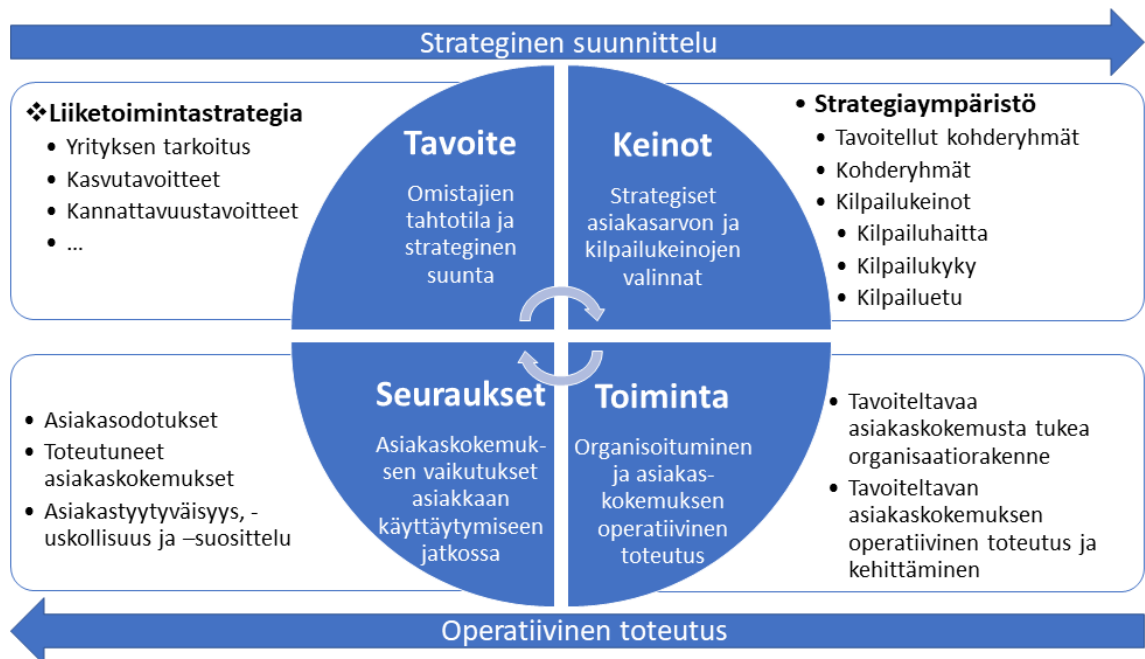


KUVIO 4. Asiakaskeskeisyys yrityksen toimintamallin päälinjoissa (Hänti 2021, 107)

Lisääntynyt tarve fokuoittaa asiakaskokemuksen sisältöön johtuu erityisesti siitä, koska asiakkaat ovat digitalisaation myötä vuorovaikutuksessa useiden yritysten kanssa lukemattomin eri tavoin. Tämä on tehnyt asiakaspoluista todella monimutkaisia kokonaisuuksia. Asiakaskokemukset ovat muuttuneet laadultaan enemmän sosiaalisiksi ja asiakkaat kykenevät vaikuttamaan myös entistä enemmän toinen toisiinsa, jolla on vaikutusta kehkeytyviin kokemuksiin. Yrityksillä on entistä vähemmän hallitsemiskykyä asiakaskokemusten muodostumiseen. Tämä yhdistettynä erityyppisten kosketuspisteiden räjähdysmäiseen kasvuun asiakaspolun eri vaiheissa pakottaa yrityksiä integroimaan useita eri liiketoimintayksiköitä ja jopa ulkoisia verkostoja toimimaan yhdessä positiivisten asiakaskokemusten aikaansaamiseksi. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Asiakaslähtöisyys strategiana ei tarkoita sitä, että toimintovaiheille tehdään välttämättä perusteellisia muutoksia. Asiakasarvolähtöisyys vaikuttaa kuitenkin koko organisaation toimintaan ja jonka implementointi osaksi toimintaa toteutetaan ennemminkin miettimällä, mitä toteumia eri toiminnoissa seurataan ja miten näitä vaikutuksia hallitaan. Asiakaskokemukseen perustuva strategia ja sen toimeenpano suunnitellaan asiakkaan prosesseihin yrityksen omien nykyisten prosessien, resurssien tai kyvykkyyksien sijasta. Operatiivisen ja strategisen puolen eriyttäminen ja jäsentäminen luo selkeästi ymmärrettävän kokonaisuuden, Kuvi-

ossa 5 on esitetty strategisen viitekehymallin kautta, miten yrityksen asiakaslähäinen toiminta jakaantuu selkeästi johdettaviksi kokonaisuuksiksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38, 40–41, 192.)



KUVIO 5. Strategisen asiakaskokemuksen viitekehys (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41, muokattu)

Jotta yritys kykenee luomaan myönteistä asiakaskokemusta tuottavan operatiivisen toimintamallin, on strategisella suunnittelulla ja asioiden kuvaamisella suuri merkitys. Strategisen ohjauksen merkitystä korostaa, ettei strategiassa tehtyjä virheitä voida korjata operatiivisen toiminnan tasolla (Vilkkumaa 2017, 14). Myyntimallin strategiaan tekijöihin voidaan päätellä kuvion 5 mukaisesti kuuluvan erilaiset kuvaukset tavoitteista ja keinoista. Strategiset asiakasarvon ja kilpailukeinojen valinnat ovat selkeästi merkittävässä asemassa siinä, miten operatiivisella toteutuksella osataan tuottaa yrityksen tavoitteiden mukaista asiakaskokemusta.

## 2.5 Asiakaskokemuksista kilpailuetua

Liiketoimintamallit ovat lähes poikkeuksetta nykypäivänä kopioitavissa ja tästä syystä erottautumistekijöitä löytyy yhä useammin kokemuksista, kuin tuotteen ominaisuuksista. Asiakaskokemukset ovat yrityksen aineetonta pääomaa ja siksi huomattavan hankalia kopioida. Asiakaskokemuksilla pyritään siis ensisijaisesti

tuottamaan kilpailuetua. Asiakaskokemus ei ole itsessään kuitenkaan kilpailuetu, vaan kilpailuetu muodostuu ennemminkin asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavista elementeistä ja kyvykkyyksistä. (Holma ym. 2021, 57–58.)

Ainoastaan sellainen henkilö, joka tuntee yrityksen läpikotaisin ja tietää, millaista osaamista yrityksen käytettävissä on ja mitkä ovat sen strategiset tavoitteet, voi tunnistaa asiakasymmärryksestä parhaat liiketoimintamahdollisuudet. Voittava kokemus syntyy juuri asiakasymmärryksen, asiantuntijuuden ja yrityksen osaamisen yhdistyessä tavalla, jota muiden on vaikeaa kopioida. Tästä syystä esimerkiksi konsulttitoimijoiden ja erilaisten tiimien toimesta vedettyjen asiakasymmärrysprojektien kanssa pitää olla erityisen huolellinen ja mukana on oltava huomattavasti panosta yrityksen johdon ja omien asiantuntijoiden toimesta. (Holma ym. 2021, 147–148.) Kurvinen & Seppä (2016, 44) kuvaavat asian siten, että sillä, joka tuntee asiakkaansa parhaiten, on kilpailuetu.

Kilpailuetua saattaa muodostua tulevaisuudessa hyvin yllättävilläkin tavoilla. Verhoef (2020, 112–113) nostaa artikkelissaan esiin neljä erityistä asiaa, jotka ovat jo muuttaneet ja saattavat vielä muuttaa teknologian kehittyessä rajusti asiakaskokemuksen muodostumista ja koko asiakaspolkua. Näitä ovat mobiililaitteiden käyttö, massadata ja koneoppiminen, tekoäly ja robotisointi, sekä IoT.

Erinomaisen asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää ja toimii lähtökohtana vahvan kilpailuedun tuottamiselle. Asiakaskokemukseen investointi pitää kuitenkin suunnitella huolella ja investoinnin haluttu tuotto pitää pystyä kuvaamaan (Verhoef 2020, 119). Yritysten pitää kyetä käsittelemään erilaisia asiakasryhmiä tarvittaessa eri tavalla. Toimintojen muodostaminen asiakaskokemuksen ympärille vaatii selkeitä strategisia linjauksia ja valintoja. Digitalisaatio tuottaa mahdollisuuksia automatisoida ja helpottaa monia toimintoja, mutta erilaisten toimintojen robotisointi kustannusten alentamiseksi aiheuttaa usein myös huomaamatta merkittäviä negatiivisia asiakaskokemuksia ja saattaa lopulta olla jopa haitallisempi vaihtoehto (Verhoef 2020, 119). Vaikka digitalisaation tuominen yritykseen on Kurvisen & Sepän (2016, 23) mukaisesti aloitettava ryminällä, tulee varmasti toimintojen lähtökohdat ja tavoitteet tarkastella ensin huolella, jotta ymmärretään mitä ollaan tekemässä ja miksi. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tarkemmin sellaisia asioita, jotka ovat myönteisen asiakaskokemuksen tuottamisen taustalla

sekä operatiivisesti, että kuviossa 5 esitettyjen strategisen suunnittelun keinoihin vaikuttaen.

## 2.6 Asiakaslähtöinen myyntimalli

Myyntimallin kautta määrittyvät myynnin roolit, vastuut ja myyntiprosessi. Kyseessä on myynnin johtamisen strategisella tasolla olevien käytäntöjen kuvaus, jonka kautta itse myynnin operatiivisen tason toiminta saa viitekehyksensä. (Storbacka ym. 2011, 39; Heikinheimo 2021, 107–108.) Myyntimalli koostuu erilaisista rakennuspalikoista, joiden kautta muodostuu perusta myyntiprosessin suoritukseen ja johtamiseen (Storbacka ym. 2011, 40–41). Myyntimallit ovat kokeneet viime aikoina väistämättä muutostarpeita erityisesti ostokäyttäytymisen muutosten ja asiakaskokemusten riittäväksi huomioimiseksi. Heikinheimo (2021, 111) kuvaa, että monistettavan ja skaalautuvan myyntimallin rakentaminen on osalla yrityksistä yksi myynninjohton tärkeimpiä kehityshankkeita lähiaikoina.

Perinteisessä myyntimallissa pyritään tunnistamaan tietystä kohderyhmästä potentiaalisia asiakkaita, eli prospekteja. Prospekteja pyritään saamaan liidiksi, joka lopulta johtaa kaupan syntymiseen. Myyntimalli muuttuu asiakaslähtöiseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun siinä aletaan tavoittelemaan asiakkaalle tavoiteltavaa myönteistä asiakaskokemusta. Esimerkiksi Hautamäki & Mattila (2021, 9) puhuvat osana älykästä myyntiä, että myyntimalleissa pohditaan kokonaisvaltaisesti, miten eri myyntitoimet ja uudet mahdollisuudet tukisivat parhaiten vuorovaikutusta erilaisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä.

Asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Palvelupolussa asiakasta pyritään palvelumuotoilun avulla ohjaamaan mahdollisimman mutkattomasti kohti ostotapahtumaa. (Komulainen 2023, 66.) Hyvässä myyntimallissa kyetään ottamaan huomioon asiakkaiden eri kosketuspisteet yrityksen kanssa useiden eri kanavien ja medioiden kautta. Asiakaskokemuksen muodostumisen suhteen pitää ymmärtää myös asiakkaan kokemia tunteuksia ja havaintoja osana kokonaisvaltaista kokemusta. (Lemon & Verhoef 2016, 69, 72.)

Järjestelmällisesti johdettuna asiakkaan palvelupolusta kaikkine palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen on mahdollista rakentaa hyvin toimiva, asiakaskokemukseen myönteisesti vaikuttava myyntimalli siten, että se luo sitoutumista ja konversiota. Ostotapahtuman palvelupolkuun kuuluu monta vaihetta ja usein tekijääkin, joista pitää olla tietoinen kyetäkseen johtamaan tätä kokonaisuutta. Ymmärtämällä asiakkaan palvelupolkua pystytään luomaan vetovoimaa työntämisen sijasta. Asiakkaiden kulkemat polut eivät kuitenkaan ole koskaan täysin samanlaisia, saati suoraviivaisia. Määräilyn ja ohjailun sijasta asiakkaalle on suotavaa pyrkiä tarjoamaan erilaisia johdattelevia vaihtoehtoja oikeaan aikaan. (Komulainen 2023, 67–69.) Kyky mitata ja seurata asiakkaiden reaktioita, erityisesti asenteiden ja havaintojen suhteen, yrityksen tarjoamisiin on avainasemassa asiakaskokemusten ymmärtämisessä (Lemon & Verhoef 2016, 71).

Palvelumuotoilun avulla pyritään havaitsemaan asiakkaalle keskeiset kosketuspisteet ja tämän prosessin kartoittaminen auttaa hahmottamaan kokonais kuvan muodostumista. (Komulainen 2023, 70.) Tietty asiakasryhmä saattaa tarvita vahvasti tuotemyyntiin pohjautuvaa myyntimallia, kun taas toiselle pitää kyetä tarjoamaan enemmän arvomyyntiin ja asiakasluottamuksen varmistamiseen pohjautuvaa myyntimallia (Jantunen 2021, 130). Yrityksen laitemyynnissä on tällöin pohdittava tarkkaan, minkälaista asiakasryhmää pyritään lähestymään missäkin tilanteessa ja minkälaisia keinoja on mahdollista kehittää ja hyödyntää halutunlaisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi.

Asiakaskokemukselle muodostuu erilaisia muotoja ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan saattaa usein olla selkeämpää puhua fokusoidummin esimerkiksi palvelukokemuksesta, verkkokauppakokemuksesta, käyttökokemuksesta, kulutuskokemuksesta tai brändikokemuksesta. Tällöin yritys kykenee keskittymään tarkemmin tiettyyn osa-alueeseen, vaikka lopulta kyse onkin asiakaskokemuksesta. Asiakkaan näkökulmasta kokemukset ovat kuitenkin lopulta yleensä hybridikokemuksia, jotka muodostuvat usean eri tekijän, kuten brändin, yrityksen, palvelun tai tuotteen yhteisesti muodostamista kokonaisuuksista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61. 65.)

Näkökulmapohjainen myynti on seuraava askel myyntimallien kehityksessä. Myyntiammatillaiset voivat esimerkiksi kysyä strategisia kysymyksiä ja tarjota

ajatuksia herättäviä huomioita ja informaatiota ohjatakseen asiakasta harkinta-prosesseissaan ja siten auttaa heitä tutkimaan sellaisia asioita, joita he eivät muuten olisi osanneet edes ajatella. Näkökulmien lisääminen auttaa asiakkaita ymmärtämään paremmin eri valintojen todellisia liiketoimintavaikutuksia, joihin he päätöksillään tulevat vaikuttamaan. Asiakkaan siirtyessä lähemmäs ostohetkeä, kykenee myyntiammatilainen tarjoamaan laajempia perusteluita asioista, jotka parhaiten edesauttavat ratkaisemaan käsillä olevia ongelmia, tai saavuttamaan haluttuja tavoitteita. Näkökulmapohjainen myynti on kehittynyt ratkaisupohjaisesta myyntimenetelmästä, tehden prosessista enemmän arvoa tuottavaa. Tämä myyntimenetelmä keskittyy myös myynnin jälkeiseen aikaan, sillä yritys kykenee tarjoamaan tällöin perspektiiviä auttamaan asiakasta ymmärtämään tuotetun ratkaisun todellista arvontuottoa. (Matthews & Schenk 2018, 20–21.) Ratkaisupohjaisen myyntimallin suurin ongelma on siinä, että asiakas odottaa arvontuottoa jo ensimmäisestä palaverista samalla, kun myyjä vasta kartoittaa tilannetta pätevästi perusteltua ratkaisuehdotusta varten (Kurvinen & Seppä 2016, 170).

Yhteenvedona asiakaslähtöisen myyntimallin luomiseksi pitää sekä tavoitellun asiakkaan tarpeita, että omia myyntiresursseja ja toimintamahdollisuuksia ymmärtää hyvin laajasti. Tämän lisäksi myyntimallissa on osattava huomioida operatiivisesti järkevä kokonaisuus, jossa näitä kykyjä ja resursseja kyetään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Myyntimallin pitää huomioida itse myyntivaiheen lisäksi sekä myynnin jälkeistä toimintaa, että ennen myyntikontakteja tapahtuvaa asiakkaan toimintaa. Varsinkin ennen myyntikontakteja tapahtuvassa asiakastoiminnassa yhdistyy myös ehkä perinteisesti markkinointitoimenpiteisiin sisältyneitä vaihteita, jotka ovat olennaisia tilanteita sekä myynnin, että myönteisen asiakaskokemuksen tuottamisen onnistumisessa. Seuraavissa luvuissa keskitytään yksityiskohtaisemmin myönteisen asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämistä ja johtamista mahdollistaviin menetelmiin ja mahdollisuuksiin.

## **2.7 Asiakaspolku ja sen hyödyntäminen käytännössä**

Asiakkaat etsivät sopivinta ratkaisuvaihtoehtoa ongelmaansa ja yritykset pyrkivät kehittämään prosesseja ratkaisun löytämistä ja tarjoamista varten. Asiakaspolun

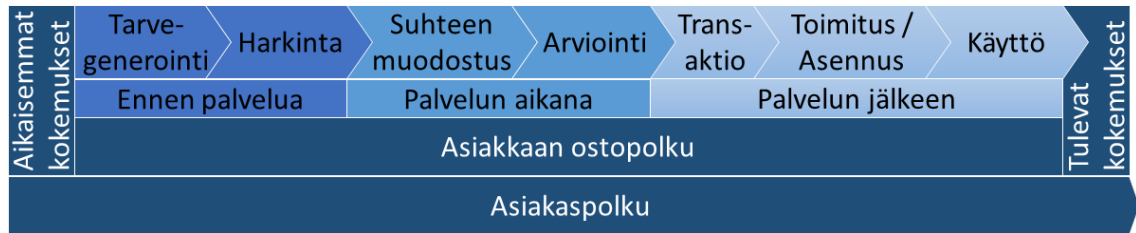


kautta käsitellään keinoja näiden aikaansaamiseksi. Asiakaspolku alkaa siitä, kun ostajayrityksen tarve on tunnistettu ja jatkuu aina, kunnes ratkaisu on saatu käyttöön. Asiakaspolun kuvaaminen auttaa ymmärtämään B2B-myyntiä osana laajempaa arvonluonnin viitekehystä linkittäen tämän konkreettisesti yrityksen operatiiviseen tasoon ja toimintaprosesseihin. (Rusthollkarhu & Aarikka-Stenroos 2021, 35.) Homburg ym. (2017, 384, 387) kuvaavat, että yksi asiakaskokemuksen johtamisen päätavoitteista on laatia asiakaspolkuja, jotka eivät vain kiihdytä lyhyen aikavälin myyntiä, vaan myös luovat kestävästä asiakasuskollisuutta.

Erilaisille palvelupoluille löytyy erilaisia ja jopa hieman risteäviä jaotteluja nimityksineen. Esimerkiksi Rusthollkarhu ym. (2022, 244) ja Rosenbaum ym. (2017, 145) kuvaavat B2B asiakaspolulla kolmivaiheista tapahtumaketjua, jossa tapahtumat on jaoteltu ennen ostoa, oston aikaiseen ja oston jälkeiseen vaiheeseen. Samalla periaatteella olevasta polusta esimerkiksi Larris (2017) käyttää nimeä asiakaskokemuspolku. Halvorsrud ym. (2016, 853) laatima asiakaspolku sisältää hetket asiakkaan yhteydenotosta siihen, että uusi tuote on asennettu. Lemon & Verhoef (2016, 77) sisällyttävät asiakaspolun sisältöön myös asiakkaan aikaisemmat ja tulevat kokemukset. Bergström & Leppänen (2021, luku 3.3) kuvaavat tapahtumaketjua asiakkaan ostoprosessina, joka alkaa tarpeen havaitsemisesta ja päättyy kokemusten arviointiin, joka taas johtaa joko uusintaostoihin, suositteluihin tai toimittajanvaihtoon.

Yhtenä syynä asiakaspolun kuvaustapojen monimutkaisuuteen arveltiin olevan siinä, että asiakkaiden ostopolut odotukset ja vaatimukset ovat radikaalisti muuttuneet toimintaympäristön digitalisoituessa (Jokiniemi 2021, 91). Toisena syynä arveltiin, että kuvaukset on laadittu tapauskohtaisesti selventämään hieman eri asiaa tai tilannetta. Esimerkiksi Matthew & Schenk (2018, 41–42) kuvaavat asiakkaan kulkeman polun olevan joka kerta yksilöllinen, mutta on kuitenkin kolme asiaa, jotka yhdistävät jokaista tapausta: tietoisuuden hankinta, ostaminen ja implementointi. Tästä syystä laadittiin selvennyksen vuoksi kuviossa 6 hahmoteltu määritys työssä käytettävälle termille. Asiakaspolulla kuvataan sitä matkaa kaikine kontaktipisteineen, jonka potentiaalinen asiakas kokee toimeksiantajayrityk-

sen kanssa asioidessaan. Tässä työssä keskitytään erityisesti nykyisen asiakaskokemukseen ja uushankintaan, koska kyseessä on uusi toiminto ja tarjolla on vain vähän aikaisempia kokemuksia vastaavanlaisista toimituksista.



KUVIO 6. Asiakaspolkukokonaisuuden tarkennus (Lemon & Verhoef 2016, 77; Larris 2017; Rusthollkarhu ym. 2022, 244, muokattu)

Asiakaspolku ja sen kosketuspisteet ovat erittäin tärkeitä tutkimuskohteita, jotta ymmärretään kokemuksen muodostuminen. Saarijärvi & Puustinen (2020, 207) kuvaavat asiakaspolun olevan työkalu, jonka avulla kyetään tunnistamaan asiakkaan kokemat kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta. Tämä toimii yritykselle avuksi siirtämään huomiota sen sisäisistä prosesseista kohti asiakkaan maailmaa ja mahdollistaa täten kosketuspisteiden ja prosessien kehityksen tavoiteltavan asiakaskokemuksen mukaisiksi.

Asiakaspolun johtaminen on käytännössä arvoajatuksen ja arvolupauksen yhteensovittamista, jossa arvokokemuksella tarkoitetaan sellaista hyötyä, jota ostaja kokee etsiessään ratkaisua tarpeisiinsa. Yrityksen kehittämä ratkaisu on siis juuri niin hyödyllinen, mitä ostaja kokee sen olevan ja ostajan saama kokemus koostuu jo asiakassuhteen alkutaipaleelta saakka. Varsinkin globaalissa ympäristössä jokainen markkina on jonkin verran erilainen ja asiakkaan polku yksilöllinen. Olennaista on ymmärtää ja kehittää valmiuksia kuhunkin tilanteeseen sopivien ratkaisujen löytämiseen. Yksittäinen työntekijä ei voi käytännössä vastata koko asiakaspolun johtamisesta, joten asian kokonaisvaltainen hallinta vaatii yritykseltä sisäistä integraatiota, avointa kommunikaatiota sekä sisäisten prosessien yhdenmukaistamista ja ymmärrettäväksi tekemistä kaikille toimijoilleen. (Rusthollkarhu & Aarikka-Stenroos 2021, 35–36, 38, 41–42.)

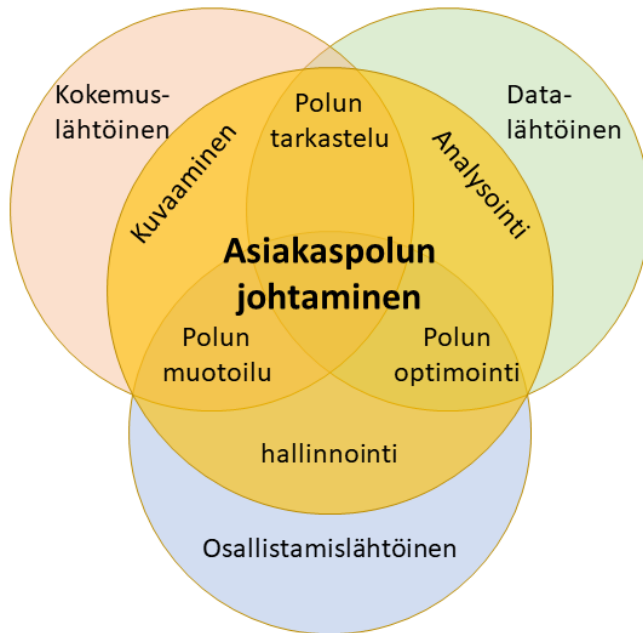
Perinteisesti asiakaspolkukuvaukset sisältävät matkan tiedonhausta jälkimarkkinointiin, joka pohjautuu useisiin tunnettuihin tutkimuksiin ja tunnistettuihin asia-

käyttämismalleihin. Asiakaspolut ovat kuitenkin muuttuneet useissa tapauksissa paljon entistä monimutkaisemmiksi kokonaisuuksiksi, koska mahdollisten kosketuspisteiden määrä on kasvanut ja monipuolistunut. Asiakkaat käyttävät entistä enemmän esimerkiksi useita eri kommunikointi- ja tiedonhakumeneelmiä asiakaspolun eri vaiheissa. Edelleen on kuitenkin asiakasryhmiä, joissa asiakaspolku on hyvin lyhyt ja saattaa jopa keskittyä ainoastaan yhteen merkittävään kosketuspisteeseen. Yksi tällainen asiakassegmentti muodostuu esimerkiksi niistä asiakkaista, jotka suosivat jonkin verkkopalvelun käyttöä pääasiallisena kosketuspisteenä tiedonhauille ja hankinnoille. (Verhoef 2020, 110–111, 113.) Esimerkiksi Herhausen ym. (2019, 17) löysivät tutkimuksissaan sekä sellaisia asiakassegmenttejä, jotka eivät juuri koskaan muuta käyttämiänsä kommunikointikanavia, että asiakkaita, jotka käyttävät rinnakkaisesti sekä yrityksen, että kilpailijoidenkin erilaisia kosketuspisteitä.

Jotta asiakaspolkukuvauksesta saadaan johtamisen kannalta hyödyllinen työkalu, pitää yrityksen kerätä asiakastietoa ja tunnistaa asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta sekä kriittiset, että ei-kriittiset kosketuspisteet. Lisäpanostus tämän vaiheen kohdalla parantaa sekä asiakaspolkukuvauksen yksinkertaisuutta, että käytettävyyttä. Asiakaspolkukuvauksen tulee osoittaa, mitä asiakkaat oikeasti tekevät, eikä mitä yritys kuvittelee heidän tekevän. (Rosenbaum 2017, 148–149.) Lemon & Verhoef (2016, 82) kutsuvat näitä kriittisiä kohtaamispisteitä totuuden hetkiksi, jotka on tunnistettava koko asiakaspolun matkalta, sillä niillä on merkittävä vaikutus lopputuleman kannalta.

Digitalisaatiolla saattaa olla merkittävä vaikutus kohtaamispisteiden muodostumistapaan tulevaisuudessa. Digitalisaatio tuo uusia kohtaamispisteitä, korvaten näillä jo olemassa olevia. Usein aikaisemmat kohtaamispisteet transformoituvat digitaaliseksi ja voivat myös samalla muuttua suorasta kohtaamispisteestä epäsuoraksi tuoden vaikutuksen niiden johtamistapaan ja mahdollisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen. Digitaaliset kosketuspisteet tuovat kuitenkin erityisen haasteen, sillä niiden suunnittelu ja kuvaus on melko monimutkaista. Yhdellä kosketuspisteellä voi olla useita käyttäjiä, joilla on suora vaikutus asiakaskokemuksen syntyyn. (Lundin & Kindström 2023, 5–8.)

Offsey (2022) on esittänyt asiakaspolun johtamisen muodostuvan kolmen kokonaisuuden yhdistelmästä, jotka ovat kokemuspohjainen, datapohjainen ja osallistamispohjainen kokonaisuus. Johtamisen kokonaisuus on esitetty kuviossa 7. Asiakaspolun johtamisessa on taustalla jonkinlainen malli, jota tarkastellaan sekä kerättävään dataa, että kokemuksiin vasten. Tämänkaltaisen prosessin jatkuvana toimintamallina tuottaa lopulta enemmän ymmärrystä sekä asiakkaiden tarpeista, että omasta toiminnasta ja mahdollisuuksista.



KUVIO 7. Asiakaspolun johtamisen kokonaisuus (Offsey 2022, muokattu)

Yhteenvetona asiakaspolkujen mahdollinen kompleksisuus on kasvanut monissa tilanteissa merkittävästi, mutta samalla myös yksinkertaiset tapaukset ovat pitäneet pintansa. Asiakaspolun soveltuvuuden todentamiseksi ja optimoimiseksi on kerättävä dataa päätöksenteon tueksi. Yrityksellä voi olla useampia erityylistä lähestymistä suosivia asiakasryhmiä ja positiivisen asiakaskokemuksen lisäämiseksi ei näitä todennäköisesti voi lähestyä samanlaisella myyntimallilla.

## 2.8 Asiakkuuden elinkaaren huomioiminen

Siinä missä asiakaspolun tarkastelulla aikaansaadaan ymmärrys asiakaskokemuksen muodostumisesta, tulee varsinaista asiakkuutta myös tarkastella koko-

naisuutena, eikä vain yksittäisten tapahtumien kautta. Asiakkuuden elinkaarijohtaminen auttaa ymmärtämään keinoja, joilla on mahdollista kehittää asiakkuuksia ja kasvattaa myyntiä suunnitelmallisesti. Elinkaarimallissa myynti jatkuu vielä käyttöönoton jälkeenkin. (Karppinen ym. 2022, 39–40.) Vaikka mahdollisuus välittömään myyntiin avautuisi heti suhteen alkutaipaleella, on ensisijainen tavoite kuitenkin rakentaa asiakkaan luottamus asiakassuhdetta varten. (Monty 2014, luku 17).

Alkuun määritetään ihanneasiakkaan profiili, josta kyetään johtamaan, minkälaisilla tuotteilla ja palveluilla saadaan asiakkaan kiinnostus herätettyä haluttua tuotetta kohtaan. Asiakkuuden elinkaaren määrittely perustuu tämän jälkeen kohderyhmä-, ostokäyttäytymis-, toimiala, ja asiakastietoihin, joiden pohjalta on mahdollista määrittellä ihanneasiakkaan tarpeet. Elinkaaren optimaalinen kesto vaihtelee suuresti erilaisten tuotteiden välillä aina viikoista vuosiin. Potentiaalinen asiakkuus alkaa jo silloin, kun yritys on määritellyt ja rajannut kohderyhmänsä käytävissä olevan datan avulla. Siinä vaiheessa, kun myyjä pääsee keskustelemaan asiakkaan kanssa, ollaan jo pitkällä. Vastaavasti pitkästä asiakassuhteesta ei myöskään kannata pitää kiinni, jos tämä ei istu yrityksen strategiaan tai ole kannattava. Huono asiakkuus saattaa syödä turhaan resursseja. Ilman elinkaariajattelua myyntiprosessi keskittyy liikaa kertakauppaan. (Karppinen ym. 2022, 39–40, 41–43, 45)

Yrityksen myyntiprosessia luodessa pitää kyetä johtamaan toimintaa ja asiakkuuksia yksittäisiä kauppvoja pitemmälle. Myyntimalleissa tulee tällöin ottaa huomioon selkeän tavoiteasetannan lisäksi erilaisia toimintoja, joilla saadaan sekä optimoitua tarjottavaa sisältöä, että kohdistettua toimijaresursseja mahdollisimman tehokkaasti. Seuraavassa luvussa keskitytään tarkemmin myynnin kohdistamistoimintoihin.

## **2.9 Myynnin kohdentaminen ja yrityksen ihanneasiakas**

Segmentoimalla asiakkaat erilaisiin ryhmiin kyetään kohdistamaan rajalliset resurssit järkevästi (Yli-Pietilä & Tani 2019, 58). Myynnin kohdentaminen alentaa toiminnan kustannuksia. Yhä isompia kauppvoja syntyy pienemmillä resursseilla

ja kun myydään juuri tietyille kohderyhmälle, karttuu myös oppia nopeasti. Asiakkaiden haasteet ja toiveet toistuvat huomattavan saman kaltaisina keskusteluista toiseen ja myyjän on helpompi esiintyä asiantuntijana. Kun aikaa käytetään arvokkaiksi määriteltyihin liideihin, nousee kaupan onnistumisprosentti ja vastavasti myyntiin käytetty aika on tehokkaampaa. (Karppinen ym. 2022, 31, 33.)

Verkkoanalytiikan hyödyntäminen on osoitettu olleen yksi merkittävimmistä yhdistävistä tekijöistä kasvavissa B2B-yrityksissä. Hyödyntäminen on kuitenkin usein hankalaa, koska silloin pitää kyetä sekä keskittymään alueisiin, joissa analytiikka tuottaa eniten arvoa, että myös implementoimaan sen käytön viisaasti. Suurimmat hyödyt tulevat kuitenkin sekä myynnin optimoinnin, kuten radikaalisti paranevan liidien luomisen ja tarjonnan kohdentamisen, että arvon muodostamisen kannalta. (Atkins 2016.)

Tuloksellinen asiakasyhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta vahvaa sitoutumista ja halua toimia avoimessa yhteistyössä. Myyntiorganisaatiolla on kuitenkin vain harvoin resurssia tehdä syvällistä yhteistyötä kaikkien asiakkaiden kanssa. Tästä syystä on usein olennaista tunnistaa potentiaalisimmat asiakkaat, joiden kanssa pyritään rakentamaan läheistä yhteistyösuhdetta. Kaikki asiakkaat eivät myöskään ole heti valmiita lähentymään myyjää vuorovaikutusmyynnin vaatimalla tavalla. (Yli-Pietilä & Tani 2019, 51–52, 58.).

Jotta vältytään kuluttamasta turhaan myyntiresursseja, tulee jokaisen B2B-myyntiprosessin laatimisen alkaa syvällisen asiakastutkinnan kautta. Tutkimalla yrityksen potentiaalista asiakasryhmää saadaan muodostettua sille ihanneasiakkaan profiilia. (Ilutsa 2021.) Ihanneasiakkaan profiili selkeyttää asiakasvalintoja. Kun yritys on saanut aikaan listan B2B-ihanneasiakkaistaan profilointiin ja segmentointiin pohjautuen, on sillä selkeä kohderyhmä asiakkuuksista, joiden avaamiseen, kasvattamiseen ja kehittämiseen se alkaa keskittyä. Kaikki markkinointitoimenpiteet aina henkilökohtaisiin tapaamisiin ja uutiskirjeisiin saakka tulee tämän jälkeen kohdentaa kohdeyrityksillä olevien yritysten oikeisiin kontaktihenkilöihin. (Karppinen ym. 2022, 33–35.) Myyntiponnistelujen ja markkinointiviestinnän kohdentaminen oikealle kohderyhmälle on sitä helpompaa, mitä tarkemmin yrityksen ihanneasiakas kyetään määrittelemään. Jos ihanneasiakasta on vaikea määritellä tarkasti, voi olla hyödyllistä lähteä liikkeelle poissulkevalla profiloinnilla,

jossa mietitään ensin ketkä eivät ainakaan ole yritykselle tärkeitä, strategian mukaisia asiakkaita. (Holma ym. 2021, 53.)

Ihanneasiakkaan profiili kannattaa kehittää dataperusteisesti. Asiakasymmärryksen muodostaminen tähän perustuen on yksi olennaisimmista askeleista myyntialueen johtamisessa. Kerätty data ohjaa myyntityön ajankäyttöä, joka on tyypillisesti myyntityön riittämättömin resurssi. Varhaiset kohtaamiset uusasiakkaiden kanssa toimivat enemmänkin asiakkaiden vertailuhetkenä ihanneasiakkaan profiilia vastaan ja ennen varsinaista asiakassuhteeseen sitoutumista pystytään jo karkeasti arvioimaan, miten hyvin asiakas tukee yrityksen tavoitteita. Tavoitteena on saada alkuun profiilin kautta selväksi, ketkä kyseisen markkina-alueen toimijoista valitaan kohderyhmäksi ja tämän jälkeen potentiaalisiksi asiakkaiksi. Esimerkiksi teknisessä toimintaympäristössä tämä voisi tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää teknologiaympäristöä yksityiskohtaisemmin. (Monty 2014, luku 17.)

Karppinen ym. (2022, 34) ovat listanneet B2B-ihanneasiakkaan listan kriteerimerkkejä seuraavasti:

- Edustaa toimialaa X
- Liikevaihto on vähintään X
- Hakee ratkaisua asiaan X
- On kiinnostunut asioista X
- Sijaitsee paikassa X
- Käyttää järjestelmää/tuotetta/palvelua X omassa tuotannossaan
- Kamppailee ongelman X kanssa
- Yrittää saada itselleen asian X
- Kehittää uutta tuotetta ja on tuotekehityksessä vaiheessa X.

Suurin haaste ihanneasiakkaan mallintamisessa on siinä, että erilaisten persoonien luominen tavoitellun markkinan mukaan saattaa muodostaa kuvan homogeenisestä asiakassegmentistä. Varsinkin nykypäivänä asiakkaiden monimuotoisuudessa tavoiteltujen toimintatapojen suhteen alkaa näkyä merkkejä, että erilaiset ääripäät lisääntyvät ja yksittäinen persoonakuvaus pystyy tuskin edustamaan koko markkinasegmenttiä. (Verhoef 2020, 111–112.)

Myynnin kohdentamisen onnistuminen perustuu siihen, että tiedostetaan, minkälaiselle asiakkaalle myynnin tarjoamat palvelut suunnataan. Esimerkiksi transaktionaalista lähestymistapaa suosiva asiakas kaipaa selkeästi erilaista palvelua

konsultatiivista palvelua etsivään asiakkaaseen nähden. Jotta myyntimalliin kytetään huomioimaan strategisen asiakaskokemuksen viitekehyksen (Kuvio 5) mukaisia keinoja myönteisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi, toimii asiakkaiden profilointi selkeästi erinomaisena pohjana näiden määrittämisessä. Heikinheimo (2021, 111) kuvaa myyntimallin merkityksen olevan keskiössä segmentointiin yhdistettynä, sillä sen kautta määrittyvät myynnin roolit, vastuut ja operatiivinen toiminta.

## 2.10 Myynnin mahdollistamisen tekijät

Myyntityön uudistuessa digitalisaation myötä perusteellisella tavalla, ovat aikaisemmin opitut toimintatavat menettämässä merkityksiään (Mattila ym. 2021, 113). Termiä Sales Enablement (SE, myynnin mahdollistaminen) käytetään kuvaamaan sellaisten kosketuspisteiden kokonaisuutta, jossa käytetään digitalisaation tuottamia apukeinoja ja erilaisia toimintamalleja myynnin tukena. Vaikka yrityksen liiketoiminnallinen menestys perustuukin pitkälti niihin hetkiin, joissa myyjä kohtaa asiakkaan, saadaan näillä tekijöillä varmistettua, että myyjällä on käytössään kaikki tarvittava tuki onnistumisen varmentamiseksi. Yrityksen johto voi ohjata kaikkien toimintojen ja prosessien virittämistä tukemaan yhteistä päämäärää, eli myynnin onnistumista ja myynnin mahdollistamistekijöitä voidaan käyttää hyödyksi eri toimintoja yhdistäessä. (Peterson & Dover 2021, 157; Jokiniemi 2021, 91–92, 94.)

Mitä enemmän yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle arvoa, sitä enemmän yritys nousee esille markkinoilta ja sitä aikaisemmin se onnistuu sitouttamaan prospektin yrityksen asiakkaaksi. Tämä nostaa esille myyntimateriaalien tärkeyden, joka yleensä mielletään markkinoinnin työksi, hyvin olennaiseksi osaksi myynnin onnistumista. Myynti tarvitsee onnistuakseen sekä ulkoisesti suunnattavaa myyntimateriaalia, että enemmän sisäisesti käsiteltävää sitouttamismateriaalia. Esimerkiksi kolmannen osapuolen ajatusjohtamismateriaalit asiakkaille suunnattavaksi tuottavat erinomaisen keinon tulla näkyvämmäksi asiakkaalle kiinnostavien aiheiden kautta. (Matthews & Schenk 2018, 76–78.)



Digimarkkinointi perustuu markkinatuntemuksen pohjalta rakennettuun kilpailuun ja lupaukseen (Lahtinen ym. 2022, 18). Asiakkaalle suunnattuun tarjontaan on syytä lisätä vain arvokasta sisältöä (Komulainen 2023, 19), joten varsinkin asiakkaalle näkyvien materiaalien tuottamiselle pitää järjestää hyvin organisoidut sisäiset prosessit. Esimerkiksi CSO Insights:n laatiman tutkimuksen mukaan myyntimateriaalin tuottamisesta vain 39% on markkinoinnin tuottamaa. Myyntihenkilöt tuottavat itse 18%, tuotehallinta 18% ja muut myynnin mahdollistamistekijät 16%. Myös muut toimijat, kuten tuotehallinnan ammattilaiset ovat myös suuria osallisia tämän kaltaisen materiaalin tuottamisessa. Tuotehallintaa tarvitaan erityisesti yksityiskohtaisten materiaalien osalta ostovaiheessa. Tällainen materiaali on myös kriittistä toteutus- ja käyttöönottovaiheessa samalla, kun myyntihenkilöstö ja muut asiakassuuntautuneet ammattilaiset kommunikoivat tuotetusta arvosta. (Matthews & Schenk 2018, 77–78.)

Tuotteen myyminen perustuen siihen mitä se on, tai mitä se tekee, ei enää toimi samalla tavalla kuin ennen. Sen sijaan, mitä tuote todella tarkoittaa asiakkaan kontekstissa on alkanut olemaan entistä merkityksellisempää ja myynnin mahdollistamistekijöiden on nähty olevan se mekanismi, jolla saadaan tuettua tätä ymmärrystä asiakkaalle. (Peterson & Dover 2021, 158.)

### 3 B2B-LAITEMYNNIN RAKENNUSPALIKAT

Tavoitteiden mukaisen myönteistä asiakaskokemusta tuottavan myyntimallin aikaansaamiseksi yrityksen laitemyyntiin tunnistetaan aluksi tilanne, josta lähdetään liikkeelle. Tutkitaan, miten laitemyynnin prosessit eroavat yrityksen harjoittamasta projektiliiketoiminnasta ja selvitetään ne strategisten päätösten taustalla olevat tekijät, joiden ympärille myyntimallin sisältöä ohjaavat strategiset keinot tällä hetkellä muodostetaan kuvio 5 mukaisesti. Tämän jälkeen kuvataan nykyinen toimijaverkko, joka on asiakkaan kanssa mahdollisesti tekemisissä, jotta ymmärretään asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisuus ja asiakaskohtaamispisteet. Näiden asiakaskohtaamispisteiden kautta pyritään saamaan ymmärrys merkittävimmistä hetkistä nykyisessä myyntipolussa myönteisen asiakaskokemuksen muodostumiseksi. Lopuksi laaditaan kuvaus laitemyynnin asiakaspolulle. Yrityksen myyntimalli muodostetaan tässä työssä laaditun asiakaspolkukuvauksen ympärille, jolloin toiminnalle muodostuu samalla operatiivinen perusta.

Tässä luvussa kuvataan nykyiseen toimintaan pohjautuva lähtötilanne myyntimallin kehittämis ehdotusten laatimista varten ja tuodaan esiin tutkimuksen aikana esiin nousseita havaintoja. Tarkoitus on tukea kehitystarpeiden ymmärtämistä myönteisen asiakaskokemuksen kehittymistä tukevan myyntiprosessin kehitysehdotusten laatimista varten.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän luvun tutkittavat alueet koostettiin aihealueittain sekä teoriakatsaukseen, että havaintoihin perustuen. Teoriakatsauksessa ja keskusteluissa nousi esille esimerkiksi tarve selkeyttää projekti- ja laitemyyntitoiminnan eroavaisuutta. Tutkimukset suoritettiin ensisijaisesti teoriaselvitysten tuomaa tietoa ja yrityksessä saatavilla ollutta aineistoa hyödyntäen, mutta tarpeen mukaan myös työpajojen ja keskusteluiden kautta yrityksessä. Asioiden käsittelyä varten opinnäytetyön tekijä laati aihealueeseen sopivan työstöpohjan, jota vertailtiin ja arvioitiin yhdessä.

Teoriatietoa kerättiin lisää, mikäli käsiteltävä asia vaikutti sitä tarvitsevan. Käytetyt menetelmät vaihtelevat luvuittain ja poikkeukselliset toteutustavat ovat kuvattuna tarkemmin käsiteltävän asian yhteydessä.

Asiakasarvon kuvauksessa hyödynnettiin Osterwalder ym. (2014) luomaa "value proposition canvas" -työkalua, joka auttaa kuvaamaan tarkemmin sekä halutun asiakasprofiilin tarpeita, että yrityksen tuotteen tai palvelun tuottamaa arvoa. Ihanneasiakkaan profiilin kuvaamisessa hyödynnettiin tämän saman työkalun asiakasprofiiliosiota, jonka avulla saatiin esitettyä tarkemmin asiakkaan ongelmat ja sellaiset asiat, jota tuottavat asiakkaan tavoittelemaa arvoa.

### **3.2 Projekti- ja laitemyyntitoiminnan eroavaisuus**

Project management Institutun (2021, 1.luku) mukaan projektilla tarkoitetaan väli aikaista toimintaa, jonka tavoitteena on luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos. Projektityölle, tai sen eri vaiheille on määritelty alkamis- ja loppumispisteet ja projektit voivat olla itsenäisiä toimintoja, tai osa ohjelmaa tai portfolioa. Standardin SFS-ISO 21500:2021, luvussa 3 on lisäksi maininta, että kyseessä on tilapäinen ponnistus yhden tai useamman määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi.

Kohdeyrityksen tapauksessa projektimyynti koostuu tyypillisesti useista toisiinsa sovitettavista laitteista, suuremmasta räätälöitävästä kokonaisuudesta, tai näiden yhdistelmästä. Keskusteluissa nousi esiin, että laitemyyntiliiketoiminnassa taas pyritään myymään enemmänkin vakioidumpia yksittäislaitteita, tai ainakin sellaisia kokonaisuuksia, joiden räätälöitävä osuus on tunnettu ja jonkinlaisiin sääntöihin ja kokemuksiin perustuva. Yksittäislaitemyynnissä mahdolliset sovelluskohdet ja tiedossa olevat rajoitteet on pyritty jo etukäteen huomioimaan riittävän pitkälle ja laitteesta on olemassa valittuihin skenaarioihin soveltuvat variaatiot. Eli sen sijaan, että myytäisiin projektimyyntille tyypillistä tapausta, jossa tuotetaan ainutlaatuisia laitteita tilanteeseen sopivaksi, on laitemyynnissä tarkoitus katsoa tällaista yksittäistä myyntitapausta pitemmälle itse myytävän laitteen osalta. Projekti- ja laitemyynnin ero ei kuitenkaan ole aina selvä, sillä projektit koostuvat tyypillisesti erilaisista yksittäislaitteista ja laitemyynnissä voi olla tarpeen päästä

muokkaamaan esimerkiksi jotain myytävän laitteen osiota. Olennaisempaa laitemyynnissä arveltiin olevan, tuotteen valmiusasteesta huolimatta, että näille muutostarpeille olisi jonkinlaiset pelisäännöt ja toimintamallit mietittynä niin pitkälle, että laitemyynti kykenee myymään tuotteita ilman myyntivaiheessa vaadittavaa tuotesuunnittelua.

Optimitilanteessa koko myytävä laite olisi käytännössä valmis, varastosta löytyvä tuote kaikkine dokumentaatioineen ja jonka toimittaminen vaatisi minimimäärän lisätyötä. Yrityksen tapauksessa tällaisen tilanteen on arveltu olevan kuitenkin monen laitteen osalta niin harvinaista, muun muassa tapauskohtaisista räätälöintitarpeista ja erilaisten variaatioiden määrästä johtuen, että ainakin merkittävä osa myytävistä laitteista valmistetaan myydyn laitteen mukaisesti. Yritys pyrkii hallitsemaan laitteiden valmiita osakokonaisuuksia ja niiden yhdistelmiä erityisesti digitaalisten mallien ja tuotehallintaan luotujen sääntöjen avulla.

Laitemyyntiliiketoiminnan myyntimallin arveltiin eroavan yrityksen harjoittamasta projektiliiketoiminnasta erityisesti siinä, että sen asiakaspolku on kestoltaan lyhyempi ja kokonaisuus suoraviivaisempi. Laitemyyntiä voisi tehdä jopa transaktiopohjaisesti listatuotteilla, mikä yrityksen harjoittamissa projektitoimituksissa ei ole todennäköistä. Laitemyyntiin voisi olla mahdollista saada vakiotuotteita myytäväksi, kun vastaavasti projektitoteutuksissa pitää tyypillisesti jättää ainakin huomattavasti enemmän räätälöintivaraa laitteen sovittamiseen osaksi projektikokonaisuutta. Tässä työssä laitemyynnissä keskitytään sellaisten yksittäislaitteiden myyntiin, jotka eivät vaadi myyntivaiheessa ennakoimattomia suunnittelutoimia.

### **3.3 Nykyinen tarjousprosessi**

Yrityksen laitemyynnissä on tunnistettu haastavaksi arvioida myyntivaiheessa sitä, milloin kyse on oikeasti projektimyynnistä laitemyynnin sijasta. Vaikka itse laitteet olisivat kuinka standardoituja, tulee niiden sovelluskohteissa lähes poikkeuksetta vastaan yksilöllisiä ja usein haastaviakin sovellusvaatimuksia. Tarjousprosessista laadittiin yksinkertaistettu prosessikuvaus (kuvio 8) keskusteluihin ja järjestelmistä löydettyihin kuvauksiin perustuen. Prosessissa on arviointivaiheen

jälkeen mahdollisuus siirtää tunnistettu liidi projektitoimitusorganisaation jatkokäsitteltäväksi, mikäli havaitaan, ettei asiakastarpeita saada riittävästi palveltua tarjottavissa olevilla sovelluksilla ja asiakas tarvitsee selkeästi jonkinlaista ainutlaatuista tuotetta prosesseihinsa. Tämän arvion tekemiseen yrityksessä joudutaan usein selkeästi turvautumaan teknisten asiantuntijoiden osaamiseen.



KUVIO 8. Yksittäislaitemyynnin tarjousprosessi

### 3.4 Myyntimallin strategisten keinojen perusta

Laitemyyntitoiminto on yritykselle uuden tyyppinen toimintamalli, ja tähän ei vielä löydy selkeitä strategisia ohjeistuksia. Tähän lukuun on pyritty nostamaan teoriakartoituksen kautta löytyneitä oleellisia strategisia kohtia, jotka auttavat tarvittavan myyntimallin selkeyttämisessä. Tavoitteena on saada oikea suunta toiminnalle, soveltaa ja laajentaa teoriaymmärrystä, sekä nostaa esiin mahdollisia havaintoja kustakin osa-alueesta. Nämä osiot on jaettu aiheen mukaan omiin lukuihin. Strategisilla keinoilla tarkoitetaan kuvion 5 mukaiseen jaotteluun perustuvien ja operatiivisen myyntimallin laadintaan tarvittavien tavoitteiden ja keinojen määrittämiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

#### 3.4.1 Asiakkaiden ostokäyttäytyminen

Kuviossa 2 esitetyn kaltaista ostokäyttäytymisen painottumista kumpaakaan ääripäähän ei onnistuttu yksiselitteisesti tunnistamaan yrityksen tilanteesta, sillä asia vaikuttaisi olevan hyvin riippuvainen siitä, mitä ollaan myymässä ja kenelle. Tämä vaikuttaa olevan hyvin perusteltavissa oleva päätelmä, sillä esimerkiksi

Viksne ym. (2016, 231) mukaisesti eri tuotemarkkinoilla olevat asiakkaat käyttäytyvät hyvin eri tavalla. Toisaalta tämä havainto voi viitata juuri siihen, että ostokäyttäytyminen on painottunut enemmän joko konsultatiiviseen, tai transaktionaaliseen suuntaan ja jollain tavalla myyntitilanteessa pitäisi päästä ymmärrykseen siitä, kummasta juuri käsillä olevassa tilanteessa on kyse. Rackhamin (2014, 53) mukaan haaste on ensiksi siinä, että myyjät, jotka ovat riittävän kyvykkäitä tekemään konsultatiivista myyntityötä, ovat liian kallisarvoisia työntekijöitä yritykselle käytettäväksi transaktionaalisten asiakkaiden parissa. Toiseksi sellaiset myyjät, jotka hoitavat näitä molempia ääripäitä keskittyvät poikkeuksetta pienemmän marginaalin transaktionaalisiin kauppoihin ja hukkaavat täten isompia mahdollisuuksia.

Jos yrityksellä on huomattava määrä transaktionaalista kaupankäyntiä, tarvitsee se niitä varten alhaisen toimintakustannuksen liiketoimintamallin vakioiduilla tuotteilla ja keveillä prosesseilla (Rackham 2014, 53–54). Yrityksen laitemyyntiä ajatellen erityisesti tuotetiedon hallinnan, moduloinnin menetelmien ja työkalujen kehittämisessä arveltiin piilevän huomattavaa potentiaalia tuottaa erityistä arvoa varsinkin transaktionaalista palvelua hakeville asiakkaille. Modulaarinen tuoterakenne koostuu ennalta suunnitelluista rakenteen osista, joita yhdistelemällä saadaan juuri asiakkaan haluamat ominaisuudet kyseiseen tuotteeseen ja lisäksi tämänkaltainen tuoterakenne on ideaalinen tuotannolle (Hietikko 2021, 189). Tätä arviota tukee myös esimerkiksi Mäen (2018, 52) diplomityössä tehty havainto, että tuoterakenne, toimitusketju ja arvoketju ovat sidoksissa toisiinsa.

### **3.4.2 Arvon muodostuminen laitemyynnissä**

Kohdeyritykseltä ei löytynyt valmiina suoraan laitemyyntiin rinnastettavaa arvolu-pausta. Yrityksen esille tuomat yleiset toiminnan arvot ovat kuitenkin selkeästi löydettävissä ja ne pohjautuvat kolmen teeman ympärille: yhteistyö, yhteinen menestymisen ja intohimo. Lisäksi kestävä kehitys on toiminnan ytimessä ja yritys on sitoutunut suorittamaan liiketoimintaansa vastuullisin keinoin. Samanlaisia arvoja odotetaan myös toimintaketjun jokaiselta toimijalta. (Yritys X:n eettinen ohjeisto 2023.)

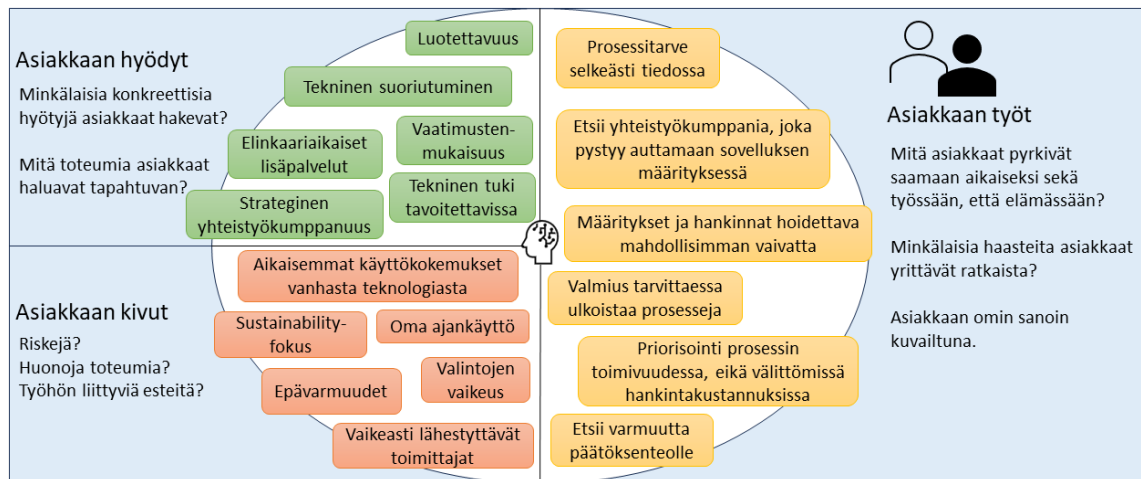
Jotta laitemyynnin arvonmuodostumista päästään tutkimaan nykytoiminnan suhteen, päätettiin tässä tapauksessa hyödyntää Osterwalder ym. (2014) laatimaa ”value proposition canvas” -työkalua. Työkalulla verrataan yrityksen tuotteen ja palvelun tuottamaa arvoa tietyn tyyppistä asiakasprofiilia vasten, joka auttaa arvioimaan tuotteen sopivuuden kyseiselle asiakkaalle. Osterwalder ym. (2014, 39) painottavat, että työkalulla tutkittava asiakassegmentti pitää rajata tarkasti tutkitavan tuotteen tai palvelun suhteen, jottei kuvauksesta muodostu liian yleismallinen. Strategyzer-toiminta-alustalla (2023) kuvataan lisäksi, että tätä kuvaustapaa voidaan käyttää myös ennen ja jälkeen syvemmän asiakasymmärryksen muodostumista. Käytettäessä ennen syvemmän asiakasymmärryksen muodostumista, tuo työkalu esiin asioita, joita yrityksen kannattaisi oppia asiakkaista. Lisäksi sitä pystyy käyttämään apuna erilaisten arvolupausten sopivuuden arvioinnissa valituille asiakasprofiileille. Työkalulla päätettiin tutkia nykytuotoisen myyntipalvelun tuottaman arvon suhdetta sekä transaktionaalista, että konsultatiivista palvelumuotoa suosivalle asiakkaalle. Laaditut kuvaukset löytyvät liitteestä 1. (Osterwalder ym. 2014, 3, 39; Strategyzer 2023.)

Arvontuoton tarkempi tutkiminen nosti selkeästi esille, että nykyisellään yritys on vahvoilla kaupoissa, joissa vastassa on konsultatiivista lähestymistapaa suosiva asiakas. Sen sijaan transaktionaalista lähestymistapaa suosiville asiakkaille ei löytynyt sellaisia toimintoja, tai työkaluja, joilla pystyttäisiin tarjoamaan merkittävää helpotusta useaan tarpeeseen. Esimerkiksi Mäki (2018, 52) on tehnyt diplomityössään havainnon, että yritys on ollut erityisesti kuljetinlaiteilla kilpailukykyinen sellaisissa toimituksissa, joissa kilpailijoilla ei ole ollut valmiutta toimittaa standardiratkaisuja. Tuotteiden mukautumiskyky asiakasvaatimuksiin on tällöin ollut yksi tärkeimmistä myyntiä lisäävistä tekijöistä.

### **3.4.3 Ihanneasiakkaan profiili ja asiakkuuden elinkaari**

Laitemyynnin ihanneasiakkaan profiilin määrittämiseksi tulisi asiakassegmentti ja myytävä tuote spesifioida tarkasti (Verhoef 2020, 112; Holma ym. 2021, 53). Tässä tutkimuksessa päätettiin, että toiminnan arviointia varten on hyödyksi mallintaa esimerkki siitä, minkälainen asiakas juuri tällä hetkellä käytössä olevin myyntimenetelmin arvellaan olevan erityisen ideaali kohde. Ekbote (2020, 2)

summaa tutkimuksessaan, että ihanneasiakas on sellainen, joka saa sekä suurimman arvon yrityksen tuotteista, että tarjoaa suurimman arvon yritykselle. Koska aikaisemmin tehtyjen havaintojen mukaan yritys on ollut vahvoilla sekä haastavissa toimituksissa, että asiantuntijamyynnin suhteen, lähdettiin näistä lähtökohdista muodostamaan yhtä sopivaa profiilikuvausta esimerkiksi (kuvio 9). Kuvaustapaan käytettiin pohjana Osterwalder ym. (2014, luku 1.1) esittelemää asiakkaan profiilikuvaustapaa. Kuvausta tehdessä havaittiin, etteivät eri asiakkaat selkeästikään ole juuri koskaan samanlaisia ja eri laitteet vaativat toisistaan poikkeavia asioita. Profiilista kykenee kuitenkin muodostamaan käsityksen siitä, minkä tyyppinen asiakas olisi yrityksen myyntiprosessin vahvuudet huomioiden todennäköisesti hyvin optimaalinen.



KUVIO 9. Ihanneasiakkaan profiiliesimerkki (Osterwalder ym. 2014, 9, 12–17, muokattu)

Transaktionaalista toimintamallia suosivat asiakkaat eivät selkeästi kuulu yrityksen nykyiseen ideaaliseen kohderyhmään, koska aikaisemmin havaittiin, ettei tällaista asiakasryhmää pystytä nykytoiminnoilla palvelemaan riittävästi. Liiketoimintapotentiaalia tässä kuitenkin arveltiin piilevän merkittävästi, joten ehkä pitäisi miettiä ennemminkin, että minkälaisilla kehitystoimilla saataisiin riittävästi palveltua tämän tyyppistä asiakasryhmää? Koska ihanneasiakas kannattaa kehittää dataan perustuen (Monty 2014, luku 17.), toimii nyt hahmoteltu kuvaus tukena nykyhetken ymmärrykselle ja asiakaspolun laadinnalle. Kuviossa 7 esitetyn mallin mukaisesti seuraava vaihe olisi kerätä dataa, jota vasten laadittua profiilia päästään tarkastelemaan ja optimoimaan.



Asiakaspolussa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kuvio 6:n mukaisesti myös aikaisemmat ja tulevat kokemukset. Kyseessä on kokonaisuus, joka pitää selvästi tarkentaa tapauskohtaisesti ja riippuen myytävästä laitteesta. Tässä työssä päätettiin olla huomioimatta aikaisempien kokemusten merkitystä myyntimallin laatimisessa erityisesti siitä syystä, että nyt laadittava myyntimalli on yritykselle uuden tyyppinen kokonaisuus. On kuitenkin tiedostettava, että tämä kokonaisuus on asiakkuuden elinkaarinäkökulmasta tarkennettava. Tässä työssä myyntimallissa keskitytään myönteisen asiakaskokemuksen tuottamiseen nykyisessä ostopolussa.

#### **3.4.4 Asiakaskohtaamispisteet laitemyynnissä**

Organisaatiot voivat johtaa asiakaskokemusta vain epäsuorasti. Todellisuudessa asiakas määrittää aina itse sen, millaista asiakaskokemusta syntyy. Yritykset kykenevät johtamaan ainoastaan niitä kosketuspisteitä, joiden kautta nämä asiakaskokemukset tarkentuvat. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 28.) Asiakaskohtaamispisteiden kautta yrityksen toimintaprosesseissa havaittiin olevan huomattava määrä erilaisia mahdollisia tilanteita, joissa yrityksen eri osa-alueella työskentelevät saattavat olla osallisena asiakaskokemuksen muodostumisen kanssa. Vaikka myyntiprosessin alussa asiakas on tekemisissä pääosin myynnin kanssa, vaikuttaa varsinaiseen kokemukseen selkeästi jo alusta saakka hyvin laaja verkosto eri toimijoiden tuotoksia. Asiakaspolun mahdollisesti edetessä joukkoon liittyy tämän lisäksi myös useita muita ja riippuen esimerkiksi yhteistyön syvyydestä, saattaa asiakas olla hyvinkin kokonaisvaltaisesti yrityksen kanssa jollain tavalla tekemisissä, tai ainakin näiden tekemisten vaikutusten alaisena. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattuna se kokonaisuus, jossa näitä asiakkaan mahdollisesti kokemia asioita on pyritty listaamaan ja karkeasti jaottelemaan sellaisen yrityksen toimijan suhteen, joka on oletetusti suurimmassa vastuussa kokemuksen muodostumisessa. Osa asioista on sellaisia, jotka tuottavat suoran kosketuspisteen toimijoiden välille ja osa taas saattaa tulla esiin hyvinkin epäsuorasti.



KUVIO 10. Potentiaaliset asiakaskohtaamispisteet

Esitetyt asiakaskohtaamispisteet ovat toki sellaisia, joista myös suuri osa ei normaalitilanteessa ole osallisena myyntiprosessissa. Lemon & Verhoef (2016, 76, 82) mukaan yrityksille on tärkeää asiakaspolun kosketuspisteiden määrittämisen jälkeen tunnistaa niistä asiakaskokemuksen kannalta kaikkein kriittisimmät pisteet. Rosenbaum ym. (2017, 145) puhuvat strategisista kosketuspisteistä, jotka pitäisi kyetä löytämään, jotta näiden huomioiminen saa asiakaspolun yhteydessä riittävästi painoarvoa, eikä koko asiakaspolukokuvaus muodostu johtamisen kannalta liian kompleksiseksi. Tähän perustuen edeltävästä kuvioista pyrittiin priorisoimaan sellaiset kosketuspisteet, joiden uskottiin olevan tällä hetkellä olennaimpia tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisen suhteen. Nämä pisteet on kerätty alla olevaan taulukkoon 1. Kosketuspisteet myös jaettiin samalla kahteen kategoriaan: suoriin ja epäsuoriin kosketuspisteisiin. Tämä perustuu Purmosen ym. (2023, 79) esittämään suositukseen, jossa suorissa kosketuspisteissä asiakas on tekemisissä yrityksen tarjonnan ja brändin kanssa siten, että tilanne on suoraan yrityksen hallittavissa ja epäsuorassa kosketuspisteessä asiakas toimii itsenäisesti. B2B-asiakaspolut muodostuvat useamman suoran ja epäsuoran kosketuspisteen kautta ja digitalisaatiolla, sekä teknologian kehityksellä saattaa olla merkittävä vaikutus kosketuspisteen muodostumistapaan (Lundin & Kindström 2023, 4–6; Purmonen ym. 2023, 79).

TAULUKKO 1. Priorisoidut kosketuspisteet

Suorat kosketuspisteet	Epäsuorat kosketuspisteet
Messut, vierailut	Maine, brändi
Yhteydenotot (sähköposti ja soitot)	Arvolupaus
Myyntitapaamiset	Some (sosiaalinen media)
Suosituksset, laitevalinta	Www-sivut
Sopimusneuvottelut	Markkinointimateriaalit
Asennukset	Tekniset ratkaisut
Käyttöönotto	Laatu
Varaosat, tukipalvelut	

Kosketuspisteiden rajaus perustui seuraaviin laadittuihin ehtoihin:

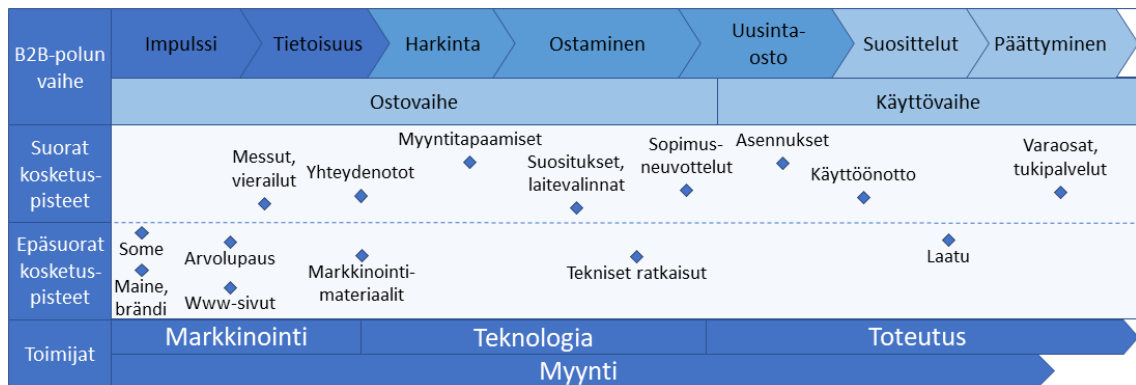
1. Kosketuspiste on todennäköisesti mukana yrityksen nykytoimintojen puitteissa jokaisessa myyntitapauksessa.
2. Kosketuspiste on oletetusti positiivinen ja johdettavissa oleva kokemus.
3. Kosketuspiste rajoittuu nykyiseen kauppaan.

### 3.5 Laitemyynnin asiakaspolku ja myyntimalli

Myönteisen asiakaskokemuksen tuottamista tutkitaan tässä työssä asiakaspolun johtamisen kautta, strategisen asiakaskokemuksen viitekehys (kuvio 5) huomioiden. Näin pyritään ymmärtämään niitä tapahtumia, jotka todella merkitsevät myyntiprosessissa ja samalla selkeytetään myyntimallia. Sen lisäksi, että asiakaspolun kuvaaminen auttaa asiakaskokemuksen johtamisessa, kykenee asiakaspolusta hahmottamaan olennaiset asiakaskohtaamistapahtumat (Hänti 2021, 54). Asiakaspolkukuvaukseen pyritään sisällyttämään työssä aikaisemmin tehtyjen havaintojen sisältöä siten, että tämä kuvaus mallintaa nykyisen toiminnan suhteen, miten myynti todennäköisesti toimii sen tämänhetkisessä kuvitellussa optimitilanteessa.

Asiakaspolkukuvaukselle löytyy huomattavasti erilaisia kuvaustapoja. Tässä työssä hyödynnettiin Purmosen ym. (2023, 79) suositusten mukaista mallia, jossa toiminnot jaetaan iteratiivisiin ostovaiheen ja käyttövaiheen sisältöihin. Heidän

mukaansa erityisesti käyttövaihe on sellainen ajanjakso, jonka aikana todennäköisimmin saattaa paljastua uusia, uuden asiakaspolun käynnistäviä tekijöitä. Asiakaspolkukuvaus, joka samalla tuo esiin myyntimallin, on esitetty kuviossa 11. Purmonen ym. (2023, 79) lisäävät myös, että näitä kahta vaihetta on usein hyvä tarkentaa useampaan yksityiskohtaisempaan tapahtumaan. Asiakaspolkua täydennettiin yksityiskohtaisemmaksi Holman (2023, 139) ehdottamalla 7-vaiheisellä jaolla, joka on lisäksi jaettu myyntitoiminnon suhteen kolmeen eri osioon. Impulssi ja tietoisuus kuvaavat ennen palvelua tapahtuvia toimintoja, harkinta, ostaminen ja uusintaostot palvelun aikaisia toimintoja ja suosittelut ja päättymisen palvelun jälkeisiä toimintoja.



KUVIO 11. Laitemyynnin asiakaspolku (Holma 2021, 139; Purmonen ym. 2023, 79–80, muokattu)

B2B-asiakaspolku on hyvin kompleksinen kokonaisuus, sillä eri polut ovat myös osittain sidottuja toisiinsa. Kyse on toisinaan lineaaristen prosessien sijaan enemmänkin uusiutuvista sykleistä asiakasuskollisuustekijät huomioiden. ostopolku alkaa joko myyntiprosessin alusta, tai haarautuen jonkin aikaisemman polun matkan varrelta. (De Keyser ym. 2015, 21; Purmonen ym. 2023, 77, 79.) On huomioitava, että tässä laadittu asiakaspolkukuvaus kuvaa ainoastaan yhden, optimaaliseen kuviteltuun asiakkaaseen perustuvan tapahtumaketjun ja vastaavanlaista myyntitapahtumaa ei todennäköisesti tule koskaan vastaan.

Uusintaostojen suhteen kyseessä voi olla esimerkiksi erilaiset lisäpalvelut, tai yrityksen muut tuotteet. Asiakas saattaa kokea erityisesti, että nämä lisähankinnat täydentävät toisiaan, tai toimivat hyvin yhdessä verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Asiakaspolun viimeinen vaihe on kuvattu päättymisellä. Tässä vaiheessa on erityisen huomionarvoista keskittyä positiiviseen lähtemiskokemukseen, sillä

polun päätyminen sujuvasti on aina mahdollisuus asiakkuuden uudelle alulle. (Holma ym. 2021, 140–141.)

Hieman yllättävänäkin havaintona asiakaspolun tapahtumien suhteen oli se, miten suoraviivainen ja ehkä jopa perinteiseksikin kutsuttava myyntimalli yrityksellä on. Kohtaamispisteiden kautta ei kyetty tunnistamaan esimerkiksi mitään erityistä digitalisaation tuomaa työkalua, jota kyetään hyödyntämään asiakashankinnan tukena. Toiminta nojautuu ennen yhteydenottoja vahvasti yrityksen mainosmateriaaleihin ja näkyvyyteen. Esimerkiksi Häntin (2021, 41) mukaan suurimpia muutoksia on tapahtunut siinä, että myyntitapaamiset ovat siirtyneet asiakkaan osto-prosessissa myöhäisempään vaiheeseen. Tämä saattaa tarkoittaa, että asiakkaalle pitää tuottaa hyvin paljon konsultatiivista palvelua ennen, kuin päästään varsinaisiin myyntitapaamisiin. Tai vastaavasti sitä, että asiakas on jo tehnyt huomattavasti enemmän tässä vaiheessa johtopäätöksiä asioista, esimerkiksi vertailemalla asioita keskenään ja kuuntelemalla kilpailijoita. Tällöin asiakassuhteen muodostaminen myyntivaiheessa saattaa hankaloitua. Hänti (2021, 15) kertoo esimerkiksi, että jos myyjä kykenee tuomaan asiakkaalle jotain sellaista ymmärrystä, jota hän ei edes tiennyt itseltään puuttuvan, on tulevaisuus yhteistyön kannalta valoisa. Vielä kun saa asiakkaan kokemaan jotain sellaista, mitä hän ikinä arvostaakaan suuresti, avautuu mahdollisuudet pitkäaikaiseen yhteiseen matkaan. Yrityksen pitäisi siis jollain tavalla päästä tuottamaan asiakkaalle arvokasta kokemusta asiakaspolun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

### **3.6 Myynnin ja markkinoinnin toiminta ja työkalut**

Markkinointitiimi nostettiin myynnin kanssa saman otsikon alle, sillä vaikka yrityksessä on oma markkinointiosasto, on tämä kuitenkin keskittynyt hyvin vahvasti yleisemmin esimerkiksi brändin rakentamiseen. Nyt yrityksen toimintamalleihin on perustettu enemmänkin eri liiketoimintojen kaupallisia johtajia, jotka vastaavat laajasti omien vastualueidensa toiminnasta. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä esimerkiksi Kurvinen & Seppä (2016, 117) havaitsivat taannoin yrityksissä siirtymiä perinteiseen malliin, jossa kaupalliset johtajat vastaavat vastualueensa myynti- ja markkinointitoimista enemmän yhtenäisenä prosessina. Myyntitiimit

ovat yrityksessä jakaantuneet eri toimintoja palvellen, kuten liiketoimintojen alla toimivat projektimyynnit ja LCS-myynti (lifecycle services).

Yritys käyttää myynissä omien myyntihenkilöiden lisäksi myös jakeluverkostoja. Tämä koskee erityisesti valittuja ulkomaalaisia markkinoita, jossa paikalliset agentit hoitavat suuren osan myyntityöstä yrityksen aluevastuullisen myyntipäällikön johtamana. Tämän toimintamallin ei arveltu juurikaan aiheuttavan muutostarpeita nyt kuvattuun asiakaspolkumalliin, sillä kyseessä on edelleen yrityksen myyntihenkilöstöön kuuluvia toimijoita ja laitteiden valinnat, sekä prosessit linkittyvät myös näissä tapauksissa vastaavanlaisesti yrityksen muihin sisäisiin toimiin. Edustajien hyödyntäminen lisää joissain tapauksissa yhden väliportaan lisää toimintaketjuun, kun aluevastuullinen myyjä välittää tarvittavia kysymyksiä ja tietoja edustajalta organisaation muille ryhmille.

Karppinen ym. (2022, 113) ovat listanneet kolme minimitason työkalua, jotka ovat välttämättömiä jokaiselle suunnitelmallisesti myyntiään kasvattamaan pyrkivälle yritykselle. Näitä ovat CRM, ajantasainen myyntimateriaali ja verkkolöydettävyys eli yrityksen digitaalinen jalanjälki. Yrityksessä havaittiin CRM:n ja ajantasaisten myyntimateriaalien kehityksen olleen viime aikoina kovan kehityksen kohteena, mutta verkkolöydettävyys on perustunut enemmänkin esimerkiksi aktiivisuuteen erilaisilla sosiaalisen median kanavilla. Varsinaisia työkaluja esimerkiksi hakukoneoptimointiin, verkkoanalytiikkaan ja raportointiin on käytössä hyvin vähän. Verkkolöydettävyyden työkalut ovat tärkeitä, koko myyntiprosessia tukevia työkaluja (Karppinen ym. 2022, 115).

Koska markkinoinnin tulisi olla mukana yrityksen toiminnassa strategiaprosesseista ja tuotekehityksestä lähtien (Kurvinen & Seppä 2016, 39), sekä asiakkaalle on kyettävä tarjoamaan ainoastaan arvokasta sisältöä (Komulainen 2023, 19), on yrityksen kaupallisella johtajalla huomattava vastuu tuoda riittävästi markkinaymmärrystä osaksi yrityksen sisäisiä toimintoja. Huomioitavaa on myös, että jos markkinoinnin työkalut eivät kykene tuottamaan myynnille riittävästi myyntivalmiita liidejä, joutuvat myyjät tekemään omaa prospektointia (Kurvinen & Seppä 2016, 274). Myyntimallin luomisessa voisi olla tällöin mahdollisesti hyvin kannattavaa huomioida esimerkiksi erilaisten sales enablement -työkalujen hyödyntäminen toimintojen tukena. Erityisesti sellaisten menetelmien hyödyntäminen,

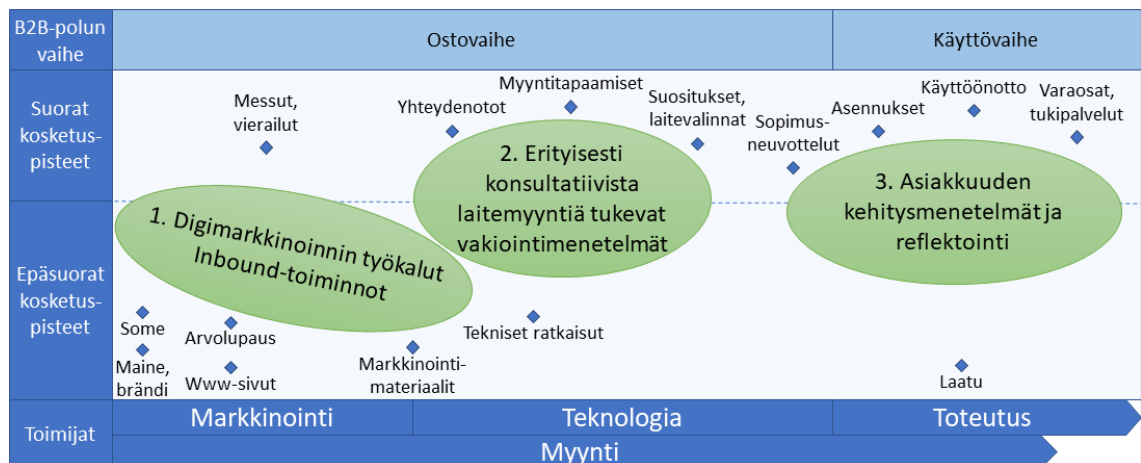
jotka tuovat myyjille lisää aikaa varsinaisen myyntityöhön keskittymiseen arveltiin olevan erityisen potentiaalinen tutkimuskohde.

## 4 LAITEMYYNTITOIMINNAN TRANSFORMAATIO

Tämä luku yhdistää opinnäytetyötä laadittaessa syntyneitä havaintoja, sekä selvittää nyt aikaansaatuisten tuotosten tilannetta ja jatkotarpeita. Toiminnan transformaatiolla tarkoitetaan sellaisiin kehityskohteisiin keskittymistä laitemyyntimal- lissa, joilla aikaansaadaan myönteisen asiakaskokemuksen muodostumisen edellytyksiä.

### 4.1 Myyntimallin kehityssuunnitelma ja -ehdotukset

Yrityksen laitemyyntimallin kehityssuunnitelman pohjaksi otettiin luvussa 3.4.6 kuvattu laitemyyntimallin myyntimalli. Asiakaskosketuspisteiden osioon sijoitettiin kohdennetut kehitysalueet, joihin on todennäköisesti kannattavaa tutkia uuden- tyyppisten kosketuspisteiden muodostamista. Samalla asiakaspolun painotukset siirtyvät, osittain ihan odotetustikin, siten että myyntitapaamisten voidaan todeta siirtyvän ostopolussa myöhäisempään vaiheeseen. Myyntimallin jäsenneily kehi- tysehdotus on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Myyntimallin kehityssuunnitelma

Myyntimallin kehityssuunnitelmassa esitetyt kohdennetut kehitysalueet on ku- vattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



#### 4.1.1 Digimarkkinoinnin työkalut ja inbound-toiminnot

Rusthollkarhu & Aarikka-Stenroos (2021, 35) kuvaavat, että yrityksen ratkaisujen tarjonnan ja asiakkaan ratkaisun etsimisen prosessien yhdistämiskyvyn edellytyksenä on, että myyntiorganisaatio omaksuu uusia ajattelumalleja ja viitekehyyksiä, sekä hyödyntää teknologisia apuvälineitä asiakaskokemuksen ja myyntiprosessin hallitsemiseksi. Tästä syystä digitaalisten myynnin työkalujen hyödyntämisen pääteltiin olevan avainasemassa modernin laitemyyntimallin laadinnassa ja myynnin onnistumisessa myönteistä asiakaskokemusta tuottaen. Digitaalisten työkalujen tarjonta on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti. Esimerkiksi Brinker on listannut vuonna 2023 olevan tarjolla yli 11000 erilaista digitaalisen markkinoinnin sovellusratkaisua ja tämä määrä on kasvanut 11% viime vuodesta ja yli 50% vuodesta 2017.

Eryityisesti sales enablement-työkalut toisivat huomattavia hyödyntämismahdollisuuksia monen eri toimijan haasteisiin myyntimallissa. Esimerkiksi digimarkkinoinnin työkaluilla voitaisiin päästä vaikuttamaan useampaan uuteen kosketuspisteeseen ennen varsinaisia myyntitapaamisia. Asiakkaat ovat nykyään usein yhteydessä myyjään vasta ostoprosessinsa puolivälin jälkeen ja käyttävät enemmän aikaa ostopäätösten tekoon (Peterson & Dover 2021, 158). Jos näitä asiakaspolun varhaisen vaiheen pisteitä ei onnistuta tunnistamaan, ei niitä silloin osata johtaa. Karppinen ym. (2022, 115–116) käyttävät esimerkkinä erästä pk-yritystä, joka selvitettyään asiakaskohtaamispisteitään havaitsi, että kaikkiaan 246 tunnistetusta asiakaspisteistä 150 ensimmäistä olivat sellaisia, joista yrityksellä itsellään ei ollut mitään tietoa. Tämä johtaa siihen, että potentiaalinen asiakas tietää lähes aina paljon enemmän yrityksestä, mitä oletetaan.

Merkittävä havainto myyntimallin kehittämisen kannalta on, että yrityksen asiakashankinta pohjautuu valtaosin asiakkaiden yhteydenottoihin. Kuitenkin käytössä olevia epäsuoria kosketuspisteitä ja erilaisia seurantatyökaluja esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen tarkkailuun, prospektointiin ja myynnin kohdentamiseen on käytettävissä hyvin vähän. Ylipäätään digitaalisten myynnin ja markkinoinnin työkalujen hyödyntäminen on vielä vähäistä nykytoiminnassa. Esimerkiksi Hautamäki & Mattila (2021, 7) esittävät, että myyntiprosesseja tulisi kehittää siten, että ne tukisivat digitalisaation luomien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Tällä hetkellä yrityksen vahvuus on konsultatiivisessa myynnissä, jolloin yritykselle on tärkeää päästä tuottamaan asiakkaalle jonkinlaista arvoa erilaisten kosketuspisteiden kautta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakaspolkua (Roberge 2015, 114–115; Hänti 2021, 41).

Yrityksen olisi järkevää panostaa inbound-markkinointiin, eli käytännössä pääosin epäsuorien kosketuspisteiden kautta tapahtuviin markkinointitoimenpiteisiin, joilla esimerkiksi johdatellaan potentiaalisia asiakkaita arvokkaan tiedon ja sitä kautta yrityksen tarjonnan äärelle. Tämä on vastakohta outbound-markkinoinnille, jossa lähestytään suoraan asiakasta. Suora lähestyminen usein enemmänkin häiritsee ja asiakkaat ovat valmiita jopa maksamaan erilaisista teknologioista, jotka suodattavat tällaisia suoria markkinointilähestymisiä. Onnistunut inbound-markkinointi mahdollistuu kahden päätoiminnan kautta: jatkuva laadukkaan sisällön tuottaminen ja aktiivinen sisällöntuotto sosiaalisen median kanavilla, jossa kohdeasiakkaat ovat jo mukana keskusteluissa. (Roberge 2015, 112, 115.)

Sopivilla kosketuspisteillä päästään suoraan vaikuttamaan myönteisen asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sitä kautta mahdollisesti jopa vahvan asiakkuuden syntymiseen. Olisi selkeästi kannattavaa tutkia erilaisia uusia kosketuspisteitä, joilla saadaan tuotettua asiakkaalle arvoa epäsuorasti jo ennen varsinaisia yhteydenottoja. Erilaiset asiantuntijakanavat ja tieteelliset julkaisut olennaisten, harkittujen aiheiden ympärillä on yksi tapa (Roberge 2015, 115). Kuitenkin itse markkinoinnin prosessien automatisointiin on tullut valtavasti uusia hyödyntämismahdollisuuksia. Matthews & Schenk (2018, 76) puhuvat sosiaalisesta sitoutumisesta, jossa avaintekijänä on tarjota jonkinlaista arvoa asiakkaalle asiakaspolun joka vaiheessa. Tämä on erityisen tärkeää ennen asiakaspolun myyntivaihetta, kun asiakas vielä kerää ymmärrystä asiasta.

Inbound-markkinoinnin kautta asiakkaat löytävät itse vastauksia ongelmiinsa yrityksen tuottaman arvon avulla. Tämä on modernin myyntimallin alkupää. Myynti on se toimija, joka käsittelee näitä myyntipolun varhaisen vaiheen kysymyksiä, joita asiakkailta tulee eri ongelmiin liittyen ja näitä tietoja voidaan käyttää laadittavan materiaalin pohjana. Kun laadittuun sisältöön, kuten asiantuntijablogeihin ja erilaisiin julkaisuihin lisätään erilaisia seuranta- ja yhteystietojen hankintame-

netelmiä, saadaan aikaiseksi prosesseja, jotka synnyttävät automaattisesti laadukkaita tunnistettuja ja vertailukelpoisia liidejä myynnille. (Roberge 2015, 112, 115, 118, 121–122.) Esimerkiksi Honkanen (2021) määrittelee yhtenä inbound-prospektoinnin menetelmänä, että prosessissa kerätään esimerkiksi mielenkiintoisten ladattavien sisältöjen avulla yhteystietoja henkilöiltä, jotka ovat kiinnostuneet yrityksen ratkaisusta. Inbound-prospektoinnissa myyjän vastuulle jää tällöin prospektien löytämisen sijaan niiden laadun määrittäminen. Kurvinen (2016, 263) tiivistää perustan siten, että markkinoinnin automaatio elää sisällöstä.

Uuden tuotteen tuomisen osaksi laitemyyntiä oletettiin vastaavan aika hyvin tilannetta, jossa tuotteelle suunnitellaan uudelle markkina-alueelle menemistä. Intensifyn (2023) tuottama tutkimus ostoaieman hyödyntämisestä uudelle markkina-alueelle mentäessä on osoittanut, että 79% tapauksissa data on ratkonut tehokkaasti kriittisiä ongelmakohtia. Liidien luominen, asiakassuhteiden voimistaminen ja digitaalisen markkinoinnin kohdentamisen ollen suurimmat hyödyntämiskohdet. Johtopäätöksenä ennen varsinaisia asiakaskohtaamisia digitalisaatiosta pystytään todennäköisesti hyötymään erityisen selkeästi kahdella eri tavalla: Asiakkaiden (ja markkinoiden) käyttäytymisen seuraaminen myynnin ja teknologian johtamisen tueksi, sekä potentiaalisten asiakkaiden automaattinen tunnistaminen ja johdattaminen kohti yrityksen tarjontaa.

Yhteenvedona digimarkkinoinnin työkalujen ja inbound-toimintojen tuomisella on huomattavasti erilaisia hyödyntämiskeinoja. Nämä hyödyntävät myyntitoimintoa sekä suoraan, että epäsuorasti, sillä esimerkiksi tietyn markkinan asiakaskäyttäytymisdatasta saattaa olla hyötyä monet toimijan osalta yrityksessä. Myyntimallissa näillä kuitenkin on pääsääntöisesti mahdollista päästä vaikuttamaan myönteisen asiakaskokemuksen muodostumiseen uusien johdettavien kosketuspisteiden kautta, jotka muuten jäisivät hyödyntämättä.

#### **4.1.2 Konsultatiivista laitemyyntiä tukevat vakiointimenetelmät**

Mäen (2018, 52) laatimassa kuljetinlaitteiden modulointia tutkivassa diplomityössä ei ollut onnistuttu löytämään tuotteille minkäänlaista lisäarvoa asiakkaiden

näkökulmasta. Modulointiprojekteissa oli keskitytty enemmänkin toiminta- ja hankintakustannusten alentamiseen. Tämän työn oppien perusteella tätä päätelmää voisi olla hyödyllistä arvioida uudemman kerran ja verrata tilannetta viimeaikaiseen asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuottamiin muutoksiin markkinoilla.

Päätelmän yleistämistä muihin laiteryhmiin liittyen tulee myös varoa. Voiko esimerkiksi tuotteiden vakiointimenetelmillä palvella samanaikaisesti sekä konsultatiivista, että transaktionaalista ostokäyttäytymismallia? Vakioinnin määrän lisääminen tuo valmiimpia kokonaisuuksia laitemyyntiin. Esimerkiksi Hietikko (2021, 187) kuvailee, että yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään tarjoamalla systemaattiseen asiakasmuunteluun, eli konfigurointiin perustuvia tuotteita. Saarijärvi & Puustinen (2020, 22) huomauttavat, että tuote- ja tuotantolähtöisellä, sekä asiakaslähtöisellä toiminnalla on molemmilla omat vahvuutensa, eikä näiden välille pidä rakentaa liian suurta vastakkaisasettelua.

Asiakaslähtöisen organisaation selkeä etu on siinä, että kyetään herkemmin aistimaan markkinoilla tapahtuvat muutokset. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio taas kykenee tehostamaan toimintaansa tietyllä osaamisalueella muun muassa vakioinnin kautta. Organisaatiolle turvallisin vaihtoehto onkin yleisesti toimia ensisijaisesti asiakaslähtöisenä ja toissijaisesti tuote- ja tuotantolähtöisenä. Toisaalta keskittyminen asiakaskokemuksen kehittämiseen on paras tapa varmistaa, että sen tuottamat tuotteet ja palvelut tuottavat asiakkaalle juuri haluttua arvoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22, 27.)

Laitteiden vakiointitoimenpiteet pitäisi kohdistaa tarkemmin sen mukaan, että niillä pyritään palvelemaan ensisijaisesti konsultatiivista asiakasta, joka mahdollisesti kaipaa jopa jonkinlaista räätälöityä ratkaisua haastavaan ongelmaan. Tämä tuo todennäköisesti vaatimuksena, että vakioidut tuotemallistot eivät saa aiheuttaa liikaa kompromisseja soveltuviin laitevalintoihin, tai rajoittaa liiallisesti yrityksen tarjontakykyä erilaisiin prosesseihin. Liiallinen tuotekeskeisyys saattaa olla yritykselle liikaa, huomioiden sen vahvuudet. Esimerkiksi Lindwall (2014) tuo Forresterin blogissa esiin tutkimushavainnon, että myyjien tuotekeskeinen koulutusmalli B2B-myyntissä on luomassa massiivisen negatiivisen vaikutuksen johtavien ostajien keskuudessa, joiden pitäisi olla niitä, kenen kanssa muodostetaan asiakassuhteet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Teknologiaosaamisen

johtamisen ja laitesuunnittelukyvykkyyksien tulisi olla samassa linjassa myynnin tavoitteiden kanssa. Vakiointitoimenpiteitä kuitenkin selkeästi tarvitaan ja esimerkiksi aikaisemmin yritykselle laaditussa opinnäytetyötutkimuksessa on havaittu, että suunnittelun skaalautumiseen vaikuttavien tekijöiden kehittämisellä voi hyvin olla olennainen merkitys koko liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Osa näistä tekijöistä saattaa olla jopa edellytys tehokkaan liiketoimintamallin muodostamiseksi. (Levonmaa 2022, 55.)

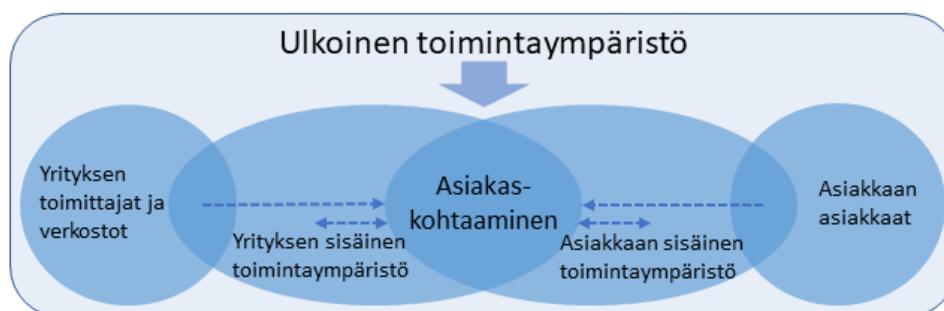
Kun laitteiden vakiointimenetelmiä kehitetään konsultatiivista asiakasryhmää palvellon päästään todennäköisesti lopulta kiinni siihen vakioinnin tasoon, joka kyseisellä laitetyypillä on yritykselle järkevä. Tämän kaltaisen lähestymisen uskotaan palvelevan myös viimeistään tässä vaiheessa myös potentiaalista transaktionaalista asiakasryhmää, mikäli sellaiselle nähdään tarvetta esimerkiksi erilaisten markkinaselvitysten kautta. Tässä vaiheessa, näillä tiedoilla ja yrityksen kilpailuedun tunnistetulla muodostumistavalla voi kuitenkin suhteellisen luottavaisesti todeta, että juuri konsultatiivinen asiakas on yritykselle ensisijainen keskittymisen kohde kehitysmielessä.

#### **4.1.3 Asiakkuuden kehitysmenetelmät ja reflektointi**

Asiakkuuden kehitysmenetelmillä viitataan tapoihin edistää asiakassuhteen muodostumista ja reflektoinnilla erilaisten toimintatapojen ja toimintojen kehittämistä myyntimallissa perustuen niiden havaittuihin vaikutuksiin. Myyntityö ei saa koskaan päättyä toteutuneeseen kauppaan ja lisämyyntiä tarvitaan jo esimerkiksi asiakashankinnan kustannuksen kuolettamiseksi (Karppinen ym. 2022, 40). Kyseessä on siis toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltavan myönteisen asiakaskokemuksen lisäksi lisämyyntiä, uusia innovaatioita, osaamista ja asiakassuhteen syventymistä.

Asiakaskohtaamiset toimivat erinomaisena innovaatioalustana, josta erilaiset innovaatioaihiot voivat lähteä liikkeelle. Innovaatioalusta on hahmoteltuna kuviossa 13. Innovaatioajatukset voivat syntyä sekä suorasti, että epäsuorasti. Suoralla vihjeellä tarkoitetaan toimijan suoraan omasta verkostosta havaitsemia tarpeita

tai epäkohtia. Epäsuoralla syntymisellä tarkoitetaan sitä, että missä tahansa ympäristön alueella voi olla tapahtunut havaittavia signaaleja, joita suodattamalla saattaa päästä käsiksi hyvinkin ennalta arvaamattomaan mahdollisuuteen. Olenainen vaihe on, kun toimija on tulkinnut ulkoisesta toimintaympäristöstä erilaisia asioita omaan toimintaansa peilaten ja muodostanut ajatuksia siitä, miten näihin voisi reagoida, mahdollisesti jopa proaktiivisesti. (Hänti 2021, 53–54.)



KUVIO 13. Asiakaskohtaamisen innovaatioalusta (Hänti 2021, 53)

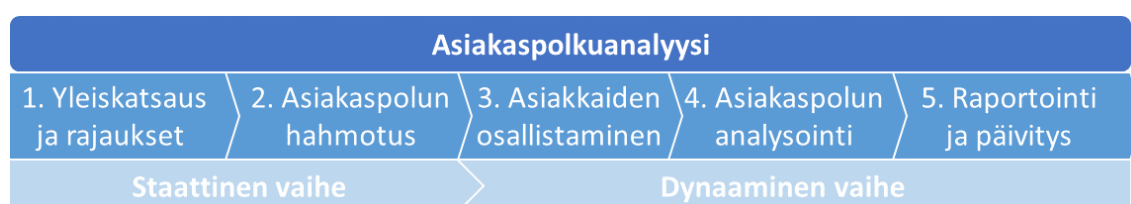
Erityisesti uusmyynnin ollessa kyseessä arveltiin myynnin jälkeisten vaiheiden, kun asiakas alkaa muodostamaan todellisia kokemuksia myydyin tuotteen kanssa, olevan sekä hyvin merkityksellisiä oppimishetkiä, että asiakasyhteistyön ja asiakkuuden muodostumisen kannalta kriittisiä pisteitä. Erilaiset asiakasta palvelevat jälkimarkkinointitoimet, kuten esimerkiksi huoltosopimukset, kehitysyhteistyöt ja muut tukitoimet, joissa päästään toimimaan asiakkaan kanssa osittain sen sisäisessä toimintaympäristössä kuvion 13 mukaisesti saattavat tuottaa myyntimalliin ja käytettyyn teknologiaan uusia innovaatioita. Samalla yritykselle tulee keinoja huolehtia sen asiakkuudesta myös myyntivaiheen jälkeen, jolloin uusintaostot ovat todennäköisimpiä (Holma 2023, 139; Bergström & Leppänen 2021, luku 3.3).

Koska asiakkuuksien kasvattaminen on helpompaa kuin uusasiakashankinta (Karppinen ym. 2022, 38), piilee hyvin hoidetussa jälkimarkkinatoiminnassa selvästi merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Kyvykkyydet mitata ja seurata asiakkaiden reaktioita ja asiakastyytyväisyyttä, jotka ovat oleellinen osa asiakaskokemuksen ymmärtämistä (Lemon & Verhoef 2016, 71), ovat varmasti sitä paremmat, mitä lähempänä asiakasta ollaan kaupan jälkeisinä hetkinä. Digitalisaatio saattaa tuoda myyntivaiheen jälkeiseen toimintaan huomattavia apuja. Esimer-

kiksi datan kerääminen ja sen analysoinnin tärkeys on yrityksen, tuotteiden kehityksen ja voittavan asiakaskokemuksen jatkuvan kehityksen kannalta olennaista koko asiakkuuden elinkaaren ajalta (Fogelholm ym. 2021, 28, 31).

## 4.2 Laadittujen kuvausten tila ja myyntimallin käyttöönotto

Tässä työssä asiakaspolun johtaminen on keskittynyt pääosin aikaisemmin esitetyn kuvion 7 mukaisesti kokemuslähtöiseen sisältöön, sisältäen kuvaamista, polun muotoilua ja tarkastelua. Seuraava vaihe tässä kokonaisuudessa olisi sisällyttää johtamiseen data- ja osallistamislähtöistä toimintaa, jolloin päästään tarkempien analysointien kautta optimoimaan tehtyjä kuvauksia. Toiminnan mahdollisesti kehittyessä haluttuun suuntaan, saadaan uudet toimintomallit ja niiden vaikutukset toimintaketjuun havainnollistettua hyödyntäen tässä työssä laadittuja lähtökohtia. Esimerkiksi Halvorsrud ym. (2016, 849) ovat kuvanneet tutkimuksessaan asiakaspolkuanalyysin viisivaiheisenä prosessina, joka on esitetty tiivistetyksi kuviossa 14. Itse prosessi on lisäksi jaettu kahteen erilliseen vaiheeseen, jossa staattisessa vaiheessa pyritään aikaansaamaan yhteinen ymmärrys analyysin tarkoituksesta, tavoitteista ja tarkennuksista, sekä tuottamaan varsinainen asiakaspolun malli. Dynaamisessa vaiheessa osallistetaan asiakkaat mukaan toimintaan eri tavoin ja pyritään analysoimaan toteutunutta prosessia eri valikoitujen polkuvaiheiden osalta.



KUVIO 14. Asiakaspolkuanalyysin prosessivaiheet (Halvorsrud ym. 2016, muokattu)

Työ on nyt sellaisessa asiakaspolkuanalyysin staattisessa vaiheessa, että laitemyyntin nykytilan yleinen asiakaspolkukuvaus on laadittuna. Kuvausta kykenee käyttämään sellaisenaan myyntitoiminnan hahmottamiseen ja mahdollisten puutteiden paikantamiseen. Seuraavaksi pitäisi kuitenkin määritellä, mikäli tähän nähdään tarpeelliseksi tuoda heti jonkinlaista tarvittavaa transformaatiota esimerkiksi

digitalisaation tuottamana. Yrityksellä on useita erityyppisiä laitteita valikoimassaan, jolle olisi mahdollista miettiä tarkemmin laitemyyntisuunnitelmaa. Erityyppiset laitteet saattavat vaatia merkittävästi erilaista lähestymistä myynnin kannalta esimerkiksi erilaisen asiakaskäyttäytymisen takia. Tällöin asiakaspolkua tulisi tarkastella tietyn laitteen suhteen huomioiden, että lopulta asiakaspolut käsittelevät joukon toisiinsa kietoutuneita yksittäisiä polkuja, joissa kulkevat ostoihin ja käyttökokemuksiin keskittyvät ryhmät ja joita ohjaavat kunkin yksittäisen henkilön ja organisaation tavoitteet (Purmonen ym. 2023, 79).

Esimerkiksi Herhausen ym. (2019, 11) painottavat, etteivät asiakkaat yksinkertaisesti nykypäivänä kulje asiakaspolkua lineaarisesti kosketuspisteestä ja vaiheesta toiseen, vaan he etsivät ja käyttävät samanaikaisesti useita erityyppisiä ja eri toimijoiden tarjoamia kosketuspisteitä. Asiakaspolun eri vaiheille saattaa olla jo valmiiksi laadittu omat kiinteät toimintatavat, jotka ovat ohjanneet esimerkiksi viestinnän suunnittelua. Digitalisaatio on tuonut mahdollisuuksia saada huomattavasti enemmän tietoa asiakaspolun eri vaiheista, joka on vauhdittanut näiden polkumallien kehitystä. Asiakaspolkukuvaukset alkoivat mukautua aluksi erilaisiin tunnelimaisiin prosessikuvauksiin ja nyt myöhemmin myös erilaisiin verkoston, tai kanavien ja kohtaamisten ekosysteemimalleihin. (Pohjola 2019, 24–25.)

Asiakaskokemuksen myönteinen kehitys perustuu kuitenkin erityisesti ostovaiheessa siihen, että asiakkaalle onnistutaan tarjoamaan arvokasta sisältöä oikeaan aikaan (Komulainen 2023, 70). Tällöin on olennaista osata valikoida oikeanlainen sisältö asiakasryhmän mukaan (Jantunen 2021, 130) Yrityksen ihanneasiakkaan on tässä työssä tunnistettu olevan hyvin konsultatiivista toimintamallia hakeva asiakas. Tämä pätee kuitenkin vain nykytilanteessa, koska kyseinen toimintamalli on tunnistettu yrityksen kilpailueduksi (Mäki 2018, 52). Tilanne saattaa esimerkiksi laitemyyntitoiminnon, tai käytettävissä olevan teknologian kehittyessä muuttua toisenlaiseksi. Teknologiakehitys saattaa muuttaa rajusti koko asiakaspolkua (Verhoef 2020, 113). Yksittäislaitteille laadittavat myyntimallipohjat vaativat tarkastelun asiakasryhmäkohtaisesti. Erilaisia työkaluja asiakaskokemuksen havainnoinnin ja siihen vaikuttamisen suhteen voidaan kuitenkin todennäköisesti hyödyntää useammassa tilanteessa, koska asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on olennaista vain ne asiat, joita asiakas kokee yrityksen suhteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46; Kurvinen & Seppä 2016, 23).



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Opinnäytetyön tulokset

Työ on tuottanut myyntimallikuvauksen ja nykytilan tunnistamisen kautta perustan laitemyyntitoiminnan suunnittelulle. Myyntimalliin on tämän jälkeen sisällytetty teoriaselvityksiin pohjautuvat kehitysehdotukset, joiden kautta oletettiin löytyvän erittäin hyödyllisiä kehityskohteita sekä myönteisen asiakaskokemuksen tuottamista, että operatiivisen toiminnan tehostamista ajatellen. Erityisesti digitalisaation havaittiin tarjoavan huomattavia kehitysmahdollisuuksia usealle asiakaspolun vaiheelle. Opinnäytetyö on aihealueeltaan hyvin laaja ja sen tuotokset on kuvattu tiivistetysti kuviossa 15. Kehitysehdotukset on esitetty kuvion 12 mukaisesti kolmena kehitysalueena, jotka asiakaspolkukuvaukseen sijoitettuna osoittavat myös, mitä asiakaspolun aikaista toimintaa näillä pyritään kehittämään. Kehitysalueille havaitut kehitysmahdollisuudet ovat esitettynä ehdotusten ja havaintojen muodossa omissa alaluvuissaan (luvut 4.1.1–4.1.3).



KUVIO 15. Opinnäytetyön tuotokset

Alkuperäisen suunnitelman mukaista myyntimallia, jolla tuotetaan enenevin määrin myönteistä asiakaskokemusta ei onnistuttu luomaan. Suurin este tämän luomiselle tuli vastaan aihealueen laajuudessa, sekä spesifin tuotteen valinnan ja markkinan kohdentamistarpeesta tämän asianmukaista käsittelyä varten. Tuotoksena on kuitenkin nykyisten kyvykkyyksien mukainen myyntimalli kehitysalueineen ja kehitysehdotuksineen, joiden hyödyntäminen edesauttaa tavoitteenmukaisten myyntimallien luomista yksittäislaitteille. Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden täyttymistä ja työn luotettavuutta tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

## 5.2 Työn tavoitteiden täytyminen

Työn tavoitteet olivat laajan aihealueen takia hyvin haastavat. Tämä on korostanut työn rajaamisen merkitystä. Työlle asetettiin alussa kolme tarkennettua tavoitetta, jotka ovat tarkemmin kerrottuna tavoitekohtaisesti.

- 1) Tuottaa teorian kautta tietoperusta modernin B2B-laitemyyntitoiminnon luomista ja kehittämistä varten yrityksen toimintaympäristöön.

Teoriaperustaa alettiin kasaamaan isoista aihealueista, kuten B2B-myynti ja asiakasarvo, tarkentaen aina spesifimpiin aiheisiin sen mukaan, mitä uutta ymmärrystä ja näkemystä teorian tietämys toi asiasta. Vaikka tällä toimintatavalla riskinä oli selkeästi, että selvitykset saattavat ajautua hieman ulos itse aiheesta, osoitautui toimintamalli lopulta varsin onnistuneeksi lähestymistavaksi. Asioita pystyttiin lähestymään kattavasti monesta eri suunnasta huomioiden sekä nyt jo tapahtuneita muutoksia, kuten myös niitä tarpeita, joita tulevaisuuden toimintaympäristömuutokset saattavat tuoda. Aihealue on kuitenkin niin valtava, että työn laajuus huomioiden tässä on päästy käsiksi moniin asioihin vain pintapuolisesti. Teoriaymmärryksen kautta saatiin kuitenkin lopulta kuvattua yrityksen myyntitoimintoa varsin laadukkaasti ja tämän uskottiin tuovan huomattavan määrän uuden tyyppistä tietoa kohdeyritykselle hyödynnettäväksi.

- 2) Tunnistaa nykytoimintamalleista olennaisimmat asiat, joilla on merkittävä vaikutus laitemyyntitoiminnon johtamisessa.

Nykyisiä toimintomalleja tutkiessa lähtökohtana oli monen osa-alueen suhteen, ettei kyseisestä asiasta löytynyt kuvausta tai tietoa. Tämä johti siihen, että toimintoja piti yksinkertaisesti alkaa kuvaamaan, jotta pystytään laadukkaasti hahmotamaan ja suunnittelemaan toiminnan kaipaamia kehityskohteita kohti tavoitteenmukaista myyntimallia. Näitä kuvattuja osioita kutsuttiin tässä työssä B2B-laitemyynnin rakennuspalikoiksi. Vaikka itse kuvaukset vaikuttivat laadintavaiheessa varsin yksinkertaisilta kokonaisuuksilta, osoitautui tämä lähestyminen varsin toimivaksi. Yksinkertainen myyntimallihahmotelma muuttui loogiseksi asiakaspoluksi selkeästi johdettavine kosketuspisteineen ja tätä kautta oli helppo lähestyä kuvattavia laitemyyntitoiminnon kehityskohteita.

- 3) Tuottaa teoriaa ja tutkittua tietoa soveltaen yritykselle soveltuvat kehitysehdotukset kohti myönteistä asiakaskokemusta kehittävää B2B-laitemyyntiä.

Työn aikana havaittiin ja tuotiin esille monia erilaisia kehityskohteita itse myyntimalliin, kuten myös useisiin tekijöihin linkittyen ympärillä oleviin toimintaprosesseihin. Havaintona oli myös, että erilaiset laitteet voivat vaatia huomattavasti erityyppistä myyntilähestymistä. Spesifin tuotteen osalta laitemyyntimallin luominen vaatii selkeästi aikaisemmin mainittujen strategisten linjausten ja -valintojen tekemistä. Tämä asetti haasteita työssä esitettäville konkreettisille kehitysehdotuksille. Työssä kuitenkin onnistuttiin tunnistamaan huomattavia mahdollisuuksia myyntitoiminnon kehittämiseksi, erityisesti digitalisaation tuottamana.

### **5.3 Työn hyödyllisyyden ja luotettavuuden arviointi yritykselle**

Kehitystyö on selkeästi tuottanut yritykselle sellaista tietoa, jota ei onnistuttu löytämään, tai tunnistamaan yrityksen nykytoiminnoista ja jolla on perusteltavasti iso merkitys modernin myyntitoiminnon suoriutumisessa. Tällaisten asioiden tunnistamisen ja esille tuomisen uskotaan olevan avainasemassa sille, että toiminnon tarpeita pystytään kehitysmielessä ainakin laadukkaasti arvioimaan. Työssä ei kuitenkaan päästy kovin tarkasti kiinni esimerkiksi siihen, että onko näitä työn esiin nostamia kohteita todellisuudessa jo käsitelty yrityksen strategiaprosesseissa. Työssä ei myöskään hyödynnetty laajempaa henkilöiden osallistamista, esimerkiksi kyselytutkimuksia, vaan keskityttiin kohdennetummin pääsemään kiinni olennaisten havaintojen hyödynnettävyyteen riittävällä tarkkuudella työn tavoiteasetanta huomioiden. Käytetyt tutkimustavat perustuivat melko suppean henkilömäärän näkemyksiin ( $n_{\max}=10$ ) asioista ja asioiden käsittely perustui opinnäytetyön tekijän etukäteen valmistelemien asioiden arviointiin ja täydentämiseen. Toisaalta työssä käsitellyt asiat ovat sen verran erikoisosaamista vaativia, että johtopäätösten vertailun teorianäkökulmia vasten arveltiin tuovan tässä vaiheessa enemmän hyötyä osallistujamäärän laajentamiseen verrattuna.

Tutkittaessa yrityksen toimintoja on tarkoituksena ollut saada tietoa selville tapaututkimusmaiseen tapaan ennemminkin suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Tavoitteena on ollut tuottaa riittävästi uutta tietoa kehittämisen tueksi, koska yrityksessä ei selkeästi ollut riittävästi saatavilla olevaa, ja tarvittavaa materiaalia hyödynnettäväksi. Tähän kehittämistyöhön on kuitenkin lisätty kokonaisuutena konstruktivisuutta laajan teorialähestymisen avulla, tavoitteena esittää lopuksi kehittämis ehdotuksia myös konkreettisten tuotosten kautta. Näin aikaansaadut tuotokset ovat yritykselle uudenlaisia ja teoreettisesti perusteltuja ratkaisuja, joiden uskotaan myös tuottavan lisäarvoa. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52–53, 65.)

Opinnäytetyössä on tuotettu ja tunnistettu yleisesti monia sellaisia lähtökohtia, että usean aihealueen yksityiskohtaisempi tutkiminen ja kehittäminen on jatkossa huomattavasti helpompaa. Toisaalta mikäli työssä olisi ollut tutkimuksen kohteena jokin spesifimpi tavoitekohta, olisi vastaavat yleisemmät tutkimuskohteet, joita tässä työssä on paljon käsiteltyinä jouduttu tarkastelemaan laadukkaasti työn aikaansaamiseksi. Työn laajuus on asettanut rajoitteita sille, miten tarkasti yksityiskohtia on parhaan arvion mukaan kannattanut lähteä tutkimaan.

#### **5.4 Ehdotukset jatkotutkimukselle**

Tässä työssä laadittu asiakaspolkukuvaus toimii pohjana yrityksen laitemyyntiprosessin hahmottamiselle. Asiakaspolun sisältö tulee kuitenkin miettiä tarkemmin yksittäisten laitteiden osalta, sillä eri laitteilla saattaa olla huomattavasti erilaisia myyntitarpeita, erityisesti erityyppisistä asiakkaista ja laitekokonaisuudesta johtuen. Jatkotutkimuksena voisi olla hyödyllistä ottaa esimerkiksi muutama hie-man erityyppinen laite tarkemman tutkimuksen kohteeksi. Näille kun käydään yksityiskohtaisemmin läpi esimerkiksi tässä työssä esiin nostetut tekijät ja prosessit, saatetaan saada uudenlaista näkökulmaa myyntimallin kehittämiseksi. Samalla voidaan tehdä mielenkiintoisia havaintoja tuotemielessä, sillä esimerkiksi Kurvinen & Seppä (2016, 38) mainitsevat, että monesti tuotteita suhteuttaessa asiakasarvopohjaisesti tulisi ennemminkin miettiä, mitä niistä ottaa pois, kuin mitä niihin voisi vielä lisätä.

Asiakaspolkukuvaus myyntimallin sisälle yhdistettynä kuvaa tässä työssä melko laajasti, miten palvelukokemus asiakkaalle muodostuu. Se ei kuitenkaan kerro tarkemmin kosketuspisteiden sisällöstä. Nyt kuvatun myyntimallin lisäksi voisi tutkia esimerkiksi service blueprint-työkalun hyödyntämistä toimintojen tarkemman ymmärryksen ja johtamisen tueksi. Näin päästään konkreettisesti käsiksi niihin tekijöihin, jotka eri kosketuspisteissä ovat vaikuttajina ja myönteisen asiakaskokemuksen muodostaminen selkeytyy. Service blueprint visualisoi palvelun tuoden esiin samanaikaisesti tämän näkyvät elementit, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit, asiakaspalvelun rajapinnat, sekä palvelutarjonnan prosessit (Holma ym. 2021, osa 3). Työn ohessa nousi myös ajatus, että näitä ominaisuuksia voisi olla mahdollista lisätä suoraan tässä työssä laadittuun myyntimalliin.

Myynti- ja markkinointimateriaalien erilaisia luokittelumahdollisuuksia voisi olla hyödyllistä tutkia siltä kannalta, että minkälaisesta sisältötarjonnasta hyödytään parhaiten myynnin eri vaiheissa. Esimerkiksi Matthews & Schenk (2018, 77) suosittelevat ihan ensimmäiseksi luopumaan koko markkinointimateriaali-termistä, joka ei heidän mukaansa tuo yhtään lisäarvoa keskusteluille. Sen sijaan erilaisia sisältöjä pitäisi lajitella enemminkin sisällön käyttötarkoituksen, tai kohdeyleisön mukaisesti. Yritys on asemansa puolesta merkittävä tekijä monella eri sektorilla, mutta onko yrityksellä käytettävissä minkä verran esimerkiksi ajatusjohtajamateriaaliksi luokitettavaa sisältöä myynnin mahdollistamistekijänä?

Yrityksen nykyiset kuvatut myyntiprosessit perustuvat pääosin tilanteeseen, jossa liidi, tai potentiaalisen asiakkaan yhteydenotto on tavalla tai toisella jo olemassa. Kyse on tällöin enemminkin tarjousprosessista. Tämän suhteen havaittiin riskinä, että myynti saattaa hyvinkin keskittyä liikaa kertakauppoihin ja jättää huomioimatta asiakassuhteen merkityksen myyntimalleissa. Jatkotutkimusehdotuksena on jalostaa tässä työssä laaditun myyntimallin pohjalta sellainen kokonaisuus, joka tuo myyntitoiminnan selkeästi esiin koko asiakaspolun matkalta.

## LÄHTEET

Akaka, M.A. & Vargo, S.L. 2014. Technology as an operant resource in service (eco)systems, *Information systems and e-business management* 12 (3), 367-384. DOI: 10.1007/s10257-013-0220-5.

Atkins, C., Mahdavian, M., Valvidieso de Uster, M. & Lareina, Y. 2016. *Unlocking the power of data in sales*. New York: McKinsey & Company, Inc.

Baumgartner, T., Hatami, H., Valvidieso de Uster, M. & Benioff, M. 2016. *Sales growth: Five proven strategies from the world's sales leaders*. 2.painos. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 19.uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Bretous, M. 2022. Consumer behavior statistics you should know in 2022. Hubspot-blogi 28.3.2022. Viitattu 8.3.2023. <https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-behavior-statistics>

Brinker, S. 2023. 2023 Marketing Technology landscape supergraphic: 11,038 solutions searchable on martechmap.com. Chiefmartec-blogi 2.5.2023. Viitattu 23.9.2023. <https://chiefmartec.com/2023/05/2023-marketing-technology-landscape-supergraphic-11038-solutions-searchable-on-martechmap-com/>

Byron M., Schenk, T. 2018. *Sales enablement: A master framework to engage, equip, and empower a world-class sales force*. Newark: Wiley.

Carlsson, J., Larsson, G. & Gejrot, B. 2019. *Managing B2B sales 2025: Value based selling and how to implement it*. Lidköping: Exakta Print AB

Casemore, S. 2022. *The unstoppable sales machine. How to connect, convert, and close new customers*. Abingdon: Routledge. Viitattu 8.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-unstoppable-sales/9781000629460/>

De Keyser, A., Lemon, K.N., Klaus, P. & Keiningham, T.L. 2015. A framework for understanding and managing the CX. *Working Paper Series* 15 (121), 1–47.

Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. London: Heinemann.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. *Megatrendit 2023: Ymmärrystä yllätysten aikaan*. Sitra. Helsinki: Punamusta Oy. Viitattu 26.9.2023. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf)

Ekbote, B. 2020. Modeling ideal customer profile for maximum return on investment. SSRN-julkaisu. Viitattu 20.6.2023. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3670461>

Fogerholm, N., Kalander, A. & Andersson, T. 2021. Työkaluja ja menetelmiä ketterään markkinatutkimukseen ja kansainvälistymiseen. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 19–33. Viitattu 19.10.2023. <https://projects.tuni.fi/ro-bins-fi/kokoomateos/>

Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. 2016. Improving service quality through customer journey analysis. Journal of Service Theory and Practice 26 (6), 840–867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>

Hautamäki, P. & Mattila, M. 2021. Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Viitattu 28.1.2023. <https://projects.tuni.fi/ro-bins-fi/kokoomateos/>

Heikinheimo, M. 2021 Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 105–117. Viitattu 10.10.2023. <https://projects.tuni.fi/ro-bins-fi/kokoomateos/>

Hietikko, E. 2021. Tuotekehitystoiminta. 4.painos. Helsinki: Books on Demand.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent

Homburg, C. Jozic, D. & Kuehnl, C. 2017. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. Journal of the academy of marketing science 45 (3), 377–401.

Honkanen, M. 2021. Prospektointi: vinkit onnistumiseen B2B-myyntissä. Vainu-blogi 15.12.2021. Viitattu 22.9.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myyntija-prospektointi/>

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Ilutsa, T. 2021. 10 Best ways to increase B2B sales. HMC Sales, Marketing and alliances excellence essentials..

Intensify. 2023. The state of intent data for go-to-market teams. Intensify-tutkimusraportti. Luettu 18.9.2023. <https://www.intensify.io/report-state-intent-data-gtm-teams>

Jantunen, M. 2021 Tiedolla johtaminen ja ketterä strategiatyöskentely kansainvälisen myynnin tukena. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 119–133. Viitattu 12.10.2023. <https://projects.tuni.fi/ro-bins-fi/kokoomateos/>

Jokela, M. 2020. Kaksin aina kaunihimpi. CPQ Finland Oy. Verkkosivu. Viitattu 20.2.2023. <https://www.cpqfinland.fi/Kaksin+aina+kaunihimpi>

Jokiniemi, S. 2021 Sales enablement ja myynnin uudistuvat roolit. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos.

Tampereen ammattikorkeakoulu, 91–103. Viitattu 1.7.2023. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/kokoomateos/>

Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Jyväskylä: Docendo.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Laajennettu p. Helsinki: Talentum.

Komulainen, M. 2023. Menesty digimarkkinoilla 2.0. 3.uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari

Lahtinen, P., Pulkka, K., Karjaluohto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Larris, J. 2017. How to create surveys to better understand the customer journey. Smart Insights-blogi 11.7.2017. Viitattu 28.7.2023. <https://www.smartinsights.com/user-experience/customer-experience-management-cxm/create-surveys-better-understand-customer-journey/>

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80 (6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Levonmaa, V. 2022. Joustavan ja skaalautuvan suunnitteluresurssin rakentaminen. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022060214712>

Lindwall, M. 2014. To win against increasing competition, equip your salespeople with a deeper understanding of your buyers. Forrester-blogi 28.1.2014. Viitattu 18.6.2023. <https://www.forrester.com/blogs/14-01-27-to-win-against-increasing-competition-equip-your-salespeople-with-a-deeper-understanding-of-your-buy/>

Lundin, L. & Kindström, D. 2023. Digitalizing customer journeys in B2B markets. Journal of Business Research, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>

Mahlamäki, T., Storbacka, K., Pylkkönen, S. & Ojala, M. 2020. Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. Industrial marketing management 91, 162–173.

Matthews, B. & Schenk, T. 2018. Sales enablement: A master framework to engage, equip, and empower a world-class sales force. 1.painos. Newark: Wiley

Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. 2021. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? Journal of Personal Selling & Sales Management 41 (2), 113-129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>



- Mikkonen, M., Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. 2021 Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 161–189. Viitattu 2.7.2023. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/kokoomateos/>
- Monty, D. A. 2014. Sales hunting: How to develop new territories and major accounts in half the time using trust as your weapon. Berkeley, CA: Apress.
- Murphy, A. 2022. What is B2B sales: Examples & strategy. Leadfeeder-blogi. 17.8.2022. Viitattu 19.2.2023. <https://www.leadfeeder.com/blog/what-is-b2b-sales/>
- Mäki, J. 2018. Modulaarisen tuoterakenteen liiketoimintavaikutusten arviointi. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto: Konetekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma.
- Offsey, S. 2022. Customer journey management: comprehensive guide. Genesys-blogi 6.8.2022. Viitattu 19.2.2023. <https://www.genesys.com/en-sg/blog/post/what-is-customer-journey-management>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Peterson, R. & Dover, H. 2021. Global perspectives of sales enablement: Constituents, services, and goals. Industrial Marketing Management 92, 154–162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.003>
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. 2011. The experience economy. Updated edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press
- Project Management Institute (PMI). 2021. The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 7.painos. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Purmonen, A., Jaakkola, E. & Terho, H. 2023. B2B customer journeys: Conceptualization and an integrative framework. Industrial marketing management 113. 74–87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.020>
- Pohjola, J. 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Rackham, N. 2014. To Increase Sales, change the way you sell: The future of sales. IESE insight 22, 48–55. DOI: 10.15581/002.ART-2595
- Roberge, M. 2015. The sales acceleration formula: Using data, technology, and inbound selling to go from 0 to 100 million. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Rusthollkarhu, S. & Aarikka-Stenroos, L. 2021 Avaimet kansainvälisen B2B-asiakaspolun johtamiseen. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) RO-BINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 35–51. Viitattu 4.3.2023. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/kokoomateos/>
- Rusthollkarhu, S., Hautamäki, P. & Aarikka-Stenroos, L. 2020. Value (co-) creation in B2B sales ecosystems. Journal of Business and Industrial Marketing, 2022(March 2020). <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202012178958>
- Rosenbaum, M.S., Otolara, M.L. & Ramirez G.C. 2017. How to create a realistic customer journey map. Business horizons 60 (1), 143–150. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- SFS-ISO 21500:2021. Projektin-, ohjelman- ja salkunhallinta. Toimintaympäristö ja käsitteet. Helsinki: Suomen standardoimisliitto SFS. Luettu 25.7.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://online.sfs.fi/fi/index.html.stx>
- Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. 2011. Management practices in solutions sales – a multilevel and cross-functional framework. Journal of Personal Selling & Sales Management 31 (1), 35–54. DOI: 10.2753/PSS0885-3134310103
- Strategyzer. 2023. The strategyzer innovation platform. Strateginen toimintialusta. Viitattu 20.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.strategyzer.com/platform>
- Sund, K.J., Galavan, R.J. & Bogers, M. 2021. Exploring the connections between business models and cognition: A commentary. Teoksessa Sund, K.J., Galavan, R.J. & Bogers, M. 2021. Business models and cognition. Bingley: Emerald Publishing Limited, 1-13.
- Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Helsinki: Tietosanoma
- Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. Long range planning 43 (2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teknolohiateollisuus. 2023. Teknolohiateollisuus on Suomen suurin vientiala - koostuu viidestä päätoimialasta. Teknolohiateollisuus ry. Verkkosivu. Viitattu 15.10.2023. <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/talous-ja-toimiala/teknolohiateollisuus-suomen-suurin-vientiala-koostuu-viidesta-paatoimialasta>
- Ulaga, W. & Kohli, A. K. 2018. The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. Industrial marketing management 69. 161–168. Viitattu 18.9.2022. Vaatii käyttöoikeuden. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.008>
- Verhoef, P.C. 2020. Customer experience creation in today's digital world. Teoksessa Schlegelmilch, B.S & Winer, R.S. 2021. The Routledge companion to strategic marketing. New York: Routledge. 107-122. Viitattu 3.8.2023.

Viksne, K., Salkovska, J., Gaitniece, E. & Puke, I. 2016. Comparative analysis of customer behaviour models. Teoksessa Proceedings of the 2016 International conference on Economic Science for Rural Development. University of Latvia, 231–238. Viitattu 1.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://ilufb.ltu.lv/conference/economic\\_science\\_rural/2016/Latvia\\_ESRD\\_43\\_2016.pdf#page=231](https://ilufb.ltu.lv/conference/economic_science_rural/2016/Latvia_ESRD_43_2016.pdf#page=231)

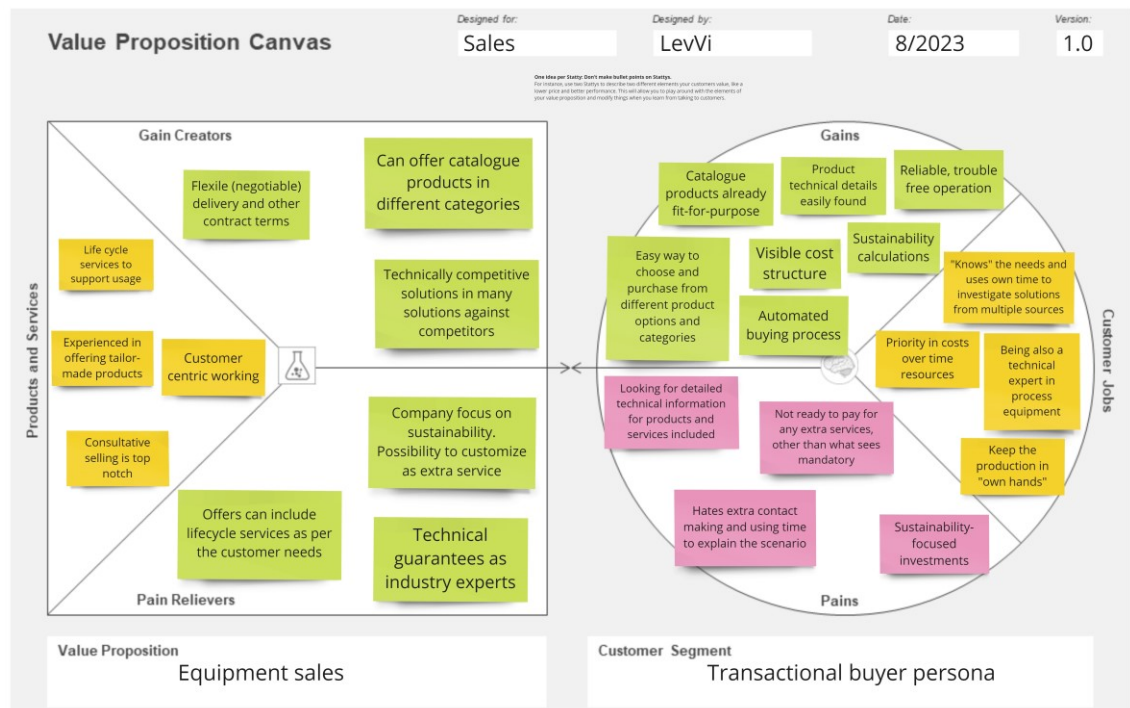
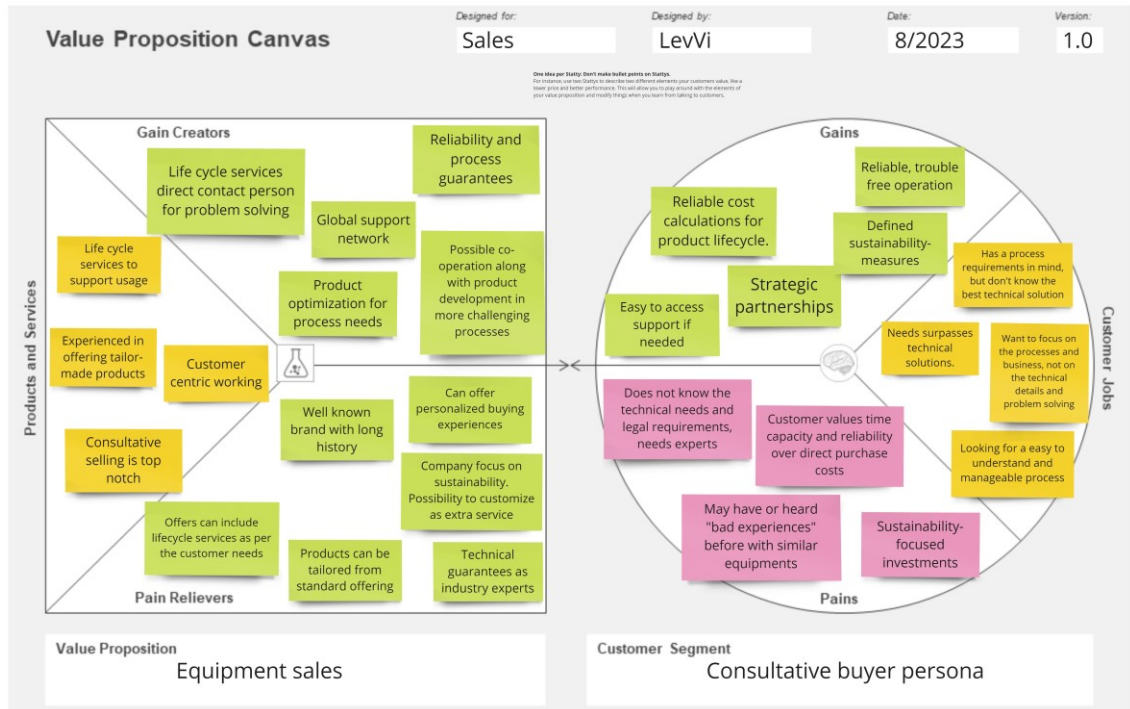
Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Helsinki: Alma Talent.

Yli-Pietilä, M. & Tani, M. 2019. Vuorovaikutusmyynti: digiajan ketterä myyntimenetelmä. Helsinki: Books on Demand.

Yritys X:n eettinen ohjeisto. 2023. Yrityksen intra. Viitattu 20.8.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Liite 1. Arvontuottokanvakset



Työkälu pohja: Osterwalder ym. 2014, luku 1; Strategyzer 2023, muokattu.