



Uuden B2B-myyntiprosessin kehittäminen ja sen tukeminen CRM-järjestelmän avulla

Case: Aidon Oy

Helmi Tikka

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2023

Tradenomi, YAMK
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi, YAMK
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIKKA, HELMI:

Uuden B2B-myyntiprosessin kehittäminen ja sen tukeminen CRM-järjestelmän avulla

Case: Aidon Oy

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Joulukuu 2023

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Aidon Oy on Pohjoismaiden johtava energianmittaus- ja älyverkkoratkaisujen toimittaja. Aidon Oy mahdollistaa innovaatioiltaan yhteiskunnan siirtymisen kohti hiilineutraalia energijärjestelmää. Tarve opinnäytetyölle lähti kohdeorganisaation kohtaamista haasteista liiketoiminnan kasvattamisessa ja myyntityön organisoinnissa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea Aidon Oy:n myyntiorganisaatiota julkisten kilpailutusten ulkopuolisessa myynnissä uusitun, CRM-järjestelmään tukeutuvan myyntiprosessin avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli määrittellä uudelle myyntiprosessille vaiheet sekä mallintaa ne CRM-järjestelmään. Opinnäytetyön avulla pyrittiin sujuvoittamaan kohdeorganisaation myyntiä sekä luomaan edellytyksiä kasvavalle myynnille.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin perehtymällä ilmiöön eli kohdeorganisaatioon, sen toimintatapoihin ja prosesseihin sekä kehittämiskohteeseen. Tämän jälkeen koottiin teoreettinen viitekehys tukemaan tutkimuksen tekemistä. Työn teoreettisen viitekehysten avulla pyrittiin tunnistamaan vaatimukset hyvälle myyntiprosessille. Tämän pohjalta toteutettiin kehittämistyö, jonka tulokset lopuksi analysoitiin.

Opinnäytetyössä onnistuttiin määrittelemään kohdeorganisaatiolle sen myyntiä tukeva myyntiprosessi ja prosessille kosketuspisteet CRM-järjestelmään. Käytännön testaus osoitti, että uusi myyntiprosessi ja sen mallinnus CRM-järjestelmään mahdollistavat tasalaatuisemman ja tehokkaamman myyntityön, jota on myös helpompi johtaa. Myyntiprosessin toteuttaminen digitaalisena eli CRM-avusteisesti tuottaa kohdeorganisaatiolle jatkossa paljon hyödyllistä dataa. Tällaista dataa ei ole aikaisemmin ollut näin helposti ja helpossa muodossa hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa.

Asiasanat: myyntiprosessi, CRM-järjestelmä, digitaalinen myyntiprosessi

ABSTRACT

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

TIKKA, HELMI:
Developing a new B2B sales process and supporting it with a CRM system
Case: Aidon Oy

Master's thesis 56 pages, appendices 2 pages
December 2023

This thesis is about streamlining sales and creating conditions for growing sales. The aim was to support Aidon Oy's sales organization in sales outside public tenders through a renewed sales process based on the CRM system. The purpose was to define the stages of the new sales process and model them in the CRM system.

The new sales process was created using a constructive research approach. Observation, analysis of the company's written material and workshop work were used to carry out the data collection and development work of the research.

The thesis succeeded in defining the sales process and its touchpoints in the CRM system. Practical testing showed that the new sales process and its modelling in the CRM system enable more consistent and efficient sales work, which is also easier to manage.

Using a digital, i.e., CRM-assisted, sales process will generate a lot of useful data in the future. This kind of data has never been available in such an accessible and easy-to-use form in the company. In the future, it will be possible to collect all the necessary data about sales and its progress to facilitate decision-making.

Key words: sales process, CRM system, digital sales process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta ja kohdeorganisaatio	5
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja rajaukset.....	6
1.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	7
2	B2B-MYYNTI	10
2.1	B2B-myynti digitaalisella aikakaudella	10
2.2	Myyntin digitaalinen transformaatio.....	11
2.3	Asiakkaan ostoprosessi osana myynnin suunnittelua	13
3	MYYNTISTRATEGIAAN POHJAUTUVA MYYNTIPROSESSI	17
3.1	Myyntistrategian merkitys.....	17
3.2	Myyntiprosessi	18
4	CRM-JÄRJESTELMÄ MYYNTIPROSESSIN TUKENA	25
4.1	CRM-järjestelmä	25
4.2	Digitaalisesta myyntiprosessista muodostuva data	27
5	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA LÄHTÖTILANNE OPINNÄYTETYÖN KÄYNNISTYESSÄ.....	29
5.1	Tutkimusmenetelmä ja sen käyttö.....	29
5.2	Lähtötilanneanalyysi.....	32
6	UUDEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATION TARPEISIIN	35
6.1	Uusi myyntiprosessi	35
6.1.1	Valmisteleva vaihe.....	36
6.1.2	Aktiivinen myyntivaihe	38
6.1.3	Kauppan jälkeen.....	39
6.2	CRM-järjestelmän rooli myynnin ja myyntiprosessin kehittämisessä 40	
6.3	Uuden myyntiprosessin mallintaminen CRM-järjestelmään	42
7	KOHDEORGANISAATIO KEHITTÄMISTYÖN JÄLKEEN.....	46
8	POHDINTA	49
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	55
	Liite 1. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestetyt työpajat.....	55
	Liite 2. SOP "Myyntiprosessi"-sisällysluettelo	56

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii teknologiayritys Aidon Oy, joka on Pohjoismaiden johtava energianmittaus- ja älyverkkoratkaisujen toimittaja. Ratkaisujensa avulla Aidon Oy edistää yhteiskunnan kestävästä kehitystä ja mahdollistaa innovaatioillaan siirtymisen kohti hiilineutraalia energijärjestelmää. Aidon Oy:n teknologiaa on käytössä tällä hetkellä yli 140 pohjoismaisessa sähköjaka-luverkkoyhtiössä ja sillä on toimipisteet Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. (Aidon Oy n.d.) Tarve opinnäytetyölle lähti kohdeorganisaation kohtaamista haasteista liiketoiminnan kasvattamisessa ja myyntityön organisoinnissa. Organisaation liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Digitalisaatio ja kestävä kehityksen yhteiskunnallinen merkitys ovat suurimmat muutosvoimat, jotka ovat vaikuttaneet ympärillä olevien markkinoiden kehittymiseen.

Kohdeorganisaation toimiessa energiahuoltoalalla sen liiketoiminta on perinteisesti perustunut pitkälti laitepainotteisiin suurprojekteihin, joiden taustalla on lähestulkoon poikkeuksetta erityisalojen hankintalakiin perustava julkinen kilpailutus. Tämä on vahvasti ohjannut myös kohdeorganisaation myynnin organisointia. Myynti on aktiivisesti osallistunut julkisiin kilpailutuksiin ja olemassa olevat myynnin prosessit ovat niin ikään rakennettu tukemaan tätä toimintatapaa.

Energiamarkkinoiden nopea digitalisoituminen on aiheuttanut muutoksia sähköverkoissa tapahtuvaan mittaamiseen ja siihen liittyviin vaatimuksiin. Digitalisaatio kasvattaa verkkojen ja prosessien automaatiota. Lisääntyvä automaatio, maailman sähköistyminen ja energijärjestelmän epävakaus energiantuotannon muotojen muuttuessa ovat muokanneet olemassa olevaa markkinaa. Nämä merkittävät muutostekijät ovat vahvistaneet palveluihin ja verkon analysointiin painottuvaa markkinasegmenttiä. (AFRY 2022, 8, 27; Teknologian tutkimuskeskus VTT 2022, 5, 7, 9.) Markkinoiden kehittyessä Aidon Oy on enenevässä määrin siirtynyt pelkkänä teknologiatoimittajana toimimisesta kokonaisratkaisun tarjoajaksi, mikä

on tarkoittanut organisaation palveluliiketoimintaportfolion kehittämistä. Palveluliiketoiminnan osuuden kasvattaminen organisaation liiketoiminnassa mahdollistaa myös tasaisemman ja ennustettavamman liikevaihdon muodostumisen, mikä taas edesauttaa osaltaan tulevaisuuden kasvutavoitteissa. Kasvua tavoitellaan niin olemassa olevilta markkina-alueilta kuin uusilta markkina-alueiltakin.

Kohdeorganisaatiossa on tiedostettu, että uuden liiketoimintastrategian ja kasvun tueksi on oltava hyvät ja oikeanlaiset työkalut myynnin suunnitteluun, ohjaamiseen ja tehokkaaseen toteuttamiseen. Organisaation olemassa olevan myyntiprosessin ollessa suunniteltu tukemaan julkisen kilpailutuksen piirissä tapahtuvaa myyntiä, tarvitsee organisaation määrittellä uusi myyntiprosessi. Uuden myyntiprosessin halutaan ennen kaikkea mahdollistavan yksittäisten palveluiden tai palvelukokonaisuuksien onnistunut myynti. Toimittaessa julkisen kilpailutuksen ulkopuolisessa myynnissä on erityisen tärkeää ottaa huomioon asiakkaiden ostopolku. Se on todennäköisesti hyvinkin erilainen silloin, kun asiakas saa itse joustavasti päättää tarjousprosessin keston, sisällön ja esimerkiksi siihen osallistujat.

1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja rajaukset

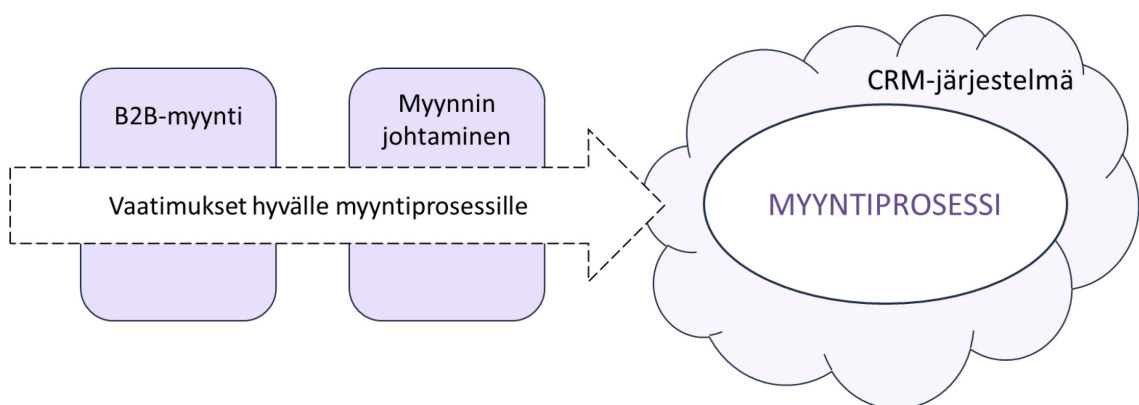
Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Aidon Oy:n myyntiorganisaatiota julkisten kilpailutusten ulkopuolisessa myynnissä uusitun, CRM-järjestelmään tukeutuvan myyntiprosessin avulla. Julkisten kilpailutusten ulkopuolinen myynti koostuu pääsääntöisesti palveluiden ja ohjelmistojen myynnistä sähköjakeluverkkoyhtiöille. Opinnäytetyön avulla pyritään sujuvoittamaan myyntiä ja luomaan edellytyksiä kasvavalle myynnille. Tämän lisäksi opinnäytetyön tuloksena halutaan tarjota myyjille ja myynnin johdolle näkyvyyttä myyntiputken sisältöön. Opinnäytetyön aikana tehtävän kehittämistyön toivotaan myös selkeyttävän organisaation sisäistä työnjakoa myyntiprosessin eri vaiheissa sekä sen avulla halutaan parantaa ja vakioda tiedonjakoa organisaation eri osien välillä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on määrittellä kohdeorganisaatiolle palveluiden ja ohjelmistojen myyntiä tukeva myyntiprosessi ja sen eri vaiheet. Uuden myynti-

prosessin on tarkoitus poistaa myyntiorganisaatiossa tapahtuvaa turhaa, esimerkiksi tiedon etsimiseen liittyvää työtä, varmistaa tasalaatuinen työn tulos, auttaa resurssien paremmassa kohdentamisessa sekä määrittellä myyntiprosessiin liittyvät roolit ja vastuut.

Opinnäytetyön aikana tehtävä kehittämistyö tähtää lisäämään merkittävästi CRM-järjestelmän tarjoamaa tukea myyntiprosessin toteuttamisessa. Myyntiprosessin vaiheet tullaan määrittelemään CRM-järjestelmään, sillä myyntiprosessin vaiheita tullaan jatkossa tekemään CRM-avusteisesti. Osa myyntiprosessiin liittyvistä työvaiheista automatisoidaan CRM-järjestelmän avulla. Uuden CRM-avusteisen myyntiprosessin avulla pyritään tekemään myynnistä skaalautuvampaa, yksinkertaisempaa ja yhdenmukaisempaa johtaa sekä mahdollistamaan organisaatiota kasvattamaan kansainvälistä palveluliiketoimintaansa.

Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kahta teemaa: B2B-myyntiä ja myynnin johtamista (kuvio 1). Myynnin johtamista tarkastellaan erityisesti myyntistrategian näkökulmasta. Teemojen kautta tarkastellaan sitä, millainen myyntiprosessi tukisi parhaiten kohdeorganisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Myyntiprosessi rakentuu CRM-järjestelmään tukeutuen, joten tätä tarkastellaan myös työn teoriassa. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan myyntiprosessin aktiivisen myyntivaiheen jälkeen tapahtuva asiakkuuden hoito eli ns. asiakkuuden elinkaaren hallinta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tullaan toteuttamaan kehittämistutkimuksena, jossa on konstruktii-
vinen tutkimusote. Konstruktiiivisen tutkimusotteen keskiössä on aina tavoite
luoda tunnistettuun käytännön ongelmaan ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli
jokin konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje
tai käsikirja, menetelmä, suunnitelma tai malli. (Lukka 2001; Ojasalo, Moilanen &
Ritalahti. 2014, 37.) Opinnäytetyölle asetetun tarkoituksen perusteella on perus-
teltua käyttää konstruktiiivista tutkimusotetta opinnäytetyön toteuttamistapana.
Valitun tutkimusotteen avulla on mahdollista määrittää konkreettinen käytäntöön
soveltuva toimintamalli eli opinnäytetyön tarkoituksessa määritelty uusi myynti-
prosessi vaiheineen. Konstruktiiivinen tutkimusote ja sen toteutustapa käydään
tarkemmin läpi raportin osassa 5.

Kehittämistutkimus koostuu perinteisesti kuudesta vaiheesta. Tutkimus aloite-
taan tekemällä nykytilan kartoitus, ongelmatilanteen analyysi ja sen jälkeinen pa-
rannusehdotus eli ehdotus ongelman poistamiseen tähtäävistä toimenpiteistä ja
keinoista. Ratkaisun kokeilun jälkeen sen toimivuus sekä tutkimuksen tavoitteisiin
pääseminen arvioidaan. Näiden jälkeen aloitetaan seuranta, joka saattaa johtaa
uuteen kehittämistutkimukseen. Tutkimuksen dokumentaation pohjalta muodos-
tetaan opinnäytetyöraportin empiirinen osuus. (Kananen 2012, 52.)

Opinnäytetyön kehittämiskohteen ollessa jo määritelty, opinnäytetyöprosessi (ku-
vio 2) aloitetaan ilmiöön perehtymisellä. Tämä tarkoittaa kohdeorganisaatioon,
sen toimintatapoihin ja prosesseihin sekä kehittämiskohteeseen perehtymistä.
Alkuvaiheessa tutustutaan laajasti kehittämiskohteeseen liittyvään kirjallisuuteen
ja erityisesti erilaisiin menetelmiin, joiden avulla vastaavia tutkimusongelmia on
aikaisemmin käsitelty. Hyvän ilmiön yleiskuvan saavuttamisen jälkeen kootaan
teoreettinen viitekehys, jonka avulla kehittämistyö on tarkoitus toteuttaa. Kehitys-
hanke toteutetaan yhteistyössä kohdeorganisaation eri toimintojen kanssa. Tie-
donkeruu- ja kehitysmenetelminä käytetään mm. havainnointia, kohdeorganisaat-
ion kirjallisen aineiston analysointia ja työpajatyöskentelyä. Prosessin lopuksi
opinnäytetyön puitteissa toteutettu kehittämistyö ja sen tulokset analysoidaan ja
niiden pohjalta esitetään jatkotoimenpide- ja kehitysehdotuksia. (Kananen 2012,
54-56; Ojasalo ym. 2014, 55.)



KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.

2 B2B-MYYNTI

B2B (business to business) -myynti on yritysten välistä kaupankäyntiä. Yritysten välisessä kaupankäynnissä keskeistä on vuorovaikutus, joka perustuu myyjän ja ostajan väliseen kommunikaatioon. Henkilöiden välinen vuorovaikutus on korvaamaton osa tätä prosessia. Myyjän tehtävänä on lähettää ostajalle viestejä, jotka saavat tämän toimimaan tavalla, joka johtaa myyjän edustaman tuotteen tai palvelun ostamiseen. Samanaikaisesti myös ostaja viestii omia näkemyksiään ja tavoitteitaan. Myyjän on tärkeää osata tulkita näitä viestejä oikein. Kummankin osapuolen etu on saavuttaa tilanne, jossa molemmat ovat tyytyväisiä kaupankäynnin lopputulokseen - ostaja saa tarvitsemansa ratkaisun ja myyjä kokee tehneensä onnistuneen kaupan. Viestin välittäminen ei ole usein yksinkertainen prosessi, vaan se muovautuu vuorovaikutuksen aikana tilanteen ja asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 34.)

Myyjän tärkein tehtävä on saada ostaja ymmärtämään, miten hänen myymänsä tuote tai ratkaisu voi tuoda lisäarvoa ostajan liiketoiminnalle. Yritysassiakas ei osta tuotetta pelkästään itse tuotteen takia, vaan siksi, että se voi hyödyttää hänen edustaman organisaation liiketoimintaa. Myyjän on syvennettävä tietämystään asiakkaan liiketoiminnasta ja ansaintalogiikasta, jotta hän voi tarjota juuri sellaista lisäarvoa, jota asiakas tarvitsee. (Hänti ym. 2016, 42.) Mike Weinberg (2019) vertaa kirjassaan *Sales Truth* tätä toimenpidettä lääketieteellisen diagnoosin tekemiseen. Myyjän on tehtävä ensin diagnoosi, jotta hän tietää mitä lääkkeitä asiakas tarvitsee. Lääkkeistä ei ole hyötyä, jos ne ovat väärään vaivaan tai ongelmaan. (Weinberg 2019, 4:06:00-4:08:00.) On hyvä muistaa, että asiakkaat eivät välttämättä aina osaa itse pyytää oikeita lääkkeitä vaan on myyjän tehtävä puntaroida mikä hyödyttäisi asiakasta parhaiten (Holma ym. 2021, 86).

2.1 B2B-myynti digitaalisella aikakaudella

B2B-myyntissä on jo jonkin aikaa ollut valloilla uudenlainen aika. Tätä aikaa voidaan kutsua valistuneiden ja valtaistuneiden asiakkaiden aikakaudeksi. Aikai-

semmin myyjät ja myyntiorganisaatiot olivat ensisijaisia tiedonlähteitä, kun asiakkaat etsivät tietoa tuotteista tai palveluista. Myyjillä oli täysi kontrolli prosessista, ja ilman heitä oli vaikeaa tehdä hankintoja. Kuitenkin verkon laajojen tietovarantojen ja sosiaalisen median käytön yleistyessä, tiedot ovat yhä useammin ostajan saatavilla vapaasti verkosta tai muiden verkostojen kautta jo ennen yhteydenottoa myyjään. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntiorganisaatioita ei osallisteta osto-prosessiin sen alkuvaiheessa enää samanlailla kuin aikaisemmin. Potentiaaliset asiakkaat hoitavat tiedonetsinnän nyt itsenäisesti. (Cuevas 2018; Tanni 2022, 27-28.) Helpottuneen tiedonhaun ansiosta asiakkaille muodostuu parempi tietoisuus eri tuote- ja palveluvaihtoehtoista markkinoilla kuin vaikkapa 2010-luvun alussa (Kenner & Leino 2020, Uusiaika).

Asiakkaiden odotukset siitä, miten heidän myyjänsä palvelevat heitä ovat muuttuneet merkittävästi - he haluavat yksinkertaisempaa, mutta monikanavaista toimintaa, jossa heidän tarpeensa ovat etusijalla. Asiakkaat haluavat samanlaista palvelua, johon he ovat tottuneet kuluttajina - yksilöllistä sisältöä, räätälöityjä arvolupauksia ja palvelukokemuksia sekä ennen kaikkea tehokasta ajankäyttöä, kuten esimerkiksi itsepalveluna tilattavia tuotteita. He haluavat sitoutua omaan aikaansa, eivät myyjän aikaan. (Cuevas 2018; Cruz ym. 2022, 6-7.)

2.2 Myynnin digitaalinen transformaatio

Myynnin liiketoimintaympäristö on siirtynyt digitaaliseen aikakauteen, jossa jatkuva muutos on uusi normaali (Kurvinen & Seppä 2016, 19). Tätä muutosprosessia voidaan kutsua digitaaliseksi transformaatioksi. Digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa digitaalisen teknologian avulla luodaan uusia – tai muokataan olemassa olevia – liiketoimintaprosesseja, kulttuuria ja asiakaskokemuksia vastaamaan muuttuviin liiketoiminnan ja markkinoiden vaatimukseen (Guenzi & Habel 2020). Digitaalisesta liiketoimintaympäristöstä voidaan nostaa esiin viisi keskeistä voimaa, jotka voivat vaikuttaa myyntiorganisaatioiden toimintaan joko mahdollisuuksia avaavalla tai haasteita tuovalla tavalla. Lopputulos riippuu siitä, kuinka voimiin on reagoitu vai onko niihin kenties reagoitu ollenkaan.

Nämä voimat ovat: nopeus, sopeutuminen, läheisyys, skaalautuvuus ja mitattavuus. (Kurvinen & Seppä 2016, 19.) Seuraavassa tarkastellaan kuinka nämä voimat näyttäytyvät myyntiorganisaatioiden toiminnassa.

Nopeus ja sopeutuminen. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovat mahdollistaneet liiketoiminnan nopeuden kasvun. Kaikki myyntiorganisaation toimintaan liittyvä tieto on hyödynnettävissä nykyään lähes tulkoon reaaliaikaisesti. Toisaalta myös asiakkaat odottavat nopeaa reagointia ja toimittamista. Jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii organisaatioilta kykyä sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin ja teknologioihin. Tämä nopeus ja muutosherkkyys ajaa organisaatiot pohtimaan, kuinka pitää oma toiminta hallinnassa ja tehokkaana. Joustavuus ja kyky oppia uutta ovat avainasemassa menestymisessä. Myös menestyvien organisaatioiden on oltava valmiita miettimään tarvittaessa liiketoimintamallinsa ja prosessinsa uusiksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 19-20, 22.)

Läheisyys. Digitalisaatio on tuonut asiakkaat ja myyjät lähemmäksi toisiaan – digitalisaatio mahdollistaa läheisemmän ja yksilöidymmän yhteydenoton ja -pidon asiakkaiden kanssa. Toisaalta se mahdollistaa myös sen, että kilpailijat ovat nykyään aivan asiakkaan käden ulottuvissa – riippumatta siitä missä ne maantieteellisesti sijaitsevat. Digitalisaatio on kaventanut välimatkoja niin asiakkaiden ja myyjien välillä kuin organisaatioiden sisälläkin. Digitalisaation ansiosta kaikki tieto on nykyään helposti jaettavissa, se tavoittaa vastaanottajan missä vain ja kulkee tarvittaessa koko ajan mukana. (Kurvinen & Seppä 2016, 19-20.)

Skaalautuvuus. Digitaaliset ratkaisut tarjoavat mahdollisuuden skaalautua nopeasti. Myynnissä skaalautuvuuden voidaan ajatella tarkoittavan esimerkiksi sitä, että samalla määrällä resursseja saadaan enemmän aikaan joko tekemistä tai tuloksia. Digitaalisessa liiketoiminnassa mm. rutiineja ja prosesseja voidaan automatisoida tehostamaan myyntiorganisaation toimintaa. Kaiken ollessa digitaalista voidaan samaa tietoa ja samoja prosesseja käyttää hyödyksi useampaa eri tarkoitusta varten. Myyntiorganisaatiossa tämä tarkoittaa mm. erilaisten työkalujen hyödyntämistä helpottamaan ja tehostamaan arkea. Näitä työkaluja voivat olla mm. asiakkuudenhallintajärjestelmät ja nykypäivänä voimakkaasti yleistynyt tekoälyn hyödyntäminen. Digitaalisten ratkaisujen rohkea hyödyntäminen liiketoi-

minnan kehittämisessä voi tuoda merkittäviä kasvumahdollisuuksia, mutta samalla se edellyttää uskalluksen muuttua tarvittaessa organisaation rakenteita, johtamisjärjestelmää ja päätöksen tekoa sekä sen ketteryyttä. (Kurvinen & Seppä 2016, 20-24; Singh ym. 2019.)

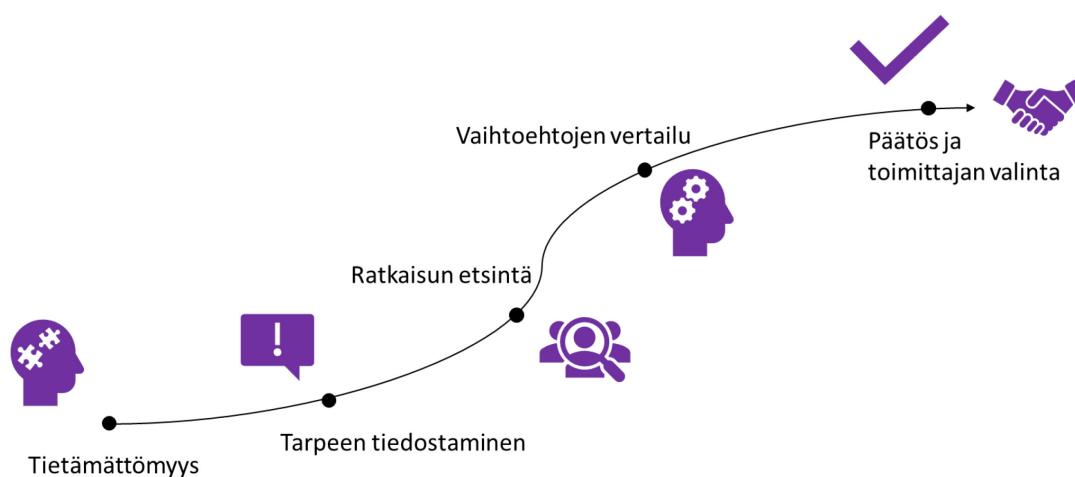
Mittavuus. Digitaalinen liiketoiminta antaa mahdollisuuden mitata lähes kaikkea. Tiedon avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä ja optimoida toimintaa. Toisaalta tämä lisää myös paineita saavuttaa hyviä tuloksia. Onnistuuko organisaatio kokeilemaan uusia ratkaisuja ketterästi ja tekemään tuloksien perusteella hyviä päätelmiä – vaalien toimivaa ja oppien epäonnistumisista? Digitalisaatio mahdollistaa esimerkiksi asiakkuuden elinkaaren vaiheisiin liittyvän tiedon mittaamisen reaaliaikaisesti. Oikein tehtynä tämä voi auttaa myyntiorganisaatioita tekemään kilpailukykyään tukevia ratkaisuja ja reagoimaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 21.)

Tiivistettynä myynnin digitalisaation voidaan sanoa olevan kaikki teknologian, datan ja analytiikan käyttö myyntiprosessien ja -päästösten suunnittelussa ja tukemisessa (Singh ym. 2019). Jotta myyntiorganisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä digitaalisella aikakaudella, on sen pystyttävä tarkastelemaan nykyistä toimintaansa kriittisesti niin kokonaisuutena kuin pienemmissä osissa. Tämän avulla voidaan tunnistaa toiminnan osa-alueet, joita tulisi muuttaa tai parantaa muuttuneen liiketoimintaympäristön takia. On kiistatonta, että liiketoiminnan digitalisoiminen oikein hyödynnettynä tehostaa organisaation toimintaa, parantaa asiakaskokemusta ja mahdollistaa kannattavan kasvun. Digitaalinen passiivisuus taas voi olla jopa kuolinisku organisaatiolle. (Kurvinen & Seppä 2016, 22-23; Tampereen ammattikorkeakoulu 2021, 144.)

2.3 Asiakkaan ostoprosessi osana myynnin suunnittelua

Ostoprosessin muuttuminen myyjäjohtoisesta prosessista ostajan johtamaksi prosessiksi on ajanut myyntiorganisaatiot pohtimaan entistä enemmän ostoprosessin dynamiikkaa ja sitä, miten he voivat parhaiten tukea asiakkaitaan koko ostoprosessin ajan. Keskeisenä huomiona on ollut, että myynnin ja markkinoinnin

on tehtävä entistä tiiviimpää yhteistyötä, jotta paras mahdollinen tuki on mahdollista saavuttaa. Ollakseen merkityksellinen asiakkaan ostoprosessin joka käännteessä, tulee myyntiorganisaation ymmärtää mistä tämä matka koostuu. Samaan aikaan, kun digitalisaatio on muovannut ostoprosessin ostajajohtoiseksi, se on myös avannut myyjäosapuolelle lukuisia uusia mahdollisuuksia ymmärtää paremmin ostajaa ja hänen käyttäytymistensä. (Kurvinen & Seppä 2016, 131; Tanni 2022, 80-81.) Asiakkaan ostoprosessi voidaan jakaa seuraaviin ostovaiheisiin: tietämättömyyden tila, tarpeen tiedostaminen, ratkaisun etsintä, omien vaatimusten rakentaminen vaihtoehtojen vertailun avulla ja ostopäätös (kuvio 3). (Kurvinen & Seppä 2016, 134; Tanni 2022, 56-57).



KUVIO 3. Asiakkaan ostoprosessin vaiheet (mukaiillen Kurvinen & Seppä 2016, 134; Tanni 2022, 56-57).

Asiakkaan ollessa tietämättömyyden tilassa hän on tyytyväinen sen hetkiseen tilanteeseensa, koska ei tiedosta tarvitsevansa mitään. Se tarjoaja, joka pystyy herättämään asiakkaan huomion ja auttamaan tätä tiedostamaan tarpeensa tai tunnistamaan ongelmansa on vahvoilla tätä seuraavissa asiakaskeskusteluissa. Mikäli onnistuu pääsemään mukaan keskusteluihin jo ostoprosessin tässä vaiheessa, on suuri mahdollisuus, että pääsee myös vaikuttamaan asiakkaan valintakriteerien rakentumiseen. Tämä taas osaltaan varmistaa, että tarjoajalla on paikka ostoprosessin seuraavissakin vaiheissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 133-134; Tanni 2022, 58-59.)

Aikaisemmin ostoprosessi aloitettiin lähestulkoon poikkeuksetta yhteistyössä myyjän kanssa. Asiakkaalla ei ollut muuta vaihtoehtoa, koska myyjien ja tuotteiden vertailu oli työlästä tiedon puutteen takia. Tätä voidaan pitää syynä sille, miksi esimerkiksi messut ovat aina olleet suosittuja niin B2B-ostajien kuin -myyjienkin keskuudessa. Messut ovat perinteisesti tarjonneet mahdollisuuden kartoittaa tehokkaasti markkinoilla olevaa tarjontaa tuomalla saman alan palveluntarjoajat yhteen, myyjille messut taas ovat tarjonneet arvokasta näkyvyyttä. Digitaalisuuden aikakaudella on kuitenkin käynyt niin, että B2B-ostajille on tarjoutunut mahdollisuus järjestää omat digitaaliset messunsa verkossa aina, kun näin vain valitsevat. (Tanni 2022, 28-29.)

Jotta organisaatiot pääsisivät osallisiksi näihin uuden ajan digitaalisiin messuihin eli asiakkaan tarvemäärittely- ja tiedonhakuvaiheeseen, organisaatioiden on pystyttävä rakentamaan asiakkailleen merkityksellistä, personoitua ja asiayhteyteen sopivaa markkinointisisältöä. Tässä onnistuminen edellyttää, että organisaatio tuntee tavoiteasiakkansa – tietää kuinka he ostavat, etsivät tietoa ja mitä asioita he pitävät tärkeinä. On tärkeää ymmärtää asiakkaan lähtökohdat ja osata puhutella asiakasta niiden kautta. (Kurvinen & Seppä 2016, 138-139; Tanni 2022, 58-59.)

Markkinointiviestien kohdentamisessa ja osuvan sekä puhuttelevan sisällön luomisessa voidaan käyttää apuna potentiaalisten asiakkaiden jakamista eri ostajapersooniin. Ostajapersoonien määrittely auttaa asiakkaan ongelmien ja haasteiden hahmottamisessa. Ostajapersoonille määritellään mm. tyypillisiä tilanteita, joissa asiakas alkaa etsimään uusia ratkaisuvaihtoehtoja tai haasteita, joiden kanssa asiakas mahdollisesti painii. Puhutteleva sisältö onnistuu kertomaan asiakkaalle, kuinka nämä haasteet ratkaistaan juuri kyseisen myyntiorganisaation kanssa ja minkälaisia tuloksia on saatu vastaavanlaisten asiakkaiden kanssa. (Kurvinen & Seppä 2016, 138-140; Tanni 2022, 59.)

Asiakkaan kiinnostusta ei todennäköisesti herätä tuotelähtöinen esittelyteksti vaan selkeät ratkaisuehdotukset, kuinka juuri hänen on mahdollista hyötyä kyseessä olevasta tuotteesta tai palvelusta. Toimivin tarina on lähtökohtaisesti sellainen, jonka luettuaan tai kuultuaan asiakas haluaisi ehdottomasti olla itsekin osallisena siinä. Koko prosessin mittaisen uskottavuuden takia on tärkeää, että

markkinointi ja myynti puhuvat samoista asioista ja vievät tarinaa johdonmukaisesti eteenpäin koko prosessin läpi. Hyvä myyntitarina on myyjän tehokkain ase asiakkaan ostoprosessin aikana ja sen avulla on mahdollista pysyä mukana prosessissa loppuun saakka. (Weinberg 2012, 3.17.00-3.24.00, 4.01.00; Kenner & Leino 2020, Uusiaika.)

Ratkaisujen etsimisen jälkeen asiakas muodostaa oman vaatimusmäärittelynsä vertailemalla eri vaihtoehtoja. Tämä prosessin vaihe ei usein ole lineaarisen suoraviivainen vaan asiakas saattaa palata oman organisaationsa sisäiseen neuvottelupöytään useaan otteeseen hankittuaan välissä lisätietoja hankintaan liittyen. Tähän ostoprosessin vaiheeseen liittyy usein isompi joukko ihmisiä asiakkaan organisaatiossa. Myyjäosapuolella onkin hyvä olla valmiina erilaista ja eri päättäjiä varten valmisteltua materiaalia. Tavanomaisten ratkaisukuvausten lisäksi organisaatiolla voi olla valmisteltuna myös muunlaista myyntimateriaalia. Tällaisia ovat erilaiset prosessikuvaukset, demot, samaistuttavat asiakasreferenssit, valmiit asiakasnäkökulmasta tehdyt kriteeri- ja tarkastuslistat, joita asiakas hyödyntää prosessin edetessä. (Tanni 2022, 69, 83-84.)

Ostopäätösvaiheeseen päästyään asiakas on se, joka päättää prosessissa etenemisen tahdin ja lopullisen päätöksen. Se, mitä myyjältä tässä vaiheessa odotetaan, on, että myyjä on tarvittaessa antamassa tukea ja vahvistusta päätöksen tekoon. Myyjän on vain ns. luotettava prosessiin ja uskottava siihen, että on onnistunut vakuuttamaan asiakkaan prosessin aikaisemmissa vaiheissa. (Tanni 2022, 90-91, 93, 98.)

Kuten jo kerrottu digitaalisella aikakaudella asiakas on keskiössä, ja kilpailu on globaalia ja kovaa. Siksi asiakas valitsee yhä useammin toimittajaksi sen, joka pystyy osoittamaan lisäarvontuottokykynsä ja tarpeellisuutensa sekä tarjoamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen juuri hänelle sopivana ajankohtana ja paikassa tai kanavassa. Kun myyntiorganisaatio ymmärtää, mistä paras mahdollinen asiakasarvo kullekin asiakkaalle muodostuu, on heidän mahdollista tarjota merkityksellisiä ja kilpailukykyisiä ratkaisuja. (Rubanovitsch ym. 2018, 168; Kenner & Leino 2020, Uusiaika.)

3 MYYNTISTRATEGIAAN POHJAUTUVA MYYNTIPROSESSI

Myyntien johtajalta vaaditaan tänä päivänä ennen näkemätöntä muutoksenhaallintakykyä. Asiakkaiden käyttäytymisen muutokset, heidän kasvaneet odotuksensa ja digitaalisten teknologioiden nopea kehitys ovat kaikki asettaneet perinteiset myyntityön käytännöt ja prosessit uudenlaiseen testiin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat myyntien johtamiselle ainutlaatuisen haasteen. On tarpeen sopeutua nopeasti muuttuviin tekijöihin, mikä vaatii jatkuvaa seuranta ja reagointia. Digitaaliset teknologiat tarjoavat lukemattomia mahdollisuuksia tehostaa myyntiä ja asiakaspalvelua, mutta samalla ne luovat myös valtavan määrän vaihtoehtoja ja työkaluja, joista valita. Myyntien johtajien on oltava taitavia ohjaamaan organisaatiota tässä teknologioiden runsaassa valikoimassa. Heidän on löydettävä juuri ne ratkaisut, jotka tukevat parhaiten heidän tiimejään ja tavoitteitaan. (Cuevas 2018; Tampereen ammattikorkeakoulu 2021,105.)

3.1 Myyntistrategian merkitys

Suuntaviivat myyntien johtamiselle saadaan myyntistrategiasta ja sen jalkauttamisesta. Myyntistrategian avulla konkretisoidaan liiketoimintastrategian tavoitteet asiakasrajapinnassa. (Rubanovitsch ym. 2018, 126.) Zoltners, Sinha ja Lorimer tuovat esiin vuonna 2008 julkaisemassaan tutkimuksessa, että liiketoimintastrategialla ja siitä johdetulla myyntistrategialla on merkittävä rooli organisaation myyntien viitekehysten määrittämisessä ja muodostamisessa. Myyntistrategiaa voidaan sanoa ns. "taistelusuunnitelmaksi" eli organisaation suunnitelmaksi siitä, mitä se aikoo myydä, kenelle se aikoo myydä ja miten se aikoo toteuttaa myyntien saavuttaakseen parhaat mahdolliset tulokset. Myyntistrategiassa organisaation resurssit kohdistetaan strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin, tuotteisiin ja palveluihin. (Zoltners ym. 2008.) Hyvässä myyntistrategiassa määritellään lisäksi mitkä ovat organisaation tavoitteet ja kilpailuedut, millä myyntitiimiä mitataan sekä miten tavoitteiden toteutumista johdetaan ja seurataan (Rubanovitsch ym. 2018, 127).

Hyvin suunniteltu myyntistrategia voi olla suuri kilpailuetu organisaatiolle, mutta toimiakseen sen on oltava vahvasti mukana myyntitiimin operatiivisessa tekemisessä. Sitä tulisi ajatella työkaluna, jota päivitetään tarvittaessa ja jonka toteutusta seurataan jatkuvasti. Vain näin voidaan varmistaa, että strategia johtaa todellisiin tuloksiin. Strategian onnistunut toteuttaminen käytännössä edellyttää monia taitoja ja toimenpiteitä. Näitä ovat mm. muutosjohtamistaidot, tehokas seuranta- ja palautemenetelmä, organisaatiokulttuuri ja johtamistyyli, jotka tukevat strategian täytäntöönpanoa sekä johdon täysi sitoutuminen valittuun strategiaan ja sen käytännön toteuttamiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44; Rubanovitsch ym. 2018, 127.)

Myyntistrategiassa myynnin johto tarjoaa myyntitiimille selkeät sekä ymmärrettävät suuntaviivat ja mallit, joiden avulla myyntityö voidaan toteuttaa. Aluksi on tärkeää luoda rehellinen kuva nykytilasta ja kirkastaa tahtotila. Tahtotilasta voi rakentaa innostavan muutostarinan, joka auttaa ihmisiä innostumaan. Johdon vastuulla on myös selkeyttää asetetut tavoitteet ja tarvittaessa priorisoida niitä myyjien puolesta ja määrittää niiden toteuttamisjärjestys. Myynnin esimiehen tulee valmistautua tukemaan myyjiä viikoittaisilla tai jopa päivittäisillä toimintamalleilla. Lisäksi tavoitteiden asettamisen ja seurannan on oltava tiivistä ja lyhytaikaista. Tarvittaessa pystytään puuttumaan ajoissa myyntityöhön, joka on mennyt väärille urille. Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä on ensin saavutettava edellinen tavoite. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-45; Kurvinen & Seppä 2016, 279.)

3.2 Myyntiprosessi

Zoltners ym. (2008) ovat määritelleet myyntiorganisaation tehokkuuden viitekehysten, joka koostuu tehokkuuteen vaikuttavista ajureista. Näitä ajureita ovat erilaiset päätökset, prosessit, järjestelmät ja ohjelmat, joilla vaikutetaan mm. myyntitiimin toimintaan. Yksi myyntitiimin toimintaa ohjaavista ja sen tehokkuuteen vaikuttavista ajureista on myyntistrategiasta johdettu myyntiprosessi. Myyntiprosessi on merkittävässä roolissa, kun myynnin aktiviteetteja muunnetaan myyntihenkilöstön toimesta myynnin tuloksiksi. (Zoltners ym. 2008.)

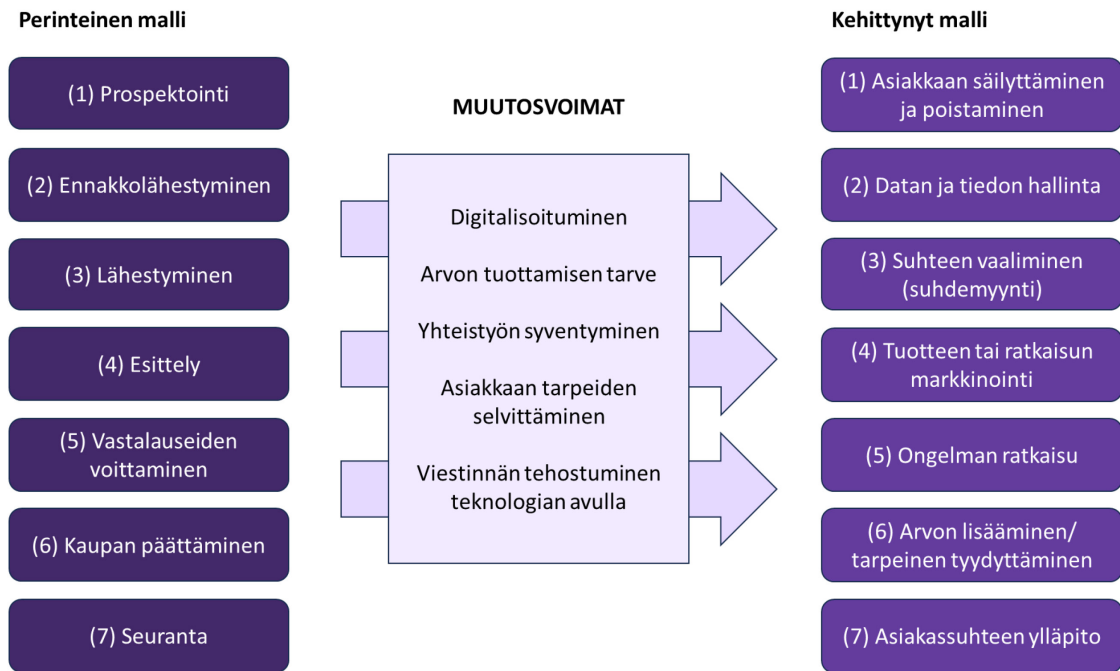
On hyvä huomata, että tässä vuonna 2008 julkaistussa tutkimuksessa myyntitiimin tehokkuuden on määritelty muodostuvan ihmisistä ja heidän toiminnastaan. Esimerkiksi myynninteknologiaa, kuten CRM-järjestelmää ei ole nostettu vielä tässä vaiheessa esiin tehokkuuden rakentajana. Teknologian kehityttyä ja tämän seurauksena myös digitaalisen liiketoimintaympäristön vahvistuttua on ajattelu teknologian vaikutuksista myynnin tehokkuuteen muuttunut voimakkaasti. Tämän tuovat esille myös Zoltners ym. (2021), jotka myöhemmässä tutkimuksessaan ovat nostaneet myynnin teknologian käytön mukaan päivitettyyn myynnin tehokkuuden viitekehykseen (Zoltners ym. 2021). Tässä opinnäytetyössä teknologian roolia myyntiprosessin tukena käsitellään seuraavassa osiossa. Tätä ennen tutustutaan kuitenkin tarkemmin myyntiprosessiin ja siihen liittyviin teorioihin.

Myyntiprosessi on väline, jonka avulla myyntistrategia ja sen toteuttaminen saadaan vietyä käytännön myyntityöhön. Yksityiskohtaiset myyntiprosessin vaiheet ja työtehtävät muuttavat asetetut tavoitteet konkreettiseksi arjen tekemiseksi. On myös varsin selvää, että mikäli organisaation toimintaa halutaan kehittää tehokkaasti ja johdonmukaisesti, on toiminnan oltava vakioitua. Samalla mahdollistetaan myös toiminnan skaalautuvuus. Voidaankin sanoa, että myyntiprosessin määrittelyprosessi on ikään kuin onnistumisen monistamista. (Karppinen, Paussu & Sorri 2022. 67-68, 203, 216.)

Myyntiprosessin mallintamisessa on kyse toimintatapojen ja vastuiden määrittelystä. Myynnin johdon vastuu on varmistaa, että organisaatiossa on yhtenäinen ja tehokas tapa hallita ja viedä läpi sen myyntitapahtumia. Systemaattinen ja tarkasti määritelty myyntiprosessi antaa myyjille paremmat edellytykset onnistua myynnissä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166-167; Hänti ym. 2016, 70; Karppinen ym. 2022, 67.) Määrittelemällä selkeät toimintatavat ja vastuut myyntiorganisaation on mahdollista optimoida resurssiensa käyttöä. Myyjille jää enemmän aikaa keskittyä itse myyntityöhön, kun myyntiin liittymättömät tehtävät tai muuten turhat työvaiheet on karsittu minimiin. (Baumgartner ym. 2016, 148-150.) Harvard Business Review:n (2015) pääosin suurille B2B-organisaatioille kohdistama kysely paljasti, että organisaatiot, jotka ovat mallintaneet myyntiprosessinsa tekevät huomattavasti tuloksellisempaa myyntiä. Liikevaihdon kasvu oli 18 prosenttia suurempaa näissä organisaatioissa verrattuna sellaisiin, jotka eivät olleet prosessiaan mallintaneet. (Jordan & Kelly 2015.)

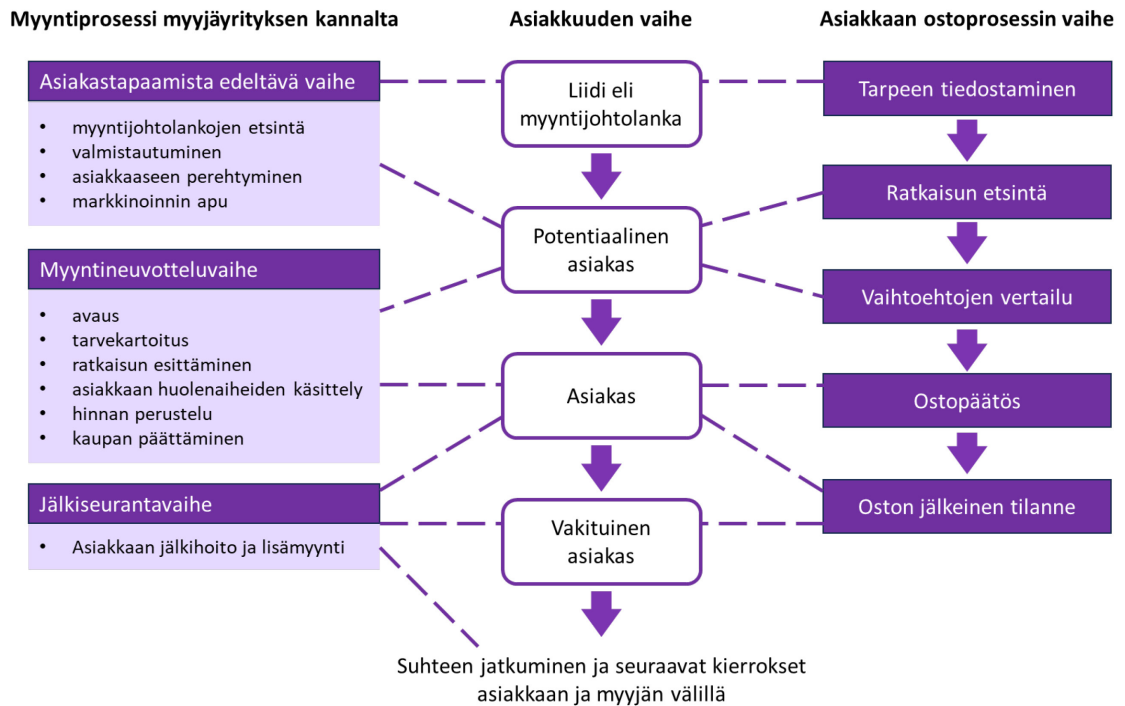
Yksi tunnetuin mallinnus myyntiprosessista on Dubinskyn vuonna 1980 tekemä seitsemänvaiheinen malli. Tämä malli pohjautuu myynnin peruskehukseen, joka on pysynyt varsin muuttumattomana aina 1900-luvun alkupuolelta lähtien. Dubinskyn seitsemänvaiheinen malli koostuu seuraavista seitsemästä vaiheesta: (1) prospektointi, (2) ennakkolähestyminen, (3) lähestyminen, (4) esittely, (5) vastalauseiden voittaminen, (6) kaupan päättäminen ja (7) seuranta (kuvio 4). (Dubinsky 1980.)

Vuonna 2005 Moncrief ja Marshall esittelivät Dubinskyn malliin päivityksen. Muutosvoimat, kuten digitalisoituminen, arvon tuottamisen tarve, yhteistyön syventyminen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja viestinnän tehostuminen teknologian avulla ovat muovanneet perinteisen seitsemänvaiheisen mallin seuraavaan muotoon: (1) asiakkaan säilyttäminen ja poistaminen, (2) datan ja tiedon hallinta, (3) suhteen vaaliminen (suhdemyynti), (4) tuotteen tai ratkaisun markkinointi, (5) ongelman ratkaisu, (6) arvon lisääminen/tarpeiden tyydyttäminen ja (7) asiakassuhteen ylläpito (kuvio 4). Päivitykselle koettiin tarvetta, koska perinteiset seitsemän vaihetta heijastelivat vahvasti organisaatioiden myyntisuuntautuneisuutta, kun taas kehittynyt malli lähestyy myyntiä asiakaslähtoisemmästä näkökulmasta. Kehittyneen mallin painopiste on suhdemyynnissä eli pitkäaikaisten suhteiden varmistamisessa, rakentamisessa ja ylläpitämisessä kannattavien asiakkaiden kanssa. (Moncrief & Marshall 2005.)



KUVIO 4. Myynnin seitsemän vaiheen kehitys (mukaillen Moncrief & Marshall 2005).

2000-luvulta lähtien myyntiprosessi on enenevässä määrin muuttunut luonteeltaan myynnilliseksi ongelmanratkaisuksi. Tässä korostuu myyjän ja asiakkaan välinen tiivis ja aikaisempaa laajempi suhde. (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007.) Kuten kappaleessa 2.3 on nostettu esiin, parhaassa tapauksessa myyjä pääsee mukaan asiakkaan ostoprosessiin jo tarvemäärittelyvaiheessa eli vaikuttamaan ratkaisevasti siihen millaista ratkaisua lähdetään lopulta etsimään. Hänti ym. (2016) ovat onnistuneesti mallintaneet näiden kahden prosessin välisen yhteyden (kuvio 5). Myyjän ja ostajan prosessit kulkevat rinnakkain yhdistyen toisiinsa eri vuorovaikutustilanteissa - myyjä pyrkii tunnistamaan nämä vuorovaikutustilanteet etukäteen ja etenemään omassa myyntiprosessissaan niiden mukaisesti (Hänti ym. 2016, 50).



KUVIO 5. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (mukaillen Hänti ym. 2016).

Mallinnuksessa on käytetty yhdistävänä tekijänä asiakkuuden vaihetta. Onnistuneessa myyntiprosessissa asiakkuus kehittyy liidistä eli myyntijohtolangasta vakituisesti asiakkaaksi. On hyvä huomata, että prosessin aloittaminen ei tarkoita, että prosessi tullaan aina viemään loppuun saakka. Kumpikin osapuoli voi halutessaan lopettaa prosessin missä vaiheessa tahansa. (Hänti ym. 2016, 50.) Myyntiprosessi on tässä mallissa esitetty kolmivaiheisena - kuitenkin sisältäen pääpiirteittäin kaikki aikaisemmin esitellyn kehittyneen seitsemänvaiheisen mallin vaiheet. Asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen voidaan laskea kuuluvaksi seitsemänvaiheisen mallin vaiheet 1 ja 2, myyntineuvotteluvaiheeseen vaiheet 3-6 ja jälkiseurantavaiheeseen vaihe 7 (kuvio 5).

Ennen ensimmäistä asiakastapaamista tulee toteuttaa hyvien myyntijohtolankojen etsintä eli ns. asiakasvalinta. Tämä vaihe ei usein ole myyjän yksin toteuttama vaan se tehdään usein markkinoinnin tai teknologian, kuten CRM-järjestelmän automaation avustuksella tai se voi olla kokonaan ulkoistettu sisäisten resurssien tehostamiseksi. Asiakasvalinnalla on merkittävä rooli myyntiprosessin onnistumisessa. Mitä laadukkaampia myyntimahdollisuuksia onnistutaan löytämään, sitä tehokkaammin myynnin on mahdollista tuottaa myös tulosta. Onnistunutta asiakasvalintaa voidaan edesauttaa esimerkiksi määrittelemällä organisaatiolle ideaali asiakasprofiili, jonka avulla voidaan keskittyä oikean asiakasprofiilin omaaviin

asiakkaisiin. (Moncrief & Marshall 2005; Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.) Asiakasvalinnan jälkeen myyjän tulee perehtyä huolellisesti asiakkaaseen ja hänen liiketoimintaansa. Perehtymisen tarkoituksena on luoda selkeä näkemys siitä, kuinka organisaation on mahdollista auttaa asiakasta. (Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.)

Hyvän valmistautumisen jälkeen myyjä on valmis siirtymään varsinaiseen myyntivaiheeseen. Myyjän tavoitteena on neuvotteluvaiheen aikana onnistua rakentamaan toimiva asiakassuhde - asiakassuhteen syntymisessä on avainasemassa luottamuksen syntyminen myyjän ja asiakkaan välille. (Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.) Neuvotteluvaihe koostuu yleensä useasta tapaamisesta, joiden aikana myyjä tekee tarvekartoituksen ja esittelee sen pohjalta ratkaisunsa. Voitettavan ratkaisun tunnistaa siitä, että se on henkilökohtainen, asiakastarpeita vastaava, looginen, asiakashyödyt esiin tuova, se omaa toimivan hinnoittelun ja ennen kaikkea erottaa organisaation positiivisesti muista. Ratkaisu on tärkeä käydä aina henkilökohtaisesti läpi asiakkaan kanssa. Läpikäynnin aikana on mahdollisuus ratkoa ilmenneitä ongelmia sekä perustella ratkaisun tuottamaa arvoa. (Moncrief & Marshall 2005; Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.)

Neuvotteluvaiheen päättää päätöksen teko. Perinteisesti on ajateltu, että positiivinen ostopäätös on ainut tyydyttävä ratkaisu myyntiprosessille. Nykyään on kuitenkin vahvistunut asiakkuuden elinkaariajattelu, jossa tarkastellaan asiakkuuden kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Voitettu kauppa ei aina välttämättä tarkoita hyvää liiketoimintaa myyjän kannalta. Myös asiakkaan kannalta on tärkeää, että ostopäätös tuottaa halutun lisäarvon ja tyydyttää asiakkaan tarpeen. Voidaankin sanoa, että onnistuneen myyntiprosessin aikana on onnistuttu saavuttamaan molemminpuolinen menestys. (Moncrief & Marshall 2005.)

Kaupan myötä on päästy tilanteeseen, jossa potentiaalisesta asiakkaasta on tullut asiakas. Tästä alkaa asiakkuuden jälkihoito ja myyjän kannalta toivottavasti myös asiakkuuden kasvattaminen. Mahdollinen lisämyynti tarkoittaa, että asiakas on onnistuttu pitämään tyytyväisenä ja hän on valmis sitoutumaan pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Uudelleen oston jälkeen voidaan sanoa, että asiakkaasta tulee vakioasiakas. Kaupan solmimisen jälkeen ihanteellinen tilanne myyjän kannalta on sellainen, jossa asiakkaan kanssa on onnistuttu luomaan sellainen

suhde, että asiakkaasta saadaan organisaation ja sen tuotteiden tai palveluiden suosittelija. (Hänti ym. 2016, 50, 131.)

4 CRM-JÄRJESTELMÄ MYyntIPROSESSIN TUKENA

Myynnin toimintaympäristön ollessa nykyään entistä kompleksisempi voidaan sanoa, että B2B-myyjän on vähintäänkin haastavaa menestyä myynnissä ilman teknologian tehokasta hyödyntämistä. Muotoaan muuttavia tekijöitä ja liikkuvia osia on myyjän arjessa nykyään niin paljon, että myyjän on vaikea pystyä menestyksekkäästi hallitsemaan ja johtamaan yksin laajaa ja moniulotteista kokonaisuutta, jonka ympärille myyntiprosessi on kietoutunut. (Kenner & Leino 2020, Uusi aika.) Ensisijaisesti teknologian avulla halutaan mahdollistaa tilanne, jossa myyjä voi myydä nopeammin ja paremmin. Nykyistä myyntiprosessia halutaan nopeuttaa poistamalla myyjältä hallinnollisia tehtäviä sekä arjen rutiineja. Samalla pyritään tuottamaan asiakkaille parempaa ostokokemusta koko heidän ostomatkinsa ajan. (Roberge 2015, Technology to sell better, faster.)

4.1 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmää pidetään yleisesti myynnin tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna. CRM tulee sanoista Customer Relationship Management eli asiakkuudenhallinta. CRM-järjestelmän tärkeimpänä tehtävänä on parantaa ja helpottaa organisaation asiakassuhteiden hoitoa, jolla hyvin hoidettuna on usein positiivinen vaikutus myös myynnin tuloksiin. Onnistuneesti rakennettu ja tehokkaasti hyödynnetty CRM-järjestelmä tarjoaa nopealla silmäyksellä täsmällisen tilannekuvan myynnistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 270-271; Karppinen ym. 2022, 95, 163.)

Myyjien keskuudessa CRM-järjestelmää ajatellaan kuitenkin monesti vain tukijärjestelmänä, joka häiritsee operatiivista myyntityötä sen aiheuttaman lisätyön takia - sen sijaan, että se tehostaisi myyntiä. Tällaisena tilanne usein näyttäytyykin, mikäli CRM-järjestelmää ei hyödynnetä sen koko potentiaalissaan. CRM-järjestelmä on mahdollista integroida osaksi myyntiä, jolloin se ei ole enää ylimääräistä työtä vaan se vie jokaisella askeleella määrätietoisesti myyntiprosessia eteenpäin. (Hunter & Panagopoulos 2015; Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.)

Jotta tällaiseen tilanteeseen on mahdollista päästä, edellyttää se ensimmäisenä toimenpiteenä sitä, että organisaatio on määritellyt myyntiprosessinsa vaiheet. Nämä vaiheet taas vuorostaan mallinnetaan CRM-järjestelmään. Kun myyntiprosessin eri vaiheet ovat CRM-järjestelmässä, on järjestelmän avulla mahdollista tehdä operatiivista myyntiä. Teknologian avulla helpotetaan niin myyntiprosessin kokonaisuuden hallintaa kuin yksittäisten myyntiaktiiviteettien tekemistä. (Guenzi & Habel 2020.) Tänä päivänä CRM-järjestelmän ehkä suurin salainen ase on sen näkymätön osa eli viime vuosien aikana vauhdilla kehittynyt tekoäly. Tekoäly antaa ennen näkemättömän mahdollisuuden asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen ja näin myynnissä on mahdollista toimia entistäkin proaktiivisemmin. Tekoälyavusteisen CRM-järjestelmän on mahdollista toimia myyjän älykkäänä avustajana, joka tietyissä tilanteissa on jopa itse myyjääkin älykkäämpi pystyessään yhdistelemään ja analysoimaan lähes reaaliaikaisesti kaikkea organisaation käytössä olevaa tieto- ja datamassaa. (Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.)

On tärkeää huomata, että myyntiprosessin tekninen mallinnus on kuitenkin vasta lähtökohta menestykseen. Jotta CRM-järjestelmän koko potentiaali saadaan valjastettua myyntitiimin käyttöön, täytyy kaikkien käyttäjien noudattaa yhteistä toimintamallia. Tämän edellytyksenä on tietenkin se, että myyntiorganisaatio on määritellyt yhtenäiset toimintatavat ja tarjoaa niiden toteuttamiseksi selkeät toimintaohjeet. (Jordan & Vazzana 2012, CRM; Hunter & Panagopoulos 2015; Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti.) Hunter ja Panagopoulos (2015) määrittelevät myyntiteknologian käyttöönoton kaksivaiheiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa myyntiteknologia otetaan osaksi myyntitoimintaa auttamaan myyjien työskentelyä. Kuitenkin vasta, kun teknologia on saatu täysimittaisesti integroitua mukaan myynnin prosesseihin ja käytäntöihin voidaan sen sanoa tuottavan aidosti arvoa. (Hunter & Panagopoulos 2015.) Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä CRM-järjestelmän voidaan siis sanoa olevan sydän, joka pumpkaa verta organisaatioon (Kenner & Leino 2020, Myyntikonsepti).

Yhteenvetona voidaan sanoa, että CRM-järjestelmä on tärkeässä roolissa, kun myynnistä halutaan tehdä digitaalista. Digitaalisen myyntiprosessin avulla on myös helpompi vastata asiakkaan ostoprosessin tarpeisiin. Aikaisemmin maini-

tun mukaisesti asiakas toimii nykyään niin ikään digitaalisessa ympäristössä. Digitaalinen myyntiprosessi mahdollistaa asiakkaan ostoprosessin seuraamisen sekä sen tietojen ja vaiheiden tallentamisen vaivattomammin kuin manuaalisesti tehtynä.

4.2 Digitaalisesta myyntiprosessista muodostuva data

Myyntiin digitaalisuuden keskiössä on ehdottomasti myynnistä ja sen prosesseista muodostuva data. Datan avulla pystytään analysoimaan organisaation toimintaa ja analysoinnin tuloksia voidaan käyttää hyödyksi niin myynnin kuin muunkin liiketoiminnan kehittämisessä. (Kenner & Leino 2020, Myynninjohtaminen.) Myyntiin digitalisoitumisen suuri voima näkyy siinä, että data mahdollistaa myyntiin analysoinnin nykyään lähestulkoon tieteen omaisesti. Entistä tarkempi ymmärrys siitä, mistä myynti koostuu antaa myyntiorganisaatioille mahdollisuuden parantaa käytännössä kaikkia strategisia ja taktisia päätöksiään sekä prosessejaan. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2021.)

Myyntitoiminnoista on mahdollista kerätä paljon hyödyllistä dataa. Datan kerääminen ja hyödyntäminen vaatii kuitenkin sen, että organisaatiossa on käytössä oikeanlaista teknologiaa. Tämän lisäksi organisaation prosessit täytyy olla mallinnettu sellaisiksi, että ne mahdollistavat datan keräämisen. (Luckevich, Misner & Vitt 2010, Understanding Business Intelligence; Frost 2023.) Myyntidatan kerääminen kulminoituu vahvasti organisaation CRM-järjestelmään ja sinne määriteltäviin prosesseihin. Parhaimmassa tapauksessa niiden avulla voidaan taltioida kaikki yksittäiset myyntitapahtumat ja vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa. Digitaalisen myyntiprosessin muodostama data lisää merkittävästi datan luotettavuutta, saavutettavuutta ja käytettävyyttä. Yksinkertaisuudessaan sillä voidaan sanoa olevan suuri merkitys myynnin operatiiviseen tehokkuuteen ja erityisesti sen tehostamiseen. (Singh ym. 2019.)

Kattavan teoriakirjallisuuteen perehtymisen jälkeen voidaan todeta, että opinnäytetyön tarkoituksesta eli myyntiprosessin vaiheiden mallintamisesta CRM-järjestelmään on vain vähän tutkimustietoa. Aiheeseen liittyen Guenzi & Habel (2020)

ovat tutkineet haastattelututkimuksen avulla, kuinka eri alojen menestyneissä organisaatioissa on viety eteenpäin myynnin digitaalista transformaatiota. Tulosten pohjalta he ovat koonneet myynnin johdolle käytännönläheisiä ohjeita myynnin digitaalisen transformaation ohjaamiseksi. Tutkimustulokset käsittelevät kuitenkin transformaation edistämistä enemmän muutosstrategian laatimisen näkökulmasta, eivätkä ne ota kantaa sen operatiivisen tason mallintamiseen. Yhtenäisen operatiivisen myyntiprosessin mallinnus myynnin työkalun avulla jää puuttumaan kyseisen tutkimuksen viitekehystä. Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa pyritään tuottamaan tietoa edellä mainitun tutkimusaukon kattamiseksi. Digitaalisen myyntiprosessin onnistunut mallinnus CRM-järjestelmään, tuottaisi hyödyllistä tietoa, jota myös muut organisaatiot voisivat hyödyntää omassa myynnin digitaalisessa transformaatioissaan.

5 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA LÄHTÖTILANNE OPINNÄYTETYÖN KÄYNNISTYESSÄ

5.1 Tutkimusmenetelmä ja sen käyttö

Seuraava osio käsittelee opinnäytetyön tutkimusmenetelmää ja sen käyttöä tutkimustyössä. Tutkimusprosessin tavoitteena oli sujuvoittaa kohdeorganisaation myyntiä ja luoda edellytyksiä kasvavalle myynnille CRM-järjestelmään tukeutuvan uuden myyntiprosessin avulla. Konkreettisesti tämä tarkoitti uuden myyntiprosessin mallintamista ja sille kosketuspisteiden määrittämistä CRM-järjestelmään. Kosketuspisteitä ovat jatkossa myyntiprosessin eri vaiheet, avustettu tarjousprosessi sekä mahdollisen tilauksen automaattinen muodostaminen muun organisaation hyödynnettäväksi.

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin konstrukttiivinen tutkimusote, jonka on todettu soveltuvan hyvin tutkimuksen teko tavaksi useilla eri aloilla, kun halutaan rakentaa uutta tietoa ja ymmärrystä tutkimusongelmasta. Sen avulla on mahdollista kehittää uusia teorioita, malleja tai ratkaisuja. Konstrukttiivisen tutkimusotteen ideaalinen tavoite on, että se johtaa uuden käytännöllisen ratkaisun luomiseen tosielämän ongelmaan. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993; Lukka 2001.)

Konstrukttiivinen tutkimusote pyrkii aktiivisesti luomaan uutta tietoa sen sijaan, että se vain havainnoisi tai kuvailisi olemassa olevaa. Kehitetyn uuden ratkaisun tulisi olla hyödyllinen sekä käytännön sovelluksissa että teoreettisessa tiedossa. Tällaista lopputulosta voidaan pitää tyydyttävänä kaikille tutkimusprosessiin osallistuville sidosryhmille. Kuitenkin on tärkeää huomata, että akateemisesta näkökulmasta tarkasteltuna jopa projekteilla, jotka eivät jostain syystä onnistu käytännön tasolla, voi silti olla merkittävää teoreettista arvoa. Uudenlaiset mallit tai ratkaisut eli konstruktiot kehittävät aina uutta todellisuutta ja niiden avulla on mahdollista vahvistaa olemassa olevan teorian paikkansa pitävyyttä tai esittää uusi keino-lopputulos-suhde. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993; Lukka 2001.)



KUVIO 6. Konstruktiiivinen tutkimusote (Mukaillen Lukka 2001).

Kuviossa 6 on esitetty konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit niiden esiintymisjärjestyksessä tutkimusprosessissa:

Ongelman (1), johon tutkimusprosessin aikana halutaan löytää ratkaisu, tulee olla aina käytäntölähtöinen ja sen ratkaisuun on aina jokin tosielämän tarve. Tutkijan ja tutkimuksen kohdeorganisaation välisen yhteistyön (2) tulee olla läheistä ja sitoutunutta. Tutkimuksen projektiryhmään on hyvä kuulua sekä itse tutkija että kohdeorganisaation avainjäseniä. Kohdeorganisaation sitouttaminen tutkimusprosessiin johtaa todennäköisimmin myös tutkimuksessa kehitetyn ratkaisun konkreettiseen toteutukseen. Konstruktiiivisen tutkimusotteen on oltava kytkeytyvä vahvasti (3) olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen. Tutkijan tulee tuntea alan aiemmat teoriat pystyäkseen perustamaan kehittämistyönsä niihin, mutta myös pystyäkseen tunnistamaan ja analysoimaan myöhemmässä vaiheessa tutkimuksensa teoreettista kontribuutiota. (Lukka 2001.)

Tutkimusprosessin aikana on tarkoitus innovoida ratkaisumalli (4), jonka pohjalta kehitettävä konstruktio ratkaisee kohdeorganisaation ongelman. Tämä on yksi

konstruktiivisen tutkimusotteen kriittisimmistä vaiheista, sillä tutkimusprosessia ei ole syytä jatkaa, mikäli siinä ei pystytä kehittämään innovatiivista konstruktiota. Kehittämistyö voidaan toteuttaa iteratiivisena prosessina eli konstruktioidoita voidaan tuottaa ja pilotoida pienemmissä osissa ja palata sen jälkeen takaisin innovaatiovaiheeseen muuttuneen tietämyksen kera. (Lukka 2001.)

Konstruktion kehittämisen jälkeen seuraava tärkeä vaihe on konstruktion ensimmäinen käytännön testi (5). Tämä vaihe on tärkeä, sillä tässä kohtaa testataan tutkimusprosessin toimivuus kokonaisuudessaan – ei ainoastaan teknisesti. Jo pelkästään tämän vaiheen saavuttamista voidaan pitää positiivisena signaalina tutkimusprosessin onnistumisesta. Prosessin tässä vaiheessa korostuu tutkijan ja muun projektiryhmän omistautuneisuus innovoidulle konstruktiolle. Kehitetty innovaatio on onnistuttava myymään kohdeorganisaatiolle. Kohdeorganisaation laajemman mukaan saamisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi henkilökunnan koulutusta, pilottitestejä ja yleistä riittävää ohjeistusta. Tämä vaihe erottaa konstruktiivisen tutkimusotteen perinteisestä akateemisesta tutkimuksesta, jossa pyritään nimenomaan puuttumattomuuteen ja neutraaliuteen. Konstruktiivisessa tutkimusprosessissa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista tutkijan ja kohdeorganisaation kesken. (Lukka 2001.)

Projektin ratkaiseva vaihe akateemisesta näkökulmasta on tutkijan kyky projektin lopussa kuvata ja selventää projektin teoreettinen kontribuutio (6). Tutkijan on tärkeä pystyä refleктоimaan empiiriset löydökset ja havainnot takaisin teoriaan. Teoreettisen tuloksen näkökulmasta tutkimusprojektilla on kolme vaihtoehtoa: uuden teorian kehittäminen – on onnistuttu luomaan itsessään uusi konstruktio, vanhan teorian jalostaminen ja sen testaus tai vaatimattomimpana vaihtoehtona vanhan teorian havainnollistaminen kohdeorganisaatiossa. Mutta, kuten jo aikaisemmin todettu – vaikka konstruktiivinen tutkimus ei onnistuisi tuomaan mitään uutta aikaisempaan teoriaan tai jalostamaan sitä, on voitu onnistua saamaan mielenkiintoinen uusi sovellus jo olemassa olevalle teorialle. Usein jo tämäkin lopputulos hyödyttää kohdeorganisaatiota. (Lukka 2001.) Huomiona mainittakoon, että konstruktiivisen tutkimusotteen viimeisestä elementistä poiketen YAMK-opinnäytetyön tavoitteena on keskittyä refleктоimaan kehitetyn ratkaisun avulla saadut tulokset takaisin teoriaan sekä ratkaisun toimivuus käytännössä - ei niinkään kehittää uutta teoriaa.

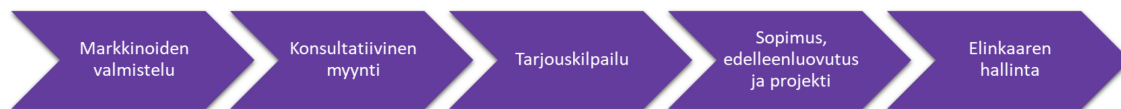
5.2 Lähtötilanneanalyysi

Kohdeorganisaatio määritteli uudessa liiketoimintastrategiassaan pyrkivänsä kasvattamaan palveluliiketoiminnan osuutta kokonaisliiketoiminnassaan. Liiketoimintastrategiasta johdetun myyntistrategian kannalta tämä tarkoitti, että kohdeorganisaation oli määriteltävä mitä se aikoo myydä, kenelle ja miten. Yhteistyössä muun johdon kanssa myynnin johto määritteli liiketoiminnalliset ja -tulokselliset tavoitteet ja minkälaisilla kilpailueduilla niihin tullaan pääsemään. Opinnäytetyössä määritelty uusi myyntiprosessi oli yksi keskeisimmistä keinoista, jolla strategiaan liittyviä suunnitelmia lähdettiin viemään käytäntöön.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin ilmiöön perehtymisellä. Tätä vaihetta voitiin kutsua myös ns. lähtötilanneanalyysiksi (Kananen 2012, 55). Konstruktivisen tutkimusotteen osalta tämä vaihe vastasi tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan ja toimeksiantajan toimintatapoihin perehtymistä. Lähtötilanneanalyysiin kuului operatiivisen myynnin ja CRM-järjestelmän sekä sen käytön nykytilan selvittäminen. Olennainen osa lähtötilanteen selvittämistä oli myös uuteen myyntistrategiaan ja sen tavoitteisiin perehtyminen. Uuden myyntistrategian perusteella saatiin kehittämistyölle selkeät suuntaviivat ja tulevalle myyntiprosessille määritettyä tavoitetilaa. Ilman selkeän tavoitetilän määrittämistä, on vaikea todentaa tapahtunutta muutosta (Kananen 2012, 23). Opinnäytetyössä tehtävällä kehittämistyöllä pyritään aina lähtökohtaisesti saavuttamaan positiivinen muutos työn kohteena olevassa organisaatiossa (Kananen 2012, 19). Myyntistrategiaan tutustuttiin myynnin johdon kanssa järjestetyssä työpajassa (liite 1) marraskuussa 2022. Työpajassa tehtiin strategian pohjalta ensimmäinen tarvemäärittely uudelle myyntiprosessille.

Operatiivisen myynnin lähtötilanteen selvittämiseksi tehtiin havainnointia, tutustuttiin organisaatiossa käytettyyn myyntimateriaaliin ja myynnin tuottamaan tarjousmateriaaliin sekä keskusteltiin eri maiden myyntitiimien sekä myynnin johdon kanssa. Luonnollinen tapa perehtyä organisaation myynnin toteuttamiseen oli tietenkin myös viimeisin siitä tehty kirjallinen mallinnus. Tämä mallinnus on vuodelta

2016 ja sen nimi on *Myynti ja tilausten vastaanottaminen* (kuvio 7). Mallinnuksessa esitetty myyntiprosessi pohjautuu täysin julkisiin kilpailutuksiin perustuvaan myyntiin.



KUVIO 7. Aidon Oy:n Myynti ja tilausten vastaanottaminen-prosessi.

Kuvion 7 mukaisesti prosessiin kuuluu viisi toisiaan seuraavaa myyntivaihetta: (1) Markkinoiden valmistelu, (2) Konsultatiivinen myynti, (3) Tarjouskilpailu, (4) Sopimus, edelleenluovutus ja projekti sekä viimeisenä vaiheena (5) Elinkaaren hallinta. Jokaiselle vaiheelle on määritetty tärkeimmät tehtävät, joiden avulla myyntiprosessi on tarkoitus viedä onnistuneesti läpi. Tehtäville ei kuitenkaan ole nykyisessä prosessikuvauksessa määritetty erikseen rooleja tai vastuita eikä yksityiskohtaisempia työohjeita. Tehtäviä tai niiden sisältöä ei esitellä tässä opintonaätetyössä tämän tarkemmin niiden liittyessä vahvasti organisaation nykyiseen operatiiviseen liiketoimintaan.

Perehtymisen tuloksena voitiin siis todeta, että uudessa myyntistrategiassa tavoitellun kaltaista myyntiä varten ei ollut mallinnettuna prosessia. Uuden myyntistrategian mukaista myyntiä toteutettiin kyllä lähtötilanteessa pienimuotoisesti, mutta yhtenäisen prosessin puuttumisen takia sen toteuttaminen oli vaihtelevaa, monimutkaista ja aikaa vievää. Yhdeksi operatiivisen myynnin suurimmaksi ongelmaksi tunnistettiin tarjouksentekoprosessi, joka toteutettiin hyvin manuaalisesti, mikä teki siitä paikoin jopa haastavan toteuttaa. Haastavuutta aiheutti valmiiden tarjouspohjien puuttuminen eri maista, mikä oli tarkoittanut ylimääräistä työtä jokaiselle myyjälle sekä erilaisen tapauskohtaisen myyntiviestin. Tämän manuaalisen työn takia myös jokainen tarjous oli ollut tekijänsä näköinen eikä näin ollen ollut mahdollista pitää yllä organisaatiossa yhtenäistä visuaalista ilmettä. Myös hinnoittelun monimutkaisuus ja hinnastojen vaikea tavoitettavuus oli aiheuttanut ylimääräistä työtä sekä myyjille että muille sidosryhmille, kuten projektijohdolle ja toimitusketjulle.

CRM-järjestelmän ja sen käytön nykytila selvitettiin tutustumalla järjestelmään, sen ominaisuuksiin ja sen sisältämään dataan. Tämän lisäksi myös keskusteltiin kohdeyrityksen eri maissa olevien myyntitiimien kanssa ja kerättiin heiltä käyttökokemuksia. Tämä toteutettiin järjestämällä jokaisen maan myyntitiimille CRM-työpajat (liite 1), joiden aikana käytiin läpi tulevaisuuden tavoitteita ja mahdollisia haasteista sekä saatiin erittäin hyödyllistä tietoa eri markkina-alueiden tarpeista liittyen CRM-järjestelmään. Tarpeiksi nimettiin mm. järjestelmän tarjoama tieto asiakkaista ja markkinoista sekä tuki operatiivisessa myyntityössä. Jokainen työpajoista järjestettiin fyysisesti myyntitiimin kotimaassa.

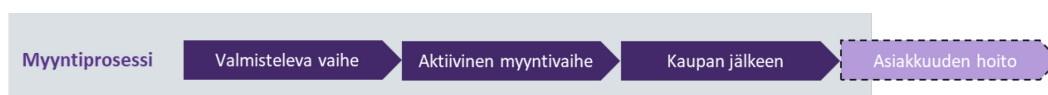
Lähtötilanneanalyysissä kävi ilmi, että CRM-järjestelmän käyttö oli hyvin vähäistä lukuun ottamatta julkisiin kilpailutuksiin liittyvää käyttöä, josta vastasi keskitetysti myynnin tuki. Syyksi vähäiselle käytölle nimettiin mm. CRM-järjestelmän osittain suppea ja puutteellinen asiakastieto sekä puutteet käyttäjien järjestelmäosaamisessa. CRM-järjestelmän myynnin osion lisäksi kohdeorganisaatiossa oli otettu juuri ennen opinnäytetyön aloitusta käyttöön myös sen markkinoinnin työkalu. Sitä käyttivät markkinointi, viestintä ja myynnintuki, ja sillä hallinnoitiin nimensä mukaisesti markkinoinnin aktiviteetteja. Markkinoinnin työkalu oli aktiivisessa käytössä sen ollessa kohdeorganisaation ainut markkinoinnin ja viestinnän työkalu. Myynnin osio ja markkinoinnin työkalu käyttivät samaa järjestelmässä olevaa keskitettyä asiakastietoa.

6 UUDEN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATION TARPEISIIN

6.1 Uusi myyntiprosessi

Uuden myyntiprosessin ja sen eri vaiheiden määrittely aloitettiin vertailemalla teoriasta löydettyjä mallinnuksia kohdeorganisaation tarpeisiin ja toimintaympäristöön ja -kulttuuriin. Tämä kehittämisvaihe vastasi konstruktiivisen tutkimusotteen elementtiä 3, jossa tutkimus kytkettiin aiempiin teorioihin ja elementtiä 4, jossa näiden teorioiden avulla lähdettiin innovoimaan ratkaisumallia. Lähtötilanneanalyysin yhteydessä oli todettu, että kohdeorganisaation olemassa ollut myyntiprosessi ei palvellut uuden myyntistrategian mukaista myyntitarvetta. Olemassa olleessa myyntiprosessissa oli kuitenkin määriteltynä paljon hyödyntämiskelpoisia tehtäviä, jotka tarvitsivat vain uudet raamit ympärilleen. Yhdessä myynnin johdon kanssa tehtiin päätös, että tehtävät uudelleen järjesteltiin uusien opinnäytetyössä määriteltyjen myyntivaiheiden alle, poistettiin tarpeettomat ja lisättiin tarvittaessa uusia tehtäviä, jotka kuvasivat paremmin uudistunutta tarvetta. Lopullisessa myyntiprosessin mallinnuksessa ei eroteltu näitä tehtävätyyppejä toisistaan, joten niitä ei myöskään eroteltu tässä opinnäytetyössä.

Uuden myyntiprosessin haluttiin olevan mahdollisimman helppo ymmärtää ja selkeä toteuttaa, joten myyntiprosessin päävaiheet päätettiin rajoittaa kolmeen vaiheeseen (kuvio 8). Tämä lähestymistapa tuki myös kohdeorganisaation olemassa ollutta sisäistä toimintakulttuuria ja sisäisiä toimintatapoja. Uuden myyntiprosessin päävaiheiksi määriteltiin Häntiä (2016) mukaillen *Valmisteleva vaihe*, *Aktiivinen myyntivaihe* ja *Kaupun jälkeen*. Aikaisemmin mainitun mukaisesti *Asiakkuuden hoito* eli asiakkuuden elinkaaren hallinta jätettiin määritellyn myyntiprosessin ulkopuolelle. Edellä mainittu kolmijako tuki myös kohdeorganisaation sisäistä työnjakoa, sillä ainoastaan valmistelevaan vaiheeseen osallistui aktiivisesti myyntitiimin ulkopuolisia tahoja. Myynnin tuen tietysti tukiessa koko myyntiprosessin ajan taustalla.



KUVIO 8. Uuden myyntiprosessin päävaiheet.

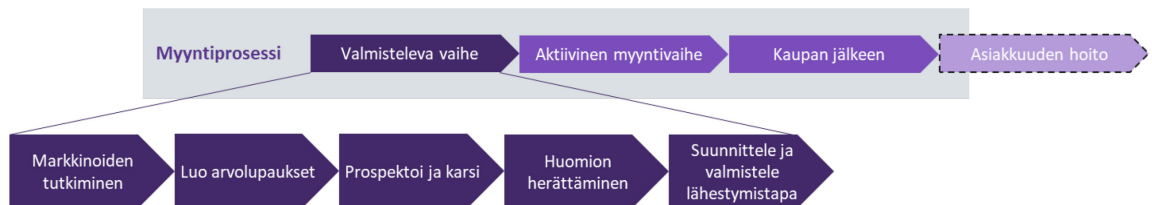
Lähdettäessä määrittelemään uuden myyntiprosessin päävaiheille alavaiheita ja yksityiskohtaisempia tehtäviä pyrittiin teoriasta tunnistamaan hyvän myyntiprosessin hygieni- ja menestystekijät. Hygieniatekijöitä olivat mm. selkeästi määritellyt prosessin vaiheet, toimintatavat, roolit ja vastuut sekä teknologian perustasoinen hyödyntäminen. Menestystekijöinä taas voitiin pitää onnistunutta asiakkaan ostoprosessin tunnistamista ja siinä proaktiivisesti toimimista, tehokasta teknologian hyödyntämistä, ainutlaatuisen myyntitarinan sanoittamista ja sen onnistunutta viestimistä asiakkaalle sekä tietysti myyntitarinassa luvatus lisäarvon luomista asiakkaalle. Onnistunut myyntitarina pystyy konkretisoimaan asiakkaan nykytilan ja tavoitetilan välisen kuilun ymmärrettävään muotoon (Karppinen ym. 2022, 217).

Määrittelyprosessin edetessä arvioitiin, tarvittiinko kahta erillistä myyntiprosessia - toinen olemassa olevia asiakkaita varten ja toinen uusmyyntiä varten vai pystyttiinkö yhdellä myyntiprosessilla palvelemaan molempia käyttötarkoituksia. Todettiin, että myyntiprosessin kuvaamiseen riittää yksi mallinnus. Tarvittavat eroavaisuudet pystyttiin kuvaamaan riittävällä tarkkuudella tehtävien kuvauksissa.

Uuden myyntiprosessin tarkemmat työvaiheet, roolit ja vastuut määritettiin kehittämistyön aikana ja ne kuvataan opinnäytetyöprosessin jälkeen kohdeorganisaation käyttöön koostamalla niistä ISO 9001-laaturjestelmän mukainen laatukäsikirja eli SOP (Standard Operating Procedure = vakioitu toimintatapa). Tässä opinnäytetyössä laatukäsikirjasta esitellään ainoastaan sisällysluettelo (liite 2), joka mukailee uuden myyntiprosessin pää- ja alavaiheita. Linjassa tämän kanssa työvaiheet esitellään seuraavaksi ainoastaan yleisellä tasolla ilman yksityiskohtaisempia viittauksia roolitukseen tai organisaation käytössä oleviin järjestelmiin. Laatukäsikirjan sisällysluettelo on vapaasti suomennettu alkuperäisestä englanninkielisestä versiosta tätä opinnäytetyötä varten. Samoin on tehty myös itse myyntiprosessille ja kaikille sitä käsitteleville kuvioille.

6.1.1 Valmisteleva vaihe

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe eli *Valmisteleva vaihe* jakautuu viiteen alavaiheeseen (kuvio 9), jotka ovat (1) *Markkinoiden tutkiminen*, (2) *Luo arvolupaukset*, (3) *Prospektoi ja karsi*, (4) *Huomion herättäminen* ja (5) *Suunnittele ja valmistele lähestymistapa*. Myynnin johtamisella ja myyntistrategialla on suuri ohjaava rooli valmistelevässä vaiheessa. Myynnin johdon lisäksi tehtävien toteuttamiseen osallistuu myyntitiimin lisäksi vahvasti myös markkinointi ja viestintä.



KUVIO 9. Valmistelevan vaiheen alavaiheet.

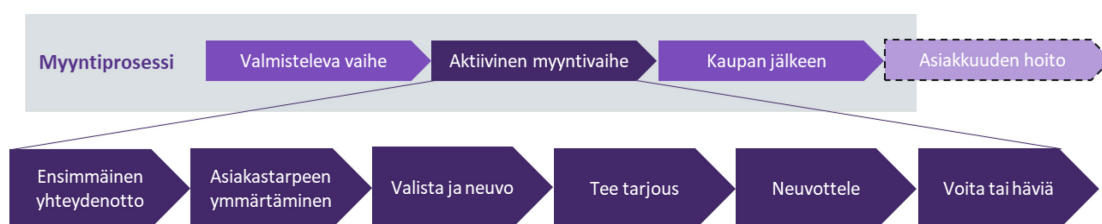
Markkinoiden tutkimisvaiheessa (1) on tavoitteena onnistua keräämään tarvittava markkina-, liiketoiminta- ja kilpailijatieto, jotta on mahdollista lähteä etenemään menestyksekkäästi myyntiprosessissa. Näiden tietojen pohjalta seuraavassa vaiheessa (2) määritellään myynnin johdon johdolla organisaatiolle ihanteellinen asiakasprofiili, luodaan toimintaa ohjaavat arvolupaukset sekä niitä tukevat markkinointiviestit yhdessä markkinoinnin ja viestinnän kanssa. Tämän lisäksi markkinointi ja viestintä keskittyvät viestimään valitulle kohderyhmälle organisaation viisista ja sen avulla tuotetusta arvosta. Näillä toimilla pyritään rakentamaan organisaatiolle vahva brändi ja vahvistamaan markkinoilla näkemystä organisaatiosta luotettavana neuvonantajana.

Kolmannessa vaiheessa (3) etsitään ja tunnistetaan sopivat tavoiteasiakkaat. Koko myyntiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on tehdä strateginen tavoitelista, jossa konkreettisesti nimetään myynnin johdon ja myyjien yhteistyössä organisaation tärkeimmät tavoiteasiakkaat (Weinberg 2019, 2.48.30). Hyvin tehty alustava asiakasvalinta antaa onnistumisen avaimet myös prosessin seuraavalle vaiheelle (4), jossa pyritään herättämään asiakkaiden huomio. Tämän vaiheen toteuttamisesta on päävastuussa markkinointi ja viestintä. Asiakkaiden huomiota pyritään herättämään mm. markkinoinnilla sekä erilaisilla asiakastapahtumilla ja webinaareilla, joista tietoa jaetaan mm. kampanjoiden ja uutiskirjeiden keinoin. Kaikkia näitä toimenpiteitä on mahdollista kohdistaa niin olemassa oleville kuin uusillekin asiakkaille.

Valmistelevan vaiheen viimeisessä vaiheessa (5) tehdään lopullinen asiakasvalinta. Tämän jälkeen perehdytään asiakkaisiin ja heidän liiketoimintaansa. Perehtymisen pohjalta suunnitellaan ja valmistellaan myynnillinen lähestymistapa. Tästä pisteestä eteenpäin prosessin toteuttaminen rajautuu koskemaan yhtä asiakasta kerrallaan ja toteuttamisvastuu siirtyy myyntitiimille, jota avustaa taustalla myynnin tuki. Asiakasvalinnan jälkeen ennen siirtymistä myyntiprosessin seuraavaan päävaiheeseen myyjä perehtyy huolellisesti asiakkaaseen ja hänen liiketoimintaansa. Ennen aktiivista myyntivaihetta on hyvä olla jo näkemys siitä, kuinka myyjän on mahdollista auttaa asiakasta ja kuinka hän tulee asian esittelemään valitsemalleen tavoiteasiakkaalle.

6.1.2 Aktiivinen myyntivaihe

Varsinaisen operatiivisen myynnin käynnistää *Aktiivinen myyntivaihe*, joka jakautuu kuuteen alavaiheeseen (kuvio 10), joita ovat (1) *Ensimmäinen yhteydenotto*, (2) *Asiakastarpeen ymmärtäminen*, (3) *Valista ja neuvo*, (4) *Tee tarjous*, (5) *Neuvottele* ja (6) *Voita tai häviä*. Operatiivisesta myynnistä vastaa eri maiden myyntitiimit. Tämä myyntivaihe tullaan toteuttamaan jatkossa vahvasti CRM-järjestelmän avustamana ja ohjaamana. CRM-järjestelmän roolia tullaan käsittelemään tarkemmin luvussa 6.2.



KUVIO 10. Aktiivisen myyntivaiheen alavaiheet.

Aktiivisen myynnin ensimmäisessä vaiheessa (1) myyjä ottaa yhteyttä valmistelevalle vaiheelle valittuihin asiakkaisiin. Jokaisesta kontaktoidusta asiakkaasta käynnistyy erillinen myyntiprosessi, jota myyjä edistää yhtäaikaaisesti muiden käynnissä olevien myyntiprosessien kanssa. Ensimmäisen yhteydenoton jälkeen myyjän tehtävänä on suorittaa tarvekartoitus, jonka avulla saadaan ymmärrys asiakastarpeesta (2). Tarpeen selvittämisessä on avainasemassa taito kysyä ja

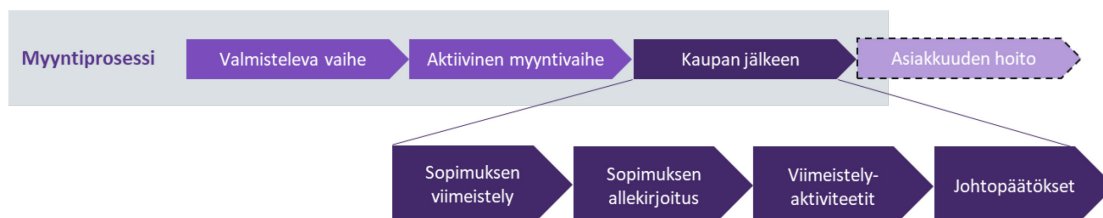
kuunnella. Tarvekartoitus käynnistää asiakkaan kanssa vuoropuhelun, jonka aikana halutaan herättää asiakkaan mielenkiinto ja synnyttää luottamus myyjän ja asiakkaan välille. Kartoituksen pohjalta myyjä muodostaa ratkaisuehdotuksen, jonka hyödyt hän esittelee asiakkaalle. Hienovaraisesti valistamalla ja neuvomalla varmistetaan, että organisaation arvolupaus ymmärretään oikein (3).

Neljännessä vaiheessa (4) ratkaisuehdotuksesta rakennetaan asiakkaalle kilpailukykyinen tarjous. Ensimmäisen tärkeää tarjoukselle on, että se on asiakastarpeita vastaava ja siinä on tuotu selvästi esiin asiakashyödyt. Tarjous käydään aina henkilökohtaisesti läpi asiakkaan kanssa. Tässä ns. neuvotteluvaiheessa (5) myyjän on mahdollista analysoida ratkaisunsa sopivuus ja tarvittaessa ratkoa esiin nousseita ongelmia yhdessä asiakkaan kanssa. Neuvotteluvaihe on myös oivallinen tilaisuus perustella ratkaisun tuottamaa arvoa. Mikäli analyysi paljastaa puutteita kokonaisratkaisussa, voidaan tarjousta vielä päivittää tässä kohta. Myyjän on myös mahdollista vetäytyä kaupasta ennen lopullisen tarjouksen jättämistä, mikäli hän näkee, ettei ratkaisulla ole mahdollista saavuttaa luvattua hyötyä tai kauppa ei ole myyjän liiketoiminnan kannalta kannattava. Mikäli lopullisen tarjouksen jättämiselle ei ole esteitä, on päästy aktiivisen myynnin viimeiseen vaiheeseen (6), jossa asiakas arvio saamansa tarjouksen ja tekee hankintapäätöksensä.

6.1.3 Kaupan jälkeen

Myyntiprosessin viimeinen vaihe ovat kaupan jälkeen tapahtuvat aktiviteetit (kuvio 11) eli (1) *Sopimuksen viimeistely*, (2) *Sopimuksen allekirjoitus*, (3) *Viimeistelyaktiviteetit* ja (4) *Johtopäätökset*. Aktiivisen myyntivaiheen jälkeen myyjällä on joko käsissään myönteinen tai kielteinen päätös asiakkaalta. Mikäli päätös on myönteinen, edetään myyntiprosessissa kaupan jälkeiseen osioon, joka aloitetaan viimeistelemällä sopimus (1). Sopimus tulee käydä aina ennen allekirjoitusta läpi asiakkaan kanssa. Näin varmistutaan siitä, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä siitä mitä neuvotteluvaiheen aikana on sovittu ja kuinka yhteistyötä tullaan jatkamaan eteenpäin. Allekirjoituksen jälkeen sopimus tulee aina arkistoida sovittujen käytäntöjen mukaisesti (2). Organisaation sisäisesti viimeistelyaktiviteetit (3) näyttävät erittäin suurta roolia onnistumisessa myyntiprosessin

jälkeisessä tekemisessä. Hyväksytyyn tarjouksen pohjalta muodostetaan myyntitilaus, joka toimii tiedonvälittäjänä muille organisaation osille. Mikäli myyty ratkaisu vaatii isomman toimitusprojektin onnistuakseen, järjestää myyjä sisäisesti kaupan luovutustilaisuuden kaikille asianomaisille sidosryhmille.



KUVIO 11. Kaupan jälkeiset alavaiheet.

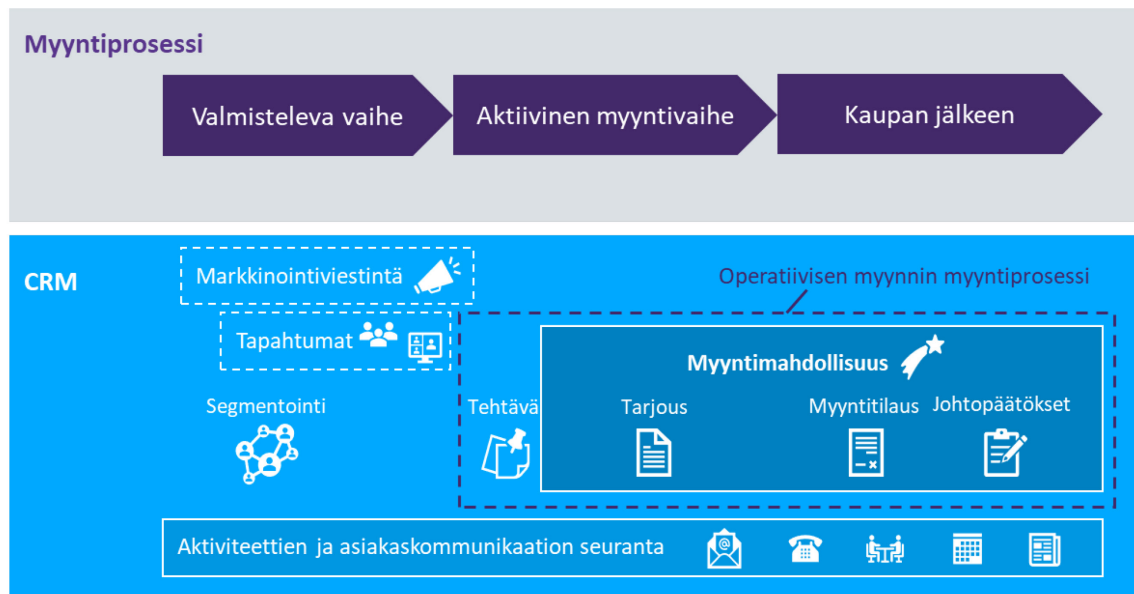
Riippumatta siitä onko asiakkaan hankintapäätös myönteinen vai kielteinen, myyjän tulee aina suorittaa viimeinen vaihe eli *Johtopäätökset* (4). Myyntiprosessin viimeisenä aktiviteettina arvioidaan mitkä toimenpiteet johtivat siihen, että myyntiprosessissa joko onnistuttiin tai ei onnistuttu toivotulla tavalla. Näiden tunnistettujen syiden pohjalta saadaan kirjattua ylös oppeja seuraavia myyntitapahtumia varten.

6.2 CRM-järjestelmän rooli myynnin ja myyntiprosessin kehittämisessä

Opinnäytetyön tarkoituksen yhteydessä määritettiin, että opinnäytetyön aikaisessa myyntikonseptin muutoksessa lisätään merkittävästi CRM-järjestelmän tarjoamaa tukea myyntiprosessin toteuttamisessa. Myynnin kehittämisen kannalta suurin muutos aikaisempaan oli, että CRM-järjestelmä ja sen käyttö tuotiin vahvasti mukaan myynnin operatiiviselle tasolle. Myynnistä haluttiin skaalautuvampaa ja helpompaa toteuttaa. CRM-järjestelmän haluttiin lisäksi olevan myyjien aktiivisessa käytössä.

Tämä tehtiin mallintamalla uudelle myyntiprosessille kosketuspisteet CRM-järjestelmään (kuvio 12). Näissä kosketuspisteissä myyntiä joko avustetaan tai automatisoidaan. Operatiivisen myynnin osalta CRM-järjestelmään mallinnetut kosketuspisteet ajoittuvat uuden myyntiprosessin päävaiheisiin *Aktiivinen myyntivaihe* ja *Kaupan jälkeen*. Suurin osa operatiivisen myynnin aktiviteeteista tapah-

tuu myyjän hallinnoiman ja toteuttaman *Myyntimahdollisuuden* puitteissa. Myyntimahdollisuus on CRM-järjestelmän myynnin työnkulku, joka saa alkunsa myyntijohtolangasta ja päättyy myyntitilaukseen ja johtopäätöksiin. Myyntimahdollisuus ja sitä edeltävä myyntijohtolangasta muodostunut tehtävä muodostavat tämän opinnäytetyön puitteissa CRM-järjestelmään mallinnetun *operatiivisen myynnin myyntiprosessin*.



KUVIO 12. Myyntiprosessin mallintaminen CRM-järjestelmässä.

Tämän lisäksi myös valmistelevan vaiheen tehtäviä toteutetaan jatkossa CRM-avusteisesti. Nämä tehtävät ovat joko yksittäisiä kosketuspisteitä tai pidempiä tapahtumasarjoja, kuten erilaisten tapahtumien järjestäminen ja kampanjoiden sekä uutiskirjeiden hallinnointi. Näiden tehtävien toteuttamisessa hyödynnetään CRM-järjestelmän tarjoamaa automatisoitua työnkulkua ja keskitettyä asiakastiedon hallintaa. Kyseisten tehtävien operatiivinen toteuttamisvastuu on pääosin muilla tahoilla kuin myyjillä eikä niitä tästä syystä sisällytetty mukaan CRM-järjestelmään mallinnettuun myyntiprosessiin - kuten kuviosta 12 on nähtävissä.

CRM-järjestelmän suurin myynnin kehityksellinen arvo on uusi avustetusti toteutettava myyntiprosessi ja erityisesti sen sisältämä tarjousprosessi, joiden avulla lisätään merkittävästi operatiivisen myynnin tehokkuutta. Tarjousprosessissa on jatkossa mahdollista muodostaa automatisoidusti tarjous asiakkaalle sekä muodostaa siitä myöhemmässä vaiheessa tarvittaessa myyntitilaus. Tarjoukseen

saadaan sisällytettyä asiakas-, tuote- ja hintatietojen lisäksi ennalta suunnitellut tuote- ja palvelukohtaiset myyntitekstit.

Kaupan viimeistelyaktiviteettien jälkeen CRM-järjestelmään kirjataan vielä johtopäätökset jokaisesta myyntitapahtumasta, riippumatta siitä päättyikö myyntiprosessi kauppaan vai ei. Menestyksen ja mahdollisten häviöiden syiden ylös kirjaaminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa myynnin tuloksellisuuden arviointi ja kehittämistyö voidaan pohjata johonkin täsmälliseen tietoon. Tätä tietoa voi käyttää hyödykseen joko myyjä, myynnin johto tai myynnin tuki. Arviointi voidaan tehdä niin sanotusti manuaalisesti tai siihen voidaan käyttää apuna CRM-järjestelmän sisältämiä tekoälyominaisuuksia.

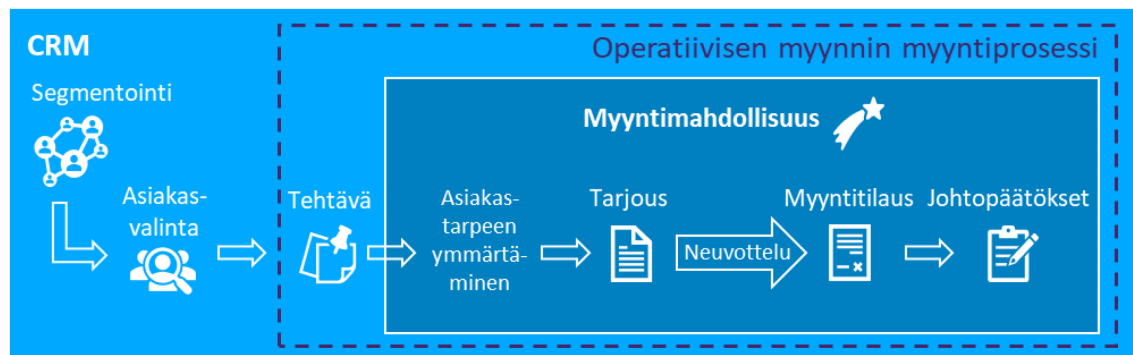
Myynnin kehittämisen kannalta lähes yhtä tärkeäksi tekijäksi kuin itse uusi myyntiprosessi voitiin katsoa myyntiprosessista ja siihen liittyvistä muista toimenpiteistä muodostuva data. Prosessin mukaan toimittaessa järjestelmään tallentuu kaikki myyjien toteuttamat aktiviteetit sekä kohdeorganisaation ja asiakkaan välinen kommunikaatio (kuvio 12). Tämä tieto on elintärkeää, kun pyritään vastaamaan opinnäytetyön tavoitteissakin mainittuun tarpeeseen saada näkyvyyttä myyntiputken sisältöön. Tiedon avulla mahdollistetaan myös myynnin johtamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Kun nähdään mitä tehdään, on myynnin suunnittelu ja johtaminen huomattavasti helpompaa ja yhdenmukaisempaa.

6.3 Uuden myyntiprosessin mallintaminen CRM-järjestelmään

Ennen kehittämistyötä CRM-järjestelmään oli mallinnettu kaksi toisiaan muistuttavaa myynnin työkulkua eli *myyntimahdollisuutta*, jotka olivat suunniteltu kohdeorganisaation myyntityön hallintaan. Toinen julkisia kilpailutuksia varten ja toinen niiden ulkopuolista myyntiä varten. Lähtökohtaisesti näiden olemassa olleiden myyntimahdollisuuksien hallinnointi vaati paljon manuaalista työtä ja niiden avulla oli käytännössä mahdollista seurata vain prosessin etenemistä ja tarkastella sen sisältöä. Julkisten kilpailutusten ollessa monimutkaisia ja erittäin pitkäkestoisia useista kuukausista jopa vuoteen jo pelkästään prosessin aikataulun seuraamisesta ja siinä pysymisestä saatiin tarpeeksi hyötyjä kompensoimaan

manuaalinen työmäärä. Myynnin tuki käyttääkin aktiivisesti julkisten kilpailutusten myyntimahdollisuutta hallinnoidakseen niiden prosessin kulkua.

Julkisten kilpailutusten ulkopuolinen myynti oli kuitenkin huomattavasti nopea-tempoisempaa ja vähäisten hyötyjen takia olemassa ollut malli ei ollut tehokas työskentelytapa. Tätä varten muodostettiin vaihe vaiheelta etenevä työnkulku, joka mukaili tämän opinnäytetyön aikana kehitettyä uutta myyntiprosessia. Työnkulku eli CRM-järjestelmän digitaalinen versio uudesta myyntiprosessista on aikaisemmin mainitun mukaisesti nimeltään *Operatiivisen myynnin myyntiprosessi* (kuvio 13).



KUVIO 13. Operatiivisen myynnin myyntiprosessi CRM-järjestelmässä.

Kuvion 13 mukaisesti työnkulku alkaa jatkossa pääsääntöisesti myyjälle osoitettua tehtävästä. *Tehtävä* voi olla joko myyjän manuaalisesti tekemä CRM-järjestelmässä tai sähköpostiohjelmassa, myynnin tuen järjestelmään lataama tai automaattisesti markkinoinnin työnkulusta muodostunut. Tehtävä on yleensä tässä yhteydessä myynnillinen yhteydenotto asiakkaaseen joko organisaation myyntistrategian puitteissa tehdyn asiakasvalinnan tuloksena tai asiakkaan omasta aloitteesta. Mikäli tehtävän suorittaminen antaa syyn edetä myyntitapahtumassa, muodostetaan tehtävästä myyntimahdollisuus, johon kopioituu kaikki tehtävän perustiedot sekä muistiinpanot. Myyntimahdollisuus voidaan luoda myös ilman, että asiakasvalinnan jälkeen on erikseen suoritettavaa tehtävää. Tällöin myyjä syöttää kaikki myyntimahdollisuuden lähtötiedot käsin järjestelmään.

Myyntimahdollisuudelle täytetään lisätietoja asiakkaalle tehdyn tarvekartoituksen (*Asiakstarpeen ymmärtäminen*) ja hänen kanssaan käydyn vuoropuhelun perusteella - *Aktiivisen myyntivaiheen* alavaiheet 2 ja 3. Myyntimahdollisuudelle

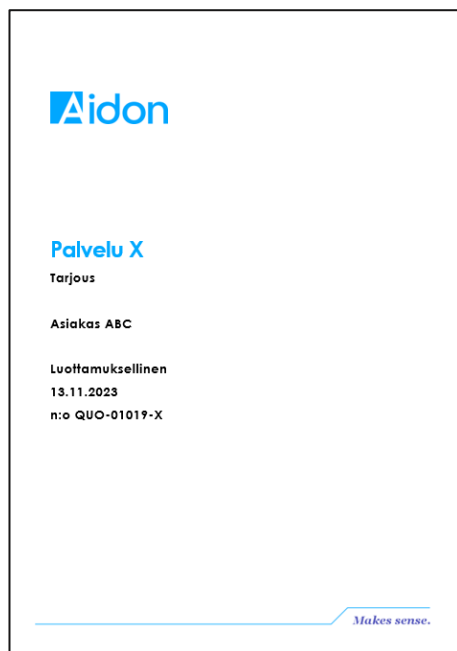
kootaan mm. tiedot hankinnan aikataulusta, tarkemmat asiakastiedot, tarjottavat tuote- ja ratkaisukokonaisuudet, hankinnan arvioitu arvo sekä mahdolliset kilpailijatiedot. Näiden tietojen keräämistä varten tehtiin kehittämistyön aikana useita muutoksia ja lisäyksiä järjestelmän tietokenttiin.

Kokonaisuudessaan isoin muutos CRM-järjestelmän ja myyntimahdollisuuden rakenteeseen oli tarjousprosessin lisääminen myyntimahdollisuuden työnkulun sisälle. Tämä kohta vastaa *Aktiivisen myyntivaiheen* alavaihetta 4. Myyntimahdollisuudelle on jatkossa mahdollista muodostaa yksi tai useampi tarjous ja näistä voi olla useita versioita. Tarjouksesta voi olla tarve tehdä uusi versio esimerkiksi käydyn *neuvottelun* pohjalta - *Aktiivisen myyntivaiheen* alavaihe 5. Tarjoustiedoista kerääntyy koonti myyntimahdollisuuden Tarjous-välilehdelle.

Tarjouksesta haluttiin tehdä mahdollisimman tarkka ja hyödyllinen. Tämän mahdollistamiseksi todettiin, että tarjouksilla oli oltava käytettävissä kokonaisuudessaan kohdeorganisaation tuote- ja palveluportfoliot sekä niiden hinnastot. Aikaisemmin nämä tiedot olivat olleet ainoastaan kohdeorganisaation dokumentinhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmissä. CRM-järjestelmään sisällytetyt tuotetiedot sisälsivät perustietojen lisäksi myös tuotekuvaukset, jotka toteutettiin eri kieliversioina kohdeorganisaation markkina-alueen koostuessa useista eri kielialueista. Tästä kokonaisuudesta myyjä pystyy rakentamaan tarvitsemiaan ratkaisuyhdistelmiä vastaamaan kulloiseenkin asiakastarpeeseen. Tuotetietojen ohella asiakasvalmiin tarjouksen muodostamisen keskiössä oli järjestelmään tallennetut hinnastot. Tarjouksella käytettävät tuotteiden hintatiedot pohjautuvat joko yleiseen hinnastoon tai asiakaskohtaiseen hinnastoon riippuen käyttötilanteesta. Hinnastojen tallentamisessa täytyi huomioida myös eri valuutat, joita kohdeorganisaation nykyisillä markkina-alueilla on neljä. Käyttövalmiit hinnastot tarjoavat aikaisempaan verrattuna merkittävää helppoutta ja täsmällisyyttä myyjille ja muulle organisaatiolle.

Automaattisesti muodostuvalla tarjouksella varmistettiin, että kaikki kohdeorganisaation asiakkailleen lähettämät tarjoukset omaavat jatkossa saman visuaalisen ilmeen (kuva 1), ajantasaiset tuotetiedot ja -kuvaukset sekä hintatiedot riippumatta siitä kuka oli myyjänä tai mikä markkina-alue oli kyseessä. Automaattiseen pohjaan pystyttiin lisäksi määrittelemään valmiiksi noudatettavat kaupan ehdot,

kuten toimitus- ja maksuehdot, tarjouksen voimassaolo ja muut yleiset sopimusehdot. Automatisoidun prosessin myötä kaikki lähetetyt tarjoukset tallentuvat jatkossa automaattisesti järjestelmään ja ne ovat lisäksi helposti löydettävissä. Niihin pääsee jatkossa käsiksi niin itse tarjoukselta, myyntimahdollisuudelta, asiakkuudelta kuin jopa koko myyntimahdollisuuden käynnistäneeltä tehtävältäkin. Asiakkaan hyväksymästä tarjouksesta saadaan prosessin lopuksi vielä muodostettua automaattisesti myyntitilaus, joka saadaan toimitettua niin ikään automaattisesti mm. toimitusketjulle, joka hoitaa tilauksen laskutuksen.



KUVA 1. Esimerkki automaattisesti muodostetun tarjouksen kansilehdestä.

Tarjouksen lisäksi uutena ominaisuutena CRM-järjestelmässä ja osana myyntimahdollisuutta otettiin käyttöön *myyntitilaus*. Myyntitilauksella hyödynnetään tarjouksen tavoin kohdeorganisaation tuote- ja palveluportfolioiden tietoja sekä niiden hinnastoja. Myyntitilaus muodostetaan automatisoidusti tehdyn tarjoukselta pohjalta. Se toimii ennen kaikkea informaation siirtokeinona kohdeorganisaation sisällä tarjoten tietoa vakioidussa muodossa. Myyntitilauksen muodostaminen on osa kaupan jälkeisiä viimeistelyaktiviteettejä. Myyntitilauksen jälkeen on enää jäljellä johtopäätöksien kirjaaminen myyntimahdollisuudelle, jonka jälkeen myyntimahdollisuus voidaan sulkea. Myyntimahdollisuuden sulkeminen merkitsee myös varsinaisen myyntiprosessin valmiiksi saamista, sillä myyntiprosessin viimeinen vaihe *Kaupan jälkeen* päättyy niin ikään tähän aktiviteettiin.

7 KOHDEORGANISAATIO KEHITTÄMISTYÖN JÄLKEEN

Voidaan sanoa, että tässä opinnäytetyössä onnistuttiin löytämään keinot teoriaosuudessa mainitun myyntiteknologian kaksivaiheisen käyttöönoton jälkimmäiseen eli arvoa tuottavaan vaiheeseen. Tämän opinnäytetyön puitteissa tehdyn kehittämistyön avulla teknologia saatiin integroitua kiinteäksi osaksi kohdeorganisaation myynnin prosesseja ja käytäntöjä eli tuottamaan aitoa arvoa. Tämä pystyttiin testaamaan käytännössä pilotointiryhmän toimesta. Pilotointiryhmä koostui Suomen myyntitiimistä sekä kohdeorganisaation myynnin johdosta. Testaus oli myös yksi tärkeimmistä vaiheista konstruktivisen tutkimusotteen toteuttamisessa. Käytännön testauksella haluttiin varmistaa kehitetyn konstruktion toimivuus ja samalla arvioida koko tutkimusprosessin onnistumista.

Onnistuneen pilotoinnin jälkeen voidaan seuraavaksi järjestää prosessin käyttöönotto koko myyntiorganisaatiolle. Käyttöönotto tullaan järjestämään kaksiosaisena. Käyttöönotto koostuu myyjille suunnatuista käyttöönottotyöpajoista ja käyttökoulutuksista. Prosessin lopullinen käytötapa ja yksityiskohdat halutaan viimeistellä yhdessä myyjien kanssa ja ottaa huomioon vielä mahdolliset markkina-alueiden erot. Käyttökoulutuksia varten rakennetaan tämän jälkeen kattavat käyttöohjeet järjestelmän käyttöä varten sekä tarkempi prosessikuvaus työtehtävien.

Aikaisempaan viitaten tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista tuottaa pilotointia lukuun ottamatta mitattua tietoa uuden myyntiprosessin tuottamista hyödyistä kohdeorganisaatiossa. Voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyössä onnistuttiin luomaan toimiva mallinnus siitä, millainen olisi hyvä myyntiprosessi toteuttamaan kohdeorganisaation uuden myyntistrategian mukaista myyntiä. Myynnin ja myynnin johdon kanssa tehty käytännön testaus osoitti, että uusi myyntiprosessi ja sen mallinnus CRM-järjestelmään mahdollistavat tasalaatuisemman ja tehokkaamman myyntityön, jota on myös helpompi johtaa. Tähän ennen kaikkea vaikuttaa jatkossa CRM-avusteisesti tehtävä tarjousprosessi, yleisesti manuaalisen työn väheneminen ja kattavamman myyntidatan keräämisen mahdollistuminen.

Opinnäytetyön tulokset heijastelevat hyvin teoreettisen viitekehyksen kirjallisuudesta esiin nousseita teorioita ja niiden ajankuvaa. Tästä esimerkkinä voidaan nostaa esiin Zoltners ym. kaksi eri aikakauden tutkimusta ja kohdeorganisaation myyntiprosessin mallinnukset. Kohdeorganisaation aiemmassa myyntiprosessissa (2016) teknologian roolia ei ollut huomioitu ollenkaan myynnin toteuttamisessa, kuten ei ollut Zoltners ym. vuoden 2008 tutkimuksessakaan. Tässä opinnäytetyössä määritellyssä uudessa myyntiprosessissa teknologialla on kuitenkin jo merkittävä rooli. Uusi myyntiprosessi tukeutuu vahvasti myynnin teknologiaan ja CRM-järjestelmä on olennainen osa myyntiprosessin mallinnusta ja sen toteuttamista. Zoltners ym. vuonna 2021 julkaisemasta tutkimuksesta käy niin ikään ilmi, että digitalisaation ja myynnin teknologian rooli myynnin toteuttamisessa ja erityisesti sen tehokkuuden lisäämisessä on kasvanut merkittävästi viime vuosien aikana.

Kuten jo teoriaosuuden lopussa mainittiin, digitaalisen myyntiprosessin mallintamisesta CRM-järjestelmään oli löydettävissä vain vähän tutkimustietoa. Opinnäytetyössä onnistuttiin tuottamaan tietoa tähän tutkimusaukkoon, sillä opinnäytetyössä onnistuttiin mallintamaan kohdeorganisaatiolle kehitetystä uudesta myyntiprosessista yhtenäinen digitaalinen versio CRM-järjestelmään. Vaikka mallinnus on tehty kohdeorganisaation tarpeita varten, tuottaa se hyödyllistä tietoa siitä millaisia kosketuspisteitä CRM-järjestelmässä voidaan hyödyntää operatiivisen myyntiprosessin toteuttamisessa ja miten hyödyntäminen käytännössä tehdään. Opinnäytetyössä toteutetun digitaalisen myyntiprosessin rakenne jäljittelee onnistuneesti teoreettisessa viitekehyksessä käytettyä kirjallisuutta ja sen teorioita perinteisestä digitalisoimattomasta myyntiprosessista.

Opinnäytetyö ja sen aikana toteutetut muutokset CRM-järjestelmään toimivat hyvänä pohjana järjestelmän ja kohdeorganisaation toimintatapojen jatkokehitykselle. CRM-järjestelmässä oleva data tukee nyt erinomaisesti myyntiprosessin toteuttamista. Tämän eteen tehtiin paljon työtä opinnäytetyön aikana ja CRM-järjestelmässä on nyt kyvykkyys myyntiprosessin laajamittaiselle ohjaamiselle. Tämän mahdollistaa mm. kerätty ja tallennettu markkina-, liiketoiminta- ja kilpailijatieto sekä kohdeorganisaation tuotteisiin liittyvät perus- ja hintatiedot.

Myyntiprosessin toteuttaminen digitaalisena eli CRM-avusteisesti tuottaa jatkossa paljon hyödyllistä dataa. Tällaista dataa ei ole aikaisemmin ollut näin helposti ja helpossa muodossa hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa. Jatkossa myynnistä ja sen edistymisestä on mahdollista kerätä kaikki tarpeellinen tieto myynnin suunnittelua ja ohjaamista varten sekä päätöksenteon helpottamiseksi. Myynnin tekeminen digitaalisena ruokkii itseään ja muodostaa niin sanotun positiivisen kierteen. Mitä enemmän saadaan dataa hyödynnettäväksi, sitä paremmin pystytään ymmärtämään markkinoita ja asiakkaita sekä parantamaan organisaation operatiivista suorituskykyä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea kohdeorganisaation myyntiorganisaatiota julkisten kilpailutusten ulkopuolisessa myynnissä uusitun, CRM-järjestelmään tukeutuvan myyntiprosessin avulla. Opinnäytetyö saavutti erinomaisesti sille asetetut tavoitteet. Siinä onnistuttiin määrittelemään kohdeorganisaatiolle sen myyntiä tukeva myyntiprosessi ja prosessille kosketuspisteet CRM-järjestelmään. Kohdeorganisaatio saa opinnäytetyössä tehdyn kehittämistyön tuloksena konkreettista hyötyä myynnin operatiiviseen toteuttamiseen, sen tehokkuuden lisäämiseen sekä kaivattua näkyvyyttä myynnin tilannekuvaan.

Opinnäytetyölle valittu konstruktiiivinen tutkimusote tuki hyvin opinnäytetyön toteuttamista ja varmisti osaltaan, että tutkimus eteni loogisesti ja perustellusti eteenpäin. Opinnäytetyöprosessissa onnistuttiin kattamaan kaikki tutkimusotteelle ja opinnäytetyölle keskeiset elementit sekä niiden avulla onnistuttiin luomaan tutkimusotteelle ominainen konstruktio käytännön ongelmaan. Käytettyjä teorioita yhdistelemällä onnistuttiin innovoimaan kohdeorganisaation tarpeisiin hyvin soveltuva ratkaisu.

Yksi työn isoimpia oivalluksia olikin, että teorian monipuolisella tutkimisella ja sen johdonmukaisella hyödyntämisellä on mahdollista saada kehitettyä täsmällisiä ja erittäin toimivia käytäntöjä organisaation operatiiviseen toimintaan. Tutkimuksessa teoriasta onnistuttiin tunnistamaan vaatimukset hyvälle myyntiprosessille työn teoreettiselle viitekehykselle asetetun tavoitteen mukaisesti. Kehittämistyössä tehdyt valinnat liittyen uuden myyntiprosessin rakenteeseen ja sisältöön pystyttiin lisäksi perustelemaan hyvin käytetyn teorian avulla.

Myyntidatan tuottaminen ja sen hyödyntäminen kokivat suuren harppauksen eteenpäin kehittämisprosessin tuloksena. Kehittämistyön aikana havaittiin, että myyntiprosessin toteuttamista varten järjestelmään lisätty aikaisempaa monipuolisempi asiakas- ja tuotetieto antaa kohdeorganisaatiolle mahdollisuuden tehdä myös parempaa asiakasvalintaa. Laadukkaamman tiedon avulla pystytään tunnistamaan paremmin potentiaalisia asiakkaita. Tutkimuksessa käytetystä kirjalli-

suudesta nousi niin ikään esille asiakasvalinnan tärkeys myyntiprosessin onnistuneessa toteuttamisessa. Kehittämistyö lisäsi siis CRM-järjestelmän käyttömahdollisuuksia enemmän kuin opinnäytetyön viitekehukseen oli määritelty. Tämä toivottavasti vaikuttaa jatkossa positiivisesti järjestelmän käyttöaktiivisuuteen. Samankaltaiset käyttötarpeet nousivat nimittäin esille myös tutkimuksen lähtötilanneanalyysissä, jossa myyjät toivoivat CRM-järjestelmän tarjoamana tietoa asiakkaista ja markkinoista.

Uusi laadukkaampi myyntidata antaa myös edellytykset laadukkaalle myynnin raportoinnille. Aikaisempaan verrattuna myynnin raportoinnin on jatkossa mahdollista olla monipuolisempaa, tehokkaampaa ja reaaliaikaisempaa. Tehdyn myyntikonseptin muutoksen jälkeen CRM-järjestelmään voidaan tehdä valmiita raportointipohjia, jotka päivittyvät automaattisesti halutussa syklissä. Raporttien pohjalta voidaan helposti luoda myös visuaalisia mittaristoja, jotka auttavat niin myyjiä kuin myynnin johtoakin havaitsemaan helposti tapahtuneita muutoksia ja kehitysaskelaita. Mittaristoja voidaan käyttää hyödyksi niin myynnin sisäisissä palavereissa, kohdeorganisaation muissa palavereissa, joissa halutaan käsitellä myynnillisiä asioita kuin viestimisessä myynnin kehityksestä kohdeorganisaation johdollekin.

Myyntidatan mahdollistamaa visuaalisuutta voidaan hyödyntää jatkossa myös reaaliaikaisen myyntiputken kuvaamisessa. Myyntiputkesta on jatkossa mahdollista nähdä tehtyjen tarjousten hinnallinen arvo, mille markkina-alueelle aktiiviset myyntimahdollisuudet ja tarjoukset kohdistuvat sekä myyntimahdollisuuksien eteneminen. Myyntimahdollisuuksien edistymisestä muodostuvaa vaihetietoa voidaan jatkossa hyödyntää niin myynnin johdon suunnittelutyössä kuin tekoälyavustajan tekemässä myynnin tehostamisessakin, joka voi olla aikaisemmin mainitun mukaisesti esimerkiksi kalenterimuistutuksia tai valmiita asiakasviestihdotuksia.

Opinnäytetyö toteutettiin hyvää eettistä tutkimustapaa noudattaen. Opinnäytetyön kehittämistyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä tutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon, sen toimintatapoihin, prosesseihin ja käytössä olleisiin järjestelmiin perehdyttiin niin syvällisesti kuin tutkimusentekohetkellä oli

mahdollista. Kehittämistyötä dokumentoitiin kattavasti tutkijan toimesta koko kehittämistyön ajan. Ylös kirjattiin kaikki havainnot ja kehitysideat, joita keskusteluista, työpajoista, käytännön testauksesta tai teoriasta nousi esiin tutkimuksen edetessä.

Kohdeorganisaatiossa luonnollinen jatkumo tässä opinnäytetyössä tehdyille kehittämistyölle on seuraavaksi määritellä kohdeorganisaatiolle *Asiakkuuden hoito*-prosessi, joka jätettiin tämän opinnäytetyön viitekehityksen ulkopuolelle. Prosessin kuvauksessa tulisi määritellä prosessin sisältö työtehtävineen sekä eri tahojen roolit ja vastuut. Näiden määrittelyjen avulla pystytään ohjaamaan täsmällisesti asiakkuuden elinkaaren aikaista tekemistä.

Toisena jatkokehitysehdotuksena kohdeorganisaatiolle on tehdä valmiit myyntimateriaalit jokaiselle markkina-alueelle. Valmiiden myyntimateriaalien avulla olisi mahdollista saada lisää tukea ja tehokkuutta *Aktiivisen myyntivaiheen* alkuosioon ennen CRM-avusteisesti tehtävää tarjousprosessia. Pohdittavaksi voisi nostaa myös mahdollisuuden, jossa myyntimateriaaleihin lisättäisiin lisäksi kyvykkyys taltioida asiakkaan kanssa käydyn tarvekartoituksen tulokset. Tekoälyominaisuuksien kehittyessä tulevaisuudessa tämän pohjalta voisi olla mahdollista muodostaa valmiita ratkaisuehdotuksia, joiden pohjalta taas voitaisiin muodostaa automaattisesti tarjous.

Tässä opinnäytetyössä tehty kehittäminen on suunniteltu nimenomaisesti Aidon Oy:n tarpeiden mukaiseksi, joten opinnäytetyössä määritelty uusi myyntiprosessi ja sen kehitysvaiheet eivät välttämättä sellaisenaan sovi suoraan muiden organisaatioiden käyttöön. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen aikana tunnistetut vaatimukset hyvälle myyntiprosessille ovat helposti mallinnettavissa myös muiden organisaatioiden toimesta. Myös kehittämistyön aikana tehdyt parannukset CRM-järjestelmään ja erityisesti niiden avulla tehty myyntityön tehostaminen ovat hyviä esimerkkejä, joista muut organisaatiot voivat lähteä tekemään omaa kehittämistyötään näiden asioiden tiimoilta.

LÄHTEET

AFRY Management Consulting Oy. 2022. Energiaverkkojen rooli energiamurroksessa – tiekartta vuoteen 2035. Viitattu 19.9.2023. https://energia.fi/energia-politiikka/energiaverkot_2035/energiaverkkojen_rooli_energiaturroksessa_-_projekti

Aidon Oy. n.d. Meistä. Viitattu 29.8.2023. <https://aidon.com/fi/meista/>

Cruz, G., Driedonks, B., Ellencweig, B., Fischer, M., Hernandez, F., Klemme, J., Lewis, M., & Valdivieso de Uster, M. 2022. Future of B2B sales: The big reframe. McKinsey's Growth, Marketing & Sales Practice. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/market-ing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf>

Dubinsky, A. J. (1980) A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *The Journal of personal selling & sales management*. 1 (1), 26–33. DOI: 10.1080/08853134.1981.10754192

Frost, A. 2023. Sales Metrics 101: The Ultimate Guide to understand What to Track, How to Track, & Why. Hubspot. Julkaistu 19.4.2023. Viitattu 6.10.2023. <https://blog.hubspot.com/sales/sales-metrics>

Guenzi, P., Habel, J. 2020. Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4) 57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä S., & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta B2B-johtajan opas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521443152>

Hunter, G. K. & Panagopoulos, N. G. 2015. Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes. *Industrial marketing management*. 50162–179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.023>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. E-kirja. Helsinki: Edita. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3>

Jordan, J., Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. *Harvard Business Review*. Julkaistu 21.1.2015. Viitattu 1.9.2023. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Jordan, J., Vazzana, M. 2012. Cracking the sales management code: The secrets to measuring and managing sales performance. E-kirja. New York: McGraw-Hill. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/cracking-the-sales/9780071765732/ch01.html#ch1lev1sec3>

- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*. 5243–. <https://www.proquest.com/docview/210177084?accountid=14242&parentSessionId=kcXHcs10JVmkf0nSpwKNZCi3WrAm-WBRcUV1IbMhX8Ew%3D&pq-origsite=primo>
- Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. E-kirja. Jyväskylä: Docendo. Vaatii käyttöoikeuden. Storytel.
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Vaatii käyttöoikeuden. Storytel.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Viro: Kauppakamari.
- Luckevich, M., Misner, S. & Vitt, E. 2010. *Business Intelligence*. 1st edition. E-kirja. Sebastopol: Microsoft Press. Vaatii käyttöoikeuden. <https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=15f78e95-8ca4-4618-8230-001f66e84b46%40redis&bdata=JkF1dGhUeX-BIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=431673&db=nlebk>
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 20.9.2023. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34, 1, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Roberge, M. 2015. *Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from 0 to 100 Million*. E-kirja. Somerset: Wiley. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-sales-acceleration/9781119047070/c13.xhtml#c13anchor-1>
- Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Johtajatiimi.
- Rubanovitsch, M., Aaltonen, J., Hautamäki, P., Hilvo, T., Lehto, V. & Matero P. 2018. Myyntikapina. Johtajatiimi.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi., R.S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. 2019. *Sales Profession*

and Professionals in the Age of Digitalization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39 (1), 2–22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu: Robins-tutkimushanke. 2021. Älykällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512354/%c3%84lykk%c3%a4%c3%a4ll%c3%a4%20myynnill%c3%a4%20kansainvaliseen%20kasvuun.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. 2022. Sektori-integraatio: kohti hiilineutraalia energiajärjestelmää. Viitattu: 19.9.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://info.vttresearch.com/lataa-sektori-integraatio-opas>

Weinberg, M. 2012. *New Sales. Simplified.* Äänikirja. New York: HarperCollins Leadership. Vaatii käyttöoikeuden. Storytel.

Weinberg, M. 2019. *Sales Truth.* Äänikirja. New York: HarperCollins Leadership. Vaatii käyttöoikeuden. Storytel.

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer S. E. 2008. Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39 (1), 2–22. <http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>

Zoltners, A. A., Sinha, P., Sahay, D., Shastri, A. & Lorimer S. E. 2021. Practical insights for sales force digitalization success. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 41 (2), 87-102. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1908144>

LIITTEET

Liite 1. Opinnäytetyöprosessin aikana järjestetyt työpajat

Työpaja	Myyntiprosessi-työpaja	CRM-työpaja	CRM-työpaja	CRM-työpaja
Aika ja paikka	14.11.2022, Kööpenhamina Tanska	16.1.2023, Tukholma Ruotsi	17.1.2023, Oslo Norja	20.1.2023, Jyväskylä Suomi
Osallistujat	Myynti- ja markkinointijohtaja Tarjouspäällikkö (=Myyntin tuki) Myyntin specialisti (=Myyntin tuki)	Liiketoiminta-yksikönjohtaja Avainasiakaspäällikkö Avainasiakaspäällikkö Tarjouspäällikkö Myyntin specialisti	Liiketoiminta-yksikönjohtaja Tarjouspäällikkö Myyntin specialisti	Liiketoiminta-yksikönjohtaja Avainasiakaspäällikkö Tarjouspäällikkö Myyntin specialisti
Käsitellyt teemat	Markkinanäkymät - Lyhyt aikaväli - Keskipitkä aikaväli Myyntin tuen tavoitteet 2023 Myyntin transformaatio - Transformaatio-kartan läpikäynti - Alustava toteutus suunnitelma - Tarvemäärittely myyntiprosessille CRM - Tarpeet ja toiveet	Myyntinäkömät 2023 - Markkinaodotukset - Myyntitavoitteet - Tavoitesegmentit CRM-järjestelmä - Ominaisuudet - Data - Tavoitteet segmentoinnille - Käytettävyys	Myyntinäkömät 2023 - Markkinaodotukset - Myyntitavoitteet - Tavoitesegmentit CRM-järjestelmä - Ominaisuudet - Data - Tavoitteet segmentoinnille - Käytettävyys	Myyntinäkömät 2023 - Markkinaodotukset - Myyntitavoitteet - Tavoitesegmentit CRM-järjestelmä - Ominaisuudet - Data - Tavoitteet segmentoinnille - Käytettävyys
Työpajan tavoitteet	Työpajan pääpaino oli edistää ns. myyntin transformaatiota, joka pohjautuu uuteen myyntistrategiaan. Myyntin transformaatioon kuuluu mm. uuden myyntiprosessin määrittäminen. Lisäksi perehdyttiin CRM-järjestelmään kohdistuviin tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuudessa.	Työpajan tavoitteena oli saada myyntin tuelle kuva markkinalle kohdistuvista odotuksista sekä markkinan tarpeista, jotta uusi myyntiprosessi saadaan määriteltyä tukemaan näitä tekijöitä. Lisäksi perehdyttiin CRM-järjestelmään kohdistuviin tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuudessa.	Työpajan tavoitteena oli saada myyntin tuelle kuva markkinalle kohdistuvista odotuksista sekä markkinan tarpeista, jotta uusi myyntiprosessi saadaan määriteltyä tukemaan näitä tekijöitä. Lisäksi perehdyttiin CRM-järjestelmään kohdistuviin tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuudessa.	Työpajan tavoitteena oli saada myyntin tuelle kuva markkinalle kohdistuvista odotuksista sekä markkinan tarpeista, jotta uusi myyntiprosessi saadaan määriteltyä tukemaan näitä tekijöitä. Lisäksi perehdyttiin CRM-järjestelmään kohdistuviin tarpeisiin ja toiveisiin tulevaisuudessa.

Liite 2. SOP ”Myyntiprosessi”-sisällysluettelo

Sisällysluettelo

1	Johdanto
1.1	Tietoja tästä asiakirjasta
1.2	Yleistä
2	Vastuut ja valtuudet
2.1	Roolit
2.2	Luottamuksellisten tietojen käsittely
3	Kuvaus
3.1	Valmisteleva vaihe
3.1.1	Markkinoiden tutkiminen
3.1.2	Luo arvolupaukset
3.1.3	Prospektoi ja karsi
3.1.4	Huomion herättäminen
3.1.5	Suunnittele ja valmistele lähestymistapa
3.2	Aktiivinen myyntivaihe
3.2.1	Ensimmäinen yhteydenotto
3.2.2	Asiakastarpeen ymmärtäminen
3.2.3	Valista ja neuvo
3.2.4	Tee tarjous
3.2.5	Neuvottele
3.2.6	Voita tai häviä
3.3	Kauppan jälkeen
3.3.1	Sopimuksen viimeistely
3.3.2	Sopimuksen allekirjoitus
3.3.3	Viimeistelyaktiviteetit
3.3.4	Johtopäätökset
4	Laatutavoitteet ja -mittarit
5	Ohjeet ja viittaukset
5.1	Ohjeet
5.2	Viittaukset