



Liidien ohjauksen kehittäminen teknologiateollisuuden yrityk- sessä

Laura Roponen

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2024

Biotuotetekniikan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ
Tampereen ammattikorkeakoulu
Biotuotetekniikan tutkinto-ohjelma

ROPONEN, LAURA:
Liidien ohjauksen kehittäminen teknologiateollisuuden yrityksessä

Opinnäytetyö 41 sivua
Syyskuu 2024

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Valmet Technologies Oy:n Paper and Board -liiketoimintalinjan alaisuudessa Stock Preparation and Recycled Fiber - yksikössä, jonka toimintoihin kuuluvat massankäsittelyn ja kierrätyskuituihin liittyvien laitteiden liiketoiminta, suunnittelu sekä tutkimus- ja kehitys.

Tavoitteena oli kehittää liidien ohjaukseen liittyvää prosessia Salesforce CRM- ja Compass CRM-järjestelmän välillä automaattisen ohjauksen avulla sekä sujuvoittaa ja suoraviivaistaa liidien kohdistumista oikeille tahoille. Erillistä CRM-järjestelmää käytettiin Salesforcen rinnalla, sillä asiakasdata ja siihen liittyvät toiminnot ovat olemassa vielä tällä hetkellä aiemmassa Compass CRM-järjestelmässä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli ohjata kehitysideoiden syntymistä ja prosessin jatkojalostamista.

Opinnäytetyössä perehdyttiin liidien ohjauksen prosessiin saamalla tietoa liidejä käsitteleviltä henkilöiltä sekä toiselta yksiköltä, jossa samanlainen muutos oli tehty jo aiemmin. Näitä alkutietoja hyödyntämällä kerättiin muutokseen tarvittavat tiedot myyntialueiden henkilöstöstä, joita haluttiin kirjata järjestelmään muutoksen toteuttamiseksi. Tiedot kerättiin lähettämällä myyntialueille Excel-tiedosto, johon vastaajat täydensivät itse tarvittavat tiedot yhteyshenkilöistä. Näiltä myyntialueilta kerätyjä tietoja olivat nimi, tehtävänimike, myyntialue sekä tuotteet, joiden myynnistä henkilö on vastuussa. Sähköpostin välityksellä saadut tiedot eriteltiin Excel-tiedostoon järjestelmän ominaisuuksien vaatimalla tavalla. Muutoksien tekemisestä järjestelmään sovittiin myyntijärjestelmistä vastaavan yksikön edustajan kanssa. Tarvittavilla tiedoilla täytetty tiedosto lähetettiin eteenpäin tämän yksikön edustajalle. Toinen yksikkö toteutti muutokset, koska sillä oli osaaamista ja tarvittavat järjestelmäoikeudet muutosten tekemiseen jo ennestään. Muutoksista tiedotettiin myynnin yhteyshenkilöille informoivalla sähköpostilla. Sähköpostiin sisällytettiin tiedot siitä, keitä järjestelmään on kirjattu ja millä perustein. Sähköpostissa oli lisänä myös ohjeistus, kehen ottaa yhteyttä, mikäli haluaisi tulevaisuudessa muuttaa yhteyshenkilöiden tietoja järjestelmään.

Kehitysideat koskevat kaikkia prosessin vaiheita. Olennaisia kehityskohteita ovat yhteydenottolomakkeen kenttien täydentäminen, CRM-järjestelmän terminologian päivittäminen, CRM-järjestelmien välisten integraatiohaasteiden seuranta sekä perehtyminen asiakaskokemuksen parantamiseen päivittämällä prosessin osia, kuten lomaketta ja liidien ohjautumista.

CRM, liidien ohjaus, yhteydenottolomake, massan käsittely ja kierrätyskuidut, teollisuustalous

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Bioproduct Engineering

ROPONEN, LAURA:

Developing Lead Management in a Technology Industry Company

Bachelor's thesis 41 pages
September 2024

This thesis was commissioned by Valmet Technologies Oy Paper and Board business line, specifically by the Stock Preparation and Recycled Fiber unit.

The objective of this thesis was to improve the lead management process between Salesforce CRM and Compass CRM systems through automated functions. The purpose of the thesis was to develop ideas for improving the process in the future.

Information about the process was gathered from the unit's marketing specialist and another unit's employee. The data for implementing automated functions was collected from the sales areas. The data included name, job title, sales area, and the products for which the person is responsible. The data was gathered by sending an Excel file to the sales areas, where respondents filled in the required information. The data was edited in a different format by using Excel. The implementation of changes in the system was completed by the Sales Systems unit. The sales contact persons received an informative email about these changes and instructions how to modify contact persons data in the future.

Development ideas for further research include improving contact form, updating the CRM system's terminology, monitoring integration challenges between CRM systems, and improving the customer experience by updating contact form and lead management.

CRM, lead management, contact form, stock preparation and recycled fiber, industrial economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TEOLLISUUDEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN LUONNE B2B-MYYNTIYMPÄRISTÖSSÄ	8
	2.1 Teollinen palvelutuote	8
	2.2 Asiakkaan rooli myyntiprosessissa.....	9
3	MYyntIPROSESSI B2B-YMPÄRISTÖSSÄ.....	12
	3.1 Myyntikonsepti	13
	3.2 Prospektointi	14
	3.3 Kontaktointi	14
4	LIIDIT	16
	4.1 Esivalinta ja taustatutkimus	17
	4.2 Asiakkaan sitouttaminen ja liidin hoivaaminen	18
	4.3 Lopullinen hyväksyntä ja liidin luovutus eteenpäin	19
	4.4 Organisatoriset tekijät	19
	4.5 Teknologiset tekijät	20
5	LIIDIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	23
	5.1 Toimeksiantajayritys.....	23
	5.2 Liidien ohjauksen prosessi	24
	5.3 Alkuohjeistus	27
	5.4 Yhteyshenkilöiden optimointi prosessin aikana	27
	5.5 Muutos ohjelmistoon ja tiedotus myynnin henkilöstölle	30
6	KEHITYSEHDOTUKSET	31
	6.1 Lomake	31
	6.2 CRM-järjestelmän kategoriatiedot.....	32
	6.3 Järjestelmien integraatio	33
	6.4 Asiakaskokemuksen merkitys	33
	6.5 Terminologia	34
7	POHDINTA	36
	LÄHTEET.....	39

ERITYISSANASTO

CRM	asiakkuudenhallinta (eng. customer relationship management)
MA liidi	markkinoinnin automaatio (eng. marketing automation) havaittu asiakkaan kiinnostus tai tarve yrityksen palveluihin tai tuotteisiin
B2B	eng. business to business, yritysten välinen liiketoiminta
H2H	eng. human to human, ihmisläheinen ja yksilöllistä palvelua korostava lähestymistapa liiketoiminnan harjoittamiseen
massankäsittely	ensimmäinen vaihe selluloosatuotteiden valmistuksessa, jossa paalien muodossa olevasta selluloosasta valmistetaan massaa
hydrosykloni	materiaalin partikkelien erotukseen ja luokitteluun käytettävä laite
hylkyjärjestelmä	selluloosatuotteiden valmistuksessa poistetun massan (rejektin) uudelleenkäyttöön tarkoitettu järjestelmä
MFC	mikrofibrilloitu selluloosa eli korkealle jalostettu selluloosa, jota voidaan hyödyntää selluloosatuotteiden laadun parantamiseen sekä uusien tuotteiden kehittämiseen
flotaatio	prosessi, jolla voidaan poistaa kierrätysmateriaalista painomustetta ja epäpuhtauksia ennen materiaalin uusiokäyttöä
dispergointi	selluloosamassassa olevien partikkelien hajottaminen homogeenisemmiksi, erottamalla samalla epäpuhtauksia kuiduista
rejekti	valmistus- tai käsittelyprosessissa poistettu lopputuotteeseen sopimaton aines
DIP-linja	siistauslinja eli kierrätyspaperin uusiokäyttöön käytetty prosessilinja, jolla puhdistetaan materiaalista painomustetta sekä epäpuhtauksia

OCC-linja

aaltopahvin (eng. old corrugated container) kierrätys-
käsittelyyn käytettävä prosessilinja

1 JOHDANTO

Digitalisaation myötä vaatimukset yhä kehittyneemmille keinoille toteuttaa B2B-myyntiä ovat kasvaneet. Yhä useammat asiakkaat arvostavat nopeaa ja sujuvaa teknologiaan painottuvaa kommunikaatiota. Tämä asettaa myös vaatimuksia kokonaisten prosessien kehittämiseksi. (Terho et. al. 2023, 337.) Uusien menetelmien kehittämisen ohella monet yritykset painivat kuitenkin myös järjestelmien rajallisten ominaisuuksien kanssa (Crotty & Horrocks 2016, 176). Tämä asettaa haasteita luoda uusia toimivia käytänteitä, joilla voidaan kehittää liidien ohjaimista jo olemassa olevilla järjestelmillä ja toiminnallisuuksilla. Myös prosessien ja siihen liittyvien järjestelmien hyödyntämisen tunteminen on avainosassa muutoksien tekemiseksi. Erään tutkimuksen mukaan 79 % yrityksistä ei ollut määrittellyt myynnin prosessejaan CRM-järjestelmäänsä ja 22 % myyjistä oli tietämätön mitä CRM-järjestelmä tarkoittaa (Kenner & Leino 2020). Näillä luvuilla voidaan havainnollistaa sitä, että monet yritykset eivät välttämättä saa käyttämistään järjestelmistään irti kaikkea investoimaansa hyötyä.

Toimeksiantajayrityksessä on havaittu tarve kehittää yrityksen sivustoilta tulevien yhteydenottomakkeiden ohjautumista eteenpäin yrityksen järjestelmissä ja kehittää näiden sivustolta tulevien liidien ohjaukseen liittyvää prosessia automaattisemmaksi. Onkin syntynyt toive ohjata CRM-järjestelmään viedyt liidit automaattisesti tietyille henkilöille alue- sekä tuotekategoriatiedon avulla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää liidien ohjaukseen liittyvää prosessia automaation avulla sekä sujuvoittaa ja suoraviivaistaa liidien kohdistumista oikeille tahoille. Toiminnallisessa osuudessa perehdytään tähän toimeksiantajayrityksen tilanteeseen ja käsitellään tehdyn automaattisen liidien ohjauksen etenemistä sekä muutoksien toteuttamista järjestelmissä.

Opinnäytetyössä käsitellään myös teoreettiselta pohjalta teollisuusyrityksen B2B-myyntiin toteuttamiseen liittyviä seikkoja, jotka havainnollistavat lukijalle suurien teollisuusmyyntien kompleksisuutta ja herättävät ajatuksia liidien ohjauksesta tässä ympäristössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin ohjata kehitysideoiden syntymistä ja prosessin jatkojalostamista.

2 TEOLLISUUDEN TUOTTEIDEN JA PALVELUIDEN LUONNE B2B-MYYNTIYMPÄRISTÖSSÄ

Teollisuuden toimintaympäristöä kuvaa hyvin organisoitu tapa tuottaa jatkuvaa hyötyä. Tuottavuuden ohella sidosryhmien tarpeiden täytyminen on tärkeä tavoite. Laajemmin näitä tarpeita kuvaavat asiakastyytyväisyys sekä yhteiskunnallinen vastuu, jotka luodaan kuitenkin yritykselle hyötyä tuottavalla tavalla. (Martinsuo et al. 2016.) Seuraavissa alaluvuissa keskitytään ymmärtämään pintapuolisesti teollisuuden myyntiympäristöä ja asiakasta tässä ympäristössä.

2.1 Teollinen palvelutuote

Teknolוגiateollisuuden toimialalla asiakkaille tarjottavat teolliset hyödykkeet ovat enenevässä määrin yhdistelmiä aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä.

Aineellinen hyödyke kattaa esimerkiksi yksittäisen laitteen myynnin. Aineettomien tuotteiden kohdalla voidaan puhua teollisista palvelutuotteista. (Martinsuo et al. 2016.) Tällaisia ovat aineettomien palvelujen kokonaisuus, joka käsittää esimerkiksi hallinnolliset palvelut, konsultoinnin, asiakaspalvelun, tuotteiden huollon, optimoinnin tai kierrätyksen, toimitusketjun ja varaston hallinnan sekä tutkimuksen ja kehityksen tekemisen (Rabetino et al. 2015, 53; Martinsuo et al. 2016). Kokonaisuudessa asiakkaalle jäävä kokemus ostoprosessista on osa teollista palvelukonseptia. Asiantuntemuksen tarjoaminen ja toimitusprosessista muodostuva kokonaisuus kuvaa hyvin teollista palvelutuotetta. (Martinsuo et al. 2016.)

Teollista palvelutoimintaa kuvaa myös tuloksellisuus ratkaisujen tarjoamisessa. Menestyksekkäs teollisuuden palvelumyynti ei ole mitattavissa pelkästään myytyjen varaosien tai projektiin käytettyjen työtuntien määrässä, vaan lopputuloksessa ja arvonlisäyksessä asiakkaalle. (Baines et al. 2009, 496-497.) Palvelukokonaisuuksien tarjoaminen voi tarjota yritykselle myös vakautta ja jatkuvuutta asiakassuhteissa (Rapaccini et al. 2020, 284). Laadukkaiden palveluiden tarjoamiseksi toiminnan tulisikin olla järjestelmällistä (Martinsuo et al. 2016). Mikäli esimerkiksi pitkäikäinen avainasiakas tarvitsee kustomoitua palvelua tai pientä ilmaista palvelusta, on tämä varmasti toteutettavissa useimmissa yrityksissä. Ongelma palvelusten tarjoamisessa tuleekin siinä vaiheessa, kun näitä palveluita

tulisi tarjota lähes kaikille asiakkaille. (Kowalkowski et al. 2015, 16.) Tässä tapauksessa ilmaisen palvelun tarjoaminen myyntivalttina ei välttämättä ole enää kannattavaa (Martinsuo et. al. 2016).

Käytännössä palvelukeskeisen myynnin kasvu aiheuttaa siis joko palveluelementtien standardoimista tai pienempää asiakaskantaa (Kowalkowski et al. 2015, 16). Kustannukset räätälöinnin lisäämisestä merkitsevät myös usein alhaisempaa tuottavuutta ja pitkiä toimitusaikoja. Suunnittelun, tuotannon ja toimituksen tulee kuitenkin tavalla tai toisella tyydyttää asiakkaan erityistarpeet. Vaatiikin paljon työtä määrittää, kuinka paljon mahdollisuutta kustomoitavuuteen asiakkaalle tarjotaan. (Forza & Salvador 2006, 7.) Tämä kiteyttää yhteen yhteisten pyrkimysten ymmärtämisen: parhaimmillaan eri sidosryhmillä, kuten myynnillä, suunnittelulla ja tuotannolla on keskinäinen ymmärrys siitä, mitä asiakkaalle voidaan tarjota ja mitä näiden palveluiden tarjoaminen vaatii (Kenner & Leino 2020).

2.2 Asiakkaan rooli myyntiprosessissa

Isojen teollisten hankintojen tapauksessa asiakkaina voidaan puhua organisaatioiden ostoista, jossa osallisena on suuri määrä asiakkaita ja ostotoiminta on ammattimaista hankintaa. Hankinnat vaativat tarkkaa teknistä tietoa ostettavasta palvelutuotteesta, tarkan kirjallisen dokumentaation toimitettavista tuotteista ja palveluista sekä virallisen hyväksynnän hankinnalle. (Kotler et. al. 2019, 237-238.)

Isommat yritykset tekevät hankintaa ennalta määritetyn hankintaosaston kautta, mutta pienemmissä yrityksissä hankintaan osallistuvat henkilöt saatetaan valita tapauskohtaisesti. Olennaista molemmissa tapauksissa on kuitenkin olla selvillä siitä, ketkä osallistuvat hankintaan, kuinka näiden henkilöiden läsnäolo prosessissa vaikuttaa hankinnan lopputulokseen sekä mitkä ovat yhteiset kriteerit hankinnalle. (Hutt & Speh 2010, 75-77.) Tuotteen tai palvelun hankinnasta vastaava henkilö ei aina tule itse hyödyntämään tuotetta, vaikka hän olisi vastuussa eri rooleissa ja useilla organisaation tasoilla työskentelevien tarpeista (Holma et. al. 2021). Usein asiakkaan tarpeiden täyttymisen vuoksi tehdäänkin vaatimusmää-

rittelyä, jossa eritellään vaaditut tuotteen tai palvelun ominaisuudet sekä toiminnot (Martinsuo et. al. 2016). Kuviossa 1 on havainnollistettu eri toimijoita, jotka toimivat sidosryhminä teollisuuden myyntitapahtumissa.



KUVIO 1. Teollisuuden myyntitapahtumiin vaikuttavat sidosryhmät (Martinsuo et. al. 2016).

Palveluiden tarjoajat hyödyntävät usein asiakkaidensa asiantuntemusta ja erikoistumista tietyille teollisuudenalalle: tämä vaatii asiakkaalta osallistumista ongelmanratkaisuun tarjoamalla tietoa tarpeista, yrityksen toiminnasta ja tuotteen tulevasta käyttöarvosta yrityksessä. Tällä yhteistyöllä voidaan saavuttaa yhteinen ymmärrys optimaalisimpien ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaalle. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 23.) Teollisuuden asiakkaat myös tekevät itse aktiivisesti taustatutkimusta yrityksestä (Adamson et al. 2012) ja luottavat entistä enemmän referensseihin yrityksen aiemmista myyntiprojekteista (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 344). Referenssit nähdäänkin usein puolueettomina suosituksina yrityksestä. Osaltaan suositusten laadusta kertoo myös se, jos palveluita ostanut

yritys nähdään asiantuntevana tahona, joka on tehnyt taustatutkimuksensa tarkkaan palveluita ostaessaan. (Aarikka-Stenroos & Makkonen 2014, 350-351.) Sundbergin (2015, 135) mukaan käyttäjäkokemukset aiempien asiakkaiden taholta voivat vaikuttaa epäsuorasti toimittajan valintaan. Joissakin tilanteissa asiakkaan on mahdollista testata tuotetta ennen hankintapäätöstä, esimerkiksi testiajojen merkeissä (Sundberg 2015, 131). Näin ollen niin asiakkaan omat kuin muilta tulleet referenssit ovat siis oleellisessa osassa vaikuttamaan yrityksen palveluista kiinnostumiseen ja mahdollisesti myös tulevien ostopäätöksiä tekemiseen.

B2B-asiakassuhteita luonnehditaan usein pitkinä; aiempiin asiakkaan hankintaprosesseihin käytetty aika voi maksaa itsensä takaisin toimivan liikesuhteen kautta molemminpuolisesti. Yhteistyökumppanin vaihtaminen voi myös oleellisesti vaikuttaa asiakkaan omien tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen: uuden yhteistyökumppanin toimittamat osat voivat olla erilaisia kuin aiemman toimittajan, joka voi johtaa yrityksen tuotteiden uudelleen suunnitteluun. Nämä elementit lisäävät haasteita uusien asiakkaiden saamiseen ja edellyttävätkin koko myyntiympäristön syvällistä ymmärtämistä. (Martinsuo et. al. 2016.)

3 MYYNTIPROSESSI B2B-YMPÄRISTÖSSÄ

B2B-myyntillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä kaupankäyntiä. Tällainen yrityksille suunnattu myynti sisältää usein määrällisesti enemmän muuttujia kuin kuluttajamyynni. B2B-myyntissä mahdollisten asiakkaiden määrä on usein pienempi kuin kuluttajille markkinoitavien tuotteiden parissa. Myös kysynnän säätely on vaikeaa, sillä se on yleensä riippuvainen asiakkaan tuotteiden ja palveluiden kysynnästä. (Martinsuo et. al. 2016.) B2B-ympäristö asettaa myös erityisiä vaatimuksia myynnille: kokonaisen yrityksen tarpeeseen ostettava palvelu tai tuote kattaa usein tarkkoja määräyksiä ja vaatimuksia sekä suuren määrän käyttäjiä ja eri käyttötarkoituksia. Tarpeet eivät myöskään ulotu ainoastaan yhteen organisaatioon, vaan voivat kattaa kokonaisen verkoston, kuten tuotantoketjun ja sen asiakkaat. Tämä lisää vaatimusten määrää tuotteille ja palveluille. (Holma et. al. 2021.)

Perinteisesti tärkeimpiä seikkoja B2B-asiakkaille ovat olleet hinta, tekninen laatu sekä toimituksen toteutuminen sovittuna ajankohtana. Tavanomaisia vaatimuksia ovat myös ekonomisten tekijöiden ilmeneminen, kuten toimitusketjun riskienhallinta ja yritysidentiteetti, joka sisältää muun muassa yrityksen brändin, strategian ja toiminnan periaatteet. (Han & Lee 2021, 115.) Hankinnan ratkaisukeskeisyys on myös tärkeässä roolissa, sillä hankinta-ajat ovat pitkiä ja hankinnat hinnaltaan suuria (Holma et. al. 2021).

Hankinnoissa korostuu ratkaisukeskeisyys ja yhteistyön laatu, kuten luottamus, sitoutuneisuus, läpinäkyvyys sekä mukautuvuus (Cooper 2024). Tämä ei kuitenkaan poista asiakaskokemukseen liittyvää yksilöityä palvelua: B2B-myyntissä on noussut esille trendi H2H-myyntistä eli ”human to human” -myyntistä, jossa ihmisläheisyyden ja henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu (Holma et. al. 2021). Parhaimmillaan ratkaisukeskeisyys ja inhimillinen yhteistyö luovat toimivan paletin jatkuvalla asiakassuhteelle.

Kuuselan (2018, 68) tutkimuksessa ilmenee, että yhteistyöhalukkuudesta viestivinä tekijöinä B2B-yhteistyössä pidettiin ratkaisukeskeisyyttä, henkilökohtaista otetta viestinnässä sekä vastaamisnopeutta. Kiteytettynä asiakkaat arvostivat viestintää, joka vahvisti käsitystä tuen antamisesta, asiakkaan kuulemisesta ja

ratkaisujen löytämisestä yhdessä. (Kuusela 2018, 69.) Myös erilaiset arvot voivat olla nykyisin osassa B2B-asiakassuhteiden muodostumisessa: asiakkaat etsivätkin entistä enemmän yrityksiä, jotka jakavat samoja arvoja sosiaalisesta vastuullisuudesta, hyvästä maineesta sekä yhteenkuuluvuudesta (Han & Lee 2021, 119). Toisinaan arvoriistiriidoilta ei voi välttyä ja niihin olisikin hyvä suhtautua mahdollisuutena keskustella molempien osapuolten ajatuksista ja odotuksista. Tämä auttaa myös luomaan realistisia tavoitteita yhteistyölle ja korostamaan lopputuloksen käyttöarvoa asiakkaalle. Syvällisempi keskustelu ongelmakohtista voi myös tuoda esille piilotettua potentiaalia asiakkaan puolelta, kuten esimerkiksi konkreettista lisätietoa asiakkaan tilanteesta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 24.)

3.1 Myyntikonsepti

Jotta asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata mahdollisimman tehokkaasti, on yhteisen myyntikonseptin luominen tärkeää. Myyntikonseptilla tarkoitetaan selkeästi dokumentoitua toimintatapaa myynnin toteuttamisesta. Konseptiin on laadittu organisaation yhteneväiset toimintatavat myynnin tueksi. Asiakkaiden kohdentaminen, tarpeiden kartoitus sekä hyvän palvelukokemuksen luominen jo myyntivaiheessa on verrattain helpompaa, jos kaikilla on yhteinen käsitys kuinka hyvän myyntiprosessin kuuluisi edetä. Yhteisillä toimintatavoilla voidaan myös turvata liiketoiminnan sujuvuutta muuttuvissa tilanteissa, kuten työntekijöiden vaihtuessa tai työskentelyssä paineen ja kiireen alaisuudessa. (Kenner & Leino 2020.)

Myyntikonseptin erilaiset toimintavaiheet voidaan jakaa prospektointiin, kontaktointiin, asiakaskohtaamiseen, tarjousvaiheeseen sekä asiakassuhteen aloittamiseen ja syventämiseen. Näillä toimintavaiheilla pyritään edistämään sekä myynnin sisäistä yhteistoimintaa että sidosryhmien ja myynnin yhteyttä. Edellä kuvattuja myynnin vaiheita olisikin oleellista yksilöidä organisaation tarpeisiin. Yksilöimällä tarvittavia välivaiheita pyritään myynnin ylläpitämisen lisäksi myös kehitykseen ja kasvuun. Toimintatapojen tulisi ennen kaikkea olla realistisia ja työympäristöön sopivia, joihin henkilöstön on helppo sitoutua. (Kenner & Leino 2020.)

3.2 Prospektointi

Prospektointi tarkoittaa prosessia, joka pyrkii myyntimahdollisuuksien löytämiseen ja tunnistamiseen. Sen tavoitteena on ennen kaikkea ajansäästö ja huomion suuntaaminen potentiaalsiin asiakassuhteisiin, jolloin kannattamattomat kohderyhmät jätetään vähemmälle huomiolle. Näitä tavoitteita edistetään organisaatiossa prospektointisuunnitelman avulla. (Kenner & Leino 2020.) Usein tässä vaiheessa käytetään pidempää listaa kaikista mahdollisista hyödyllisistä kontakteista, joista voidaan myöhemmin muodostaa karsitumpi ja potentiaalisempi lista (Martinsuo et. al. 2016).

Prospektointisuunnitelma kuvaa organisaation muodostamia toimintatapoja asiakkaiden potentiaalisuuden määrittämiseen. Ottaen huomioon, että vain murtoosa prospekteista loppujen lopuksi realisoituu myynniksi, on aiheellista tunnistaa ketkä ovat yrityksen kohderyhmää ja millaisilla tavoilla heitä tulisi lähestyä. Aina ei ole helppoa tunnistaa potentiaalisia asiakkaita ja prospektointiin käytettyä aikaa voi mennä hukkaan, jos myyntiä ei synnykään. Tätä ilmiötä kutsutaan prospektointiongelmaksi ja sen ehkäisemistä edesautetaan luomalla yhteisiä kriteerejä asiakkaan potentiaalisuudelle. (Kenner & Leino 2020.)

3.3 Kontaktointi

Asiakkaan kontaktoinnin motiivina on yleensä lisätä asiakkaan kiinnostusta ja tarjota personoitua ratkaisua johonkin havaittuun ongelmaan. Kontaktointi voi perustua valmiin näkemyksen tarjoamiseen esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämisestä tai tarjota asiakkaalle lisää tietoa yrityksen palveluista ja tuotteista. Kontaktoinnin yhteydessä tulisikin tuntea asiakkaan liiketoimintaa ja hyödyntää tätä tietämystä asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen. (Kenner & Leino 2020.)

Myös sopivien kommunikointikanavien ja -tapojen tunnistaminen on tärkeää (Kenner & Leino 2020). Kontaktoinnissa voidaan käyttää tavanomaisempia kanavia, joita ovat esimerkiksi puhelut, katalogit ja verkkosivut tai uudempia kanavia, jotka kattavat sosiaalisen median, mobiilialustat ja virtuaalitodellisuuden

(Shannak & Qasrawi 2011, 96). Yhteydenoton tapaan vaikuttavat monet asiakkaan piirteet, kuten asiakasyrityksen toimintatavat ja yleisimmin käyttämät kanavat sekä kontaktissa oltavaan henkilöön liittyvät piirteet. Sosiaalisen median käyttö työtarkoituksessa linkittyy usein nuoreen ikään ja alhaisempaan positioon organisaatiossa. (Keinäläinen & Kuivalainen 2015, 718.)

Salosen et. al. (2024, 18) tutkimuksessa todettiin B2B-yrityksen tuottaman opettavaisen, tuotteisiin liittyvän ja syy-seuraussuhteisen sosiaalisen median sisällön lisäävän asiakkaiden sitoutumista. Eniten sitoutumista havaittiin tuotteisiin liittyvän sisällön kautta ja tämän kaltaisen sisällön todettiin kiinnostavan eniten hankintavaiheessa olevia asiakkaita. Opettavaisen sisällön tulkittiin kohdistuvan erityisesti asiakkaisiin, jotka eivät olleet vielä tekemässä hankintaa ja mahdollisesti keräsivät tietoutta aiheesta. Syy-seuraussuhteinen eli yrityksen brändiin liittyvän interaktiivisen sisällön taas tulkittiin keräävän kiinnostusta kaikissa myyntiprosessin vaiheissa. (Salonen et. al. 2024, 18.)

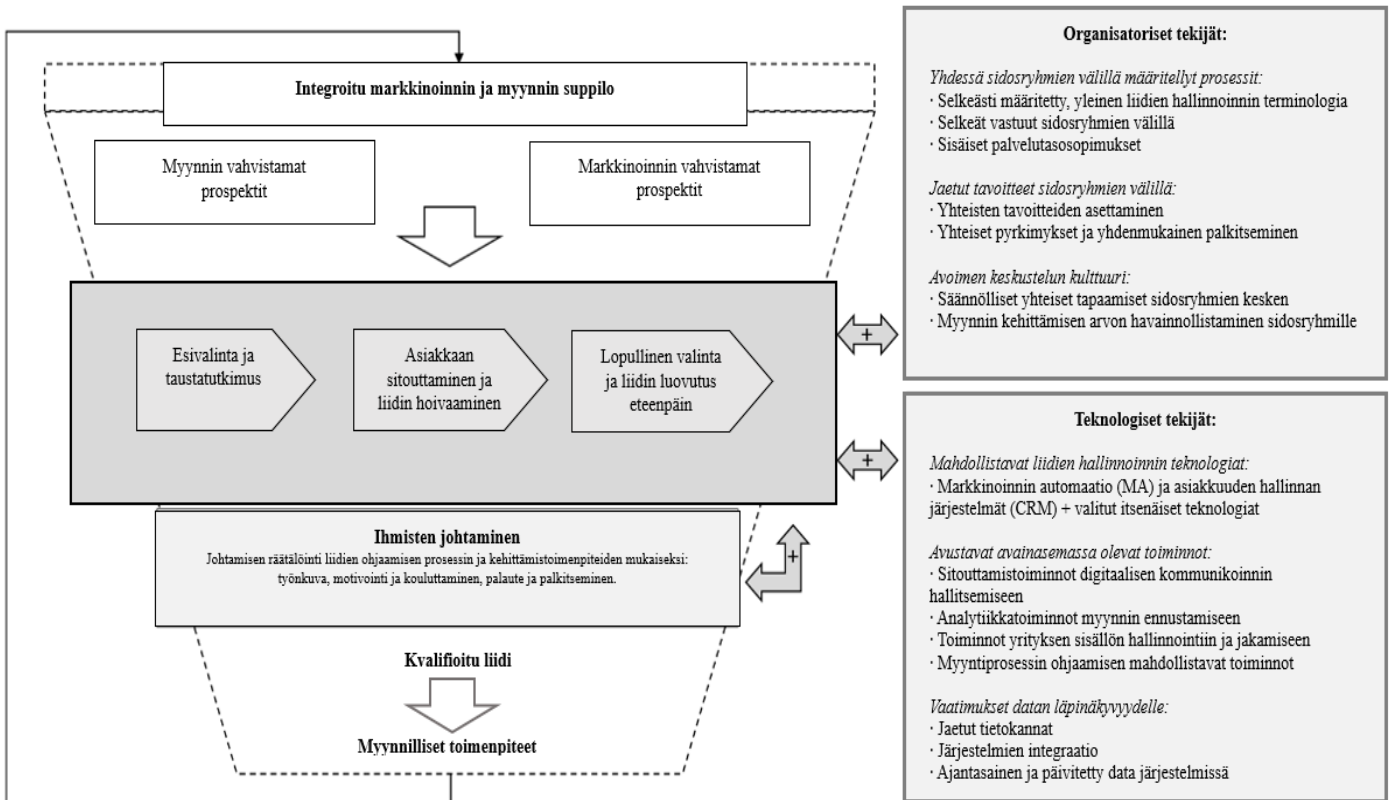
B2B-sektoria kuvastavat myös tarkat turvallisuusvaatimukset sosiaalisen median käytössä sekä informatiivisuushakuisuus elämyksellisyyden sijaan. Vaikka sosiaalisen median käyttö yleistyy myös B2B-myyntissä, on otettava huomioon, että sen käyttö on usein passiivisempaa ja rajoitetumpaa kuin kuluttajamyynnissä. (Keinänen & Kuivalainen 2015, 717-718.) Sosiaalisen median käytölle olisikin hyödyllistä määritellä yrityksissä tarkat suuntaviivat, kuten sopiva kieliasu, sävy ja visuaalisten aspektien käyttö (Balaji et. al, 300). Sosiaalisen median käyttö kontaktoinnissa vaatii siis yritykseltä resursseja tarjota mahdollista koulutusta ja tarkkaa ohjeistusta työntekijöilleen, mutta voi toisaalta olla hyvä apuväline tietyn kohderyhmän saavuttamiseen.

4 LIIDIT

Liidi on havaittu asiakkaan kiinnostus tai tarve yrityksen palveluihin tai tuotteisiin. Alussa liidi voi olla esimerkiksi vierailu yrityksen sivustolla tai satunnainen vierailija messutiskillä, mutta kun asiakas tunnistetaan potentiaaliseksi, liidistä tulee kvalifioitu eli vahvistettu. (Järvinen & Taiminen 2015, 166.) Liidin käsite kattaa sekä yrityksen olemassa olevat asiakkaat että uudisasiakkaat (Monat 2011, 179).

Liidien käsittelyn (eng. lead management) pääkohtina pidetään liidien generointia (eng. lead generating) ja hoivaamista (eng. lead nurturing), jotka lopputuloksena pyrkivät myyntiin. Liidien generointi tarkoittaa pyrkimystä lisätä asiakkaiden mielenkiintoa erilaisilla markkinoinnin keinoilla. Vaikka asiakas ei välttämättä ole tällä hetkellä ostamassa mitään, on tarpeiden kartoittaminen ja asiakkaan sitouttaminen yritykseen silti hyödyllistä mahdollisia seuraavia myyntitapahtumia varten. Liidien hoivaaminen kartoittaa asiakkaiden tarpeita jatkomyynnin kannalta ja ylläpitää kiinnostusta yritykseen ja sen tuotteisiin. Liidien hoivaamiseen voikin sisältyä yrityksen sisällä yhteydenpitoa sekä asiakastietojen käsittelyä, kuten esimerkiksi segmentointia ja tietojen keräämisestä asiakastietojärjestelmään. (Järvinen & Taiminen 2015, 166-167.)

Kuviossa 2 on kuvattu myyntisuppilo (eng. sales funnel), joka kuvaa myynnin ja markkinoinnin liidien ohjautumista organisaatiossa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kehittämislähtöisestä näkökulmasta. Myyntisuppilon tehtävänä on toimia apuvälineenä potentiaalisten liidien hoivaamiseen ostoprosessissa. (Terho et al. 2023.)



KUVIO 2. Integroitu myynnin ja markkinoinnin suppilo (mukailtu Terho et al. 2023, 339 & 343.).

Suppilo kategorisoi potentiaalisia asiakkaita sen perusteella, missä vaiheessa prosessia asiakkaat ovat. Myyntisuppilon muoto havainnollistaa sitä, kuinka suuri määrä liideistä päätyy seuraavalle tasolle prosessissa. (Terho et al. 2023.) Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tarkemmin myyntisuppilon vaiheita ja osaluaita.

4.1 Esivalinta ja taustatutkimus

Liidien esivalinnassa suoritetaan markkinoinnin tai myynnin prospektin laadun tutkintaa. Usein laatua verrataan valmiiksi määriteltyihin ideaaliasiakkaan tai ostopotentiaalisiin kriteereihin. Asiakkaan taustatutkimus auttaa ymmärtämään ostajien potentiaalisuutta, kipupisteitä ja tarpeita. (Terho et al. 2023, 339.) Taustatutkimus voi sisältää esimerkiksi yrityksen taloustilanteen kartoitusta, aiempien pro-

jektien, hankkeiden tai hankintojen seuraamista, yrityksestä löytyvän historiatiedon etsimistä sekä mahdollisesti potentiaalisten yritysten hankinnasta vastaavien henkilöiden kartoitusta.

Usein esivalintaa voidaan tehdä ennalta määritellyn listan perusteella määriteltyille potentiaalisille asiakkaille. Joskus potentiaalisia asiakkaita voidaan kerätä myös eri yritysten sivustoilta tai LinkedIn:in avulla. Tässäkin tapauksessa ennalta määrätyt kriteerit ohjaavat valintaa. Asiakkaiden arvioinnissa voidaan jakaantua tarjoamaan spesiaaleja kompleksisia ratkaisuja uusille asiakkaille, jotka voivat kuitenkin tuottaa jatkossa suuria ostoja ja kestäviä yritys-suhteita. Toisena reittinä on tarjota näitä erityisratkaisuja jo ennestään olemassa oleville asiakkaille, joiden tarpeita kartoitetaan jo tiedossa olevan asiakasdatan perusteella. (Terho et al. 2023, 339.)

4.2 Asiakkaan sitouttaminen ja liidin hoivaaminen

Asiakkaan sitouttamisella tarkoitetaan jo olemassa olevan tai täysin uuden asiakkaan kiinnostuksen ylläpitämistä ja syventämistä. Asiakkaan sitouttaminen vaatii sekä sisäisiä tietolähteitä, kuten asiakastietokannasta löytyvää tietoa, sekä ulkoisista lähteistä kuten sosiaalisesta mediasta löytyviä viitteitä. Asiakkaan sitouttaminen voi olla esimerkiksi automaattisien isommalle joukolla luotujen tai personoitujen yksittäisille henkilöille laadittujen viestien lähettämistä kohdenneusti. (Terho et al. 2023, 339.)

Liidin hoivaamisella tarkoitetaan tietyn havaitun ongelman tai hankintatarpeen syvempää kartoittamista ja ratkaisun tarjoamista. Asiakkaan tilannetta voi kartoittaa myös uudelleen säännöllisin väliajoin, mikäli asiakas ei ole valmis ostamaan tuotetta juuri kyseisellä hetkellä. (Terho et al. 2023, 339.)

Apuna näihin molempiin voidaan hyödyntää paljon järjestelmien automatisoituja ominaisuuksia. Ohjelmien rinnalla iso osa personoinnista ja asiakkaan taustan tuntemisesta vaatii osana tärkeää manuaalista työtä, jota ei voida suorittaa pelkästään järjestelmillä. (Terho et al. 2023, 339.)

4.3 Lopullinen hyväksyntä ja liidin luovutus eteenpäin

Kun asiakkaan tarpeita on saatu kartoitettua ja asiakkaan kiinnostus herätettyä, voidaan liidi vahvistaa eli kvalifoida. Liidin vahvistaminen voi tulla suoraan asiakkaan puolelta myönteisenä viestinä tai siitä voidaan saada viitteitä aiemmasta myynnin tai kontaktoinnin kautta asiakastietokannasta. Tämän lisäksi hyödynnetään myös sosiaalisesta mediasta ja muista mahdollisista tietolähteistä löytyvää tietoa. (Terho et al. 2023, 339.)

Vahvistamisen jälkeen liidi voidaan luovuttaa eteenpäin myynnille. Liidin luovuttaminen myynnille vaatii yhdessä sovittujen kriteerien täyttymistä ja potentiaalisen asiakkaan profiilin ymmärtämistä. Asiakkaan tarpeiden ja tietojen tuleekin välittyä selkeästi myös seuraavalle tasolle. (Terho et al. 2023, 339.)

4.4 Organisaatoriset tekijät

Myynnillisiin toimenpiteisiin sitoutuvat organisaation sisäiset tekijät, jotka liittyvät työyhteisön toimintatapoihin ja käsityksiin. Tässä yhteydessä organisaatoriset tekijät määrittelevät yhteisiä käsityksiä myyntiprosessin kulusta, tavoitteista sekä avoimesta kommunikaatiosta. Olennaisia organisaatorisia tekijöitä käytännön työympäristössä ovat muun muassa yhteinen ymmärrys terminologiasta, vastuualueista sekä yhteiset palaverit kaikkien yhteistyössä toimivien yksikköjen kesken. (Terho et al. 2023.)

Tärkeää ovat myös yhteiset tavoitteet, jotka ohjaavat myyntiprosessia. Olennaista on avoin keskusteluyhteys, erityisesti palautteenanto eri sidosryhmien välillä. Tämä mahdollistaa eri roolien keskinäistä ymmärrystä toistensa toiminnasta ja sulavaa yhteistyötä. Myynnin kehittämisen tulisikin muun muassa havainnollistaa sitä hyötyä, mitä se tuottaa myynnille. Vastaavasti myynnin tulisi antaa palautetta kehitystyötä tekeväälle henkilöstölle, jotta liidien laadun tunnistamista saataisiin parannettua. Jos valtava määrä liidejä välitetään myynnille, voi virhearviointin määrä liidien tulkinnassa olla suuri: iso osa liideistä nähdään huonolaatuisena, jolloin myös potentiaaliset liidit hukkuvat massaan ja ne saatetaan karsia vahingossa pois. (Terho et al. 2023.)

Myynnillisten toimenpiteiden eteneminen kaupan tekemiseen vaatii myös ihmisten johtamista. Myynnin vauhdittamisesta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden (eng. sales development representative) toimenkuvan tulisikin olla linjassa organisaation kehittämistoimenpiteisiin ja käytettäviin apuvälineisiin. (Terho et al. 2023.)

4.5 Teknologiset tekijät

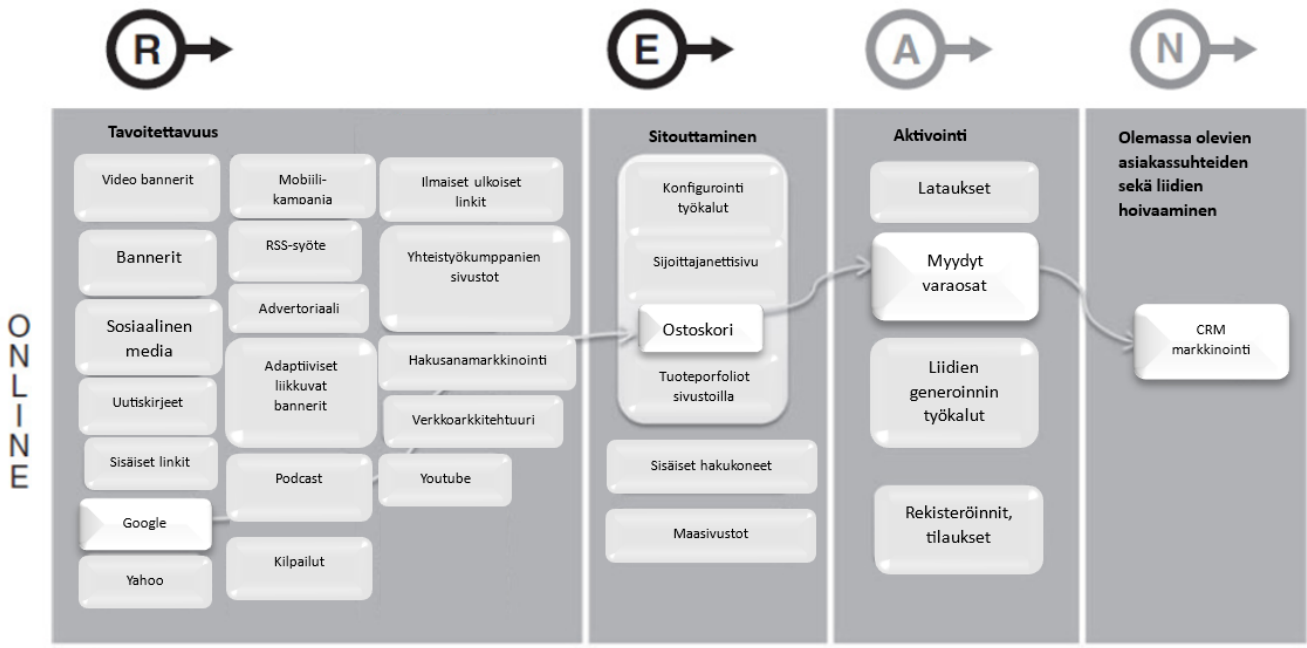
Teknologiset tekijät voidaan jakaa myyntitoiminnan mahdollistaviin ja avustaviin toimintoihin sekä asiakasdatan saatavuuden vaatimuksiin vastaaviin tekijöihin (Terho et al. 2023, 339).

Mahdollistavia tekijöitä myynnille ovat asiakasdataan ja sen automaatioon liittyvät järjestelmät, kuten MA- (eng. marketing automation) ja CRM- (eng. customer relationship management) järjestelmät. CRM-järjestelmä kattaa asiakasdatan säilyttämisen ja hallinnoinnin, kuten esimerkiksi historiatiedot myynnistä sekä uusien myyntimahdollisuuksien ohjaamisen ja dokumentoimisen. MA-järjestelmät taas soveltavat CRM-järjestelmän tietojen hyödyntämistä markkinoinnissa automaation keinoin, esimerkiksi lähettämällä ilmoituksia tietyille CRM-järjestelmästä löytyville asiakkaille automaattisesti. (Terho et al. 2023.)

Avustavan toiminnan kattavat järjestelmien ominaisuudet, jotka mahdollistavat myyntitoiminnan analysoinnin, prosessin seurannan ja ohjauksen sekä tavoitteellisen kommunikoinnin järjestelmän kautta. Teknologia vaatii avukseen myös käytökelpoista dataa asiakkaista. Datan käytettävyyden vaatimuksiksi on määritelty jaettu tietokanta, integroidut järjestelmät ja ajantasainen data järjestelmissä. (Terho et al. 2023, 339.)

Järjestelmien avulla on mahdollista mallintaa, hallinnoida sekä ennustaa eri prosessin vaiheita (Breidbach et al. 2018). Myynnin apukeinoina voidaan hyödyntää sekä yrityksen sisäisiä järjestelmiä että yleisiä kaikkien käytössä olevia palveluita. Lähtökohtana olisi kuitenkin, että toiminta eri ympäristöjen välillä olisi integroitua ja saumatonta. (Terho et al. 2023.) Kuviossa 3 on esitetty erilaisia palveluita ja markkinoinnin muotoja liidien ohjaamisessa. Tavoitettavuuden (eng. reach) kannalta kohdennettu mainonta eri hakupalveluissa ja sivustoilla, videopalvelut tai -

sovellukset ja niiden älykäs mainonta sekä perinteisemmät uutiskirjekooosteet sähköpostin tai mobiilikanavien kautta ovat olennaisessa asemassa. Kaikilla eri alustoilla on jotakin dataa mahdollisesta asiakkaasta, vaikka se ei olisi vielä yrityksen tiedossa. Nämä alustat mahdollistavat asiakkaan sitouttamisen vierailemaan yrityksen nettisivustoilla tai ostopalveluissa. (Shannak & Qasrawi 2011, 96.)



KUVIO 3. Käytettävät palvelut liidien generoimiseen (mukailtu Shannak & Qasrawi 2011, 96).

Asiakasta sitouttava markkinointi (eng. engage) perustuu useimmiten tiedon tarjoamiseen tai mielenkiinnon lisäämiseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi yrityksen verkko- tai Intra-sivustojen, tuotekatalogien tai verkkokaupan ostopalvelujen kautta. Liidien generointi saa alkunsa, kun yritys saa yhteydenoton, rekisteröinnin, tilausilmoituksen tai jonkin mediakanavan tilausilmoituksen. (Shannak & Qasrawi 2011, 96.)

Toteutuneiden ostojen tai havaittujen liidien kautta asiakassuhteita voidaan edistää (eng. nurturing) CRM-järjestelmään kertyvien tietojen avulla. CRM-järjestel-

mään kytkettyjen kontaktointitoimintojen kautta on mahdollista sitouttaa jo olemassa olevia tai mahdollisesti yrityksestä kiinnostuneita asiakkaita ja edelleen generoida uusia liidejä. Järjestelmässä oleva validoitu data tarjoaa myös mahdollisuuden ennustaa myyntiä ja hallita asiakastietoja. Myyntiprosessissa kertyvän uuden datan ja asiakasjärjestelmissä olevan aiemman datan yhdistäminen onkin olennaista myynnin tehostamisen kannalta. (Shannak & Qasrawi 2011, 96.)

5 LIIDIEN OHJAUKSEN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Toimeksiantajalle tehtävässä opinnäytetyössä tavoitteena on toteuttaa automatisoitu systeemi liidien ohjautumiselle oikeille yhteyshenkilöille toimeksiantajayrityksessä. Yrityksessä on käytössä Salesforce -järjestelmä, johon yrityksen sivustoilta tulevat yhteydenottolomakkeet tulevat. Nämä yhteydenottolomakkeet halutaan ohjata automaattisesti yrityksen Compass CRM-järjestelmään, niin että nämä liidit ohjautuisivat oikeille yhteyshenkilöille. Erillistä CRM-järjestelmää käytetään Salesforcen rinnalla, sillä asiakasdata ja siihen liittyvät toiminnot ovat olemassa vielä tällä hetkellä aiemmassa CRM-järjestelmässä.

Tällä hetkellä liidit tulevat yhteydenottolomakkeiden muodossa Salesforceen, josta markkinointi lajittelee potentiaaliset, konvertoi ne Compass CRM-järjestelmään ja valitsee niille yhteyshenkilön uudelleen manuaalisesti Compass CRM-järjestelmässä.

Tavoiteltu lopputulos on saada aikaiseksi etukäteismäärittely yhteyshenkilöistä eri tuotteille ja palveluille ja ohjata liidit jatkossa suoraan näille henkilöille Compass CRM-järjestelmässä. Vastaava automatisointi on toteutettu aiemmin yrityksen toiselle yksikölle.

5.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajana on Valmet Technologies Oy, joka on paperi-, sellu- ja energia-teollisuuden alueella toimiva yritys. Tuotteina ovat teknologian, automaation sekä palveluiden toimittaminen teollisuuden tarpeisiin. (Valmet 2024.)

Tämä toimeksianto on tehty yrityksen Paper and Board -liiketoimintalinjan alaisuudessa Stock Preparation and Recycled Fiber -yksikössä, jonka toimintoihin kuuluvat massankäsittelyn ja kierrätyskuituihin liittyvien laitteiden liiketoiminta, suunnittelu sekä tutkimus- ja kehitys. (Valmet 2024.)

Yrityksellä on asiakkaita 100 eri maassa. Palvelukeskuksia on yli 100, myynti-konttoreita 98 ja tuotantolaitoksia 43 ympäri maailmaa.

Tutkimus- ja tuotekehityskeskuksia on 16 EMEA-alueella, pääosin Suomessa ja Ruotsissa. (Valmet 2024.)

5.2 Liidien ohjauksen prosessi

Liidien ohjauksen prosessin kehittäminen aloitettiin kartoittamalla nykyinen liidien ohjaus järjestelmässä. Tämä prosessi on kuvattu kokonaisuudessaan kuviossa 5. Yrityksen markkinoinnin keinoja ovat mm. referenssimarkkinointi aiemmista projekteista yrityksen nettisivuilla ja Linked-Inissä, uutisointi tutkimus- ja kehityshankkeista, uutiskirjeet ja mahdollisten tietopakettien lähettäminen sähköpostiin. Asiakkaille on tarjolla nettisivuilla sekä Youtubessa tietoa yrityksen laitteista, palveluista, arvoista sekä hanke- ja tutkimustyöstä.

Kun asiakas haluaa kontaktoida yritystä ensimmäistä kertaa palveluiden hankkimisesta, yrityksen sivustolla näkyy kontaktointipainike jokaisen tuotekategorian kohdalla. Tämä painike ohjaa asiakkaan lomakkeelle, josta on mahdollista täyttää yhteydenottopyyntö (kuvio 4). Lomakkeella on pakollisena tietona nimitiedot, sähköpostiosoite, yrityksen nimi, maa tai alue sekä sovelluskohde (sektori).

First Name *

Last Name *

Email *

Phone

Company *

Mill/plant location

Country/Region *

Please select your area of interest *

Please provide further information for our paper & board machine experts. Why do you want us to contact you?

Please be as specific as possible with your requests. For example, what are the paper/board grade(s) and basis weight range you produce? What is the paper/board web width? What is your challenge/ target you are hoping for Valmet to respond to?

I would like to receive emails from Valmet regarding news, invitations to webinars and events and offers related to Valmet products and services. I may unsubscribe from these communications at any time.

SEND

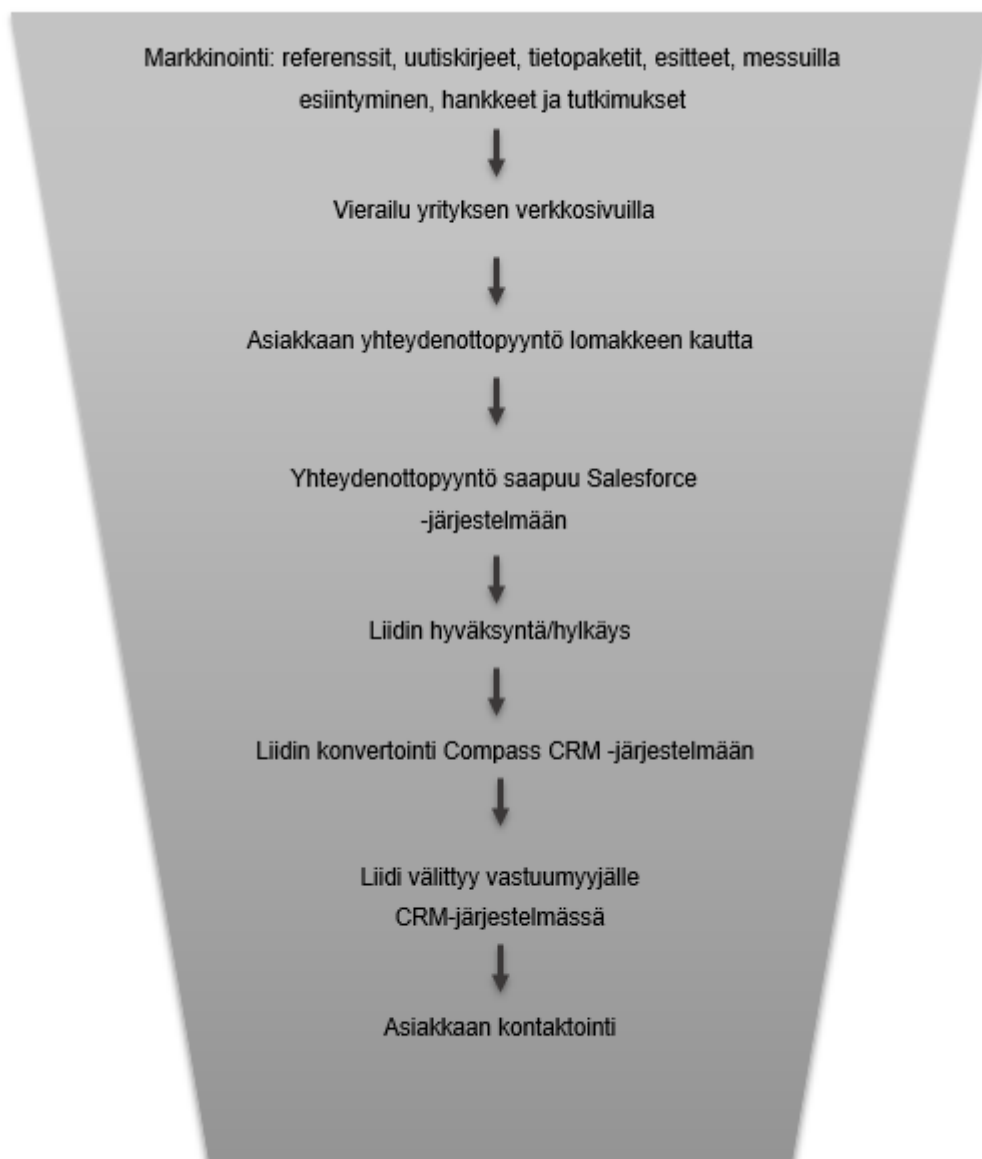
For more information on our privacy practices and how we are committed to protecting your privacy, please review our [Privacy Notice](#).

KUVIO 4. Yrityksen yhteydenottolomake.

Yhteydenottopyynnöt ohjautuvat lomakkeelta Salesforce CRM-järjestelmään, josta ne käydään manuaalisesti läpi markkinoinnin asiantuntijan toimesta. Yhteydenottopyynnöistä arvioidaan aluksi, että pyynnöt ovat tulleet oikealle yksikölle. Mikäli kontaktipyynnö on ohjautunut väärälle yksikölle, sen voi siirtää Salesforce

-järjestelmässä oikean yksikön jonoon. Aiheettomat yhteydenottopyynnöt, kuten vahingossa keskeneräisenä lähetetyt lomakkeet poistetaan.

Tämän jälkeen yhteydenottopyyntöjä käsittelevä asiantuntija voi alkaa arvioidaan aiheellisten kontaktipyntöjen tarpeita tarkemmin ja päättää sen perusteella, ketkä ovat sopivia asiantuntijoita vastaamaan yhteydenottopyyntöön. Aiheelliset ja oikeassa jonossa olevat kontaktipyntöt siirretään erilliseen CRM-järjestelmään Salesforcen kautta. Aiheettomat yhteydenottopyntöt karsitaan.



KUVIO 5. Yrityksen kontaktipyntöjen eteneminen.

Salesforcessa pyyntöjä lajittelevan henkilön tulee valita oikeat tuoteryhmät, joille pyyntö ohjataan. Aikaisemmin näistä tuoteryhmistä vastaavat henkilöt on pitänyt valita myös erillisestä CRM-järjestelmästä siirron jälkeen, mutta muutoksen myötä pyyntöjen toivottaisiin ohjautuvan automaattisesti oikeille yhteyshenkilöille.

5.3 Alkuohjeistus

Ohjeistus yhteyshenkilöiden automatisointiin saatiin yrityksen toisen yksikön edustajalta aloituspalaverissa. Kyseisessä yksikössä on aiemmin tehty vastaavanlainen muutos, jonka vuoksi heiltä saatiin opastusta siihen, kuinka muutos tulisi toteuttaa.

Ohjeistuksessa käytiin läpi automaattisen ohjauksen toimintaperiaate, muutosten tekeminen käytännössä, tarvittavat tiedot automatisointia varten sekä aikaisempia havaintoja muutosprosessista ja ohjauksen toimivuudesta. Palaveri nauhoitettiin, jotta tarvittaviin ohjeisiin voidaan palata myöhemmin.

5.4 Yhteyshenkilöiden optimointi prosessin aikana

Yksikön järjestelmiin ei ollut aikaisemmin laadittu listausta yhteyshenkilöistä, mikä on muutosten tekemisen kannalta välttämätöntä. Tietojen puuttumisen vuoksi on ollut haasteellista määrittää, kenelle liidit lähetetään järjestelmässä. Alkutilanteen vuoksi myyntialueilta haluttiin selvittää kerralla tämänhetkiset yhteyshenkilöt ja kirjata ne järjestelmään.

Yhteyshenkilöiden päättäminen vaatii tietämystä myyntialueilla työskentelevien ihmisten roolista, osaamisesta ja vastuualueista, jonka vuoksi Compass CRM-järjestelmässä on haastava valita sopivia henkilöitä, joille liidit tulisi lähettää. Myyntihenkilöiden määrän ollessa suuri, muistinvarainen valinta ei ole enää käytännöllinen ratkaisu. Aiemmin oikeita yhteyshenkilöitä onkin väliaikaisesti selvitetty sähköpostitse myyntialueelta, muistinvaraisesti tai lähettämällä liidi myyntialueen esimiehelle, jolloin kyseinen esimies on voinut siirtää liidin päättämälleen

henkilölle. Yksikön kontaktihenkilöt ovat maailmanlaajuisesti eri maissa, joten tämä lisää kompleksisuutta kontaktihenkilöiden määrittämiseen.

Saadun alkuohjeistuksen perusteella muutokseen tarvittavia tietoja alettiin selvittää myyntialueilta. Myynnin johtotehtävissä toimivalta henkilöltä saatiin alkuun dokumentaatiota mahdollisista yhteyshenkilöistä sekä muista henkilöistä, joilta voisi saada tarkemmat tiedot myyntialueen tilanteesta.

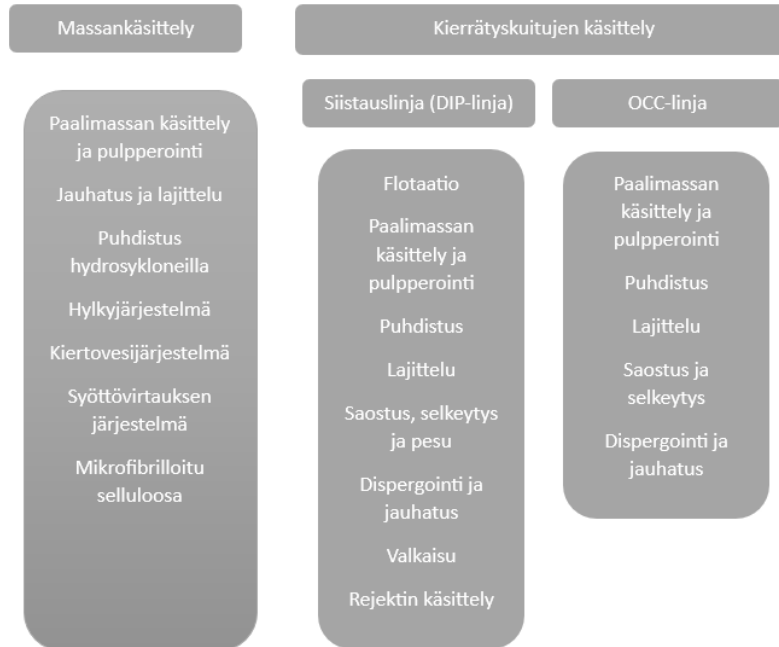
Yhteyshenkilöiden kartoitus aloitettiin lähettämällä saaduille yhteyshenkilöille informoiva sähköposti tulevasta muutoksesta sekä ohjeet yhteyshenkilöiden raportointiin. Kysytyjä tietoja olivat nimi, tehtävänimike, myyntialue sekä tuotteet joiden myynnistä henkilö on vastuussa. Myyntihenkilöitä pyydettiin ilmoittamaan tiedot tiettyyn päivämäärään mennessä. Ennen kyseistä päivämäärää lähetettiin kolme muistutussähköpostia, joista pääsi suoraan täyttämään tiedot sisäiseen Excel-tiedostoon. Yhteensä taulukkoon saatiin tiedot 40:stä yhteyshenkilöstä eri myyntialueilta.

Kun tarvittavat tiedot olivat kasassa, eriteltiin ne Excel-tiedostoon siinä muodossa kuin ne tulisivat järjestelmässä olemaan. Excel-tiedostoon oli luotu etukäteen järjestelmän valikot toisen yksikön antaman ohjeistuksen mukaan, jolloin kyselyn jälkeen voitiin täydentää valmiiksi luodut kentät.

Tietoja tuotevastuista täytyi kuitenkin muokata tarkemmin järjestelmän mukaiseksi. Yhteydenottolomakkeella on olemassa tieto yhteydenoton aiheesta (eng. area of interest), josta asiakas voi valita mihin prosessiin tai sovelluskohteeseen hänen pyyntönsä liittyy. Tämän tiedon avulla yhteydenottopyynnöistä voidaan arvioida, kenellä olisi aiheesta tietämystä ja kuka olisi oikea asiantuntija kontaktoimaan asiakasta.

Samalla tavoin CRM-järjestelmässä on omat kategoriansa yhteydenoton aiheeseen liittyen. Kuviossa 6 on esitelty nämä tuotteisiin ja prosesseihin liittyvät kategoriat, joiden mukaan yhteydenottopyynnot voidaan ohjata oikealla kontaktihenkilölle. Käytännössä yhteyshenkilön kohdalle on mahdollista merkitä vain tietty prosessi, kuten paperikoneen massankäsittelyn jauhatus ja lajitteluprosessi. Mikäli tietty henkilö on esimerkiksi vastuussa jauhimien myynnistä, tulee tietoihin

määrittää kaikki mahdolliset prosessit, joihin jauhin liittyy. Näitä voivat olla esimerkiksi aaltopahvin kierrätyslinjaan (eng. OCC) liittyvä jauhatus, keräyspaperin siistaukseen eli puhdistukseen ja painovärin poistamiseen (eng. DIP) liittyvä jauhatus sekä mikrofibrilloidun selluloosan valmistukseen liittyvät jauhimet.



KUVIO 6. Prosesseihin liittyvät kategoriat Compass CRM-järjestelmässä.

Täytettäessä tuotevastuita täytyi siis arvioida, mitkä kategoriat sopisivat parhaiten kyseisen asiantuntijan tilanteeseen. Tässä auttoi jo aiempi tuntemus alan prosesseista sekä sovelluskohteista. Kategorioissa oli myös päällekkäisyyksiä, jonka vuoksi usealle henkilölle täytyi merkitä samoja kategoriatietoja. Oli siis tarpeellista myös arvioida, mikä vaikutus tällä tulisi olemaan: kuinka monella henkilöllä myyntialueella on samoja tietoja ja pystyvätkö nämä henkilöt mahdollisesti kommunikoidaan keskenään yhteydenottolomakkeista, mikäli liidi ohjautuu useammalle henkilölle. Isossa osassa tapauksista kuitenkin riitti, että liidit ohjautuvat myyntialueen mukaan ja tämän alueen asiantuntijat vastaavat kaikkiin tuotteisiin liittyvistä kyselyistä. Tämä yksinkertaisti määrittelyä.

5.5 Muutos ohjelmistoon ja tiedotus myynnin henkilöstölle

Muutoksien tekemisestä järjestelmään sovittiin myyntijärjestelmistä vastaavan yksikön edustajan kanssa. Tarvittavilla tiedoilla täytetty Excel lähetettiin eteenpäin tämän yksikön edustajalle. Muutokset toteutettiin toisen yksikön toimesta, sillä heillä oli osaamista ja tarvittavat järjestelmäoikeudet muutoksien tekemiseen jo ennestään.

Muutoksista tiedotettiin myynnin kontaktihenkilöille informoivalla sähköpostilla. Sähköpostiin sisällytettiin tiedot siitä, ketä järjestelmään on kirjattu ja millä perustein. Sähköpostissa oli lisänä myös ohjeistus, kehen ottaa yhteyttä, mikäli haluaisi muuttaa yhteyshenkilöiden tietoja tulevaisuudessa järjestelmään.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Muutoksen yhteydessä tehtiin havaintoja koko prosessin toimivuudesta ja mahdollisista haasteista liidien ohjauksen yhteydessä. Näitä havaintoja haluttiin kerätä mahdollisten seuraavien muutosten varalta sekä ymmärryksen lisäämiseksi. Tässä luvussa on käyty läpi sekä havaittuja epäkohtia että mahdollisia kehitysehdotuksia prosessiin. Kehitysehdotusten yhteydessä on hyödynnetty aiemmin kuviossa 2 esiteltyä markkinoinnin ja myynnin suppilon kategorioita (Terho et al. 2023, 339).

6.1 Lomake

Kontaktilomakkeiden käsittelyssä havaittiin, että lomakkeella on muutamia sarakkeita, jotka kaipaisivat päivitystä. Nämä sarakkeet ovat yhteydessä myös liidien etenemiseen. Isoimpana haasteena ilmeni, että asiakkaat eivät tiedä selkeästi mille sektorille suunnata kyselypyyntönsä (eng. area of interest). Sivustolla on useita eri painikkeita, joiden kautta saman lomakkeen voi täyttää. Erona lomakkeissa on vain sektorin tieto. Tämä aiheuttaa haasteita niin asiakkaille kuin liidejä käsitteleville henkilöille, sillä väärälle sektorille tulevat pyynnöt täytyy siirtää toisen osaston jonoon Salesforcessa. Tämä lisää sekä ylimääräistä työtä että mahdollistaa virheiden kasautumista ja liidien hukkumista.

Lomakkeella kaikki kentät eivät ole pakollisia, mikä voi johtaa haasteeseen selvittäessä asiakkaan lähtötilannetta ja tarvetta. Pakollisena tietona ei esimerkiksi ole tehtaan tai yrityksen sijaintia, joka osaltaan hankaloittaa jo olemassa olevien asiakastietojen tunnistamista. Lomakkeelta löytyy pakollisena vaihtoehtona maatieto. Mikäli asiakas kuitenkin valitsee kontaktilomakkeelta aluetiedokseen Yhdysvallat, ei seuraava valinta osavaltiosta ole pakollinen.

Myöskään tietoa yhteydenoton aiheesta ei ole merkitty pakolliseksi. Asiakkaille on listattu kentän alapuolella tarkasti, mitä tietoja toivotaan sisällyttävän kenttään, mutta lomakkeen voi kuitenkin lähettää kirjoittamatta mitään. Mikäli tämä kenttä jää tyhjäksi, on asiakkaan pyyntöä vaikea ohjata eteenpäin ja myös kontaktointi voi osoittautua hakuammunnaksi.

Mikäli jo aiemmin tilannut asiakas lähestyy yhteydenottolomakkeen kautta, on aiempia asiakastietoja myös haastava hakea CRM-järjestelmästä. Lomakkeella ei ole tällä hetkellä vaihtoehtoa syöttää esimerkiksi asiakasnumeroa tai muuta tunnistetta, jonka perusteella jo olemassa olevat asiakastiedot voitaisiin saada helposti selville. Toisaalta aiemmin tilanneet asiakkaat saattavat ottaa yhteyttä ennemmin eri kanavan kautta kuin kyseisellä lomakkeella, minkä vuoksi tällaiselle ominaisuudelle ei ole nähty suurta tarvetta.

6.2 CRM-järjestelmän kategoriatiedot

Kuten jo kohdassa 5.4. yhteyshenkilöiden määrittelyssä sivuttiin, tuotti tuotevastuiden kategorisoiminen haasteita nykyisellä rakenteella. Mahdollisesti kategoriat ovat nykyisessä muodossaan, sillä samoja alakategorioita käytetään myös yrityksen nettisivuilla ja yhteydenottolomakkeella. Asiakkaiden ostamien laitteiden tiedot merkitään CRM-järjestelmään myös samojen alakategorioiden tapaan. On siis saattanut olla loogista määrittellä tiedot samalla tavalla liidien ohjaukseen. Mahdollisesti näiden rakenteiden ja nimikkeiden muuttaminen voisi myös aiheuttaa ongelmia erilaisten tietojen ohjausprosesseihin järjestelmässä ja estää mahdollisten automaattisten toimintojen käyttöönottoa.

Mikäli tietoja määriteltäisiin uudestaan esimerkiksi uuteen tai uudistettuun järjestelmään, voisi olla helpompaa määrittellä tiedot ohjaukseen tuotetasolla. Tällöin yhteydenottopyyntöjä voisi ohjata myyntialueille lomakkeelta maatiedon sekä tietyn tuotteen, esimerkiksi jauhimien, perusteella. Mikäli asiakkaan yhteydenottopyyntö ei soveltuisi minkään tietyn tuotteen kohdalle, voisi kategoriassa edelleen olla vaihtoehto ylätasosta, joka sisältää kaikki tuotteet ja ohjaisi kyselyn vain maan perusteella tietylle myyntialueelle. Järjestelmässä voisi olla myös joustavammat kriteerit siihen, miten kontaktipyyntöjä lajitellaan oikeille myyntihenkilöille: ei ainoastaan myyntialue ja tuotevastuu.

6.3 Järjestelmien integraatio

Yhtenä isompana haasteena erillisten järjestelmien käytössä ovat integrointiongelmat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytettäessä kahta erillistä järjestelmää, tässä tapauksessa Salesforcea ja erillistä CRM-järjestelmää, niiden välillä siirretty asiakasdata voi hukkua. On havaittu, että kaikki järjestelmien välillä siirretyt liidit eivät välitykään toiseen järjestelmään. Integrointihaasteita olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan dokumentoida ja raportoida mahdollisista haasteista IT-henkilöstölle.

Järjestelmät eivät kuitenkaan ole ikuisia ja jatkossa tavoite voisi olla kartoittaa osaston sisällä tarvittavia ominaisuuksia ja toimintoja mahdollisten tulevien järjestelmämuutoksien varalta. Vaikka järjestelmämuutokset tulisivat voimaan ylhäältä päin, voisi yksittäisellä osastolla olla mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi käyttöön otettavan järjestelmän räätälöintiin omassa yksikössään. Käytössä olevan Salesforceen ominaisuuksia voisi kartoittaa käytännön toiminnan kannalta ja mahdollisesti räätälöidä järjestelmää päivittämällä nimikkeet oman yksikön tarpeisiin sopiviksi tai lisätä toimivuutta mahdollisilla lisäosilla. Myös tarvittavan asiakasdatan määrittäminen ja tarpeettoman karsiminen jo etukäteen ennen tehtäviä muutoksia voisi olla avuksi muutostilanteessa, kuten yrityksessä on jo tällä hetkellä tehtykin.

6.4 Asiakaskokemuksen merkitys

Haasteet liidien ohjaamisessa saattavat vaikuttaa myös asiakaskokemuksen luomiseen. Mikäli uusi asiakas haluaa ottaa yhteyttä lomakkeella, olisi prosessin oltava helppo ja tehokas. Yhteydenottolomakkeen löytämisen tulisi olla mutkatonta ja lomakkeen sisällön täyttäminen helppoa.

Lomakkeella olevien tietojen tulisi myös mahdollistaa, että asiantunteva henkilö ottaa asiakkaan tilanteen käsittelyyn ja on mahdollisesti jo hieman perehtynyt yhteydenottopyynnön tilanteeseen ennen kontaktointia. Tämä voisi luoda asiakkaalle tunteen yhteistyön sujuvuudesta jo alusta alkaen. Varsinkin pienemmille ja

uusille yrityksille, joilla ei ole vielä vakiintunutta käytäntöä hankintojen tekemisestä, olisi H2H-luonteinen myynti tärkeä osa yhteistyötä. Vaikka teollisuuden hankinnoissa hankintahinta on usein iso määrittävä tekijä, ei toimivaa palvelukonaisuutta tule unohtaa.

Lomakkeelle voisikin lisätä esimerkiksi tiedon siitä, onko asiakas uusi vai vanha. Tämä voisi toteutua esimerkiksi asiakasnumeron kautta tai yksinkertaisella valintakysymyksellä. Mahdollisuuksien mukaan lomakkeelle voisi syöttää dokumentteja, joka mahdollistaisi esimerkkikuvien tai laitedokumenttien lataamisen jo yhteydenottovaiheessa. Tämä toki vaatisi myös mahdollisen tarvittavan tietoturvan kartoittamisen, jotta dokumenttien lataaminen olisi asiakkaille turvallista.

Mahdollisten lisäominaisuuksien lisäämisellä voitaisiin mahdollistaa asiakkaan tilanteen kartoittamista aikaisemmassa vaiheessa sekä helpottaa liidejä käsittelevien henkilöiden työtä aiemmin tilanneiden asiakkaiden tunnistamisessa.

6.5 Terminologia

Kuten aiemmin luvussa 2.2.4. esitettiin, työympäristön toimivuutta voidaan parantaa yhteisellä ymmärryksellä terminologiasta. Tämä tarkoittaa terminologian oikeanlaista käyttöä ja yleisesti tuntemattomien lyhenteiden välttämistä. Nämä yleisesti tuntemattomat lyhenteet rajaavat pois ammattisanaston, joka on helposti opittavissa ja löydettävissä erilaisista tietolähteistä. Terminologian vääränlainen käyttö tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa kehitettyjen lyhenteiden käyttöä, joita organisaation ulkopuolelta tulevien on haastava tietää ja ymmärtää.

Toisaalta terminologia kytkee sisälleen myös liidien ymmärtämisen: mikä käytännön ympäristössä nähdään liidinä ja omaavatko kaikki työyhteisössä tämän saman käsityksen liidien ilmenemisestä? Tekniikan alan opinnoissa termin ”liidi” käyttö ei välttämättä ole yleistä, joten teknillisen koulutuksen käyneet ihmiset eivät välttämättä koe tätä termiä ja siihen liittyvää myynnillistä sanastoa tutuna.

Samana ajatuksena voi heijastaa myös tässä työssä käsiteltyyn myyntisuppiloon: onko kaikilla myynnin parissa työskentelevillä henkilöillä sama ymmärrys liidin

etenemisestä ja siihen liittyvästä terminologiasta? Tekniikan alalla toimivat henkilöt eivät välttämättä ole koskaan opinnoissaan törmänneet myyntisuppilon käsitteeseen, mutta myynnin parissa työskenteleville insinööreille voisi olla silti hyödyllistä ymmärtää näitä prosesseja teoriassa. Mikäli mahdollisia kehitystoimia jatketaan pidemmälle, on hyvä tarkastella myös terminologiaa ja harkita sen päivittämistä tarpeen mukaan myyntiprosessin mukana. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi nimikkeiden päivittämistä sopivimmiksi tai ymmärrettävämiksi CRM-järjestelmässä, minkä myötä myös nämä uudelleen laaditut nimikkeet voisivat tarttua myös mukaan laajemmin organisaation puheeseen ja toimintaan.

7 POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään tähän työhön liittyviä pohdintoja sekä ajatuksia liittyen työn tekemiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja työn onnistumiseen. Lisäksi käsitellään myös työn aikana ilmenneitä haasteita sekä eettisyyttä ja luotettavuutta.

Yhteyshenkilöiden selvittämällä pyrittiin ensisijaisesti liidien automaattiseen ohjaamiseen järjestelmässä. Ohjauksen kehittämisen konkreettisiksi vaikutuksiksi toivottiin työajan säästöä ja virheiden minimointia liidien välittämisessä eteenpäin. Toissijaisena toiveena käytännön tasolla oli saada tietoa alueiden toiminnasta ja mahdollisista kompastuskivistä liidien ohjauksessa. Tulevaisuudessa tämä voisi antaa pohjaa kehityskohteiden toteuttamiselle ja tarjota tietoa nykytilanteesta kyseisellä osastolla, mikäli laajempi CRM-järjestelmäuudistus toteutettaisiin myöhemmin.

Prosessin tavoitteet onnistuivat siltä osin, että muutokseen tarvittavat tiedot saatiin kerättyä halutussa aikataulussa ja pyyntö muutosten tekemisestä välitettiin sovitulle yhteyshenkilölle. Liidien ohjauksen kehittäminen antoi myös uutta tietoa myyntialueilta, kuten palautetta yhteydenottopyyntöihin liittyvistä kompastuskivistä.

Prosessin tekemiseen haasteita aiheuttivat etukäteen tietämättömyys myyntialueiden sisäisestä toiminnasta liidien käsittelyssä. Vaikka ohjeistusta saatiin toiselta yksiköltä etukäteen, heräsi prosessin aikana lisää kysymyksiä myyntihenkilöiden määrittelystä järjestelmässä. Kuten useissa yrityksissä, haasteeksi koitui kuitenkin tarvittavien henkilöiden tavoittaminen lisätietojen saamiseksi. Tämä johtuu varmasti laajalti informaatiotulvasta sekä prosessin ajankohdasta.

Myös myyntialueiden kyselyyn vastauksissa oli puutetta. Kyselyyn kerättiin vastauksia touko-kesäkuussa, joten ajankohtana tämä on ollut myös kiireinen monelle työntekijälle. Mahdollinen selitys kyselyihin vastaamattomuuteen on saattanut olla myös myyntialueilla työskentelevien tietämättömyys liidien etenemisestä järjestelmissä: on saattanut herätä kysymyksiä siitä, miksi tällainen muutos tarvitaan, tietämättömyys siitä, keitä järjestelmään tulisi merkitä ja epävarmuus, kuinka kyselyyn vastaaminen vaikuttaa käytännössä omaan työhön.

Jos samantapainen muutos tehtäisiin uudelleen, kannattaisi alussa mahdollisesti selvittää tarkemmin järjestelmän mahdollisuuksia sekä myyntialueiden toimintaa. Prosessin kehittämistä auttaisi myös se, että kaikilla myyntialueilla olisi keskinäinen ymmärrys liidien etenemisestä järjestelmissä. Prosessin aikana ilmeni, että myyntialueilla ei välttämättä ole ollut tietoa siitä, että kontaktilomakkeet on täytynt siirtää manuaalisesti Salesforce-järjestelmästä eteenpäin yrityksen erilliseen Compass CRM-järjestelmään. Mikäli prosessista saataisiin laajempi ymmärrys myyntialueille, voisi tämä myös edistää muiden kehitysaskelien ottamista.

Kehitysideoita esitettiin kaikista prosessin vaiheista, hyödyntäen teoriaosiossa käsiteltyä tietoutta. Olennaisia kehityskohteita olivat yhteydenottolomakkeen kenttien täydentäminen, CRM-järjestelmän terminologian päivittäminen, CRM-järjestelmien välisien integraatiohaasteiden seuranta sekä perehtyminen asiakaskokemuksen parantamiseen päivittämällä prosessin osia, kuten lomaketta ja liidien ohjautumista. Kokonaisuudessaan havaituista ongelmakohtista olisi hyvä kerätä jatkossa tietoa ja pohtia näiden esitettyjen kehitysideoiden sopivuutta laajemmin prosessiin. Itsessään ongelmakohtiin perehtyminen voisi avata mahdollisuuden vaihtoehtoisten kehitysideoiden syntymiselle.

Yritykselle konkreettisiksi hyödyiksi opinnäytetyöstä muodostuivat työajan säästö, virheiden minimointi systemaattisemman dokumentoinnin myötä sekä tieto nykyisistä yhteyshenkilöistä ja mahdollisista kehityskohteista. Isona tekijänä laadun kannalta on välttää pelkän muistin varassa toimimista. Dokumentoimalla yhteyshenkilöt järjestelmään voidaan varmistaa, että yhä useampi henkilö pysyisi ohjaamaan liidejä järjestelmässä oikeille henkilöille, vaikka myyntialueiden toiminta ja prosessi itsessään eivät olisi ennestään tuttuja. Dokumentoitu tieto yhteyshenkilöistä auttaa myös muuttuvissa tilanteissa, kuten kiireessä, toimimista.

Luotettavuuteen vaikuttivat prosessissa mukana olevien henkilöiden asema sekä se, että tarkastelussa on vain yhden yksikön prosessi. Yrityksessä samankaltaisia muutoksia on tehty useammassa yksikössä, mutta tässä opinnäytetyössä käsitellään vain tämän yhden yksikön prosessia. Tietoja antaneet henkilöt ovat myös itse juuri niitä, joita muutokset koskettavat. Näin ollen vastaajat korostavat

omaa mielipidettään antaessaan tietoja yhteyshenkilöistä. Laajempaa muutosprosessia koskevassa työssä tämä olisi voinut aiheuttaa ongelmia, mutta tämän työn laajuuden huomioon ottaen työn aikana kerättyä tietoa voidaan pitää käyttökelpoisena tämän kehitystyön tarpeisiin.

Eettisyys prosessissa huomioitiin toimittamalla prosessissa mukana olleille tietosuojailmoitus ja huolehtimalla opinnäytetyöhön osallisina olevien tietosuojasta koko opinnäytetyön ajan. Ilmoituksessa käytiin läpi, mitä tietoja opinnäytetyön tekemisestä kertyy opinnäytetyöntekijälle ja yhteystiedot, joista voi kysyä lisää tietosuojasta. Tietojen käsittelystä oli mahdollisuus kieltäytyä ottamalla yhteyttä opinnäytetyöntekijään. Opinnäytetyöprosessin aikana pidettiin alusta asti mielessä, kuinka prosessi raportoidaan noudattamalla tämän tietosuojailmoituksen käytänteitä.

LÄHTEET

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The end of solution sales. *Harvard Business Review* 90 (7), 60–68. Viitattu 14.8.2024. <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>

Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 15–26. Viitattu 13.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850111002264>

Aarikka-Stenroos, L. & Makkonen, S. 2014. Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *The Journal of business & industrial marketing* 29 (4), 344–352. Viitattu 14.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/262151952_Industrial_buyers%27_use_of_references_word-of-mouth_and_reputation_in_complex_buying_situation

Baines, T., Lightfoot, H., Peppard, J., Johnson, M. Tiwari, A., Shehab, E., Swink, M. & Wilkinson, A. 2009. Towards an operations strategy for product-centric servitization. *International Journal of Operations & Production Management* 29 (5), 494-519. Viitattu 10.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/244003151_Towards_an_operations_strategy_for_product-centric_servitization

Balaji, M.S., Jiang, Y. & Jha, S. 2021. Nanoinfluencer marketing: How message features affect credibility and behavioral intentions. *Journal of Business Research* 136 (2), 293–304. Viitattu 4.6.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/353921891_Nanoinfluencer_marketing_How_message_features_affect_credibility_and_behavioral_intentions

Cooper, Mason. 2024. The Influence of Organizational Culture on Procurement Practices: A Multi-industry Perspective. Viitattu 16.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/382206529_The_Influence_of_Organizational_Culture_on_Procurement_Practices_A_Multi-industry_Perspective

Crotty, J. & Horrocks, I. 2016. Managing legacy system costs: A case of a meta-assessment model to identify solutions in a large financial services company. *Applied Computing and Informatics* 13 (2), 175–183. Viitattu 4.6.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210832716301260>

Forza, C. & Salvador, F. 2006. *Product Information Management for Mass Customization*. Iso-Britannia: Palgrave Macmillan. Viitattu 10.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/309669012_Product_Information_Management_for_Mass_Customization_Connecting_Customer_Front-office_and_Back-office_for_Fast_and_Efficient_Customization

Han, S. & Lee, J. 2021. Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management* 93 (2), 115–123. Viitattu 16.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/348685979_Does_corporate_social_responsibility_matter_even_in_the_B2B_market_Effect_of_B2B_CSR_on_customer_trust

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

Hutt, M. & Speh, T. 2010. *Business Marketing Management*. 10.painos. Kanada: Cengage Learning. Viitattu 14.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1649739>

Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management* 54 (4), 164–175. Viitattu 10.5.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/280875581_Harnessing_marketing_automation_for_B2B_content_marketing

Keinänen, H. & Kuivalainen, O. 2015. Antecedents of social media B2B use in industrial marketing context: customers' view. *The Journal of business & industrial marketing* 30 (6), 711–722. Viitattu 23.5.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/279277912_Antecedents_of_social_media_B2B_use_in_industrial_marketing_context_Customers%27_view

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

Kuusela, A. 2018. Asiakkaiden näkemyksiä yhteistyötä edistävästä viestinnästä B2B-liiketoiminnassa. *Viestintätieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma*. Viitattu 19.8.2024. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104425>

Kotler, P., Keller, K. Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2019. *Marketing Management: What is organisational buying?* 4. eurooppalainen painos. E-kirja. Harlow, England :Pearson, 234–241. Viitattu 13.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.vle-books.com/Product/Index/1574145?page=0&startBookmarkId=-1>

Kowalkowski, C., Windahl, C., Kindström, D. & Gebauer, H. 2015. What service transition? Rethinking established assumptions about manufacturers' service-led growth strategies. *Industrial Marketing Management* 44 (2). Viitattu 10.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0019850115000516>

Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänen, J. 2016. *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 10.8.2024. <https://www.elibslibrary.com/book/978-951-37-6826-3>

Monat, J. 2011. Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing intelligence & planning* 29 (2), 178–194. Viitattu 10.5.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/859629346?accountid=14242&parentSessionId=vSae1WMAcOPD6205wVwuLBn3sXk1cab57go02u9lzGQ%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Rabetino, R., Kohtamäki, M., Lehtonen, H. & Kostama, H. 2015. Developing the concept of life-cycle service offering. *Industrial marketing management* 49 (8), 53–66. Viitattu 10.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0019850115002023>

Salonen, A., Mero, J., Munnukka, J., Zimmer, M. & Karjaluoto, H. 2024. Digital content marketing on social media along the B2B customer journey: The effect of timely content delivery on customer engagement. *Industrial Marketing Management* 118 (4), 12–26. Viitattu 4.6.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0019850124000221>

Sundberg, H. 2015. *The Role of User Experience in a Business-to-Business*

Context. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.8.2024. <https://core.ac.uk/download/pdf/250166832.pdf>

Shannak, R. & Qasrawi, N. 2011. Using Web Analytics to Measure the Effectiveness of Online Advertising Media: A Proposed Experiment. *European Journal of Economics* 42, 90–99. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.researchgate.net/publication/257947421_Using_Web_Analytics_to_Measure_the_Effectiveness_of_Online_Advertising_Media_A_Proposed_Experiment

Terho, H., Salonen, A. & Yrjänen, M. 2023. Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *The Journal of business & industrial marketing* 38 (2), 337–352. Viitattu 10.5. 2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.proquest.com/docview/2766358710?accountid=14242&parentSessionId=Oli4iljZ6qkT2AVcXgRdO11oG-CagVXyqMmjpGrLMw8M%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Vuosikatsaus 2023. 2024. Valmet. Verkkosivu. Viitattu 11.9. <https://www.valmet.com/globalassets/investors/reports--presentations/annual-reports/2023/valmet-vuosikatsaus-2023.pdf>