



Moderni myyntityö – Tekijät uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan taustalla

Juuso Jääskeläinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Juuso Jääskeläinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Moderni myyntityö – Tekijät uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan taustalla
Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 1
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii tekijöitä uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan taustalla. Toiminnanohjausjärjestelmät yleistyvät koko ajan ja niiden käyttöönotto on mahdollista jo kaiken kokoisissa yrityksissä. Liiketoiminta digitalisoituu yhä vahvemmin ja toimintoja halutaan automatisoida mutta myös ohjata datalla, ja yritykset ymmärtävät koko ajan paremmin käytettävän datan tärkeyden. Aihe sai alkunsa, kun opinnäytetyön kirjoittaja aloitti uudessa työtehtävässä toiminnanohjausjärjestelmien myynnin parissa ja huomasin kuinka erilaista ja vaativaa myyntityö on tässä maailmassa.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa toiminnanohjausjärjestelmiin ja niihin liittyviin tekijöihin, kuten hankintaprosessi, myynti ja toimittaminen tutustumalla. Sen lisäksi työssä tutustutaan nykyaikaisen ostamisen ja myynnin erityispiirteisiin, jotka ovat tärkeässä roolissa järjestelmien myyntiä ja hankintaa ajatellen.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin teemahaastatteluina kolmelle henkilölle, joilla on kokemusta toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan parissa työskentelystä viimeisen vuoden aikana. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2024 Haastattelussa nousi esiin merkittäviä tekijöitä, jotka käynnistivät hankintaprosessin. Haastattelujen tuloksista voitiin rakentaa kaari aina hankinnan syistä, hankintaprosessin läpi, riskienhallintaan sekä itse järjestelmän valintaan. Hankinnan taustalla on usein selkeitä tunnistettavia tekijöitä, mutta itse hankintapäätöksen tekeminen nojaa myös vahvasti irrationaalsiin tekijöihin.</p> <p>Johtopäätöksissä korostuu valinnan taustalla luottamuksen syntyminen ja myynnin tärkeä tehtävä tukea ostajan hankintaprosessia avoimella kommunikoinnilla mahdollisen projektin riskeistä ja haasteista, joihin projektiin lähtevällä yrityksellä voi olla kapea-alainen näkökyky. On myös todettava, että tutkimuksen tulokset heijastelevat pitkälti teoriaa. Toisaalta hankinnan tarpeen syntyminen tunnistettiin lähtevän vahvasti organisaatiosta sisältä päin, ei niinkään ulkopäin tulleiden vaikutteiden voimasta.</p>
Asiasanat toiminnanohjausjärjestelmä, ERP, myyntiprosessi, ostoprosessi, asiantuntijamyynti

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus.....	2
1.3	Aineiston keruu- ja analysointitavat	2
1.4	Käsitteellinen viitekehys	4
2	Toiminnanohjausjärjestelmät.....	5
2.1	ERP-järjestelmän rakenne.....	5
2.2	ERP-järjestelmät ja niiden suosio	5
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmän ostaminen on prosessi.....	6
2.4	Toiminnanohjausjärjestelmien myynti.....	7
2.5	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on kehitys- ja muutosprojekti	7
3	Ostajan ymmärtämisen kautta arvontuottoon	8
3.1	B2B-ostamisen roolit	8
3.2	Ostamisen muutos	9
3.2.1	Ostajan epävarmuus.....	9
3.2.2	Ostopäätöksen demokratisoituminen	12
3.3	Luottamus syntyy rakentamalla	12
3.4	Arvo keihään kärkenä.....	15
4	Uuden ajan myynti ja myynninjohtaminen.....	17
4.1	Ratkaisumyynti pohjana nykyaikaiselle myynnille	18
4.2	Arvon tuottaminen ratkaisun pohjana	19
4.3	Myyjästä asiantuntijamyymäksi	22
4.4	Asiakaskohtaamisen tärkeys	24
5	Kokemuksia ERP-järjestelmien hankinnan parista.....	26
5.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....	26
5.2	Haastattelujen tulokset.....	27
5.2.1	Nykytilanteen rajoitteet pakottavat muutokseen	28
5.2.2	Muutoksen odotetaan helpottavan arkea	29
5.2.3	Päättämisen vaikeus.....	30
5.2.4	Valintakriteerit	31
5.2.5	Onnistunut muutos.....	33
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	35

Lähteet.....	37
Liitteet.....	40
Liite 1. Teemahaastattelurunko	40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia syitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoon, ja samalla tutkia minkälaiset syyt vaikuttavat palveluntuottajan valintaan. Tutkimuksessa valotetaan syitä vaihtoprosessin aloittamisen takana ja pyritään tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun tuottajan valintaan. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan (Tilastokeskus 2023.) toiminnanohjausjärjestelmät ovat yleistyneet merkittävästi läpi toimialojen ja nykyaikainen dataohjautuvuus ja digitalisoitu liiketoiminta sekä liiketoiminnan kehitysmahdollisuudet ovat lisänneet toiminnanohjausjärjestelmien merkitystä myös pk-sektorilla. (Luoma-Kyyny 20.12.2021.)

Teoreettisessa viitekehyksessä ja toisessa pääluvussa tutustutaan toiminnanohjausjärjestelmiin ja niiden ominaisuuksiin. Kolmannessa pääluvussa syvennytään ostokäyttäytymiseen ja sen muutokseen. Tässä pääluvussa pyritään teoriatasolla ymmärtämään ostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Neljännessä pääluvussa luodaan ymmärrystä modernista myyntityöstä ja ratkaisumyynnistä.

Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan erilaisia tekijöitä ja vaikuttumia ostopäätöksen taustalla. Teoreettista tietoa peilataan haastattelun vastauksiin ja keskusteluun heidän kanssaan. Näin pyritään ymmärtämään, miten valinta toiminnanohjausjärjestelmistä mahdollisesti tehdään ja miten ja missä vaiheessa myyjä siihen voisi vaikuttaa.

Samalla kun toiminnan ohjausjärjestelmät ovat yleistyneet, on niiden tarjonta myös kasvanut ja kilpailu alalla kovaa. Samaan aikaan myös yritysten ostoprosessi on muuttunut. Tähän muuttuneeseen ostoprosessiin tutustumme luvuissa 3.1 ja 3.2. Ja kun ostaminen muuttuu, täytyy myös tarjolla olevan tiedon ja tarjonnan muuttua tämän mukana. Kolmannessa ja neljännessä pääluvussa lähestymme asiaa myös markkinoinnin ja myynnin kulmista.

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tavoitteena on tehdä aiheesta kvalitatiivinen tutkimus haastatellen muutamia mahdollisia ostajien edustajia. Haastattelussa on tarkoitus kartoittaa nykytilannetta ja syitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon aloittamisen takana ja toisaalta järjestelmän sekä palveluntuottajan valintaan liittyvien tekijöiden takana. Tätä kautta olisi mahdollisuus myös tunnistaa erilaisia kilpailuetuja, haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on myös tunnistaa mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkimuksen pääongelma ja selvityksen kohde on selvittää asiakasymmärryksen kautta, minkälaisin perustein tehdään päätös uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä? Tämä opinnäytetyö pyrkii löytämään vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä ongelmia ja/tai haasteita muutos voisi ratkaista?
2. Minkälaista arvoa muutokselta odotetaan?
3. Minkälaisia riskejä muutokseen liittyy?

Taulukko 1 esittelee opinnäytetyön peittomatriisin:

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luvut)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Mitä ongelmia ja/tai haasteita muutos ratkaisee?	2, 3.2.1, 4.1	5.2.1, 5.2.2	1-5
Minkälaista arvoa muutokselta odotetaan?	3.4, 4.2, 4.3	5.2.2	6, 9, 10
Minkälaisia riskejä muutokseen liittyy?	2, 3.2.1, 4.4	5.2.3	7, 8

Taulukosta 1 voimme nähdä miten tämän opinnäytetyön tietoperusta, liitteenä olevan teemahaastattelurungon kysymykset (Liite 1.) sekä haastattelun tulokset nivoutuvat alaongelmiin.

Tutkimus rajataan koskemaan suomalaisia yrityksiä, joilla on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä tai ovat suunnitelleet ottavansa käyttöön sellaisen seuraavan vuoden aikana.

1.3 Aineiston keruu- ja analysointitavat

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty ensisijaisesta etäyhteyksien avulla tuotetuilla haastatteluilla, dokumenttianalyysin sekä henkilökohtaisen havainnoinnin ja kokemuksen avulla. Tavoitteena oli haastatella kolmesta viiteen yrityksen päättävää edustajaa, joilla toiminnanohjausjärjestelmän päivittäminen on ajankohtaista tai oli ajankohtaista viimeisen vuoden aikana. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään aihetta mahdolliselle jatkotutkimukselle.

Merkittävänä osana tutkimusta on myös kerätyn aineiston reflektointi aiheesta julkaistuun kirjallisuuteen. Puusa & Juuti kirjassaan *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2020, s. 101.) tuovat esille haastattelujen keskeisimmän pyrkimyksen kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiasta sekä luomaan monipuolinen kuva ilmiöstä, joka on tutkimuksen kiinnostuksen kohteena.

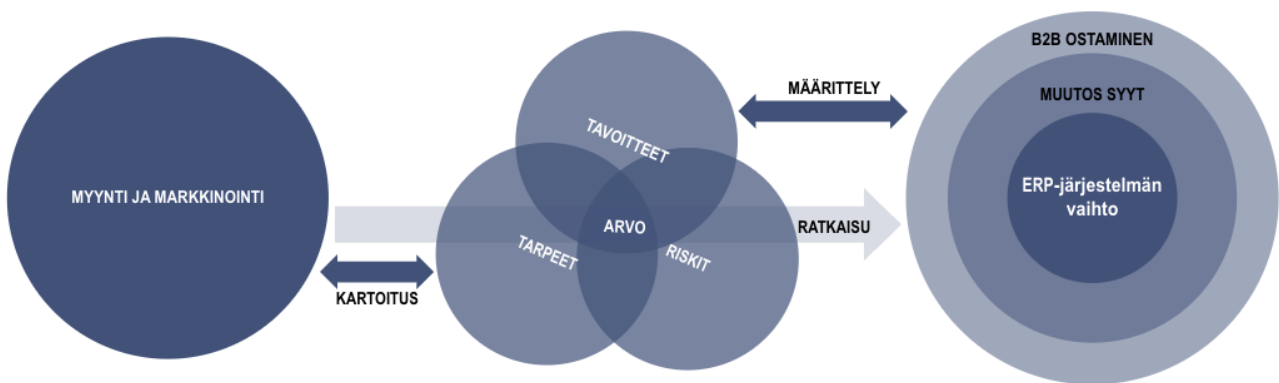
Haastattelututkimus tapahtuu teemahaastatteluna. Teema haastattelut etenevät etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten mukaan, ollen kuitenkin selkeästi vapaamuotoisempi kuin puolistrukturoitu haastattelu. (Puusa & Juuti, 2020, s. 106–108.) Samaisessa teoksessa he toteavat myös, että kysymyksen asettelussa voidaan teoreettisen viitekehyksen lisäksi käyttää myös intuitiivisia ja kokemusperäisiä havaintoja pohjana kysymysten asettelulle. (Puusa & Juuti, 2020, s. 106–108.)

Laadullisen tutkimuksen tietolähteisiin luetaan myös erilaisia dokumentaarisia materiaaleja, kuten tekstit, kirjalliset tuotokset, videoaineistot ja valokuvat, jolloin puhutaan dokumenttianalyysistä. On ehdottoman olennaista, että kerätty aineisto dokumentoidaan huolellisesti tutkijan toimesta varmistakseen sen luotettavuuden. Tiedonhankintaa suoritetaan enimmäkseen toissijaisista tietolähteistä, kuten kirjallisuudesta, artikkeleista, verkkosivustoilta, uutisista, blogeista ja muista online-resursseista, jotka sisältyvät aiemmin mainittuihin dokumentteihin. (Kananen 2015, s. 65.)

Koska työ on tutkimusmuotoinen, täytyy tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä mitata. Tällöin puhutaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta sekä myös toistettavuutta. Validiteetilla analysoidaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, että tutkimus on mitannut oikeita asioita. (Kananen, 2015, s. 342–343.)

1.4 Käsitteellinen viitekehys

Viitekehyksellä kuvataan työn sisältyviä keskeisiä käsitteitä sekä tutkimuksen rakennetta. Käsillä olevan opinnäytetyön viitekehys on laadittu ERP-järjestelmiin liittyvän sekä myyntiin, markkinointiin ja ostamiseen liittyvän kirjallisuuden avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään niitä asioita, mitä ERP-järjestelmän toimittajan valintaprosessiin sekä myyntiin liittyy. Kuva 1 esittää tutkimuksen keskeisiä käsitteitä.



Kuva 1. Käsitteellinen viitekehys: Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoon liittyviä keskeisiä käsitteitä.

Kuva 1 osoittaa kokonaisuudessaan myynnin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta osana kokonaisuutta. Asiakkaan päässä syntyy tarve ERP-järjestelmän vaihtamiselle, johon liittyvät muutossyyt, sekä ostamisen prosessi. Näiden pohjalta asiakas tekee omaa määrittelytyötään, jossa he tunnistavat omalta osaltaan tavoitteita sekä tarpeita mutta myös muutokseen liittyviä riskejä. Myynti tunnistaa oman kartoitustyönsä pohjalta mahdollisia ratkaisuja ja ratkaisujen asiakkaalle luomaa arvoa. Vuorovaikutusnuolet kuvaavat myös sitä, miten vuorovaikutuksen eteneminen saattaa vaikuttaa niin ostajan tekemään määrittelyyn, kuin myyjän suorittamaan kartoitukseen.

2 Toiminnanohjausjärjestelmät

Tässä pääluvussa tutustutaan toiminnanohjausjärjestelmiin sekä sivutaan niiden erityisiä piirteitä myynnillisessä kontekstissa. Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP (Enterprise Resource Planning) on integroitu ohjelmistoratkaisu, joka tukee yrityksen läpikulkevien tietojen saumatonta integrointia. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi talous-, kirjanpito-, toimitusketju-, asiakas- ja henkilöstötiedot. ERP koostuu täysin integroiduista moduuleista, jotka toimivat yhdessä tietokannassa. Ja sen on tarkoitus kattaa kaikki yrityksen keskeiset toiminnot ja mahdollistaa reaaliaikainen pääsy tietoihin. (Samara 2015, luku 1.)

ERP:n avulla pyritään hallitsemaan integroimatonta ja levällään olevaa dataa sekä mahdollisuuksien mukaan ohjaamaan ja automatisoimaan prosessien eri vaiheita. ERP:n avulla tuotetaan ja käsitellään dataa osana tiedonkeräystä ja tietoperusteista johtamista. (Bansal 2013, luku 1.4.)

2.1 ERP-järjestelmän rakenne

Toiminnanohjausjärjestelmä koostuu erilaisista yrityksen liiketoiminnan ytimessä olevista liiketoimintaprosesseista. Järjestelmän avulla on mahdollista vähentää manuaalisen työskentelyn tarpeita ja auttaa datapohjautuvasti yrityksiä kehittämään omia prosessejaan, havainnoimaan erilaisia mahdollisia toimintaa hidastavia pullonkauloja sekä myös virtaviivaistamaan niitä. (Vogel & Kimbell 2015, luku 1.)

Kun yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset prosessit ovat keskitettynä tai integroituna toiminnanohjausjärjestelmään, saavutetaan merkittävää etua tiedon keruussa ja sen hyödyntämisessä. Tästä hyvänä esimerkkinä varastonhallinta yhdistettynä myyntiin sekä ostoihin. Kun liiketoiminnan ytimessä on tavaraliikenteen hallinta, on tärkeää, että tieto kulkee ja säilyy aina ostoista varastoon ja lopulta myyntiin. Näin on mahdollista muun muassa optimoida ostettavien tuotteiden määrää, hallita varastonarvoa ja seurata sen kiertoa ja seurata esim. asiakaskäytöstä ja raportoida myyntiä. (Vogel & Kimbell 2015, luku 1.)

2.2 ERP-järjestelmät ja niiden suosio

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2023 jo 57 % yrityksistä oli käytössä toiminnanohjausjärjestelmä. Vähintään 100 henkeä työllistävillä yrityksillä ERP on käytössä jo 91 %:lla ja myös 10–19 henkeä työllistävillä luku on 43 %. (Tilastokeskus 2023.) Tästä on myös hyvä päätellä, että toiminnanohjausjärjestelmien merkitys on edelleen kasvava varsinkin pienempien yritysten kohdalla.

Tunnettuja ja yleisiä toiminnanohjausjärjestelmiä myös Suomessa ovat SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics, Limesoft sekä kasvavia mm. Odoo ja Oracle Netsuite. Sen lisäksi suomalaisella

kentällä toimii lukuisia pienempiä ja isompia kuten Oscar, Tehden ja Netvisor, jotka jokainen tarjoavat ERP-ratkaisuja.

2.3 Toiminnanohjausjärjestelmän ostaminen on prosessi

Tietojärjestelmien hankinnassa Nieminen (2016, luku 3.) jakaa hankintaprosessin kuusiosaiseksi prosessiksi aina tarpeen määrittelystä toteutuksen seurantaan ja arviointiin. Kun toiminnanohjausjärjestelmät ovat vielä yritykselle niin sanottuja kriittisiä tietojärjestelmiä, johon pyritään implementoimaan yrityksen kaikki keskeiset prosessit, on todella tärkeää huolehtia hankintaprosessin kokonaisuudesta.

Niemisen kirjassa Hyvä hankinta – parempi bisnes (2016, luku 3.1.) käydään läpi palvelun määrittelyä ja korostetaan, että palvelua, joka esim. toiminnanohjausjärjestelmän usein on, että prioriteettina määrittelyllä on palvelun tulos eli tässä tapauksessa tavoite mitä uudella järjestelmällä halutaan saavuttaa. Omassa työssäni juuri toiminnanohjausjärjestelmien myynnissä tällainen tavoitella usein kommunikoidaan meille esim. käytön helppoutena tai työmäärien vähentämisinä.

Nieminen (Hyvä hankinta – parempi bisnes, 2016, luku 3.2.) ohjaa määrittelyn jälkeen hankinnan toimittajan valintaan, jossa jo tehdyn määrittelyn avulla pyritään yhdistämään oma osaaminen toimittajan osaamiseen. Näiden syntyä on tärkeä hakeutua aktiiviseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen toimittajan kanssa. Usein toimittajan valinnassa vertaillaan muutamaa parhaaksi nähtyä toimittajaa ja järjestelmää toisiinsa niin toiminnallisuuksien kuin myös ominaisuuksien osalta.

Seuraavat vaiheet hankinnassa ovatkin sopimuksen laatiminen, itse tilausprosessi, toimittamisen valvonta sekä seuranta ja arviointi (Nieminen 2016, luvut 3.3–3.6.) Usein varsinaiseen järjestelmän toimittamiseen ei tehdä erillistä sopimusta vaan esim. toiminnanohjausjärjestelmien toimittamisen voidaan katsoa olevan kertatilaus eli osto. Mutta varsinkin jatkuvia palveluita kuten ylläpitoa varten on tärkeä laatia sopimuksen, jotka osoittavat molempien osapuolien tahdonilmaisua. Yleisesti sopimuksen on hyvä sisältää kaikki tarvittava tieto.

Toimittamisen valvonta (Nieminen 2016, luku 3.5.) on varsinkin ERP-järjestelmien osalta merkittävässä roolissa ja molempien osapuolien on hyvä valvoa toimittamisen etenemistä. Tässä on tärkeää myös, että jo ennen toimittamiseen alkamista on yhdessä sovittu eteneminen ja tahti. Tällöin voidaan myös reagoida aikaisessa vaiheessa, jos näyttää, että toimittamisessa on matkalla haasteita. Tähän liittyy oleellisena myös seuranta ja arviointi. Ja varsinkin käyttöönoton yhteydessä on hyvä olla jo valmiina tieto, millä mittareilla toimittamisen onnistumista voidaan mitata ja jatkokehitystä suunnitella. (Nieminen 2016, luku 3.6.)

2.4 Toiminnanohjausjärjestelmien myynti

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat todella merkityksellisiä yrityksen liiketoimintaa ajatellen. Tästä seuraa myös se, että ne voidaankin luokitella yrityksen toiminnan kannalta todella merkityksellisiksi tietojärjestelmiksi. Kun toiminnanohjausjärjestelmä pyritään sisällyttämään tai integroimaan järjestelmiin, on pohjatöiden merkitys todella tärkeää.

Pääluvussa kaksi syvennyttään tarkemmin asiakasymmärrykseen ja sen merkitykseen osana nykyaikaista myynti- ja ostoprosessia sekä pääluvussa kolme syvennymme selkeämmin vielä myynnin merkitykseen hieman laajemmin sekä itse myynnin prosesseihin. Yleisellä tasolla voimme kuvata toiminnanohjausjärjestelmän myyntiä ratkaisumyynniksi, jonka ytimessä on asiakkaan liiketoiminnan ja sen prosessien ymmärtäminen ja niihin sopivien ratkaisujen tarjoaminen.

2.5 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on kehitys- ja muutosprojekti

Siinä missä järjestelmähankinta on aina prosessi, niin varsinkin toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on projekti. Ja ennen kaikkea erp-projektissa on kyse muutosjohtamisesta. Tiedossa olevien tutkimusten mukaan näyttäisi olevan niin, että jopa 70 prosenttia erp-projektien epäonnistumisista johtuu heikosta muutosjohtamisesta. (Kailio 22.3.2021.) Kailion samaisessa artikkelissa nostetaan myös esiin se, että toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti on liiketoiminnan muutos- ja kehityshankkeita, eivät enää vain it-projekteja.

Epäonnistuneista erp-projekteista on olemassa paljon kokemuksia ja niitä on jopa listattu (Pervilä 23.3.2021.) kaikkien tutustuttavaksi. Pervilän kirjoituksessa nostetaan myös esille tutkimustulos, jonka mukaan suurin osa erp-hankkeista paisuu yli suunnitellun budjetin tai jäävät tavoitteista jälkeen.

3 Ostajan ymmärtämisen kautta arvontuottoon

Tässä pääluvussa syvennyttään ostamiseen ja asiakkaiden kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Ja asiakasymmärryksen kerryttämisen kautta myös tuo markkinointi kulmaa tähän. Myynti lähtee myös aina asiakkaasta liikkeelle ja tämän luvun voikin ansaitusti pohjustaa Kottlerin teorialla organisatorisesta ostamisesta

3.1 B2B-ostamisen roolit

Kotler (2016, luku 7.) on muotoillut seuraavanlaisen teorian B2B-ostajista, jossa ostopäätöksen takana on päätöksentekoyksikkö, joka koostuu erilaisista rooleista. Ja tämä on yksi merkittävimmistä eroja kuluttajakauppaan verrattuna. Tämä päätöksenteko yksikkö koostuu seitsemästä roolista ja sisältää jäseniä läpi organisaation, nämä seitsemän roolia ovat: aloitteen tekijä, käyttäjä, vaikuttaja, päätöksentekijä, hyväksyjä, ostaja, portinvartija. (Kotler 2016, luku 7.)

Aloitteen tekijä toimivat laukaisevana tekijänä ja vaativat uuden hankintaa. Heidät voidaan tunnistaa niin käyttäjäksi kuin muiksikin organisaation jäseniksi. Käyttäjät muodostavat organisaatioon hankittavan tuotteen tai palvelun ryhmän, jotka voivat myös osallistua ominaisuuksien ja tarpeiden kartoittamiseen

Vaikuttajat ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat päätöksen tekoon antamalla tukeaan määrittelyyn ja tarjoamalla tietämystään päätöksenteon tueksi. Tärkeitä vaikuttajia ovat esim. Tekniset asiantuntijat ja jossain tapauksessa esim. ulkopuoliset konsultit tms.

Päätöksentekijät ovat henkilöitä, jotka ovat päättävässä asemassa vastaamassa ostopäätöksestä ja valitsevat palveluntuottajan. Mutta heidän lisäksi löytyy myös Hyväksyjät, jotka ovat Päättäjien lisäksi antamassa hyväksyntänsä hankinnalle.

Ostajat ovat usein ryhmä henkilöitä, joille on annettu valta hankinnan tekemiseen. He tekevät valinnat palveluntuottajista, järjestelmistä jne. Mitä isompi hankinta sitä merkittävämmiin johtotason henkilöt osallistuvat. Tämän lisäksi on olemassa portinvartijat, jotka ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat informaation kulkuun ja yhteyden saamiseen päätöksenteko yksikköön. Tällaisia henkilöitä voivat olla esim. Ostoagentit, assistentit tms.

Päätöksenteko yksikössä yksi organisaation jäsen voi vaikuttaa useassa roolissa, ja usein yksikkö sisältääkin viidestä kuuteen henkilöä. (Kotler, 2016, luku 7.) Ja jotta myynnillä ja markkinoinnilla on mahdollisuudet onnistua, on hyvä ymmärtää roolit ostoprosessin takana ja pyrkiä tunnistamaan henkilöt roolien takana ja kohtaamaan heidät oikealla tavalla. Mutta ennen kaikkea ymmärtämään, että jokaisen roolin takana on ihminen ja jokaisella ihmisellä on taas heidän henkilökohtaiset

vaikuttimensa, jotka syntyvät monen tekijän summasta mm. Ikä, asema, koulutus, riskinotto kyky jne. (Kotler, 2016 luku 7.)

Tässä tapauksessa Kottler luo pohjan tälle luvulle. Ja vaikka perusteoria on edelleenkin hyvin voimissaan, on ostokäytöksessä tapahtunut merkittävästi muutosta. Tähän liittyy monia trendejä, joita ovat esimerkiksi ostamisen monikanavaisuuden yleistyminen, lisääntynyt saatavilla olevan tiedon määrä, ostamisen itseohjautuvuuden korostuminen ja esimerkiksi tapaamisten korvaaminen etäta- paamisilla. (Tanni 2022, s. 96.)

3.2 Ostamisen muutos

Tanni jakaa nykyaikaisen ostamisen muutoksen neljän erilaisen trendin alle (Tanni 2022, s. 54–101.) Näitä trendejä ovat ostamisen epävarmuus, ostopäätöksen demokratisoituminen, ostaja digissä vertailuvaiheeseen asti sekä, ostaja määrää tahdin. Seuraavissa alaluvuissa sukellaan näihin trendeihin hieman syvemmälle.

Kaikki vaiheet vaikuttavat läpi ostoprosessin. Ja näiden tunnistamisen kautta myyjän on myös kyet- tävä tarjoamaan oikein kohdistettua tietoa ja näkemystä arvon tuotosta. Tässä luvussa käymme läpi niistä toiminnanohjausjärjestelmään vaikuttavat merkittävimmät tekijät eli ostajan epävarmuus sekä ostopäätöksen demokratisoituminen. Ostajan epävarmuus vaikuttaa suoraan muutostarpei- den ja riskien ymmärtämiseen ja demokratisoituminen hankintapäätöksen tekemiseen.

Ostaminen on myös yhä vahvemmin muuttunut itsenäiseksi. Ja Gartnerin tutkimuksissa (Gartner.) jopa 75 % ostajista suosii tänä päivänä myyjävapaata ostamista. Joka korostaa sitä, että myyjän pitää olla löydettävissä itsenäisesti ja tiedon omasta tarjonnasta pitää olla löydettävissä, mutta myös avointa ja ostamista tukevaa.

3.2.1 Ostajan epävarmuus

Tieto lisää tuskaa, on erittäin tuttu sanonta monelle meistä ja se todella resonoi nykyaikaisessa os- tamisessa. Tänä päivänä ostaja hyödyntääkin tehokkaasti erilaisia markkinointimateriaaleja läpi prosessin. (Tanni 2022, s. 55.) Ostopäätökseen voi osallistua useampi taho, jotka samanaikaisesti suorittavat tätä tietotyötä ja tarjousneuvotteluvaiheessa tiedonhaku jopa kiihtyy entisestään (Tanni. 2022, s. 55.)

Aiemmin saatettiin nähdä asia niin, että myyntityön alkaessa markkinointityö oli tehty ja onnistu- neesti. Mutta nykyaikaista ostopolkua katsoessa on ymmärrettävä, että markkinoinnin on oltava läsnä koko asiakkuuden matkan ja sen avulla voidaan saada uusia asiakkaita, kyetään pitämään ja palvelemaan nykyisiä asiakkaita sekä syvennetään asiakassuhteita. (Tanni 2022, s. 55.) Ja

suoriutuakseen markkinoinnin, mutta myös myynnin on hyvä ymmärtää miten asiakkaat ylipäättään etenevät ostoprosessiin. Tähän asiaan Tanni tuo näkyvyyttä viitaten Gartnerin tutkimuksiin ja esittelee jäsennellyn mallin ostoprosessiin päätyemisestä markkinoinnin ratkaisuihin nojaten (Tanni 2022, s. 56.)

Ensimmäisessä vaiheessa avaimena on ongelman tunnistaminen. Tässä palveluntarjoajan tehtävä on pyrkiä havahduttamaan asiakas havaitsemaan tarvetta tai epäkohtia nykytilanteessa. Ja tukea asiakkaan tiedon hankintaa. (Tanni 2022, s. 56.)

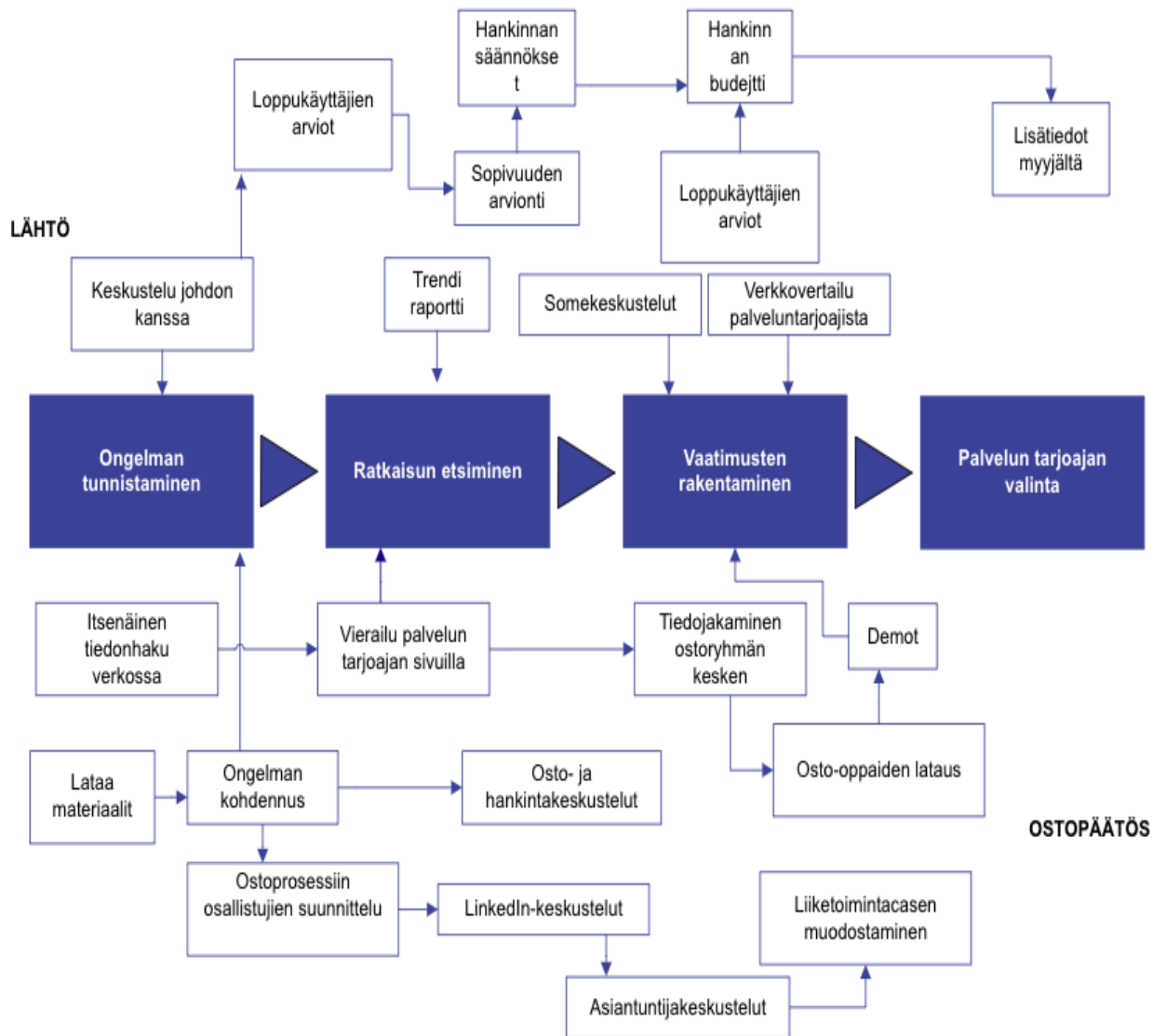
Toisessa vaiheessa ostaja ehdokas aloittaa ratkaisun etsimisen. Tässä vaiheessa palveluntarjoajan on tarjottava keinoja ja näkemyksiään havaitun epäkohdan ratkaisemiseksi sen sijaan. Tarinallistaminen ja vahvistetut esimerkit ovat todella vahvoja keinoja tähän vaiheeseen, vakuuttamaan asiakasta jatkamaan seuraavaan vaiheeseen. On hyvä muistaa, että epäkohdan osoittanut ja pohjatietoa antamaan päässyt palveluntarjoaja luo myös kriteereitä seuraavan vaiheen vaatimusten määrittelyyn. (Tanni 2022, s. 56.)

Kolmas vaihe on vaatimusmäärittely. Kun tarve on synnytetty ja ratkaisuja on etsitty niin ostaja on myös muodostanut alustavan ajatuksen vaatimuksista uutta järjestelmää kohtaa. Samaistuttavien referenssitarinoiden merkitys on todella tärkeää tässä vaiheessa. Ne tukevat asiakkaan ostoprosessin jatkamista. Ostaja haluaa lukea yhteisistä opeista ja kokemuksista, joihin on helppo samais-tua, jotta voi pohtia palvelun ja palveluntarjoajan soivan kumppaniksi hankintaan. Mutta nämä sisällöt auttavat asiakas myös määrittelemään vaatimuksia omalle hankinnalleen. (Tanni 2022, s. 56.)

Neljännessä vaiheessa siirrytään tarjoajan valintaan. Ja kun palveluntarjoaja on ollut alusta asti mukana tässä prosessissa, on päästy vaikuttamaan organisaation oppimiseen alkaen epäkohdan havaitsemisesta, jatkuen ratkaisujen pohtimiseen ja aina organisaation oppimiseen asti. Tällainen toimija on merkittävästi vahvemmassa asemassa kuin kilpailija, joka ehkä tässä vaiheessa pääsee vasta mukaan harkintaan. (Tanni 2022, s. 57.)

Viidennessä vaiheessa siirrytään päätöksen jäsentämiseen ja validointiin. Yleensä viimeistään tässä vaiheessa asiakas voi hyödyntää kollegioita tai muita kolmansia osapuolia tiedon jäsentelyn ja arvioinnin apuna. Referenssien merkitys korostuu entisestään. Ja kuudennessa vaiheessa onkin vuorossa päätöksen tekeminen. Viimeisessä vaiheessa myyjäorganisaation on kyettävä antamaan myös tilaa osto-organisaatiolle. Tarjolla on oltava linjakas kokonaisnäkemys ja sisältöjen merkitys korostuu entisestään ja samojen vahvuuksien ja asiakashyötyjen on noustava esille. (Tanni 2022,

s. 56.) Kuva 2 esittelee ostopressin vaiheittaista etenemistä ja tiedonhankinnan eri keinoja aina prosessin aloituksesta ostopäätökseen.



Kuva 2. B2B-ostoprosessin tiedonhankinnan ja tarjonnan vaiheet hankkijan ja myyjän prosessien mukaan. (Tanni 2022, s. 78.)

Kuten kuvasta 2 näkee, niin matka aina prosessin alusta, kuvan vasemmassa reunassa "LÄHTÖ", aina valintaan ja lopulliseen päätökseen, kuvan oikeareuna "OSTOPÄÄTÖS", käy mahdollinen ostaja läpi monia vaiheita ja hyödyntää tiedonkerryttämisessä monia kanavia, joista myyjä on vain yksi. Kuvan 2 keskilinjän pääelementit kuvaavat ostoprosessin etenemistä ongelman

tunnistamisesta aina palvelun tarjoajan valintaan. Kuvan 2 keskilinjän yläpuolella olevat elementit kuvaavat yrityksen sisäisiä keinoja kerryttää tietoa kuten käyttäjien arviot, trendiraportit ja esimerkiksi some-keskustelut sekä sisäistä hankintaprosessin edistämistä: hankinnan säännökset sekä budjetti. Kun taas keskilinjän alapuoli kuvaa markkinoinnin ja myynnin sisältöjen luomista ja kohdentamista keskellä kulkevan ostoprosessin eri vaiheisiin.

3.2.2 Ostopäätöksen demokratisoituminen

Myyntityössä yhteydenottoja tulee monitasoisesti eikä aloitteen tekijä missään nimessä ole enää aina johtajatason henkilö. Joten 2020-luvulla ostopersonaa pitää lähestyä hänen tiedontasonsa, oman motivaation, aihealueen osaamisen, oston esteiden, ostoindikaatioiden ja -epäluulojen kautta. (Tanni 2022, s. 74.)

Myyjäorganisaation on hyvä myös muistaa, että B2B-ostamisessa ostoprosessiin osallistuu keskimäärin 6–10 henkilöä, joten heitä lähestyessä on pyrittävä tiedostamaan erilaiset lähestymistavat eri tekijöiden takia. Alan asiantuntijaa ei voi lähestyä samalla sisällöllä kuin substanssiosaamiseltaan heikompaa hankintavastaavaa. (Tanni 2022, s. 76.)

Tanni nostaa myyjäorganisaation kannalta merkitykselliseksi oikeanlaisen sisällön tarjoamisen jokaiselle ostajapersoonalle läpi koko prosessin. Ja myös ohjaa toistamaan sisältöä pitkin ostoprosessia, koska tämä rakentaa luottamusta, mutta myös vahvistaa sitä entisestään. (Tanni 2022, s. 78.)

3.3 Luottamus syntyy rakentamalla

Kahdessa keskeisessä lähdeteoksessa (Tanni 2022, 109; Holma ym. 2021 Brändi lupaa ja asiakas kokemus lunastaa.) nostetaan esiin täysin sama ajatus, jossa brändi luo pohjan luottamukselle antamalla asiakkaalla lupauksen arvon tuotosta ja asiakaskokemus sen jälkeen lunastaa tämän lupauksen. Tältä pohjalta lähdetään rakentamaan luottamusta, joka kuitenkin rakentuu pitkälti juuri asiakaskokemuksen pohjalle.

Mitä brändi sitten on? American Marketing Association (AMA) määrittelee brändin seuraavanlaaisesti: Brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muoto tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on yksilöidä tietyn tuottajan palvelut ja tuotteet kilpailijan vastaavasta valikoimasta. Mutta nykyään tämä määritelmä on jo ehkä hieman vanhahtava nykyään ja vaikka ydin onkin sama, niin brändi on jotain, joka on jo saavuttanut alallaan tietynmäärän tunnettavuutta, mainetta, näkyvyyttä jne. alallaan. (Keller & Swaminathan 2020, s. 32.)

AMA:n ydin säilyy kuitenkin myös mukana, kun katsotaan brändin rakentumista. Brändi rakentuu erilaisista osista kuten nimistä, pakkauksien muotoiluista, symboleista sekä kaikista muista piirteistä, jotka identifioivat sen tuotteeksi ja erottavat muista kilpailijoista. Näitä erilaisia rakennuspalkoita, joista brändi muodostuu, kutsutaan brändi elementeiksi. (Keller & Swaminathan 2020, s. 32.) Mutta jotta brändin voi erottaa tuotteesta sen täytyy olla myös hieman enemmän kuin vain tuote, sillä täytyy olla jokin ulottuvuus, jolla se selkeästi erottaa itsensä muiden saman tarpeen täyttävien tuotteiden joukosta. Tällaiset ulottuvuudet voivat olla rationaalisia ja konkreettisia tai toisaalta ne voivat olla tunteellisia, symbolisia ja aineettomia. (Keller & Swaminathan 2020, s. 32.)

Kun katsotaan brändiä tässä tapauksessa myyvän yrityksen silmin, voidaan sanoa sen olevan tavoitemielikuva siitä, mitä asiakkaalle halutaan luoda ja sitä johdetaan liiketoimintastrategian rakennuspalasista eli tarkoituksesta, missiosta, visiosta ja ennen kaikkea arvolupauksesta. (Holma ym. 2021 Brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa.) Ja jos myynti, niin myös markkinointi on murroksessa eikä brändiä voida enää rakentaa perinteisillä markkinoinnin keinoilla yrityslähtöisesti, vaan on ymmärrettävä, että lopulta mielikuva yrityksestä syntyy asiakkaalla ja nimenomaan asiakkaan omat kokemukset, kanssa ihmisten kokemukset sekä vastaavat tiedon saantikeinot ovat nousseet paljon merkittävämpään rooliin, (Holma ym. 2021, Brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa.)

Markkinoinnin muutos liittyy vahvasti B2B-myyntiin kehitykseen nykyaikaisessa toimintaympäristössä. Joten on tärkeä hieman myös vilkaista aiheeseen. Tanni esittelee seuraavan kuvan, joka visualisoi painopisteen liikkumisen arvon tuottamiseen ja brändin luomien lupauksen lunastamiseen. Ja luottamus syntyy asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä, jota kuva 3 hyvin visualisoi (Tanni 2022, s. 112.):



Kuva 3. Markkinoinnin painopisteen muutos asiakasarvon tuottamiseen. (Tanni 2022, s. 112.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu miten markkinoinnin painotus on muuttunut vastaamaan nykyaikaisen ostajan vaatimuksia ja miten erilaiset teemat ovat painotuksessa muuttuneet, kun painotus on muuttunut tuotehyödyistä asiakasarvoon, kohdennetusta markkinoinnista personoituun ja empatiasta luottamukseen. Tärkeimpinä teemoina tässä ovatkin pitkäaikainen vaikutus ja luottamuksen ja suhteen rakentaminen sekä painotuksen pisteen muuttuminen arvon tuottamista kohti.

3.4 Arvo keihään kärkenä

Kun ymmärrämme ostoprosessin ja olemme tunnistaneet erilaisia henkilöitä ostoprosessissa, voimme myös alkaa tuntemaan ihmiset tämän prosessin sisällä. Ja kuten tämän kappaleen alussa nostin esiin, niin loppujen lopuksi B2B on juuri H2H, Human to Human, myyntiä. Tämä kokonaisvaltainen ymmärrys nykyaikaisesta ostamisesta avaa myös mahdollisuuden arvojen käyttöön markkinoinnissa ja myynnissä. Aiemmin arvon tuotto oli yksinkertaisempaa. Esimerkiksi arvopaukset olivat tuotteen tuomia hyötyjä, kun nyt pitää kyetä purkamaan ne asiakaskohtaisiksi hyödyiksi. (Tanni 2022, 111.)

Kotler ja Kartajaya sekä Setiawan kirjassaan Markkinointi 3.0 (2011, luku 4.) nostaa esille sen, että myös yrityksen työntekijät pitää sitouttaa puhumaan samaa tarinaa yrityksen kanssa ja heidät on kyettävä sitouttamaan ja jakamaan yrityksen arvot. Myös Holma ja kumppanit (2021, Kun henkilöstö viihtyy, se näkyy asiakkaalle.) Nostaa henkilöstön viihtyvyyden vahvasti asiakaskokemusta tukevaksi tekijäksi. Ja heidän mukaansa jaetut arvot ovat yksi tärkeistä työpaikan valintakriteereistä, nykyään myös vanhemmille asiantuntijoille.

Kuvassa 4 Kotler ja muut kuvaavat markkinoinnin muutosta kohti arvolähtöistä markkinointi. (Kotler ym. 2011, luku 4.):

	Markkinointi 1.0 Tuotelähtöinen	Markkinointi 2.0 Asiakaslähtöinen	Markkinointi 3.0 Arvolähtöinen
Tavoite	Tuotteiden myynti	Asiakas- tyytyväisyys	Maailman parantaminen
Taustavoimat	Teollinen vallankumous	Informaatio- teknologia	Uuden ajan teknologia
Yritysnäkö- kulma	Kuluttajan fyysiset tarpeet (massa)	Valveutunut, ajatteleva ja tunteva kuluttaja	Ihminen on kokonaisuus
Markkinoinnin näkökulma	Tuotekehitys	Erottautuminen	Arvot
Markkinoinnin toimintaa ohjaa	Tarkka tuotemäärittely	Yrityksen ja tuotteen asemointi	Visio, missio ja arvot
Arvot	Käytännölliset	Käytännölliset ja tunneperäiset	Käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa	Yhdeltä monelle -toimintaa	Yksilölliset asiakassuhteet	Yhteystoiminta massojen kanssa

Kuva 4. Markkinoinnin kehitys kohti arvolähtöistä markkinointia. (Kotler ym. 2011, luku 4.)

Kuva 4 esittelee, miten arvolähtöinen ajattelu on muuttanut merkittävästi näkökulmia ja suhtautumista. Arvolähtöisessä markkinoinnissa keskittyminen on siirtynyt isompiin teemoihin esim. tavoitteet ovat siirtyneet tuotteiden myynnistä ns. maailman parantamiseen, jossa tuotteelta odotettu arvo on enemmän kuin vain tarpeen täyttäminen.

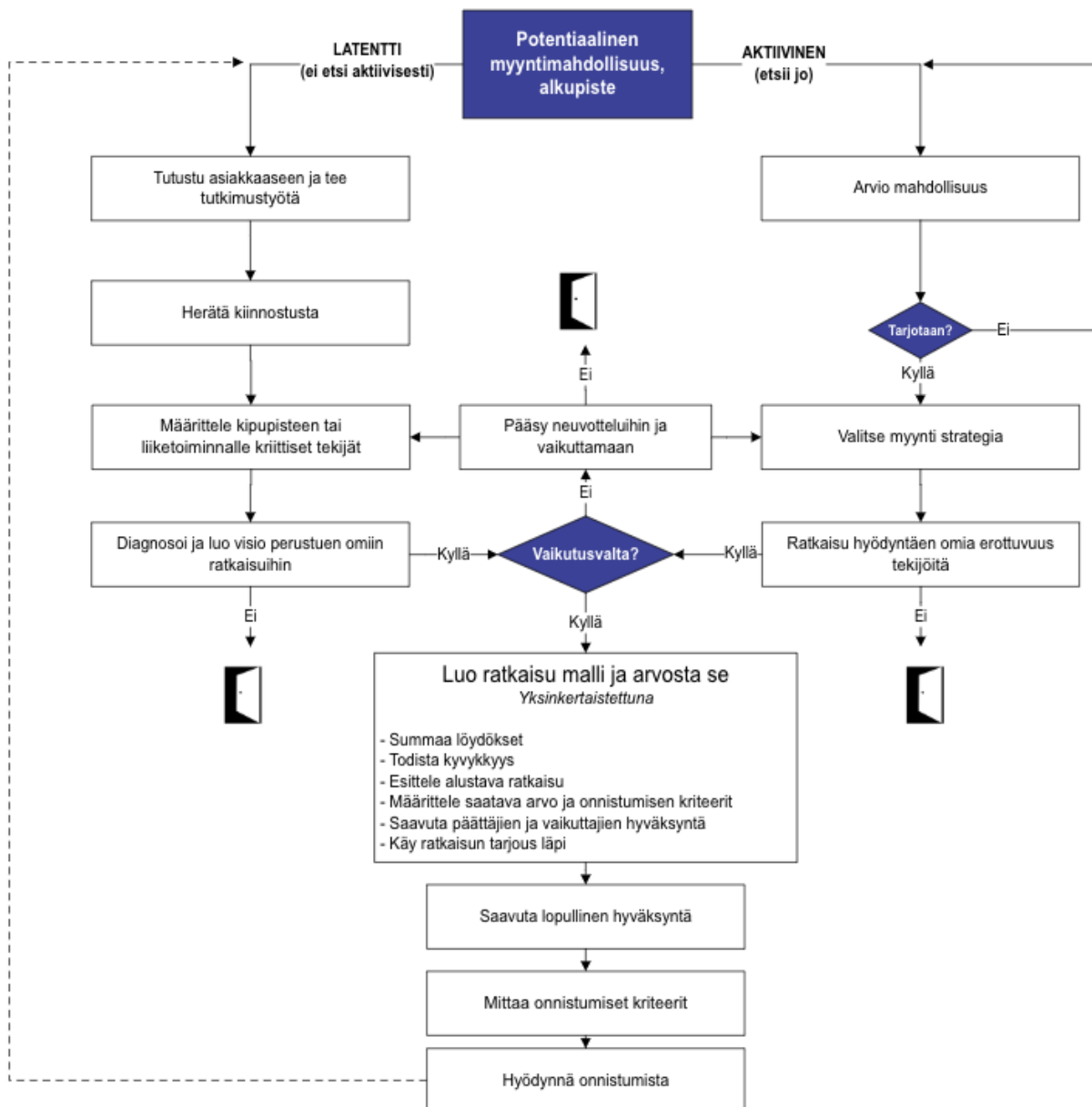
4 Uuden ajan myynti ja myynninjohtaminen

Edellisessä pääluvussa kävimme läpi ostamisen kehitystä ja varsinkin asiakasymmärrystä ja tässä kappaleessa syvennymme myynnin kehitykseen. Myynnin muutos on hyvä ymmärtää, jotta voimme ymmärtää edellisen luvun teorian siitä, miten markkinointi ja myynti kulkevat käsikädessä nykyaikaisessa B2B-myyntityössä. Ostoprosessin muutos on ollut merkittävä, joten myös myynnin on kyettävä kehittymään tämän muutoksen mukana.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ratkaisumyyntiin. Eades kirjassaan *The New solution selling* määrittelee ensin ratkaisun seuraavasti: Ratkaisu on tunnistettuun ongelmaan yhdessä jaettu vastaus, joka sisältää mitattavaa parannusta. (Eades 2003, osa 1, luku 1.) Tästä on hyvä huomioida Eadesin nosto mitattavasta parannuksesta eli arvon tuottamisesta. Eli ratkaisu ongelmaan ei yksin riitä, vaan ratkaisun pitäisi myös mitattavasti parantaa nykytilannetta.

4.1 Ratkaisumyynti pohjana nykyaikaiselle myynnille

Aivan kuten ostoryhmällä on prosessi, on myös ratkaisumyynti prosessi. Kuva 5 esittelee Eadesin teoksesta (2003, osa 1 luku 3.) prosessikuvauksen ratkaisumyynnin prosessista:



Kuva 5. Ratkaisumyynnin prosessikuvaus. (Eades 2003, osa 1 luku 3.)

Kuva 5 esittelee kahdelle erilaiselle asiakkaalle, latentti ja aktiivinen, myynnin perusprosessin aina myynnin alkupäästä aina mahdolliseen myyntiin asti. Prosessikuvaus sisältää myös ajatuksen myynnin prosessin jatkuvasta kehittymisestä itse prosessia hyödyntäessä.

Myös Kenner ja Leino (2020, luku Myyntikonseptin merkitys.) nostavat esille myynnin konseptoinnin ja prosessin. Tämän avulla voittavia taktiikoita ja keinoja voidaan hyödyntää ns. Best practices mielessä, tukien kuitenkin myyjien itsenäisyyttä ja samalla avata myynnin toimintaa myös muulle organisaatiolle, joka luo läpinäkyvyyttä koko organisaatioon ja edes auttaa myynnin ja esim. tuotannon kommunikointia.

Vaikka ratkaisumyyntiä voidaan jo pitää hieman vanhentuneena terminä kaikkien uusien termien rinnalla, niin sen ydin viesti on edelleen tänä päivänä hyvin vahvasti läsnä. Eli pyritään löytämään asiakkaan haasteeseen arvoa tuottava ratkaisu, jossa arvon tuotto on myös mitattavissa. Ja tämä arvo pohjaa aina vahvaan asiakasymmärrykseen.

4.2 Arvon tuottaminen ratkaisun pohjana

Nykyaikaisessa ratkaisumyynnissä pohjana toimii arvon tuottaminen ja varsinkin mitä liiketoiminnan osalta kriittisemmästä hankinnasta on kyse, sitä tärkeämpänä tekijänä sen arvo on. Arvoa myydessä emme myy tuotetta tai ratkaisua asiakkaalle. Tavoitteena on myydä ratkaisun tuottamaa arvoa. Liian usein koemme myyvämme tuotteita, ratkaisuja ja välineitä, vaikka asiakas on itse ostamassa jotakin minkä kokee tuovan arvoa liiketoiminnalleen. (Laine 2015, luku 2.)

Usein arvoksi nähdään hinnan ja hyödyn välinen suhde, mutta myös hyödyn ja sen vaivan suhteessa voidaan nähdä arvoa. Mutta vielä arvokkaampaa arvon kohdalla on merkityksellisyys. Merkitystä luomalla voidaan luoda pitkäaikaista kilpailuetua. (Ojanperä, Pyhtiä ja Rehn 2023, Luku 7.)

Laineen mukaan arvon tuottamisessa on neljä merkityksellistä vaihetta: tunnistaminen, konkretisointi, argumentointi ja todentaminen. (Laine 2015, luku 2.)

Jotta arvon voi tunnistaa on myytäessä kyettävä ymmärtämään asiakkaan liiketoiminnan keskeisiä tekijöitä, heidän huolenaiheitaan, heidän prosessiaan ja myös heille merkityksellisiä muita asioita ja arvoja. Tämä kaikki tapahtuu kuuntelemalla ja havainnoimalla asiakasta ja reflektoimalla näitä asioita omaan tarjoamaan ja ratkaisuihin. (Laine 2015, luku 2.) Jotta vaiheissa voidaan edetä, on tämä vaihe kaikista kriittisin ja vaatii myyjältä ennen kaikkea kaksi korvaa.

Varsinkin arvon konkretisoiminen on vahvasti riippuvainen hyvin suoritetusta arvon tunnistamisesta. Konkretisoinnin vaiheessa ratkaisun hyöty ja arvo pyritään konkretisoimaan joko tulojen kasvamiseen ja suorituskykyyn, menojen hallintaan ja toiminnan tehokkuuden parantamiseen tai asiakkaan kokemien riskien ja epävarmuuksien hallintaan tai esimerkiksi monimutkaisuuden hälventämiseen. (Laine 2015, luku 2.)

Arvon argumentointi on kolmas vaihe, kun myymme arvoa. Argumentointivaiheessa on jälleen neljä kohtaa, joihin myyvän organisaation olisi kyettävä antamaan argumenttinsa. Ensin on kyettävä esittämään ratkaisun tärkeimmät ominaisuudet ja mihin se ratkaisu kykenee. Tämän jälkeen argumentoidaan asiakkaan kokemat konkreettiset hyödyt. (Laine 2015, luku 2.) Mutta seuraavat argumentoinnin tasot ovat jo selkeästi haastavampia ja haastavat myyntiorganisaatiota muotoilemaan myös asiakaskohtaisia arvolupauksia. Alla oleva kuva havainnollistaa harmaalla tason, joka organisaation on vielä myynnissä helppo saavuttaa ja pinkillä tasot, jotka vaativat jo asiakaskohtaisesti merkittävä kykyä syventyä asiakkaan ymmärtämiseen.

Asiakkaan kokeman arvon argumentointi vaatii hyvin vahvaa ymmärrystä asiakkaan toiminnasta ja vastaakin siihen, mitä asiakas voi saavuttaa kokemallaan hyödyillä ja miten ne auttavat asiakasta ja toisaalta mikä olisi yhteistyön arvo asiakkaalle. Jälkimmäisen arvoja voisivat olla esimerkiksi asiantuntevuus, helppous, nopeus tai ammattimaisuus. (Laine 2015, luku 2.) Mutta tässä vaiheessa myyjän on aidosti ymmärrettävä mistä arvo muodostuu asiakkaalle, koska arvot ovat vahvasti asiakaskohtaisia mutta myös henkilöstä riippuvaisia. Parhaassa tapauksessa tässä vaiheessa arvo voidaan argumentoida asiakkaalle myös rahallisesti suurin ja epäsuorin vaikutuksin. Kuva 6 havainnollistaa tämän (Laine 2015, luku 2.):



Kuva 6. Asiakkaan kokeman arvon argumentointi (Laine 2015, luku 2.)

Kuvassa 6 on havainnollistettu miten myyjän tarjoaman ratkaisun ominaisuudet tulee perustella asiakkaalle lopulta niiden arvon kautta ja ennen kaikkea pyrkiä muodostamaan niistä myös rahallinen arvo.

Arvon myymisen viimeisenä vaiheena onkin arvon todentaminen. Laine kuvailee prosessissa muutoksen tässä vaiheessa. Kun aiemmat portaavat ovat olleet asiakkaalle lupaus arvosta, on tässä vaiheessa aika lunastaa lupaus. Tämä vaihe on myös todella merkityksellinen syventyvän asiakassuhteen osalta (Laine 2015, luku 2.) Seuraavaan kuvaan 7 onkin nostettu kaikki tärkeimmät tekijät arvon todentamisesta asiakkaalle (Laine 2015, luku 2.):



Kuva 7. Arvon todentamisen vaiheet. (Laine 2015, luku 2.)

Arvon todentamisen vaiheessa onkin tärkeä seurata mitä asiakkaalle on luvattu ja yhdessä pyrkiä sitouttamaan asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseen ja niiden mittaamiseen. Ja myös oleellisena asiana tähän vaiheeseen liittyy dokumentointi, jonka olisi hyvä sisältää ainakin lähtö- ja taustatiedot, mahdolliset haasteet ja niiden ratkaisut, minkälaisia tuloksia saimme aikaan ja mitä prosessista opimme. (Laine 2015, luku 2.)

4.3 Myyjästä asiantuntijamyjäksi

Yksi konkreettisimpia muutoksia myynnissä on tapahtunut myös myyjän roolissa. Sekä Kenner ja Leino, että myös Laine omassa kirjassaan nostavat esiin myyjän roolin muuttumisen myyjästä ja tuotespesialistista asiantuntijaksi, jolla on kyky tarjota myös tietojensa, kokemuksiensa ja taitojensa pohjalta muodostettuja perusteltuja näkemyksiä. (Kenner ja Leino 2020, Menestyvän myyjän taidot tulevaisuudessa; Laine 2015, luku 3.) Tähän kohtaan sopiikin nykyaikaista myyntiä kuvaava ajatus: Nykyajassa tieto on ilmaista, mutta näkemyksistä maksetaan.

Ei myöskään riitä, että myyvä organisaatio tuntee ja on asiantuntija omissa tuotteissaan ja ratkaisuissaan, vaan hänellä on oltava aitoa kykyä ja kokemusta reflektoida osaamistaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisessä. (Kenner ja Leino 2020, Menestyvän myyjän taidot tulevaisuudessa.) Kenner ja Leino nostavatkin tässä kohtaa myös esille organisaation avainosaajien roolituksen ja osaamisen syventämisen erilaisten alojen osalta, koska ei ole mahdollista, että yksittäiset myyntihenkilöt voisivat olla kaikkien alojen asiantuntijoita. (Kenner ja Leino 2020, Menestyvän myyjän taidot tulevaisuudessa.)

Laine kiteyttää kuvaan 8 hieman yksinkertaistetummassa muodossa selkeimmät erot tuotemyyjän ja asiantuntijamyjjän välillä.



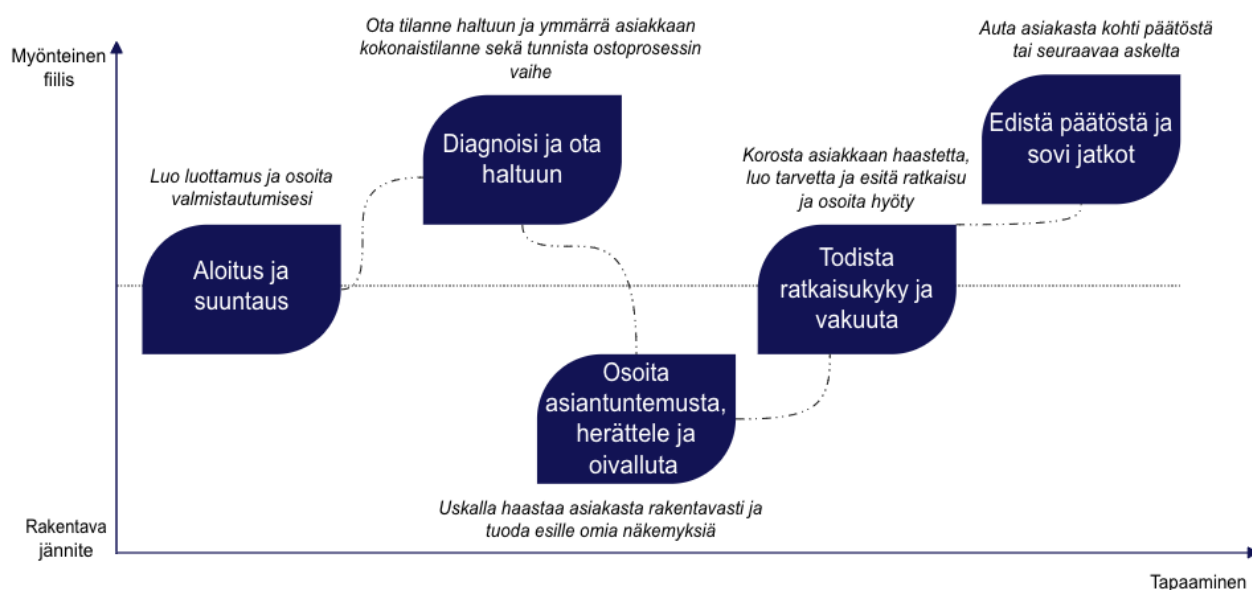
Kuva 8. Erot tuotemyyjän ja asiantuntijamyynnin välillä. (Laine 2015, luku 3.)

Kuten kuvasta 8 osoittaa, niin myynnissä painopiste on siirtynyt tuotemyyjästä asiantuntijamyynniksi ja tätä kautta lopullinen funktio myyjällä painottuu asiakkaan neuvontaan entisen tuotetiedon sijaan. Painopisteen muutos on kokonaisvaltainen ja vaikuttaa monella tasolla myyjän käytökseen kuten kuvasta näkee. Asiakkaan neuvonantajana myyjä pyrkii aktiivisesti tuottamaan asiakkaalle korkeampaa arvoa ja herättämään näkemyksiä ja ideoita.

4.4 Asiakaskohtaamisen tärkeys

Kuten luvussa 3.1.4 kävimme läpi asiakkaan ostoprosessin itsenäisyyttä ja halua määrät tahdistaa, voimme käydä tässä läpi myös asiakaskohtaamisen tärkeyttä ja sen merkitystä koko arvon tuotossa. Kun nyt tiedämme, että myyjältä odotetaan asiantuntijuutta ja asiakas haluaa määrätä tahdin, niin myyjän on entistä tärkeämpi ymmärtää myös asiakkaan kiire ja halu olla tuhlaamatta aikaa “turhaan”.

Laine nostaa esiin juuri asiakkaan ajan käytön kunnioittamisen ja myyjän kyvyn esittää asiakkaalle perusteltuja näkemyksiä palaverissa. Seuraava kuva 9 esittelee Laineen vaikuttavan asiakastapaamisen askelmerkit sekä pysty akselilla tunnelman ja vaaka akselilla tapaamisen etenemisen. (Laine 2015, luku 3.):



Kuva 9. Vaikuttavan asiakastapaamisen eteneminen. (Laine 2015, luku 3.)

Kuten kuvasta 9 näkee niin asiakastapaamisen etenemistä voidaan seurata kahdella akselilla, tapaaminen kesto sekä tapaamisen tunnelma myönteisen tunnelman ja rakentavan jännitteen välillä. Onnistunut tapaamisen yhteydessä tunnelman taso vaihtelee myyjän ohjaamana näiden kahden tunnelman välillä aina tapaamisen edetessä.

#Myyntikirja –kirjassa Kenner ja Leino esittelevät asiakaskohtaamisen tärkeimpien vaiheiden mukaisen muistilistan vaikuttavan asiakaskohtaamisen keskeisistä tekijöistä, jotka auttavat

organisaatiota valmistautumaan tapaamiseen ja sen suunnitteluun. (2020, Arvoa tuottavan asiakas kohtaamisen anatomia.):

- Kohtaamiseen on valmistauduttu ja sen etenemistä on mietitty etukäteen eri skenaarioiden pohjalta
- Aidon asiakasarvon tuottamisen ymmärtäminen
- Selkeä agenda ja avausvaihe sekä agendan läpikäynti
- Henkilökohtainen ja läsnä oleva kohtaaminen, jossa pysähdyt kuuntelemaan asiakasta ja pyrit selvittämään kokonaistarpeen
- Esittämäsi asiat tuot esille ymmärrettävästi ja tuottamasi materiaali tukee sanomaasi
- Johdatat tapaamista systemaattisesti kohti yhteistyötä asettamalla asiakkaalle välihyväksyntöjä
- Osaat argumentoida yleisimpiin vastaväitteisiin ja vastata tarkentaviin kysymyksiin
- Ratkaisu rakentuu aina yhdessä asiakkaan kanssa mahdollisimman pitkälle
- Sovit selkeän aikataulun ja askelmerkit etenemiselle
- Purat kohtaamiseen ja käyt läpi, mikä meni hyvin ja mistä voisit oppia lisää ja mitä kehittää seuraavaan kohtaukseen.

5 Kokemuksia ERP-järjestelmien hankinnan parista

ERP-järjestelmän hankinta on aina yritykselle mittava prosessi. Tutkimusten mukaan jopa yli 60 prosenttia toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotosta epäonnistuvat. (Nestel ja Olson 2017, Successful ERP system, s. 63.) Työssäni ERP-järjestelmien myynnin parissa olen päässyt paljon havainnoimaan sekä asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ymmärtämään heidän tarpeitaan, että näkemään myös toimittamisen ja ylläpidon haasteita. Haastattelujen teemoja on käsitelty tämän opinäytetyön tietoperustan yhteydessä. Teemahaastattelun tuloksia peilataan tietoperustan tutkittuun tietoon. Tutkimuksessani halusin ymmärtää miten toiminnanohjausjärjestelmää hankkivien yritysten ja erityisesti päättäjien matka käy aina hankinnan tarpeen syntyisestä hankintapäätökseen ja mahdolliseen käyttöönottoon. Erityisesti minua kiinnostaa mitkä olivat konkreettiset syyt järjestelmähankintapäätöksen taustalla? Mitä ongelmia hankinnalla pyrittiin ratkaisemaan? Mistä päätöksen mahdollinen arvo syntyy? Halusin myös ymmärtää minkälaisia riskejä asiakkaat itse näkevät liittyvän järjestelmän sekä toimittajan valintaan liittyen ja minkälaisia odotuksia uudelle järjestelmälle on jo asetettu? Haastatteluihin valikoin juuri järjestelmähankintapäätöksen tehneitä asiakkaita.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimus voidaan suorittaa joko laadullisin tai määrällisin menetelmin eli tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tutkimus. Onnistuneen tutkimuksen kannalta on todella tärkeää valita oikea tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa ensisijaisesti tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoite. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti selvittämään olemassa olevaa tilannetta ja se perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa painopiste on olemassa olevan tilanteen kartoittamisessa. Kun taas laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. (Heikkilä 2014, s. 14–16.) Tutkimusongelman asetteluun takia tutkimukselle valittiin laadullinen menetelmä ja tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, koska aiheiden monialaisuus ja kompleksisuus synnytti lisäkysymyksiä ja tarkennuksia haastattelun edetessä. Teemahaastattelu tilanteena muistuttaa sinällään normaalia keskustelua, jossa haastateltava ohjaa keskustelua eri teemojen parissa. (Tietoarkisto 2021.) Teemahaastattelu muodostuu etukäteen muotoillusta haastattelurungosta, jotka sisältävät teemat kysymyksiksi muotoiltuna. Kaikkien haastateltavien kanssa ei kuitenkaan käydä täysin samoja kysymyksiä läpi, vaan haastattelu etenee suhteellisen vapaasti synnyttäen spontaaneja kysymyksiä ja tarkennuksia. Etukäteen luoto haastattelurunko on myös työkalu tutkijalle keskustelun ohjaamiseen sekä pitämiseen aiheessa.

Lähetin etähaastattelupyynnöt 14.-15.10.2024 kohderyhmäksi valikoituneille noin 15 asiakkaalle sekä viidelle toimittajan edustajalle, joiden tiesin tehneen tai liittyneen toiminnanohjausjärjestelmän hankintapäätöksen tekemiseen viimeisen vuoden aikana. Haastatteluihin suostui yhteensä kolme henkilöä, joista kaksi edustavat asiakasnäkökulmaa sekä yksi henkilö edustaa järjestelmätoimittajan näkökulmaa hankintaprosesseihin liittyvänä myyjänä. Haastattelut tapahtuivat 23.-29.10.2024 välisenä aikana. Asiakkaat edustavat myös hieman erilaisia toimialoja, toinen haastateltavista edustaa valmistavaa teollisuutta ja toinen asiakas on perinteisemmän tukkukaupan edustaja. Tämä voisi mahdollistaa myös vastausten vertailun toimialaan peilaten. Jokainen haastatteluihin suostunut sai sähköpostilla haastattelun kysymykset etukäteen, noin viikkoa ennen sovittua haastatteluaikaa. (Liite 1.) Haastattelut tapahtuivat maantiellisistä syistä Microsoft Teams -etäpalaverialustalla.

Haastattelut sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse haastateltavien kanssa ja vahvistettiin Microsoft Teams -kutsuun vastaamalla. Haastattelut kestivät noin 25–60 minuuttia ja ne nauhoitettiin, niiden analysoinnin mahdollistamiseksi varten. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi noin 100 minuuttia. Nauhoittamiseen kysyttiin lupa haastateltavilta ja haastattelujen löydöksiin viitataan anonyymisti.

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole olemassa yleispätevää mallia ja sitä voidaan tehdä monilla eri menetelmillä. (Tietoarkisto 2021.) Tässä työssä haastattelun aineistoja analysoidaan sisältoanalyysin menetelmin. Aineistoa tutkiessa pyrittiin kiinnittämään huomiota aineistojen välisiin samankaltaisuuksiin sekä eroavaisuuksiin. Analysoinnissa pyrittiin myös vertailemaan roolien asiaan tuomia eroja ja yhtäläisyyksiä ajatellen sitä, että millä tavalla myynnin edustajan ajatukset peilautuvat asiakaspuolen ajatuksiin ja minkälaisia eroja sieltä mahdollisesti syntyy.

5.2 Haastattelujen tulokset

Tässä alaluvussa käydään läpi esiin nousseita tuloksia verraten niitä myös teoriaan ja omiin havaintoihini toiminnanohjausjärjestelmiä myydessä. Jaan haastattelun tulokset omiin lukuihinsa, jotka tarkemmin pureutuvat tutkimusongelmiin ja kuvaavat mekanismeja päätöksen teon taustalla.

Alaluvussa 5.2.1 käsitellään haastattelurungon kysymyksien 1, 3, 4 ja 5 vastauksia. Alaluku 5.2.2 käsittelee haastattelurungon kysymyksiä 4 ja 9. Alaluvussa 5.2.3 käsitellään haastattelurungon kysymyksiä 6, 7 ja 8 Seuraavassa alaluvussa 5.2.4 käsitellään kysymysten 2, 6 ja 9 vastauksia sekä viimeisessä alaluvussa 5.2.5 käsitellään kysymyksen 10 vastauksia.

5.2.1 Nykytilanteen rajoitteet pakottavat muutokseen

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen taustalla voidaan tunnistaa useita erilaisia tekijöitä, mutta haastatteluissa nousi muutamia selkeitä tekijöitä kaikilta haastateltavilta. Kaikki haastateltavat nostivat esiin, että nykyinen järjestelmä koettiin rajoittavana tekijänä liiketoiminnan kehittymiselle. Tämä sama tekijä nousee varsinkin myyntikeskusteluissa hyvin usein esille. Ja usein tässä rajoittavuus on haittaava tekijä haastateltavien mukaan nimenomaan liiketoiminnan uudistumisessa ja markkinoiden uudistuessa. Tähän liittyy myös vanhan järjestelmän puutteelliset ominaisuudet, jotka nousivat kaikkien haastateltavien vastauksista esille. Tässä nousi esille myös se, että järjestelmän vaihtoa pohtivat asiakkaat kuivailivatkin vaihtoa nimenomaan pakon omaiseksi. Asiakkaan haastatteluissa nousi myös esille manuaalisen työn määrä nykyisen järjestelmän kanssa johtuen juuri nykyjärjestelmän puutteellisista ominaisuuksista.

Tota, yleensä se lähtee kyllä varmaan siitä, että tyyliin ollaan kasvuhaluista ja sitten jonkun järjestelmä tavallaan estää sitä. Eli todetaan, että me ei voida tehdä jotain kehitystä, koska meidän järjestelmää ei taitu siihen enää. Niin se on yksi semmoinen aika yleinen syy ja sitten toinen on kyllä ihan sitten, vähintään yhtä yleinen syy, on se, että se ohjelmisto vanhenee, että niin kun tuet loppuu tai muuta, että tulee vähän niinku puoli pakkotilanne eteen. Että kun todetaan että nyt on pakko vaihtaa tätä järjestelmää. (Myyntijohtaja, järjestelmätoimittaja.)

Haastatteluista nousi myös selkeästi esiin, että toiminnanohjausjärjestelmää hankittaessa ymmärrys muutostarpeesta syntyy hyvin vahvasti sisäisten motivaattorien kautta. Kukaan haastateltavista ei nostanut muutostarpeen syntymiseen liittyen esille ulkoisia vaikuttimia. Tässä haastateltavilla korostui tiedonhankinta myös itsenäisesti, johon myös Gartnerin tutkimuksissa (Gartner.) on viitattu.

Valmistavan teollisuuden haastateltava sekä myyjä nostivat molemmat esiin myös tiedolla johtamisen ja sen puutteellisuuden. Tämä yhtyykin hyvin vahvasti Bansalin (2013, luku 1.4.) käsitykseen tietoperusteisesta johtamisesta ja toiminnanohjausjärjestelmän vahvasta merkityksestä osana tätä. Ja vaikka tukkukaupan edustaja ei näin suoraan nostanut esiin datan sijoittamista yhteen järjestelmään, nousi sielläkin esiin datan pirstoutuminen useaan paikkaan, joka vaikeuttaa sekä datan käyttöä mutta myös tiedon jakamista.

On, ja siis se tieto on niin tärkeätä sitten loppupeleissä, että se miten me ollaan tässä nyt, mä sanon nyt rumasti räpiköity, niin tota. Hyvin pienellä tiedolla kun se oikeasti pitäisi olla se kaikki tieto saatavilla ja helpottamassa sun omia työtehtäviä. Ja helpottamassa niitä prosesseja, mitä siellä niin kun työpaikalla käydään päivästä toiseen läpi, että siihen. (Talousjohtaja, valmistavateollisuus.)

Myös nykyisen järjestelmän integroituminen muihin toimintoihin ja palveluihin koettiin tekijänä, joka pakotti käynnistämään muutoksen harkinnan. Varsinkin molemmat asiakkaan edustajat nostivat esiin verkkokauppaintegraation puutoksen tai koko verkkokaupan puuttumisen. Tämä koettiin niin tukkukaupan kuin valmistavan teollisuuden puolella merkittäväksi puutoksesi ja ohjasi myös myöhempää valintaprosessia. Järjestelmämyyjä ei tuonut verkkokauppaa esiin niin vahvasti eikä termiä juuri tässä yhteydessä käsitelty, mutta toisaalta asiaa hän käsitteli toimintaympäristön muutoksessa ja asiakkaan kehittymisen tarpeessa. Tässä korostuu myynnissä hyvinkin vahvasti asiakkaan oman liiketoiminnan ymmärtäminen ja kyky ymmärtää myös asiakkaan loppuasiakkaan käytöstä eli asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. (Tanni 2022.)

On se verkkokaupan käyttöönotto, josta jossain kohti tuli sitten vähän tämmöinen strateginen päätös, että uusitaan meidän taustajärjestelmät eka kuntoon. Eli ratkaistaan se, että mikä erppi otetaan käyttöön ja sen jälkeen sitten pystytään sen pohjalle tekemään verkkokauppa, koska sitten toiveissa kuitenkin on se, että verkkokauppa olisi sellainen mistä sitten niinku saataisiin integraatioiden kautta hyötyä siihen, että toiminta olisi niinku tehokasta. (Toimitusjohtaja, tukkukauppa.)

5.2.2 Muutoksen odotetaan helpottavan arkea

Kun halu vaihtaa järjestelmää ja toimittajaa on kerran syntynyt, niin asetetaan jo tehdyn määrittelyn pohjalta odotuksia muutokselle. Kaikki haastateltavat nostivat alkuun esiin varsin yksinkertaisia vaatimuksia, jotka peilasivat suoraan nykyisiin pullonkauloihin ja vanhan järjestelmän kankeisiin ominaisuuksiin. Myyjän haastattelussa nousi myös esiin eräänlainen muutoshaluttomuus, jossa hän totesikin, että useassa tapauksessa asiakas on lähestynyt ratkaisua vahvasti nykyisen järjestelmän toimintojen kautta eivätkä haluaisi prosessimuutoksia, joita usein järjestelmän vaihto tuo mukanaan. Myyjän onkin tärkeä kyetä perustelemaan tässä alkuvaiheessa tarjoamansa arvo ja muutoksen tuomaa arvoa. (Laine 2015.) Tämä arvo voi muodostua monella tapaa ja onkin tärkeää, että myyjä ymmärtää arvon muodostumisen eripisteissä niin mahdollisen tehostamisen kuin ansainnan kautta.

Ei ehkä niin kun se asiakasrajapinta mun näkökulmasta aika harvoin ehkä pystyy edes itse hahmottaa, että mitä ne oikeasti tarvitsisi. Vaan lähdetään niinku ikään kuin korvaamaan sitä nykyjärjestelmää. Ja tää on ehkä se yleisempi, että vaikka se, että joo järjestelmä vähän vanhenee tai se ei toimi meille niin me halutaan tavallaan korvata vaan tää uudella vanhalla. (Myyntijohtaja, järjestelmätoimittaja.)

Haastatteluissa toistui hyvin vahvasti kaavamaisuus, jossa vanhan järjestelmän haasteet tunnistetaan ratkaisut ja odotukset ratkaisuille olivatkin hyvin konkreettisia kuten sen aiemmin saavuttamattoman skaalautuvuuden, paremman käytettävyyden ja tarpeellisten ominaisuuksien käyttöön ottaminen. Toisaalta valmistavan teollisuuden asiakas oli hyvin pitkään käyttänyt järjestelmää, joka ei oikein tukenut heidän tarpeitaan, joten myyntivaiheen jälkeiset odotukset uudelle järjestelmälle oli asetettu todella korkeiksi ja mahdollisuutta vaikuttaa nykyiseen toimintaan kommentoitiin mullistavaksi. Tähän myös myyntiä edustava haastateltava toi esiin, että usein käykin niin, että tehdyn päätöksen jälkeen odotukset kasvavat merkittävästi toimittajaa kohtaan ja toimitusprojektissa tärkeää onkin hallita näitä odotuksia.

Valmistuksen vaiheita, että mikä järki tässäkin on, että me ollaan jouduttu oikeastaan menemään niinku sinne ihan ruohonjuuritasolle näissä jutuissa ja kyseenalaistetaan ihan kaikki, että meillä on ollut paljon kyllä semmoisia kipuja. Ja siellä tota tuntuu, että no mä sanon, että mä koen, että tää erppi on meille semmoinen jeesuksen toinen tuleminen, että me saadaan niin kun tämmöiset jollakin asteella ainakin ratkaistua. (Talusojohtaja, valmistava teollisuus.)

5.2.3 Päättämisen vaikeus

Päätöksen teon tiellä on monia tekijöitä ja esiin nousee myös riskein puntarointi. Vaikka järjestelmää vaihtamalla tunnistettiin arvoa tuottavia tekijöitä ja muutostarvetta asiakkailta ohjasi pakko, nousi esiin monia organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka vaikeuttivat päätöksen tekoa. Molemmat asiakasta edustavat haastateltavat nostivat esiin sisäisen toiminnan ja kulttuurin sekä järjestelmän vaihdon vaikutuksen ihmiseen yrityksissä. Tanni (2022.) nostaa tätä hieman sivuten esiin sekä os-topäätöksen demokratisoitumisen sekä kyvyn tunnistaa organisaatiossa erilaiset päättäjäroolit ja tarjota heille juuri oikeanlaisia ratkaisuja vastaamaan esiin nouseviin haasteisiin.

Kyse ei ole järjestelmästä eikä ohjelmasta, vaan meidän talon tavoista, mitkä on ja olisi ollut. Jos meillä olisi ollut mikä tahansa hanke, minkä tahansa ohjelmiston kanssa, niin tää ongelma olisi ollut jokaisessa niissä ja tää on aina ollut meillä. Ja kyse on siitä, että me ei me ei pystytä tekemään päätöksiä. Me halutaan varmistuksen varmistuksia. Eri ihmiset tulee vaatimaan niitä just kun sä luulet, että sä pääset maaliin. Että, nyt tää on se. Niin joku tulee kyseenalaiseksi ja sitten jollain lillukan varrella yrittää tyrmätä sen koko systeemin. Niin se on meillä se isoin ongelma tässä. Ohjelmistojen kanssa tällä ei ole mitään tekemistä vaan meidän talon tavalla. (Talusojohtaja, valmistava teollisuus.)

Haastattelun myyjän näkökulmasta tässä nousi merkittävänä tekijänä esiin luottamuksen puute. Mikä voi johtua monesta erilaisesta tekijästä. Tämän opinnäytetyön pääluku kolme tuo juuri asiakasymmärryksen tärkeyden kautta esiin luottamuksen rakentamista, joka on monivaiheinen prosessi, jossa ei voida erottaa yrityksen toimintoja erikseen vaan asiakkaan polku pitää nähdä jatkuvana matkana. (Tanni 2022.)

Ehkä periaatteessa peilaa noita samoja eli eli se luottamuksen taso, että jos se ei se tavallaan ole rakentunut riittävän syväälle niissä keskusteluissa. Niin se se on niin iso tavallaan sellainen henkinen se päätös. Niinku vaihtaa ja toimittaja tai järjestelmää niin sitten, jos luottamuksen taso ei ole vielä riittävällä tasolla, niin se kyllä blokkaa sitä päätöstä. (Myyntijohtaja, järjestelmätoimittaja.)

Asiakkaiden haastatteluissa järjestelmänvaihtoon liittyvien riskien kartoitus edellä mainittuja haastatteita lukuun ottamatta oli hieman kapea-alaista eikä aina ymmärretä projektin mittavaa resurssivaiikutusta. Valmistavan teollisuuden haastateltava oli kuitenkin käyttänyt referenssipuheluita työkaluna toimittajan soveltuvuuden arviointiin ja sitä kautta riskien hallintaan. Tässä myynnin edustaja nostikin esiin, että juuri yllä mainitun luottamuksen rakentamisen takia olisikin tärkeää, että järjestelmätoimittaja kertoo avoimesti mahdollisista riskeistä ja rasitteista mitä toiminnanohjausjärjestelmäprojektiin voi kuulua.

Eli joo, ja mähän otin yhteyttä näihin heidän referensseihin ja kyselin sieltä vähäsen. Ja ei siellä kaikki niin ruusuista ollut. Näitä joutu vähän punnitsemaan, varsinkin kun muutaman kanssa puhuin just tämmöisestä valmistavasta teollisuudesta. Niin tota, kyllä siellä huomasi, että ei se niin kun mitään autuutta tuo ja että siellä on niitä ongelmia. (Talousjohtaja, valmistava teollisuus.)

5.2.4 Valintakriteerit

Haastateltavien osalta varsinkin asiakaspuolella valintakriteerit olivat yhteneviä. Molemmilla asiakkaan edustajilla järjestelmän valintakriteereinä oli joustavuus ja laajennettavuus eli toisin sanoen varautuminen liiketoiminnan skaalautuvuuteen. Samaan teemaan kuuluu myös järjestelmän kehittyvyys, jonka myös järjestelmämyyntiä edustava haastateltava nosti esiin. Myös valmistavaa teollisuutta edustava haastattelija sekä myynnin edustaja nostivat molemmat esille kriteereissä datan merkityksen ja pyrkimyksen sijoittaa se yhteen järjestelmään.

Aika pian ehkä jossain kohtia päädyttiin siihen, että me lähdetään mieluummin tämmöiseen, sitten vähän niinku joustavampaan ratkaisuun. Ei lähdetä niinku sitten sitomaan itseämme vaan vaihtamalla tavallaan toista tämmöistä taloa niin sanotusti. Niinku Visman Novaa johonkin toiseen. Ja sitten on varmaan niitä vahvistavia asioita. Niin me haluttiin moderni järjestelmä, joka olisi nykyaikainen myös tulevaisuudessa ja kaikkea tämmöistä (Toimitusjohtaja, tukkukauppa.)

Molempien asiakkaiden haastattelussa valintakriteerien kohdalla nousi esiin henkilökohtaisuus ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys ja aktiivisuus. Molemmat haastateltavat toivatkin esiin, että valittu toimittaja osasi vastata yrityksen tarpeisiin nopeasti ja ymmärtäen asiakkaan toiminnan kannalta tärkeimmät tekijät. Ja kun katsotaan kaikkia haastattelun vastauksia niin luottamuksen rakentaminen korostuu valintakriteeristöissä.

Kyllä me käytiin niitäkin paljon läpi, koska se se vaikutelma se on erittäin tärkeä juttu, että miten se minkälainen fiba sulla jää jo pelkästään niistä ihmisistä ei välttämättä edes siitä ohjelmistosta, vaan siis se, että mikä se tunnelma on ollut siellä palaverissa, niin se vaikuttaa hyvin paljon. (Talousjohtaja, valmistava teollisuus.)

Molempien asiakasta edustavien vastauksissa kuului myös sellainen positiivinen tunnelma, joka syntyi yhteistyöstä valitun toimittajan kanssa. Vaikka myyntiä edustava haastattelija nosti rahan esiin valintakriteereiden joukossa, niin kumpikaan asiakas ei nostanut rahaa merkittävään rooliin päätöksenteossa. Tämä todennäköisesti kertoo siitä, että tarjousten kokoluokka kohtasi niiden tuottaman arvon kanssa enneminkin kuin sillä, että rahalla ei olisi merkitystä.

Tuloksista ja varsinkin konkretian puutteesta voisi nostaa esille sen mahdollisuuden, että tunteet vaikuttavat merkittävästi päätöksen tekemiseen. Vaikka valintakriteerit pyritään rakentamaan konkreettisiksi, niin aineettomat ja mittaamattomat asiat kuten luottamus ja syntynyt samaistuttavuuden tunne, jonka tukkukaupan edustaja nosti esiin, ovat hyvin vahvasti läsnä päätöksen teon vaiheessa. Tähän tietenkin vaikuttaa vahvasti myös ostoryhmän (Kotler 2016.) vaikutus ja kokoonpano. Varsinkin valmistavan teollisuuden edustaja haastattelussa nosti esiin keskustelun monien henkilöiden kanssa, jotka vaikuttavat päätöksentekoon.

Sitten toi pienemmän yrityksen kanssa tuli joku sellainen olo, että olisimme heille tärkeä asiakas tai niin kun tavallaan heillekin merkityksellistä, että saavat nyt ruveta meidän kanssa tekemään tätä. Tätä ottaa järjestelmää käyttöön. (Toimitusjohtaja, tukkukauppa.)

5.2.5 Onnistunut muutos

Yleisenä havaintona kaikilta haastateltavilta voi todeta sen, että itse järjestelmän käyttöönotolle eikä käyttöönottovaiheelle aseteta mitään selkeitä tavoitteita. Vaikkakin Nieminen (2016.) esittääkin, että varsinkin toimittamiselle on tärkeää rakentaa mittaristo, jolla mitata toimittamisen onnistumista ja varsinkin käyttöönoton onnistumista. Nämä luovat myös pohjan jatkokehittämiselle ja yhteistyön pitkäikäisyydelle.

Ehkä siinä tulee vähän se, että mä koen, että asiakkaat aika harvoin just pystyy hahmottamaan sitä minkälaiseen projektiin ovat oikeasti menossa. Niin ne eivät osaa myöskään tavallaan itse tuoda. Ehkä se sellaista niinku mittaristoa siihen.

Mutta sitten on sellaisiakin keissejä ollut, missä asiakas laski klikkauksien määrää, että kun hän tekee myyntitilauksen niin monta kertaa hän joutuu klikata. Ja jos se on enemmän kuin vanhassa järjestelmässä, se on paskajärjestelmä, että kyllä tällaisiakin tietysti löytyy. Mutta toi niin kun mittaamiseen ja tuon, varsinkin jos tuommoisen onnistuneen toimituksen mittaamisen mittareita, niin mun mielestä tosi vähän siis paljon vähemmän kuin mitä toivoisi tavallaan näkevän tai kuulevan tuolla. (Myyntijohtaja, järjestelmätoimittaja.)

Toisaalta tukkukauppaa edustanut haastateltava korosti itsenäisyyttään haastattelussa ja näki, että käyttöönoton jälkeen yhteistyölle ei merkittävää tarvetta olisi. Joka tietenkin vaikuttaa myös merkittävästi toimittamisen aikaiseen tavoiteasetantaan. Mutta kuten riskien kohdalla haastateltavat olivat nostaneet esiin muutoksen, voimme päätellä, että käsitys kehitysprojektista ja muutosjohtamisesta oli tunnistettu. (Kailio 22.3.2021.)

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä halusin ymmärtää erilaisia syitä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen taustalla. Kartoitin myös ymmärrystä siitä, minkälaisia odotuksia järjestelmän vaihdolle oli asetettu, minkälaisia vaaranpaikkoja tässä yhteydessä tunnistettiin sekä sitä, että minkälaiset syyt synnyttivät tarpeen järjestelmän vaihdon pohtimiselle. Tässä pääluvussa käyn läpi johtopäätökset tutkimuksesta sekä opinnäytetyöprosessista.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa syitä toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan taustalla ja ymmärtää mistä päätös syntyy. Tämän lisäksi tarkoituksena oli syventää ymmärrystä taustalla olleista aiemmista haasteista sekä hankintapäätökseen liittyvistä riskeistä mutta myös tavoitteista mitä päätöksen taustalle oli asetettu.

Tutkimus osoittaa, että toiminnanohjausjärjestelmien merkitys liiketoiminnassa nykypäivänä on todella merkittävä. Tilastokeskuksen (2023.) datan perusteella jo 57 % kaikista suomalaisista yrityksistä käyttää toiminnanohjausjärjestelmää. Ja tietojohdaminen (Bansal 2013.) perustuu hyvin pitkälle toiminnanohjausjärjestelmän synnyttämään dataan. Toiminnanohjausjärjestelmien avulla pyritään keskittämään yrityksen keskeisimmät prosessit yhden tietokannan alle, jolloin yrityksellä olisi mahdollisimman laajasti toimintaan liittyvistä prosesseista kertyvää dataa. Haastattelututkimuksen tulokset yhtyivät pitkälti teoriaosuudessa esiteltujen aiempien tutkimusten kanssa.

Merkittävänä tekijänä toiminnanohjausjärjestelmän hankinnan taustalla tunnistettiin kuitenkin pakko. Sekä asiakkaat, että toimittajan haastateltava nostivat esiin sen, että vanhan järjestelmä loi, syystä tai toisesta, pakon vaihtaa järjestelmää. Tällaisessa tilanteessa tarpeen synnyttäminen ostamiselle ei ole niin merkittävä tekijä ja korostaa toiminnanohjausjärjestelmän poikkeuksellista asemaa hankinnankohdeena.

Jokainen haastateltava nosti myös esiin teoreettisessa osuudessa mainitun määrittelyprosessin. (Nieminen 2016.) Hankinta on aina alkanut jonkin asteisesta asiakkaan sisäisestä määrittelytyöstä ennen etenemistä toimittajan kanssa käytyyn keskusteluun. Haastattelut myös korostivat Niemisen (2016.) hankintaprosessin kuvausta hyvinkin vahvasti. Tämä on myös havaittu osana omaa työtäni toiminnanohjausjärjestelmän myynnin parissa.

Haastatteluissa korostuivat myös erilaiset tunnepitoiset tekijät kuten positiiviset tunteet, toimintatavat, yhteinen ymmärrys sekä henkilökohtaisuus, mutta toisaalta kukaan haastatelluista asiakkaista ei nostanut suoraan toimituksen hintaa ratkaisevaksi tekijäksi valinnan tekemiseen. Tämän

voidaan ajatella kertovan siitä, että vaikka rahalla on varmasti merkitystä, niin oikein mitoitettujen tarjouksien kohdalla valinta tehdään ensisijaisesti muilla kriteereillä. Vaikka kriteereitä asetettiin sekä toimittajalle, että järjestelmälle, niin lopullisessa päätöksessä asiaan vaikutti myös merkittävästi inhimilliset tekijät ja tunteet. Tämä myös vaikka taustalla oli ostoryhmä, kuten valmistavan teollisuuden edustajalla.

Koko tutkimuksen merkittävin tekijä päätöksen taustalla oli kuitenkin luottamuksen syntyminen. Luottamuksen rakentaminen näkyi niin teoriapohjassa kuin myös haastattelutuloksissa. Siinä missä luottamus oli merkittävänä tekijä asiakkaan ostopäätöksen tekemisessä, niin sen synnyttäminen oli haastatellun myyntijohtajan vastauksissa myynnin tärkein tavoite.

Huomioitavaa oli myös edelleen projektin tavoitteiden epäselvyys hankinnan tekijöille, vaikka erpprojektien maine onkin yleisellä tasolla huono. (Kailio 22.3.2021; Pervilä 23.3.2021.) Mutta toisaalta haastatteluissa korostui muutosjohtamisen tunnistaminen, mikä onkin avain onnistuneelle liiketoiminnan kehitysprojektille. Tämä on myös oman kokemukseni mukaan yksi tärkeimpiä tekijöitä, joilla järjestelmämyyjä ja -toimittaja voi jo heti alkuvaiheessa tukea mahdollista asiakasta.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tätä opinnäytetyötä tehdessäni olen päässyt samaan aikaan oppimaan paljon liittyen omaan työhöni toiminnanohjausjärjestelmien myynnin parissa. Olen voinut myös vahvistaa omaa osaamistani sekä saanut uusia työkaluja kirjallisuuteen ja lähdeteoksiin tutustuessani. Aikatauluttaminen ja resurssointi täysipäiväisen työn ohella aiheutti haasteita tämän opinnäytetyön edistämiseksi. Viimeiset haasteet aiheutti myös haastava tilanne saada sopivia haastateltavia tutkimukselle.

Tämä työ aiheutti minulle myös merkittävästi stressiä ja ahdistusta, koska sen loppuunsaattaminen tuntui henkilökohtaisesti todella haastavalta, mutta sekä opinnäytetyönohjaajan, että työyhteisön tuella pääsin työssä etenemään ja saattamaan sen loppuun. Kuitenkin haastavinta työssä oli sen edistäminen itselleni.

Aihe alue oli todella mielenkiintoinen ja aluksi työtä tehdessäni rönseytiin jo liiankin kauas aiheesta innostuessani. Tämä on tärkeä huomio minulle jatkoakin ajatellen, että on tärkeä seurata alkupe räisen suunnitelman laajuutta ja aihetta. Ehkä voisin myös vielä vahvemmin tuoda työhöni omia kokemuksiani osaksi pohdintaa.

Mutta lopullisesti tämän opinnäytetyön valmistuminen on osoitus pitkästä työkokemuksestani erilaisten tehtävien ja nykyään toiminnanohjausjärjestelmien parissa. Vasta nyt olin kypsä opiskelemaan sekä toteuttamaan tämän työn valmiiksi. Ja nyt voin tässäkin opinnäytetyössä kerrytettyä tietopääomaa ja kokemusta hyödyntää suoraan omassa roolissani myyntipäällikkönä ERP-järjestelmien parissa. Tämä on ollut myös isoin motivaattorini tämän työn kirjoittamiseen.

Lähteet

- Banque européenne d'investissement 25.5.2023 Toute L'actualité: Digitalisaatio Euroopan unionissa: edistystä, haasteita ja uusia mahdollisuuksia. Luettavissa: <https://www.eib.org/fr/press/all/2023-203-digitalisation-in-the-european-union-progress-challenges-and-future-opportunities?lang=fi> Luettu: 6.10.2023
- Bansal, V. 2013. Enterprise Resource Planning. New Delhi Pearson India, New Delhi. Luettu: 25.2.2024
- Eades, Keith M. 2003. The New solution selling, 2nd edition. McGraw-Hill. E-kirja. Luettu 8.2.2024
- Forbes 24.5.2019 What Does It Take To Sell To The New B2B Buyer? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/05/24/b2b-sales-tips/?sh=38e8aa00329d> Luettu 3.2.2024
- Gartner. Gartner Survey Finds Aligning Commercial Functions as Sales Leader's Top Priority for 2023. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-03-07-gartner-survey-finds-aligning-commercial-functions-as-sales-leaders-top-priority-for-2023> Luettu 28.10.2024
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 7.11.2024
- Hjalm M. 16.3.2023. Verkkokauppa: B2B-verkkokauppa tukkukaupassa – 6 merkittävää hyötyä. Vaimon blogi. Luettavissa: <https://www.vaimo.com/fi/blogi/b2b-verkkokauppa-tukkukaupassa/> Luettu: 6.10.2023
- Holma, L., Laasio K., Ruusuvuori, M., Seppälä, S., Tanner, R. 2021. B2B –johtajan opas: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Alma Talent. E-kirja. Luettu 2.2.2024
- Jyväskylän Yliopisto. Määrällinen tutkimus.
- Kailio, A. 22.3.2021 Selvitys: Lähes kolmannes yrityksistä päivittää erp-järjestelmää tänä vuonna – ”Osaajat loppuvat väistämättä kesken”. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/selvitys-lahes-kolmannes-yrityksista-paivittaa-erp-jarjestelmansa-tana-vuonna-osaajat-loppuvat-vaistamatta-kesken/3f938d0d-4bf3-4e96-a4a8-ded996bc400> . Luettu 1.10.2024
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 28.9.2023.
- Keller, K ja Swaminathan, V. 2020. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity. 5. uudistettu painos. Pearson Education. Global. E-kirja. Luettu 5.10.2023

- Kenner, K ja Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 24.2.2024
- Kotler, P ja Keller, K. 2016. Marketing Management. 15. uudistettu painos. Pearson Education. Global. E-kirja. Luettu 16.10.2023
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeytyteen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.2.2024
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B –myynnin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.2.2024
- McKinsey & Company 2022. Sustainability, Digitalization, Skills: Transforming the EU retail & Wholesale sector. Eurocommerce. Belgium. Luettavissa: https://mcusercontent.com/4a74fff5ca3121b6c30b96012/files/8c8d19cf-a6fb-e81a-147c-c091c062ba9e/Study_Transforming_the_EU_retail_and_wholesale_sector_Sustainability_Digitalization_Skills.pdf Luettu: 5.10.2023
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 28.9.2024
- Nestell, J. & Olson, D. 2017. Successful ERP system: a guide for businesses and executives. Business Expert Press. E-kirja. Luettu 1.10.2024
- Ojanperä, T., Pyyhtiä, T. ja Rehn, A. 2023. Vihaan myyntiä!: myynnin myytit ja modernit mahdollisuudet. Alma Talent. Helsinki. E-kirja 2023. Luettu: 25.2.2024
- Pervilä, M. 23.3.2021 16 surullista kertomusta siitä, miten erp-hanke voi mennä pieleen – ”Näyttää siltä, että asiakkaat ovat alentaneet rimaa” Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/16-surullista-kertomusta-siita-miten-erp-hanke-voi-menna-pieleen-nayttaa-silta-etta-asiakkaat-ovat-alentaneet-rimaa/3086a8fd-954e-47dc-8d54-6f863c75b8fd>. Luettu: 15.10.2024
- Pick, T. 13.10.2020 B2B Buying Trends for 2021: Latest Research. Webiquity: The B2B Marketing Blog. Luettavissa: <https://webiquity.com/marketing-research/b2b-buying-trends-for-2021-latest-research/> Luettu 4.2.2024
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.9.2023
- Samar, T. 2015. ERP and Information Systems. Wiley-ISTE. E-kirja. Luettu: 25.2.2024

Luoma-Kyyny, J. 20.12.2021 Datan hyödyntäminen pk-yrityksissä edellyttää johdolta oivalluskykyä. Sitra Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/datan-hyodyntaminen-pk-yrityksissa-edellyttaa-johdolta-oivalluskyky/> Luettu: 8.2.2024

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2024

Tietoarkisto. 2021 Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> Luettu: 1.6.2024

Tilastokeskus 2023. Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) oli käytössä 57 %:lla yrityksistä vuonna 2023. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl8ju4icl85120cvzb2317b7z> Luettu: 21.3.2024

Urrila, P. 1.3.2023. Talous: Talouden Suomi – Ruotsi -maaottelu. Elinkeinoelämän Keskusliitto. Luettavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouden-suomi-ruotsi-maaottelu/> Luettu: 29.9.2023.

Vogel, A. & Kimbell, I. 2013. mySAP ERP For Dummies. Wiley. Hoboken. E-kirja. Luettu 10.10.2024

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1. Mikä on nykytilanteenne liittyen toiminnanohjausjärjestelmään?
2. Miten päädyitte nykytilanteeseen?
3. Mitkä tekijät synnyttivät ymmärryksen muutostarpeesta organisaatiossa?
4. Minkälaisia tarpeita lähditte ratkaisemaan toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa pohtiessa?
5. Minkälaisia kipupisteitä tai haasteita teillä oli vanhan järjestelmän kanssa?
6. Mitkä tekijät vahvistivat päätöksenne valita uusi toiminnanohjausjärjestelmä?
7. Mitkä tekijät vaikeuttivat päätöksen tekemistä?
8. Mitä riskejä tunnistitte päätökseen liittyen?
9. Mitä odotatte uudelta järjestelmältä?
10. Miten tunnistitte onnistuneen järjestelmän vaihdon mittarit ja miten mittaatte niitä?