

MYyntIPROSESSIN KEHITTÄMINEN DIGITAALISEN MARKKINOINNIN KEINAIN

Liiketoiminnan strateginen kehittäminen

Case yritys X



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

Syksy, 2018

Marika Marjanen

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Marika Marjanen	Vuosi 2018
Työn nimi	Myyntiprosessin kehittäminen digitaalisen markkinoinnin keinoin	

TIIVISTELMÄ

Digitalisaatio muuttaa radikaalisti ostokäyttäytymistä ja synnyttää siten yrityksille tarpeen oman myyntiprosessin modernisoimiselle. Digitalisaatio on kaikkien yritysten ulottuvilla, mutta samalla myös asia, jota yritys ei voi sivuuttaa. Millaisia mahdollisuuksia digitalisaatio myyntiprosessin kehittämiseksi tarjoaa ja miten yritys voisi parhaiten valmistautua edessä oleviin muutoksiin?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli digitaalisen myyntiprosessin kehittäminen toimeksiantajayrityksessä X. Työn tavoitteena oli kartoittaa ja kuvata digitalisaation mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja toisaalta myöskin uhkia, joita toimeksiantajayrityksen olisi hyvä ottaa huomioon omaa digitaalista myyntiprosessia kehitettäessä.

Opinnäytetyön kaksiosaisessa teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan ensin digitaalisen markkinoinnin keinoja, digitalisaation myötä syntyneitä uusia toimintamalleja, -tapoja ja keinoja joita omaksumalla myyntiprosessia voitaisiin modernisoida. Tässä kontekstissa työn teoreettinen viitekehys antaa osviittaa kehityksen suunnasta ja pyrkii ennakoimaan tulevaa. Teoreettisen viitekehyksen toisessa osassa tarkastellaan digitaalisen myynnin kehittämistä yrityksissä. Työn empiriaosuus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna toimeksiantajayrityksen ennalta valituille työntekijöille.

Tutkimustulosten mukaan työntekijöillä keskenään on digitaalisen markkinoinnin suhteen hyvin erilaiset lähtökohdat ja valmiudet. Tutkimustulokset osoittavat, että nykyisen myyntiprosessin kehittäminen toimintoja digitalisoimalla vaatii monessa suhteessa kokonaan uudenlaista ajattelua.

Avainsanat myyntiprosessi, digitaalinen markkinointi, CRM

Sivut 73 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Author	Marika Marjanen	Year 2018
Subject	Developing the sales process with the tools of digital marketing	

ABSTRACT

Digitalization radically changes customer behavior and business is required to renew their own sales processes. Digitalization is available for all companies, but is at the same time also something the business cannot ignore. What kinds of opportunities does digitalizing sales process provide and furthermore how can a company prepare for this transformation?

The objective of this thesis was to develop a digitalized sales process in a case company X. The aim of the study was to identify and to explore such pre-conditions; threats and opportunities offered by digitalization that the company should take into consideration while developing its own sales process.

The two-part theoretical framework of the thesis at first reflects the approaches and methods of digital sales and marketing. It describes such methods, which the company could adopt in order to modernize its sales process. The theoretical framework gives an indication of the direction of development and aims to anticipate the future. The second part of the theoretical framework focuses on developing digital sales process. The empirical part of the study was executed as a semi-structured theme interview for a pre-selected group of company's sales staff.

According to the research results, employees have very different starting points and skills to adopt new digital tools and methods. The research results show that the development of the current sales process through digitalization requires completely new thinking in many areas of sales.

Keywords sales process, digital marketing, CRM

Pages 73 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tausta	2
1.2	Työn tavoite ja aiheen rajaaminen.....	3
1.3	Tutkimuskysymykset ja työn rakenne	4
1.4	Avainkäsitteiden määrittely	5
2	DIGITAALINEN MARKKINOINTI	6
2.1	Digitalisaatio	9
2.2	Ostokäyttäytymisen muuttuminen	10
2.3	CRM ja asiakaskokemus	13
2.4	Customer insight	14
2.5	Big data MDM ja CDI asiakaskokemuksen rakentamisessa	17
2.6	E-Commerce	19
2.6.1	Sosiaalinen myynti.....	20
2.6.2	Chatbotit.....	21
3	DIGITAALISEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN	24
3.1	Asiakaskohtaamiset.....	24
3.2	Digitaaliset välineet.....	26
3.3	Johtaminen.....	28
3.3.1	Muutosjohtaminen.....	29
3.3.2	Palkitseminen	29
3.3.3	Osaamisen johtaminen.....	31
3.4	Taidot ja osaaminen	32
3.5	Tiimityö.....	33
3.6	Prosessien automatisointi.....	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	35
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	35
4.3	Haastattelun toteutus	36
5	TUTKIMUSTULOKSET	37
5.1	Asiakaskohtaamiset.....	38
5.1.1	Viestintä.....	38
5.1.2	Asiakaskohtaamiset.....	40
5.2	Digitaaliset välineet.....	41
5.2.1	Tausta	41
5.2.2	Työkalut	42
5.3	Johtaminen.....	43
5.3.1	Esimies ja oma rooli organisaatiossa.....	43
5.3.2	Organisaatio	44
5.4	Taidot ja osaaminen	45
5.4.1	Taidot ja oppiminen.....	45

5.4.2	Motivaatio	46
5.5	Tiimityö.....	47
5.5.1	Organisaatio	47
5.5.2	Sitoutuminen	48
5.6	Prosessien automatisointi.....	49
5.6.1	Oma työ ja tehtävät.....	49
5.7	Muut esille tulleet asiat.....	50
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	52
6.1	Asiakaskohtaamiset.....	53
6.2	Digitaaliset välineet.....	55
6.3	Johtaminen.....	57
6.4	Taidot ja osaaminen	59
6.5	Tiimityö.....	59
6.6	Prosessien automatisointi.....	61
6.7	Yhteenvedo	62
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	63
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	63
7.2	Jatkotutkimukset.....	64
	LÄHTEET.....	66

Liitteet

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Digitalisaatio ja digitaalinen myynti ovat aikakautemme ilmiöitä. Digitalisaatio muuttaa jatkuvasti yritysten liiketoimintaympäristöä. Se vaikuttaa kaikenlaisiin, kaikenkokoisiin yrityksiin kaikkialla maailmassa. Digitalisaatio on muutosta kuvaava ilmiö. Muutos on pysyvä tila, ja ajan myötä muutosten määrä ja vauhti digitalisaation edetessä yhä vain kiihtyy. Jotta yritys voi menestyä liiketoiminnassaan, sen on pysyttävä tässä muutoksessa mukana. Teknologia tuo jatkuvasti markkinoille uusia työkaluja ja uuden digitaalisen teknologian omaksuminen on tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan kehittämistä. Yritys voi joko kasvaa digitalisaation avulla tai kamppailla sen kanssa. Yritysjohdon tehtäväksi jää päättää miten digitalisaatioon omassa yrityksessä suhtaudutaan. Tehdäänkö siitä tai sen avulla kilpailuetu, jonka kautta yritykselle haetaan myös liikevaihdon kasvua ja kustannusrakenteen madaltamista vai annetaanko sen muodostua esteeksi yrityksen kilpailukyvyille. Käytännössä valinta kuitenkin on helppo ja mikäli mielihäily liiketoimintaa harjoittaa, on digitalisaation mukanaan tuomiin muutoksiin mukauduttava ja liiketoiminnassa jopa alettava niitä tehokkaasti hyödyntämään. Uuden teknologian myötä pitäisi pystyä lisäämään paitsi tuotannon ja toiminnan tehokkuutta myös tavoittamaan asiakkaita, ylläpitämään asiakassuhteita ja edistämään myyntiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23, 194.)

Kun tarkastellaan yritysten ja heidän asiakkaidensa välistä viestintää, on myös se muuttanut muotoaan. Uudet teknologiat tarjoavat työkaluja kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Asiakkailla on käytettävissään ennennäkemätön määrä erilaisia digitaalisia kanavia ja alustoja ostopäätöksen tekemisen tueksi. Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymisen pysyvästi sekä B2B- että B2C-markkinassa ja tässä yhteydessä puhutaankin jo asiakaskäyttäytymisen murroksesta. Tämä puolestaan vaatii muutoksia myös myyntiorganisaation omissa myynnin prosesseissa. Uusi digitaalinen tapa viestiä myyjän ja asiakkaan välillä muuttaa myös asiakassuhteen muotoa. Perinteinen myyjältä asiakkaalle-tyyppinen asetelma on muuttumassa yhä enemmän kahdensuuntaiseksi vuorovaikutukseksi asiakkaan kanssa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53). Nykypäivän automatisoidussa maailmassa asiakkaat haluavat saada palvelua omilla ehdoillaan. (Sathi 2011, 3.)

Olipa yrityksen liiketoiminnassa sitten kyse kuluttajille suunnatusta kaupasta (B2C) tai yritykseltä yritykselle suunnatusta kaupasta (B2B), näkyy muutos myynnin ja markkinoinnin viestinnässä käytetyissä menetelmissä. Yritys, joka toimii ketterästi ja mukautuu, pystyy tehokkaasti hyödyntämään teknologiaa ja kykenee paremmin palvelemaan asiakkaitaan ja siten myös menestymään. Uudessa muuttuneessa liiketoimintaympäristössä tarvitaan nopeaa päätöksentekoa eli strategista ketteryyttä. Tarvitaan kykyä ja ennen

kaikkea osaamista mukauttaa omaa liiketoimintaa tilanteen mukaan, silloin, kun tarve on (Arantola 2006, 48). Verkkonäkyvyys ja kyky reagoida nopeasti ovat niin ikään tämän päivän menestymisen edellytyksiä. On entistä tärkeämpää pysyä ajan tasalla asiakkaiden tarpeiden suhteen ja kyettävä jopa lähes reaaliaikaisesti vastaamaan asiakkailta saatuun palautteeseen. Yrityksen pitää tämän vuoksi pystyä hyödyntämään saatavilla olevaa uutta teknologiaa. Tämä puolestaan vaatii ennen kaikkea osaamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 221.)

Tänä päivänä oman verkkoläsnäolon ohella yrityksen on mm. seurattava omia asiakkaitaan sosiaalisessa mediassa. Käytännössä siis sosiaalinen media ja sen käyttö on ulotettava osaksi yrityksen liiketoimintaa ja otettava mukaan viestinnän välineeksi perinteisen sähköpostin, puhelimen tai asiakastapaamisten rinnalle. Tämä tarkoittaa usein osaamisen hankkimista joko omaa henkilöstöä kouluttamalla tai vastaavien palveluiden hankkimista oman organisaation ulkopuolelta.

Digitaalinen disruptio eli vanhoista toimintamalleista poisoppiminen, muuttaakin jatkuvasti myynti- ja markkinointiympäristöä. Organisaation tulisi pystyä tunnistamaan ja hyödyntämään tämän kehityksen mahdollisuuksia. Organisaation tulisi myös seurata kehitystä aktiivisesti ja pyrkiä jopa ennakoimaan tulevaa omalla markkina-alueellaan. Globaalit markkinat edellyttävät nopeaa reagointia eikä vanhoista toimintatavoista kiinnipitäminen enää riitä. Uudet teknologiat, niiden mukanaan tuomat mahdollisuudet ja vaatimukset sekä toisaalta myöskin uhat olisi tunnustettava. Niiden aiheuttamat muutostarpeet omassa liiketoiminnassa pitäisi sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan. Digitalisaatiota hyödyntämällä voidaan hakea kilpailuetua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 67-69.)

1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tausta

Kehittämistehtävän toimeksiantajana sekä tutkimuksen kohteena on yritys X. Yritys X suunnittelee, kehittää ja valmistaa kierrätettäviä muovipakkauksia ja kuljetustuotteita. Yritys toimii maailmanlaajuisesti ja on johtava kierrätettävien muovipakkausten toimittaja. Yhtiön omistus on jakautunut yksityisten ja pääomasijoitusyhtiöiden kesken. Yritys toimii yli 20 maassa ja sillä on noin 2000 työntekijää eri puolilla maailmaa. Euroopassa yritys on oman toimialueensa markkinajohtaja. Yritys tekee vain yritysten välistä (B2B) kauppaa.

Vaikka yrityksellä on liiketoimintaa maapallon kaikilla mantereilla, suurimmat tuotantolaitokset on keskitetty Keski-Eurooppaan ja Englantiin. Yrityksen Suomessa sijaitseva toimipiste on oman maa-alueensa, pohjoisen Itä-Euroopan-yksikön päätoimipaikka.

Yritys X keskittyy liiketoiminnassaan seitsemään markkinasegmenttiin: maatalous, autoteollisuus, juoma-, ruoka- ja elintarviketeollisuus, teollinen

valmistus, yhdistäminen ja vähittäiskauppa. Yrityksellä on valikoimissaan kattavasti sekä ns. vakiotuotteita että asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja. Yritys tarjoaa eri toimialoilla toimiville asiakkailleen kokonaisvaltaisia logistisia ratkaisuja.

Yrityksen X tuotteet tunnetaan maailmalla korkeasta laadustaan. Yritys on saavuttanut markkina-asemansa ja pitkäaikaisimmat asiakassuhteensa osin näiden korkealaatuisten tuotteiden avulla. Nämä pitkän tähtäimen avainasiakkaat ovat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan kannalta ja yrityksen on panostettava asiakassuhteiden ylläpitoon tämän ollessa yksi liiketoiminnan digitalisoimisen kehityskohteista. Digitalisaatio on avannut globaalit markkinat, jonne syntyy jatkuvasti uusia toimijoita ja toimialoja. Kilpailu asiakkaista on kovaa. Jotta nykyiset asiakkaat pysyisivät asiakkaina edelleen jatkossakin ja mukaan saataisiin myös uusia asiakkaita, organisaation tulisi toden teolla ja suunnitelmallisesti investoida asiakassuhteiden hallintaan ja asiakkaiden sitouttamiseen. (Kerpen 2015, 69-71.)

Asiakkaat ovat tärkeitä myös toimeksiantajayritykselle, jolle asiakkailta saadulla palautteella on todella merkitystä. Yksi yrityksen arvoista onkin: "Kaikessa mitä teemme, pidämme asiakkaan edun mielessä" (yritys X, 2018).

Myyntiprosessissa on kenties helpompi ottaa käyttöön monia nykyaikaisia teknologioita silloin, kun kyseessä on kuluttajaperusteinen (B2C) kauppa. Työn toimeksiantaja, yritys X kuitenkin toimii hyvin perinteisellä teollisuuden alalla ja käy kauppaa vain toisten yritysten (B2B-liiketoiminta) kanssa. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö yritysten välisessä viestinnässä on edelleen varsin erilaista kuin mitä se henkilöasiakkaille suunnattuna voi olla. B2C ja B2B-liiketoimintamallien välinen ero digitaalisten työvälineiden kuten sähköisten kanavien käytön suhteen on suuri, vaikkakin kuluttajapuolen verkkopalveluiden lisääntynyt käyttö luo jatkuvasti yhä enemmän painetta kehittää myös B2B-puolen verkkopalveluita (Cook 2014.). Ja vaikka myös B2B-puolen verkkopalvelut alkavat vähitellen saatavuudeltaan, käytettävyydeltään ja tehokkuudeltaan muistuttaa yhä enemmän B2C-puolen verkkopalveluita, on oletettavasti näiden uusien teknologioiden käyttöönottoaminen myös perinteisessä teollisuudessa, jota yritys X edustaa, haasteellisempaa kuin mitä se esimerkiksi nykyaikaisemmille palvelukeskeisille yrityksille voisi olla. Tässä tutkimuksessa päämääränä on löytää ne keinot ja osaamisalueet, joiden avulla voitaisiin kehittää yrityksen X digitaalista myyntiprosessia.

1.2 Työn tavoite ja aiheen rajaaminen

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan digitaalisen myyntiprosessin kehittämistä yrityksessä X. Tutkimus on osa suurempaa kokonaisuutta; yrityksen X sisäisen myyntiprosessin strategista kehittämistä. Koska digitalisaatio

kuitenkin on käsitteenä äärimmäisen laaja ja sen vaikutukset myynti- ja markkinointiprosesseihin ovat moninaiset, on myös digitalisaatiota ilmiönä rajatusti käsitelty. Tulevaisuudessa myynnin ja markkinoinnin prosessien nivoutuessa yhä saumattomammin yhteen (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016,170), kuvataan opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä digitaalista markkinointia ja sen keinoja myyntiprosessin kehittämiseksi. Tutkimus pyrkii tunnistamaan digitaalisen myynnin ja markkinoinnin tulevia trendejä, joita teoreettisessa viitekehyksessä myös käydään läpi. Tutkimus rajoittuu käsittelemään B2B-myyntiprosessia, jota yritys X edustaa.

Työssä ei tarkemmin käsitellä erilaisten digitaalisten teknologioiden tekniikkaa tai osaamisen kehittämisen menetelmiä, vaikka näitä aiheita sivutaankin.

Digitalisaatiota, sosiaalista mediaa ja sen käyttöä liiketoiminnassa on jo aiemmin tutkittu paljon. Monet kirjalliset lähteet sekä aiemmat tutkimukset lähestyvät aihetta digitaalisen markkinoinnin, asiakassuhdehallinnan ja asiakkaiden sitoutumisen kautta. Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten muodostamisessa on käyty läpi aiempia tutkimustuloksia, kirjallisuutta sekä alan viimeisimpiä digitaalisia julkaisuja. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan uusia toimintamalleja ja menetelmiä, joita digitalisaatio myyntityössä mahdollistaa. Teoreettiseen viitekehykseen on valikoiden poimittu niitä esiin nousseita työvälineitä, keinoja ja menetelmiä joita omaksumalla yritys X voisi omaa myyntiprosessiaan nykyaikaistaa. Teoreettinen viitekehys antaa osviittaa digitaalisen myynnin kehityksestä tällä saralla ja pyrkii tässä suhteessa varoen myös ennakoimaan tulevaa.

Tutkimuksessa keskitytään yritykseen X ja työ rajoittuu yrityksen Pohjoisen Itä-Euroopan maa-alueelle (NEE-region). Tähän maa-alueeseen kuuluvat operatiiviset yritykset ja yksiköt Suomessa, Ruotsissa, Venäjällä ja Latviassa. Tämän opinnäytetyön neljännessä luvussa kuvataan toimeksiantajayrityksessä toteutetussa tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutus.

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan myyntiprosessin kehittämistä eritoten huomioimalla myyntihenkilöstön näkökulma sekä heiltä saatu palaute. Tämän johdosta ei yrityksen X konsernintason digitaalisen markkinoinnin johtajaa, digitaalisten innovaatioiden osastoa eikä IT-osastoa haastateltu tutkimuksessa tarkoituksella lainkaan.

1.3 Tutkimuskysymykset ja työn rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista on digitaalinen markkinointi, millaisia asioita, teknologioita tai työkaluja myyntityössä tulevaisuudessa tarvitaan ja miten digitaalista myyntiprosessia voitaisiin näissä puitteissa kohdeyrityksessä kehittää. Miten digitalisaatio tältä osin

muuttaa yrityksen X liiketoimintastrategiaa? Vai muuttaako se sitä? Työn tarkoituksena oli kartoittaa digitaalisen markkinoinnin ilmiötä ja trendejä ja analysoida niitä suhteessa yrityksen X nykyiseen myyntiprosessiin.

Opinnäytetyön varsinaisena pääkysymyksenä oli selvittää miten yritys X voisi kehittää omaa digitaalista B2B-myyntiprosessiaan. Tutkimuksessa pääkysymystä tukevia alakysymyksiä oli kolme ja niiden tarkoituksena oli löytää vastauksia pääkysymykseen eri näkökulmista. Kysymykset olivat:

1. Miten digitalisaatio muuttaa myyntiprosessia? Vai muuttaako se sitä?
2. Millaisia teknologioita ja työkaluja myyntityössä tarvitaan tulevaisuudessa?
3. Mitä myyntityön digitalisoituminen vaatii henkilöstön osaamiselta ja miten tähän tulisi varautua?

Työssä on seitsemän päälukua. Aluksi Johdanto-kappaleessa johdatellaan aiheeseen, kerrotaan opinnäytetyön lähtökohdat, työn tarkoitus ja tavoite. Kappaleet kaksi ja kolme muodostavat yhdessä työn teoriaosuuden. Kappaleessa kaksi kartoitetaan digitaalista markkinointia. Tämän osuuden on tarkoitus taustoittaa työn aihepiiriä, kuvata työn kannalta keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ja avata käsiteltävien teemojen taustoja. Kappaleessa kolme käydään läpi digitaalisen markkinoinnin kehittämistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kappale kolme pitää sisällään tutkimuksen osalta keskeisimmät digitaalisen myyntiprosessin kehittämiseen vaikuttavat tekijät. Neljännessä kappaleessa kerrotaan työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä sekä kuvataan työn luonne. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitellään kolmoskappaleessa tutuksi tulleen teemapohjaisen rakenteen mukaan. Kuudennessa kappaleessa esitellään työn tuloksena syntynyt kehittämissuunnitelma sekä kuvataan niitä tekijöitä joiden avulla yritys X voisi mahdollisesti valmistautua ennakoivasti digitaalisen myynnin tulevaisuuden kehityssuuntauksiin. Viimeisessä kappaleessa seitsemän käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.

1.4 Avainkäsitteiden määrittely

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti työssä käytetyt keskeisimmät asiasanat ja käsitteet. Keskeisiä käsitteitä ja asiasanoja ovat: asiakaslähtöisyys, asiakassuhdemarkkinointi, digitalisaatio, digitaalinen markkinointi, markkinointiviestintä sekä myyntiprosessi.

Asiakaslähtöisyys on monen yrityksen perusarvo, mutta käsitteelle ei ole tarkkaa määritelmää. Keskeistä on asiakkaan määrittäminen – kuka on asiakas? Asiakasymmärrys on asiakaslähtöisyyden edellytys. (Arantola, 2006, 28.)

Asiakassuhdemarkkinointi-käsite syntyi alun perin palveluiden markkinoinnista, koska perinteisempi tavaroiden markkinointia koskeva

markkinointikäsite ei toiminut suunniteltaessa palveluiden markkinointia. Asia-kassuhdemarkkinoinnissa keskeistä on tavoitella asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä. Asiakassuhdemarkkinoinnin ajatus koskee siten kaikkea markkinointia. (Äijö 2001, 121.)

Digitalisaatio on terminä vielä suhteellisen tuore eikä sille ole olemassa vielä tätä työtä julkaistessa virallista määritelmää. Digitalisaation perimmäinen ajuri on digitalisoituminen. Digitalisointi puolestaan tarkoittaa analogisten asioiden muuntamista digitaalisiksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22.)

Digitaalinen markkinointi viittaa yrityksen sähköiseen markkinointiin. Se voi olla esimerkiksi verkkosivusto, mobiilimarkkinointia, hakusanamainontaa, online display-mainontaa tai sähköpostimarkkinointia. (Bergström & Leppänen, 2015.)

Markkinointiviestintä on yritykselle kilpailukeino. Myynti ja markkinointi ovat molemmat markkinointiviestinnän osia. Markkinointiviestintä kulminoituu itse myyntitapahtumaan. (Äijö 2001, 121.)

Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta: 1. suunnittelun johtamisesta, 2. myynnin toimeenpanon johtamisesta ja 3. myynnin arvioinnin johtamisesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

2 DIGITAALINEN MARKKINOINTI

Markkinointi on yksi keskeisimpiä yrityksen toiminta-alueita. Markkinointi on myös keino, jolla yritys on kosketuksissa tärkeiden sidosryhmiensä kuten asiakkaiden kanssa. Markkinoinnilla on useita eri tehtäviä ja tavoitteita. Markkinoinnin pitää tunnistaa ja löytää markkinoilla esiintyvät tarpeet ja auttaa yritystä vastaamaan niihin. Asiakkaiden tarpeet tulee pystyä tyydyttämään eli tarjoamaan kysyntää vastaavat tuotteet asiakkaalle. Tästä syystä tuotestrategia kulkee tiiviisti markkinointistrategian kanssa. Markkinoinnin avulla määritellään mitä ja minkälaisia tuotteita tarvitaan. Tämän jälkeen tuotannon hoidettavaksi jää käytännön toteutus eli tuotteiden tuottaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 10.)

Markkinointi on siis merkittävä, mutta kuitenkin vain yksi osa yrityksen toimintaa. Yhdessä muiden toimintojen kanssa sen tarkoituksena on tuottaa yritykselle voittoa ja lisätä yrityksen kilpailuetua. Markkinoinnin roolin kasvaessa, se on myös alkanut integroitua osaksi yritysten muita toimintoja. Markkinointia on enää vaikea erottaa (eikä pitäisikään) omaksi

kokonaisuudekseen. Markkinointi ei ole muista toiminnoista erillään oleva osio. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 170.)

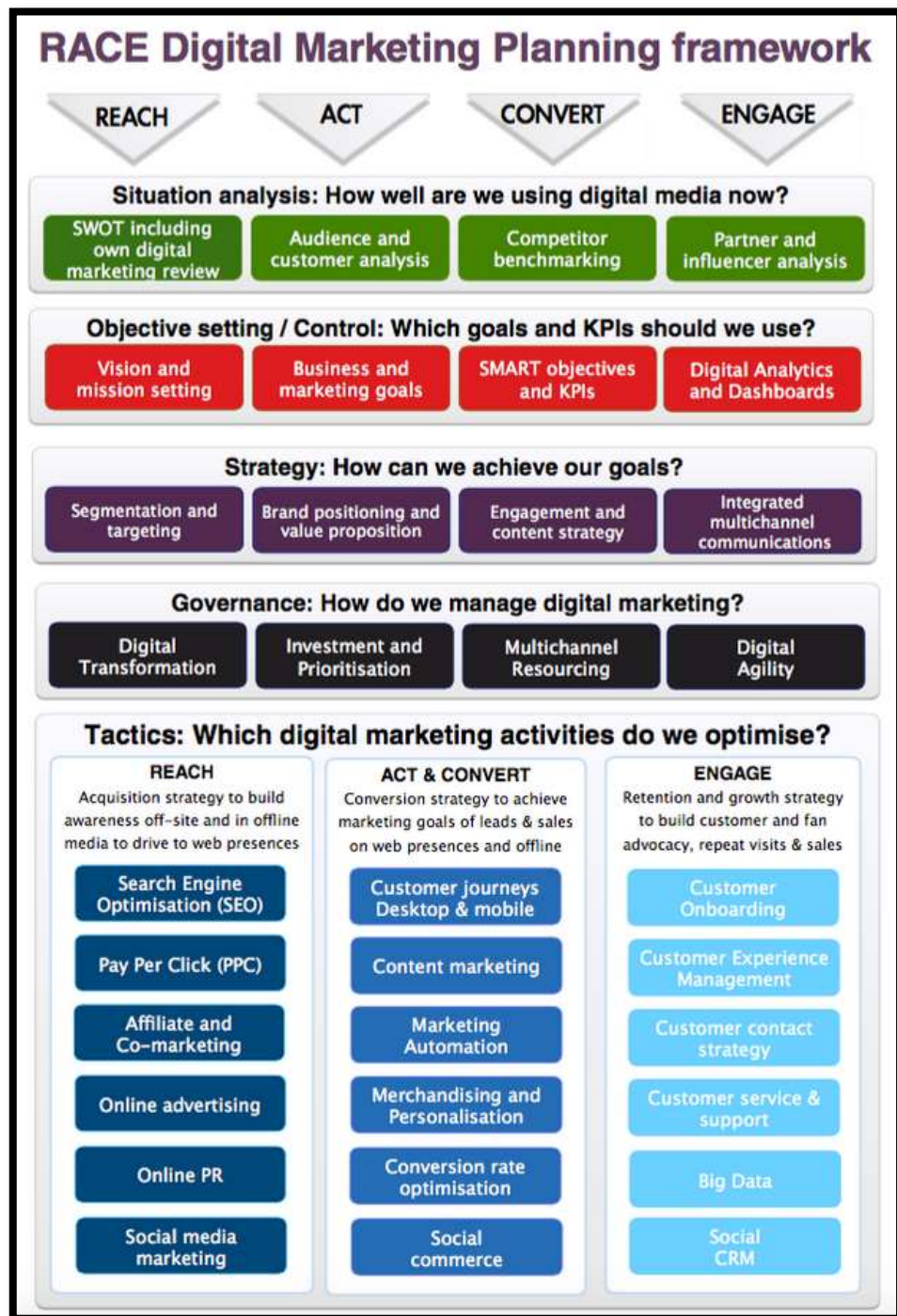
Myyntistä ja markkinoinnista on tyypillisesti puhuttu toisistaan erillisinä asioina. Tämä on jokseenkin vanhanaikaista ajattelua. Myynti ja markkinointi eivät ole toisilleen vastakohtaisia toimintoja eivätkä edes toisistaan irrallisia sellaisia. Mielenkiintoista on se, kuinka kauas tämä vastakkainasettelu juontaa juurensa. Jo ennen toista maailmansotaa yritykset lisäsivät organisaatioonsa myyntiosaston. Tämän myyntiosaston tehtävänä oli itseasiassa kaikki se, jota siihen aikaan markkinoinnilla ymmärrettiin (myynti, jakelu ja hinnoittelu). Toisen maailmansodan aikana siirryttiin asiakas- ja markkinalähtöiseen markkinointikäsitteeseen ja tuolloin organisaatioihin lisättiin kokonaan erilliset markkinointiosastot. Eriytettyjen markkinaosastojen tehtävänä oli huolehtia niistä toiminnoista, jotka uusi markkinointikäsite lisäsi vanhan käsitteen päälle. Käytännössä siis kyseessä oli markkinointitutkimus ja menekinedistäminen, jota myöhemmässä vaiheessa alettiin kutsua markkinointiviestinnäksi. (Äijö 2001, 120-121.)

Nykyisen, modernin tulkinnan mukaan markkinointi on kaikkea asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä kuten: markkinatutkimusta, segmentointia, tuotteiden ja palveluiden määrittelemistä, jakelua, hinnoittelua, mainontaa ja lopulta myöskin myyntiä. Myynti ja mainonta ovat molemmat osa markkinointiviestintää. Asiakassuhdemarkkinointi puolestaan kattaa kaiken markkinoinnin. Siinä keskeistä on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja asiakkaan ongelmaan ratkaisun myyminen. Asiakas on keskiössä ja jopa niin, että yritysten on pyrittävä integroimaan asiakas osaksi prosessejaan ja integroitumaan itse osaksi asiakkaan prosesseja. Koko markkinointitermi voitaisiin uuden ajan ajattelijoiden mukaan korvata termillä asiakassuhdemarkkinointi tai asiakassuhteen hallinta (CRM). (Äijö 2001, 121.)

Digitaalinen markkinointi tai verkkomainonta on verkossa kuten digitaalisissa kanavissa tapahtuvaa mainontaa. Digitaalisessa markkinoinnissa markkinoinnin kohdentaminen on vähintäänkin yhtä tärkeää, kuin perinteisessä markkinoinnissa. Tämän lisäksi verkkomainonta voi tavoittaa asiakkaan jopa tarkemmin kuin mikään muu mainonta. Yksittäinen mainos siellä täällä ei irrallaan toimi, vaan mainos on suunniteltava ja esitettävä siinä kanavassa, jota myös kohderyhmä seuraa. Verkkomainonnan edut perinteiseen mainontaan verrattuna ovat moninaiset, verkkomainonnan usein tullessa myös perinteistä mainontaa edullisemmaksi (Leino 2010, 36-38.)

Digitaalisen markkinoinnin keinot ovat moninaiset ja mainonnan ostamisen ja järjestämisen lisäksi markkinoinnin saavuttamista voidaan tarkasti seurata. Digitaaliseen markkinointiin liittyy oma termistönsä ja siihen kuuluvat esimerkiksi mainonnan hinnoittelua kuvaavat CPC (Cost Per Click), CPM (Cost Per Thousand) ja CPA (Cost Per Action). (Leino 2010,

40-42.) Erilaisia digitaalisen markkinoinnin keinoja tai käyttötapoja voivat olla esimerkiksi onlinemainonta, hakukoneoptimointi ja sosiaalisen median markkinointi. Vielä usein, etenkin perinteisimmille markkinoijille digitaalisuus markkinoinnin yhteydessä tarkoittaa pelkästään verkkosivulla tai Facebookissa tapahtuvaa mainontaa. Tämä ajattelutapa rajoittaa digitaalisesta markkinoinnista saatavia hyötyjä ja siksi ajantasaisen kokonaiskuvan ymmärtäminen digitaalisessa markkinoinnissa on tärkeää. Digitaalisen markkinoinnin suunnittelussa voidaan käyttää apuna ns. RACE-mallia (kuva 1). (Chaffey 2018.)



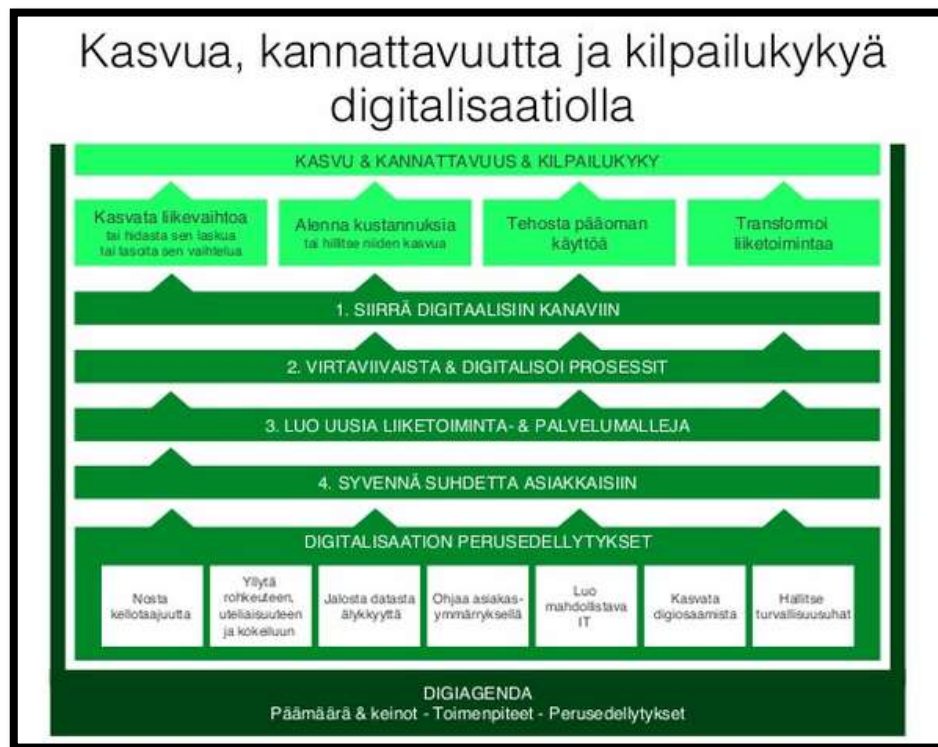
Kuva 1. RACE Digital Marketing Planning framework (Chaffey 2018).

Nimi RACE tulee sanoista Reach, Act, Convert ja Engage. RACE-mallissa kartoitetaan online-asiakkaan matkaa erilaisten kosketuspisteiden (touchpoints) kautta. RACE-malli kattaa markkinoinnin näkökulmasta koko asiakkuuden aina sen suunnittelusta (uudet asiakkaat) sitouttamiseen asti. Jokaiseen vaiheeseen liittyy joukko erilaisia markkinoinnin aktiviteetteja taikka työkaluja ja niitä voidaan käyttää asiakassuhteen eri vaiheissa oleville asiakkaille eri aikaan. Esimerkiksi hakukoneoptimoinnilla voidaan tehokkaasti tavoitella uusia asiakkaita suunnittelu- eli Reach-vaiheessa, kun taas olemassa olevat, vanhat asiakkuudet voidaan pyrkiä sitouttamaan hyvän asiakaspalvelun ja siten korkean asiakastytytyväisyyden keinoin. (Chaffey 2018.)

2.1 Digitalisaatio

Digitaalisten teknologioiden yleistymistä kutsutaan digitalisaatioksi tai digitaaliseksi vallankumoukseksi, jonka katsotaan saaneen alkunsa 1970-luvulla. Nykyisin, kymmeniä vuosia myöhemmin, lähes kaikki teknologia alkaa olla digitaalista. Digitalisaatiota voidaan hyödyntää organisaatioissa monin tavoin. Liiketoimintojen osalta digitalisoituminen voi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelijoiden katoamista ja palveluiden siirtämistä verkkoon. Liiketoiminnot muuttuvat digitoituessaan ajasta ja paikasta riippumattomiksi. Myynnin siirtäminen verkkokauppoihin on yksi tavallisimmista esimerkeistä, mutta digitalisaatio tuo mukanaan myös kokonaan uusia liiketoimintoja ja palveluita esineiden internetin, big datan ja pilvipalveluiden avulla. (Marttinen 2018,141-142.)

Digitalisaation myötä tärkeimpiä saavutettuja hyötyjä organisaatiolle ovat alentuvat kustannukset ja yrityksen kilpailukyvyn uudistaminen. Organisaatioiden on kuitenkin itse suunniteltava, miten nämä hyödyt saavutetaan ja mitä muutoksia tai uudistuksia liiketoiminnassa on tehtävä. Digitalisaatio on liiketoiminnan rakenteellisen uudistamisen eli transformaation keino sekä ajuri. Digitalisaatiolla voidaan tehostaa prosesseja, muuttaa täysin palvelujen tuottamistapaa, korvata vanhat myyntikanavat ja uudistaa monin tavoin vanhoja liiketoiminnan rakenteita. Uudistamisella pyritään pitkällä tähtäimellä organisaation kilpailukyvyn kasvattamiseen sekä kustannussäästöihin, mutta ensin se vaatii rakenteellisten muutosten aikaansaamista digitalisaation hyötyjä hyväksikäyttäen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 30-31.)



Kuva 2. Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa (Ilmarinen & Koskela 2015, 194).

Kuvassa 2. on havainnollistettu digitalisaation keinoja liiketoiminnan uudistamisessa. Digitalisaatio vaatii organisaatiolta tiettyjä perusedellytyksiä, jotka mahdollistavat digitalisaation hyödyntämisen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi datan analysointia ja tämän mahdollistavia IT-valmiuksia. Kun nämä lähtökohdat ovat kunnossa voidaan siirtyä toimenpiteisiin, joita ovat esimerkiksi liiketoiminnan prosessien kehittäminen, työtehtävien automatisoiminen, liiketoimintamallien uudistaminen, uusien markkinointikanavien löytäminen sekä muuttuneen asiakas- ja kuluttajakäyttäytymisen huomioiminen. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan tavoitella kilpailukyyn ja kannattavuuden kasvua organisaation pääoman käyttöä tehostamalla ja kustannuksia alentamalla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 192-195.)

2.2 Ostokäyttäytymisen muuttuminen

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on viime vuosikymmenen ajan muuttunut radikaalisti. Juuri tästä syystä yritysten on entistä haastavampaa vaikuttaa asiakkaaseen. Asiakkaillaan on käytettävissään ennennäkemätön määrä tietoa jota he hakevat erilaisista sähköisistä kanavista ja ostajina he ovat aiempaa valveutuneempia. Samalla myös B2B-kauppa ja asiakkaiden odotukset alkavat yhä enemmän muistuttaa kuluttajapuolen B2C-kauppaa. Ihmiset, jotka kuluttajina ovat tottuneet työn ulkopuolella käyttämään ahkerasti erilaisia verkkopalveluita, alkavat

odottaa ja vaatia samanlaista palveluvalikoimaa ja tarjontaa myös B2B-kaupan puolella (Cook 2014). Yrityksen on tehtävä valtavasti töitä täyttääkseen nämä tarpeet ja saavuttaakseen asiakkaan huomion. Huomatuksi tuleminen vaatii aina jotain erityistä. Tämän lisäksi asiakkaan vakuuttaa myyjää paremmin vertaisverkosto ja toisten asiakkaiden suositukset. Pitkälle vietyä ajatuksena yrityksen tulisi siis huolehtia asiakastyytyvyydestä ja vahvan asiakaskokemuksen rakentamisesta, jotta nykyiset ja uudet asiakkaat toimisivat suosittelijoina edelleen muille asiakkaille. Negatiivinen palaute leviää verkossa kulovalkean tavoin ja sen vaikutusten neutralisoiminen voi olla hankalaa. Toisaalta myös negatiivisen palautteen valossa syntyneestä huomiosta voidaan hyötyä, jos palaute osataan käsitellä oikein. (Kortesuo 2010, 95-97.)

Myös yritysasiakkuuksissa ja B2B-myyntissä voidaan nähdä muutoksia. B2B-markkinoilla jopa 80% yrityspäätäjistä on käyttänyt ostoprosessissaan erilaisia verkkopalveluita tai sähköistä tiedon hakua (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 117). Liiketoimintaympäristö muuttuu ja erityisesti valmistavassa teollisuudessa markkinaa usein johtaa vain muutama iso yritys. Tällaista voimakasta konsolidoitumista onkin nähtävissä useilla toimialueilla. Kun asiakasyritykset ovat yhä suurempia, vaaditaan myös myyjäpuolelta vastaavanlaista yhdistymistä ja kapasiteettia vastata valtavien asiakasyritysten tarpeisiin. Tällöin asiakkaiden lukumäärä usein vähenee ja olemassa olevista asiakkuuksista muodostuu yritykselle entistä tärkeämpiä. Uusasiakashankinnan määrä vähenee ja keskitytään asiakassuhteiden hoitamiseen olemassa olevien asiakkaiden parissa. Yrityksen on mukautettava toimintaansa, sillä vanhoilla keinoilla ei voida enää täysin ymmärtää uudenlaista asiakasta. (Arantola 2006, 22.)

Väestön ikääntymisellä on suuri vaikutus ostokäyttäytymiseen. Nuorempien sukupolvien siirtyessä työelämään, muuttuvat myös tiedonhakuun ja ostopäätöksiin käytetyt menetelmät. Google haastatteli 2014 yhteistyössä Millward Brown Digitalin kanssa noin 3000 tiedonhakijaa. Tutkimuksen mukaan 2014 lähes puolet B2B ostajista olivat ns. milleniaaleja eli 1980-luvun jälkeen syntyneitä henkilöitä. Vastaava suhde oli vielä vuonna 2012 27%. (Google & Millward Brown Digital 2014.)

Milleniaalien sukupolvi ei useinkaan tahdo odottaa tai edes tavata myyjää ennen ostopäätöksen loppuun lyömistä. Sen sijaan, että he perinteiseen tapaan tapaisivat myyjän henkilökohtaisesti, he usein turvautuvat eri digitaalisen median kanaviin josta sitten etsivät tietoa tuotteista, palveluista ja vaihtoehtoisista toimittajista. Milleniaalit myös odottavat ketterää viestintää ja saavutettavuutta sosiaalisen median kanavissa. (BGC 2014.)

Mikäli tahdomme nähdä ja ennustaa tulevaa, meidän tulisi katsoa tulevaisuutta. Tulevaisuus on mitä nuori sukupolvi tuo mukanaan. Nuoret ovat tulevaisuuden ostajia ja myyjä. Samat keinot ja menetelmät eivät

välttämättä päde heidän kanssaan tehdyssä liiketoiminnassa kuin mitä tähän saakka olemme tottuneet. Meidän tulisi olla kiinnostuneita siitä mitä nuoret ajattelevat ja mitä he toivovat sillä nuoresta sukupolvesta tulee kenties yritykselle seuraavia potentiaalisia asiakkaita. Nuoret perustavat uusia yrityksiä, mutta sukupolven vaihtuessa he myös valtaavat alaa vanhoissa yrityksissä. Jatkossa ostopäätökset tehdään heidän toimestaan eikä ole ollenkaan huono asia alkaa ennakoida tätä seikkaa jo nyt. Nuoret, 2000-luvulla tai sen jälkeen syntyneet, edustavat jo seuraavaa diginatiivien sukupolvea. He ovat tottuneet käyttämään digitaalista teknologiaa syntymästään saakka ja ovat koko elämänsä eläneet digitalisaation aikakaudella. Toisin kuin aiempi sukupolvi, nämä nuoret odottavat asioiden tapahtuvan nopeasti ja he myös odottavat saavansa kaiken sisällön ja tiedon digitaalisesti niissä kanavissa joita he käyttävät. Usein myös digitaaliset sosiaalisen median kanavat joita nuoret käyttävät, ovat erilaisia kuin ne joita työelämässä vasta hiljattain on alettu käyttää. Kanavat kuten Facebook, eivät esimerkiksi ole enää nuorison suosiossa. Sitä mukaa, kun väestö asiakkaidenkin puolella ikääntyy, ei näiden kanavien käytöstä ole yritykselle enää merkittävää hyötyä. Toisaalta taas ne uudet kanavat joita nuoriso ensin ottaa omakseen, alkavat hiljalleen yleistyä myös yritysten välisessä viestinnässä. Väestön hiljalleen ikääntyessä ja nuoremman sukupolven siirtyessä asiakasyritysten johtoon ja ostohankinnoista vastaaviin rooleihin on nuoren väestön, etenkin milleniaalien huomioiminen yrityksen markkinointiviestinnässä ja viestintään valituissa menetelmissä tärkeää. (Google & Millward Brown Digital 2014.)

Digitalisaation eteneminen ilmenee paitsi sukupolvien välisten valmiuserojen suhteen, myös laitteiden evoluutiossa. Tämän päivän käytetyimmät päätelaitteet ovat kiistatta erilaiset mobiilit laitteet, eritoten matkapuhelin (ns. älypuhelin). Mobiilipäätelaitteiden käyttö on erityisen suosittua nuorten keskuudessa, mutta on vähitellen yleistynyt kattamaan koko työikäisen väestön. Tänä päivänä, digitalisaation nopeasti etenevässä maailmassa kaiken verkkosisällön pitää olla saatavissa ja luettavissa myös mobiilisti. Ellei verkossa tapahtuvaa toimintoa voida tehdä myös mobiilisti, ei sitä käytetä. Googlen 2015 tekemän selvityksen mukaan, mm. 42% hakukoneiden käytöstä B2B-myyntiprosessin yhteydessä tehtiin käyttämällä mobiililaitteita. Näiden käyttäjien keskuudessa käyttö on lisääntynyt peräti 91% tutkimusta seuraavan kahden vuoden aikana ja nyt mobiililaitteita käytetään kaikissa osto-prosessin eri vaiheissa, jopa itse ostotapahtumassa eikä ainoastaan tiedonhakuun tekemiseen. Sen lisäksi Google näkee erilaisten mobiilisti suoritettujen hakujen lukumäärän kolminkertaistuvan. On myös huomattavaa, kuinka työntekijöiden työn tekemisen tapa on mobiililaitteiden käytön yleistymisen myötä muuttunut. Googlen (2014) mukaan: "B2B researchers are not just using mobile when they are out and about, but rather wherever they are."



Kuva 3. 91% growth in B2B researchers using smartphones throughout the path to purchase (Google / Millward Brown Digital 2014).

Internettiä ja hakukoneita käytetään tuotetiedon etsimiseen ja vertailuun. Eniten etsitään tietoa hinnoista ja vaihtoehtoisista jälleenmyyjistä. Samalla, kun tietoa etsitään ja hyvältä näyttävä vaihtoehto löytyy, saatetaan ostoprosessi entistä useammin myös päätökseen samalta istumalta, samaa mobiililaitetta apuna käyttäen. Yrityksen kannalta on siis aivan ensiarvoisen tärkeää, että verkkopalvelut on hyvin suunniteltu ja toteutettu myös mobiililaitteille. “Considering the amount of time they're spending on their smartphones, it's important that you provide them with rich mobile experiences.” (Google & Millward Brown Digital 2014.)

2.3 CRM ja asiakaskokemus

Markkinointi käsitteenä muuttuu siinä missä liiketoimintakin muuttuu. Toimintojen digitalisoiminen vaikuttaa suoraan markkinointiin ja siihen millaisia vaatimuksia markkinoinnin suhteen kohdistuu. Markkinointi on tänä päivänä hyvin asiakaslähtöistä. Kun elintaso nousee, alkavat ns. perustarpeet olla jo tyydytetyt. On siirrytty vähitellen ostajan markkinointiin eli tilanteeseen jossa asiakas voi hyvin pitkälle itse määrittellä mitä tuotteita ja miltä toimittajilta niitä hankkii. Asiakkailta on valinnanvaraa ja kilpailu asiakkaista vain kovenee. Saadakseen asiakkaan huomion, on kyettävä erottautumaan joukosta. Asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelu ovat keinoja joita tällä hetkellä markkinoinnissa tähän tarkoitukseen tarjotaan. Asiakaslähtöisen ajattelun ja erinomaisen asiakaspalvelun avulla voidaan erottua edukseen joukosta ja pärjätä muita kilpailijoita paremmin. Asiakassuhdemarkkinointi on osa CRM:ää ja myös tärkeä osa yrityksen toimintaa. (Bergström & Leppänen 2015, 461-462.)

CRM nähdään usein pelkkänä tietojärjestelmänä, vaikka todellisuudessa kyseessä on tätä suurempi käsite. CRM tarkoittaa kokonaisvaltaista asiakkuudenhallintaa eikä CRM-järjestelmä yksinään riitä täyttämään yrityksen asiakkuudenhallinnan haasteita. CRM-järjestelmä vaatii toimiakseen sitä tukevat liiketoimintaprosessit sekä prosesseja noudattavat ihmiset. Elleivät prosessit kaiken takana ole kunnossa tai ihmiset eivät ole sitoutuneita niitä noudattamaan, ei CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistu, eikä sen käytöstä saada täyttä hyötyä. Myynnin prosessien suunnitteleminen on lähtökohta niiden edelleen kehittämiseksi. Myynnin prosessit voidaan mallintaa CRM-järjestelmän avulla ja näin CRM-järjestelmä toimii sekä tukena myynnin johtamisessa, että apuna myyjien päivittäisessä työskentelyssä. Nykyaikainen CRM-järjestelmä toimii lisäksi myös markkinoinnin työkaluna, sillä se voidaan integroida erilaisten digitaalisen markkinoinnin kuten markkinoinnin automaation tai sosiaalisen kuuntelun –sovellutusten kanssa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 79-80.)

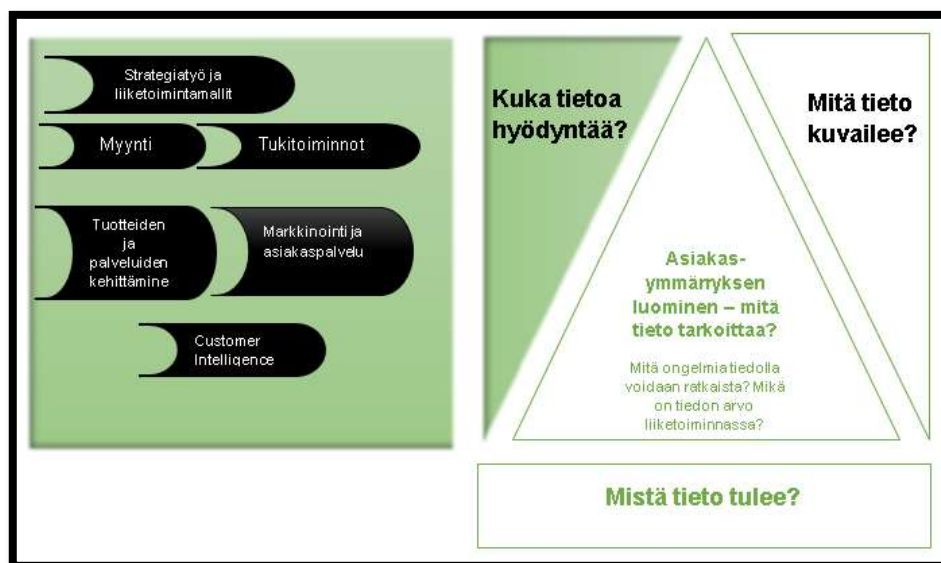
Koska ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa, CRM:n eli asiakassuhteiden hallinnan, voidaan ajatella olevan kaikkea mitä asiakkaiden kanssa tai heitä varten tehdään. Keskeisin ajatus on siinä, että pitkäaikaisimmat ja lojaaleimmat asiakkaat tuovat yritykselle jatkuvasti varmaa tuloa. Pitkällä aikavälillä juuri ne pitkäaikaiset, vakituiset asiakkaat ovat ne, jotka takaavat yrityksen menestymisen. On tunnettava asiakkaat sekä heidän liiketoimintansa (B2B) ja seurattava heidän tarpeitaan jatkuvasti. Asiakassuhteen ylläpidon on siten oltava jatkuvaa ja nykypäivänä myös interaktiivista. Jotta saatavuus ja tavoitettavuus puolestaan olisi mahdollisimman hyvä, tarvitaan verkkoviestintää. Hyvin hoidettu asiakassuhde kestää ja pitää yrityksen sekä sen tuotteet ja palvelut asiakkaan mielessä myös ostotapahtumien välissä. (Bergström & Leppänen 2015, 462.)

2.4 Customer insight

Erilaisten asiakastietojen hallintasovellusten yleistyttyä 1990-luvulta lähtien yritykset ovat sekä aktiivisesti, että passiivisesti keränneet ja taltioineet asiakkaistaan tietoa. Aletaan olla tilanteessa, jossa tietoa on lähes loputtomasti yritysten saatavilla. Tietoa ei vielä kuitenkaan oikein osata hyödyntää. Yritykset eivät välttämättä itsekään tiedä, mitä sen tästä tiedosta pitäisi saada irti. Miten jo kerättyä ja jatkuvasti lisääntyvää tietomäärää voitaisiin hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä ja mitä yrityksen pitäisi tiedosta saada selville? Jo olemassa olevan tiedon analysointiin pitäisi panostaa, mutta ensin pitäisi saada selvyys siitä mikä ja millainen tieto yritystä liiketoimintansa kehittämisen kannalta hyödyttää. Yrityksillä on käytettävissään jo sekä asiakastietoa, että analyysityökaluja. Seuraava askel kohti asiakastiedon hyödyntämistä tarkoittaa sitä, että yritysten on tunnistettava asiakastiedon merkitys sekä toisaalta myöskin mahdollisuudet liiketoiminnalle. (Arantola 2006, 23-24, 29, 56-58.)

Arantolan mukaan asiakastietämyksen (Customer insight) myötä voidaan yrityksessä tehdä parempia päätöksiä. Päätöksenteko myös nopeutuu, kun tarvittavaa tietoa on saatavilla riittävästi. Tietoa on erilaista ja asiakastieto on vain yksi osa tarvittavasta tiedosta. Kuitenkin asiakastietoa pitäisi pyrkiä käyttämään päätöksenteon apuvälineenä enemmän, sillä siellä on suurin potentiaali liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakastietämyksen avulla päätöksenteon tarvetta voidaan myös paremmin ennakoida, kun analysoidun tiedon pohjalta voidaan nämä tarpeet jo nähdä. Usein päätöksiä tehdään, vasta silloin, kun ne huomataan tarpeellisiksi tässä hetkessä. Huomattavasti tehokkaampaa olisi ennakoida ja tehdä strategiset päätökset proaktiivisesti. Tällöin tehtyjen päätösten käytännön työn tekeminenkin helpottuu. (Arantola 2006, 37, 48-49.)

Asiakastietoon liittyviä käsitteitä ovat mm. asiakkuusajattelu eli customer relationship management, customer knowledge management, customer insight tai customer intelligence. Nämä kaikki liittyvät asiakastiedon hallintaan (tietoa asiakkaille, tietoa asiakkailta ja tietoa asiakkaista), jossa keskeistä on asiakaskokemuksen parantaminen tai nopeuttaminen sen avulla, että yrityksen sisällä syntyvää tietoa siirretään sellaiseen paikkaan, josta asiakas voi sitä itse noutaa. Asiakkuusajattelun uusi polvi puhuu asiakkuuspääoman johtamisesta. Asiakastiedon hallinta tarkoittaa tiedon hankkimista, tallentamista ja muokkaamista sellaiseen muotoon, että siitä voidaan saada liiketoiminnalle konkreettista hyötyä. Asiakastietoa voidaan hyödyntää asiakasviestinnän ja myynnin kohdistamiseen. Arantola kuvaa asiakasymmärrystä mallilla, jossa tarkastellaan tiedon alkuperää, mistä tieto saadaan, mitä tieto kuvailee, kuka sitä hyödyntää ja mitä tieto päätöksentekijän näkökulmasta tarkoittaa (kuva 4). (Arantola 2006, 52, 75, 110.)



Kuva 4. Kuka tietoa hyödyntää? (Arantola 2006, 75).

Asiakastietämyksen liiketoimintahyödyt lisääntyvät tiedon lisääntyessä. Kun aletaan paremmin ymmärtää markkinaa ja asiakasta, aletaan paremmin myös nähdä asiakkaan tarpeet. Nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa myös asiakkaan ostokäyttäytyminen on muuttunut, on asiakastarpeiden tunnistamisen ja niihin reagoimisen tapahduttava nopeasti. Mitä enemmän asiakastietoa osataan oman liiketoiminnan suunnittelemisessa hyödyntää, sitä paremmin asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan. (Arantola 2006, 38-39, 104.)

Asiakasymmärryksen merkitys korostuu silloin kun innovoidaan uusia tuotteita ja palveluita ja kun niitä pitää päästä testaamaan ennen laajempaa lanseerausta. Asiakastiedon hyödyntämisen ohella asiakaslähtöisen innovoinnin hyödyntäminen on yrityksissä vielä usein harmillisen vähän käytetty voimavara tai mahdollisuus. Asiakkailta saatua palautetta toki kerätään ja tätä tietoa taltioidaan, mutta asiakaspalautetta harvoin hyödynnetään muuhun kuin itse asiakaspalautteen käsittelyyn. Asiakaspalautteissa kuitenkin on suuri potentiaali oman liiketoiminnan, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi. Asiakaspalautteen avulla yritys voisi jopa innovoida kokonaan uusia tuotteita tai palveluita markkinaan. Asiakastieto siis hyödyttää myös yrityksen tuotekehitysprosessia. (Arantola 2006, 80-81.)

Yrityksillä on käytössään myös paljon ns. hiljaista asiakastietoa. Vuosien ja vuosikymmenien uran tehneet myyntihenkilöt tuntevat erityisesti pitkäikäisimmät asiakkaansa sekä heidän historiansa. Juuri nämä pitkäikäiset asiakkaat ovat usein ne merkittävimmät yrityksen liiketoiminnan kannalta. Vanhan kokeneen myyjäpolven kokemusperäinen asiakastieto ei monestikaan ole tallennettuna mihinkään tietojärjestelmiin vaan tieto on ollut tallessa henkilöillä itsellään. Vuosien myötä asiakkaat on opittu tuntemaan ja heidän kanssaan on luotu kahdenvälinen kumppanuussuhde. Tällainen tieto on tärkeää, mutta usein hiljaisen tiedon siirtäminen sukupolvelta toiselle taikka myyjältä tietojärjestelmiin, on haasteellista. Kuitenkaan hiljaisen tiedon määrää taikka laatua ei saisi vähätellä. Siinä, kun usein on asiakkaan ja myyjän välinen historia jo aikaa ennen tietojärjestelmiä. Koska hiljainen tieto on usein hajautunut yrityksen johtoa laajemmalle piirille, olisi yrityksen päätöksenteossa hyvä pyrkiä keräämään yhteisymmärrys kaikkien näiden keskeisimpien asiantuntijoiden kanssa. Näin päätöksenteon laatua voidaan parantaa ja luoda asiakasymmärryksestä yrityksen kyvykkyys, ei ainoastaan yksilön ominaisuus tai osaamisalue. Johtamisen näkökulmasta on mielekästä pyrkiä parantamaan toimintaa tekemällä asiat tehokkaammin, älykkäämmin ja nopeammin kuin ennen. (Arantola 2006, 27, 67-68.)

Asiakastiedosta puhuttaessa on myös tärkeää erottaa toisistaan käsitteet asiakas ja asiakkuus. Markkinoinnissa asiakkaita luokitellaan samankaltaisiin joukkoihin eli segmentteihin. Segmentointia hyödynnetään laajasti yritystoiminnassa. Tämä on alkanut jopa muokata

kokonaisia organisaatioita segmenttimallin mukaisiksi. Segmentointimallin avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät eli strategiset asiakkuudet ja kohdistaa myyntiponnistelut heihin. Yrityksen tulisikin pystyä ottamaan kantaa asiakkaidensa kannattavuuteen. Asiakkuuksia voidaan ryhmitellä paitsi asiakasyrityksen liikevaihdon tai henkilöstömäärän perusteella, myös sen mukaan mikä on asiakkaan tarpeen tunnistamisen aste, halukkuus ja valmius tyydyttää tarve sekä potentiaalinen tyytyväisyys yrityksen ratkaisuihin eli referenssinä käyttämisen mahdollisuus. Asiakasprofilointi auttaa myös markkinointiviestinnän suunnittelussa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 73.)

2.5 Big data MDM ja CDI asiakaskokemuksen rakentamisessa

Big data kuvaa terminä paitsi valtavan suurta sähköisen datan määrää, myös tiettyyn tarkoitukseen suunniteltuja datavarastoja, jotka ovat paitsi suuria myös moniulotteisia kaikkine tiedonhaun algoritmeineen. Internetin ja digitalisaation aikakaudella syntyy eksponentiaalisesti kasvava määrä sähköisesti taltioitua dataa. Dataa syntyy ja tallentuu perinteisesti ymmärrettyjen asioiden kuten valokuvat, tekstidokumentit, videot tai sähköpostit lisäksi enenevässä määrin myös verkon eli Internetin käytöstä. Hakukoneet keräävät käyttäjistään evästeiden ym. avulla huomattavia määriä tietoa samalla, kuin käyttäjä itse käyttää niitä tietojen etsimiseen Internetistä. Hakukoneiden ja sosiaalisen median käytöstä syntyy big dataa, jota voidaan keräämisen ja taltioimisen lisäksi myös analysoida ja jatkojalostaa esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin tarkoituksiin. (Holmes 2017, 7-8.)

Digitaalisella aikakaudella tieto on tärkeää ja se tuo valtaa. Tiedon omistajuus ei ole yhdentekevä seikka eikä tietosuojasta ja tietoturvasta huolehtimisen tärkeyttä voi liikaa korostaa. Pelkän tiedon olemassaolo tai omistajuus ei kuitenkaan riitä vaan kaikki hyöty perustuu siihen miten kerättyä aineistoa eli dataa voidaan jatkojalostaa. Kuinka dataa voidaan mallintaa, analysoida ja reflektoida. Big datasta on syntynyt nimensä mukaisesti tätä suurta tietomäärää kuvastava epävirallinen puhekielen termi. Termin standardointi on osoittautunut vallitsevista kirjavista käytännöistä ja käsitteen moninaisuudesta johtuen haastavaksi. Kansainvälinen standardointiprosessi on ollut ISO:n toimesta käynnissä vuodesta 2015 (ISO 2015). Liikenne- ja viestintäministeriön mukaan yritykset näkevät digitaalisen tiedon hyödyntämisen merkittävänä nosteen kannattavuudelle (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013, 5). Suurten datamäärien varastointia, hakua ja analysoimista varten (erityisesti kaupallisissa tarkoituksissa) on markkinoilla saatavilla useita erilaisia teknisiä toteutuksia ja järjestelmiä kuten esimerkiksi Microsoft Azure tai Data Lake.

Kaikenlaisiin tuotteisiin taikka palveluihin joita yritys myy, liittyy aiempaa useammin digitaalinen tiedonkäsittely ja erilaiset digitaaliset tietojärjestelmät. Usein tuotteeseen liittyy kiinteänä osana jonkin

digitaalinen palvelu tai sitä tarjotaan tuomaan lisäarvoa perustuotteelle. Puhuttaessa tietojärjestelmistä joita yritys jollakin tapaa tarjoaa asiakkaille, nousevat tekijät kuten saatavuus ja käytettävyys keskeiseen rooliin suhteessa hyvään asiakaskokemukseen. Käytettävyyteen vaikuttaa usein laaja joukko teknisiä ominaisuuksia järjestelmän suunnittelu- ja toteutuspuolella. Asiakkaan tai kenen tahansa muun järjestelmää käyttävän henkilön puolesta merkittävää onkin se, kuinka voidaan samaan aikaan, mahdollisimman helposti, hallita useampia eri tietolähteitä. (Sathi 2011, 2-3,6,82.)

Erilaisia tietojärjestelmiä alkaa erinäisiä käyttötarkoituksia varten olla jo lukemattomia. Usein asiakkaista kerättyä dataa löytyy useista eri järjestelmistä jotka eivät välttämättä keskustele lainkaan keskenään (järjestelmäintegraatiot). Käytettävyys ja tehokkuus helposti kärsivät samaan aikaan, kun datan määrä lisääntyy. Tämän päivän haasteena digitalisaatiossa onkin ICT:n osalta juuri käytettävyyden parantaminen erilaisia rajapintoja ja järjestelmäintegraatioita lisäämällä. Tehokkaan työnteon ja etenkin myös asiakaskokemuksen kehittämisen vuoksi kaikkeen dataan olisi päästävä käsiksi yhden rajapinnan kautta. Tämä helpottaisi myös yrityksen omaa raportointia ja datan jatkokäsittelyä kuten sen analysointia ja jalostamista. Tämä on kuitenkin vain esimerkki ideaalitulanteesta johon toistaiseksi vielä harvoin päästään. Tosiasiassa monet organisaatiot sinnittelevät ICT:n resurssivajeen kanssa. Koska erilaisia järjestelmiä on käytössä paljon, on niiden ylläpito muodostumassa haasteeksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 212-218.)

B2B-verkkopalveluita suunniteltaessa, kannattaa ottaa tarkasteluun myös kuluttajapuolen B2C-verkkopalvelut. Samaa aikaan, kun erilaisten sovellusten kirjo kasvaa, tulee myös rajanveto työroolissa tai vapaa-ajalla tehdyn verkkoviestinnän välillä yhä hankalammaksi. Samoja järjestelmiä usein käytetään niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Monesti käyttäjätunnus tai sähköpostiosoite jota eri järjestelmiin kirjaututtaessa identifiointiin käytetään, on sama riippumatta siitä mihin ja milloin henkilö sitä käyttää. Sama henkilö käyttää eri järjestelmiä eri tarkoituksiin, mutta järjestelmiltä ja niiden toiminnalta odotetaan silti samankaltaista toiminnallisuutta, suoraviivaisuutta ja käytön helppoutta. On myös havaittu, että samalla, kun B2B-ostaja selailee työhön liittyviä asioita Internetissä, on hänellä verkkoselaimen toisella sivulla samaan aikaan auki jokin B2C-verkkosivusto. (Cook 2014.)

Master Data Management (MDM) on tietojärjestelmä joka mahdollistaa useista eri lähteistä kerätyn datan kokoamisen ja hallinnoinnin yhdessä paikassa. Tämä ei tarkoita pelkästään asiakkaalle päin näkyvää yhden käyttöliittymän ja rajapinnan teknistä toteutusta, vaan voi palvella myös myyjää myyjän omia prosesseja virtaviivaistamalla. MDM:n rinnalla käytetään tässä yhteydessä myös termiä CDI (Customer Data Integration), joka nimenomaan tarkoittaa kaiken asiakastiedon kokoamista yhteen paikkaan. Jos useista eri lähteistä kerätty asiakastieto on myyjällä helposti

saatavilla yhdestä paikasta, helpottaa ja nopeuttaa tämä asiakaspalvelijan työtä ja sitä kautta asiakaskokemus ja sen laatu paranee. CDI:n avulla Verkossa asioivalle asiakkaalle voidaan myös kohdentaa paremmin juuri hänen tarpeisiinsa sopivia, räätälöityjä tarjouksia. (Computer Weekly 2011.)

2.6 E-Commerce

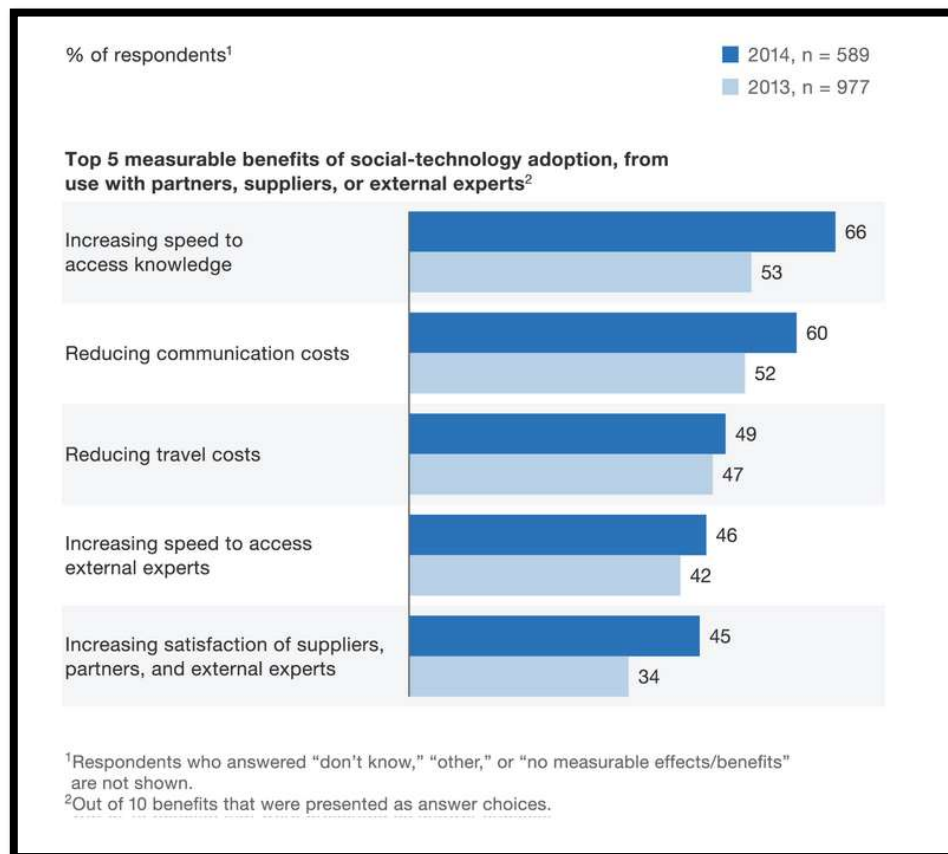
Kun sähköistä tiedonsiirtokanavaa kuten Internet käytetään tuotteiden ja palveluiden välittämiseen, puhutaan tällöin sähköisestä kaupankäynnistä (e-commerce). E-commerce kattaa kaiken tyyppiset liiketoimintamallit; niin B2C-kaupan kuin B2B-kaupankin sekä myös kuluttajalähtöiset kaupankäynnin muodot C2B ja C2C. E-commerce on nykyisin myös B2G (yritysten myynti julkiselle sektorille) -kaupan saatavilla. Sähköinen kauppa ja sähköinen liiketoiminta ovat molemmat termejä joita usein käytetään ristiin kuvaamaan samaa asiaa tai ilmiötä. Vaikka nimitys e-commerce onkin yksi digitalisaation tämänhetkisistä trendeistä, ei kuitenkaan ole kyse uudesta ilmiöstä. Sähköinen kauppa ja sähköinen liiketoiminta alkoivat jo vuosikymmeniä sitten, aikana jolloin EDI (Electronic Data Interchange) keksittiin ja otettiin ensimmäisen kerran käyttöön 1960-luvulla. EDI:n myötä syntyi kokonaan uusi markkina jonka johtajina ja suunnan-näyttäjinä tänä päivänä ovat suuret kansainväliset toimijat kuten Amazon, E-bay jne. (Rivera 2017.)

Koska sähköinen kaupankäynti itse asiassa onkin vanha ilmiö, ovat monet sen yhteydessä käytetyt sovellutukset ja teknologiat niin ikään jo vanhoja. Sähköisessä kaupankäynnissä voidaan EDI:n ohella esimerkiksi käyttää sähköpostia, erilaisia Web-pohjaisia sovelluksia kuten nettisivut tai verkkokauppa. Osa näistä työkaluista on jo ns. aikansa elänyttä eikä täytä enää tämän päivän vaatimuksia myyntiprosessin tehokkaassa toteuttamisessa. Lisäksi vaikka esimerkiksi EDI tehostaa myynnin prosesseja esimerkiksi tilausten syöttöä automatisoimalla, on se kuitenkin verrattain kallis ja kömpelö toteuttaa. EDI:n suurimpana haasteena ovat tarvittava teknologia, osaaminen ja eri järjestelmiin tarvittava integraatio. Usein tämän toteutumisesta saatu hyöty ei sen vaatimiin ponnisteluihin nähden ole riittävä. Tarkasteltaessa markkinoiden trendejä tällä saralla, näyttää siltä, että sähköinen kauppa on kovaa vauhtia menossa kohti sosiaalista markkinointia, kohdennettua markkinointia ja sosiaalista myyntiä. Koko E-Commerce siis jatkaa ilmiönä kasvuaan ja sen merkitys liiketoiminnalle tulee jatkuvasti yhä tärkeämmäksi. Sähköisessä kaupassa myös B2B-markkinan odotetaan kasvavan B2C-markkinaa voimakkaammin. (Manzoor 2010, 5.)

2.6.1 Sosiaalinen myynti

Termi sosiaalinen myynti (social selling) tarkoittaa nimensä mukaisesti sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa myyntiä. Se on osa myyntiprosessia ja voi olla joko suunnitelmallista myyntiin tähtäävää markkinointia tai passiivisempaa suosituksiin perustuvaa hiljaista markkinointia. Sosiaalisessa myynnissä käytetään sosiaalisen median laajaa kanavien kirjoa. Kanavat kuten Facebook, Instagram, Twitter tai LinkedIn ovat esimerkkejä kenties tunnetuimmista kanavista. Sosiaalinen myynti poikkeaa perinteisestä myyntiprosessista vielä enemmän siinä, miten haastavaa rajan vetäminen siinä myynnin ja markkinoinnin tai henkilön työroolin ja henkilökohtaisen identiteetin välille on. Rajat työ- tai vapaa-ajan roolissa tapahtuvassa sosiaalisen median käytössä ovat hämärtyneet niin ostajan kuin myyjänkin puolella. Sosiaalinen myynti on myynnin prosessi, jossa ostajan ostopäätökseen pyritään ennakoivasti vaikuttamaan positiivisin mielikuvin ja muiden markkinoinnille tyypillisten keinojen avulla. Tarkoituksena sosiaalisessa myynnissä on verkostoitua asiakkaan kanssa ja luoda yksi-yhteen-suhteita asiakasyrityksen myyntihenkilön ja asiakkaan ostoista vastaavan henkilön välille (Minsky & Quesenberry 2016.)

LinkedIn on yksi tyypillisesti sosiaalisessa myynnissä hyödyksi käytetyistä kanavista. LinkedIn on erityisesti myynnin ja markkinoinnin ammattilaisten kanava. Viime vuosina siitä on tullut tärkeä työkalu erityyppisille organisaatioille. Monet yritykset ovat myös alkaneet saada sen käytön avulla lisää myyntiä ja siten parannettua liiketoiminnan tulostaan. LinkedIn:n määritelmä sosiaaliselle myynnille on: "Social selling is about leveraging your social network to find the right prospects, build trusted relationships, and ultimately, achieve your sales goals". This sales technique enables better sales lead generation and sales prospecting and eliminates the need for cold calling. Building and maintaining relationships is easier within the network that you and your customer trust." (LinkedIn 2018.)



Kuva 5. 5 suurinta sosiaalisen teknologian käyttöönotosta saatavaa mitattavaa hyötyä (McKinsey&Company 2015).

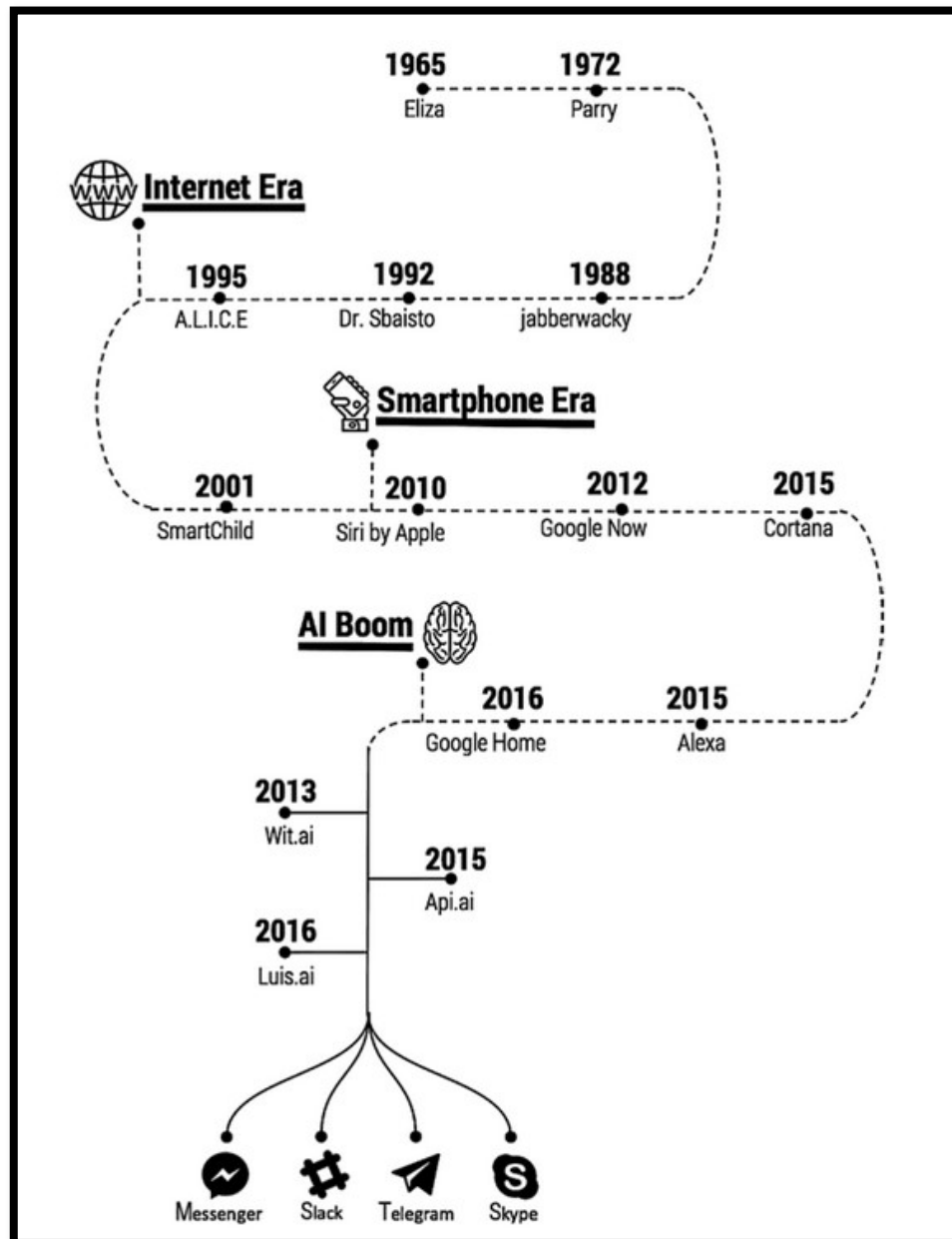
Sosiaalisen median ja sosiaalisen myynnin käytöllä yritysten välisessä viestinnässä on lukuisia mitattavia. McKinsey&Company on kerännyt kattavasti tietoa yrityksiltä ja verrannut sosiaalisen teknologian käytön hyötyjä viestinnässä. McKinsleyn mukaan suurimmat hyödyt tästä ovat mm. nopeampi tiedon saatavuus sekä viestintään käytettyjen kustannusten väheneminen (Kuva 5). Koska asiakkaat tekevät yhä enemmän verkkohakuja etsiäkseen tietoa ostopäätöksensä tueksi, olisi myyjäyritysten aktiivisesti pyrittävä lisäämään digitaalista jalanjälkeään. Jotta asiakas löytää myyjäyrityksen sekä heidän tarjoamansa tuotteet ja palvelut verkosta, on panostettava hakukoneoptimointiin (SEO) sekä erilaisissa verkon vertailusivustoilla näkymiseen ja myös näillä listoilla sijoittumiseen. (Havumäki & Jaranka (2014), 132.)

2.6.2 Chatbotit

Chatbot on tietokoneohjelma, sovellus, joka käsittelee luonnollisella kielellä ihmisen sille syöttämää tietoa. Chatbot luo saamansa tiedon perusteella vastauksia, jotka se antaa takaisin käyttäjälle päin. Chatbotit toimivat ennakkoon ohjelmoitujen ohjeiden tai tekoälyn avulla ja ne kommunikoivat käyttäjänsä kanssa usein jonkin tekstipohjaisen käyttöliittymän kautta. Chatbotit ovat irrallisia sovelluksia ja ne voidaan

liittää osaksi mitä tahansa API-rajapintojen käyttöä tukevaa viestintäpalvelua tai kanavaa. Chatbotit toimivat jokseenkin samalla periaatteella kuin puheohjauksella toimivat avustajat (Applen Siri, Googlen Google Home, Amazonin Alexa jne). (Khan & Das 2018,1-2.)

Chatbotit eivät trendikkydestään huolimatta ole uusi keksintö, vaan niillä on pitkä historia, juurten juontaessa kauas jopa 1960-luvun puoliväliin saakka (kuva 6). Jo ensimmäisten tietokoneiden aikakaudella kehitettiin keinot kommunikoida tietokoneiden kanssa. Tämä tapahtui jo ennen henkilökohtaisten tietokoneiden (PC) aikaa. Ensimmäistä chatbottia kutsuttiin Elizaksi ja sitä käytettiin apuna psykoterapiassa. Myös Elizan seuraaja kehitettiin psykiatrisen hoidon apuvälineeksi, mutta Internetin käytön lisääntyessä ja monipuolistuessa myös chatbottien käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on lisääntynyt. (Khan & Das 2018,2-5.)



Kuva 6. Timeline of chatbots (Khan & Das 2018, 4).

Chatbottien avulla yritys voi tarjota reaaliaikaista tukea ja palvelua asiakkailleen ympäri maailman kellonajasta riippumatta. Chatbotteja voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen nettisivuilla tai verkkokaupassa, mutta yritys voi käyttää niitä myös sisäisesti tukemaan yrityksen omia toimintoja. Tekoälyä (AI) hyväksi käyttävät chatbotit tekevät verkkoviestinnästä yksinkertaista. Chatbotit ohjelmoidaan oppivin algoritmein, joten ne oppivat tunnistamaan erilaisia asiayhteyksiä ja kaavoja. Jos chatbotti, joka käyttää tekoälyä yhdistetään Big dataan (laajasti tietoa eri lähteistä), voi se esimerkiksi tunnistaa asiakkaan tämän verkkoprofiilin avulla, verrata tämän aiempaa ostokäyttäytymistä ja tarjota tarkoin kohdennettuja erikoistarjouksia juuri hänelle. Chatbottien avulla voidaan asiakkaita palvella verkkopalveluissa aiempaa nopeammin.

Tämä on tärkeää, sillä asiakkaiden odotukset vasteajoille ovat yhä vain kiristymässä. (Rubanovitch 2018, 61.)

Chatbottien etuna verrattuna perinteiseen henkilötyövoimaan ovat nopeampien vasteaikojen ohella virheettömyys ja kustannustehokkuus. B2B-liiketoiminnassa chatbot voi esimerkiksi avustaa myyntiä hoitamalla rutiininomaisia, usein toistuvia tehtäviä kuten tallentaa dataa usein toistuvien kysymysten vastauksista. Chatbotin avulla voidaan kuitenkin hankkia ja saavuttaa myös lisämyyntiä. Oikeiden algoritmien avulla chatbot voi keräämästään datasta päätellen tarjota verkkosivuilla vierailevalle asiakkaalle reaaliaikaisesti lisätuotteita tai vaihtoehtoisia tuotteita. Nopeudesta ja avustetusta ostoprosessista voi ammattiostajalle olla suurikin hyöty. Oikein ajoitettu, hyvin suunniteltu ja ihmisasiakaspalvelijan kanssa saumattomasti yhteen toimiva chatbot parantaa asiakaskokemusta. (Rubanovitch 2018, 61.)

3 DIGITAALISEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN

Toimintaympäristön muuttuessa organisaatio on uuden edessä. Digitalisaatio vaikuttaa koko organisaation kulttuuriin ja johtamistapaan. Digitaalisen myynnin kehittäminen on osaltaan digitaalisen transformaation edistämistä ja läpiviemistä teknisin toimenpitein, mutta suurissa määrin myös muutoksen johtamista. Suurten, jopa rakennemuutostentasoisten muutosten läpivieminen vaatii johtajalta uudenlaista, moniulotteisempaa osaamista. Uudet teknologiat edellyttävät osaamista ja taitoja myös henkilöstöltä. Samalla globalisaatio tekee tiimityöstä hajautetumpaa. Teknologia mahdollistaa työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Myynnin johdon on kyettävä omaksuma uudenlaisia toiminta- ja lähestymistapoja. Myynnin kehittäminen on nähtävä ennen kaikkea pitkäjänteisenä ihmisten osaamisen ja toiminnan kehittämisenä. Samaan aikaan henkilöstöstä on tulossa aiempaa kovemmin kilpailtu aineeton pääoma. (Nieminen & Tomperi 2008, 16.)

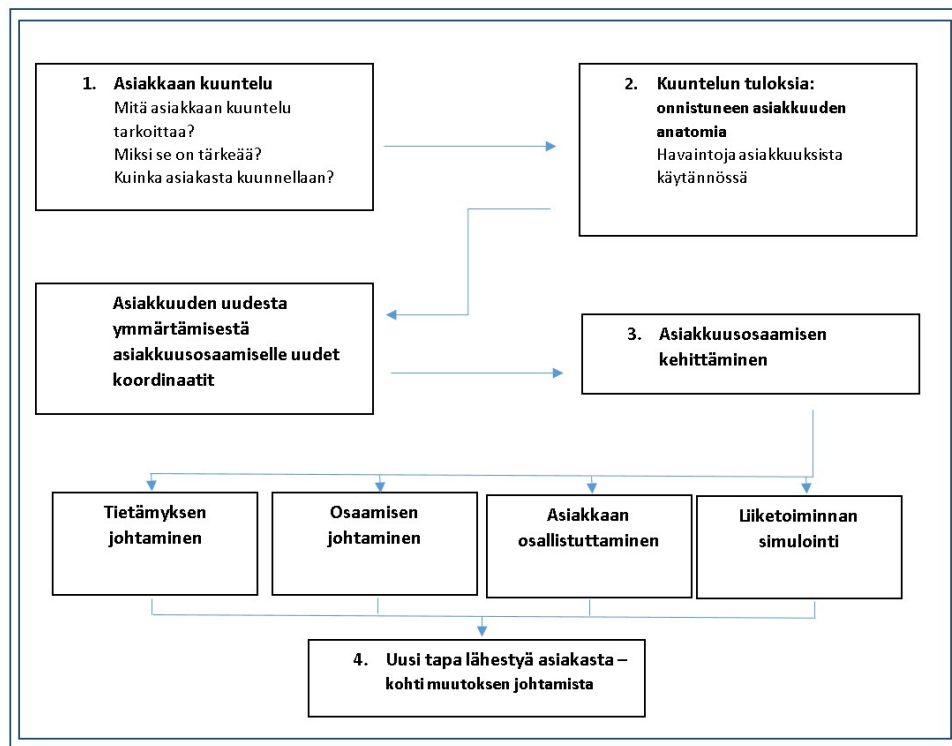
3.1 Asiakaskohtaamiset

Asiakaskohtaaminen on vaihe vaiheelta etenevä prosessi. Eräsalon kuvauksen mukaan asiakaskohtaaminen lähtee liikkeelle aloituksesta, joka määrittää sen, miten vuorovaikutustilanne onnistuu. Myyjän tai muun asiakaspalvelijan rooli on merkittävä kohtaamisessa ja vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta. Ei ole lainkaan yhdentekevää se, mitä asiakaspalvelija asiakkaasta ajattelee ja mikä merkitys asiakkaalla hänelle on. Aloituksen jälkeen on haltuunottovaihe, jossa asiakaspalvelija asiakkaan tarpeiden perusteella omaksuu toiminta- ja vuorovaikutustavan, jolla kohtaamista viedään eteenpäin. Asiakaspalvelijan kyvystä ymmärtää asiakasta ja mukautua tämän tilanteeseen riippuu paljolti se, miten

menestyksekkäästi vuorovaikutustilanne etenee. Asiakaspalvelijan tai myyjän persoonallisuus sekä vuorovaikutustaidot ovat aivan avainasemassa ja on asiakaspalvelijan vastuulla ohjata tapahtuman kuluu. (Eräsalo 2011,134.)

Aloitustilanne on koko asiakaskohtaamisen merkittävin vaihe, sillä juuri ensikohtaaminen antaa mahdollisuuden hyvän ensivaikutelman luomiselle. Hyvä ensivaikutelma puolestaan kantaa pitkälle, vaikuttaa asiakkaan suhtautumiseen muuttaen sen kokonaisvaltaisesti positiivisemmaksi ja kantaa jopa yli satunnaisten epäonnistumisten myyjän puolelta. (Aarnikoivu 2005, 94.)

Ostoprosessin muuttumisen myötä myyjän on mukautettava toimintaansa. Aika on ajanut ohi kylmäsoitoista sekä jatkuvasta sähköpostin lähettämisestä. Nykyaikana enemmän on vähemmän ja mitä tiiviimmin asia voidaan esittää, sitä parempi on vastaanotto. Toisaalta nykyaikaisen, työssään menestyvän myyjän yksi tärkeimmistä taidoista on kuunteleminen. Asiakkaan kuuntelemisen myötä, asiakasymmärrys paranee ja asiakasta voidaan palvella entistä paremmin. Asiakkuusosaamisen kehittämisessä kaikki lähteekin liikelle asiakkaiden kuuntelemisen kehittämistä. (Mattinen 2006 ,165.)



Kuva 7. Neljä teemaa asiakkuusosaamisen kehittämiseksi (Mattinen 2006 ,165).

Mattila (2006) kuvaa asiakkuuksiin liittyvän kehitystyön kuuntelusta tietämyksen johtamiseen neljän teeman avulla (kuva 7).

Asiakkuusosaamisen kehittäminen alkaa asiakkaan kuuntelemisesta. Asiakkaan kuuntelemisesta syntyy täysin uudenlaista, arvokasta ja merkityksellistä laadullista tietoa. Kuuntelemisesta syntyneen tiedon myötä voidaan asiakkuusosaamista kehittää tietämyksen johtamisen, osaamisen johtamisen, asiakkaan osallistuttamisen sekä liiketoiminnan simuloinnin keinoin.

Yritysassiakkaiden kohtaaminen tapahtuu yhä useammin verkossa. Henkilökohtainen kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on edelleen tärkein tapa monikanavaisessa ympäristössä, mutta verkkokohtaamisille on alati kasvava kysyntä niin asiakasyritysten kuin myyjäyritystenkin puolelta. Verkossa tapahtuva asiakaskohtaaminen asettaa myyntityölle uudenlaisia vaatimuksia. Asiakas on kohdattaessa usein jo itse perehtynyt saatavilla olevaan tietoon sähköisen tiedonhaun avulla ja on siten tietoinen mahdollisista ratkaisuehdotuksista, vaihtoehtoisista tuotteista sekä kilpailijoista ja hintatasosta. Myyjän haasteena on erottua ja voittaa asiakas puolelleen tarjoamalla jotain enemmän. Myyjän on kyettävä tarjoamaan jotakin lisäarvoa ja jotakin sellaista jota asiakas ei verkosta saa. Henkilökohtainen myyntityö lunastaa paikkansa asiakaskuuntelun ja asiakkaalle paremmin räätälöityjen ratkaisujen avulla. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 117-118.)

Verkkopalveluita suunniteltaessa törmätään usein globalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin. Verkkopalvelu olipa se sitten verkkosivusto taikka verkkokauppa näkyy asiakkaille riippumatta heidän maantieteellisestä sijainnista. Kuitenkin mikäli halutaan palvella paikallisia asiakkaita kohdemaassa, tulisi myös verkkoviestinnän olla tätä tarkoitusta varten räätälöityä. Asiakaspalvelu olisi verkossakin hyvä järjestää kohdemaan kielellä, vaikka globalisaation myötä moni etenkin B2B-markkinoilla toimiva yritys käyttää viestinnässään englantia. Kohdennettu viestintä ja kotimaisilta näyttävät verkkosivut toimivat ulkomaisia sivustoja paremmin ja asiakkaan kynnyksensä asiointiin madaltuu. (Havumäki & Jaranka 2014, 120.)

3.2 Digitaaliset välineet

Digitaalisen teknologian ja Internetin käytön yleistymisen myötä sekä myyjillä, että asiakkailla on käytössään enemmän tietoa kuin koskaan ennen. Erilaiset digitaaliset työvälineet sekä keinot hyödyntää sosiaalista mediaa myyntityössä, ovat muuttaneet perinteisen myyntiprosessin luonnetta jo pysyvästi. Perinteinen kylmäsoittoja suosiva myyjä ei enää tänä päivänä pärjää, vaan asiakkaiden tarpeisiin on vastattava niillä keinoilla ja menetelmillä, joilla asiakas parhaiten tavoitetaan. Yhä harvemmin asiakas on halukas vastaamaan tuntemattoman myyjän puhelinsoittoon. Asiakkaista on tullut tiedon etsimisessä omaaloitteisempia, sillä tieto on nyt kaikkien saatavilla. Myyjän rooli on vastaavasti muuttunut tarkkojen tuotetietojen ja kuvausten tarjoajasta

asiakkaan tarpeen ymmärtäjäksi ja ratkaisun tarjoajaksi. (Rubanovitsch 2018, 28.)

Erilaisia myynnin ja markkinoinnin digitaalisia välineitä käsitellään laajemmin tämän työn kappaleessa 2, Digitaalinen markkinointi. Pelkkä teknologia ei kuitenkaan riitä eikä pelkästään tietojärjestelmien avulla voida tehdä kauppaa. Päinvastoin kilpailun kiristymisen myötä myyjä joutuu tekemään entistäkin enemmän töitä. Erilaisista itsepalveluportaaleista ja verkkokauppojen olemassaolosta huolimatta, asiakas on toisinaan yhä kohdattava kasvotusten. Tämä pätee erityisesti räätälöityjen tai suurempien toimitusten kohdalla. Asiakaspalvelu sekä palvelun laatu pysyvät jatkossakin tärkeinä kilpailukeinoina. Hyvästä palvelusta ollaan myös valmiita maksamaan enemmän ja lisäarvo on asia, jota asiakkaille verkkopalveluiden ohella tulisikin kattavasti tarjota. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22-25.)

Vaikka myyjä digitaalisen myynnin ansiosta saakin käsiinsä yhä enemmän valmiita liidejä, on niiden voittaminen ja asiakkaan vakuuttaminen entistä haastavampaa. Käytännössä digitaalinen myynti helpottaa myyjän tai myyntiprosessin ensimmäisiä vaiheita, kun jo pitkälle ostoprosessinsa vieneiden asiakkaiden liidit voidaan vastaanottaa automatisoidusti. Tässä vaiheessa asiakas on monesti jo valmis päättämään ostoprosessinsa tuotteen tai palvelun hankintaan, mutta vertailee vielä markkinoilla saatavilla olevia vaihtoehtoja. Kaupan voittaakseen myyjärytymisen pitäisi pystyä hyödyntämään digitaalista palvelujen analytiikkaa sekä kehittää omaa myyntiosaamistaan niin, että asiakas voidaan entistä paremmin sitouttaa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 118.)

Aikana, jolloin lähes kaikki tapahtuu verkossa, on myös tärkeää pystyä seuraamaan verkossa käytyä keskustelua. Manuaalisin keinoin tämän seuraaminen on käytännössä lähes mahdotonta, mutta markkinoilla on tätä tarkoitusta varten useita erilaisia työkaluja kuten Google Alerts, TweetReach, Quora jne. Näiden työkalujen avulla voidaan helposti seurata mitä asiakkaat yrityksestä, sen tuotteista tai saamastaan palvelusta verkossa puhuvat. (Diamond 2016, 120-121.)

Puhuttaessa digitalisaatiosta 2000-luvulla, ei pilvipalveluiden käsitettä voida välttää. Kuitenkin uusi kehityksen suunta vie jopa pilvipalveluiden ohi, pilven reunalle. Teknologian kehitys yhdessä räjähdysmäisesti kasvavien datamäärien kanssa ajaa tiedonkäsittelyä yhä enemmän pilvipalveluiden ulkopuolelle ja siten ns. venyttää pilven reunaa. Tämän ilmiön taustalla on kaikenlaisten Internetiin kytkettyjen laitteiden (IoT) kirjon monipuolistuminen ja tuleminen osaksi arkipäivää. Gartnerin tutkimuksen mukaan erilaisten Internetiin kytkettyjen laitteiden lukumäärä jatkaa kasvuaan vuonna 2018 ja kasvaa arviolta jopa 20,4 miljardiin vuoden 2020 loppuun mennessä. (Gartner, 2017.)

3.3 Johtaminen

Strategisen osaamisen johtaminen sekä muutosjohtaminen nousevat digitalisoituvassa maailmassa vahvasti esille. Johdon tulisi tuntea työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet ja tarjota oikeanlaista koulutusta ja tukea sitä tarvitseville. Yritys voi tehdä osaamiskartoituksia ja pyrkiä ennakoimaan tulevia muutoksia, järjestää koulutuksia ja pyrkiä luomaan hyvä ilmapiiri työyhteisöön. Usein vanhoista toimintatavoista, jotka ovat joskus olleet hyviä, on luovuttava. On siirryttävä uusiin, tehokkaampiin toimintatapoihin. Johtajilta edellytetään ennakkoluulotonta asennetta ja rohkeutta myös toteuttaa nopeita epävarmojakin muutoksia. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 18.)

Digitaalisen liiketoimintastrategian viestiminen henkilöstölle selkeästi ja innostavasti auttaa saamaan henkilöstön mukaan muutokseen. Digitalisaatio tulisi huomioida sekä yritys-, yksikkö- ja yksilötason vuositavoitteissa, esimerkiksi ”puolet tapaamisista /myynnistä verkossa tai ” toimintakustannusten alentaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen”. Tavoitteena on, vähemmän jäykkää vanhanaikaista johtamista ja enemmän tiimityötä ja itseohjautuvia verkostoja. (Ilmarinen ym. 2015, 230.)

Monella työntekijällä on kiinteä työaika. Nykymaailmassa oletetaan, että asiantuntemus on kaiken aikaa avoinna ja tavoitettavissa digitaalisissa kanavissa. Tässä on yrityksellä haasteena löytää toimintapa, joka vastaa asiakkaiden odotuksiin sekä työntekijän tarpeisiin. Joustaville työajoille ja etätyölle on tarvetta ja toisaalta myös teknologian avulla esimerkiksi asiakaspalvelua voidaan automatisoida. Asiakaspalvelun automatisoiminen tekoälyn avulla voi myös parantaa asiakastyytyväisyyttä (Schneider 2017.)

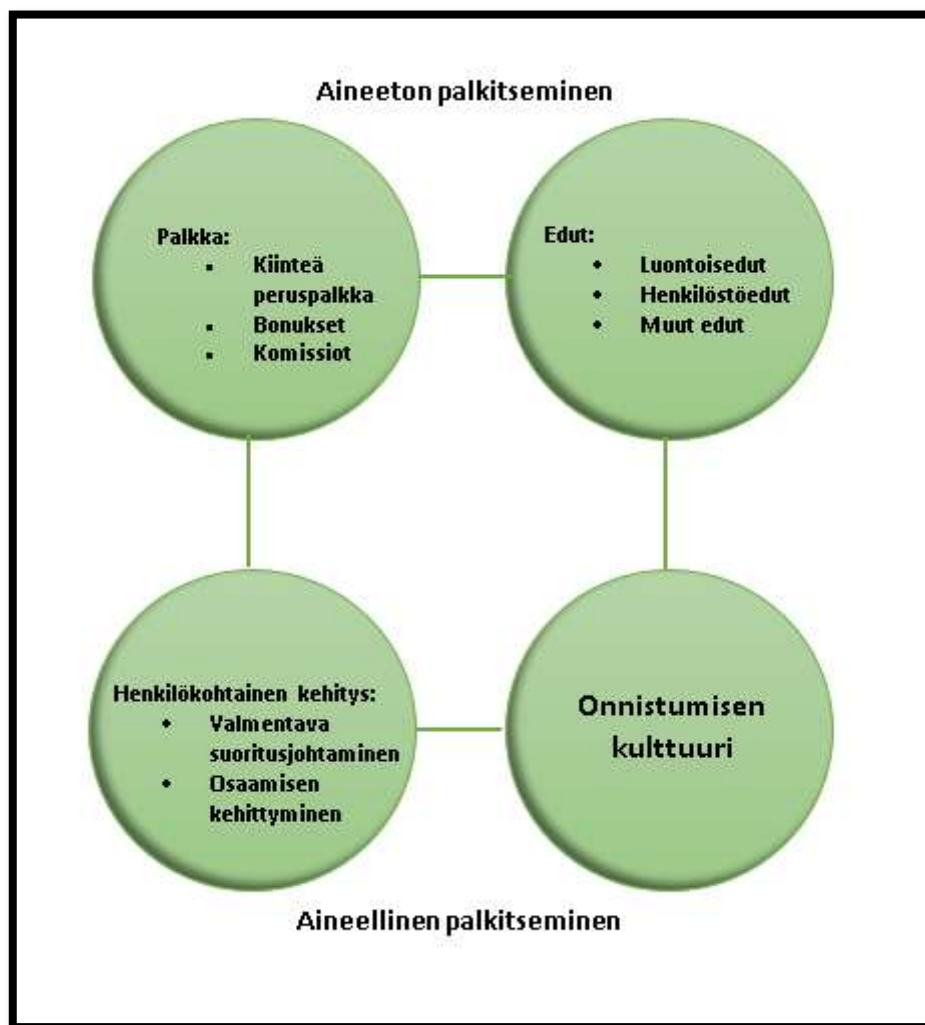
Molinskyn (Harward Business Review 2016) mukaan oppimista voi tapahtua vain, kun astutaan oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Pieni pelko ja epämukavuuden tunne liittyvät lähes aina uuden oppimiseen. Siirtyminen pois mukavuusalueelta ei kuitenkaan ole helppoa ja se vaatii rohkeutta ja myös mahdollisia epäonnistumisia. Johdon kannalta merkittävää on tunnistaa nämä tilanteet ja kannustaa henkilöstöä eteenpäin, rohkaista ja tukea oppimista. Rubanovitsch (2018) käsittelee kirjassaan valmentavaa ja jaettava johtamista. Valmentavassa johtamisessa ajatuksena on se, että tulosta saadaan, kun työntekijöille luodaan turvallinen oppimista tukeva työympäristö. Jaettu johtaminen puolestaan toimii paremmin organisaatiossa, jossa osaaminen on eritasoista ja joissa on mukana sekä iäkkäämpää, että nuorempaa sukupolvea. Osallistavassa johtamisessa vastuuta johtamisesta annetaan myös tiimin sisälle eli perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen sijaan, kollegat johtavat tiimissä toinen toistaan. Tämä toimii erityisen hyvin organisaatioissa, joissa on mukana merkityksellisyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työltään kaipaavia ns. milleniaaleja. (Rubanovitsch 2018, 212-214.)

3.3.1 Muutosjohtaminen

Teknologian kehittyminen on aiheuttanut asiakasvaatimusten muuttumisen. Vaatimukset muuttuvat jatkuvasti, yhä kiihtyvällä tahdilla ja yrityksiltä vaaditaan nopeaa reagoimista ja kykyä mukauttaa omia liiketoimintaprosesseja ketterästi. Kehitys merkitsee aina muutosta ja muutosta on osattava järjestelmällisesti ja määrätietoisesti johtaa. Johtaminen on lähtökohta, jonka avulla muutos saadaan aikaan. Muutosjohtajan tulee olla voimakastahtoinen visionääri, jolla on kyky nähdä mihin suuntaan halutaan mennä. Johtajan tärkein tehtävä on saada myös muut näkemään ja ymmärtämään tämä eli johtajan tehtävänä on tavoitteen kirkastaminen muulle organisaatiolle. Muutosjohtaja on organisaation innostaja ja motivaattori. Hän osaa omalla esimerkillään kannustaa ja saa myös muut innostumaan asiasta. Kaikki on saatava mukaan muutokseen, sillä vain osallistuminen luo sitoutumista. Elleivät ihmiset ymmärrä tavoitetta, on heidät hyvin vaikea saada mukaan. (Tuominen 2016, 66.)

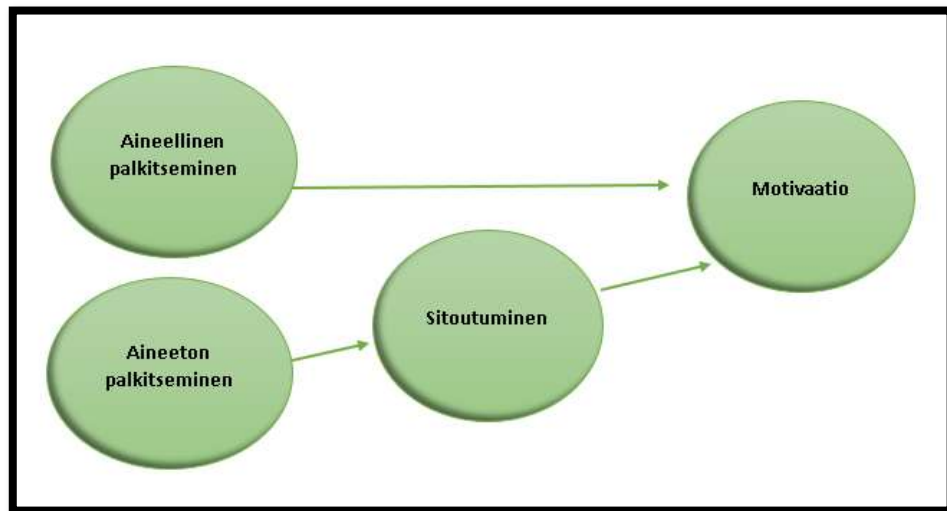
3.3.2 Palkitseminen

Palkitsemisella osoitetaan huomiota tai tunnustusta työntekijöiden saavutuksia kohtaan. Palkitseminen voi olla aineellista kuten esimerkiksi rahallinen bonus tai aineetonta kuten kehu ja osallistaminen. Eri palkitsemismuodoilla on keskenään erilaisia vaikutuksia, mutta kaikille niille on yhteistä suora vaikutus työntekijän motivaatioon ja arvostuksen tunteeseen. Aineellinen palkitseminen kuten palkka on tärkeää, koska liian vaatimaton palkka suhteessa työn vaatimukseen saattaa aiheuttaa työntekijän alisuoriutumista. Työssä viihtymiseen palkan merkitys on kuitenkin aineetonta palkitsemista vähäisempi. Aineetonta palkitsemista voi olla tunnustus hyvin tehdystä työstä, kiitokset, kunnioitus, arvostus sekä mahdollisuus osallistua koulutuksiin, valmennuksiin ja myös päätöksen tekoon. (Nieminen & Tomperi 2008, 151-153.)



Kuva 8. Palkitsemisen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 156).

Työntekijän näkökulmasta katsottuna palkitseminen vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Toimiva palkitseminen lisää motivaatiota, mahdollistaa kehittymisen ja osoittaa arvostusta. Palkitseminen on myös johtamisen väline ja oikein käytettynä sen avulla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä. (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)



Kuva 9. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 153).

Digitaalisen myynnin kehittämisen kannalta lienee yhtä lailla tärkeää huolehtia työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisesta. Motivaatiota tarvitaan, jotta oppimista voi tehokkaasti tapahtua. Digitaalinen myynti kaikkine uusine työvälineineen tarkoittaa paljon ja monien uusien asioiden opettelemista. Johtajan tehtäviin ei kuitenkaan kuulu työntekijöidensä kädestä pitäminen tai jatkuva intensiivinen motivointi. Tärkeämpää on ymmärtää kuinka aineettoman palkitsemisen avulla voidaan parhaiten motivoida. (Nieminen & Tomperi 2008, 157.)

3.3.3 Osaamisen johtaminen

Myyjän kykyyn saavuttaa asetettuja tavoitteita vaikuttaa monet tekijät kuten henkilökohtainen lahjakkuus, asenne, motivaatio, osaaminen sekä yrityksen kanssa yksiin sopiva arvomaailma. Myyjän suorituskyvyn parantamiseksi on tärkeää kiinnittää ensin huomiota asenteeseen. Myyjä, jolla on oikea asenne, on myös arvomaailmaltaan lähellä työnantajan arvomaailmaa ja siten myös sitoutuneempi työhönsä. Myyjä, jolla on vahva sisäinen motivaatio, pystyy paremmin käyttämään sisäisiä lahjakkuuksiaan ja vahvuuksiaan sekä kehittämään myös osaamistaan. Motivaatio vaikuttaa kykyyn ja haluun oppia uutta. Johdon kannalta haasteena on konkretisoida se osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan sekä tunnistaa sellainen osaaminen, jonka rooli puolestaan jatkossa vähenee. Osaamisen johtamisessa pitää tietää mihin ollaan menossa, mitä resursseja tavoitteisiin pääseminen edellyttää (osaamistarve), mitä resursseja on käytettävissä (osaamiskartoitus) ja mitä resursseja puolestaan puuttuu (osaamisvaje). Tämän jälkeen pitää ratkaista miten puuttuvia resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi) (Nieminen & Tomperi 2008, 115-116, 136.)

3.4 Taidot ja osaaminen

Ostokäyttäytymisen muuttumisen sekä digitalisaation myötä yksittäiseen myyjään kohdistuvat osaamisvaatimuksetkin ovat muuttuneet. Myyjällä on ostajan tapaan käytettävissään paljon aiempaa enemmän tietoa ja myyjän on myös osattava tätä tietoa käyttää. Myyjän on asiakastietoon pohjautuen tunnettava asiakkaan tarve ja toimiala kaikkine haasteineen. Myyjän on osattava toimia asiakkaan neuvonantajana ja liiketoiminnan kehittäjänä ja tarjota asiakkaan ongelmaan ratkaisuja. Auttamalla asiakasta kehittymään, voidaan samalla kehittää myös omaa organisaatiota, joka parhaimmillaan mukautuu kysynnän synnyttämiin tarpeisiin. Tällöin osaamista tarvitaan paitsi digitaalisten työvälineiden käytössä, myös mahdollisesti muuttuvassa työnkuvassa. (Rubanovitsch 2018, 166.)

Koska organisaatiot ja työtehtävät muuttuvat kaiken aikaa, on osaamistakin kehitettävä. Helposti ajaututaan tilanteeseen, jossa yritykseen on esimerkiksi hankittu hieno toiminnanohjausjärjestelmä ja sen mukaiset uudet prosessit ja työtehtävät, mutta henkilöstön osaamista ei ole arvioitu eikä heille ole tarjottu koulutusta kuin järjestelmän käyttämiseen. Hutiloiden läpiviety muutos tarjoaa säästöjen sijasta lisää henkilöstökuluja, sairaspöissaoloja ja työmotivaation ja -tehon laskua. Jos henkilöstö sitoutettaisiin kunnolla muutokseen, heidät koulutettaisiin järjestelmän lisäksi uusiin prosesseihin ja annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi toimintamalleihin, voisi tulos olla paljon parempi ja kustannustehokkaampi.

Koulutus on lähtökohta, mutta ammattitaito ja asiantuntemus hankitaan tekemällä työtä muuttuvissa työympäristöissä. Työympäristö muuttuu monella tavalla, entiset ammatit katoavat tai niiden sisältö muuttuu. Tietämys rakentuu vahvasti laajemmissa asiantuntijaverkostoissa yhdessä asiaa kehitellen. Yhteisöllinen oppiminen lisää asiantuntemusta uudella tavalla. Moniammatillisesta yhteistyöstä on puhuttu jo parikymmentä vuotta, mutta siinä vertaillaan edelleen eri ammattikuntia. Moniammatillisuus edellyttää parhaimmillaan, että erilaiset näkökulmat eivät ole vain yhteen liitetty lausunto vaan todella uusi näkökulma, joka ei olisi syntynyt yksin kenenkään asiantuntemuksella.

Työterveyslaitoksen julkaisussa, Työhyvinvointi paremmaksi, on pohdittu laajan MEADOW-tutkimuksen perusteella työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Tutkimus osoitti, että yritysten tulisi keskittyä työntekijöiden tukemiseen muutoksessa ja muutoksen vaatimassa osaamisen kehittämisessä. Työntekijöiden ja työryhmien tuen tarve voi olla erilaista ja se tulisi ottaa huomioon. Muutoksessa tulisi panostaa työntekijöiden ja esimiesten välisiin keskusteluihin ja saada työntekijät osallistumaan kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Osallistamisella työntekijät voivat vaikuttaa oman työn muutokseen ja samalla heidät saadaan

sitoutumaan sekä motivoitumaan muutokseen. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016.)

3.5 Tiimityö

Osa työikäisistä on oppinut käyttämään digitaalisia palveluita vasta aikuisiällä tai työtehtävien vaatimusten myötä. Muutostahti työpaikoilla on nopea ja muutosten hallinnan merkitys sekä työntekijöiden hyvinvoinnille, että yrityksen menestymiselle korostuu. Digitalisaatio voi aiheuttaa työpaikoilla monenlaisia muutoksia kuten organisaatiomuutoksia sekä työnjaon muutoksia. Työntekijöiden puolelta muutosvastarinta voi toisinaan olla hyvinkin vahvaa. Sillä miten muutos tapahtuu tai johdon puolelta hoidetaan, on suuri merkitys sille, miten muutosten koetaan työntekijöiden puolelta vaikuttavan työn mielekkyyteen. Myönteisiksikin koettujen muutosten yhteydessä voidaan nähdä tarvetta kehittää muutostenhallintaa. (Hasu, Pahkin & Puttonen 2016, 9-10.)

Organisaation muuttuessa, muutoksen onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti muutoksen suunnitteleminen ja muutosstrategia. Yhteisen näkemyksen luominen ja tavoitteiden kirkastaminen organisaatiolle auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Vision kirkastamisen jälkeen on tärkeää ylläpitää hyvää kommunikaatiota. Johdon tulee avoimesti kommunikoida avainhenkilöille ja saada siten myös avainhenkilöt sitoutumaan muutoksen läpivientiin sekä tavoitteisiin. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223.)

Muuttuneessa toimintaympäristössä ja kiristyneen kilpailutilanteen myötä yrityksen johdolta vaaditaan myös ketteryyttä ja nopeutta päätöksenteossa. Nopean päätöksenteon edellytyksenä on nykyaikaisten digitaalisten työvälineiden käyttö. Tiimityössä erilaiset verkon sähköiset työtilat ja ryhmäviestintäpalvelut tekevät työskentelemisestä tehokkaampaa. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 223.)

3.6 Prosessien automatisointi

Erilaiset ohjelmistorobotiikat eli RPA-järjestelmät (Robotic Process Automation) ja niiden käyttö yrityksissä ovat viime vuosina yleistyneet voimakkaasti. Ohjelmistorobotiikan avulla voidaan automatisoida usein toistuvia töitä, joita käyttäjä normaalisti tekee manuaalisesti erilaisissa tietojärjestelmissä. Kokonaisvaltaiseen liiketoimintaprosessien automatisoimiseen RPA ei kuitenkaan sovellu (Mustonen 2017). Prosessien automatisoinnilla robotiikan avulla tarkoitetaan tietojärjestelmien käytön mallintamista, niin että ensin robotille (sovellus tai koodi, joka toimii muiden jo olemassa olevien sovellusten päällä) kerrotaan mitä sen pitää tehdä ja sitten ajastetaan tai aktivoidaan se suorittamaan tätä tehtävää. Robotti voi toimia minkä tahansa tietojärjestelmän mitä tavallinen käyttäjä käyttöliittymän kautta käyttää,

päällä. Prosessien automatisointi myynnissä voi tarkoittaa esimerkiksi tarjouslaskennan helpottamista hinnoittelurobotin avulla tai asiakaspalvelun tehostamista automatisoimalla vastaukset asiakkailta tuleviin karkean tason tiedusteluihin. Usein myös työntekijät itse suhtautuvat prosessiautomaatioon myönteisesti sen keventäessä heidän työtaakkaansa. (McKinsey 2017.)

Myyntityössä käytetään usein tietojärjestelmiä kuten ERP tai CRM. Usein järjestelmän käyttö on jonkinlaista tietojen syöttämistä sisään järjestelmään. Usein tätä työtä tehdään vielä manuaalisesti, käsin syöttämällä. Robotti voi auttaa tekemällä osan ihmisen työstä. Tällöin työntekijän aikaa jää muulle, kenties tuottavammalle työlle. Erityisesti myyntityössä prosessien automatisoinnilla ja robottien käytöllä voidaan lisätä asiakastyytyväisyyttä. Kun robotti tekee ihmisen työn ja esimerkiksi syöttää tiedot myyjän järjestelmään jostakin toisesta tietolähteestä, vähenee inhimillisten virheiden mahdollisuus. Työ tulee myös nopeammin hoidetuksi ja myyjällä tai asiakaspalvelijalla on siten enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Asiakas myös saa laskunsa ja sitä kautta yritys rahansa nopeammin. Asiakasymmärrys kasvaa ja sen myötä syntyy mahdollisuus asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Myynnin osalta ohjelmistoautomaatiota voidaan hyödyntää erityisesti asiakaspalvelussa sekä raportoinnissa. Usein toistuvien raporttien kokoaminen ja tuottaminen ovat tehtäviä, joita robottikin voidaan ohjelmoida suorittamaan. (Mustonen 2017.)

Vastaavasti prosessien automatisoinnilla voitaisiin hoitaa iso osa myyjän viikoittaisesta toimistotyöstä, joka usein on tietojen syöttämistä lähteestä järjestelmään. Jos työn voi tehdä ihminen, eikä siihen tarvita tapauskohtaista, inhimillistä päätöksentekijää, voidaan työ automatisoida. Tämä tuo myyntiprosessiin tehokkuutta ja säästää myös henkilöstökuluja. Länsimaissa toimistotyöntekijä on nimittäin jopa 90% kalliimpi resurssi kuin ohjelmistorobotti (Mustonen 2017). Rubanovitschin (2018) mukaan vain 34% myyjien ajasta kuluu myymiseen ja ihmisten tapaamiseen. Tätä enemmän aikaa kuluu erinäisten muiden tehtävien kuten sähköpostin tai manuaalisen tiedon syöttämisen merkeissä. Sähköposti onkin yksi yksittäinen osa-alue, jota ohjelmistorobottiikan avulla voitaisiin lähteä kehittämään. Myyjien vastaanottamia sähköpostiviestejä tarkastelemalla voidaan tunnistaa yleisimmin esiintyvät kysymykset ja tiedustelun kohteet. Näihin voidaan rakentaa vastaukset kootusti tietopankkityyppisesti ja julkaista ne kaikkien saataville esimerkiksi verkkosivustoille tai yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettulle alustalle. Kaikenlainen tietojen manuaalinen syöttäminen tiedon tallennuksen tarkoituksessa on nykyteknologian avulla täysin mahdollista korvata automatisaation keinoin. (Rubanovitsch 2018, 109-110.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan asioiden välisiä suhteita ja merkityksiä. Laadullisessa tutkimustyössä on keskeistä tarkastella ihmisten omia kuvauksia kokemastaan todellisuudesta sekä se, että tutkittavan kokemuksia ei voida koskaan täydellisesti ymmärtää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta vaan tavoitteena on tutkimuksen havainnoinnin keinoin löytää jotakin mitä voidaan tulkita (Vilka 2005, 97-98.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta. Tutkimus lähtee liikkeelle aihealueen tai kentän kartoittamisesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa kokonaisvaltaisesti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja kuten esimerkiksi teemahaastattelua. Tutkijan oma rooli tiedon kerääjänä korostuu ja tutkija tekee tiedon keräämisen yhteydessä (haastattelut ja keskustelut) omia havaintojaan. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että haastateltavat eli kohdejoukko valitaan satunnaisotoksen sijasta tarkoituksenmukaisesti ja että tutkimussuunnitelma elää ja tarkentuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kattaa suuren joukon erilaisia tutkimustyyppisiä. Yksi tunnetuimmista laadullisen tutkimuksen tyypeistä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei kuitenkaan aina automaattisesti tarkoita laadullista tutkimusta ja eri tutkimustyyppit eroavat toisistaan mm. siinä mitä tutkimuksessa tarkastellaan. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja siinä voidaan käyttää useita eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyjä aineistoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 186.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Tutkimuksen teoria muodostuu työn viitekehystä, jota laadullinen tutkimus soveltaa. Teoreettista viitekehystä käytetään työssä tämän lisäksi myös itse tutkimuskokonaisuuden hahmottamiseen. Viitekehyksessä kuvataan ja taustoitetaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (Tuomi & Sarajärvi 2013,18.)

4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää useita erilaisia aineistonkeruun menetelmiä. Haastattelu on tapa kerätä tutkimusaineistoa ihmisten puheen muodossa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan käyttää erilaisia haastattelumuotoja kuten

teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu lienee yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto ja siitä käytetään usein nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu etenee lomakehaastattelua vapaamuotoisemmin, haastattelijan ennalta määrittelemien aihepiirien eli teemojen pohjalta. Teemat puolestaan perustuvat viitekehukseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Syvähaastattelussa korostuu haastattelijan ammattitaito, vuorovaikutusosaaminen ja aihepiirin tuntemus. Haastattelun eteneminen määräytyy haastattelijan ja haastateltavan dialogissa ilman voimakkaasti ohjaavaa kaavaa (Vilkkä 2005, 100-101.)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Tutkijan päätettäväksi jää mm. esitetäänkö kaikille haastateltaville kaikki samat kysymykset ja esitetäänkö ne samassa järjestyksessä tiettyä haastattelurunkoa noudattamalla vai mukautetaanko haastattelua haastateltavan mukaan. Yhdenmukaisuus voi siten vaihdella lähes avoimen haastattelun kaltaisesta haastattelusta täysin strukturoidusti etenevään haastatteluun. Täysin päämäärättömästi teemahaastattelukaan ei kuitenkaan voi edetä, vaan sen tulisi rakentua etukäteen teoreettisesta viitekehuksesta poimittujen teemojen ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2013,75.)

Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy asetetuissa teemoissa ja että haastateltava ymmärtää kysymyksissä käytetyt sanat ja käsitteet. Haastattelijalla ei itse muutoin osallistu keskusteluun, kun haastattelua ohjaamalla. Tästäkin huolimatta teemahaastattelun haasteena on tutkijan oma ennakkokäsitys tutkittavasta asiasta. Vastaajan tunnistuessa tämän, voi hän helposti alkaa vastata tutkijan toivomalla tavalla. Laadullisen tutkimuksen tutkimushaastatteluissa tulisi myös pyrkiä välttämään kysymyksiä, joihin voidaan vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”. Jotta tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman paljon irti, olisi kysymysten asettelussa jo otettava huomioon pyrkimys saamaan haastateltavilta mahdollisimman monipuolisia, asioita ja tapahtumia kuvaavia vastauksia. (Vilkkä 2005, 104-105.)

4.3 Haastattelun toteutus

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin 8 yrityksen X myyjää. Kohderyhmä koostui niin ns. kenttämyyjistä kuin etupäässä toimistolta käsin asiakkaita palvelevista myyjistä. Kohderyhmän myyjien omat nimetyt vastuusiakkuudet vaihtelivat aina suurista ja yritykselle tärkeistä asiakkaista keskisuuriin asiakkaisiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden lähtötilanne ja mahdolliset kehityskohteet taitojen ja osaamisen suhteen digitaalisen myynnin ja markkinoinnin saralla.

Haastattelut päädyttiin toteuttamaan yksilöhaastatteluina, koska kysymysten luonne ja haastateltavien oman henkilökohtaisen osaamisen

arvioiminen koettiin arkaluontoiseksi. Haastateltavien maantieteellinen sijainti oli Pohjoisen-Euroopan alueella, kaiken kaikkiaan viidessä eri maassa ja tätä useammassa eri toimipisteessä. Tämän vuoksi haastattelut suoritettiin verkkotapaamisina Skype for Business-sovelluksen välityksellä.

Kaikki keskustelut nauhoitettiin sovelluksen omaa nauhoitustoimintoa käyttämällä. Äänitallenteita voitiin siten käyttää myös itse haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelut suoritettiin kesä-elokuussa 2018 ja ne litteroitiin haastatteluiden jälkeen äänitallenteiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Kaikissa haastatteluissa noudatettiin samaa keskustelurunkoa. Teemahaastattelun runko luotiin teoriaosuuden pohjalta. Haastattelun kutsuna toiminut saatekirje löytyy liitteestä 1 ja teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Keskustelun alussa haastateltaville kerrottiin haastattelun kulusta ja siitä mihin tutkimustuloksia käytettäisiin. Haastatteluiden luottamuksellisuutta korostettiin ja haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta ja sen syistä. Haastatteluiden äänitallenteita ei annettu muiden kuin tutkijan itsensä käyttöön, eikä tämän työn yhteydessä, tutkimustulosten esittelyssä yhdenkään haastateltavan henkilöllisyys käy ilmi.

Tutkimuksesta sekä siihen liittyvän haastattelun toteuttamisesta kerrottiin yrityksen X myyntihenkilöstölle. Haastateltaville lähetettiin ennen haastatteluajkojen sopimista sähköpostitse tiedote, jossa jokaisen osallistujan tarpeellisuutta sekä tutkimuksen tärkeyttä korostettiin. Sähköposti saatekirjeen kera lähetettiin noin kaksi viikkoa ennen ensimmäistä sovittua haastatteluajankohtaa. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa 60 minuuttia ja kaikki haastattelut suoritettiin vähitellen kesän 2018 kuluessa. Haastatteluiden kesto vaihteli varatusta 60 minuutista 90 minuuttiin keskimääräisen keston ollessa noin 75 minuuttia. Aluksi ajateltu tunnin mittainen haastattelu aika osoittautui jo ensimmäisen haastattelun kohdalla liian lyhyeksi.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonymisti. Tutkimustulosten kirjaamisen ja analysoimisen jälkeen haastatteluista kerätyt äänitallenteet poistettiin. Tutkimustulosten yhteydessä esitetyt suorat lainaukset on esitetty tarvittaessa asiasta irrotettuna, jotta haastateltavien anonymiteetti voitaisiin säilyttää. Suorien lainausten, jotka tutkimustulosten yhteydessä on esitetty sisennettynä ja kursivoituna, osalta ei myöskään kerrota yksilöiviä tietoja. Lainaukset on myös esitetty tutkimustulosten yhteydessä täysin sekalaisessa järjestyksessä, joten vaikka haastateltavat voisivat teoriassa olla haastateltavien henkilöllisyydestä taikka haastattelujärjestyksestä tietoisia, ei kenenkään vastausta sen perusteella voitaisi tunnistaa.

Haastattelun runko piti sisällään kuusi teemaa, ja ne olivat: asiakaskohtaamiset, digitaaliset välineet, johtaminen, taidot ja osaaminen, tiimityö sekä prosessien automatisointi. Teemat taustoitettiin ja ne käytiin läpi työn teoriaosuudessa. Kysymykset on juonnettu teoriasta kohdeorganisaation tarvetta vastaaviksi.

Haastateltavien ikä sekä työuran pituus vaihtelivat paljon ja haastateltavina oli mukana niin naisia kuin miehiäkin. Osa oli vasta työuransa alussa olevia nuoria, joille yritys X on vasta ensimmäinen vakituinen työpaikka. Osa on ollut yrityksen X palveluksessa jo pitkälti yli 20 vuotta. Haastattelussa ei kysytty haastateltavien ikää, mutta moni otti asian itse puheeksi ja perusteli sillä joitakin antamia vastauksia.

Jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman paljon irti ja mahdolliset kehityskohteet voitaisiin paremmin tunnistaa, on suorien lainausten osalta esitetty vain vastaajien kommentteja, joissa asioihin otetaan voimakkaammin kantaa. ”Ihan ok” ja ”En osaa sanoa” –tyyppisiä kommentteja ei tästä syystä lainauksissa ole mukana. Haastattelut eivät myöskään tuottaneet niin negatiivissävytteistä tulosta, kuin pelkkien tässä työssä esitettyjen lainausten perusteella voitaisiin ajatella.

5.1 Asiakaskohtaamiset

5.1.1 Viestintä

Tutkimustulosten perusteella yhteydenpito asiakkaisiin tuntui kaikkien vastaajien osalta tapahtuvan pääosin puhelimitse sekä sähköpostin välityksellä. Kaikkien haastateltavien mukaan asiakkaat olivat täysin tyytyväisiä nykyiseen yhteydenpitoon, eikä asiakasrajapinnasta ole tullut merkittävässä määrin ehdotuksia taikka edes pyyntöjä toimia millään muulla tapaa. Kuitenkin lähes jokaisen haastateltavan vastauksissa ilmeni verkkokohtaamisten kasvava tarve. Läheskään kaikki vastaajat eivät olleet edes kokeilleet verkkotapaamisen toteuttamista, mutta hekin kertoivat kokevansa painetta verkkokokousten järjestämiselle. Suurimmalla osalla esteenä oli oman osaamisen puute, mutta muutamat jo verkkotapaamisia järjestäneistä kertoivat sovellusten puutteellisesta toiminnasta taikka sopimattomuudesta tarkoitukseen. Huomionarvoista oli myöskin se, että useampi vastaajista kertoi ensin, etteivät asiakkaat yksinkertaisesti halua verkkotapaamisia. Kuitenkin haastattelun edetessä aihe tuli uudelleen esiin digitaalisten työvälineiden kohdalla ja vastaus ikään kuin muuttui.

Customers are complaining that possibility to use Skype is missing.

Telephone seems the best tool. Especially with the old customers, we tend to talk more than just about the business.

This builds relationships and trust. Some of the customers I've known for years.

I have never used online meetings with my customers, as they have not asked for it. Although, I know some of my colleagues are doing it.

Moni haastateltavista tuntui ensin puolustelevan perinteisten kasvotusten tapahtuvien tapaamisten merkitystä, mutta asenne haastattelun edetessä selvästi pehmeni. Kysymys verkkotapaamisten järjestämisestä oli siis tunteita herättävä ja sai osan vastaajista ikään kuin puolustuskannalle.

Vain yksi vastaajista oli itse aktiivisesti tiedustellut asiakkaidensa halukkuutta vaihtaa viestinnässä käytettyjä menetelmiä taikka mahdollista tarvetta lisätä joidenkin uusien kanavien, esimerkiksi sosiaalisen median käyttöä. Huomionarvoista oli, että juuri tämä vastaaja myös itse aktiivisesti käytti erilaisia digitaalisia viestinnän keinoja kommunikoidessaan asiakkaidensa kanssa. Vastauksissa erottuivat selvästi nuorempien työntekijöiden käyttämät menetelmät sekä maantieteellinen sijainti ja kulttuurierot. Nuoret vastaajat olivat oma-aloitteisesti alkaneet käyttää erilaisia pikaviestimiä kuten Facebookin Messenger tai WhatsApp asiakkaiden tavoittamiseen. Siirtymä on heidän osaltaan ollut luonnollinen, sillä he käyttävät samoja välineitä myös vapaa-ajallaan. Sen sijaan ns. vanhat työntekijät, joiden työura yrityksessä X on pitkä, eivät edes ajatelleet tällaista mahdollisuutta taikka nähneet tarvetta sille.

I use LinkedIn with my customers. They are all using it.

I'm not using social media. Not even on my private life.

With some customers, I use channels like Facebook or LinkedIn. I'm also making friends with them online.

Tutkimuksen mukaan myyjät (pois lukien yksi vastaajista) eivät olleet suorittaneet asiakastyytyväisyyskyselyn tapaan tiedusteluja siitä, millaisena asiakkaat nykyisen yhteydenpidon näkivät ja että toivoisivatko he jollakin tapaa toisenlaista viestintää esimerkiksi sosiaalisen median tai verkossa tarjottavien itsepalveluiden kautta. Asiakkailta ei ollut myöskään tullut tällaista palautetta kysymättä ja vastaajat olettivat asiakkaiden olevan verraten tyytyväisiä asioiden nykyiseen tilaan. Epäselväksi jäi, olisiko joku osa asiakkaista tiedustellut verkkokaupan käytön mahdollisuutta vai onko osa asiakkaista siirtynyt asioimaan verkkokaupan puolelle omatoimisesti. Tutkimuksen mukaan verkkokaupan käyttö oli asiakkaiden puolelta kuitenkin hyvin vähäistä eivätkä myyjät erinäisistä syistä olleet tahtoneet verkkokauppaa kovin mainostaa.

5.1.2 Asiakaskohtaukset

Kasvotusten tapahtuvat asiakaskohtaukset eivät olleet osa kaikkien vastaajien työnkuvaa. Tästä poikkeuksena satunnaisesti järjestetyt messutapahtumat. Tutkimuksessa oli kuitenkin myös mukana niitä myyjiä, jotka aktiivisesti tapasivat asiakkaitaan. Haastattelussa moni kertoi kasvotusten tapahtuvien tapaamisten ja ns. edustustilaisuuksien määrän yleisesti ottaen vähentyneen. Ne tavat, joita he ennen käyttivät asiakkaiden palkitsemiseen ja keinot, joilla asiakas saatiin tuntemaan olonsa tärkeäksi, eivät haastateltavien mukaan enää ole samoja kuin ennen. Haastateltavien mukaan erilaisista illanvietoista ja päivällisistä on miltei kokonaan luovuttu ja asiakkaan vakuuttaminen siitä, että juuri he ovat tärkeitä, on tullut entistä vaikeampaa. Tämä mielipide oli yhteistä kaikille vastaajille ja sama viesti saatiin kaikilta haastateltavilta vain hieman eri muodossa.

The role of physical face-to-face meetings has changed. We used to have more working dinners, hockey games or similar to entertain our customers. That was an easy way in the past to make them feel special.

I still believe this face-to-face-meeting is important. They are more open there than in Skype or phone. Skype is too conservative and you have to follow a certain protocol there.

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kasvotusten tapahtuvista tapaamisista ei pitäisi luopua, vaan niitä pitäisi päinvastoin huomattavastikin lisätä. Muutaman vastaajan mukaan kasvotusten tapaamalla voidaan asiakkaaseen vaikuttaa ja luoda luottamussuhde, jota ei sähköpostin taikka puhelimen välityksellä saada syntymään. Toisaalta taas asiakastapaamisten sopimisen koettiin muuttuneen entistä vaikeammaksi ja asiakkaiden olevan haluttomampia ottamaan myyjää vastaan kuin ennen. Kun taas tällaisessa tilanteessa oli ehdotettu verkkokohtaamista, oli se kuitenkin sopinut ja saatu järjestymään.

Asiakaskohtauksiin valmistauduttiin eri tavoin, mutta vain kaksi vastaajaa kertoivat tekevänsä huolellisen taustatyön ennen asiakkaan kohtaamista. Muut vastaajista sen sijaan tuntuivat etenevän tilanteeseen omat tuotteet tai valmis konsepti etunenässä. Isolla osalla vastaajista asiakaskohtauksiin valmistautuminen oli vain omien muistiinpanojen varassa, kun taas joku kertoi aktiivisesti hyödyntävänsä Internetiä ja eri kanavia tiedon hakuun. Minkäänlaisia yhteisiä toimintatapoja tapaamisiin valmistautumisessa ei ollut, vaan tämä oli jokaisen myyjän itse päätettävissä.

I'm well prepared. Preparing itself has changed a lot. I now use and Google a lot beforehand. I also Google competitors.

I'm spying them on the Internet. Google does not give enough detailed information or anything personal so I use tools like Facebook and LinkedIn.

Tiedusteltaessa jälkimarkkinoinnin käytöstä osana myyntiprosessia oli vastaus yksiselitteinen: jälkimarkkinointia ei tehdä. Jälkimarkkinointi oli kaikille oman myyntiprosessin osalta täysin vieras käsite ja asiakkaaseen kerrottiin oltavan yhteydessä ainoastaan silloin, kun toimituksessa on ilmennyt jotakin odottamatonta. Kukaan vastaajista ei nähnyt tämän asian suhteen mitään ongelmaa eikä osannut ajatella asiaa mahdollisen lisämyynnin hankkimisen kannalta.

After closing the deal, we do not call the customer.

No. We don't do that. Aftersales is not part of what we do.

Tutkimuksen mukaan asiakasviestinnässä käytetyt välineet olivat edelleen pääasiassa puhelin ja sähköposti. Verkkokohtaamisille nähtiin kasvava tarve vaikkakin kasvokkain tapahtuvat asiakaskohtaukset koettiin edelleen tärkeinä. Asiakkaiden palkitsemiseen käytettyjen toimintatapojen muuttumisen myötä asiakaskohtaisen erityiskohtelun koettiin jääneen kokonaan pois ja, että kaikkia asiakkaita kohdeltaisiin suurin piirtein samalla tavalla. Asiakassegmentoinnista tai asiakaskohtaisesti mukautetuista toimintatavoista ei ollut tietoa. Jälkimarkkinointia ei lisämyynnin toivossa tehty eikä toisaalta myöskään asiakkaan tyytyväisyyttä toimitukseen tiedusteltu jälkikäteen, kuin vain harvoin. Kaikesta huolimatta vastaajien mukaan asiakkaat olivat varsin tyytyväisiä asioiden nykyiseen tilaan.

5.2 Digitaaliset välineet

5.2.1 Tausta

Haastateltavat eivät kokeneet digitalisaation juurikaan muuttaneen itse myyntiprosessia. Prosessi sinällään on heidän mukaansa yhä samanlainen aina ensimmäisestä yhteydenotosta kauppohen tekeen ja tavarahan toimittamiseen saakka. Vastaajien mukaan ainoa muutos on tapahtunut käytetyissä työvälineissä, joista suurimmaksi muutokseksi mainittiin aikanaan tapahtunut sähköpostin käyttöönotto lankapuhelimen ja faksin rinnalle. Vastaajat eivät myöskään kokeneet digitalisaation muuttaneen heidän omaa työnkuvaansa taikka työn sisältöä, vaan kaikki muutokset työnkuvassa ja työnimikkeessä ovat peräisin muista yrityksen X sisäisistä tekijöistä. Vastaukset olivat kaikki keskenään hyvin samankaltaisia eikä hajontaa ollut edes eri ikäryhmien tai työuran pituuden välillä. Taustasta ja valmiuksista kysyttäessä moni kuitenkin perusteli vastaustaan ikäänsä vedoten.

It all is kind of natural for me. I'm young so I have always used technology and use it all the time.

When I started, we still used fax to send quotes. I'm not actively all the time looking for new things to learn.

Digitalization has not changed the sales process. We still work through the first call for quoting the customer. It is only some of the tools that have changed, not the process itself.

Haastateltavilla oli keskenään kovin erilainen asenne ja lähtökohdat myyntiprosessin kehittämisen suhteen. Osa koki muutoksen luonnollisena ja innostavana tekijänä, osa oli huolissaan lähinnä alati kasvavasta työtaakasta. Tutkimuksen mukaan uusien digitaalisten työvälineiden käyttö ei ole muuttanut myyntiprosessin kulkua millään tavalla. Työn ei koeta muuttuneen helpommaksi, vaan työtä koetaan olevan määrällisesti selvästi aiempaa enemmän. Täysin selväksi ei käynyt mikä osuus työmäärässä on digitalisaation myötä lisääntynyt vai onko kyse työn kokonaismäärän kasvamisesta esimerkiksi henkilöstömäärän muuttumisen suhteen. Raportointi mainittiin ainoana yksittäisenä asiana, jonka määrän koettiin merkittävästi lisääntyneen. Samalla kritisoitiin käytettyjä tietojärjestelmiä siitä, että ensin tiedot pitää syöttää järjestelmään ja sitten uudelleen järjestelmästä raportille.

5.2.2 Työkalut

Digitaalisista työvälineistä kaikki vastasivat käyttävänsä sähköpostia sekä CRM-järjestelmää. Osa mainitsi sosiaalisen median sekä erilaisia digitaalisen markkinoinnin työkaluja kuten Google Ads tai MailChimp. Kysyttäessä mitä työkaluja olemassa olevien rinnalle kaivattaisiin taikka mistä työkaluista vastaajat voisivat saada lisähyötyä työssään, ei tähän kysymykseen osattu vastata. Sen sijaan sosiaalisen median käytön koettiin olevan hyvin puutteellista ja myös tähän asiaan toivottiin muutosta. Sosiaalisen median käytön vähäisyys koettiin olevan etupäässä yrityksen johdon syy, sillä käytössä ei haastateltavien mukaan ollut kunnollisia kanavia, sivuja taikka mitään mitä edes seurata.

I use CRM and MailChimp. Of course, there is social media, but I'm not using it at all. I'm not using social media on my free time, therefore I'm not using it in at my work either.

They say we should do Skype, but I have not used it yet.

I don't use digital tools on mobile. I only have things like Skype on computer.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tietokoneen käyttö oli pääosin kaikilla hallinnassa, mutta esimerkiksi mobiilisovellusten käyttö ei. Kaikki eivät

käyttäneet digitaalista markkinointia taikka edes sosiaalista mediaa missään muodossa. Kuitenkin joukosta erottuivat muutamat itseään tekniikan nörteiksi nimittävät myyjät, joiden mukaan kaikki mahdollinen uusi teknologia oli helposti omaksuttavissa ja jotka halusivat ensimmäisenä olla testaamassa uusia työvälineitä. Hajonta oli paitsi vastaajien taustan, että työvälineiden käytön suhteen suurta. Kuitenkin, kun katsottiin vastaajien työnkuvaa, ei selvää eroa esimerkiksi toimistolta käsin työskentelevien myyjien ja kentällä asiakkaita tapaavien myyjien välillä ollut huomattavissa. Työvälineiden käyttö ei ollut merkittävästi erilaista näiden kahden ryhmän välillä vaan erot olivat lähinnä yksilöllisiä, työnkuvasta riippumattomia.

5.3 Johtaminen

5.3.1 Esimies ja oma rooli organisaatiossa

Haastateltavien mukaan johdon ja oman esimiehen tuki digitaalisessa markkinoinnissa on hyvä. Asioista puhutaan ja käytön pariin kannustetaan. Kuitenkin suurin osa oli tyytymättömiä saamansa perehdytyksen tai koulutuksen määrään ja etenkin nuoret vastaajat ilmoittivat halukkuutensa oppia lisää ja ottaa suurempaa roolia tällä saralla. Esimiesten tuki koulutuksia ja kouluttautumista kohtaan koettiin riittävänä. Koulutusten tarjonnan taikka koulutusmahdollisuuksien määrään ei oltu täysin tyytyväisiä. Usean vastaajan mukaan omatoiminen tai jopa vapaa-ajalla tapahtuva asioiden opetteleminen ei ole riittävä koulutusta, vaan koulutuksen tulisi olla organisoidumpaa ja muodollisempaa. Mielellään yrityksen ulkopuolelta hankittua kurssimuotoista opiskelua, jolle olisi työn puitteissa myös järjestetty aikaa.

Trainings (internal) are provided if you ask for it. It is not pushed, but you have to ask. They even implement new tools, but you only get trained if you know to ask for it.

They inform us about all the new things, but we would need some kind of digital expert to help us and to really push things forward.

We have some internal trainings, but mostly it is about you figuring it out on your own.

Kaikki vastaajat työskentelivät maantieteellisesti hajautetussa organisaatiossa. Vastausten mukaan oman esimiehen kanssa pyrittiin tapaamaan kuitenkin myös kasvotusten, yleisimmin käytetyn viestinnän välineen ollessa Skype taikka tavallinen puhelin. Vastaajat eivät kertoneet käyttävänsä esimiehensä kanssa sosiaalista mediaa ja tätä kysyttäessä

moni tuntui pohtivan, pitääkö esimiehen kanssa olla kavერი esimerkiksi Facebookissa vai ei. Moni ei ollut tullut edes ajatelleeksi tällaista mahdollisuutta.

I'm not friends with my manager in social media. I'm not using it much either.

I have some of my colleagues as friends in Facebook. I'm not connected to my manager though.

Communication with my manager is good. We can use any tool to communicate.

Omaa tunnetilaa ja asennetta digitaalisen myynnin ja markkinoinnin tulevaisuutta omassa työssä ajatellen kuvattiin lähinnä odottavaksi ja tulevaisuuteen suhtauduttiin ennen kaikkea rauhallisin mielin. Muutama kertoi odottavansa innolla tulevaisuuden mukanaan tuomia muutoksia ja mahdollisuuksia, kun taas iso enemmistö kertoi odottavansa asenteella ”aika näyttää”.

About all the digital, I'm willing to learn, not too worried about the change.

You can never be too comfortable. Every day you will need to learn new things.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yhteistyöhön oman esimiehen kanssa oltiin erittäin tyytyväisiä ja, että viestintä toimi hyvin myös maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Kaikki kertoivat käyttävänsä Skypeä, puhelinta sekä tekstiviestejä, mutta hieman arastellen kerrottiin, ettei esimieheen vapaa-ajalla pidetty yhteyttä eikä oman esimiehen kanssa esimerkiksi Facebookissa oltu kavereita.

5.3.2 Organisaatio

Suurimmalla osalla vastaajista työnkuva on työuran aikana yrityksessä X muuttunut. Monella jopa useampaan otteeseen. Tämä piti paikkansa riippumatta työuran pituudesta, joka puolestaan kertoo muutosten määrästä ja syklistä. Muutosten syyksi kerrottiin lähinnä yrityksen sisäiset järjestelyt, eikä muutosten taustalla nähty itse myyntiprosessin tai työtehtävien muuttumista.

Digitalization has put the traditional sales a bit under threat. This is natural though. Physical salesperson on the field is not so much needed any longer.

Sales process has not changed by any digital. It is only lot more small things you need to do now.

Työn sisällön kerrottiin muuttuneen ja työmäärän kasvaneen entisestään. Kollegoita tuurattiin aktiivisesti, mutta tämän suhteen ei nähty erityisiä koulutustarpeita. Keskenään samaa työtä tekevät kokivat omaavansa suunnilleen samanlaisen osaamisen tason ja edellytykset. Kukaan ei ainakaan uskaltanut kertoa, etteikö osaisi asioita yhtä hyvin kuin kollega.

All the new things and ongoing changes have caused us to have much more work than before.

I can substitute anyone. No training needed.

Digitalization has impacted to my work load. It is double now. At first you put it into your mobile. Then into CRM. CRM for mobile would solve this problem.

Vastauksissa korostui työmäärän ja erinäisten yksittäisten tehtävien määrän lisääntyminen. Manuaalista tietojen syöttämistä ja moneen kertaan syöttämistä kritisoitiin voimakkaasti. Työn kerrottiin muuttuneen helpommaksi digitaalisten työvälineiden kuten erilaisten uusien järjestelmien myötä, mutta samalla kaikkien eri järjestelmien käyttö koettiin jopa uuvuttavan työllistäväksi. Sovellusten määrä ja käyttöön vaadittu aika katsottiin olevan pois asiakastapaamisilta ja suhteen koko ajan vain kasvavan asiakkailta poispäin.

5.4 Taidot ja osaaminen

5.4.1 Taidot ja oppiminen

Vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu kaikissa myyntiprosessin vaiheissa. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan johtamisessa, tiimityössä sekä erityisesti asiakasviestinnässä. Haastattelussa ei sivuttu osaamista vuorovaikutustaidoissa vaan osaamista kartoitettiin pääosin digitaalisten työvälineiden käytön osalta. Miltei kaikki vastaajat kertoivatkin tietokoneen käyttöön liittyvien taitojensa olevan keskimäärin hyvällä tasolla. Kuitenkin koulutusta ja lisää osaamista toivottiin myös aivan perusasioissa kuten Skype toimintojen (ruudun jakaminen) taikka Excelin käytössä. Jokainen vastaaja mainitsi Excelin asiana, jota haluttaisiin opetella lisää.

We need more training on how to use basic tools like Skype, Excel and CRM. Trainings should be regional.

Learning to use Excel in more advanced way would help me in my work.

Although we have all these new systems, we still use Excel for everything.

Erityisesti koulutusta toivottiin järjestettäväksi ns. uusien järjestelmien taikka sovellusten kuten BI ja Yammer käytössä. Haastateltavista useampi mainitsi, että ovat vain kuulleet näistä työkaluista, mutta eivät niitä osaa taikka pääse käyttämään. Haastattelija ei ottanut kantaa siihen kuuluuko näiden järjestelmien käyttö haastateltavien työnkuvaan vai ei, vaan kaikki vastaukset ja kommentit haastateltavilta kirjattiin ylös sellaisenaan.

I have heard about some tools they use. Yammer or BI. On those, we should be trained.

I need training in all the basics. Really basics. Like someone talking very slowly about one thing at the time.

Bi-weekly digital coffee hours are great! I'd like someone to talk about things like Google. To explain to us what they are used for.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa vastaajista halusi olla aktiivisesti mukana kehittämässä uusia järjestelmiä ja siten myös osallistua kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin aiheesta. Toinen osa vastaajista halusi myös lisää koulutusta, mutta uusien asioiden sijaan aivan perusasioissa. Jopa kaikkien vastaajien työssään (sisäisesti) käyttämän Skypen käyttöön toivottiin lisää koulutusta.

5.4.2 Motivaatio

Oma motivaatio uusien asioiden oppimiseen koettiin vaihtelevasti hyvästä huonoon. Tämän kysymyksen kohdalla erot eri ikäryhmien kesken olivat ilmeisiä ja iäkkäämpien haastateltavien asenne oli nuorempia kollegoitaan huomattavasti laimeampi. Iäkkäämmät haastateltavat kertoivat kaikki motivaationsa olevan keskimäärin hyvä, mutta enemmän vastaanottava kuin asioista oma-aloitteisesti selvää ottava ja aktiivinen. Nuoremmat vastaajat olivat puolestaan innokkaita ottamaan asioista itsekin selvää ja ero motivaatiossa heidän ja vanhempien työntekijöiden välillä oli selvä.

I'm not the person who needs to know everything about everything. I'm little lazy. Maybe it is my older age that causes this.

This is most self-motivating. You cannot afford to stay behind. It is just obvious.

I'm very motivated on learning new things. I will raise up my both hands if they are asking for volunteers.

Osaaminen ja osaamisen kehittäminen nähtiin kaiken kaikkiaan tärkeänä ja yleisesti hyväksyttiin se, että oppimisen tarve on jatkuvaa. Vastaajat olivat myös tiedostaneet sen, että nyky maailmassa IT-aidot ja osaaminen on tärkeää myös muille kuin IT-alan ihmisille.

Nowadays you need to have certain IT skills even if you are working for sales.

Basic understanding on IT helps to understand digital marketing and improving sales with it.

Tutkimuksen mukaan ne vastaajat, jotka kokivat motivaationsa uusien asioiden oppimiselle olevan hyvä, myös käyttivät erilaisia digitaalisia työvälineitä muita kollegoitaan useammin. Oma-aloitteisuus tiedonhaussa ja uusien asioiden opettelemisessa korostui mikä osaltaan tukee tätä toteamaa. Motivoituneet myyjät myös etsivät uutta tietoa oma-aloitteisesti ja ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneempia uuden teknologian omaksumisesta.

5.5 Tiimityö

5.5.1 Organisaatio

Haastateltavat kokivat kaikki tiimihengen ylipäätään hyväksi ja kokivat myös saavansa tarvittaessa apua kollegoiltaan. Tiimin sisäisen kommunikaation tason koettiin olevan hyvä, mutta sen sijaan useampi vastaajista otti oma-aloitteisesti esiin kommunikaation eri osastojen ja eri toimipisteiden välillä, vaikka tätä ei haastattelussa kysytty. Vastaajien mukaan yhteydenpito toimii hyvin oman maa-alueen sisällä, mutta ei esimerkiksi yrityksen Keski-Euroopan muiden toimipisteiden kanssa. Vastaajien mielipide oli, että myös muiden kuin oman maa-alueen kollegoiden tulisi tukea toinen toistaan myynnin kasvattamisessa, mutta yhteisen tavoitteen koettiin tässä mittakaavassa puuttuvan. Ainoastaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kommunikaatio on hyvää jopa yli maa-alue rajojen.

We have good team in sales where everyone is helping each other.

Communication is pretty good across the sales team. Even across the different regions.

Communication with some sites like FR or UK is disabled. This causes delays and impacts the customer.

Yhteistyöhön omien kollegoiden ja myyntiorganisaation kanssa oltiin tyytyväisiä. Kollegoiden myös koettiin tukevan myynnissä. Vastaajien mukaan asiakkaiden suuntaan on viestitty selkeästi työnjaosta ja siitä kuka kenenkin vastuumyyjä on. Tämän koettiin parantaneen yhteishenkeä ja selkiyttäneen asioita oman myyntitiimin sisällä.

5.5.2 Sitoutuminen

Monet vastaajista kertoivat, etteivät käytä sosiaalista media lainkaan. Nämä vastaajat edustivat joko iäkkäämpää sukupolvea taikka maantieteellisesti rajattua yhtä tiettyä aluetta, jolloin myös kulttuurierojen voidaan katsoa vaikuttavan asiaan. Ne vastaajista, jotka kertoivat käyttävänsä sosiaalista mediaa vapaa-ajallaan, eivät kuitenkaan kertoneet aktiivisesti seuraavansa yrityksen X omia sivuja eri medioissa. Yksi vastaajista kertoi, ettei tämä ole mahdollistakaan, sillä kunnollisia sivuja ei joko ole taikka niitä on vuosien varrella luotu niin monta, ettei enää tiedä mitä tulisi seurata.

I do not produce or share even. Sometimes I click on Like.

I'm almost not at all using social media. So I'm not following, producing or sharing anything. I don't think my colleagues are too much either.

I don't think people outside sales and marketing organization knows much about our digital channels.

Tieto siitä mikä taikka mitkä ovat yrityksen valitsemat sosiaalisen median kanavat ja millä nimellä siellä ollaan, ei haastateltavien mukaan ollut tavoittanut heitä. Sosiaalisen median käytöstä ei tutkimuksen mukaan myöskään ollut yrityksessä X minkäänlaista toimintaohjetta. Kaikki vastaajat arvioivat muiden kuin myynnin ja markkinoinnin henkilöstön sosiaalisen median seurannan olevan hyvin vähäistä, jos sitä oli ollenkaan.

There are several Facebook accounts for this company. Yet there is nothing to follow really. Some pages have like 14 followers. That is sad really.

Our pages are not attractive for people to follow. Not even to own employees.

Tämä teema oli kenties yksi huomiota herättävimmistä sen tuottamien vastausten mukaan. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen median käyttö erityisesti työroolissa on erittäin harvinaista. Oman yrityksen sivujen taikka

toimintojen tunnettuus oli myöskin tasoltaan hyvin heikkoa. Joku, joka sentään oli yrittänyt olla aktiivisesti sosiaalisen median käytössä mukana, kertoi ettei se sivujen puuttumisen tai sekavuuden vuoksi ollut käytännössä edes mahdollista. Kysyttäessä mitä kanavia yritys käyttää tai missä yritys aktiivisesti vaikuttaa, ei tähän kunnolla edes osattu vastata. Lisäksi osa yleisimmin yritysten käyttämistä kanavista oli työntekijöille muutoinkin vieraita eikä niiden toiminnoista oltu oikein perillä. Esimerkiksi Facebookin ja LinkedInin välisistä eroista käyttötarkoituksen tai toiminnallisuuden suhteen ei välttämättä osattu sanoa mitään. Toki se osa vastaajista, joka oli sosiaalisessa mediassa aktiivinen, tiesi nämä hyvinkin tarkkaan. Osa oli jopa oma-aloitteisesti ottanut selvää erilaisista lisäominaisuuksista ja maksullisista toiminnoista.

I use LinkedIn a lot. I share, produce and like. Even my customers are sharing their success stories in LinkedIn.

Vastaajien välillä oli siis jonkin verran hajontaa tämän teeman kohdalla, eikä sitoutumisesta voida sen vuoksi juurikaan tehdä johtopäätöksiä. Kaikki sosiaalista mediaa vapaa-ajallaan käyttäneet vastaajat eivät seuranneet yritystä näissä kanavissa, mutta toisaalta ne jotka seurasivat, kertoivat ettei seurattavaa juurikaan ollut. Kuitenkin mukana oli myös yksi vastaaja, joka aktiivisesti käytti sosiaalista mediaa ja myös tuotti sinne sisältöä, esimerkiksi tietoa tuoteuutuuksista. Hän ei nähnyt samaa ongelmaa yrityksen sivuston löytämisessä taikka siellä esitetyn tiedon eteenpäin jakamisessa.

5.6 Prosessien automatisointi

5.6.1 Oma työ ja tehtävät

Haastateltavien muuhun kuin asiakassuhteiden hoitamiseen käyttämä aika vaihteli 20%:sta jopa 50%:iin työajasta. Eniten aikaa varsinaiselta asiakaspalvelulta koettiin vievän joko matkustamisen taikka toimistotyön kuten erilaisten lomakkeiden tai papereiden täyttämisen. Vastaajat tuntuivat myös olevan tyytymättömiä matkustamisen ja autossa vietetyn ajan suureen määrään. Kukaan ei kuitenkaan valittanut asiasta suoraan, vaan enemmänkin ilmeni tätä kuvaavia toteamuksia ja asian hiljaista hyväksyntää. Vaikka tilanteeseen oltiin kenties tyytymättömiäkin, ei kukaan vastaajista esittänyt minkäänlaista muutosehdotusta taikka ajatusta asioiden parantamiseksi. Toisaalta määrällisiä tavoitteita kerrottiin jatkuvasti seurattavan, eli tapaamisia piti myös suorittaa koko ajan enemmän. Tämä onnistuisi varmasti tehokkaammin siirtämällä ainakin pieni osa tapaamisista verkkoon tapahtuvaksi. Verkkokokous voisi toimia ainakin ennestään tuttujen asiakkaiden kanssa, jossa luottamussuhdetta on jo pitkään rakennettu. Tällaisiakin kehitysehdotuksia haastateltavilta saatiin. Haastateltavien mukaan tapaamisen sopiminen kokonaan uusien asiakkaiden kanssa on myös

muuttunut jatkuvasti haasteellisemmaksi. Asiakas haluaa tavata myyjän vasta siinä tilanteessa, kun itse kokee sen tarpeelliseksi.

50% of my working time goes to non-profitable work such as travelling to the customers. Driving a car and entering data takes the most.

I spend hours and hours driving a car.

Oman työn ei koettu merkittävästi muuttuneen prosesseja automatisoimalla eivätkä vastaajat oikeastaan osanneet nimetä yhtään jo ennestään automatisoitua asiaa työssään. Kysymyksen asettelu oli selvästikin ongelmallinen. Joku vastaajista mainitsi automaation toimivan hienosti, kun tarjous voidaan konvertoida suoraan myyntitilaukseksi CRM-järjestelmässä. Osan mielestä suurin muutos on jo tapahtunut sähköpostin käyttöönoton myötä. Vastaajat myös pitivät selvästikin järjestelmää kuin järjestelmää automatisointina, vaikka mikään tietojärjestelmä ei yksinään automatisoi tehtäviä vaan vielä usein vaatii ihmisen syöttämään sinne dataa.

CRM fine-tuning would be needed. Now we enter all data in there manually. We also enter it not only once, but twice as there is no mobile version!

Finding the right product is completely manual task and takes a lot of time.

All the different local, legally required, reports are quite time consuming. This is not possible to automate.

Manuaalista tietojen tallentamista kritisoitiin erityisesti CRM-järjestelmän kohdalla, jossa tiedot piti tutkimuksen mukaan tallentaa kahteen kertaan. CRM-mobiiliversion puuttuessa myyjät tallentavat tiedot ensin matkapuhelimeensa kentällä, sitten uudelleen CRM:ään toimistolla. Muista täysin manuaalisista työtehtävistä mainittiin tuotteiden ja tuotetietojen etsiminen. Oikean tuotteen löytämisen kerrottiin olevan myyntiprosessin hitain yksittäinen vaihe, myös tietolähteiden löytäminen tai asiasta tietävien henkilöiden paikallistaminen koettiin haasteelliseksi.

5.7 Muut esille tulleet asiat

Haastattelun loppuksi vastaajat saivat esittää vapaamuotoisia kysymyksiä taikka aiheeseen liittyvää palautetta eteenpäin yrityksen johdolle vietäväksi. Iso osa tästä palautteesta liittyi selkeästi koulutustarpeisiin ja vastaajien kokemaan osaamisvajeeseen. Palautetta annettiin myös erilaisista käytössä olevista digitaalisista työvälineistä ja järjestelmistä.

There are things or tools like BI or Yammer that we have heard about, but we have not been trained.

Digitaalisen markkinoinnin koettiin jo auttaneen myynnin lisäämisessä, mutta sen osuutta toivottiin vielä entisestään kasvatettavan. Digitaalisen markkinoinnin ansiosta yrityksen X nimi taikka tuotteet eivät kaikissa tapauksissa olleet enää uusillekaan asiakkaille täysin tuntemattomia. Sen sijaan erilaisia asiakkaille verkossa tarjottavia palveluita kuten Internet-sivut taikka verkkokauppa, kritisoitiin voimakkaasti. Verkkokaupassa oli vastaajien mukaan aivan liikaa tietoa tarjolla eikä tarjontaa oltu millään tavalla kohdennettua asiakkaan taikka maantieteellisen sijainnin mukaan. Haastateltavien mukaan kaikkia tuotteita ei ole saatavilla kaikkialla taikka myyntierä voi olla niin suuri, ettei sitä käytännössä voida pienemmässä mittakaavassa verkkokaupan kautta myydä. Verkkokaupasta ei koettu olevan asiakkaille hyötyä tiedon etsinnässä, vaan pikemminkin sen koettiin olevan haitta. Liika ja jopa väärä tieto ei vastaajien mukaan paranna asiakaskokemusta lainkaan.

Our current webstore provides way too much information to the customer and is not easy to use.

Nettisivuista haastateltavien antama palaute oli jokseenkin samankaltainen. Nettisivuja ei ole vastaajien mukaan suunniteltu palvelemaan paikallisia asiakkaita. Käännökset ovat puutteellisia tai puuttuvat kokonaan eikä sivuilla ole mitään paikallisia tiedotteita taikka tapahtumia, jotka kyllä kiinnostaisivat paikallisia asiakkaita kovastikin. Sivut edustavat konsernin tasoa ja tähän vastaajat toivoivat muutosta.

We should make our corporate website more local. News and new things should be local, not only on corporate-level. That way we could better serve our local customers. By showing them the things, they are interested on.

Asiakastapaamisten tai suoritettujen kylmäsoittojen seuranta kritisoitiin ja asetettujen tavoitteiden koettiin olevan liian korkeita. Määrällisesti suurten tavoitteiden koettiin vaikuttavan suoraan laatuun.

Nobody likes when you are being measured.

Too high targets on how many customer visits or phone calls you should complete. Then there is no quality on those meetings for sure.

Tyytymättömyyttä herätti myös konsernin sisäisen viestinnän taso ja osastojen välisen yhteistyön puute. Aina ei tiedetä keneltä voisi kysyä ja toisaalta kysyttäessä esimerkiksi toimitusaikaa, ei vastauksia saada ja kauppoja tästä syystä menetetään.

We should do something about getting to know who across the group is the right person to contact on different areas. We should have contact book of all regions. Names + areas of responsibilities.

We are sometimes losing business as we cannot reach answers from sister company.

Yhteistä tuotetietokantaa tai sen puuttumista arvosteltiin ja tuotetietojen etsimisen kerrottiin nykyisellään olevan hankalaa ja aikaa vievää.

Product database should be up to date and correct.

Joku kommentoi myös ajankäyttöä ja sitä, että koulutuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä uusien työvälineiden opettelemiseen pitäisi saada järjestettyä enemmän aikaa.

I would like to have some more time to spend on marketing. We would need one or two new team members to delegate the workload to, to allow us to achieve this.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mahdolliset kehittämisen kohteet toimeksiantajayrityksen myyntiprosessissa digitaalisen markkinoinnin keinojen osalta. Tavoitteena oli tutkia digitaalisen markkinoinnin käytön nykytilaa suhteessa työntekijöiden valmiuksiin kuten osaamiseen sekä toisaalta verrata nykytilaa ulkoapäin vaikuttavien tarpeiden suhteen. Saatuja tutkimustuloksia peilattiin teoreettisesta viitekehuksesta saatuun tietoon ja tältä pohjalta tutkimustuloksia analysoimalla tunnistettiin kehittämiskohteet. Kehittämiskohteet käytiin läpi yksitellen ja jokaiselle niistä laadittiin kehittämis ehdotus. Kehittämis ehdotukset on ryhmitelty ja listattu tässä kappaleessa aihepiireittäin siten, että jokaista haastattelun teemaa kohtaan on esitetty vähintäänkin yksi kehittämis ehdotus. Kehittämis ehdotukset voivat olla konkreettisia käytännön toimenpiteitä taikka ajatusten herättelyä mahdollisista toimenpiteistä myyntiprosessin kehittämiseksi. Kehittämis ehdotusten mahdollinen käytännön toteutus ja käyttöönotto jäävät yrityksen arvioitavaksi ja hoidettavaksi.

6.1 Asiakaskohtaamiset

1. Fokus

Ensivaikutelma on äärimmäisen tärkeä ja mielikuvilla myydään paljon. Myyjän tulisi kyetä välittämään asiakkaalle tunne siitä, että asiakas on merkityksellinen. Digitaalisen markkinoinnin aikakaudella asiakaskuuntelun merkitys korostuu. Myyjältä vaaditaan vuorovaikutustaitojen ohella myös aiempaa parempaa kuuntelemisen taitoa. Parhaisiin tuloksiin päästään valmistautumalla jokaiseen asiakaskohtaamiseen huolella etukäteen. Digitaalisen markkinoinnin aikakaudella myyjän erottaa erilaisista verkon itsepalveluportaaleista kyky aidosti ymmärtää asiakasta sekä kyky ratkaista asiakkaan ongelmia. Myyjän tulisi aina kerätä tietoa asiakkaista ja heidän mahdollisista tarpeistaan tai haasteistaan ennakkoon. Sitten laatia ehdotus, jonka lähettää asiakkaalle jo ennen tapaamista tai tapaamisen ehdottamista. Kylmää puhelimitse tapahtuvaa tapaamisedotusta paremmin toimii tapaamisedotus, jossa ikään kuin jo tarjotaan jotakin konkreettista hyötyä asiakkaalle. Tämä kiinnostaa pelkkää yritysesittelyä tai kaikille asiakkaille tehtävää samaa kaavaa noudattavaa tuote-esittelyä enemmän. Erottuminen on helpompaa kuuntelemisen ja välittämisen avulla. Olisi myös hyvä pyrkiä erottamaan toistuvat tai peräkkäiset tapaamiset saman asiakkaan kanssa toisistaan tarjoamalla jokaisella kohtaamisella asiakkaalle jotakin uutta. Jotakin joka tuo lisäarvoa aiempiin kohtaamisiin.

Myyjän käytännön ohjeena on tehdä kotiläksyt tarkkaan, tutkia asiakastietoa CRM-järjestelmästä ja tarkistaa tuoreimpien uutisten varalta asiakkaan sosiaalisen median kanavat sekä verkkosivut. Olisi myös hyvä tarkistaa mitä tietoa asiakkaalla on käytettävissään liittyen omaan yritykseen ja tuotteisiin. Myyjän on siis pyrittävä itse tietämään missä medioissa (sosiaalinen media) oma yritys vaikuttaa ja mitkä ovat yrityksen viimeisimmät päivitykset siellä. On äärimmäisen huono lähtökohta, eikä anna ammattimaista kuvaa, jos asiakas tietää aiheesta enemmän kuin myyjä itse. Myyjän olisi oltava askel edellä, ainakin otsikkotasolla ja kyettävä myös kyseenalaistamaan ja korjaamaan asiakkaalla mahdollisesti olevaväärä tieto (esimerkiksi sosiaalisen median keskustelupalstoilla leviävä reklamaatio). Myös näistä tekijöistä myyjän olisi hyvä olla tietoinen ennen asiakaskohtaamistilannetta.

Myyjän siis kannattaa ehdottomasti käyttää hyödykseen sosiaalista mediaa ja ottaa sitä kautta ennakkoon selvää asiakkaasta. Salapoliisin työ ja verkostoituminen eri kanavissa kannattaa. Sosiaalisen median kautta verkostoitumalla voidaan löytää myös suosituksia monenkin mutkan takaa, asiakkaan tuttavien kautta. Kaverin kaveri voi olla potentiaalinen asiakas, ostopäätöksistä vastaava henkilö tai mahdollinen suosittelija. Sosiaalinen media on tärkeä, eikä nykyaikaisen myyjän ole enää mahdollista jäädä sieltä pois. Vaikka sosiaalinen media ei vielä tuntuisikaan omalta työkalulta asiakkaiden kanssa tapahtuvaan suoraan viestintään, on

se kuitenkin mitä erinomaisin työkalu salapoliisin tavoin tapahtuvalle taustatutkimukselle. Tämä taito olisi hyvä jalkauttaa jokaisen myyjän keskuuteen.

2. Etämyynti

Erilaisille verkkokohtaamisille alkaa tutkimuksen perusteella olla selvästi aiempaa enemmän kysyntää. Tehokkaasti verkossa hoidettu palaveri säästää sekä myyjän, että asiakkaan aikaa. Olisikin hyvä panostaa työkalujen saatavuuteen, toimivuuteen sekä hallintaan. Mahdollisia tarkoitukseen sopivia työvälineitä ovat mm. Webex tai Skype. Tarvittavat työkalut pitäisi olla kaikkien saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta, mutta vieläkin tärkeämpää olisi, että niitä myös osattaisiin käyttää. Tutkimuksessa moni haastateltavista kertoi, ettei oikein hallitse näytä työkaluja ja että esimerkiksi oman näyttökuvan jakaminen on asia, jota ei ole ehkä koskaan tullut tehtyä. Samalla myös verkkokohtaamisten suhteen toivottiin johdon ohjausta ja jonkinlaista muodollista lupaa. Verkkokohtaamisten käytön strategia voisi ajaa asian ja auttaa Skypen tms. käytön lisäämisessä myynnin tukena.

3. Asiakkaan osallistaminen

Ihmiseltä ihmiselle tapahtuva kanssakäyminen on edelleen tärkeää ja iso osa luottamuksen rakentamista. Myyjältä vaaditaan myös sosiaalisia taitoja ja osaamista teknologian käytön ohella. Asiakasta ei saa jättää yksin itsepalveluiden ja verkossa esitetyn tiedon varaan, vaan vuorovaikutusta tarvitaan yhä. Verkkopalveluiden tulisi tukea kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä ja toisaalta kasvokkain tavatessa tulisi vahvistaa asiakkaan luottamusta käytössä olevia digitaalisia kanavia kohtaan. Myyjän tulisi tarvittaessa tukea ja kannustaa asiakasta kädestä pitäen itsepalveluiden kuten verkkokaupan pariin. Samalla olisi hyvä kerätä asiakkaalta arvokasta palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia palveluiden tai palvelukokonaisuuden parantamiseksi. Asiakas kannattaa ehdottomasti ottaa mukaan oman myyntiprosessin kehittämiseen. Asiakkaalle kannattaa näyttää, että myyntiprosessia ollaan aktiivisesti kehittämässä ja parantamassa, jotta asiakasta itseään ja juuri häntä erityisesti voitaisiin entistä paremmin palvella ja asiakkaan erityistarpeet huomioida. Itsepalvelut ja digitaaliset kanavat ovat olemassa ensisijaisesti asiakasta varten, ei siksi, että asiakasta haluttaisiin jatkossa tavata vähemmän. Tämän seikan kirkastaminen myös asiakkaalle on tärkeää. Kannattaa aktiivisella otteella selvittää millaista palvelua asiakas haluaa ja miten tätä palvelua voitaisiin tarjota entistä enemmän verkossa ajasta ja paikasta riippumatta.

4. Laatu

Hyvä asiakaspalvelu heijastuu yrityskulttuurista. Jos yrityksen sisällä on hyvä yhteishenki sekä motivoituneet työntekijät, on yrityksen asiakaspalvelu todennäköisesti myös hyvätasoista. Liiallisuuksiin menevä epäolennaisten asioiden mittaaminen syö työntekijöiden motivaatiota ja laskee asiakaspalvelun laatua. Vaarana on, että jos mitataan vain tehtyjen

soittojen tai asiakastapaamisten kvantitatiivista lukumäärää, saadaan vain tilastot näyttämään hyvältä. Todennäköisesti kuitenkin tällöin puheluiden taikka tapaamisten taso laskee myyjän koettaessa vain suorittaa niitä niin monta kuin mahdollista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa myyjistä tekee soittoja tai asiakastapaamisia osin vain täyttääkseen ennalta asetetut tavoitemäärät laadusta piittaamatta. Tätä tekijää kannattaa varmastikin tarkastella lähemmin ja eri näkökulmista.

6.2 Digitaaliset välineet

Rubanovitschin (2018, 29) mukaan nykypäivän myyntityössä parhaiten menestyvä myyjä on sellainen, joka paitsi osaa, myöskin uskaltaa käyttää hyödykseen uusinta teknologiaa. Digitalisaation mukanaan tuomat muutokset liiketoimintaympäristössä ovat muuttaneet merkittävästi myyntityössä tarvittavien teknologioiden tarvetta. Myyjällä tulisi olla käytettävissään sosiaalisen median ohella kunnolliset, ajan mukaiset työvälineet kuten CRM, markkinoinnin automatisaatio sekä mahdollisesti myös erilaiset tekoälyyn liittyvät sovellutukset.

1. CRM ja asiakastieto

Perinteinen CRM-järjestelmä asiakkuuksien hallinnassa alkaa olla vanhanaikainen. Tämä siksi, että alun perin CRM-järjestelmä on suunniteltu myynnin eikä niinkään markkinoinnin työkaluksi. Kun digitaalisen markkinoinnin aikakaudella myynnin ja markkinoinnin pitäisi toimia kiinteästi yhdessä, nousevat luonnollisestikin myös vaatimukset tietojärjestelmälle, jota asiakkuuksien hallinnassa käytetään. Enää ei riitä, että käytössä on tietojärjestelmä, jonne kaikki asiakkaista saatu tai heihin liittyvä tieto voidaan manuaalisesti tallentaa. CRM on hyvä pohja, mutta se ei yksinään enää riitä. CRM sellaisenaan kaipaisi päivitystä. Tietojen syöttämistä tulisi automatisoida niin pitkälle kuin mahdollista. Myös CRM-järjestelmän käyttöön liittyvää asennetta ja ideologiaa olisi syytä tarkastella. CRM-järjestelmän on ajateltu olevan myynnin työkalu, jonka tarkoituksena on ollut helpottaa myyjän työtä. Kyse on kuitenkin tätä laajemmasta ideologiasta sekä asiakastiedon merkityksen kasvamisesta. Koska asiakkaista kerätyn tiedon määrä tulevaisuudessakin vain kasvaa, olisi syytä panostaa, lisätä ja monipuolistaa CRM-järjestelmän käyttöä. CRM ei sellaisenaan varmastikaan riitä tulevaisuudessa ja tulevaisuuden asiakkuuksienhallintajärjestelmä voi konseptinakin olla jo jotakin muuta ja monipuolisempaa. Siihen saakka kannattaa nykyistä CRM-järjestelmää kuitenkin pyrkiä kehittämään integroimalla CRM erilaisten markkinoinnin automaatiojärjestelmien kanssa. Näinollen esimerkiksi uudet liidit saataisiin eri lähteistä automatisoidusti suoraan myyjän työlisterille.

2. Botit

Monia asioita voitaisiin virtaviivaistaa ja nopeuttaa ottamalla esimerkiksi chatbotteja käyttöön. Jotta yritys pysyy kasvussa mukana, pitäisi chatbotit kohdeyrityksessäkin saada valjastettua käyttöön mahdollisimman pian.

Ensimmäisenä chatbottia voitaisiin käyttää seuraamaan verkkosivujen liikennettä ja hankkimaan verkkovierailuista lisämyyntiä. Verkkokaupassa tämä voisi tarkoittaa sitä, että seurataan asiakasta ja asiakkaan liikkeitä sivustolla ja oikea-aikaisesti tarjotaan asiakkaalle apua lisätietojen muodossa tai sopivasti aiheeseen liittyviä oheistuotteita lisämyyntinä. Ideana on, että oikea-aikaisesti (nopeasti ja reaaliajassa) esitetty tarjous esimerkiksi oheistuotteista, johtaa varmemmin ostopäätökseen ja asiakas tulee ostaneeksi myös jotakin sellaista, jota ei välttämättä ollut itse osannut etsiäkään, mutta josta kuitenkin hyötyy.

Kun myyjä suunnittelee asiakastapaamisia joko olemassa olevien tai kokonaan uusien asiakkaiden kanssa, on tapaamiseen aina enakkoon valmistauduttava. Nykyteknologian avulla valmistautumisessa voitaisiin käyttää apuna eräänlaista digitaalisen markkinoinnin assistenttia, ns. growthbottia. Growthbottia voidaan käyttää mitä moninaisimpiin tarkoituksiin ja kohdeyritys voisi hyötyä sen käytöstä mm. suunniteltaessa sisältöä verkkosivuille ja sosiaalisen median kanaviin. Tällöin growthbot kertoo mikä kulloisellakin hetkellä on keskusteluissa pinnalla ja millainen mainos niin sanotusti myy. Growthbottia voitaisiin käyttää myös kilpailijoiden seuraamiseen ja koska sen mahdolliset käyttökohteet jatkuvasti vain lisääntyvät, ei tästä kehityksestä kannata jäädä paitsi. Alkuun pääsee vaikka rajoitetummallakin pilottihankkeella. Markkinoille on myös hiljattain ilmestynyt useita erilaisia ilmaisia growthbotteja tätä tarkoitusta varten. (Rubanovitsch 2018, 63.)

3. Asiakaskuuntelu

Asiakkaita pitäisi pyrkiä seuraamaan kaikissa heidän käyttämässään sosiaalisen median kanavissa. Vain tällä tavalla pysytään perillä siitä mihin suuntaan asiakas on menossa ja millaisia tarpeita heille mahdollisesti on syntymässä. Asiakkaiden seuraamiseen verkossa voidaan käyttää tekoälyä sekä erilaisia botteja. Jo olemassa olevan CRM:ään tallennetun asiakastiedon hyödyntäminen tekoälyn avulla onnistuu erilaisten CRM-järjestelmään saatavien lisäosien ja integraatioiden avulla. Asiakaskuuntelu voisi olla yksi esimerkki, jonka käyttöönottoa kannattaisi jo ihan lähitulevaisuudessa harkita. Tämä lisäosa on saatavilla ja suhteellisen helpostikin käyttöönotettavissa kohdeyrityksen nykyiseen CRM-järjestelmään. Oikein konfiguroituna, se tuottaisi myyjän käyttöön arvokasta asiakastietoa ja jopa uusia liidejä ilman, että myyjän itse pitää jatkuvasti seurata asiakkaan toimia sosiaalisen median parissa.

4. Järjestelmäintegraatiot

Yksi keskeisimmistä tavoitteista myyntiprosessin tehokkuutta parannettaessa on eri järjestelmien rajapintojen lisääminen. Erilliset tietojärjestelmät syövät vain tuottavaa työaikaa, joka on kaikki pois aktiiviselta myyntityöltä. Kun myyjä joutuu syöttämään tietoa järjestelmästä toiseen, kannattaa miettiä miten asioita voitaisiin tehostaa. Eri tietojärjestelmät olisi mahdollisuuksien mukaan saatava keskustelemaan keskenään, jotta tieto liikkuisi näiden välillä

automaattisesti. Lisäksi erityisesti myynnin kasvattamiseksi pitäisi saada kerättyä liidit eri lähteistä ja automatisoitua niiden tallennus. Tämä tarkoittaa käytännössä, että CRM-järjestelmään lisättäisiin tietolähteitä tai, että nykyisin käytössä olevia sovellutuksia niputettaisiin ns. saman katon alle. Näin esimerkiksi tavallisista verkkovierailuista saadaan myynnillisesti tuottoisampia ja kaiken kaikkiaan onnistutaan saamaan lisää liidejä. Sovellusten määrän suhteen enemmän on vähemmän ja tehokkuus syntyy keskittämällä.

6.3 Johtaminen

Myyntiprosessin kehittäminen ja tehostaminen vaativat johtajalta kykyä tuntea nykyinen myyntiprosessi ja tunnistaa siinä kohdat, joita voidaan lähteä tehostamaan digitaalisten työvälineiden käyttöönotolla tai prosesseja automatisoimalla. Koko myyntiprosessia ei voida lähteä digitalisoimaan, eikä perinteistä myyjää voida kokonaan korvata teknologian avulla, mutta resurssit on osattava kohdentaa oikein. Keskeistä on asiakassuhteen hoitaminen ja se, että myyjällä on tämän tehtävän hoitamiseen mahdollisimman otolliset puitteet.

1. Organisaatio

Joskus myyntiprosessin kehittäminen edellyttää oman organisaation rakenteen tutkimista. Mahdollisesti organisaatioon syntyneet siilot tulisi pyrkiä poistamaan ja luomaan tilalle läpileikkaavia toimintoja ja rooleja. Organisaatio ei saisi olla itse tarkoitus, vaan sitä tulisi pystyä tavoitteiden muuttuessa ketterästi mukauttamaan. Organisaatiomuutos ei yksinään ole ratkaisu, vaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan ketteryyttä. Tilapäisesti toimivat projektiorganisaatiot, jotka puretaan projektin päättyessä, voisivat tuoda kaivattua joustoa ja ketteryyttä.

Siiloutumisen estämiseksi myynnin ja markkinoinnin välistä kuilua tulisi pyrkiä aktiivisesti kuroma umpeen. Myynti on osa markkinointia ja kaikki markkinointi on myyntiä. Usein myynnillä ja markkinoinnilla kuitenkin on omat kulurakenteensa ja budjettinsa. Myynnillisesti olisi järkevintä tarkastella yksittäisen asiakkuuden hankkimiseen tarvittua kokonaisrahamaäärää kattaen kaiken sen hankkimisen eteen tehdyn työn. Markkinoinnin kannattavuuden mittaamista pitäisi siten tarkastella uudessa valossa digitaalisen markkinoinnin ja myynnin läpinäkyvyyden kautta.

Myyntiorganisaatiossa tarvitaan erilaisia myyjiä ja eri vahvuuksilla varustettuja myyjiä. Erot henkilöstön lähtötilanteissa sekä kyvyissä tulisi tunnistaa ja käyttää niitä hyödyksi myyntiorganisaation rakenteen sekä prosessien suunnittelussa. Osa myyjistä voi saada aikaan parhaita tuloksia asiakastapaamisissa, kun taas osa käyttää näppärästi hyödykseen erilaisia digitaalisia työvälineitä ja saa parhaiten niiden käytön avulla aikaan tulosta. Perinteistä kasvokkain tapahtuvaa myyntityötä ei pitäisikään lähteä sellaisenaan korvaamaan digitaalisten työvälineiden käytön avulla

vaan perinteistä myyntityötä tulisi tehostaa näillä keinoilla. Toisaalta taas myyntiprosessia tukevia organisaatioita ovat muutkin kuin myynnin organisaatio.

2. Viestintä

Viestinnällä on johtamisessa suuri merkitys. Tiedottaminen ja avoin viestintä lisää henkilöstön sitoutuneisuutta sekä vähentää eriarvoisuuden tunnetta ja parantaa siten ryhmähenkeä. Jatkuva kommunikaatio on monellakin tapaa hyödyksi. Myös tavoitteen kirkastaminen ja tavoitteen eteen tehdyn työn etenemisen seuranta avoimesti kommunikoiden auttaa työntekijöiden motivaation säilyttämisessä. Erityisesti pidempiaikaisten projektien yhteydessä on tärkeää viestiä projektin etenemisestä paitsi projektiryhmän sisällä myös kaikille projektin sidosryhmille.

Yhteistyötä ja viestintää eri osastojen välillä pitäisi pyrkiä parantamaan. Jonkinlainen osoite- taikka yhteystietojärjestelmä olisi hyvä olla olemassa, josta yrityksen henkilöstö löytää helposti ja nopeasti tiedon siitä, kuka mistäkin asiasta vastaa ja kenen puoleen kääntyä. Etenkin eri toimipisteiden välistä kommunikaatiota tulisi pyrkiä kaikin keinoin parantamaan. Tähän tarvitaan mukaan konsernin ylintä johtoa ja yhteisiä pelisääntöjä. Olisiko sisäisten palvelutasosopimusten (SLA, Service Level Agreement) käyttöönotto ratkaisu, jossa määriteltäisiin sisäiset tavoiteajat esimerkiksi toimitusaikatiedusteluihin vastaamista tai hintatiedusteluun vastaamista varten. Miksei jokin verkkopalveluportaali, kuten yrityksen jo ennestään käyttämä IT Service Desk, voisi toimia myös myynnissä? Tällöin kysyjän ei tarvitse tietää kysymystä tai tiedustelua esittäessään, kenelle se kuuluu ja kuka on oikea henkilö vastaamaan, vaan palvelu hoitaisi tämän automaattisesti eteenpäin oikealle taholle. Samalla vastauksiin käytettyä aikaa mitattaisiin ja haluttuja tavoiteaikoja voitaisiin seurata.

Viestinnän puitteissa olisi myös tärkeää huolehtia osallistamisesta. Osallistaminen ei onnistu, ennen kuin viestintä tehokkaasti toimii. Kuinka keskenään eri liiketoimintafunktioiden välistä yhteistyötä voitaisiin parantaa? Miten saataisiin myös muut kuin myynnin henkilöt mukaan myyntistrategian jalkauttamiseen? Yrityksen käyttämistä digitaalisen markkinoinnin keinoista tulisi tehdä tuttuja myös muille kuin myynnin osastoille ja myös muita, kuin myynnin henkilöitä pitäisi pyrkiä kannustamaan sosiaalisen median pariin seuraamaan, suosittelemaan ja jakamaan yrityksen tuottamaa sisältöä. Toimisiko myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden jakamisessa jokin säännöllisesti verkossa toimiva infotilaisuus? Lyhyt tietoisuus esimerkiksi kerran kuussa avoimella kutsulla kaikille kiinnostuneille siten, että kohdeyleisönä olisivat muut kuin myynnin taikka markkinoinnin henkilöt. Näissä tilaisuuksissa voitaisiin muulle henkilöstölle myydä sisäisesti ideaa yrityksen sosiaalisen median strategiasta sekä kertoa avoimesti muista työkaluista, joita myyntiosasto käyttää.

6.4 Taidot ja osaaminen

1. Osaamisprofiilit

Digitaalisessa markkinoinnissa tarvitaan erilaisia, eri asioiden osaajia. Kaikki myyjät eivät voi hallita kaikkia asioita yhtä hyvin eikä se ole edes välttämätöntä. Osaamista tarvitaan niillä osa-alueilla, jotka yritys on valinnut osaksi omaa digitaalisen markkinointinsa strategiaa. Ensin on siis tärkeää tunnistaa, millaista osaamista tarvitaan; minkälaisia osaamisprofiileja tavoitellaan. Tämän jälkeen on suunniteltava mistä ja miten tarvittavat resurssit saadaan. Joskus voi olla myös järkevää hankkia osaamista talon ulkopuolelta. Yrityksen oman henkilöstön osaamiskartoituksesta olisi varmastikin hyötyä myyntiprosessin kehittämisessä. Kartoituksen jälkeen voitaisiin arvioida, voidaanko olemassa olevia resursseja jakaa eri työtehtäviin eri taitojen mukaan sekä toisaalta voitaisiin katsoa kenelle eri tyyppisiä koulutuksia olisi järkevintä mahdollistaa. Kaikki tuskin hyötyvät syvällisestä Excel-koulutuksesta taikka tarvitsevat käyttöönsä BI-raportointityökalua, mutta esimerkiksi Skypen kaltaisen verkkoviestintävälineen hallinnasta hyötyisivät kaikki. Sitä, kun voi asiakastapaamisten ohella käyttää tehokkaaseen sisäiseenkin viestintään.

2. Koulutustarpeet

Kun erilaiset osaamisprofiilit ja toisaalta osaamisvaje on tunnistettu, on aika suunnitella koulutuksien toteuttamista. Tutkimuksessa kävi hyvin ilmi työntekijöiden tyytymättömyys täysin omaehtoiseen opiskeluun sekä tiedon hakemiseen. Tälle, kun ei useinkaan tahdo löytyä työpäivän aikana aikaakaan. Moni toivoi organisoidumpaa ja muodollisempaa koulutusta, mahdollisesti ulkopuolisen tahon järjestämänä. Koulutusta tarvitaan ainakin kahdella osa-alueella: vuorovaikutustaidot ja tietotekniikka. Hyvätkin sosiaaliset taidot omaava myyjä on digitaalisella aikakaudella uuden edessä viestinnän ja vuorovaikutuksen muuttaessa muotoaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen koulutus ja esimerkiksi juuri sosiaalisen median ja pikaviestimien käytön opetteleminen voisi olla hyödyllistä.

6.5 Tiimityö

Organisaatiossa kaikkien sen jäsenten tulisi olla myyjiä. Jokaisen yrityksen työntekijän roolistaan riippumatta tulisi olla myyntihenkinen ja kantaa vastuunsa yrityksen menestyksestä. Tämä ei tarkoita sitä, että esimerkiksi kirjanpitäjän tulisi ottaa asiakkaisiin yhteyttä myynnin edistämiseksi tai olla läsnä asiakastapaamisissa, vaan lähinnä sitä, että kirjanpitäjäkin voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään tukea myyntiä. Uusia liidejä voi ilmestyä mitä erilaisimmista lähteistä ja niiden saattaminen myyntiorganisaation tietoon tulisi olla kaikkien yrityksen työntekijöiden tehtävä. Tämä nostaa esiin kysymyksen sitoutumisesta. Digitaalisen markkinoinnin aikakaudella työajan ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Samoja digitaalisia kanavia käytetään niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työntekijöiltä odotetaan aiempaa enemmän sitoutuneisuutta ja työnantajan edun nimissä toimimista myös

vapaa-ajalla. Usein erilaisia sosiaalisen median kanavia seurataan vapaa-ajalla ja sisältö kanavissa on kokonaisvaltainen sekoitus kaikkea työn, perheen ja harrastusten aihepiirejä. Jokainen yrityksen työntekijä voi ajasta ja paikasta sekä työroolistaan riippumatta tuottaa tai vaikka vain jakaa muiden tuottamaa työnantajamyönteistä myyntiä edistävää sisältöä sosiaalisen median kanaviin. (Rubanovitsch, 2018, 39.)

Ostoprosessin muututtua digitalisaation myötä pysyvästi, vaaditaan organisaatioilta myyntityössä aivan uudenlaista tiimiytymistä. Hierarkkinen organisaatiomalli on usein raskas ja päätöksenteko siinä on hidasta. Hierarkkia olisi hyvä pyrkiä madaltamaan ja sen sijaan lisäämään eri osastojen rajat ylittävää tiiminmuodostusta. Myyntiorganisaation uudenlainen tiimiytyminen yrityksen muiden sisäisten sidosryhmien kanssa tehostaa asiakassuhteiden hallintaa. Joskus myyntitiimin sisälläkin joudutaan miettimään rooleja uudelleen.

1. Tiimityö

Säännöllisesti rutiininomaisesti toistuvat yhteiset tiimipalaverit auttavat yhteisen tavoitteen kirkastamisessa ja motivoivat henkilöstöä. Konkreettiset tavoitteet, mittaaminen ja seuraaminen avoimesti auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Säännöllisyys on kaiken a ja o myös silloin, kun kyseessä on etänä pidetty verkkopalaveri. Hajautetussa organisaatiossa toisistaan etäällä olevat kollegat myös kokevat saavansa enemmän tukea toisiltaan, kun yhteydenpito tiimin kesken on säännöllistä ja muodollistakin. Tämä korostui myös tutkimustuloksissa ja miltei kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä yhteisten tiimipalaverien merkityksellisyydestä. Skype tuntui toimivan hyvin yhteydenpidon välineenä niin oman esimiehen, kun muun tiiminkin kanssa, mutta jokin yhteinen ryhmätyökalu kuten Microsoft Office Groups, voisi hyvin tukea tätä.

On selvää, etteivät kaikki ihmiset tule toimeen kaikkien ihmisten kanssa. Kun organisaatiossa on erilaisia luonteita ja temperamentteja, ei konflikteilta työyhteisössäkään voida täysin välttyä. Työnteon tehokkuuden kannalta tulee kuitenkin ihmisten kyky tulla toimeen toistensa kanssa varmistaa. Tällöin tehokasta työaikaa ei kulu eittuottavaan välien selvittelyyn. Ristiriidoilta ei voida kuitenkaan kokonaan välttyä, vaikka ryhmähenki olisi hyväkin. Ristiriidat kannattaakin nähdä mahdollisuuksina, sillä ristiriidat kielivät ihmisten sitoutuneisuudesta. Yritys voi myös kehittyä vain silloin, kun jokainen yksilö tiimissä kehittyy. Esimiehen rooli suunnan näyttäjänä ja henkilökohtainen esimerkkinsä on välttämätön.

Erilaiset ihmistyyppit olisi myös hyvä tunnistaa organisaatiossa, sillä eri tyypeistä on hyötyä erilaisissa tehtävissä. Vahvimmat ns. taistelijatyypit kannattaa valjastaa hyötykäyttöön ja tuettava heitä. Nämä taistelijatyypit eivät luovuta silloinkaan, kun muut ovat jo lopettaneet ja tsemppaavat osaltaan myös muita jaksamaan enemmän. Kun puhutaan digitaalisesta

transformaatiosta ja sen etenemisestä, puhutaan suurista muutoksista. Muutokset aiheuttavat aina muutosvastarintaa sekä epävarmuutta. Juuri tästä syystä yritykselle olisi paljon hyötyä ns. muutos- ja digimyrönteisten henkilöiden tunnistamisesta ja valjastamisesta muutoksen eteenpäin viejiksi.

2. Hiljainen tieto

Kun organisaatiossa on sekä pitkän työuran omaavia myyjiä, että vasta työuraansa aloittelevia myyjiä, on selvää, että olemassa on myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on arvokasta, joskus kultaakin kalliimpaa. Digitaalisella aikakaudella asiakaskuuntelusta saatu tieto tallennetaan mitä erilaisimpiin tietojärjestelmiin ja uusi uraansa vasta aloittava myyjä on usein täysin tämän tiedon varassa. Ellei tietoa ole tai sitä on vain vähän, ollaan kokonaan uuden edessä ja asiakaskuuntelu on aloitettava perusasioista. Kuitenkin olemassa olevista asiakkaista varsinkin pitkissä asiakassuhteissa usein löytyy tietoa, joka on seniorimyyjien päässä. Tällainen hiljainen tieto tulisi saada periytettyä uusille myyjille sekä mahdollisuuksien mukaan myös kirjattua ylös asiakkuuksienhallintajärjestelmiin kuten CRM.

6.6 Prosessien automatisointi

Tulevaisuuden myyntityössä, digitaalisessa myyntiprosessissa prosessien automatisointi on välttämättömyys. Myyjä ei tulevaisuudessa pysty palvelemaan asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, ellei myyjän tähän tehtävään käytettävissä olevaa työaika ja resursseja saada säästettyä prosesseja automatisoimalla. (Rubanovitsch 2018, 21.)

1. Rutiininomaiset tehtävät

Mihin työntekijöiden työaika myynnissä kuluu? Kuluuko se pääosin asiakassuhteiden hoitamiseen vai meneekö iso osa ajasta myös ei-tuottavaan muuhun työhön? Jos, niin mihin? Tutki ja mittaa. Seuraa viikoittain.

Parantamalla organisaation sisäistä tehokkuutta voidaan merkittävästi vaikuttaa ulkoiseen kilpailukykyyn. Sisäisen tehokkuuden parantaminen voi olla joko kulurakenteen madaltamista ja prosessien virtaviivaistamista. Automaatio ja robotiikka ovat asioita joihin kannattaa investoida myyntiprosessin kehittämiseksi. Mitä rutiininomaisia yrityksen sisäisiä tehtäviä voitaisiin virtaviivaistaa prosessiautomaation avulla? Laadi lista ja käy ehdotukset läpi yhdessä yrityksen IT:n kanssa. Prosessiautomaatio ei ole teknisesti niin hankalaa kuin miltä se saattaa kuulostaa. Haastavinta on tunnistaa myyntiprosessissa ne vaiheet, joita ihmisen sijasta voisi tehdä kone. Tutkimustulosten mukaan työntekijät kokevat eniten aikaa vieviksi tehtäviksi tuotetietojen taikka oikean tuotteen löytämisen, sisäisen viestinnän, raportoinnin sekä hinnoittelun. Voitaisiko jotakin näistä automatisoida joko kokonaan tai osittain?

2. Hinnoittelu

Kun asiakassuhteen hoitaminen vaatii nopeaa reaktioaikaa, pitää jokaista osaa myyntiprosessissa pyrkiä tehostamaan ja nopeuttamaan. Tuotteiden hinnoittelu on yksi tekijä, jonka helpottamisesta voitaisiin saada selkeää säästöä asiakaskohtaamisen kokonaisläpimenoaikaan ajatellen. Onko kaikki hintaan vaikuttavat tekijät tunnistettavissa? Jos hinta voidaan määrittää tapauskohtaisesti käsin, on se mahdollista tehdä myös automatisoidusti. Hinnoittelu työkalu voi laskea hinnan tai ainakin hintaehdotuksen automaattisesti, kunhan sille kerrotaan kaikki hintaan vaikuttavat tekijät ja se, kuinka ne korreloivat hinnan kanssa. Muuttuvat tai kiinteät kustannukset, toimittaja, kohdemaat, kuljetusliike, pakkaus- ja tilauskoko, asiakas ja asiakkaan mahdolliset sopimukset, alennukset jne. Näiden tietojen syöttäminen hinnoittelutyökaluun on kieltämättä suuri työ, mutta se tehdään vain kerran. Käsin hintaa laskettaessa, on tämä edessä joka kerta.

6.7 Yhteenveto

On täysin mahdollista, että kaikkiin edellä listattuihin kehittämissuhteisiin toteutuksineen ei löydy lyhyellä aikajänteellä resursseja. Eikä kaikkien ehdotusten toteuttamisesta välttämättä saada suurta hyötyä, jos esimerkiksi mitataan toiminnan tehokkuutta ja myynnin kasvua. Kaikki kehittämissuhteet tukevat myyntiprosessin kehittämistä yrityksessä x, mutta ehdotusten välillä on varmastikin järkevää tehdä jonkinasteista priorisointia. Vaikka kohdeyritys itse vastaakin täysin kehittämissuhteiden täytäntöönpanosta sekä aikataulutuksesta, olisi syytä tarkastella vähintäänkin seuraavia asioita: verkkokohtaamiset, prosessiautomaatio, sähköinen markkinointi sekä viestintä.

Verkkokohtaamisille tuntuu asiakkaiden suunnalta olevan kysyntää, joten teknisten valmiuksien varmistamisen jälkeen pitäisi näiden työkalujen käyttöön saada johdon puolelta jonkinasteinen strategia, joka sitten jalkautettaisiin myyntiin ja myyjät voisivat luottavammin mielin alkaa toteuttaa ainakin osaa asiakastapaamisistaan verkossa. Näin säästyy jo paljon matkustamiseen käytettyä työaikaa sekä saadaan vastattua niiden asiakkaiden toiveisiin, jotka ovat verkkotapaamisia kyselleet.

Prosessiautomaatio on iso käsite, mutta myös asia, jota ei ole varaa jättää huomiotta. Positiivista kuitenkin on, että automaatiota voidaan lähteä toteuttamaan vaihe vaiheelta pieninkin askelin eikä kaikkia botteja sekä tekoälyä tarvitse yhdellä kertaa hallitakaan. Tärkeimmäksi nousseet kehityskohteet voisivat olla hinnoittelun automatisointi sekä esimerkiksi robotin valjastaminen CRM-järjestelmän tietojen syötön avuksi sekä huolehtimaan tietojen ylläpidosta ja siivoamisesta. Vähitellen prosessiautomaatiota ja robottien käyttöä voitaisiin laajentaa asiakaskuuntelun suuntaan, jolloin robotti voisi auttaa myyjää taustatietojen tutkimisessa ja asiakaskohtaamisiin valmistautumisessa.

Kasvanutta asiakastiedon määrää puolestaan voitaisiin paremmin käyttää hyödyksi markkinoinnissa ja tuotekehityksessä.

Sähköinen markkinointi ja erityisesti sosiaalisen median käyttö voisi niin ikään olla yksi aivan kärkipään kehityskohteista. Kuka vastaa yrityksen käyttämistä sosiaalisen median kanavista ja sivuista? Onko tilanne yrityksen kotisivujen suhteen todellakin niin huono, kuin miltä tutkimuksen perusteella vaikuttaa? Tätä asiaa olisi perusteltua selvittää aivan ensimmäisenä. Kun sosiaalisen median kanavat ja muu sähköinen markkinointi ovat kunnossa, olisi niistä ja niiden käytöstä hyvä myös tiedottaa muuta organisaatiota ja siten ikään kuin myydä ajatusta näiden työkalujen käytöstä sisäisesti koko henkilöstölle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Digitaalinen markkinointi on tullut jäädäkseen. Alati muuttuva ostokäyttäytyminen ajaa yritykset mukauttamaan omia prosessejaan. Myynti ja markkinointi hitsautuvat yhä tiiviimmin yhteen ja teknologian kehittyessä myynnistä tulee koko yrityksen henkilöstöä koskeva asia. Myynnin edistämistä ja myynnin tukea odotetaan jatkossa myös muilta kuin myyntiorganisaation jäseniltä. Asiakkaita palvelee toimialasta riippumatta aktiivisesti verkossa ja itsepalveluina tarjottavien palveluiden määrä kasvaa. Puheentunnistus, oppiva tekoäly, chatbotit ja prosessiautomaatio muuttavat monia totuttuja toimintatapoja. Asiat, joita käsite digitaalinen markkinointi kattaa, tulee jatkuvasti lisää. Kuitenkin perinteistä ihmismyymää tarvitaan yhä. Vaikka erilaiset robotit ovat ihmistä nopeampia, tehokkaampia ja edullisempiäkin, on ihmisellä vielä kuitenkin joitain etuja puolellaan myynnin ja asiakaspalvelun tehtävissä.

Hyvä, digitaalisen markkinointiaikakauden myyjä osaa yhdistää eri lähteistä koottua asiakastietoa ja ymmärtää asiakasta. Rivien välistä lukeminen, looginen päättely ja asioiden asettaminen oikeisiin mittasuhteisiin on robotteihin nähden ihmismyyjän ehdoton etu. Perinteistä ihmismyymää ei pitäisikään lähteä täysin korvaamaan digitaalisella teknologialla, vaan myyntiprosessia tulisi kehittää toimintoja digitalisoimalla. Digitalisoimalla voidaan perinteisen myyntityön ja myös johdon päätöksen teon tueksi saada tietoa enemmän, monipuolisemmin ja nopeammin. Sama pätee asiakkaiden palvelemiseenkin. Asiakasta voidaan toimintoja digitalisoimalla palvella nopeammin ja monipuolisemmin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus ja valideetti eli käytettyjen tutkimusmenetelmien kyky arvioida oikeaa ja haluttua asiaa

tulee aina myös laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa arvioida. (Hirsjärvi yms. 2014, 231–233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen tekemisestä, josta käyvät ilmi niin ajat, paikat kuin olosuhteetkin. Validiutta parantaa useiden eri tutkimusmenetelmien eli triangulaation käyttäminen. Kehittämistehtävissä menetelmät toimivat välineenä luoden mahdollisuuden parhaisiin lopputuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavaa ja osallistuu myös siihen mahdollisesti itse. Tutkijan havainnot ovat perusteltuja tulkintoja ja niiden luotettavuudesta saadaan varmuutta käyttämällä useita eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Ojasalo yms. 2014, 104.)

Tutkimuksen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN vaikuttivat pääasiassa kaksi tekijää: haastattelijan oma asema ja rooli kohdeyrityksessä sekä tutkimustulosten käsittelytapa. Haastattelija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa osana myynnin ja markkinoinnin kehittämistehtävää. Vaikka haastattelut pyrittiin suorittamaan omasta työroolista irrallisena, haastattelijan suhde haastateltaviin on voinut osin vaikuttaa siihen millaisen kuvan haastateltavat ovat omasta osaamisestaan tai toimintatavoistaan halunneet haastattelussa antaa. Toisaalta juuri haastattelijan rooli myynnin ja markkinoinnin kehittämistehtävässä on saattanut auttaa haastateltavia paremmin kuvaamaan todellisia kehittämisen tarpeessa olevia kohtia työssään, sillä haastattelijalla on ainakin näennäisesti mahdollisuus näihin asioihin jatkossa myös vaikuttaa.

Jotta opinnäytetyö olisi rakenteeltaan selkeä ja helppolukuinen, noudatettiin sekä työn teoriaosuudessa, haastattelurungossa että tutkimustulosten läpikäymisessä ja analysoimisessa samaa runkoa. Vaikka kaikissa haastatteluissa edettiin samalla kaavalla teemahaastattelun ennalta määritellyn rungon mukaan, saatettiin vastauksiksi saada myös sillä hetkellä eri kysymykseen liittyvää tietoa. Haastattelija huolehti haastatteluiden jälkeen vastausten koonnista ja järjestelystä siten, että jokainen vastaus saatiin lisättyä aihetta kuvaavan kysymyksen alle. Iso osa kysymyksistä liittyi jollakin tapaa toisiinsa ja siten haastateltavien oli hankalaa paikoin erottaa mistä teemasta oli kyse. Tämä ei tutkimusta haitannut, vaan tietoa saatiin kattavasti kaikkiin kysymyksiin.

7.2 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen aihe on luonteeltaan aina ajankohtainen. Koska teknologia kehittyy samalla kuin digitalisaatio etenee, muuttuu liiketoimintaympäristö jatkuvasti. Myynnissä tänään ja lähitulevaisuudessa käytetyt työvälineet, menetelmät ja keinot eivät suurella todennäköisyydellä ole täysin samoja viiden taikka kymmenen vuoden kuluttua. Jotta tulevaa voitaisiin edes hieman ennakoita ja samalla

huolehtia omien resurssien ja taitojen riittävydestä myös tulevaisuudessa, olisi tutkimus hyvä säännöllisin välein uusia. Tutkimus voitaisiin ainakin lähitulevaisuudessa uusia sellaisenaan, mutta pidemmällä aikavälillä haastattelun runkoa ja kysymysten asettelua tulisi tarkastella suhteessa muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Tutkimuksen myötä avautuu useampikin mahdollinen lisätutkimuksen aihe, esimerkkeinä mainittakoon henkilöstön teknisen osaamisen tarkempi kartoittaminen sekä asiakkaisen tarpeiden ja valmiuksien selvittäminen menestyksekkään myyntityön edellytysten parantamiseksi tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. (2006). *Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Barton, C., & Koslow L. (2014). How Millenials Are Changing the Face of Marketing Forever. BGC. Blogijulkaisu 15.1.2014. Haettu 26.8.2018 osoitteesta <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-center-consumer-customer-insight-how-millennials-changing-marketing-forever.aspx>
- Chaffey, D., (2018). What is Digital Marketing? A visual summary. Smart Insights. Blogijulkaisu 7.8.2018. Haettu 28.8.2018 osoitteesta <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/what-is-digital-marketing/>
- Computer Weekly (2011). Customer Data Integration (CDI): A quick guide. Haettu 28.8.2018 osoitteesta <https://www.computerweekly.com/tutorial/Customer-data-integration-CDI-A-quick-guide>
- Cook, S. (2014). How customer self-service is revolutionizing B2B commerce. Digital Commerce 360. Blogijulkaisu 24.1.2014. Haettu 27.8.2018 osoitteesta <https://www.digitalcommerce360.com/2014/01/24/how-customer-self-service-revolutionizing-b2b-commerce/>
- Dawn, E. (2017). *Big Data: A Very Short Introduction*. United Kingdom: Ashford Colour Press Ltd.
- Diamond, S. (2016). *Content Marketing Strategies For Dummies*. Canada: John Willey & Sons Inc.
- Google & Millward Brown Digital (2014). The Changing Face of B2B Marketing. Haettu 26.8.2018 osoitteesta <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/>
- Gottlieb, J. & Willmott, P. (2014). The digital tipping point: McKinsey Global Survey Results. McKinsey&Company 06/2014. Haettu 11.6.2018 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-digital-tipping-point-mckinsey-global-survey-results>

Eräsalo, U. (2011). *Palvelu ammattina*. Helsinki: Restamark.

Hasu, M., Pahkin, K., Puttonen, S. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Haettu 31.5.2018 osoitteesta <http://128.214.223.212/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>

Havumäki, H. & Jaranka, E. (2014). *Sähköinen kaupankäynti*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

ISO / IEC JTC 1 (2015). Big Data. Preliminary Report 2014. Haettu 27.8.2018 osoitteesta https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/developing_standards/docs/en/big_data_report-itc1.pdf

Khan, R. & Das, A. (2018). *Build Better Chatbots: Acomplete Guide to Getting Started with Chatbots*. India Bangalore: Apress.

Kortesuo, K. (2010). *Sano se someksi*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2012). *Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Helsinki: Etlatieto Oy.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2013). Big data – strategia. Haettu 26.8.2018 osoitteesta <https://www.lvm.fi/lvm-mahti-portlet/download?did=139030>

LinkedIn (2018). What is Social Selling? Haettu 26.8.2018 osoitteesta <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling/what-is-social-selling>

Manzoor, A. (2010). *E-Commerce: An Introduction*. Germany: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG.

Mattinen, H. (2006). *Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Talentum.

Marttinen, J. (2018). *Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.

McKinsey&Company (2015). Transforming the business through social tools.

Haettu 31.5.2018 osoitteesta
<https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/transforming-the-business-through-social-tools>

McKinsey&Company (2017). The value of robotic process automation.

Haettu 22.8.2018 osoitteesta
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-value-of-robotic-process-automation>

Minsky, L. & Quesenberry, K. (2016).

How B2B Sales Can Benefit from Social Selling. Harvard Business Review. Blogijulkaisu 8.10.2016. Haettu 23.05.2018 osoitteesta
<https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson>

Molinsky, A. (2016). If You're Not Outside Your Comfort Zone, You Won't Learn Anything. Harvard Business Review. Blogijulkaisu 29.7.2016. Haettu 11.06.2018 osoitteesta <https://hbr.org/2016/07/if-youre-not-outside-your-comfort-zone-you-wont-learn-anything>

Mustonen, V-P. (2017). Mitä on ohjelmistorobottiikka? – implementaatiot ja tulevaisuus. LinkedIn. Blogijulkaisu 1.6.2017. Haettu 28.8.2018 osoitteesta:
<https://www.linkedin.com/pulse/mit%C3%A4-ohjelmistorobottiikka-implementaatiot-ja-veli-pekka-mustonen>

Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myyntin johtamisen uusi aika*. Porvoo: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät*. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksanen, T. (2010). *CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun*. Helsinki: Talentum.

Rivera, A. (2017). What is E-Commerce? Business News Daily. Blogijulkaisu 16.8.2017. Haettu 26.8.2018 osoitteesta
<https://www.businessnewsdaily.com/4872-what-is-e-commerce.html>

Rubanovitsch, M. (2018). *Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Oy Imperial Sales AB / Johtajatiimi*.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007). *Myy enemmän – myy paremmin*. Helsinki: WSOYpro.

Sathi, A. (2011). *Customer Experience Analytics: The Key to Real-Time, Adaptive Customer Relationships*. USA: MC Press.

Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. (2017). *Digimuutos.fi. Käytännön opas digitaalisen transformaation johtamiseen*. Turku: HansaPrint Oy

Schneider, C. (2017). 10 reasons why AI-powered, automated customer service is the future. IBM. Blogijulkaisu 16.10.2017. Haettua 31.8.2018 osoitteesta <https://www.ibm.com/blogs/watson/2017/10/10-reasons-ai-powered-automated-customer-service-future/>

Toiminen, M. (2017). *Välähdyksiä Tulevaisuudesta*. Helsinki: Multiprint.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tuominen, K. (2016). *Muutoksen johtaminen*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J.K., Liang, T-P. & Turban, D.C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Switzerland: Springer International Publishing AG.

Vahvaselkä, I. (2009). *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Äijö, T. (2001). *Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Saatekirje:

Dear colleagues,

I'm reaching out to you to get your support for our sales process improvement.

As some of you might already have heard, I'm currently doing my Master's thesis. The thesis assignment agreed with regional management is about digital sales process improvement at company X. For this project, I would need your input and feedback.

I will organize private interviews with you all. I will contact each one of you individually to schedule a Skype call for this interview. Your input will be handled anonymously. I will send you the interview questions in advance, so you get to review that beforehand. You need not to prepare yourself for this interview in any other way than reading the questions and reserving the time needed in your calendar for this Skype call.

This is important and I trust you all have a chance to do this.

With the calendar, I'm quite flexible, but aiming to get in touch with all of you during the month of June.

Our target is to improve and facilitate our internal processes at sales and your feedback as experts on sales is critical for the success.

The more answers I'll get from your and the better quality answers we get, the more we can plan our processes and facilitate our route to success as a team.

Kind Regards, Marika Marjanen

Teemahaastattelurunko:

TEEMA 1 TAUSTATIEDOT

Vastaajan tausta

1. What is your current role in sales organization?
2. For how long have you worked in this company?
3. How has your job role changed during this time or has it changed?

TEEMA 2 ASIAKASKOHTAAMISET

Viestintä

1. How do you contact your customers? Which channels or tools you use to reach them? What is the main communication channel or method you use? Are the methods any different if it is a new customer or an existing one?
2. Are you engaging with your customers in terms of social media? Are you making “friends” with your clients on Facebook, LinkedIn or in any other channel?
3. What kind of feedback or requests to change the way you communicate with your clients you have received? From the clients? From your managers? Have you asked for their opinion about the ways to communicate?
4. How would you see you communicate with your clients in the future? Will there be any changes to the current way to communicate in terms of the tools and channels used?
5. Have you ever organized or considered to organize an online meeting with the customer (Skype, Webex or other)? Why? Why not? Have they asked for it? How about with any other contacts? Vendors, partners?

Asiakaskohtamiset

1. Shortly explain how you work through the sales process: from the first contact to the customer to closing the deal. And even beyond closure? What is the first and then the last step in this process? Will you contact the customer after closing the deal or do any aftersales-type of contacting?
2. How do you make your customer feel they are special? How do you show that you care?
3. How do you prepare yourself for the customer meeting?

TEEMA 3 DIGITAALISET VÄLINEET

Tausta

1. How do you see sales process in general has changed within the past years in the means of new digital tools, methods and processes?
2. How has your work changed personally in this matter?

Työkalut

1. What kind of digital tools or methods you use in our daily work?
2. What kinds of tools could possibly help you? What kind of tools are you missing?
3. How do you define a price today? How would you see that process could be improved?

TEEMA 4 JOHTAMINEN

Esimies ja oma rooli organisaatiossa

1. How is your manager supporting you with digitalization in sales? Is digital marketing playing any role in your work?
2. How is your manager supporting you on getting trained (internal or external training)?
3. How do you communicate with your manager? Which digital tools are in use?
4. Are you making friends with your manager in social media? With your colleagues?
5. How would you best describe your current state of mind towards digital technologies at your work. Some examples here below, please describe in more detail:
 - A) Comfortable
 - B) Learning
 - C) OK as things are
 - D) Worried

Organisaatio

1. Has your job role or job description changed recently? Is it because of the new digital sales?
2. Do you feel you need training in your role?
3. Has your workload changed recently? How?
4. Are you substituting your colleagues during their absence? How do you see that works with your current skillset? Do you need more or less knowledge on using digital tools when you do your colleagues work?

TEEMA 5 TAIDOT JA OSAAMINEN

Taidot ja oppiminen

1. How do you see your current skills and knowledge towards new digital tools?
2. Are your basic computing skills up-to-date?
3. Do you need to use tools and methods that you feel you are unfamiliar with?
4. Do you have to do things for which you would require more training? – If yes, what kind of things and what sort of training would you wish to have?

Motivaatio

1. How do you see your motivation towards learning new digital technologies?

TEEMA 6 TIIMITYÖ

Organisaatio

1. How do you see your communication inside your team is?
2. How does your non-sales colleagues support you on making more or better sales, on getting more revenue?

Sitoutuminen

1. Do you follow your company in social media on your free time?
2. Are your non-sales colleagues using and following these channels?

3. Do you actively produce content to these channels? Comments, articles, shares or else.

TEEMA 7 PROSESSIEN AUTOMATISOINTI

Oma työ ja tehtävät

1. How would you say your working day goes? How much time do you spend on doing other than customer relationship management? What are those other things that take up your time?
2. How has your personal work changed by automating processes or parts of the processes?
3. What kind of things are automated?
4. How could digital marketing support you to gain more sales?
5. What is working better or worse now?
6. What kind of tasks in your daily work has automating changed?

Any other comments or feedback around the topic. Any improvement ideas or else. Feel free to list them.