Tampereen ammattikorkeakoulu

Myynnin muutosprosessi tuote-lähtöisestä asiakaslähtöiseksi

Loppuasiakkaan odotukset osaksi myynnin kehitystä – Case Kroko Print Solutions Oy

Jarmo Korkeamäki

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

KORKEAMÄKI, JARMO:
Myynnin muutosprosessi tuotelähtöisestä asiakaslähtöiseksi
Loppuasiakkaan odotukset osaksi myynnin kehitystä – Case Kroko Print Solutions Oy

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2022

Yritysten välistä kaupankäyntiä on vahvasti muuttanut digitalisaatiosta ja globalisaatiosta seurannut markkinaevoluutio. Se on ohjannut tuotetiedonhaun ja ostamisen tapahtumaan internetverkon kautta, ja näin muuttanut myös yritysasiakkaiden odotustasoa myyjiä kohtaan. Myyjiltä odotetaan ymmärrystä, asiantuntijuutta ja ratkaisukykyä asiakkaiden liiketoiminnan haasteissa. Muutoksessa onnistumiseksi edellytetään yritykseltä strategisten valintojen tarkentamista, resurssien uudelleen kohdistamista sekä yhteisesti ymmärrettyjä tavoitteita.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kroko Print Solutions Oy:lle (Kroko). Krokolla on käynnissä yllä esitetty muutosprosessi tuotelähtöisistä toimintatavoista ja ajattelumalleista kohti asiakaslähtöistä myyntiä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa organisaation nykytila myynnin toimintatapojen osalta ja määritellä kehitysehdotukset tukemaan muutoksessa onnistumista. Opinnäytetyö rajattiin kohdistumaan talotekniikan urakoitsijoille suuntautuvaan myyntitoimintaan. Toimialan yleisen odotustason selvittämiseksi kartoitettiin loppuasiakkaiden asiantuntijoiden odotuksia ja minkälaiset asiat odotuksia ohjaavat.

Opinnäytetyö suoritettiin tapaustutkimuksena kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tapauksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin tapauksen kannalta oleelliset asiat tiivistäen. Empiirisesti kerättyä aineistoa peilattiin tutkimuksen edetessä teoreettiseen viitekehykseen ja näiden pohjalta kyettiin määrittelemään kehitysehdotukset tutkimusongelman poistamiseksi.

Opinnäytetyön tulokset toivat esille, että toimialan erityisosa-alueella on kysyntää tietynlaiselle ajatusjohtajuudelle. Näin ollen tulokset voivat tuoda uudenlaista näkökulmaa myös koko toimialalle. Krokolle kehitysehdotukset ovat tärkeitä muutosprosessin hallitsemiseksi ja yrityksen resurssien kohdistamiseksi muutoksen kannalta tehokkaasti. Opinnäytetyön tuloksista voi olla apua myös muille vastaavaa muutosprosessia läpikäyville yrityksille.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, B2B-myynti, myyntijohtaminen, asiakaskokemus, myyntiprosessi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KORKEAMÄKI, JARMO:
The Transformation Process from Product-oriented to Customer-oriented sales
End customer expectations as part of sales development – Case Kroko Print Solutions Oy

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 3 pages
November 2021

Business-to-business trade has been strongly altered by market evolution resulting from digitalisation and globalisation. It has directed the search for product information and purchases to take place via the Internet and at the same time changed the expectations of business customers towards sellers. Salespeople are expected to have understanding, expertise, and the ability to provide solutions customer's business.

The thesis was carried out as an assignment for Kroko Print Solutions Oy (Kroko). Kroko is undergoing a change process from product-oriented ways of doing things and thinking models towards customer-oriented sales. The purpose of this thesis was to identify the current state of the organization in terms of sales operations and define the development targets that support the success of the change. The thesis was limited to focus on sales activities aimed at building technology contractors. To find out the general level of expectations in the industry, the expectations of the end customer experts were mapped to determine the activities that influence their expectations.

The thesis was carried out as a case study using qualitative methods. The material for the case was collected through semi-structured thematic interviews. The interviews were recorded and transcribed, and the essentials information was summarized. The empirically collected data was mirrored in the theoretical framework as the research progressed, and based on these, development proposals were defined.

The results of the thesis showed that there is a demand for a certain kind of thought leadership in this special part of the industry. Thus, the results can bring a new perspective to the industry. For Kroko, development proposals are important to manage the transformation process and to allocate the company's resources effectively in terms of change. The results of the thesis also help the process of other companies undergoing a similar change.

Key words: customer-oriented, B2B sales, sales management, customer experience, sales process

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 5
1.1 Tavoite ja tarkoitus 8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS - B2B MYYNTI MUUTOKSESSA 9
2.1 Digitalisaatio muuttaa myös B2B myyntiä ja ostamista 9
2.1.1 Mitä ostajat odottavat myyjiltä ja myyjäorganisaatioilta? 10
2.2 Asiakaskokemus – Työkalu odotuksiin vastaamiseksi 13
2.2.1 Arvon tunnistaminen ja siihen pohjautuva myynti 15
2.3 Muutokset myyntiorganisaatiossa 18
2.3.1 Strategia ja avoimuus muutosjohtamisen keskiössä 21
2.4 Operatiivinen toteutus – Myyntiprosessin mallintaminen 23
3 TUTKIMUSPROSESSI 27
3.1 Tutkimusote ja aineistonkeruu menetelmät 27
3.2 Tutkimuksen toteutus ja analysointi 28
3.2.1 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus 29
4 TUTKIMUSTULOKSET 31
4.1 Kehityskohteen nykytila 31
4.2 Loppuasiakkaan odotukset merkinnöiltä 33
5 KEHITYSEHDOTUKSET 37
5.1 Näytä haluttu suunta antamalla visio ja avaamalla strategia 37
5.2 Asiakasymmärrys – Segmentointi 39
5.2.1 Loppuasiakkaat kaipaavat ajatusjohtajuutta 40
5.3 Mahdollista tavoitteen mukainen myyntitoiminta 41
5.4 Myyntiprosessi tekemisen tueksi 43
5.4.1 Painopiste alkuun ja asiakasdatan hyödyntämiseen 44
6 POHDINTA 46
LÄHTEET 48
LIITTEET 51
Liite 1. Haastatteluiden teemat 51
Liite 2. Kysymysrunko toimeksiantaja haastatteluihin 52
Liite 3. Kysymysrunko loppuasiakkaan asiantuntija haastatteluihin 53

1 JOHDANTO

Yritysten välisessä kaupankäynnissä (B2B – Business to Business) ollaan siirtymässä kiihtyvällä vauhdilla kohti konsultoivaa ja ratkaisukeskeistä myyntiä. Nykyisessä markkinassa menestyvien myyjien on kehityttävä kovaa ja vakuuttavaa taktiikkaa leimaavasta myyjän stereotyypistä asiakaslähtöisiksi asiantuntijoiksi. Uudessa vaatimustasossa korostuu asiakkaan liiketoiminnan tunteminen sekä kyky toimia yhteysteistyössä asiakkaan kanssa. Tulevaisuudessa myynnin ammattilaisen rooli vaatiikin jatkuvaa kehittymistä liiketoiminta- ja organisaationymmärryksen, asiakkaiden hallintaan liittyvien tekniikoiden sekä työkalujen käytön osalta. (Marcos Cuevas 2018, 203.)

Markkinaevoluutio ohjaa yrityksiä kilpailemaan asiakkaan kokemuksilla. Koska tuotteet ja palvelut ovat helposti saatavilla ja vertailtavissa internet-alustoilla, niin ostajat eivät ole enää kiinnostuneita kuulemaan myyjiltä tuotetietoja tai ominaisuusarvoja, vaan he odottavat saavansa arvoa asiansa tuntevien myyjien kanssa käydyistä keskusteluista. Kuten myös kauppatieteiden tohtori Pia Hautamäki avaa artikkelissaan (2017), niin nyt jo markkinassa näkyy selkeää polarisoitumista. Tämä tarkoittaa, että tuotemyynti siirtyy verkon kautta tapahtuvaksi ja samalla kenttämyynnin rooli on muuttunut enemmän palvelua sekä laajempia kokonaisuuksia sisältävän arvomyynnin suuntaan. Kun asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja odotukset muuttuvat, täytyisi myös myyntiorganisaatioiden muuttua ja vastata tähän. Toistaiseksi asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet nopeammin kuin myyjäorganisaatiot ovat kyenneet kehittymään. (Hautamäki 2017, 181.)

Lisäksi myynnin toimintamallien muutostarvetta vauhdittaa vauhdilla kasvavat ja kehittyvät asiakasyritysten hankintaorganisaatiot. Asiakkaille on nopean kehityksen myötä kasvanut tietynlainen valta-asema, jonka avulla he kykenevät vaatimaan toimittajilta yhä enemmän ja parempaa. Marcos Cuevasin (2018) mukaan hankinnoista on tullut strategista toimintaa ja hankintojen rooli korostuu yritysten menestystekijänä yhä useammin. Ostajat odottavat saavansa enemmän arvoa omaan toimintaansa tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös itse liikesuhteesta.

Ostajilla on halu käyttää erikoistuneiden toimittajien osaamista parhaalla mahdollisella tavalla kehittäessään omaa toimintaansa paremmaksi. (Marcos Cuevas 2018, 199.)

Myyjäorganisaatiot otetaan mukaan vasta kun useita hankintaan liittyviä ratkaisuja on tehty ja kriteerit hankinnalle on organisaation sisäisin voimin määritelty. Mikäli myyjä tulee vasta tässä vaiheessa osalliseksi prosessiin, niin usein jää tehtäväksi vain tarjouksen jättäminen ostajan antamien ehtojen mukaisesti. Näin ollen tarjoukset ovat kilpailijoiden välillä hyvin samankaltaisia, eivätkä toimittajat kykene tuomaan omia kilpailuetujaan esille. Tämä johtaa lopulta aina hinnalla kilpailemiseen, eikä se usein ole kummankaan osapuolen edun mukaista. Ostamistoimintojen kehityksen myötä on myyntiorganisaatioiden osalta ostoprosessin tehokkaasta hallinnasta tullut keskeinen kilpailuedun lähde (Töytäri & Rajala 2015, 110).

Tuotelähtöisesti toimivassa yrityksessä olevat toimintatavat eivät usein tue odotuksien mukaista kehittymistä, joten heiltä markkinoiden muutos vaatii laajaalaista muutosvalmiutta kyetäkseen vastaamaan asiakkaiden kasvaneita odotuksia ja tuomaan kilpailuedut riittävän ajoissa esille. Myyntiorganisaatioilta vaaditaan uudenlaisia kyvykkyyksiä vastata B2B-ostajien etsiessä parhaita kokonaisratkaisuja ja niiden kautta pitkän aikavälin hyötyä organisaatioilleen (Töytäri & Rajala 2015, 101). Erityisesti pienet yritykset joutuvat tällä hetkellä kamppailemaan sen kanssa kuinka tulisi strategisesti ja liiketaloudellisesti kannattavasti sopeutua suurten ostajien tarpeisiin ja odotuksiin (Viio & Grönroos 2014,1085).

Selkeä ja huolellisesti viestitty strategia sekä toimivat ja hallittavissa olevat käytännöt ovat avainasemassa onnistumisen varmistamisessa. Myyjäorganisaatioissa olisikin tärkeää läpinäkyvästi ylläpitää esillä muutosta ja sillä tavoiteltua asiakkaan kokemusta, jotta kokonaisuus pysyy johdettavana ja hallittavana. Kun asiakkaat hakevat arvoa tuotteiden tai palveluiden sijasta asiantuntijuudesta, tulisi ylimmän johdon varmistaa, että koko myyntiorganisaatiolla on yhteinen päämäärä ja keinot sen saavuttamiseksi. (Töytäri & Rajala 2015, 101, 109.)

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Kroko Print Solutions Oy:lle, joka myy ja kehittää tulostusratkaisuihin ja merkintöihin liittyviä ohjelmia. Ohjelmamyynnin

yhteydessä he toimittavat erilaisia tulostimia ja merkintämateriaaleja osaksi kokonaisuutta. Asiakkuuksia on samanaikaisesti usealta eri toimijalta. Strategiaan kuuluu kansainvälistyminen, joka on toistaiseksi toteutunut yksittäisinä asiakkuusprojekteina (Kroko Print Solutions Oy n.d.). Yritys on perustettu vuonna 2004 ja se toimi vuodet 2004–2021 nimellä Martten Finland Oy. Toiminimi muutettiin huhtikuussa 2021 vastaamaan paremmin muuttunutta tuote- ja palvelutarjontaa (Tiedote 2021). Krokon liikevaihto on laskenut vuoden 2017 tasolta, 3,7 miljoonasta eurosta vuoden 2021, 3,16 miljoonaan euroon. Samalla ajanjaksolla liikevoitto kuitenkin nousi 0,48 miljoonasta eurosta noin 0,6 miljoonaan euroon (Kauppalehti n.d.).

Yrityksessä on ollut käynnissä luonnollinen muutosprosessi tuote- ja tuotantolähtöisestä mallista kohti asiakkaalle arvoa tuovaa ja ratkaisukeskeistä toimintamallia. Muutos on käynnistynyt toimitusjohtaja Jukka Tommolan (2022) mukaan vuonna 2016. Tuolloin yrityksessä tehtiin päätös aloittaa räätälöityjen ohjelmaratkaisuiden kehittäminen asiakaslähtöisesti. Ohjelma-, sovellus- ja integraatiotuotteiden kehitys on sitonut pienen yrityksen resurssit vahvasti tuotekehityksen ympärille, ja seuraavaksi resurssit on tarkoitus suunnata tuotteiden sekä palveluiden kaupallistamiseen, tuotteistamiseen ja myynnin toimintamallien kehittämiseen. Toistaiseksi muutoksen syvyyttä ei ole tarkasti määritelty. Myynnin toimintamalleihin, asiakkuuksien johtamiseen tai organisaatiorakenteeseen ei olla toistaiseksi toteutettu merkittäviä tai konkreettisia muutoksia. Tämän opinnäytetyön tutkimus ja kehitystyö on osa tätä muutosvaihetta. (Tommola 2022.)

Opinnäytetyö rajataan koskemaan organisaation valmiuksia kehittää markkinoiden muutoksen mukainen ja asiakkaan odotukset huomioon ottava myyntiprosessi. Tutkimus rajataan myös koskemaan talotekniikan urakoitsijoille kohdistuvaa myyntityötä ja asiakaskokemuksen asemaa osana sitä. Kehitysehdotukset kohdistuvat kentällä toimivien myyjien toiminnan onnistumisen edellytyksiin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joten pois rajautuu myös digitaalisia kanavia pitkin tapahtuvan myynnin näkökulma.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä kohdeorganisaatiolle, jotta muutoskehityksen onnistumiselle tarvittavat resurssit kyetään kohdistamaan tehokkaasti kohti tavoitetta. Teoreettinen viitekehys ja kehitysehdotukset luovat hyvän

kuvan myös muille vastaavaa muutosta läpikäyville yrityksille myyntitoimintojensa kehittämisen tueksi. Näin ollen myös toimeksiantajaorganisaatio kykenee opinnäytetyön tuloksia hyödyntämään hieman soveltaen myös muille toimialoille kohdistuvan myyntityön kehittämisessä.

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Tavoitteena on selvittää ja perustella miten kohdeyrityksessä alkaneella myyntitoimintojen muutosprosessilla saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyöni tarkoituksena on määritellä ensisijaiset kehitysehdotukset tehokkaan ja asiakaslähtöisen myyntiprosessin toteuttamiseksi sekä talotekniikan urakoitsijoille kohdistuvassa myyntityössä onnistumiseksi.

Tätä tarkoitusta varten tutkimukseni kohdistuu organisaation myyntitoimintojen nykytilaan keskittyen asiakasymmärryksen rooliin osana tätä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää talotekniikan urakointiin liittyvien merkintöjen odotuksia asiakkaiden asiakkaille, eli niin sanotuille loppuasiakkaille. Kehitysehdotusten valinnat suoritan tapaustutkimuksen empiiristen havaintojen pohjalta, peilaten näitä teoreettisesta viitekehyksestä esiin nouseviin elementteihin. Teoreettinen viitekehys koostuu yritysten välisen (B2B) myyntityön muutoksesta, asiakasyritysten odotuksista myyntitapaamisia kohtaan, asiakasyritysten muuttuneesta ostokäyttäytymisestä, asiakaskokemuksen merkityksestä, asiakaslähtöisen myyntiprosessin rakentamisesta sekä muutosjohtamisesta.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS - B2B MYYNTI MUUTOKSESSA

2.1 Digitalisaatio muuttaa myös B2B myyntiä ja ostamista

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat siirtäneet tuotteiden myynnin ja ostamisen verkon yli tapahtuvaksi. Marcos Cuevas (2018) nostaa tutkimuksensa pohjalta kaksi tekijää, jotka selittävän muuttunutta ostokäyttäytymistä ostajan ja myyjän välisessä yhteistyössä. Ensimmäinen on kaikkien saatavilla olevan tiedon määrän merkittävä kasvu. Koska tiedot ovat laajasti kaikkien saatavilla ja vertailtavissa, niin myös myyntiorganisaatioiden on tuotava selkeänä ja avoimesti kaikki oleellinen tieto esille. Toisena tekijänä esiin nousee kasvava organisaatioiden ostovoima. Asiakasorganisaatiot kasvavat fuusioitumalla ja samaan aikaan asiakkaiden hankintatoiminnot siirtyvät vahvemmin ammattimaisten ja suurempien yksiköiden hoidettavaksi. (Marcos Cuevas 2018, 199.)

Kehittyneiden osto-organisaatioiden lähestymistapa muuttuu tapahtumakeskeisistä ostoista kohti suhdesuuntautuneisuutta (Viio & Grönroos 2014, 1086). Osto-organisaatiolla on nykyisin työkalupakeissaan esimerkiksi ammattimaiset hankintastrategiat ja tarkasti segmentoidut toimittajalistat, mitkä ovat johtaneen usein jopa 40–90 % vähennykseen toimittajaportfolioissa (Marcos Cuevas 2018, 199). Tällainen kehitys vaatii tietenkin selkeitä muutoksia myös myyntiorganisaatioiden toimintamalleihin. Erityisesti tulee tarkastella asiakasrajapinnassa toimivien myyjien edellytyksiä odotuksiin vastaamiseksi.

Kun ostajat tietävät tuotteista enemmän ja toimivat tehokkaammin, niin he kykenevät myös entistä tehokkaammin määrittelemään haluamansa kriteerit kohdilleen ja tällä tavalla juoksuttamaan hinnat alas. Kehittyneillä asiakkailla on nykyisin myös aiempaa paremmat mahdollisuudet suorittaa ostoprosessinsa alkuvaiheet oman organisaationsa voimin. Miller Heiman Group tekemien (2018) tutkimusten mukaan yli 70 % ostajista on muun muassa huolellisesti kartoittanut tarpeet, ja tunnistanut tarpeisiin vastaavat ratkaisut, jo ennen kuin mahdollisiin toimittajiin ollaan yhteydessä (Miller Heiman Group 2018). Myyjien kanssa käytyjä

keskusteluja ei siis koeta enää modernissa maailmassa tarpeellisiksi, ainakaan tarpeen tunnistamisen tai tiedon haun vaiheessa.

Koska ostajien odotukset ja näkemykset ratkaisuista ovat jo pitkälle pohdittu ja valmiiksi rakentuneet, on tässä vaiheessa mukaan tulevien myyjien erittäin haastavaa erottautua, tai tuoda omia erottautumistekijöitä mukaan päätöksentekovaiheeseen. On siis selvää, että mitä aikaisemmassa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia toimittaja kykenee viestimään saavutettavissa olevan potentiaalisen arvon, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on menestyä tarjouksen jättämisen vaiheessa. Onkin tärkeää kyetä selkeästi ja riittävän aikaisessa vaiheessa vaikuttamaan ostoprosessin kriteereihin, tai muuten jää jäljelle pelkkä hinnalla kilpailu, ja tällöin toimittajan tulee menestyäkseen olla halvin vaihtoehto.

2.1.1 Mitä ostajat odottavat myyjiltä ja myyjäorganisaatioilta?

Ostamisen helppous ja asiantuntijoiden saavutettavuus on valunut myös ammattimaistuneiden osto-organisaatioiden perusodotustasoksi. Vaikka yritysten välinen kaupankäynti eroaa merkittävästi yritysten ja kuluttajien (B2C) välisestä kaupankäynnistä, ovat myös asiakasorganisaatioiden ostopäätöksiin vaikuttavat henkilöt lähtökohtaisesti kuluttajia. Toiminnot kehittyvät, kun ostajat vievät kuluttajina totutut odotukset, käytännöt ja asiakaskokemuksensa mukanaan töihin ja näin odottavat myös organisaation ostajana saavansa nopeasti asiantuntevaa palvelua, niissä hetkissä ja sellaisista kanavista, joita itse käyttää (Miller Heiman Group 2018). Tämä muutoskehitys kiihtyi entisestään Covid-19-pandemian myötä, kun lähes kaikki yritykset siirtyivät etätyömalliin ja näin kuluttajina omaksuttujen tapojen siirtyminen osaksi organisaatioiden käytäntöjä vauhdittui (Demand Gen report 2021).

Räjähdysmäisesti kasvanut tiedon määrä aiheuttaa ostajille osaltaan toki myös tietynlaista informaatioähkyä. Modernin myyjän tulisikin osata, kaikesta tuosta asiaan liittyvästä informaatiosta, yksinkertaistaa ostajalle, että miten, miksi ja mitä asiakkaat todella tarvitsevat toimiaan kehittäessä (Kenner & Leino 2020, 38).

Myyjien kanssa käydyissä keskusteluissa ei enää riitä tuote-esittelyt ja esiintymistaidot, vaan heiltä odotetaan halukkuutta ja kykyä syventyä ratkaisemaan asiakkaiden arkisia ongelmia. Ostajat odottavat tuotetietojen lisäksi saavansa arvoa itse tapaamiselta ja asiantuntevan myyjän kanssa käydystä keskustelusta (Hautamäki 2017, 185–186).

Kaski, Hautamäki, Pullins ja Kock (2017) korostivat ostajien toivovan myyjiltä todellista halua syventyä ja sisäistää asiakkaiden päivittäisiä prosesseja ja työskentelytapoja, sekä tiedostaa asiakasyrityksen toimintatapoihin vaikuttavat taustatekijät. Ostajat nostivat odotustasoissa erittäin korkealle myyjän kyvykkyyden toimialan tulevaisuuden näkymät ja toteuttaa innovatiivisia ratkaisuja ratkomaan siellä olevat ongelmat. Myyjien odotetaan ymmärtävän asiakkaan liiketoimintaa ja strategiaa niin syvällisesti, että he kykenevät poimimaan keskusteluista oikeat asiat ja tarjoamaan näiden pohjalta toimivat ratkaisut. Tällä hetkellä myyjien tasoon ei olla tyytyväisiä ja heidän koetaan edelleen keskittyvän asiantuntijuuteen vain myyjien omista näkökulmista. (Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017, 51–52.)

Odotukset asiakasymmärryksen kasvua kohtaan onkin luonnollinen markkinaevoluution seuraus. Kuten tuotteiden tiedot, niin myös asiakkaista on valtavasti saatavilla tietoa myyjien ymmärryksen kasvattamiseksi. On luonnollista, että asiakas odottaa myyjän tietävän heistä jo paljon ennen ensimmäistä tapaamista. Hautamäki (2017) kuitenkin nosti artikkelissaan miten lähtökohtaiset eroavaisuudet myyjien ja ostajien ominaisuuksien välillä saattavat hankaloittaa odotusten täyttämistä. Yleisesti on ajateltu, että ostajat ovat usein täsmällisiä ja tarkkoja, kun myyjät taas elävät enemmän hetkessä eivätkä muistiinpanot tai täsmällisyys ole heille tärkeätä. Välinpitämätön toimintatapa turhauttaa nykyajan kehittyneitä ostotiimejä ja heille saattaa tulla jopa tunne, ettei myyjä halua tehdä kauppaa, kun tapaamisiin tullaan huolimattomasti valmistautuneina ja vajavaisilla lähtötiedoilla. (Hautamäki 2017, 185–186.)

Koska asiakassuhteet kuitenkin edelleen rakentuvat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, on asiakasrajapinnassa toimivan myyjän toiminnan tasolla merkittävä rooli hyvien asiakkuuksien syntymisessä ja kehittymisessä. Myyjien odotetaan

kykenevän viestimään asiansa asiantuntevasti, selkeästi ja terävästi. Asiakkaiden hektisessä arjessa ei ole enää merkityksettömiä vuorovaikutustilanteita, vaan myyjiltä odotetaan ytimekästä, asiantuntevaa ja terävää keskustelua erilaisissa tilanteissa sekä saavutettavuutta niiden kanavien kautta mitkä ovat asiakkaille luontevia (Miller Heiman 2018). Myyjien odotetaan olevan edelleen aktiivisia, mutta perinteisen kenttämyynnin mukainen roolin tarve tuote- ja palvelutietojen sanansaattajana on poistunut (Marcos Cuevas 2018, 199). Myyjiltä kaivataan tuotetuputuksen ja mestarimyyjä -asenteen sijasta aktiivista läsnäoloa ja tarpeen vaatiessa kykyjä olla ongelman ratkaisija (Kenner & Leino 2020, 36).

Tämän hetken odotuksiin kokonaisvaltainen vastaamista pidetään mahdottomana yksittäisen myyjän hoidettavaksi. Tämän ymmärtävät myös asiakkaat ja heidän odotuksissaan on myös tarve nähdä myyjän taustalla olevan organisaation tuki. Kaski ym. (2017) tutkimusten mukaan myyjien toiminnasta tulee näkyä myyjäorganisaation sitoutuminen ja oman liiketoimintansa kehittäminen. Liiketoimintaan arvoa tuovien ratkaisuiden toimittajilta halutaan nähdä todellista halua pitkäjänteiseen asiakassuhteeseen ja sen kehittämiseen. Vaikka asiakassuhde rakentuu usein myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen tuotoksena, ei koko prosessin haluta olevan yhden henkilön varassa vaan organisaation sitoutuminen tulee olla esillä ja näkyä selkeästi myyjän toiminnassa. (Kaski ym. 2017, 51.)

Myyntiorganisaatioiden toimintatavat ja rakenteet kehittyvät hitaasti, keskittyen usein edelleen vanhoihin totuttuihin tapoihin toimia. Miller Heiman Group (2018) raportoi ostajien ja myyjien välisen kuilun kasvamisesta. Artikkelissa hämmästellääkin, että ainoastaan hieman yli puolet (53 %) myyjien kohtaamisista vastaa asiakkaiden odotuksia ja täyttää tapaamisiin kohdistetut tavoitteet. Tämä tulos on laskenut viisi vuotta yhtäjaksoisesti. Artikkeli laittaakin lukijansa pohtimaan asiaa käytännön läheisestä näkökulmasta ja kysyy lukijaltaan, että miten kuluttajana suhtauduttaisiin siihen, jos puolet ostamistasi tuotteista olisi huonoja? Tai puolet päivittäistavarakaupoista ei täyttäisi odotuksiasi? Tai mitä jos puolet tilaamistasi tuotteista ei koskaan tulisi perille? Tekisitkö uudelleen ostoja tai suosittelisitko yritystä kollegoillesi? (Miller Heiman Group 2018.)

2.2 Asiakaskokemus – Työkalu odotuksiin vastaamiseksi

Asiakkaiden kokemukset ovat myös yritysten välisessä liiketoiminnassa nousseet merkittäväksi kilpailutekijäksi. Asiakaskokemus on itse asiassa tässä hetkessä yksi tärkeimmistä keinoista erottautua kiristyvässä kilpailussa. Yritysten strategiakalvoille ja markkinointipuheisiin asiakaskokemus on terminä tullut vilkkumaan kiihtyvällä vauhdilla viimeisten vuosien aikana ja useimmiten sillä pyritään löytämään vaikeasti kopioitavissa olevaa aineetonta kilpailuetua (Holma ym. 2021, 57). Usein jää kuitenkin perustelematta mitä asiakaskokemuksella todellisuudessa tarkoitetaan, miten sitä tulisi johtaa tai miten sen nostaminen esille vaikuttaa käytännössä asiakkaiden arkeen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35).

Asiakaskokemus, ja sen ottaminen johtamisen keskiöön, on mitä suurimmissa määrin vastaus asiakkaiden nykypäivän odotuksille. Asiakaskokemusta voidaan ajatella työkaluna, jolla kyetään ymmärtämään asiakkaiden odotukset, sekä virittämään oma organisaatio vastaamaan näihin vaatimuksiin asiakaslähtöisesti. Asiakaskokemuksen ottamista keskiöön ei tule kuitenkaan ymmärtää asiakkaan miellyttämisenä, vaan lähtökohtaisesti se on kilpailutilanne huomioon ottaen liiketaloudellisesti parhaan ratkaisun tarjoamista. Asiakkaan kokemus rakentuu ajan kuluessa, asiakaspolun varrella tapahtuvissa erilaisissa kosketuspisteissä. Se koetaan aina subjektiivisesti ja moniulotteisesti sillä matkalla, jonka asiakas kokee tarpeen tunnistamisesta tuotteen tai palvelun käyttämiseen. Moniulotteisuus asiakaskokemuksessa tarkoittaa, että asiakaskokemuksella on kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen, sensorinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Asiakaskokemuksen tulisikin olla johtamisen kovimmassa ytimessä ja toiminnan lähtökohtana, eikä vain yksittäisinä elementteinä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20, 21, 54.)

Yritykset tarjoavat asiakkailleen aina jonkinlaisia kokemuksia, joko johdettuja, tai sattumanvaraisia (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46). Puustisen ja Saarijärven (2020) mukaan ainoastaan hyvin johdetulla ja tasalaatuisella asiakaskokemuksella kyetään saavuttamaan kilpailuetua. Tasalaatuisuuteen päästään, kun poistetaan kaikkein huonoimmat kokemukset, ja tämän jälkeen voidaan suunnitella kilpai-

luetuja tuovien ratkaisuiden rakentamista. Huonojen kokemusten seuraukset voivat olla katastrofaalisia digitaalisella aikakaudella ja toistuvat huonot kokemukset voivat olla merkki, että tarjoamassa on jotakin pielessä tai kohderyhmä on huonosti valittu. Mikäli tällaisiin ongelmiin ei reagoida, ne voivat aiheuttaa kilpailukykyyn merkittäviä ongelmia, ja lopulta muodostua jopa kilpailuhaitaksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110–111.)

B2B-liitetoiminnassa asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen hallitseminen on monimutkaisempi prosessi, kuin kuluttajille suuntautuvan (B2C) myynnin osalta. Yrityksen tulee operatiivista toteutusta pohtiessaan, että millaista kokemusta asiakkaan eri asemissa olevien toimihenkilöiden osalta tavoitellaan ja kenen asiakaskokemus on merkityksellisin. Tulee ymmärtää myös asiakasyrityksen liiketoiminnan logiikkaa sekä miten yrityksen tuotteet ja palvelut auttavat heitä tehostamaan toimintaansa tai lisäämään hyötyjä, eli menestymään paremmin. B2B-liiketoiminnassa korostuvilta uusintaostoilta odotetaan varmasti myös hyvin erilaista asiakaskokemusta, verrattuna esimerkiksi valtakunnallisesti keskitetyn tulostusjärjestelmän hankintapäätöstä tehtäessä. B2B asiakaskokemuksen rakentamista ei kannata kuitenkaan liiaksi monimutkaistaa. Tärkeintä on olla yhteinen, kirkas ja tarkka näkemys mitä omalla toiminnalla erilaisissa tilanteissa tavoitellaan ja pitää nämä tavoitteet riittävän kunnianhimoisena. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–90.)

Myyjien rooli korostuu asiakaskokemuksen tavoitteiden saavuttamisessa, koska lähimpänä asiakasrajapintaa olevilla toimijoilla on suurimmat edellytykset vaikuttaa syntyvään kokemukseen. Syventyminen asiakkaan kohtaamiin kosketuspisteisiin ja sen aikana koettuihin kokemuksiin antaa yritykselle eväät määritellä omat toimenpiteet ja tavoitteet riittävän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Kaikissa kosketuspisteissä on mahdollisuus rakentaa tai tuhota tavoiteltava kokemus. Onkin syytä tunnistaa yrityksen tärkeimpien asiakasryhmien kannalta merkityksellisimmät kosketuspisteet ja keskittyä vaikuttamaan kokemukseen näiden pisteiden kautta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 75–76.)

Asiakasodotukset määrittelevät kokemuksen onnistumisen, tai epäonnistumisen, ja tämän arvioinnin tekee aina asiakas. Samoin kuin kokemukset, niin myös asi-

akkaan odotukset rakentuvat laaja-alaisesti. Yleisiin odotuksiin vaikuttaa esimerkiksi markkinatilanne ja toimialalla yleisesti vallitsevat käytännöt. Yleisten odotusten lisäksi on erityisiä odotuksia, jotka muodostuvat erilaisista lähteistä yksittäistä yritystä tai tuotetta kohtaan. Erityisiä odotuksia muokkaavat esimerkiksi markkinointiviestintä, aiemmat kokemukset, ystävien ja kollegoiden kokemukset ja nykyisin myös sosiaalisen median keskustelut. Brändi ja muut aineettomat laatuvihjeet ovat myös osa erityisen tason odotusten rakentumista. Asiakasodotukset muuttuvat ajassa, joten se mikä ylittää odotukset nyt ja saa asiakaskokemuksen hyvälle tasolle, on tulevaisuudessa välttämättömyystekijä, joka ei enää nousekaan kokemusta parantavaksi elementiksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95, 97–98.)

Mikäli asiakaskokemus otetaan johtamisen keskiöön, ja asiakasrajapinnassa toimivat myyjät tavoitteellisestaan myös asiakaskokemusta kehittävällä tavalla, kyetään oppimaan ja ymmärtämään asiakkaiden odotuksia. Näiden avulla synnytetään potentiaali viestiä tehokkaasti, oikeilla argumenteilla ja oikeille asiakkaille, siitä arvosta minkä asiakkaan on mahdollista saavuttaa tarjottujen tuotteiden ja palveluiden avulla. Ymmärrys asiakkaan kokemasta arvosta on oleellinen lähtökohta sille, miten sillä kyetään saamaan omaan liiketoimintaan tulosta. On myös oleellista ymmärtää, että yritykset toimittavat asiakkailleen vain tuotteita tai palveluita, mutta arvo on todellisuudessa mahdollista syntyä vasta asiakkaan omissa prosesseissa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 46).

2.2.1 Arvon tunnistaminen ja siihen pohjautuva myynti

Edelleen valtaosa yritysten välisestä liiketoiminnasta pohjautuu markkinoiden sanelemiin hintoihin, joita asiakkaat vertailevat toisiin vastaaviin, ja toimittajayritykset koittavat saada omat kustannusrakenteensa osumaan tähän. Ongelma tässä oravanpyörässä on se, että jos kilpailijoiden hinnat jätetään pois, niin katse suuntautuu ainoastaan omaan toimintaan, eikä lainkaan sinne mikä toimintaa kehittää, eli asiakkaan tarpeisiin tai niihin arvoihin mitä tuotteet asiakkaalle kykenee tuottamaan (Menestys syntyy asiakaskokemuksesta 2021, 00:21:15). Olisikin ensiarvoisen tärkeätä kyetä tunnistamaan asiakas ja sen odotukset. Arvopohjainen

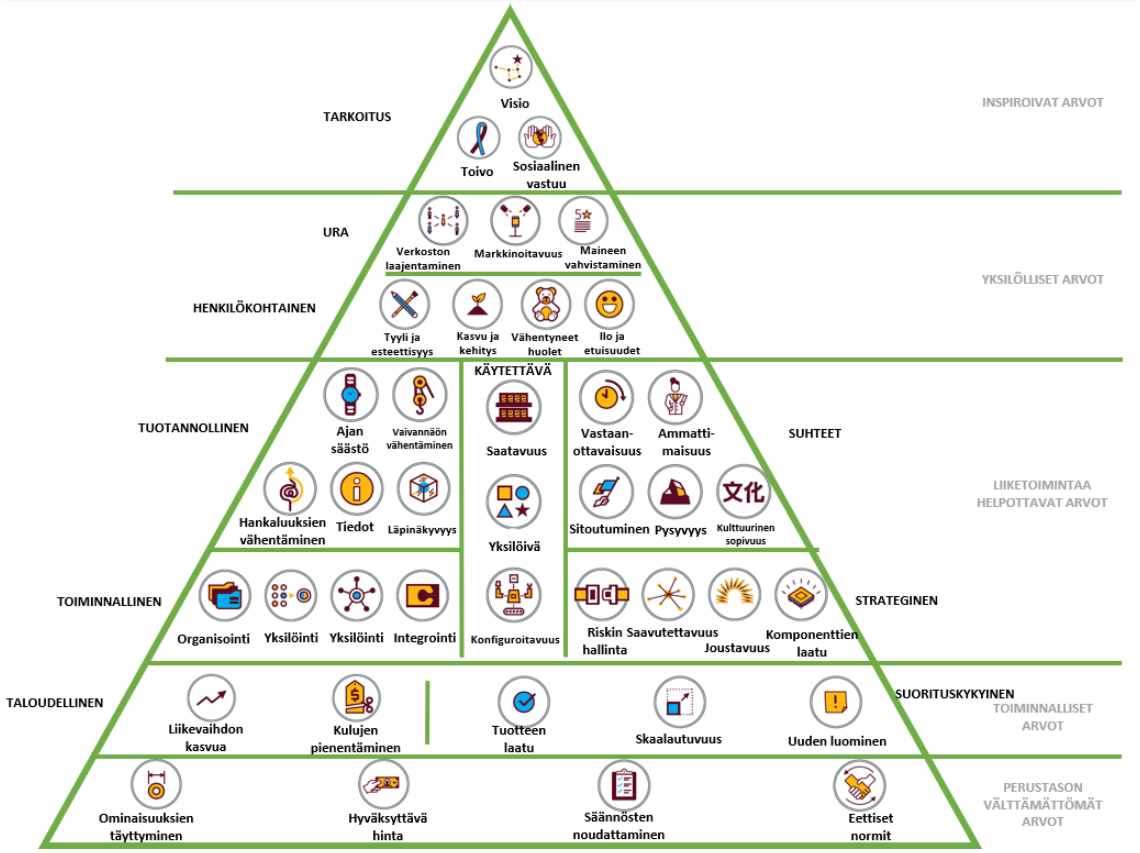
myynti on tehotonta, jos asiakas ei ole vastaanottavainen pelkän tuotteen hinnan ulkopuoliseen arvoon pohjautuvaan myyntiin (Töytäri & Rajala 2015, 106)

On myös pidettävä mielessä, että arvopohjainen myynti ei sovellu jokaiselle asiakkaalle eikä kaikkiin tilanteisiin. On tunnistettava potentiaaliset asiakasryhmät, siellä olevat vaikuttajat sekä heille merkityksellisimmät arvoelementit. Näiden pohjalta arvolupausten asettaminen, viestintä ja toimittaminen muuttuvat mahdollisiksi. Arvolupaukset ovat edelleen yksi tärkeimmistä keinoista erottua kilpailijoista, eli saavuttaa kilpailuetua (Töytäri & Rajala 2015, 105). Keskittyminen segmentoituihin asiakasryhmiin ja heidän arvoelementteihinsä tehostavat ymmärryksen kasvattamista asiakkaiden liiketoiminnasta. Tämä mahdollistaa arvon viestinnässä onnistumisen, joten tehokkaiden segmentointimenetelmien tulisi olla myyntijohtajien asialistan kärjessä (Terho, Eggert, Haas, & Ulaga 2015, 15).

Almquist, Cleghorn ja Shererin artikkelissa (2018) tutkimustuloksilla perustellaan, että yrityksillä on edelleen hyvin tilaa erottua B2B-markkinoilla, kun arvon elementtejä käytetään kaikessa viestinnässä säännöllisesti ja tehokkaasti. Vaikka ostajat usein vastaavat haastatteluissa, että kustannuksien pienentäminen on tärkein päätöksiä ohjaava elementti, niin tutkimusten muut tulokset osoittavat muilla arvon elementeillä olevan laajemmin ja konkreettisempia vaikutuksia. Kun verrattiin elementtien vaikutusta asiakasuskollisuutta ja suositteluhalukkuutta mittaavaan NPS-lukuun (Net Promoter Score), niin tuotteen laatu, asiantuntijuuden taso ja reagointikyky nousivat tärkeimmiksi vaikuttajiksi. Kustannusten aleneminen ei päässyt 10 merkittävimmän elementin joukkoon. Seitsemän kymmenestä elementistä löytyy helppokäyttöisyys lokerosta. (Almquist, Cleghorn & Sherer 2018, 77–78)

On toki haasteellista hallita asiakkaan kokonaiskokemus ja vallankin sen vaikutuksellisimmat eli aineettomat osat. Mikä tahansa yritys voi kuitenkin aloittaa elementtien tietoisen käyttämisen ja kyetä näin terävöittämään arvolupaustaan ja sen viestimistä. Ensin tulee tunnistaa asiakkaan eniten arvostamat elementit ja tämän jälkeen määrittää miten toteutetaan näihin tehokkaasti vastaava tarjonta. Kuvion 1 mukaisesti arvoelementtien kasaaminen näkyväksi ja lajitteleminen lohkoihin helpottaa keskittymistä omille asiakkaille merkityksellisimpiin elementtei-

hin. Kun elementit on lajiteltu, kyetään asiakkaita tutkimaan tarkemmin ja myyjäorganisaatio oppii jatkuvasti nopeammin tunnistamaan tuloksen kannalta panostusta ansaitsevat yksityiskohdat. (Almquist ym. 2018, 77.)



KUVIO 1. B2B Arvoelementit, The B2B Elements of Value (Almquist ym. 2018, kirjoittajan muokkaama suomennos)

Kuvion 1 juurella olevia asioita on helppo mitata, viestiä ja ymmärtää. Näiden pohjalta usein tehdäänkin tarjouksesta nopeampi, halvempi tai kestävämpi, mutta oikeasti etua tuovaa eroa niillä ei saada aikaan. Keski- ja ylätason elementtejä on vaikeampi mitata ja yksilöidä, mutta nämä ovat ne elementit, joilla erotellaan kilpailukyky- ja kilpailuetutekijät. Tarjottavien elementtien määrällä ja laadulla on analyysin perusteella suora tilastollinen yhteys asiakassuhteeseen ja -uskollisuuteen. Kun yritys tuotti menestyksekkäästi asiakkaalle kuusi elementtiä, suositteluindeksi oli yli 60 % korkeampi, kuin yhdestä viiteen elementtiä tuottavalla ja moninkertainen niihin yritykseen verrattuna, jotka eivät onnistuneesti toimittamaan yhtään elementtiä. Jos elementtien tasoksi koettiin erinomainen, niin 43 %

ostajista piti erittäin todennäköisenä, että he tulevat ostamaan jatkossakin toistuvasti uudelleen kyseiseltä toimittajalta. (Almquist ym. 2018, 76.)

Asiakkaalle arvoa tuottavaa myyntitapaa ei saada toimivaksi, jos lähtökohtaisesti joudutaan myymään niin halvalla, että juuri saadaan omat pois. Tällöin ei kyetä kehittämään tuotteita, palveluita tai toimintaa, eikä näin ollen kyetä kehittämään asiakkaan saamaa arvoa eteenpäin. Töytärin ja Rajalan (2015) mukaan arvomyynnin perustana tulee olla pyrkimys luoda asiakkaalle arvoa ja saada itselleen osa tuosta arvosta. Jotta arvoa ei vain luoda, vaan myös vangitaan, eli hyöty tulee myös toimittajalle, niin johtamiskäytännöissä tulisi näkyä konkreettisia toimenpiteitä arvon yhteisluonnin hallitsemiseksi, mekanismit luodun arvon todentamiseksi ja riittävän neuvotteluvoiman varmistamiseksi. Nämä hallitsemalla on mahdollisuus saada riittävä ja oikeudenmukainen korvaus saavutetusta arvosta. (Töytäri & Rajala 2015, 102,108.)

2.3 Muutokset myyntiorganisaatiossa

Myyjäorganisaatiot tiedostavat kyllä tarpeen muutokselle, mutta käytännössä kehittävät toimintaansa hitaasti. Tarpeen tiedostamisesta huolimatta organisaatioissa koetaan suureksi riskiksi puuttua nykyisiin tapoihin toimia, eikä usein uskalleta häiritä myyjien tekemistä lyhyen aikavälin tuottojen menettämisen pelossa (Miller heiman CSO Insights 2018). Etenkin pienille yrityksille riski on toki konkreettinen. Lisäksi laajempien kokonaisuuksien yhdisteleminen ja integrointi erilaisten palveluiden kanssa entisestään lisää riskin ottamisen tarvetta. Tällaisesta seuraa myös laajempi velvollisuus suunnitella, jäsentää ja toimittaa kokonaisuus siten, että se saavuttaa vaaditun lopputuloksen (Marcos Cuevas 2018, 201–202).

Gerdt ja Korkeakoski kirjassaan (2016) totesivatkin, että menestyksekkäästi asiakaskokemusta tuottavan ympäristön rakentamisessa suurin haaste on organisaatioiden kyky, nopeus ja asenne tehdä muutoksia. Muutoksien konkreettinen tekeminen aloitetaan usein vasta tilanteen kriisiytyessä, vaikka tarve muutokselle olisikin ollut selkeästi nähtävillä ja tiedostettu. Organisaatioissa edelleen kyseen-

alaistetaan ja vähätellään ulkopuolelta tulevia signaaleja, joka taas aiheuttaa turhaan muutostoimenpiteiden toteuttamisen pitkittymistä. Vaarana on, että sisältäpäin kehittyvät prosessit eivät enää tyydytä asiakasta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50,119.)

Samalla kuitenkin ajatusten suuntaaminen asiakaslähtöisyyteen ja toiminnan tarkentaminen tuomaan terävimmät kärjet esille asiantuntijoina, voisivat olla se tehokkain reitti kannattavalle kasvulle tulevaisuudessa. Oman toiminnan kyseenalaistaminen on sitä vaikeampaa, mitä syvemmälle prosessit ja toimintatavat ovat juurtuneet, jolloin on myös haastavaa saada aikaan todellista muutosta. Vaikka nähdään, että ympäristö, markkina ja asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu, niin on hyvin tavallista, että jääräpäisesti pidetään kiinni yritykseen juurtuneista sisäisistä prosesseista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 119.)

Asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta paketoidut ratkaisut vaativat myyntihenkilöstöltä aiempaa laaja-alaisempaa näkemystä asiakkaan liiketoiminnasta, eikä enää riitä asiantuntijuus pelkästään omista tuotteista ja palveluista (Cuevas 2018, 199). Kaski ym. (2017) totesivat sekä myyjien, että ostajien tiedostaneen kyllä kasvaneet vaatimukset asiantuntijuuden tasoa kohtaan ja asiantuntijuuden koettiin olevan vähimmäiskriteeri arvoa tuottavan myynnin onnistumisessa. Ostajat nostivat esille turhautuneisuutta siitä, että myyjät edelleen lähestyvät asiakkaitaan omasta näkökulmasta paketoiduilla tuotteilla ja palveluilla, eikä kyetä käsittelemään asioita erilaisten asiakkaiden erilaisista tilanteista tai tarpeista. Myyjät siis tunnistavat asiakasymmärryksen tärkeyden, mutta eivät ole ymmärtäneet sen korkeaa odotustasoa. (Kaski ym. 2017, 51.)

Organisaatiorakennetta on tutkittava samalla, kun yksilösuorituksista siirrytään tiimityöhön. Kun yksittäinen myyjä ei enää kykene ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia, tulee erityisesti myyntiorganisaation rakennetta ja palkitsemisjärjestelmää pohtia ja asettaa ne vastaamaan tulevaisuuden tavoitteisiin. Hautamäki (2017) nostaa esille väitöstutkimuksensa haastatteluista ilmi käyneen seikan, joiden mukaan myyntiä tehdään edelleen paljon yksilötyönä. Palkitsemisen järjestelmät on rakennettu yksilöille ja toiminnassa etenkin näkyy tuotemyynnistä peräsisin oleva tekemisen määrän korostuminen, eikä tekemisen laatu saa tarvitse-

maansa asemaa. Lisäksi myyjien osaamisessa edelleen korostetaan tuotetuntemusta sekä esittelytaitoja, mikä ei enää vastaa asiakkaiden odotuksiin. (Hautamäki 2017, 185–186.)

Ratkaisuksi tämän organisaation sisäisen kehityksen, ja kokonaisvaltaisesti myynnin kehittymisen hallitsemiseksi, on noussut viime vuosien aikana myyntijohtamisen kirjallisuuteen termi ”Sales Enablement” (SE), eli myynnin mahdollistaminen. Sen tarkoituksena on ottaa huomioon myynnin kehittäminen erityisesti nykypäivän asiakkaan näkökulmasta. Miller Heiman Groupin yhteenvedon mukaan nimenomaan myynnin mahdollistamisen sisäistämisestä löytyy ratkaisun ydin ostajien ja myyjien välisen kuilun kuromiseksi. Organisaatioiden tulee tarkastella myyntiprosessiin vaikuttavia kokonaisuuksia ja niihin vaadittuja muutoksia. Kokonaisvaltaisesti tutkittavaksi on otettava erityisesti johtamisen toteutus, käytettävät teknologiat sekä palkkausmallit. (Miller Heiman Group 2018.)

Rangarajana, Duganb, Rouziouc ja Knukled (2020) kuvaavat ”Myynnin Mahdollistaminen”-käsitteen auttavan kasaamaan, usein toisistaan erillään olevat myynnin mahdollistamisen osatekijät, eli käytössä olevat teknologiat, myynti- ja markkinointistrategiat sekä koulutus- ja valmennussuunnitelmat koordinoidusti kokonaisvaltaiseksi liiketoimintastrategiaksi, keskittyen erityisesti myynnin suorituskyvyn optimointiin. Myynnin mahdollistamisen osiot, eli ihmiset, prosessit ja näiden suorituskyky yhdistyvät organisaation ytimeksi ja näiden kokonaisuutta hallitaan tekemisen taustalla olevan strategian avulla. Vaikka usein todetaan, että nämähän ovat jo tuttuja, ja käytössä olevia aiheita, niin käytännössä näitä käsitellään edelleen yksittäisinä elementteinä. Mikäli toiminta muutetaan kehittymään SE:n näkökulmasta, kyetään yksittäiset elementit kohdistumaan yhteen tavoitteeseen ja näin tekeminen tehostuu. (Rangarajan, Duganb, Rouziouc & Knukled 2020, 213.)

Sini Jokiniemi (2021) tuo artikkelissaan esille, että SE:n vahvuudet ovat ajatusmaailman kohdistamisessa suoraan yrityksen kannattavuuden ja kasvun kannalta oleellisimpiin tilanteisiin, eli myyjän ja asiakkaan väliseen myyntitilanteissa tapahtuvaan vuorovaikutuksen kehittämiseen. SE:n tavoitteena on, että nimensä mukaisesti myyjäorganisaatio virittäytyy yhtenäisenä sellaiseen tilaan, joka tarjoaa myyjälle kaiken oleellisen tuen ja tiedot oikeisiin hetkiin myyntitoimintojen eri

vaiheissa. Ilman ajanmukaista ja kattavaa taustatukea ei yksikään myyjä pärjää nykyaikaisten modernien ostajien parissa, oli sitten kysymyksessä pieni tai suuri myyntiorganisaatio. (Jokiniemi 2021, 91.)

2.3.1 Strategia ja avoimuus muutosjohtamisen keskiössä

Muutos tuotemyynnistä ratkaisukeskeiseen arvomyyntiin on erittäin iso ja haasteellinen prosessi. Myyntiorganisaation käytännön toiminnalle on lopulta valtava ero sillä, että puhutaanko sisäisesti tuotteiden myynnistä asiakkaalle, vai asiakkaiden ongelmien ratkaisemisesta tuotteidemme avulla. Jotta muutokselta tavoiteltava potentiaali on mahdollista saavuttaa, on muutostoimenpiteiden tärkeää olla koko organisaation yhteisesti ymmärtämät ja niiden tulee myynnin lisäksi käydä läpi kaikki organisaation toiminnot. Viimeaikaisimpien tutkimusten mukaan yritysten muutosprosesseissa hukataan valtavasti muutoksen potentiaalista arvoa, kun muutostyössä keskitytään yksittäisiin toimenpiteisiin, eikä muutosta itsessään sisällytetä laajasti ja ymmärrettävästi arkisiin toimenpiteisiin (McKinsey - Losing from day one 2021).

Muutos aiheuttaa epävarmuutta tulevasta ja tämä on omiaan luomaan työntekijöissä pelkotiloja tulevasta. Epävarmuus ja pelkotilat saattavat johtaa muutoksen vastustamiseen ja näin ollen aiheuttaa suuren mahdollisuuden muutostoimenpiteiden epäonnistumiselle. Morgan Galbraith (2018) mukaan johtajat eivät saa olettaa työntekijöiden ymmärtävän muutoksen taustalla olevia asioita, vaan heidän on selkeästi, pitkäjänteisesti ja avoimesti perusteltava mikä muuttuu, millä tavalla ja miksi muutos on tärkeä toteuttaa. Galbraith artikkelissa nostaa neljä tärkeää vaihetta muutoksen läpiviemiseksi.

- Inspiroi viestimällä vaikuttava visio tulevasta.
- Pidä työntekijät muutoksesta ajan tasalla, viestimällä yhtenäisesti selkeästi ja jatkuvasti.
- Mahdollista johtajille ja esimiehille muutoksen johtaminen läpi organisaation.
- Osallista työntekijät ottamalla heidät vahvasti mukaan muutoksen suunnittelua ja käyttöönottoa. (Galbraith 2018.)

Myös liikkeenjohdon konsultti ja muutosvalmentaja Liz Kislik kirjoitti Harvard Business Review:n artikkelissa (2018) vastaavan kaltaisilla argumenteilla onnistuneista muutosprosesseista. Hän painotti erityisesti suunnittelun ja valmistautumisen tärkeyttä. Tulee olla tiedossa muutoksen sisältö, toteutus ja jatkotoimet sekä kyettävä saamaan suora keskusteluyhteys muutoksen johtajien ja työntekijöiden välille, jotta viesti menee varmasti oikeanlaisena perille. Työntekijöiden kannalta on ratkaisevan tärkeää saada tietoa muutoksesta oikeita kanavia pitkin ja oikeanlaisessa järjestyksessä. Yksittäisille työntekijöille tulee tarjota myös konkretiaa muutoksen vaikutuksesta hänen omaan toimenkuvaansa, hänelle asetettaviin tavoitteisiin osana muutosta sekä siitä miten yritys tulee tukemaan työntekijää muutoksen aikana. (Kislik 2018.)

Tällaiset tutkimustulokset kumoavat yleistä ajatusta, että strategia ja strategisten valintojen ymmärrettävä viestintä olisivat vain suurten yritysten raskaita työkaluja, joilla linjataan isoja joukkoja. Tuotelähtöisen ajattelun pohjalta myyjien ominaisuuksissa on korostunut myyntitilanteiden taktiset vahvuudet ja varmasti tämän pohjalta on yleinen ajatus, että myyjiä on turha kuormittaa liikkeenjohdollisella näkökulmalla. Asiakkaiden vallalla olevien odotusten täyttämiseksi myyjien tulee kuitenkin aiempaa kokonaisvaltaisemmin ymmärtää liiketoiminnan strategisia näkökulmia. Onkin hyvä pohtia, että miten myyjät kykenevät ymmärtämään asiakkaiden liiketoimintamalleja, toimintaa ohjaavia arvoja tai strategisia valintoja, jos myyjille ei ole kirkkaana edes oman muutoksien keskellä poukkoilevan organisaation strategia tai sen pohjalta valitut strategiset tavoitteet.

Strategia ja strateginen suunnittelu antavat työkalut yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi ja operatiivisen toteutuksen onnistumiseksi. Saarijärvi ja Puustinen (2020) toteavatkin yksinkertaisesti, että se, miten yritys onnistuu muuttamaan strategian operatiiviseksi toteutukseksi, määrittää menestymisen edellytykset. Puustinen ja Saarijärvi käyttävät strategisen suunnittelun metaforana mielenkiintoisella tavalla suunnistamista. Strateginen suunnittelu on kuin piirtäisi kartan, josta ilmenee kaikki reitin valinnan kannalta oleellinen informaatio. Tulee ymmärtää toimintaympäristön merkityksellisimmät osuudet ja miten yritys itse asemoituu ominaisuuksiensa kanssa osana sitä. Operatiivinen toteutus on sitten käytettävissä olevilla resursseilla parhaan mahdollisen reitin valitsemista kohti tavoitetta.

Kaikilla tavoitetta kohti suunnistavilla yksilöillä tulee olla kirkas näkemys siitä missä ollaan nyt, missä on maali, mitä reitillä saattaa olla edessä ja millaisilla kyvykkyyksillä maalia kohti ollaan menossa. Yhtenäisen tekemisen kautta organisaatioon on mahdollista muodostua tehokkaasti asiakaskokemusta kehittävä kulttuuri. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119, 121–123.)

Jim Holden tutki kahdentoista vuoden ajan maailmanlaajuisesti myyjien toimintaa ja haastatteli tuona aikana 28 000 myyjää. Hän jakoi myyjät nelivaiheisesti myyntitaitojen mukaan. 1 ja 2 tasolla olevat eivät olleet kehittyneet tiedontoimittamisen tasosta eteenpäin. Tasolla 1 ja 2 olevia myyjiä on 80 % kaikista myyjistä. Tasoilla 3 ja 4 olevat myyjät, eli 20 % myyjistä, kykenevät olemaan asiantuntijoita ja tuomaan ratkaisumyynnin avulla asiakkailleen kilpailukykyä. Tason 1 ja 2 suuresta määrästä johtuen onkin ymmärrettävää, että tämän hetken organisaatiot ovat rakennettu palvelemaan näiden myyjien onnistumista. Kasvavien odotuksien ja markkinaevoluution seurauksena on organisaatioiden kuitenkin muutettava kokonaisuutta ja pyrittävä mahdollistamaan myyjien kasvun tasoille 3 ja 4. Myyjiltä kyllä löytyy motivaatiota ja halukkuutta edetä, mutta he kaipaavat tukea organisaatioilta tukea ja resursseja. (Holden 2016, 194–195.)

Holden (2016) jatkaa, että lyhyen ja pitkän aikavälin liiketoimintavaikutusten ymmärtämiseen edellyttää yritykseltä yhdenmukaisen suunnan, uusien tavoitteiden vastaavan rakenteen ja päämäärätietoista keskittymistä myyjien korkeamman osaamistason tavoitteluun. Tähän linjaukseen vaikuttaminen vaatii perinteisen ajattelun vastaista toimintaa ja ymmärrystä siitä, että miten myyjät kehittyvät. Jos myyjät eivät usko muutokseen, he eivät toteuta sitä, eivätkä näin ollen kehity oikeaan suuntaan. Kun he kokeilevat jotain uutta, jonka he uskovat toimivan, tai kun he näkevät muiden menestyvän toimiessaan uudella tavalla, he ovat innostuneita ja kannustavina muutoksessa mukana. (Holden 2016, 197.)

2.4 Operatiivinen toteutus – Myyntiprosessin mallintaminen

Myyntiprosessin mallintaminen on oleellinen osa strategiaa. Myyntityön tason nostamiseksi ja myynnin arvostuksen kasvattamiseksi yritysten ylimpien johtajien

tulisi luopua ajatuksesta, että myynti olisi taidetta tai taktikointia. Heidän tulisikin sisäistää käsitys myynnin suorituskyvyn tehokkaasta kehittymisestä tutkitun tiedon ja tilastojen avulla, arvailtujen oletuksien sijasta. Näin myynnistä kyetään saamaan toistettavaa ja sitä kyetään tehokkaasti skaalaamaan kasvavaksi. Kehittymisestä saadaan nopeaa, tehokasta ja yhdensuuntaista, kun siirrytään ylimmän johdon tukemana pois totutuista ja vanhentuneista koulutusmalleista ja niiden sijasta tarjotaan koko organisaatiolle päivitetty myynnin suorituskykyä kasvattava infrastruktuuri. (Holden 2016, 194.)

Myyntiprosessin mallintaminen on oleellinen osa toimivaa kokonaisuutta. Sillä tarkoitetaan myynnin eri vaiheiden määrittelemistä ja dokumentoimista tavoitteen saavuttamisen mahdollistamiseksi. Myyntiprosessin eri vaiheet on tärkeä yhteisesti käydä läpi kaikkien myyntiä tekevien kanssa ja muodostaa yhtenäinen näkemys toimivista toimintamalleista eri vaiheisiin. Sen tarkoituksena on siis luoda kokonaiskuva niistä minimitason suoritteista, miten myyjien tulee toimia myyntiprosessin eri vaiheissa. On kuitenkin edelleen tavallista, että huippumyyjiltä ei ärsyyntymisen pelossa kysellä liikoja, eikä heidän arvokasta myyntiaikaansa haluta tuhlata tiedon dokumentointiin tai hyödyntämiseen organisaation käyttöön. Käytännössä organisaatioilla on käsissään kuitenkin selkeä ongelma, mikäli myynti tapahtuu pelkästään yksilösuorituksina, eikä monistettavina prosesseina. (Karppinen, Paussu, Sorri & Kainiemi 2022, 16.)

Eri vaiheissa tapahtuvien toimien ylös kirjaamisella ei ole tarkoitus sitoa myyjien luontaista luovuutta pois, vaan ainoastaan tarjota kehykset ja osoittaa yhteisesti sovitut minivaatimukset onnistumisen mahdollistamiseksi (Kenner & Leino 2020, 54). Myyntiprosessin mallinnuksessa tulisi määritellä riittävän yksityiskohtaisesti vastuualueet ja työtehtävät. Koska tässä ajassa yksittäinen myyjä ei enää kykene tehokkaasti huolehtimaan myyntiprosessin jokaisesta vaiheesta, tulisi näin ollen olla selkeänä kaikkien tiedossa kuka tekee, mitä ja miksi (Heikinheimo 2021, 112). Toisin sanoen mallinnus auttaa konkretisoimaan organisaation eri tasoille miten eri vaiheet linkittyvät toisiinsa ja mitä asiakkuudelle tulisi tapahtua sen elinkaaren aikana. Toimintaa kyetään jatkuvasti tehostamaan, kun kaikki osalliset kykenevät pitämään jatkuvasti monimutkaistuvassa myyntityössä syy ja seurausuhteet hallinnassa (Karppinen ym. 2022, 54).

Myyntiprosessin määrittely ja yksityiskohtainen vaiheittainen kuvaaminen tekee siis myynnistä yksinkertaistettuna johdettavaa ja mitattavaa. Heikko prosessin mallintaminen, tai dokumentoimatta jättäminen, aiheuttaa helposti myyntitoimintojen muotoutumisen yksilöiden kohdalla toisistaan poikkeaviksi, joka hankaloittaa erityisesti onnistumisten mittaamista. Myyntitoimintojen tehokas monistaminen muuttuu myös ajan saatossa lähes mahdottomaksi, jos toimintatavat poikkeavat toisistaan liikaa. Tehokkuus kärsii ja toiminta kuormittaa myyjiä valtavasti, mikäli heidän on keksittävä joka päivä työnsä uudelleen ja lopputuloksena on todennäköisesti tehotonta sinkoilua. Myös myynnin johtaminen suuntautuu vääriin asioihin, kun esimiehillä kuluu ylimääristä aikaa vastuualueiden tulehduttaman ilmapiirin selvittelyssä ja tulipalojen sammuttelussa. Prosessi ja sen seuraaminen mahdollistaa nopean ja tarkan yleiskuvan luomisen tämän hetken todellisesta tilanteesta, joka auttaa yritysjohtoa tekemään ketteriä muutoksia ja oikea-aikaisia päätöksiä. (Karppinen ym. 2022, 52.)

Aivot tarvitsevat rutiineja, selkeyttä ja tietoa siitä mitä ollaan tekemässä. Mikäli myyjät joutuvat joka päivä käyttämään resursseja oikeiden tapojen pohtimiseen, saattaa seurata pitkittynyt stressi ja -painetila. Mallinnuksen avulla myyjät saavat tekemiselleen käsitteet ja termit, jotka auttavat pitämään asiat järjestyksessä ja selkeyttää tekemisen fokusta kohti päämääriä. Tämä laajentaa myyjällekin tärkeän työmuistin toimintakykyä (Jokitalo 2016, 33). Organisaatiotason rutiinit ja tekemisen toisteisuus ovat merkittäviä käytäntöjen kehittämisessä, kun sovitut toimet auttavat yksittäisiä myyjiä kehittymään, oppimaan ja soveltamaan johdonmukaisesti parhaita käytäntöjä ja työkaluja (Töytäri & Rajala 2015, 105–106). Tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti määritelty prosessi ja kohderyhmälle oikein valitut työkalut toimivat tehokkaasti myös eri maissa, vaikka itse kaupankäynnissä eroavaisuuksia olisikin (Heikinheimo 2021, 112–113).

Myyntiprosessin kehittäminen on mahdollista, kun tiedetään ne asiakasryhmät, joita sillä tavoitellaan. Onnistunut myyntistrategian toteutus edellyttää, että asiakkaat segmentoidaan ja priorisoidaan, joten huolellinen segmentointi tulee siis suorittaa ennen varsinaisten toiminnallisten vaiheiden yksilöintä. Terhon ym. (2015) mukaan yritykset, jotka panostavat segmentointiin, omistavat paremman käsityksen asiakkaidensa liiketoiminnasta, tarpeista ja arvo-odotuksista. Näitä

asiakkuuksia tavoittelemaan kohdennetaan ja määritellään tehokkaat myyntimallit. Segmentointi auttaa myyntiorganisaatiota ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaat ja näiden liiketoiminnassa esiintyviä tarpeita paremmin. Asiakkaat odottavat yksilöllisiä kohtaamisia ja ymmärrystä heidän toimintaympäristöstänsä. Segmentointi on myynnin johtamisen kannalta strategian tärkein osa-alue, koska sillä on tutkimusten mukaan suora vaikutus myyjän suorituskykyyn. Huolellista segmentointia ei saa jättää tekemättä. (Terho ym. 2015, 15,18.)

Segmentoinnissa ei verkkokaupan aikana enää riitä pelkkä toimiala ja koko, vaan yrityksissä tulisi keskittyä tarkemmin tarvepohjaiseen segmentointiin. Eli Segmentointia tulisi enemmän ohjata tarpeiden ja odotuksien kautta, ja näiden pohjalta kyetään määrittelemään myynnin roolit, vastuut ja prosessit. (Heikinheimo 2021, 110.)

3 TUTKIMUSPROSESSI

3.1 Tutkimusote ja aineistonkeruu menetelmät

Koska opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja perustella kehitysehdotuksia tietyllä osa-alueella tapahtuvan toiminnan tehostamiseksi, lähestyn aihetta tapaustutkimuksen metodeilla. Tapaustutkimus tarjoaa tähän hyvän lähestymiskulman, antaen samalla prosessille tilaa kehittyä tutkimuksen edetessä. Kun pyrin saamaan syvällistä tietoa moniulotteisen muutoksen läpiviemisen onnistumisessa vaadittavista elementeistä, niin tarjoaa tapaustutkimuksen lähestymiskulma tähän hyvät edellytykset. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014 52–53.)

Valittu tutkimusote tarjoa myös hyvän mahdollisuuden kehittämistyön kohdistamiselle niiden asioiden pohjalta, jotka teoriasta ja empiiristen havaintojen myötä nousevat esille (Moilanen ym. 2014, 54). Tutkimusprosessin aikana teoriasta ja käytännöstä esiin nousseiden asioiden vuorottelu auttoi tarkentamaan tutkimuksen suuntaa ja näin ollen kohdistamaan kehitysehdotuksia tutkittavan tapauksen kannalta oleellisiin asioihin sekä vastaamaan ennen kaikkea toimeksiantajan nykytilan tarpeisiin.

Tutkimuksen aineistonkeruun suoritettiin kvalitatiivisia, eli laadullisia menetelmiä käyttäen. Laadullisella otteella pyrittiin ongelman syiden tunnistamiseen ja syvälliseen ymmärrykseen, joka mahdollisti myöhemmin ratkaisuehdotukset ongelman poistamiseksi. Haastatteluihin valmistauduttiin kirjoittamalla valmiiksi kysymyslistat teemoittain niistä asioista, jotka kehityskohteen kannalta koettiin toimeksiannon ja teorian pohjalta merkityksellisiksi. Haastatteluissa ei kuitenkaan seurattu orjallisesti kysymyslistaa, vaan tarkoituksena oli kysymysten avulla ohjata keskustelun suuntaa aiheessa pysyen. Kysymysten järjestys vaihteli haastatteluiden sisällä ja kysymyslauseiden sanamuodot muokkautuivat keskustelutilanteisiin sopiviksi. Tämä tapa valittiin pyrkimyksenä saada esille keskustelunomaisella otteella haastateltavien omat ajatukset ja odotukset ilmiöstä, sekä

niiden merkityksestä heille. Puolistrukturoitu haastattelu on tehokasta tiedonkeruumenetelmä, kun esimerkiksi tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä haastateltaville (Moilanen ym. 2014 108–109).

3.2 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimus toteutettiin abduktiivisesti yhdistäen empiirisiä löydöksiä ja kirjallisuudesta nousseita oivalluksia toisiinsa jatkuvasti prosessin edetessä. Huolellinen perehtyminen viimeisten vuosien aikana julkaistuun teoria- ja tutkimustietoon auttoi ymmärtämään myynnin muutoksen ilmiötä laajemmin. Pääpainona pidettiin kohteen kehittämisen kannalta oleellisimpia kokonaisuuksia. Tällaista käytännön haasteista kumpuavan ongelman ratkaisemisen tulee aina aluksi nojautua teoriaan tai vähintään olla tutkimustuloksista tietoinen (Moilanen ym. 2014 53–54).

Teoria tarjosi myös uusia ja erilaisia näkökulmia, joka auttoi valmistautumaan teemahaastatteluihin laajennetun tietopohjan tukemana. Teorian pohjalta saatiin tukea teemojen muotoiluun, sekä haastatteluiden kysymysrunkojen määrittelyyn (liite 1–3). Tietojen analysoinnin aloitin jo tiedonkeruun alkuvaiheissa. Haastatteluista analysoituja elementtejä pyrittiin seuraavissa haastatteluissa tarkentamaan, kyseenalaistamaan tai toistamaan.

Haastatteluista kuusi suoritettiin videoyhteyden välityksellä ja kolme haastattelua suoritettiin kasvotusten. Haastattelut kestivät noin 24–105 minuuttia. Yhdessä videoyhteydellä toteutetussa haastattelussa haastateltavana oli kaksi asiantuntijaa samanaikaisesti, haastateltavien toiveesta. Kasvotusten suoritetut haastattelut tallennettiin äänitallennemuotoon. Tallennus auttoi keskittymään itse haastattelun keskustelutilanteeseen, ja näin myös haastatteluiden aukikirjoittamisen, eli litterointi, saatiin suoritettua tallenteen perusteella jälkikäteen.

Haastatteluiden materiaalin analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut tiivistäen puhekielisesti ja kehitettävän kohteen kannalta oleellisimpiin asioihin. Koska kehitettävän kohteen kannalta yksittäiset sanat tai eleet eivät ole oleellista, niin

tiivistäminen oli tehokasta toteuttaa litteroinnin yhteydessä. Litteroitua tekstimateriaalia analysoitiin ja haastatteluaineistoista poimittiin teemoittain toisteisesti esille nousseita asioita. Kun haastatteluiden edetessä materiaalissa huomattiin selkeää toisteisuutta, niin koettiin nämä seitsemän suoritettua asiantuntija haastattelua riittävän laajaksi otannaksi tavoitetta ajatellen. Koska toimialan asiantuntijoiden haastatteluista esiin nousseet asiat alkoivat toistaa itseään, oli saturaatiopiste saavutetuksi.

3.2.1 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden toteutus

Myyntiorganisaation nykytila

Teemahaastatteluihin valittiin kohdeorganisaatiosta toimitusjohtaja ja toimialajohtaja. Nämä vastaavat yhdessä talotekniikan urakoitsijoille suuntautuvan myyntitoiminnan kehittymistä. Työn alkuvaiheessa haastateltiin molemmat erillisillä teemahaastatteluilla. Tavoitteena haastatteluilla oli hahmottaa käytännön näkökulmaa kehittämisen kohteeseen tarkemmin sekä siihen liittyviä tavoitteita ja nykytilaa. Haastatteluissa esitin kysymyksiä käytännön myyntityössä tapahtuneista ja suunnitelluista muutoksista ja näiden muutosten syistä ja tavoitteista, myynnin johtamisprosesseista sekä myynnin roolituksesta ja myyjien osaamiseen liittyvistä seikoista.

Toimitusjohtajan osalta suoritettiin vielä uusi, asioita tarkentava haastattelu, ennen kehitysehdotusten lopullista määrittelyä. Uusi haastattelu oli tärkeä, kun teoriasta esiin nousseiden elementtien nykytilaa tuli saada vielä tarkennettua. Haastateltavien valinnassa tiedostettiin, että myynnin muutos on monitahoinen ilmiö ja haastattelut myyjien näkökulmasta olisivat rikastuttaneet tutkimusta, mutta opinnäytetyön aikataululliset haasteet sekä organisaation nykytila ohjasivat kohdentamaan resurssit organisaation valmiuksien käsittelemiseen.

Loppuasiakkaiden odotukset merkinnöiltä

Koska tapaustutkimuksen kehittämistyö kohdistuu talotekniikan toimialalle suuntautuvaan myyntiprosessiin, koettiin tarpeelliseksi toteuttaa asiantuntijahaastat-

telut toimialan loppuasiakkailta ja heidän eri tehtävissänsä toimivilta asiantuntijoilta. B2B-myynnin teoriasta nousee toistuvasti esille asiakkaiden liiketoimintaympäristön ymmärrys, joten myös tämän kehittämistyön kannalta oli tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaiden asiakkaat odottavat merkinnöiltä ja miten heidän odotuksensa rakentuvat. Laajojen ja rikkaiden näkökulmien saamiseksi valittiin haastateltavat asiantuntijat sellaisista organisaatioista, jotka vastaavat oman organisaation sisällä rakennuttamisesta, taloteknisten laitteiden käytöstä ja niiden ylläpidosta.

Haastatteluita suoritettiin yhteensä seitsemälle eri asiantuntijalle. Haastateltaville annettiin tieto, että haastatteluiden tuloksia käytetään opinnäytetyössä merkintäratkaisuja myyvän yrityksen prosessien kehittämiseksi. Haastateltavien tittelit olivat suunnittelija, projekti-insinööri, automaatioinsinööri, vanhempi ammattimies, tilapalvelut-vastuuyksikön vetäjä/sairaalainsinööri ja käyttöpäällikkö. Ennen haastatteluja toimitettiin sähköpostitse haastattelun kalenterikutsun yhteydessä haastatteluun liittyvät teemat valmiiksi haastateltavien tarkasteltavaksi. Saman viestin yhteydessä esitettiin toiveen haastatteluiden tallentamisen mahdollisuudesta. Kaikki haastateltavat olivat myötämielisiä tallentamiselle ja ymmärsivät sen tarpeellisuuden.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Kehityskohteen nykytila

Haastatteluista nousi esille vahvasti käynnissä oleva muutosprosessi. Aiemmin merkintälaitteiden ja -materiaalien myyntiin täysin keskittynyt organisaatio on aloittanut vuonna 2016 kehittämään ohjelma- ja sovellusratkaisuja asiakkaiden ongelmia ratkaisemaan. Tämä kehitystyö on sitonut toimitusjohtajan mukaan yrityksen resursseista valtaosan, ja seuraavaksi kehityskohteeksi mainitaan kehitettyjen tuotteiden kaupallistaminen sekä sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Tommola 2022). Myyntitoiminta on toki muuttunut tämänkin vaiheen aikana, mutta toteutunutta muutosta on ohjannut lähinnä myyjien mielenkiinto syventyä toimialla kohdattuihin haasteisiin ja tämän kautta kehittää omaa osaamistaan.

Tuote- ja tuotantolähtöisestä ajattelumallista kumpuavat toimintamallit, tavoitteet ja mittarit ovat edelleen hallitsevana osana, eikä näihin ole yhtenäisiä muutostoimenpiteitä toistaiseksi toteutettu. Organisaation rakenne on säilynyt myös pääasiassa ennallaan. Toimitusjohtaja johtaa arkista myyntityötä, määrittää tavoitteet ja seuraa sekä tekemistä että tavoitteiden täyttymistä. Tarkasti määriteltyä myyntiprosessia ei ole, ja myynnin johtamisen vahvuutena nähdään, että se perustuu myyjän menestymisen mahdollistamiseen hänen oman ymmärryksensä kehittymisen ja oppimisen kautta. Myyjän toiminta koetaan tehokkaaksi, kun he saavat itsenäisesti päättää minkälaisia asiakkaita tulee tavoitella, mitä heille myydään ja millä keinoilla. Pienen yrityksen vahvuutena koetaan olevan, ja toiminnassa tulee selvästi näkyä, että kokonaisuus on rakennettu itse ja edustajat ovat saaneet asiakkaisiin luoduilla henkilösuhteilla kokea menestyvänsä. Myyntijohdon ytimessä on ajatus, että myyjän pitää tuntea olevansa hyvä ja ymmärtää itse miten pitää toimia, eikä tällaista saavuteta, mikäli prosessi on tarkoin määritelty.

Toimialajohtaja toimii myyntikentällä asiantuntijan roolissa ja käy keskusteluita toimitusjohtajan kanssa toimialan tilasta sekä tulevaisuudessa tarpeellisista linjauksista. Lisäksi hänellä omia asiakkuuksia, joiden osalta hänellä on myynnillistä

vastuuta. Toimialajohtajan resursseista valtaosa suuntautuu tällä hetkellä myyjien ohjeistamiseen ja heidän asiakkaidensa kohtaamien ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Toimialajohtaja siis vastaa siitä, että asiakkuuksia kyetään kehittämään ja kasvattamaan kestävästi, mutta tässä ongelmaksi tulee kuitenkin hyvin erilaisten lähtötilanteiden haltuunottaminen. Alkuvaiheiden haasteet aiheuttavat usein ongelmia asiakkuuksien todelliseen syventämiseen, ja tämä vie aikaa pois esimerkiksi uusasiakashankinnasta ja kokonaispalveluiden tuotteistamisesta.

Myyjien tavoitteet ovat tuloksessa, ja myyntiprovisioon pohjautuva palkkamalli ohjaa tekemistä tuotelähtöisen kulttuurin mukaisesti. Myyjien vastuualueet on jaettu pääasiassa maantieteellisten aluerajojen pohjalta. Tämä on ohjannut myyjien mielenkiintoa vaihdellen eri toimialoille ja keskittyminen sekä toiminnan suunta on usein vaihdellut. Tällä mainitaan olevan myyjien kehittymistä rajoittavia vaikutuksia, kun tarkempi syventyminen toimialan ytimeen jää vajaaksi ja kuukausittainen myynti haetaan sieltä mistä se helpoiten saadaan. Isoja muutoksia ei kuitenkaan ole tietoisesti tehty. Myyjien sisäisen motivaation uskotaan löytyvän käyttämällä tehokkaasti esimerkkeinä tiettyihin toimialoihin keskittyneiden myyjien tapoja toimia, osaamisen lisääntymisen tuomaa uskottavuutta ja erityisesti näiden pohjalta syntyviä tuloksia.

Asiakaskokemusta ei ole terminä määritelty, ja saavutetun asiakaskokemuksen mittarina seurataan pääasiassa myynnillisiä tuloksia. Euromääräiset tulokset ovat edelleen pääpainossa, mutta ei enää ainoita mittareita. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa on seurantaan otettu myyjäkohtaisten ohjelma-asiakkuuksien kappalemääräinen kasvu ja näiden asiakkuuksien kehittyminen. Asiakasymmärryksen ja -odotusten merkitys ovat olleet esillä myyntipalavereissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa, mutta niiden näkyminen myyntiprosessissa on edelleen hieman sattumanvaraista. Yhteisesti ei ole määritelty minkälaista asiakaskokemusta tavoitellaan eikä minimitason menetelmiä, joilla asiakkuuksia tavoitellaan tai ylläpidetään.

Talotekniikan toimialalle kohdistuvassa myynnissä koetaan toimialan osaaminen ja ymmärrys olevan vähintäänkin hyvällä tasolla, mutta laaja-alaisesti toimialan ytimeen eivät myyjät kuitenkaan uskalla, malta tai halua sukeltaa. Tämän tiedos-

tetaan aiheuttavan esteitä viestiä riittävällä tasolla niistä kilpailueduista, mitä tuotteet ja palvelut mahdollistavat (Tommola 2022). Haastatteluista nousi esille ymmärrys tämän asian korjaamisen tarpeellisuudesta.

Asiakaskohtaista tietoa kerätään syksyllä 2021 käyttöönotettuun CRM-järjestelmään. Käyttöönotto on sujunut hyvin, mutta toistaiseksi sen käyttö kohdistuu pääasiallisesti tilausdatan ja yhteystietojen ylläpitämiseen. Tämä on helpottanut organisaation sisäisiä prosesseja erityisesti raportoinnin osalta. Asiakkuuksien johtamisessa etua on tuonut se, että asiakkaista kirjattavat muistiinpanot ja toteutuneet myynnit ovat tarvittaessa kaikkien nähtävissä reaaliaikaisesti. Muistiinpanojen osalta ei kuitenkaan ole yhteisesti sovittuja kirjauskäytäntöjä. Näin ollen esimerkiksi tapaamisista tehtyjen muistiinpanojen sisältö ja tarkkuus jäävät myyjäkohtaisesti arvioitavaksi.

Muutoksen sisäinen viestintä on tapahtunut viikkopalavereiden yhteydessä käydyissä keskusteluissa sekä toimitusjohtajan ja myyjien välisissä kuukausittaisissa kehityskeskusteluissa. Strategiaa, muutoksen tavoitetta tai askelmerkkejä ei ole kuvattu myyjien nähtäville. Haastatteluista nousi esille perinteinen ajatusmaailma, jossa strategia ja sen ymmärretyksi tekeminen ovat suurten yritysten johtamisen työkalu. Organisaatiossa koetaan, että pienessä organisaatiossa riittää, kun arkisesta johtamisesta vastaavilla henkilöillä on selkeä kuva strategisista valinnoista ja niiden toteutuksen tavoista.

4.2 Loppuasiakkaan odotukset merkinnöiltä

Taloteknisten ylläpitotoimien näkökulmasta asianmukaisia merkintöjä pidetään yleisesti erittäin tärkeinä. Merkintäratkaisuilta ei mitään ihmeellisiä ominaisuuksia odoteta. Perustason odotukset ovat yksinkertaisia. Merkintöjen tulee olla selkeitä, niiden tulisi pysyä paikoillaan riittävän ajan, sisältää oikean laitteen tai kokonaisuuden tekstit ja niille ohjeistetuilla paikoilla. Haastatteluissa rakennuttajat kertoivat pääasiassa viimeaikaisten urakkakohteiden merkintöjen olleen odotusten mukaisia, mutta yksittäisten projektien hyviä ja huonoja esimerkkejä haastateltavilla ei ollut myöskään vaikea nostaa esille.

Näitä aluksi yksinkertaisilta tuntuvista vaatimuksista ohjeistamaan organisaatiot ovat luoneet merkintäohjeita, jotka liitetään osaksi suunnitteluohjetta. Suunnitteluohjeen mukaisesti urakkakohteen suunnittelijat laativat työselosteen urakoitsijaa varten. Urakkakohteen rakentamisvaihetta valvoo talotekniset valvojat, joiden tehtävänä on myös pitää huoli ohjeistetun mukaisesti toteutettavista merkinnöistä. Valvojan ja rakennuttajan välisen yhteistyön tärkeys nousi useissa haastatteluissa esille, ja pidettiin tärkeänä, että heillä on oikeasti yhteinen näkemys sekä kyky kommunikoida vaihtoehdoista tarpeen vaatiessa.

Rakennuttajaorganisaatioiden resursseista ja intresseistä riippuu merkintäohjeiden laajuus ja sisältö. Merkintäohjeiden laatimisen toteutustavoissa oli verrattain suurta vaihtelua haastateltavien välillä. Toisilla oli tarkat raamit, joiden mukaan kaikki kohteet toteutetaan, ja toisilta ne puuttuivat kokonaan, jolloin merkintöjen asianmukaisessa ohjeistuksessa luotettiin kohteeseen valitun suunnittelijan ammattitaitoon. Tämä tiedostettiin haasteelliseksi, sillä tällöin merkintöjen ohjeistus usein hiukan elää kohteen mukaan, eikä yhdenmukaisuus toteudu, ja se aiheuttaa ylläpidolle haastetta.

Vaikka ylläpidon kannalta merkintöjen tärkeyttä ja tarpeellisuutta korostettiin, niin haastatteluista nousi yhtenäisesti esille se ennakko-odotustenkin mukainen oletus, että merkinnöillä on hyvin pieni rooli urakkakohteiden suuressa kokonaisuuden suunnittelussa ja ohjeistuksessa. Varsinkaan pienemmillä rakennuttajaorganisaatioilla näin pieneen yksityiskohtaan ei ole resursseja syventyä tarkemmin pohtimaan säännöllisesti, tai lainkaan, merkintöjen sisältöä tai teknistä toteutusta. Useampi haastateltava nostikin esille, että tulevaisuudessa tulevat tarvitsemaan ohjeistuksista selkeän rungon merkintöjen yhdenmukaistamiseksi ja ylläpidon toimintaa sujuvoittamaan.

Tämä kävi hyvin ilmi myös esimerkkinä nousseiden kohteiden osalta, joissa vaatimustasoltaan samankaltaisten merkintöjen ohjeistukset saattoivat vaihdella jopa saman kohteen sisällä selvästi. Tiedostettiin, että on resurssien ja intressien puutteesta aiheutuvaa, että rinnakkaisissa ohjeistuksissa toivotaan vastaavia merkintöjä suoritettavaksi esimerkiksi alta kaiverretuilla muovikilvillä ja toisen ohjeen mukaan vastaavaan merkintään soveltuu riittävän selkeällä käsialalla tehty

tussimerkintä. Tällaiset asiat ilmenivät pääasiassa niissä tilanteissa missä laajaalaisesti suunniteltua merkintäohjetta ei ollut toteutettu suunnittelun raamiksi.

Oikeantasoiset, yhtenäisesti ja riittävällä laajuudella toteutetut merkinnät pienentävät muun muassa korjauskustannuksia ja selvitystyön määrää. Esimerkiksi Jarno Virolainen (2022) nosti, että eräänkin kohteen kellarikerrokset ovat täynnä sellaista kaapelia, mistä ei tiedetä mitä ne ovat, kun niitä ei vuosien varrella ole merkitty asianmukaisella tavalla. Haastateltava painotti, että jos ne olisi merkitty esimerkiksi palokatkojen molemmin puolin, niin nyt olisi muutos- tai purkutöitä tehdessä huomattavasti helpompaa ja kustannustehokkaampaa toimia. Hänen mukaansa merkintöjä tulisikin pohtia laajemmin kuin urakassa tapahtuvana kertakustannuksena ja nähdä rakennuksen elinkaaren aikana eteen tulevat haasteet sen sijasta, että kyseisessä urakassa säästetään hiukan. (Virolainen 2022.)

Haastatteluista yleisesti tuli selväksi, että nopeasti muuttuvassa maailmassa myös rakennusten ja tilojen käyttötarpeet saattavat muuttua elinkaaren aikana useaan otteeseen. Merkintöjen tuleekin olla sekä oman organisaation ylläpidosta vastaavan, että ulkopuolisten toimijoiden uudelleen toteutettavissa kohteen elinkaaren aikana muuttuessa. Kun ohjeistuksia laaditaan tai muutetaan, niin ylläpidon käytännön toteutuksesta vastaavien henkilöiden näkemyksellä on suuri merkitys odotuksien rakentumiseen ja joissain tapaukissa myös urakkakohteiden merkintäohjeistuksiin. Ylläpidon kokemukset merkintöjen odotustasosta pohjautui koettuun hyötyyn ylläpitotyössä. Haastatteluissa nousi esimerkkejä odotusten ja ohjeistusten muutoksiin sekä hyötysuhteeltaan liian raskaana pidetyistä tavoista toimia, että huonoista ylläpidon kokemuksista joitakin tiettyjä merkintätapoja ja etenkin heikkoa ammatillista asennetta kohtaan.

Myös urakoitsijoilta tulleet ajatukset ovat muuttaneet ajatuksia merkinnöistä. Kun organisaatioilla ei ole resursseja etsiä ja tutkia korvaavia menetelmiä, niin käytännössä usein uudet asiat tulevat esille kohteiden urakoitsijoiden suositusten ja mallikohteiden pohjalta. Mikäli aiheeseen oli rakennusvaiheessa ehditty keskittymään ja hyväksytty urakoitsijan ehdottama uusi menetelmä, niin tällaisista haastatteluissa nousi esille pääasiassa hyviä kokemuksia. Toisaalta haasteelliseksi koettiin eri vaiheissa tai vaihtuvien urakoitsijoiden merkintätapojen vaihtuvuuden

aiheuttamat ongelmat ylläpidolle. Tämä nousi esille etenkin, jos yhtenäistä ja selkeää merkintäohjetta ei ollut määritelty suunnitteluohjeen tueksi.

Haastatteluista kävi ilmi, että monesti juuri tällaisessa pienen, mutta merkityksellisen yksityiskohdan yhdenmukaistamisessa kaivattaisiin asiantuntija-apua. Asiantuntijuutta ja esimerkkejä kaivattiin erityisesti käytännössä toimivista merkintäohjeistuksista. Digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet nousivat myös esille tulevaisuudessa eteen tulevissa toiveissa. Myös taloteknisten laitteiden ja järjestelmien merkintöjen odotetaan tulevaisuudessa olevan aiempaa selkeämmin yhteydessä erilaisiin kunnossapidon ja tilahallintaan liittyviin toiminnanohjausjärjestelmiin. QR-koodien ja muiden yksilöivien tunnusten avulla nähdään saavutettavan ylläpitotoimiin liittyvien toimenpiteiden kirjaaminen sekä pääsy laite- ja järjestelmäkohtaisiin tietoihin käsiksi. Näiden tietojen toteuttaminen hankevaiheessa olevien urakkakohteiden ohjeistuksiin, nousi esille haastatelluissa, mutta käytännön toteutukseen kaivataan vielä toimintamalleja ja kokemuksia.

Lisäksi osa haastateltavista kertoi kiinnittävänsä aiempaa enemmän huomiota suunnitteluohjeissa suunnitelmien tietojen kirjaamiskäytäntöihin. Merkintöjen toteutuksen kannalta tällä on tavoiteltu sitä, että suunnittelijan toteuttama sisältö tulee olla sellaisessa muodossa ja asianmukaisella sisällöllä, että se on urakoitsijan ja ylläpidon käytettävissä muun muassa merkintöjen toteuttamiseksi sellaisenaan tai vähintään kohtuullisilla muutoksilla toteutettuna.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Näytä haluttu suunta antamalla visio ja avaamalla strategia

Edelleen useissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, kuten myös tässä toimeksiantajayrityksessä, pidetään strategian avaamista tarpeettomana toimena, joka on turhan iso ja kankea vaihe, ja sitä tarvitsevat vain suuret yritykset isojen massojen ohjaamiseksi oikeaan suuntaan (Tommola 2022). Mihinkään kankeaan vankilaan ei strategian osalta kannatakaan joutua, mutta muutoksen onnistumisen kannalta strategisten valintojen avaaminen on tärkeä vaihe. Tämä on oleellista, jotta murrosvaiheen aikana mahdollisesti edessä olevat ongelmat saadaan minimoitua ja toiminta suunnattua tehokkaasti kohti tavoitetta mahdollisimman pian.

Asiaa ei tietenkään kannata liiaksi monimutkaistaa, eikä kaikkia vastauksia tarvitse olla valmiina. On tehokasta, jos strategia saadaan rakennettua kehittymään ajan mukana ja päivittymään jatkuvasti parhailla käytössä olevilla tiedoilla. Muutoksen ja murroksen keskellä on tärkeä ymmärtää, että miksi muutos tehdään, mikä on muuttumassa, minkälaista tulevaisuutta sillä tavoitellaan ja mitä muutos käytännössä tarkoittaa yksittäisten työntekijöiden osalta. Strategiset valinnat antavat syyt ja perustelee käynnissä olevan muutoksen.

Jotta myyjät kykenevät sitoutumaan edessä olevaan muutokseen ja toimimaan sen edistäjinä, eikä vastustajina, tulee organisaation olla avoin muuttuvan tilanteen osalta. Strategisen näkökulman avaaminen tarjoaa tähän kaikki tarvittavat työkalut. Strategiasta tulee tulla esille ne arvot, jotka tekemistä ohjaavat ja sen tulee kuvata inspiroiva visio siitä mitä kohti ollaan menossa. Strategia tulisi pitää sisällään myös toimintasuunnitelman, eli siellä määritellään ne keinot, menetelmät ja työkalut, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Avaamalla strategian ja niihin pohjautuvat valinnat kyetään muutoksen vaiheet käsittelemään kokonaisuutena, eikä tarvitse selittää erikseen jokaiselle tai jokaista yksityiskohtaa toisistaan

erillisinä. Strategiassa esille tuotu tavoite antaa myös perustelut esimerkiksi organisaatiorakenteeseen ja palkitsemisjärjestelmään mahdollisesti edessä oleville muutoksille. (Saarijärvi & Puustinen 2021, 43–44.)

Johtaminen ja työn tekeminen muuttuvat yksinkertaisemmaksi, kun on selkeä ja kuvattu strategia. Myyntityön johtamisessa on oleellista osata motivoida, asettaa tavoitteet ja tarjota askelmerkit kohti toivotunlaisia valintoja. Ilman ymmärrettävää ja selkeää strategiaa muutoksen johtamisesta voi tulla tempoilevaa ja tuuliviirimaista. Tällaisissa tilanteissa on uhkana, että työilmapiiri kärsii ja syntyy turhia konflikteja. On erittäin tärkeää viestiä kokonaisuudesta sisäisesti ja sitouttaa henkilökunta kaikilla tasoilla sen toteuttamiseen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 212).

Lisäksi kehittymisen tahti kiihtyy, kun myyjät toimivat yhteisesti ymmärrettyjen periaatteiden avulla. Kun myyjät aktiivisina asiantuntijoina pääsevät yhteisellä näkemyksellä ja selkeästi rakennetuilla toimintamalleilla asiakkaiden ongelmien ytimeen ja ratkaisevat näitä organisaation tukemana, on heillä mahdollisuus tuoda asiakkailta oikeanlainen tieto organisaation omien prosessien kehittämiseksi. Tämä on tärkeä osa muutosta, koska asiakkaiden aikakaudella myynti myös organisaatioiden sisäisenä toimintona käsittää paljon muutakin kuin pelkän myynnin. Marcos Cuevas (2018) toi tutkimusraportissaan esimerkiksi esille organisaation sisäisen ”myynnin” kasvaneen merkityksen. Yhteisellä näkemyksellä tehokkaasti toimivat myyjät ovat hyviä viemään asioita myös sisäisesti eteenpäin. He tarkastelevat asiakkaiden kehitystä ja kehittämistä eri näkökulmista ja viestivät omalle organisaatioon millaisilla keinoilla voisi saada myyntiä lisää aikaiseksi. (Marcos Cuevas 2018, 203.)

Strategian ymmärrys on myyjille tärkeää, koska sen kehittämisessä asiakasrajapinnassa aktiivisesti toimivilla myyjillä on tulevaisuudessa aiempaa keskeisempi rooli. Myyjien tulee edelleenkin myydä, tehdä kauppaa ja varmistaa tulos. Asiakkaat kuitenkin odottavat jo nyt laajempaa ymmärrystä heidän liiketoimistaan, joten tulevaisuudessa myyjän tulee olla paljon muutakin kuin taitavasti tuotteita esittelevä taiteilija. Strategia mahdollistaa myynnille resurssien kohdistamisen oikeanlaisiin asioihin ja sovittamaan myyntimallit sekä toimintatavat tehokkaasti asiakkaiden tapoihin toimia (Heikinheimo 2021, 107).

5.2 Asiakasymmärrys – Segmentointi

Asiakasymmärrys on lähtökohta tehokkaalle, kasvavalle ja kannattavalle myyntitoiminnalle. Tehokas ja asiakaslähtöinen toiminta vaatii kyvyn ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja vastata näihin kehittämällä ja tarjoamalla ylivertaisia tuotteita ja palveluita, joten asiakassegmentoinnin tulisi olla strategian lähtökohtana (Holma ym. 2021, 60). Jotta ymmärretään omalta organisaatiolta vaadittujen resurssien ja kyvykkyyksien riittävä taso, niin tulee ensin tiedostaa, että minkälaisia asiakkuuksia tavoitellaan ja millainen kasvupotentiaali on saavutettavissa. Kun segmentointi tehdään huolellisesti ja yhdessä, on mahdollista kohdistaa pienet resurssit oikeiden asioiden äärelle, jolloin myynnin kustannukset pienenevät ja onnistumisprosentti nousee (Karppinen ym. 2022, 33).

Tavoiteltavien asiakkuuksien valinta on kohdeorganisaatiossa toistaiseksi ollut myyjien päätettävissä, eikä organisaatiotasolta ole haluttu erikseen määritellä tai luokitella asiakkaita erilaisiin kohderyhmiin tai segmentteihin. Tätä on lähtökohtaisesti pidetty myyjän kehittymistä ja motivoimista tukevana voimavarana, kun myyjä saa kokea itse ymmärtävänsä ja onnistuvansa. Viime aikoina muutoksen keskellä sillä on kuitenkin koettu olevan myyjien kehittymistä hidastavia vaikutuksia, kun mielenkiinto on helposti kääntyillyt eri suuntiin yksittäisten onnistumisten pohjalta, eikä keskittyminen ole riittänyt menemään riittävän syvälle asiakkuuteen. Segmentointiin, eli kohderyhmäkartoitukseen tulisikin jatkossa resursoida myyntijohdon ja myyjien yhteistä aikaa. Kun kohderyhmiä rajataan ja lajitellaan segmentoinnin avulla, niin myyjät kykenevät oppimaan ja kehittymään segmentin asiantuntijoiksi nopeasti samankaltaisten kysymykset ja haasteiden toistuessa usein (Karppinen ym. 2022, 32–33). Asiakkaiden odotuksien perusedellytys myyjää kohtaan on heidän liiketoimintaympäristönsä tunteminen.

Rajaaminen ei tarkoita kaikkien muiden asiakkuuksien hylkäämistä tai huonoa kohtelua. Segmentoinnin tarkoitus on tunnistaa oikeantasoiset toimintatavat ja menetelmät eri asiakassegmenttien osalta sekä etenkin terävöittää ja suunnata riittävät resurssit potentiaalisimpien asiakkuuksien johtamiseen. Ymmärtämällä

ja sisäistämällä kohderyhmien toimintaympäristöt kyetään perehtymään niihin arvoelementteihin, joita asiakkaat odottavat tuotteilta tai palveluilta ja millaisia asioita he pitävät merkityksellisinä. Kerätty tieto ja tehokkaat toimintatavat helpottavat myös tulevaisuudessa tehokkaan toiminnan laajentumisen seuraaviin kohderyhmiin. Kun siirrytään perinteisestä myynnistä asiakkaita kehittävään myyntitapaan, on myynnin johtamista muutenkin lähestyttävä kokonaisvaltaisemmin. Monipuolisen myyntiorganisaation myyntijohdon tulee kyetä luomaan mekanismit ja tavat hallita kaikkia asiakasryhmiä tuloksellisesti ja saada strategisesti tärkeät asiakkuudet kestävästi kehittymään (Marcos Cuevas 2018, 205).

Myyntimahdollisuuksien systemaattinen arviointi ja ennalta määrittely, yhteisesti sovittujen kriteerien ja mittareiden avulla, tehostaa arvon viestimistä ja kasvattaa samalla asian merkitystä myös sisäisesti. Tämän on erittäin tärkeä vaihe myynnin johtamisessa, organisaation arvopohjaisen myynnin onnistumisen ja jatkuvan kehittymisen arvon hyödyntämisen kannalta. Arvoon pohjautuva myynti on tehokasta vain silloin, kun sekä ostajalla että myyjällä on yhteinen näkemys arvosta. Molemmat osapuolet turhautuvat, mikäli arvoa ei ymmärretä samankaltaisesti. (Töytäri & Rajala 2015, 107, 109.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa perehdyttiin talotekniikan loppuasiakkaan odotuksiin, ja näen, että tämän kaltainen sukeltaminen asiakkaiden odotuksiin on jatkossakin tehokas tapa kasvattaa toimialan ymmärrystä ja näin terävöittää argumentointia kohtaamispisteissä. Kohdeyrityksellä on talotekniikan toimialalla kuitenkin useita, useiden vuosien mittaisia, asiakkuuksia ja näiden kautta tulisi kohderyhmän tarkentaminen aloittaa. Tarkemmin tutkittavaksi tulisi ottaa asiakkaiden asiakkaat, eli asiakkaiden toteuttamat kohteet ja kartoittaa näiden onnistumisten pohjalta reitti tulevien onnistumisten tueksi. Tämän jälkeen on mahdollista luoda yksityiskohtainen kuva niistä syistä mitkä ovat johtaneet kestävään ja kannattavaan asiakkuuteen.

5.2.1 Loppuasiakkaat kaipaavat ajatusjohtajuutta

Loppuasiakkaiden haastatteluista nousi vahvimmin esille resurssipula tutustua ja selvittää tehokkaita mahdollisuuksia kohdeorganisaation toimialaan liittyvissä yksityiskohdissa, eli talotekniikan merkinnöissä. Oikeanlaisia, selkeitä ja yhdenmukaisia merkintöjä pidettiin ylläpidon kannalta erittäin tärkeinä, mutta samalla todettiin niiden edustavan laajoissa rakennuttamishankkeissa niin pientä osuutta, ettei asian kehittymisen kannalta ole kyetty järjestämään riittävästi resursseja syvällisempään kartoitukseen ja tutkimiseen. Kuitenkin useissa haastatteluissa nousi esille loppuasiakkaiden tarve saada asiantuntija-apua selkeiden ja yhtenäisten ohjeistusten aikaansaamiseksi ja toisaalta myös ylläpidon mahdollisuuksiin toistaa merkintöjä vastaavanlaisina rakennusten elinkaaren aikana.

Erikoistumalla näin epäkiinnostavaan markkinaan erityisenä asiantuntijana voisi löytyä tilaa tietynlaiselle ajatusjohtajuudelle. Yritysten välisessä kaupankäynnissä toimittajayritykset ovat viime vuosina alkaneet erikoistumaan, keskittymään ja kehittämään toimintojaan kohti ajatusjohtajuutta. Tällä yleisesti pyritään siihen, että yrityksestä tulee tunnistettu ja tunnustettu edelläkävijä ja suunnannäyttäjä omalla toimialallaan. Ajatusjohtajuus voi olla tavoiteltava B2B-asiakaskokemuksen osatekijä, jolla kyetään rakentamaan luottamusta ja uskottavuutta. Tällaisessa menestyminen vaatii kyvyn kyetä laaja-alaisesti käymään keskusteluja toimialalla laajemmin ja näin rajatulla markkinalla resurssit on tarkkaan kohdistettava. Onnistuessaan tällaisen aseman saavuttaminen mahdollistaa myös toiminnan monistamisen kansainvälisille markkinoille tehokkaasti toimivaksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86.)

5.3 Mahdollista tavoitteen mukainen myyntitoiminta

Mikäli organisaatio virittyy kokonaisvaltaisesti tavoittelemaan asiakaslähtöistä ja asiakkaan ongelmia ratkovaa myyntiä, on välttämätöntä pohtia tarkasti myös rakenteen, roolitusten ja ansaintamallien näkökulmasta asiaa. Tulee olla selkeä kuva minkälaiset resurssit organisaatiolla ja myyjillä on, mitä tarvitaan lisää ja mitkä nykyisistä toimintatavoista estävät tulevan tavoitteen saavuttamista. Näihinkin muutoksiin perustelut löytyvät tavoitteen pohjalta määritellyistä strategisista valinnoista.

Esimerkiksi perinteiseen maantieteelliseen aluejakoon ja toimialarajattomuuteen perustuvalla mallilla, etenkin nykyisten asiakkaiden odotusten kanssa painiessa, kasautuu myyjille valtava määrä sisäistettävää asiaa asiakkaiden toimintaympäristöistä. Myynti muuttuu helposti tehottomaksi, kun joutuu työskentelemään jatkuvan oppimisen ja epävarmuuden kanssa. Talotekniikan toimialalle suuntautuvat myyjät tulisikin kouluttaa, vastuullistaa ja tavoitteellistaa aiempaa vahvemmin juuri kyseiselle toimialalle asiantuntijoiksi. Näin myyjälle tulee samankaltaisten asiakkuuksien kautta toisteisuutta, ja kun myös ongelmat toistuvat, niin uusien asioiden sisäistäminen muuttuu jatkuvasti tehokkaammaksi.

Palkkamallia tulisi myös pohtia tarkasti uudelleen. Vahvasti myyjäkohtaisesti kuukausittaisen tuloksentekemiseen sidottu palkka- ja kannustinmalli ei välttämättä ohjaa toimintaa tavoitteen mukaiseen suuntaan. Yksittäisen myyjän rooli asiakkuuden elinkaaren aikana on edelleen merkittävä ja hyvin suoritetusta työstä tulee saada asianmukainen korvaus. On kuitenkin selvää, että kun myyjän rooli muuttuu tehokkaasti kauppaa ehdottavasta myyntitykistä ongelmia ratkaisevaksi asiantuntijaksi, niin myös kannustimet tulee olla ohjattuna uuden mallin mukaista toimintaa kannustavaksi. Palkkamallin tulisi kannustaa myyjää kaupantekemisen ohella perehtymään ongelmiin, ratkaisemaan näitä, sekä keräämään asiakkaiden ongelmista oikeanlaista tietoa ja vielä jalostamaan tätä myyntiorganisaation sisäisessä kehitysprosessissa menestyväksi liiketoiminnaksi.

Muutoskokonaisuuden käsittelemiseksi ei myyjän itseohjautuvaan kehittymiseen pohjautuva malli enää riitä. Kaiken tämän käsittelemiseksi tulisi organisaatiolta löytyä myyjän kehittymisen polku, joka mahdollistaa myyjän kehittymisen oman motivaation mukaisesti. Tälle oppimispolulle organisaation tuki ja kannustus on välttämätöntä. Yksittäisten myyjien ei voi enää olettaa kykenevän vastaamaan kokonaisratkaisuiden käsittelystä ja asiakkuuden ylläpidosta itsenäisesti, vaan organisaation on tarjottava uudenlaiselle toiminnalle konkreettinen tuki ja edellytykset. Tämä usein tarkoittaa myös organisaation rakenteen, henkilöstön roolien ja koulutusmallin päivittämistä.

Myynnin mahdollistaminen -käsitteen sisäistäminen ja käyttöönotto antaa tällaiseen myynnin toimintatapojen muutosprosessiin kokonaisvaltaiset työkalut. Rangarajan ym. (2020) mukaan SE:n käyttöönotossa onnistumiseksi, tulee yrityksen investoida resurssejaan selkeästi ja päämäärätietoisesti myyjien jatkuvaan koulutukseen ja valmennukseen. Myyntijohtajan ja myynnin johtamisen tehokkuus korostuu ja on välttämättömän tärkeätä saada työntekijät suunnattua edistämään muutoksessa onnistumista alusta alkaen. Vaikka itseoppiminen on tärkeää myyjille koko uransa ajan, niin myyntipäällikön vastuulla on varmistaa, että valmennuskäyttäytyminen on yksilöllistä, motivoivaa, kiinnostavaa ja jokaisen myyjän saavutettavissa. Näin mahdollistetaan parhaiden käytäntöjen tarjoaminen tasaisesti koko organisaation käyttöön ja kyetään hyödyntämään huippuosaajien taidot, taktiikat ja strategiat koko organisaation tasolla. (Rangarajan ym. 2020, 215–216.)

5.4 Myyntiprosessi tekemisen tueksi

Prosessien määrittely ja -mallintaminen selkeyttää tekemistä strategian tavoin, mutta arkisemmin päivittäisen myyntityön tekemisen ja sen johtamista näkökulmasta. Huolellisesti mallinnettu myyntiprosessi on avain myynnin avulla kasvamiseen ja onnistuneeseen perehdyttämiseen, kun myyntiprosessin avulla kyetään myyjälle luomaan selkeät ja johdettavat työn tekemisen tavat (Karppinen ym. 2022, 50). Lähtökohtana tulee olla, että perusasiat toteutetaan hyvin, kerta toisensa jälkeen ja sinnikkäästi, koska myös erinomaisia asiakaskokemuksia tavoittelevan myyntitoiminnan saavuttamisesta 90 % on perusasioiden tekemistä hyvin ja loput 10 % on jotain erityistä tämän päälle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106).

Yksinkertainen ydinprosessi on tehokas. Liian monimutkaiset tai tiukaksi säädetyt prosesseilla on uhkana estää myyjän menestystä, koska ne voivat myös rajoittaa myyjien asiakaslähtöisyyden toteuttamista. Organisaation myyntimalleihin panostaminen on kuitenkin kannattavaa, sillä tehokkaat ja yhtenäiset myyntimallit tarjoavat myyjille tarpeellisia työkaluja, joilla he kykenevät muuttamaan yleisen

asiakaslähtöisyyden konkreettiseksi tulokseksi (Terho ym. 2015, 19). Oikeat työkalut ja menetelmät auttavat myynnin johtoa ja myyjiä tekemään työtä tehokkaammin, mutta niiden arvo konkretisoituu tulokseksi vasta, kun niitä käytetään tehokkaasti yhdessä organisaation ydinprosessien kanssa (Heikinheimo 2021, 112–113).

Nykyaikainen myyntijohtaminen vaatii moninaista lähestymistapaa mahdollistaakseen transaktiomyynnin sekä konsultoivan-, strategisen myynnin, eli asiakkaita kehittävän myyntitavan samanaikaisen toteuttamisen. Myyntijohtajien on eroteltava erilaiset toimintatavat ja integroitava kaikki osaksi organisaation käytäntöjä (Marcos Cuevas 2018, 206). Kun yritys kehittää erilaisia myyntiprosesseja vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeita ja tavoitteita, on myyjien myös helpompi tunnistaa ja sisäistää asiakaskohtaisia toimintamalleja ja mukautua asiakkaan käyttäytymiseen. Tämä johtaa tehokkaampaan myyntityöhön ja sen nopeampaan kehittymiseen. Toimivat myyntimallit vahvistavat myyjän asiakaslähtöisyyden ja suorituskyvyn välistä suhdetta (Terho ym. 2015, 16).

5.4.1 Painopiste alkuun ja asiakasdatan hyödyntämiseen

Resursseja myyntiprosessin alkuun

Asiakkaalle arvoa tuottavaan myyntiin pohjautuva toimintamalli vaatii valmiuksia ostoprosessin varhaisen vaiheen vaikuttamiseen, joten myös myyntiprosessissa tulisi vahvasti lisätä resursseja ennen yhteydenottoa tapahtuviin vaiheisiin. Töytärin ja Rajalan (2015) mukaan arvopohjainen myynti on kyllä tehokas kaikissa ostoprosessin vaiheissa, mutta sen tehokkuus korostuu etenkin prosessin alkupään osalta. Kun alkupäähän saadaan vaikuttavuutta, niin asiat saadaan käynnistymään oikealla tavalla haluttuun suuntaan ja kyseenalaistamaan olemassa olevat käytännöt ja totutut tavat. Tästä jäädään tavallisesti paitsi, kun myyjät viivyttelevät ostoprosessiin osallistumista ja vain vastailevat tarjouksiin. (Töytäri & Rajala 2015, 109–110.)

Segmentoinnin avulla kartoitetaan kohderyhmät ja tehokkaan prospektoinnin avulla tunnistetaan kohderyhmästä potentiaaliset yhteyshenkilöt. Prospektoinnille ei tavallisesti kuitenkaan varata riittävästi aikaa, eikä sitä oteta riittävällä tavalla myynnin johtamisessa huomioon (Kenner & Leino 2020, 59–60). Tämän tulisikin olla prosessin mallintamisessa ensimmäinen ja tärkein vaihe. Jo pelkästään erikseen prospektointia varten korvamerkitty viikoittainen hetki kalenterista, ja yhteisesti sovitut käytännöt sen toteuttamiseksi, voi nostaa myyjän silmissä asian merkityksellisyyden sen ansaitsemalleen tasolle. Tässäkin asiassa tavoitteellinen tekeminen kehittää toimintaa nopeasti tehokkaammaksi. Huolellisesti toteutetusta segmentoinnista ja prospektoinnista seuraa se, että myynti on mukavaa ja tehokasta, niin myyjän kuin asiakkaankin mielestä.

Resursseja asiakasdataan ja sen sisäiseen hyödyntämiseen.

Myynnin keräämä hiljainen tieto ja sieltä nousevat arvoehdotukset on kyettävä dokumentoimaan ja muuttamaan myynnin työkaluiksi, arvolaskureiksi, asiakastarinoiksi (Töytäri & Rajala 2015, 105–106). Asiakasdata voi olla yritykselle oikea kultakimpale (Karppinen ym. 2021, 17). Systemaattisesti kerätyn datan avulla kyetään kohdistamaan resurssit oikeisiin asioihin ja asiakkaisiin, joten uudet asiakkuudet kyetään hankkimaan halvemmalla ja samalla asiakaskokemus kehittyy.

Mutulla, muka tehokkaasti, taiteileminen ei riitä kiristyvässä kilpailussa tehokkaaseen myyntityöhön, vaan ainoastaan oikeanlainen, oikea-aikainen ja yhtenäinen data auttaa resurssien tehokasta kohdistamista myynnin kehittämistä ja kasvua. Kun prosessi on mallinnettu myös CRM-järjestelmän käyttämisen osalta, tulisi talotekniikkaan suuntautuvan myynnin tehostamiseksi kartoittaa mahdollisuudet integroida asiakkuustiedot projektitietokantapalveluun. Tällaisten integraatioiden avulla voisi olla mahdollista alkavien projektien, sekä niihin osallistuvien henkilöiden, tietojen reaaliaikainen päivittyminen CRM-järjestelmään ja myyjien saataville.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja perustella, että miten kohdeyrityksessä alkaneella myyntitoimintojen muutosprosessilla saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Lisäksi tarkoituksena oli määritellä ensisijaiset kehitysehdotukset tehokkaan ja asiakaslähtöisen myyntiprosessin toteuttamiseksi, talotekniikan urakoitsijoille kohdistuvassa myyntityössä onnistumiseksi. Koen, että selvitystyössä onnistuttiin hyvin, ja opinnäytetyön kehitysehdotukset vastaavat nykytilan tarpeellisiin muutoksiin kattavasti ja hyvin perustellen.

Haastattelut sujuivat hyvin, ja niillä saatiin kartoitettua hyvin sekä kehityskohteen nykytilan, että loppuasiakkaiden odotukset erinomaisesti. Nykytila-analyysin ja teoriasta kummunneiden lähteiden pohjalta varsinaiset kehitysehdotukset kohdistuivat suunniteltua vahvemmin organisaation edellytyksiin kehittää myyntiprosessia, vaikka lähtötilanteessa tarkoituksena oli paneutua tarkemmin kohdistumaan itse talotekniikan myyntiin suuntautuvan myyntiprosessin kehittämiseen. Projektin muuttunut luonne aiheutti hankaluutta kokonaisuuden hallitsemisessa ja lisäsi näin ollen käsittelytyön määrää merkittävästi.

Opinnäytetyön toteuttamisen ajallinen rajoite, ja raportin mitta, pakotti jättämään paljon esiinnousseita yksityiskohtia raportin ulkopuolelle. Valinta keskittää kehitysehdotukset muutoksen onnistumisen lähtökohtiin tehtiin tämän hetken ajankohtaisimman tarpeen pohjalta. Laaja-alaisesti käsitellyt kehityskohteet antavat kuitenkin erinomaisen pohjan syventyä jatkossa kehittämään tarkemmin kehitettävien alueiden yksityiskohtia.

Tutkimuksen luotettavuus on hyvä. Laadullisin menetelmin toteutettuun aineistonkeruuseen valmistauduttiin huolellisesti, tutkittaville viestittiin opinnäytetyön tarpeesta ja tavoitteista, ja haastattelut dokumentoitiin asianmukaisesti. Huolellisen valmistelutyön ja hyvin dokumentoidun aineiston pohjalta haastatteluiden aineistosta saatiin laadukasta.

Kehitysehdotukset toimivat myös muille vastaavan kaltaista muutosprosessia läpikäyville organisaatioille, ja opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja kehitysehdotusten painopisteet antavat paljon työkaluja muutoksen toteuttamiseen. Kehitysehdotuksista sekä itse opinnäytetyöprosessista näen olevan kohdeorganisaatiolle merkittävää hyötyä myyntityön kehittämisessä asiakaslähtöisyyttä kohti. Tuloksia kyetään hyödyntämään talotekniikan urakoitsijoihin kohdistuvan myynnin lisäksi myös muille toimialasektoreille.

LÄHTEET

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. “THE B2B ELEMENTS OF VALUE.” Harvard business review 96.2 (2018): 72–81. https://web-s-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=593f1d26-8916-4cf8-81dc-94c74f77466e%40redis

Demand gen report, 2021. B2B Buyers Survey Report: as buying committees expand, unique patterns emerge among different stakeholders. Pdf dokumentti. Viitattu: 14.9.2022. https://www.demandgenreport.com/resources/research/2021-b2b-buyers-survey-as-buying-committees-expand-unique-patterns-emerge-among-different-stakeholders

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181-188. http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/TAMKConference2017.pdf

Heikinheimo, M. 2021. Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja A, tutkimuksia 31, s. 105-117. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-65-6

Holden, J. 2016. Elevating the sales profession: What sellers crave and sales managers need for success. Industrial and Commercial Training, 48(4), 194-198. https://doi.org/10.1108/ICT-12-2015-0081

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

Jokiniemi, S. 2021. Sales Enablement ja myynnin uudistuvat roolit. Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Tutkimuksia 31. 91-103. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-65-6

Jokitalo, J. 2016. Myyntikolmio: Amatööristä huippumyyjäksi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Jyrki Jokitalo.

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

Kaski, T. A., Hautamäki, P., Pullins, E. B., & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. The Journal of Business & Industrial Marketing, 32(1), 46–56. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246

Kauppalehti n.d. Kauppalehti: Taloustiedot Kroko Print Solutions Oy. Verkkosivu. Viitattu: 25.10.2022. https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/kroko+print+solutions+oy/1915074-6

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

Kislik, L. 2018. “How to Tell Your Team That Organizational Change Is Coming.” Harvard Business Review Digital Articles, August, 2–4. https://search-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=131221529&site=ehost-live&scope=site.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kroko Print Solutions Oy n.d. Kroko Print Solutions Oy: Keitä me olemme?. Verkkosivu. Viitattu 25.10.2022. http://www.krokofinland.fi/about-us/

Marcos Cuevas, J. 2018. “The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Modern Sales Organization.” Industrial marketing management 69: 198–208. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.017

McKinsey & Company. 2021. Losing from day one: Why even successful transformations fall short. Julkaistu 7.12.2021. Viitattu 27.5.2022. https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/successful-transformations

Miller Heiman Group. 2018. CSO Insights, The growing buyer-seller gap: Results of the 2018 buyer preferences study. Pdf dokumentti. Viitattu: 15.9.2022. https://mhgstg.wpengine.com/au/resources/resource/2018-buyer-preference-study/

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Rangarajan, Dugan, R., Rouziou, M., & Kunkle, M. 2020. People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 40(3), 213–220. https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1761822

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Tommola, J. Toimitusjohtaja. 2022. Haastattelu 25.5.2022. Haastattelija Korkeamäki, J. Litteroitu.

Töytäri, P. & Rajala, R. 2015. “Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective.” Industrial marketing management 45.1 (2015): 101–112. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009

Viio, P. & Grönroos, C. 2014. “Value-Based Sales Process Adaptation in Business Relationships.” Industrial marketing management 43.6 (2014): 1085–1095. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.022

Virolainen, J. Sairaalainsinööri. 2022. Haastattelu 13.5.2022. Haastattelija Korkeamäki, J. Litteroitu.

B2B Asiakaskokemus. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: #13. Samuli Kuusela - Kasvun menestysreseptit. Podcast tallenne. Julkaistu 6.3.2021. Viitattu 25.5.2022. https://www.b2basiakaskokemus.fi/podcast/episode/2dce3019/13-samuli-kuusela-kasvun-menestysreseptit

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden teemat

Kohde organisaation teemat:

1. Tavoitteet
2. Myyntiorganisaatio
3. Myyntiprosessi, uusasiakashankinta
4. Asiakkuuden hoito/Asiakkuuden johtaminen
5. Myyntihenkilöiden tavoitteet ja mittarit
6. Myyntitiimin jäsenten osaamisen taso
7. Asiakaskokemus

Loppuasiakkaan asiantuntijahaastatteluiden teemat:

1. Rakennuksen rakennuttajan/ylläpitäjän/käyttäjän odotukset talotekniikan merkinnöiltä
2. Urakan merkintäohjeet/työselosteet
3. Roolit – Tilaaja/Suunnittelija/Valvoja/Urakoitsija
4. Kehitysideat/Innovaatiot

Liitteet numeroidaan juoksevasti omalla numerollaan ja siinä järjestyksessä, missä niihin viitataan tekstissä. Liitteissä on oltava otsikko ja lähdemerkintä, ellei liiteaineisto ole kirjoittajan laatima. Jos liitteessä on useita sivuja, niin esimerkiksi kolmisivuisen liitteen ensimmäisen sivun oikeaan yläreunaan kirjoitetaan 1 (3) ja seuraavalle sivulle 2 (3) ja viimeiselle sivulle 3 (3).

Liite 2. Kysymysrunko toimeksiantaja haastatteluihin

Kysymyksiä - Apukysymyksiä

1. Muutoksen tavoitteet
    a. Miksi muutos?
    b. Asiakaskokemuksen osalta millaiset tavoitteet?
    c. Mistä tiedetään milloin on onnistuttu?

2. Miten myynnin vastuut on jaettu/ myyntiorganisaation rakenne?
    a. Roolit ja määrät talotekniikka myynnin osalta
    b. Kuka kantaa vastuun onnistumisista, tai epä-?

3. Onko myyntiprosessia mallinnettu, ja miten se kehittyy?

4. Asiakkuuden hoito, onko osana myyntiprosessia vai myyntitoiminnasta erotettu?
        i. Kuka johtaa?
        ii. Kuuluuko myyjän lisäksi muita?

5. Millaisena pidätte myyjien osaamisen tasoa toimialasta, ja miten osaamisesta pidetään huolta?
    a. Myytävien tuotteiden ja palveluiden osalta?
    b. Talotekniikan merkintöjen osalta?
    c. Asiakkaiden odotuksista?
        i. Asiakkaiden bisneksestä ja oman tuotteen vaikutuksista siihen?
        ii. Onko loppuasiakkaan odotukset osana tätä?
    d. Miten varmistatte myyjien ymmärryksen osaamistason edellytyksistä?
    e. Millä tavalla mittaatte, jos mittaatte, osaamisen tasoa?
        i. Oletteko tasoon tyytyväisiä?
        ii. Tuleeko mieleen kehitettävää?

6. Tavat jakaa ja hyödyntää ”hiljaista tietoa” myyjien kesken?

7. Millaista asiakaskokemusta tavoittelette myyntiprosessilla?
    a. Minkälaisia mittareita käytätte asiakaskokemuksen tason tarkastelussa?
        i. Oletteko tasoon tyytyväisiä?
        ii. Tuleeko mieleen kehitettävää?
    b. Millaisia tukitoimia myyjällä on asiakaskokemuksen tavoitellun tason varmistamiseksi?
        i. Ohjataanko asiakkaiden odotuksia?

8. Millä tavalla asetatte ja mihin kohdistatte tavoitteet myyjille?
    a. Huomioiko tavoitteet asiakaskokemuksen?
    b. Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan?
        i. Ja miten mittausta seurataan?
    c. Onko myyjällä ymmärrys miksi tavoitteet on määritelty siten miten ne ovat?

Liite 3. Kysymysrunko loppuasiakkaan asiantuntija haastatteluihin

Kysymyksiä - Apukysymyksiä

1. Sinun roolisi teidän organisaatiossanne ja miten merkinnät näkyvät tässä toimenkuvassa?
    a. Miten huonosti tai hyvin toteutetut merkinnät näkyy sinun työssäsi?
    b. Merkintöjen ohjeistuksien määrittelyssä?
    c. Onko merkintätyö ollut viime aikoina asianmukaisella tasolla?
    d. Tuleeko mieleen hyviä tai huonoja kokemuksia viime ajoilta

2. Millainen organisaatio rakennuttamishankkeita suunnittelemassa ja toteuttamassa?
    a. Miten vastuut merkintöjen ohjeistamisesta?
    b. Ohjeiden päivittämisestä?
    c. Työnaikainen valvonta?

3. Onko odotukset merkinnöiltä muuttuneet ajan saatossa, ja jos on, minkälaiset asiat muutokseen on johtanut?
    a. Millaisista asioista muutoksen tarve ilmenee ja miten asia etenee?
    b. Keneltä uudet asiat tulevat?
    c. Miten nämä muutokset ohjautuvat seuraavan kohteen ohjeistuksiin?

4. Kun muutoksia ohjeistuksiin tehdään, niin pohditteko niiden toteutustapaa ja käytännön menetelmiä oman organisaation (ylläpidon) näkökulmasta ja/tai urakoitsijan näkökulmasta?
    a. Miten kartoitatte olemassa olevia toteutusvaihtoehtoja?

5. Miten näet merkinnät tulevaisuudessa?
    a. Näetkö jotain asioita, että niiden tulisi muuttua jollakin tavalla?
    b. Minkälaiseen suuntaan urakkakohteen merkinnät?
    c. Muuttaako digitalisaatio odotuksia merkintöjä kohtaan?