

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous, Taloushallinto

2024

Lotta Rajamäki

Maahantuontiyrityksen myyntiprosessi

– Mitä eri vaiheita maahantuontiyrityksen myyntiprosessissa on ja miten niitä voidaan kehittää?

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Taloushallinto

2024 | 34

Lotta Rajamäki

Maahantuontiyrityksen myyntiprosessi

- Mitä eri vaiheita maahantuontiyrityksen myyntiprosessissa on ja miten niitä voidaan kehittää?

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erään maahantuontiyrityksen myyntiprosessia. Työn tarkoitus on selvittää mitä eri vaiheita myyntiprosessiin kuuluu ja mitkä asiat niihin vaikuttaa. Teoriaosuus koostuu pääasiassa myynnin teoriasta sekä Lean ajattelusta ja ympäristötekijöiden, etenkin kulttuurin vaikutuksesta myyntiin. Työssä tarkastellaan myös lyhyesti tekoälyn osallisuutta prosessien kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin syvähaastattelua. Case yrityksen työntekijöitä haastateltiin kasvotusten. Haastattelujen avulla luotiin myyntiprosessin kuvaus ja työntekijöitä pyydettiin nostamaan esiin kehityskohtia myyntiprosessista. Työntekijöille lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta he saivat perehtyä kysymyksiin ennen haastattelua.

Tutkimuksessa todettiin, että erityisesti kommunikaation vaikutus prosessien toimivuuteen on merkittävä. Epäselvä kommunikaatio aiheuttaa haasteita työnjaossa ja väärinymmärrykset työtehtävien suhteen näkyvät prosesseissa. Tekoälyä voidaan käyttää yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiasanat:

Myyntiprosessi, Lean, Kulttuuri, Kommunikaatio, Tekoäly

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2024 | 34

Lotta Rajamäki

Importing company's sales process

- What various stages engage in an importing company's sales process and how can these stages be bettered?

In this bachelor's thesis the sales process of a specific importing company is studied. The purpose of this study is to figure out the different stages of its sales process and to find out ways to better the process.

The theory section consist of the theory of sales, the Lean methodology and culture/cultural differences. Artificial intelligence is also looked at to figure out how it can be of use when developing processes.

Interviews conducted with the employees of the case organization were the main method of receiving information on the sales process. The interviews gave an understanding of the sales process, and the employees were asked to pinpoint factors in the process that could be bettered.

The study concludes that communication especially, is a vital factor in the operability of a sales process. Incoherent communication leads to misunderstandings regarding tasks. Misunderstandings slow the processes down and require extra resources. The study shows that artificial intelligence offers tools that could develop the organization.

Keywords:

Sales process, Lean, Culture, Communication, Artificial Intelligence

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Myynti	6
2.1 Myynnin teoria	6
2.2 Myyntiprosessi ja myyntisuppilo	7
2.3 Lean & Plan-Do-Check-Act- ympyrä	9
3 Myyntiin vaikuttavat ympäristötekijät	12
3.1 Kulttuuri	12
3.2 Kommunikaatio	14
3.3 Tekoäly	15
4 Case	17
4.1 Sportson International Oy:n esittely	17
4.2. Haastattelut & haastattelukysymykset	17
4.3. Yrityksen tämän hetkinen myyntiprosessi	21
4.4. Myyntiprosessin haasteet ja ratkaisut	24
5 Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen	31
Lähteet	33
Kuvat	
Kuva 1. Mikä on myyntisuppilo? – Moderni ostopolku selitettynä	8
Kuva 2. PDCA ympyrä	10
Kuva 3. Lewisin malli (The Lewis Model)	13
Kuva 4. Myyntiprosessi	22
Taulukot	
Taulukko 1: Syvähaastattelun vastaukset	21

1 Johdanto

Myyntiprosessien tarkastelu ja niiden kehittäminen on tärkeää, jotta yritys voi kasvaa ja parantaa tulosta. Maahantuontiyritysten myynti- ja ostoprosessit ovat usein monimutkaisia ja niissä on monia muuttujia. Prosesseja monimutkaistaa kansainvälisyys ja kulttuurierot. Jo Euroopan sisällä kulttuureja on useita ja niiden pohjalta kehittyneet toimintatavat haastavat prosesseja. (Rantala ym. 2021.) Jotta voimme eliminoida ja hallita muuttujia sekä haasteita, on ensin ymmärrettävä syyt niiden takana.

Myyntiprosessin toimivuuteen vaikuttaa moni asia kuten vaikkapa osapuolten erilaiset kulttuurit. Kulttuuri on osa jokapäiväistä elämäämme, ja näin ollen läsnä myös työelämässä. Prosessit kehittyvät kun niihin liittyviä osa-alueita tarkastellaan ja pohditaan parannuskeinoja. Parannuskeinot voivat olla esimerkiksi prosessien yksinkertaistaminen, avoimuus, tiedon jakaminen, työtehtävien kuvaus, myynnin tehokas johtaminen ja tekoälyn hyödyntäminen.

Tämä opinnäytetyö tutkii mitä eri vaiheita maahantuontiyrityksen osto- ja myyntiprosessiin kuuluu ja miten siitä esiin tulevia haasteita voidaan ratkoa. Haasteita tarkastellaan erityisesti kulttuurin näkökulmasta. Mahdollisten haasteiden laajuutta ja yleisyyttä selvitetään haastatteleamalla case yrityksen työntekijöitä sekä konsultoimalla kansainvälisiä kollegoita. Tällä keinolla pyritään löytämään vastaus sille, mitä on tehtävissä ongelmien ratkaisemiseksi ruohonjuuritasolla ja mitkä ovat sellaisia seikkoja joihin ei pystytä yksin vaikuttamaan case yrityksen toimesta.

Opinnäytetyön tarkoitus ei ole selvittää myyntiprosessien haasteiden yleisyyttä maailmalla tai kotimaassa, vaan tarkoitus on keskittyä nimen omaa yhden tietyn maahantuontiyrityksen kohtaamiin haasteisiin. Tarkoitus on esittää case yritykselle konkreettisia parannusehdotuksia ja tarjota eri työkaluja myyntiprosessin herättämien haasteiden ratkaisemiseksi.

2 Myynti

2.1 Myynnin teoria

Yrityksen ydintarkoitus on tehdä voittoa. Voitto syntyy onnistuneista myynneistä. Myynnillä tarkoitetaan useamman kuin kahden osapuolen välistä tapahtumaa, jossa tuote tai palvelu vaihdetaan hyödykkeeseen tai rahaan. Onnistunut myynti luo yritykselle arvoa ja arvo puolestaan synnyttää yritykselle voittoa. Voiton määrä saadaan maksimoitua onnistuneiden ja tehokkaiden myyntiprosessien avulla. (Donaldson 2007, 3–4.)

Onnistunut myynti vaatii johtamista. Myynnin johtamisessa keskeiset tavoitteet ovat myynnin suunnittelu ja organisointi, myyjien motivointi sekä myynnin seuranta. Myynnin suunnittelussa asetetaan myynnille tavoitteet ja välitavoitteet sekä luodaan työsuunnitelma. Tärkeimmät tavoitteet ovat myynnin määrä, myyntikate sekä markkinaosuus. Työsuunnitelman tarkoitus on konkretisoida myyjille, miten tavoitteisiin päästään. Työsuunnitelma koostuu esimerkiksi myyntiajan tavoitteesta, tukitoimista kuten esimerkiksi messuista ja yhteistöistä vaikuttajien tai julkisuudenhenkilöiden kanssa ja uusien asiakkaiden hankinnasta. (Rope 2003, s 117–121.)

Myynnin organisoinnissa työtehtävät jaetaan myyjien kesken ja sovitaan yhteisistä säännöistä, kuten toimipaikoista ja vastuualueista. Myynnin organisaatio käytännössä tarkoittaa toimintaohjeiden laatimista ja antamista. Organisoinnin on oltava selkeää, jotta myyjät voivat keskittyä myymiseen eikä resursseja kulu epäselvien ohjeistusten selvittämiseen. (Rope 2003, s 119.)

Johtajan ja esihenkilön yksi tärkeimmistä työtehtävistä on pitää motivaatiota yllä. Motiivi on jokin tavoite, pyrkimys tai asia, jonka haluamme saavuttaa. Motivaatio syntyy, kun paikallistamme päämäärämme ja löydämme keinot niiden saavuttamiseksi. (Mayor & Risku 2015.) Motivaatiota voidaan pitää yllä esimerkiksi koulutuksilla, työtehtävien monimuotoisuudella, palkkauksella, joka motivoi työntekijää panostamaan työtehtäviin tai ylläpitämällä kannustavaa työilmapiiriä. (Rope 2003, 120–121.)

Myyntin seurannassa tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista. Raportoinnin avulla asetetaan tuleville ajanjaksoille ja myynneille tavoitteet. Oleellisia raportoitavia tietoja ovat muun muassa uusien asiakkaiden rekisteröinti, asiakaskäynnit ja se kuinka suuri osa vierailuista johti tilaukseen tai myyntiin, tilausten määrä ja niistä syntyvät kustannukset ja myyntikate. (Rope 2003, 121–124.)

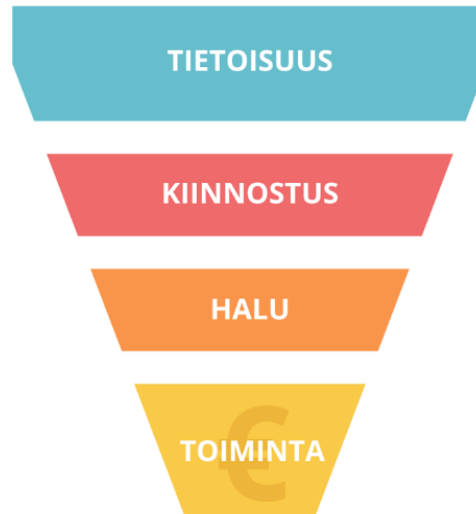
2.2 Myyntiprosessi ja myyntisuppilo

Myyntiprosessi koostuu askeleista, jotka tapahtuvat ennen myyntikeskustelua- tai tapaamista, sen aikana sekä sen jälkeen. (Kokonaho 2011, 25.) Onnistunut myynti vaatii perustaksi huolellisen valmistelun. Myyntiprosessin valmisteluvaiheessa kerätään kaikki tarvittava taustatieto tuotteesta sekä asiakkaasta, jotta myyjästä jää vakuuttava kuva asiakkaalle. Ennen tapaamista myyjän on perehdyttävä asiakkaaseensa. (Rope 2003, 60–61.)

Tehokas taustatyö on tarpeen myös arvomyyntiä harjoittaessa. Arvomyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaan liiketoimintaa. Arvomyynnissä asiakas nähdään liikekumppanina eikä pelkkänä asiakkaana. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet ja halut, asiakkuussuhteesta tulee pitkäaikainen ja molemminpuolinen. (Kokonaho 2001, 17.)

Myyntisuppilo on työkalu, joka auttaa myyjiä valmistautumaan paremmin kauppoihin sekä ymmärtämään syvemmin asiakasta. Sen tarkoitus on visualisoida asiakkaan ja myyjän välistä matkaa ensitapaamisesta kaupan teko hetkeen. (Watts 2023.) Alla olevasta kuvasta (kuva 1) näkyy mistä osa-alueista suppilo koostuu.

MYYNNTISUPPILO



Kuva 1. Mikä on myyntisuppilo? – Moderni ostopolku selitettynä (Rautiainen n.d.)

Myyntisuppilon ylimmät kaksi kerrosta ovat tietoisuus ja kiinnostus. Ylin kerros eli tietoisuus kuvastaa sitä hetkeä, kun kuluttaja ensimmäisen kerran kuulee tuotteesta tai palvelusta. On yleistä, ettei tuotteesta tai yrityksestä välttämättä tiedetä vielä tässä vaiheessa mitään. Myyjän tavoite on saada mahdollisen asiakkaan kiinnostus heräämään. Suppilo on laajimmillaan yläkerroksessa, koska tässä kohtaa mikään ei vielä erottele tai lajittele kuluttajia. Hieman yleistäen voi sanoa, että kaikki ovat potentiaalisia asiakkaita. (Watts 2023.)

Toiseksi ylin kerros eli kiinnostus kuvastaa kuluttajissa syntyvää kiinnostusta yrityksestä tai tuotteesta. Osalle kuluttajista heräsi mielenkiinto ja osalle ei ja näin ollen suppilo alkaa kapenemaan; kiinnostus koskee suppeampaa osuutta kuin tietoisuus. Suppilon keskikerros eli halu kuvastaa sanan mukaisesti kuluttajan halua. Tässä kohtaa myyjät tekevät kaikkensa voittaakseen mahdolliset kilpailijansa. Kuluttajalle on todennäköisesti jo muodostunut jokin mielikuva tuotteesta, mutta hän tarvitsee myyjän vielä vakuuttamaan, että päätös on oikea. (Watts 2023.)

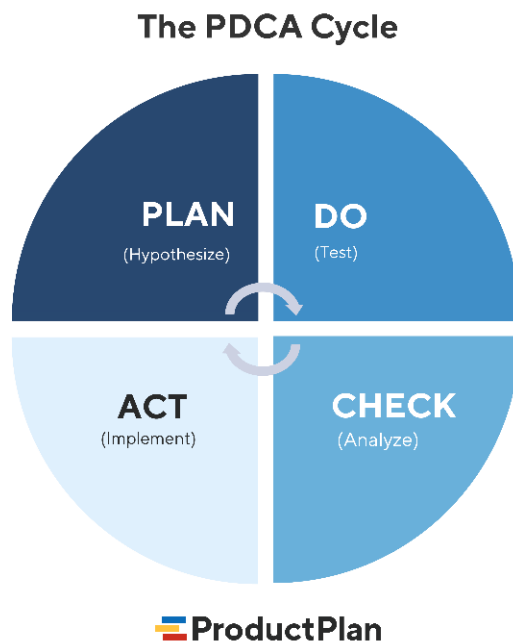
Suppilon alin kerros kuvastaa toimintaa. Tässä kuluttaja tekee lopullisen päätöksen ja ryhtyy yrityksen asiakkaaksi. Suppilon kapein kohta kuvastaa sitä, miten loppujen lopuksi vain harva kuluttajista läpäisee suppilon ja ryhtyy asiakkaaksi. Myyntisuppilon pohjalle on helppo suunnitella jatkoa yrityksen myyntiprosessille. Suppilossa kuvattu ostokäyttäytyminen kertoo, mihin myyjien tulee keskittyä ja mitkä ovat tärkeitä seikkoja asiakkaille. (Watts 2023.)

2.3 Lean & Plan-Do-Check-Act- ympyrä

Lean

Lean on 1950- luvulla Japanissa alkunsa saanut menetelmä, jota nykyään käytetään maailmanlaajuisesti monilla eri aloilla. Alun perin lean- menetelmää hyödynnettiin teollisuusalailla. Lean- ajattelu on filosofia, joka perustuu prosessien turhien eli tuottamattomien vaiheiden poistamiseen. Näitä vaiheita kutsutaan hukaksi. Kun kaikki hukat on eliminoitu prosesseista, jäljelle jää tehokas ja toimiva prosessi. (Barbosa ym. 2023, 1–2.) Lean perustuu eri työkalujen hyödyntämiseen, joilla prosesseja saadaan paranneltua. Lean-prosessin yhteydessä yleisesti käytettyjä työkaluja ovat muun muassa arvovirtakuvaus, tahtiaika ja 5S- menetelmä. (Barbosa ym. 2023, 3.)

Yksi lean ajatteluun perustuvista menetelmistä on PDCA eli Plan-Do-Check-Act metodi. PDCA on alun perin Walter Shewardin kehittämä metodiikka, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen. Teorian kansantajuisi Edward Deming ja teoriaa kutsutaankin toisella nimellä Demingin ympyräksi. (Benneyan & ym. 1993, 35–36.)



Kuva 2. PDCA ympyrä (Product plan n.d.)

Kuvasta 2 havaitaan, mistä Demingin ympyrä muodostuu. Ympyrän ensimmäinen osio on nimeltään suunniteltu (plan). Suunnitteluvaiheen tarkoitus on havainnollistaa päämäärä ja täsmentää prosessia. Kun suunnitelma on tehty, se pannaan käytäntöön (do). Suorittamista seuraa (check). Tarkastusvaiheessa selvitetään mitkä asiat aiheuttivat ongelmia ja mistä ongelmat johtuivat. Tämän jälkeen epäkohtaan puututaan ja prosessia parannetaan (act). Lopuksi prosessi alkaa alusta ja siitä johtuu termi ”jatkuva parantaminen”. (Benneyan & ym. 1993, 35–36.)

Teorian tarkoitus on lähestyä prosessia pienissä osissa, jolloin prosessin kehittäminen ei tunnu ylivoimaiselta. Ympyrä havainnollistaa jatkuvaa kehitystä ja toimintaa, mutta samalla tuo esille sen, että kaikki teorian neljä osa-aluetta ovat yhtä tärkeitä. Mikään osa-alue ei yksinään johda kehitykseen; pelkkä suunnittelu ilman tekoja tai pelkkä tekeminen ei johda muutokseen. (Benneyan & ym. 1993, 37.)

Yankelevitch & Kuhl (2015, 75–78) mukaan PDCA metodia voidaan hyödyntää esimerkiksi kommunikaation parantamisessa ja tiedon välityksen tehostamisessa. Tarkasteltaessa kommunikaatioprosessia tai

tiedonvälitysprosessia, metodi kannustaa pohtimaan mitä sanomalla tai viestillä halutaan saavuttaa. Kommunikoinnissa on tärkeä miettiä vastaanottajaa. He kannustavat pohtimaan seuraavia asioita ennen viestin lähettämistä, jotta vastaanottaja hahmottaa häneen kohdistuvat odotukset ja vaatimukset:

- Mitä taustatietoja ja -oletuksia vastaanottajalla on aiheesta?
- Onko vastaanottajalle tarjottu tarpeelliset resurssit aiheen ymmärtämiseksi?
- Mikä on paras ajankohta viestiä tai kommunikoida tietyistä aiheista?
- Mitä viestin vastaanottamisen jälkeen tulisi tapahtua tai mitä tulisi olla tehtynä?

3 Myyntiin vaikuttavat ympäristötekijät

3.1 Kulttuuri

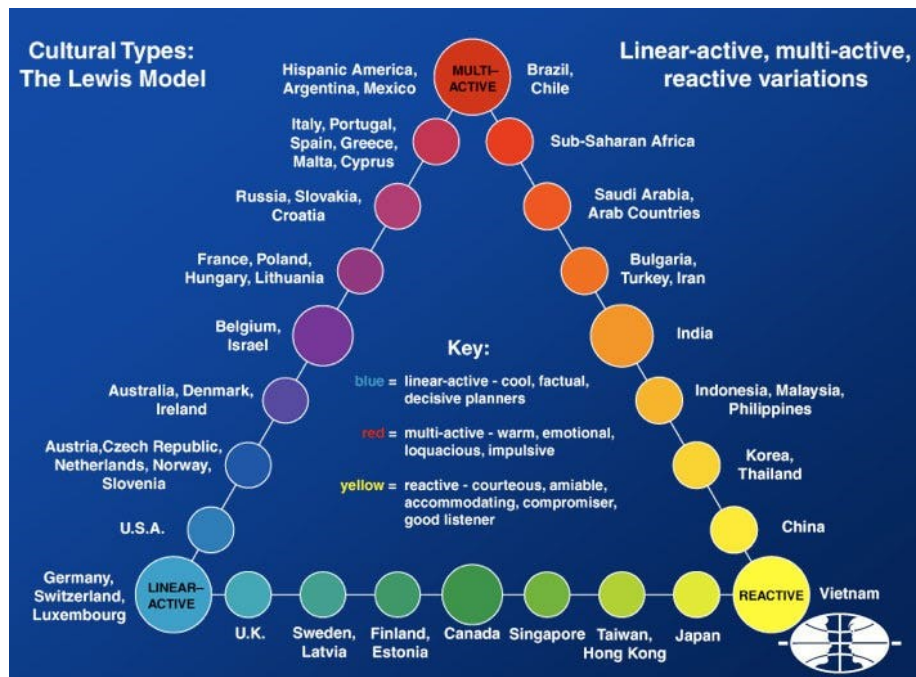
Kulttuuri on joukko uskomuksia tai/ja standardeja joihin ryhmä ihmisiä uskoo ja joiden mukaan käyttäytyään. Kulttuuri pitää sisällään kielen, elinkeinon, valtarakenteet, taiteen ja urheilun, uskonnon ja muut tottumukset. (Usunier & Lee 2009, 4.) Kulttuurin luomat tottumukset ohjaavat kuluttajia ja yrityksiä. Ymmärtämällä miten kulttuuri ohjaa toimintaamme, yritykset saavat luotua lisää myyntiä ja markkinatilaa maailmalla. (Usunier & Lee, 2009, 65.)

Kulttuurin eroja on pyritty havainnollistamaan erilaisilla kaavioilla ja kuvaajilla. Näistä yksi tunnetuimmista lienee Lewisin malli (kuva 3). Lewisin malli jakaa eri kulttuurit käyttäytymisen ja luonteenpiirteiden mukaan kolmioon. Punainen väri tarkoittaa erittäin aktiivista, lämmintä ja impulsiivista käyttäytymistä. Keltainen väri kuvastaa reagoivia, kohteliaita, sopeutuvia ja vastaantulevia kun taas sininen väri puolestaan kuvastaa rauhallista ja päättäväistä, faktoihin perustuvaa suunnittelijaa. (Lewis 2000, 37–50.)

Lewisin malli sai alkunsa 1990-luvulla Richard Lewisin teoksen *When Cultures Collide* johtopäätösten pohjalta. Teoksessa Lewis käsittelee sitä, miten ihmiset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan käyttäytymisen perusteella. Teoksen tieto ja teoria pohjautuvat pitkälti Lewisin omaan tutkimukseensa. Hän on elämänsä aikana vierailut 135:ssä maassa ja työskennellyt 20:ssä eri maassa. Lewisin malli puolestaan perustuu kerättyyn dataan ja ammattilaisten kertomuksiin kulttuurista ja käyttäytymisestä.

Kuten alla olevasta kuvasta 3 näkee, kolmion kärjessä on maat, joiden käyttäytyminen ostotilanteissa sekä työyhteisöissä pohjautuu tunteisiin ja impulsiivisuuteen. Esimerkkejä näistä maista on Etelä-Euroopan maat kuten Italia, Espanja ja Kreikka sekä Etelä-Amerikan maat. Mentäessä alaspäin kolmiota, käyttäytyminen muuttuu. Alhaalla oikealla on Japanin, Vietnamin ja Kiinan kaltaiset maat, jotka tekevät kompromisseja ja joille tärkeää on tulla muiden kanssa toimeen. Kolmion vasemmalla reunalla puolestaan on siniset

maat. Eli maat, jotka tekevät päätökset faktoihin perustuen ja jotka suunnittelevat rauhassa tekonsa.



Kuva 3. Lewisin malli (The Lewis model) (Lubin. 2013)

Lewisin malli demonstroi, kuinka lähellä eri kulttuurit ovat toisiaan. Mitä lähempänä jokin kulttuuri on toista, sitä enemmän niissä on yhtäläisyyksiä ja teoriassa sitä paremmin yhteistyö sujui. Kuten kuvasta näkee, Suomi sijoittuu kuvaajassa alas keskelle. Suomi nähdään vihreänä eli sinisen ja keltaisen sekoituksena. Suomi on enemmän siniseen päähän taipuvainen, eli rauhallisena ja päätöksensä faktoihin perustava maa. Suomi ja Viro on asetettu kaaviossa samaan kohtaan käyttäytymisensä perusteella. Suomen ja Viron käyttäytymistä lähimpänä on Ruotsi, Latvia ja Kanada. Kaavion johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että näiden maiden kanssa yhteistyö sujui parhaiten.

3.2 Kommunikaatio

Kommunikaatio on ajatusten, ideoiden, faktojen ja mielipiteiden vaihtamista sekä niiden vastaanottamista. Kommunikaatio on jokapäiväistä ja se mahdollistaa ihmisten kasvun, viisastumisen ja oppimisen sekä ympäristöön sopeutumisen. (Rayudu 2009, 13.)

Kommunikaatio koostuu verbaalisesta ja non-verbaalisesta viestinnästä. Verbaalinen kommunikaatio on puhetta eli sanoja ja lauseita. Non-verbaalinen viestintä puolestaan on puhumattomuutta, eleitä, ilmeitä ja ilmaisuja. (Usunier & Lee 2009, 340–349.) Non-verbaalinen kommunikaatio usein kuvastaa tunteita ja ajatuksia todennukaisemmin kuin verbaalinen kommunikaatio. Ilmeet ja eleet luovat sanoille merkityksen ja kontekstin. (Rayudu 2009, 201.) Kieli on merkittävä osa verbaalista kommunikaatiota ja tästä syystä suurimmat ongelmat kulttuurien välisessä kommunikaatiossa syntyvät kielimuureista (Usunier & Lee 2009, 343).

Non-verbaalisen kommunikaation haasteet syntyvät siitä, ettei eleet ja ilmeet ole aina universaaleja. Länsimaalaisessa kulttuurissa silmiin katsominen on merkki kunnioituksesta kun taas joissain kulttuureissa on tyypillistä etteivät naiset tai lapset katso miehiä tai aikuisia silmiin. (Rayudu 2009, 201–206.)

Kommunikaatio on yksi merkittävimmistä osa-alueista yrityksen toiminnassa. Se luo työpaikalle yhteisen kielen, jonka avulla luodaan yhteinen ymmärrys työtehtävistä ja päämääristä. (Mikkola & Valo 2019, 3.) Yrityksen sisäisen kommunikaation merkitys korostuu myös siinä, että yrityksen työntekijät kokevat olevansa osa organisaation toimintaa kun heitä säännöllisesti tiedotetaan yritykseen liittyvistä asioista (Rayudu 2009, 228).

Yleisiä kommunikaatiota heikentäviä tekijöitä organisaatiossa ovat muun muassa: epäselvät vaatimukset tai päämäärät, huonot kommunikaatiokanavat, niin sanotun epävirallisen kommunikaation puutos, hierarkian puutos ja vajavainen puuttuminen konflikteihin. Epäselvät päämäärät tai työntekijöihin kohdistuvat odotukset synnyttävät epäselvyyksiä työyhteisössä. Työntekijöihin

kohdistuvat odotukset sen sijaan auttavat motivoimaan työntekijöitä. (Rayudu 2009, 235–236.)

Huonot kommunikaatiokanavat heikentävät yrityksen toimintaa. Jos käytössä oleva kommunikaatiokanava ei ole helppo- tai nopeakäyttöinen, niin tällöin kommunikaatiokaan ei ole sitä. Hierarkian puutos johtaa epäselvään ohjeistukseen ja työnjakoon. Jokaisen työntekijän tulisi saada ohjeet vain yhdeltä työntekijältä ja kaikkien tiedossa tulisi olla tieto siitä, kuka vastaa kenelle. Epävirallinen kommunikaatio auttaa luomaan hyvän hengen työyhteisössä. Jos työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, niin kritiikkiä on helpompi antaa ja ottaa vastaan. Hyvä ilmapiiri vähentää työpaikalla syntyviä konflikteja. (Rayudu 2009, 236.)

3.3 Tekoäly

Tekoäly eli *Artificial Intelligence (AI)* on tietojenkäsittelytieteen osa-alue, joka suorittaa tehtäviä, joihin tarvitaan ihmiselle tyypillisiä taitoja, kuten puheen matkimista tai kuvion ennustamista. Tekoäly pitää sisällään matematiikkaa, logiikkaa ja ohjelmointia. Se luo oppimansa avulla päätelmiä ja soveltaa niitä uuden oppimisessa, samalla tavalla kuin ihminenkin. (Kananen & Puolitaival 2019, 27.) Tunnettuja tekoälyä hyödyntäviä sovelluksia ovat esimerkiksi Google Maps ja Applen tuotteissa käytetty Siri- toiminto (Maheshwari 2023).

Tekoälyn toiminta perustuu suuren data-määrän keräämiseen ja sen analysoimiseen algoritmien kautta. Data on numeroita, kirjaimia, tekstiä, kuvia ja videoita tai lukuja. Jotta datasta saadaan informaatiota irti, vaaditaan konteksti tai merkitys datalle eli jotain johon data voidaan liittää. Kun saatu informaatio tulkitaan ja ymmärretään, se muuttuu tiedoksi. Tietoa voidaan yhdistää aikaisempaan tietämykseen ja tätä kautta tehdä havaintoja esimerkiksi muutoksesta suhteessa vanhaan tietoon. (Kananen & Puolitaival 2019, 71.)

Kananen ja Puolitaival (2019, 199) toteavat, että tekoälyä voidaan hyödyntää yrityksissä esimerkiksi liiketoimintaprosessien tehostuksessa, uusien palveluiden luomisessa ja johdon päätöksenteossa. He täsmentävät tekoälyn hyödyntämisen ulottuvan tehtäviin tai prosesseihin, joissa toistuu kaavamainen rakenne. Heidän mukaansa esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa voidaan säästää aikaa ulkoistamalla tehtävä tekoälylle. Tekoäly pystyy nopeammin ja tehokkaammin huomioimaan esimerkiksi työntekijöiden toiveet työvuorojen suhteen sekä esimerkiksi lainsäädännölliset taukoajat.

4 Case

4.1 Sportson International Oy:n esittely

Sportson International Oy on vuonna 1982 perustettu kotimainen perheyritys, joka toimii Babolatin ja Filan Suomen maahantuojina. Yritys tuo maahan pelivälineitä kuten tennis- ja sulkapallomailoja sekä urheilutekstiilejä. Yrityksen pääkonttori on Kaarinassa ja myyntikonttori sijaitsee Espoossa. Yrityksen henkilöstöön kuuluu neljä työntekijää. Organisaatio on ulkoistanut varastohallinnan sekä sosiaalisen median tuottajan. Työntekijöiden työtehtävät jakautuvat karkeasti niin, että kaksi neljästä ovat myyjiä ja yksi toimii tuotejohtajana eli vastaa kuvastoista, materiaaleista sekä tuotetiedoista. Neljäntenä työntekijänä on back office- henkilö, joka vastaa tilausten kirjaamisesta, pelivälineiden sekä mallivaatteiden järjestelystä ja niiden jakamisesta

Opinnäytetyössä keskitytään Fila Tennis maahantuonti- ja myyntiprosessiin. Fila Tennis- lisenssin omistaa saksalainen vientiyritys. Sportson International Oy:n toiminta perustuu tulevien mallistojen ennakkomyyntiin. Fila Tennis- julkaisee kaksi kertaa vuodessa malliston ja kunkin maan maahantuojat myyvät nämä mallistot noin vuosi etukäteen jälleenmyyjille. Mallistot jakautuvat niin, että marraskuussa julkaistaan seuraavan vuoden talvi/syyskuu mallisto ja maaliskuun/huhtikuun vaihteessa julkaistaan seuraavan vuoden kevät/kesä mallisto.

4.2. Haastattelut & haastattelukysymykset

Myyntiprosessin haasteiden kartoitusta varten suoritettiin syvähaastattelu case yrityksen henkilöstön kanssa. Haastattelun tavoitteena oli saada selkeämpi kuva lähtötilanteesta ja nostaa esiin myyntiprosessin haasteita ja syitä niille. Työntekijät A, B ja C ohjeistettiin vastaamaan kysymyksiin itsenäisesti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman monipuolisia sekä todenmukaisia. Osa toteamuksista perustuu tutkijan havaintoihin ja kokemuksiin.

Haastattelun kysymykset jakautuivat kolmeen kategoriaan, joiden aiheet olivat: yrityksen sisäinen kommunikaatio, kommunikaatio myyntiprosessiin kuuluvien eri toimijoiden kanssa sekä myyntiprosessi. Alla on listattu haastattelukysymykset aihealueittain.

Aihe 1: Myyntiprosessi

- Kuvailisitko lyhyesti Sportson International Oy:n myyntiprosessia alusta loppuun
- Mitkä asiat ovat mielestäsi suurimmat kompastuskivet äsken mainitsemassasi prosessissa?
- Koetko voivasi itse vaikuttaa myyntiprosessin haasteisiin? Jos kyllä, niin miten ja jos et, niin miksi et?

Aihe 2: Sisäinen kommunikaatio

- Mitä onnistunut kommunikaatio mielestäsi on?
- Miten kommunikaatio voi mielestäsi vaikuttaa yleisesti yrityksen prosesseihin?
- Mitä mieltä olet Sportson International Oy:n kommunikaatiosta?
- Mitä mieltä olet työtehtävien jakautumisesta yrityksessä?

Aihe 3: Kommunikaatio muiden prosessiin kuuluvien toimijoiden kanssa

- Miten kommunikaatio yrityksen ulkopuolella mielestäsi toimii?
- Näköykö eri maiden kulttuuri mielestäsi jollain tapaa organisaation toiminnassa?
- Miten mielestäsi eri kulttuurit vaikuttavat koko organisaation yhteiseen toimintaan?

Aihe 1 käsittelee yrityksen myyntiprosessia. Myyntiprosessi pitää sisällään myös tavaran oston päämieheltä. Työntekijöitä pyydettiin antamaan

yksityiskohtainen selostus prosessin kulusta. Prosessi alkaa vaatemallistojen valmistumisesta ja päättyy kun asiakas on saanut tilaamansa tuotteet.

Selostuksen jälkeen vastaajia pyydettiin nostamaan esiin mainitsemastaan prosessista kompastuskiviä tai kohtia, joita tulisi jollain tapaa muuttaa.

Vastaajilta kysyttiin kuinka he itse kokevat voivansa vaikuttaa haastattelun herättämiin kehityskohtiin.

Sisäiseen kommunikaatioon kohdistuvien kysymysten tarkoitus oli selvittää kommunikaation merkitys vastaajien näkökulmasta. Aiheen merkitystä ja sen tavoitteita pohdittiin ensin yleisellä tasolla. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin tarkastelemaan oman yrityksensä sisäistä kommunikaatiota. Haastattelussa haluttiin selvittää, kuinka hyvin työnjako on onnistunut yrityksessä. Tarkoitus oli saada vastaajat itsereflektoimaan yrityksen kommunikaatiota ja arvioimaan miten hyvin kommunikaatio toimii suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin.

Aihe 3 kysymysten tarkoitus oli selvittää kuinka hyvin kommunikaatio toimii osto- ja myyntiprosessin muiden toimijoiden kanssa. Prosessin muita toimijoita on päämies, muut maahantuonti kollegat ja varaston työntekijät. Aihe 3 käsittelee kommunikaatiota erityisesti kulttuurin näkökulmasta. Yrityksen päämies on saksalainen ja maahantuontikollegat ovat ympäri Eurooppaa. On siis oleellista tietää, miten työntekijät kokevat kulttuurin vaikuttavan prosesseihin.

Vastaajille lähetettiin kysymykset hyvissä ajoin ennen haastattelujen ajankohtaa ja heitä pyydettiin perehtymään niihin etukäteen. Kysymyksiin perehtyminen rauhassa mahdollistaa laadukkaampien vastausten antamista. Haastattelun vastaukset on tiivistetty taulukkoon 1.

Taulukko 1: Syvähaastattelun vastaukset

	Vastaukset A	Vastaukset B	Vastaukset C
Mitä onnistunut kommunikaatio mielestäsi on?	selkeää ja informatiivista	avointa, vuorovaikutteista	avointa, oikea-aikaista
Miten kommunikaatio voi mielestäsi vaikuttaa yleisesti yrityksen prosesseihin?	Merkittävästi	Merkittävästi	Merkittävästi
Mitä mieltä olet Sportson International Oy:n sisäisestä kommunikaatiosta?	Koetaan ongelmaksi	Neutraali, parannettavaa löytyy	Neutraali, parannettavaa löytyy
Mitä mieltä olet työtehtävien jakautumisesta yrityksessä?	Onnistunutta	Onnistunutta	Neutraali, parannettavaa löytyy
Miten kommunikaatio yrityksen ulkopuolella mielestäsi toimii?	Onnistunutta	Onnistunutta	Neutraali, parannettavaa löytyy
Näkykö eri maiden kulttuuri mielestäsi jollain tapaa koko organisaation toiminnassa?	Merkittävästi	Merkittävästi	Merkittävästi
Miten mielestäsi eri maiden työkuulttuuri vaikuttaa yrityksen yhteiseen toimintaan?	Vaikuttaa	Ei vaikuta merkittävästi	Ei vaikuta merkittävästi
Kuvailisitko lyhyesti Sportson International Oy:n myyntiprosessia alusta loppuun		Käsitelty tekstissä	
Mitkä asiat ovat mielestäsi suurimmat kompastuskivet äsken mainitsemassasi prosessissa?	Löytyi parannettavaa	Löytyi parannettavaa	Löytyi parannettavaa
Koetko voivasi itse vaikuttaa myyntiprosessin ongelmiin? Jos kyllä, niin miten ja jos et, niin miksi et?	Kyllä	En	Kyllä

4.3. Yrityksen tämän hetkinen myyntiprosessi

Työntekijöiden vastausten perusteella luotiin kuvaus myyntiprosessista (kuva 4). Kuvauksessa käsitellään kevät/kesä- vaatemalliston myynti- ja ostoprosessia. Päämies kehittää vaatemalliston noin vuosi ennen tilausten määräaikaa. Uusi mallisto valmistuu maaliskuu-/huhtikuun paikkeilla, jolloin kunkin maan edustaja saa kutsun julkistustapahtumaan, joka järjestetään päämiehen kotikaupungissa Saksassa.

Julkistustapahtumassa käydään yhdessä läpi tuleva mallisto ja pohditaan siihen kohdistuvia leikkauksia tai muutoksia. Mikäli maahantuojat kokevat, ettei jokin tuote myy, niin se poistetaan mallistosta. Tällä pyritään tekemään mallistosta mahdollisimman tuottavia ja suppeita.

Katalogi koostuu *tournament line-*, *cross racket line-*, *classic & heritage club-* ja *essential-* mallistoista. Tournament line- ja cross racket line- mallistot ovat kausittain vaihtuvia. Mallit saattavat toistua, mutta väri vaihtoehtoisissa on muutoksia. Näiden mallistojen tarkoitus on tarjota asiakkaille jotain uutta ja sen hetkisiin trendeihin perustuvia tuotteita. Classic & heritage club- ja essential- mallistot pitävät sisällään mallit, jotka toistuvat vuosittain. Vuosittain toistuvat mallit ovat yleisesti myydyimmät mallit.

Kun mallistosta on päästy yhteisymmärrykseen, päämies lähettää kullekin maan edustajalle katalogit, mallit ja hinnastot. Päämieheltä saapunut materiaali käydään case yrityksen toimesta läpi ja varmistetaan, ettei asiakkaille lähetetä heille kuulumattomia tai arkaluontoisia tietoja. Esimerkkejä tällaisista tiedoista on muun muassa yrityksen ostohinnat sekä päämiehen tiedot. Piilottamalla päämiehen tiedot pyritään estämään se, että asiakkaat tilaisivat tuotteet suoraan päämieheltä.

Materiaalit muutetaan samalla sähköiseen muotoon. Saksalainen päämies suosii paperikuvastoja ja -hinnastoja. Suomessa puolestaan yleisempää on sähköisen materiaalin käyttö. Materiaalin saapumisen jälkeen case yrityksen myyjät lähettävät materiaalit edelleen asiakkailleen ja sopivat

asiakastapaamiset. Toiveena on, että asiakkaat ehtivät käydä materiaalin läpi ennen tapaamista, jotta tapaaminen sujuu jouhevasti. Materiaali lisätään myös case yrityksen sähköiseen B2B- palvelimeen, josta kaikilla asiakkaila on mahdollisuus ladata materiaalit itselleen.

Myyjät sopivat asiakastapaamiset ja lähtevät mallivaatteiden kanssa asiakkaan luokse. Joissain tapauksissa asiakkaat tulevat myyjän luokse, mutta useimmiten myyjät menevät asiakkaan luo. Asiakastapaamisissa myyjä ja asiakas tekee yhdessä ennakkotilauksen. Noin 95% tehdyistä tilauksista tehdään yhdessä asiakkaan kanssa ja noin 5% asiakkaista tekee tilaukset omatoimisesti heille lähetetyn materiaalin avulla. Asiakkaat joiden kanssa tilaukset tehdään tilaavat lähes aina enemmän kuin asiakkaat, jotka tekevät tilaukset omatoimisesti.

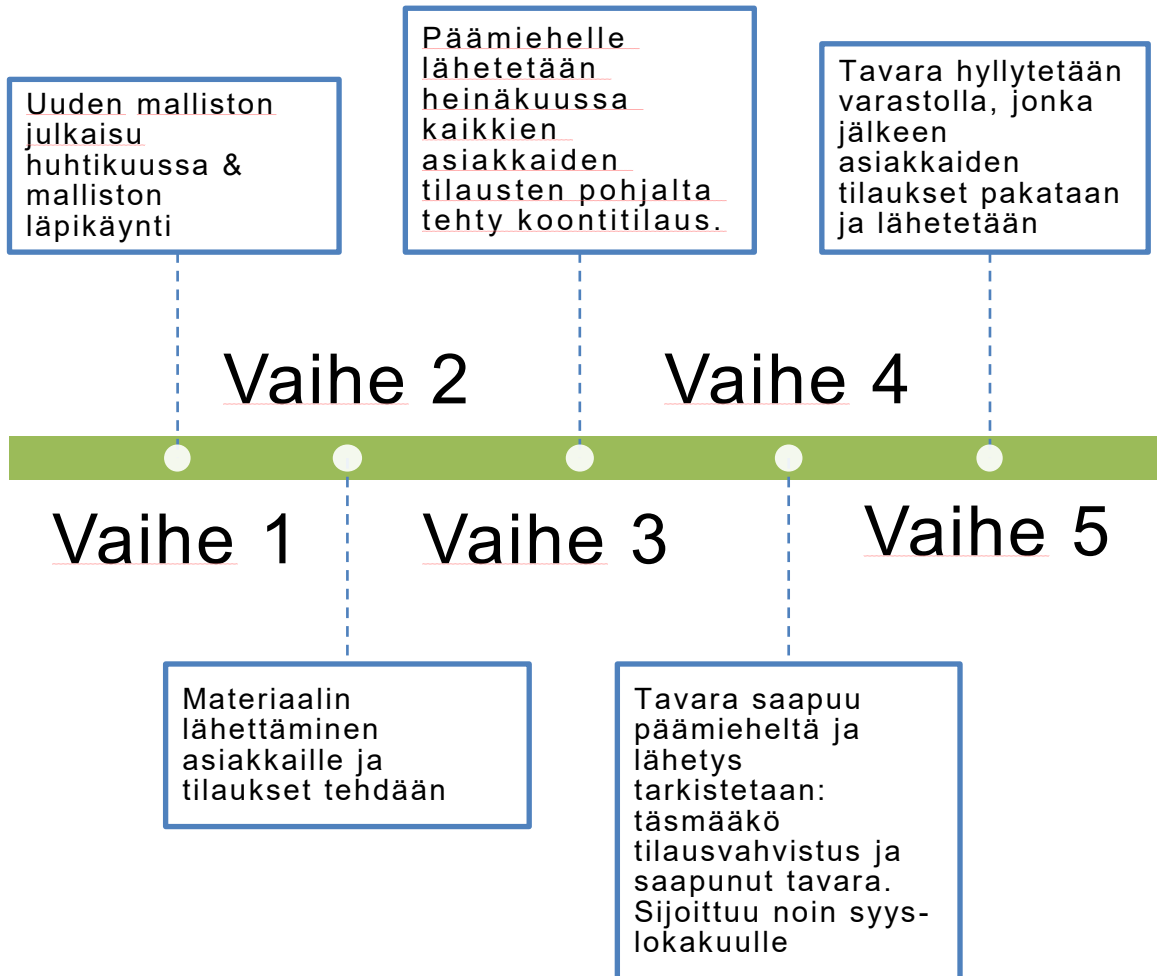
Kun kaikkien asiakkaiden tilaukset on tehty ja kerätty, myyjät lähettävät ne back office- työntekijälle, joka syöttää tilaukset case yrityksen sähköiseen tilausjärjestelmään. Tilausten pohjalta yhdistetään kaikkien asiakkaiden tilaukset yhdeksi koontitilaukseksi, joka lähetetään päämiehelle. Asiakkaiden tilausten määräaika kevät/kesä malliston osalta sijoittuu heinäkuulle. Päämies tekee kaikkien maahantuojien koontitilausten pohjalta lopullisen koontitilauksen, joka lähetetään tuotannolle. Tuotteiden valmistus aloitetaan.

Päämies lähettää sähköisesti tilausvahvistukset sekä arvioidut toimituspäivät maahantuojille. Tuotteiden toimituspäivät sijoittuvat alkusyksyyn.

Tilausvahvistuksista käy ilmi mahdolliset muutokset tuotannossa. Vähäisen kysynnän vuoksi päämiehet voivat tehdä vielä viimehetken päätöksiä koskien esimerkiksi joidenkin värien poistamista tuotannosta tai joissain tapauksissa kokonaisten tuotteiden poistamista. Jos jokin tilaama tuote on poistettu tuotannosta, tulee asiakkaiden kanssa sopia korvaavista tuotteista.

Kun raportit on tarkistettu ja mahdolliset virheet korjattu, asiakas saa tilausvahvistuksen tuotteista. Tilausvahvistuksessa annetaan myös arvioidut toimituspäivät. Tuotteet saapuvat päämieheltä keskusvarastolle. Ulkoistettu varastopalvelu käy kuorman ja lähetteen läpi ja tarkistaa, että ne täsmäävät. Jos kaikki täsmää, niin kuorma puretaan ja hyllytetään. Kun tavara on hyllytetty,

varasto alkaa pakkaamaan asiakkaiden tilauksia ja lähettää tavaran heille läheteiden kera. Alla olevassa kuvassa 4 on kuvattu myyntiprosessin vaiheiden pääpiirteet.



Kuva 4: Myyntiprosessi

4.4. Myyntiprosessin haasteet ja ratkaisut

Myyntiprosessin kuvaamisen jälkeen työntekijöitä pyydettiin tuomaan prosessista esiin heidän havaitsemat haasteet. Tämän jälkeen työntekijöiltä kysyttiin, miten he itse kokevat voivansa vaikuttaa myyntiprosessin haasteisiin. Vastaajat A ja C kokivat, että prosessista löytyi asioista joihin he voivat vaikuttaa, kun taas vastaaja B koki, ettei haasteisiin voida vaikuttaa case yrityksen toimesta. Haastattelussa esiin nousseet aiheet jaettiin kolmeen kategoriaan; kommunikaatio, kulttuuri, teknologiset erot. Haastatteluissa esiin tuodut havainnot ja ratkaisuehdotukset käsitellään aiheittain tulevissa kappaleissa.

Kommunikaatio

Vastaajat kokivat yleisesti, että yrityksen sisällä kommunikaatio on avointa ja jokapäiväistä. Työntekijöidenvälinen luottamus on kehittynyt vuosien aikana ja, vaikka kyseessä on perheyritys, niin työntekijöiden välillä ei juurikaan ole konflikteja. Työntekijät ovat päivittäin yhteyksissä erilaisten sähköisten kanavien välityksellä.

Työntekijöiden mukaan haasteet kommunikaatiossa liittyvät tiedonjaon reaaliaikaisuuteen, tarpeeksi laajaan tiedonkulkuun sekä jaettavan tiedon määrään. Tietoa ja materiaalia tulee paljon ja niiden huolimaton säilytys johtaa hukkuneisiin materiaaleihin. Yhteisen materiaalin jakamiseen käytetään yrityksessä useaa eri kanavaa. Osa suosii sähköpostitse jaettua materiaalia, osa jakaa materiaalit pilvipalvelun kautta. Tämä johtaa siihen, että tärkeät materiaalit on ajoittain vaikea löytää nopeasti.

Internetin ja tieto- ja viestintäteknologian käytön lisääntymisen seurauksena kustannustehokkaita kommunikaatiokanavia on useita. Yrityksen tulee yhdessä löytää itselleen parhaat työkalut tiedon välittämiseksi. Paras kanava tiedonvälitykselle löytyy kokeilemalla eri palveluita ja vertailemalla niitä toisiinsa.

Kaikkien vastaajien mukaan case yrityksessä käytetään paljon epäsuoraa ohjeistamista, eli käytetään esimerkiksi lauseita:

- jonkun pitäisi tehdä...
- tämä täytyisi tehdä...
- tämän voisi joku tehdä...

Tämän seurauksena työntekijät helposti olettavat, että joku muu ottaa tehtävän hoitaakseen. Pahimmassa tapauksessa tämä johtaa siihen, että tehtävät jäävät kokonaan tekemättä, sama työ tehdään useaan kertaan usean eri työntekijän toimesta tai kaikki työ kaatuu yhden tunnollisen työntekijän harteille. Tiedonjaon selkeyttä voisi lähteä parantamaan PDCA- ympyrän avulla:

Plan (suunnitelma)

- Mikä on lähetettävän viestin tarkoitus? Onko tarkoitus tiedottaa vai jakaa ohjeita tai toimintatapoja?
- Mitä taustatietoja viestin vastaanottajalla tulee olla, jotta hän ymmärtää viestin samalla tavalla kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut? Täytyykö vastaanottajalle lähettää lisäksi liitteenä aikaisemmin lähetetty viesti, virkistääkseen hänen muistiaan?
- Mihin kellon aikaan ja minä päivänä viesti lähetetään, jotta saavutetaan suunniteltu tavoite? Onko viesti sen luonteinen, että sen voi lähettää perjantaina klo 15:59 vai pitäisikö viesti lähettää vasta maanantaina? Lähetetäänkö viesti juuri ennen lounastaukoa vai heti ensimmäiseksi aamulla?

Do (teko)

Tässä vaiheessa suunnitelman pohjalta toimitaan eli esimerkiksi viesti lähetetään.

Check (tarkistus)

- Saavutettiinkö suunnitellut tavoitteet eli tapahtuiko viestin lähettämisen jälkeen se, mitä suunniteltiin?

- Miten työntekijät reagoivat viestiin? Kokivatko he sen tarpeeksi informatiiviseksi vai herättikö se lisäkysymyksiä?
- Mitä voisi tehdä toisin, jotta reagointi olisi nopeampaa ja tehokkaampaa?

Act (toimitaan opitun pohjalta)

Tehdään tarvittavat muutokset ja aloitetaan prosessi alusta. Tehdään uusi suunnitelma ja asetetaan uudet tavoitteet.

Epäselvän työnjaon takia välivaiheiden tarkistus jää ajoittain puutteelliseksi. Kiireellisten aikataulujen ja epäselvän kommunikaation seurauksena esimerkiksi asiakkaiden tekemät tilaukset saattavat jäädä tarkistamatta. Voi myös jäädä epäselväksi, että kenen tulisi tarkistaa tilaukset. Myyntiprosessia kuvatessa työntekijät totesivat, että vaikka suurin osa tilauksista tehdäänkin myyjien toimesta niin osa asiakkaista joutuu kuitenkin tekemään tilaukset omatoimisesti.

Usein virheet tai puutteet tilauslomakkeissa huomataan vasta, kun kaikki tilaukset on kerätty asiakkailta ja tilauksia aletaan yhden työntekijän toimesta syöttää järjestelmään. Olisi hyvä, jos myyjät tarkistaisivat omien asiakkaidensa tilaukset huolellisesti heti niiden saatua. Back office työntekijän, joka syöttää tilaukset järjestelmään tulisi tarkistaa ne vielä kerran läpi. Tällöin silmäpareja olisi useampi ja virheiltä säilyttäisiin.

Kulttuuri

Suomen yksiköiden eli Kaarinan ja Espoon välillä ei havaittu kulttuurin liittyviä eroavaisuuksia. Kulttuurierot havaittiin kohdistuvan Suomen ja Saksan yksiköiden välillä. Kaikki vastaajista kokivat, että päämieheltä saadut vastaukset ovat selkeitä, mutta prosessin aikana tehdyt muutokset mallistoihin ja niistä informoiminen on ajoittain huonoa. Esimerkiksi välillä tieto yksittäisen tuotteen pois jäämisestä mallistosta saattaa tulla vasta kun tuotteista on lähetetty ostovahvistukset asiakkaille. Tämä aiheuttaa asiakkaille mielipahaa ja ylimääräistä työtä kun haluttua tuotetta ei olekaan saatavilla. Myyntiprosessi täytyy aloittaa osittain uudestaan.

Organisaation yhteinen kieli on Englanti ja vastaajien mukaan tämän ansiosta vaikka edustajia on ympäri Eurooppaa, niin kielestä johtuvat väärinymmärrykset ja epäselvyydet ovat erittäin harvinaisia. Tapaamisia eri maiden edustajien kanssa on harvoin, jonka seurauksena non-verbaalisesta kommunikaatiosta ei tarvitse juurikaan välittää.

Vastaajista B ja C totesi, että päämiehen edustama saksalainen kulttuuri on huomattavasti hierarkkisempaa kuin suomalainen, ja tämä näkyy esimerkiksi tiedon kulussa. Saksalaisessa työkuulttuurissa on tyypillistä, ettei tieto kulje jokaiselle työntekijälle. Suomalaisessa työkuulttuurissa on puolestaan tapana jakaa kaikki tai ainakin lähes kaikki tieto työntekijöille. Tämä edesauttaa hyvää ja avointa kommunikaatiota yrityksessä. Vaikka kyseessä olisi jotain perustietoa saapuvasta tavarasta tai aikatauluista, niin B:n mukaan tietoa on vaikea saada päämieheltä.

Fila Tennis- lisenssi sisältää tiukat säädökset sille, millaisille jälleenmyyjille mallistoja saa myydä. Yhtenä kriteerinä on se, että jälleenmyyjien valikoiman tulee liittyä osittain ainakin johonkin mailapeliin, esimerkiksi sulkapalloon tai tennikseen. Suomessa ei vastaaja A:n mukaan ole juurikaan kauppvoja, jotka myyvät pro tennistarvikkeita, vaan niiden myynti on keskittynyt tennisseuroille. Seurojen pääasiallinen toiminta perustuu valmennukseen eikä myynti- tai ostoprosesseihin. Tämän takia seurojen edustajien ja myyjien toimintatavat eivät kohtaa.

Suomen markkinat on kooltaan pienemmän kuin esimerkiksi Saksan ja Ranskan ja sen takia mallistot suunnitellaan näiden maiden kuluttajien ehdoilla. Värit ja materiaalit ovat suurimmat erot kuluttajien ostotottumuksissa. Suomessa esimerkiksi puuvilla tuotteet myyvät hyvin, mutta muualla Euroopassa niille ei ole kysyntää. Tästä syystä vuosi vuodelta mallistoista on vähennetty puuvilla tuotteita. Vaikka puuvilla tuotteet myyvät Suomessa hyvin, niin myynti ei kuitenkaan ole tarpeeksi suurta, jotta tuotanto olisi kannattavaa.

Vastaajat olivat kollektiivisesti sitä mieltä, että erot vuosilomien ajankohdassa hankaloittaa prosesseja case yrityksen ja päämiehen välillä. Keski-Euroopassa kesälomat sijoittuvat elokuulle, kun taas Suomessa elokuu on tyypillisesti työkuukausi ja heinäkuu on lomakuukausi. Tämän takia yhteistyö case yrityksen ja päämiehen välillä heinä-elokuun aikana vaikeutuu.

Koska kyseessä on ennakkomyynti, niin määräajat ovat jokaisen toimijan osalta tiukat. Kevät/kesä-malliston tilausten määräajat sijoittuvat heinäkuulle, jolloin case yrityksen tulee saada kerättyä heinäkuun aikana asiakkailtaan kaikki tilaukset, niputettava ne yhdeksi koontitilaukseksi ja toimitettava päämiehille. Kesälomien vuoksi se on hankalaa.

Kesälomakauden ajankohta ei kuitenkaan ole vain Suomen maahantuojien ongelmia. Sama ongelma on esimerkiksi Ruotsin maahantuojalla. Loma-ajankohdan haasteiden yleisyyttä Pohjoismaissa selvitettiin kysymällä Ruotsin ja Tanskan maahantuojalta heidän näkemyksiään ongelmaan. Molempien edustajien mukaan ongelma on olemassa, ja heidän ratkaisunsa ongelmaan on asettaa asiakkailleen määräajat kesäkuun puolelle. Case yritys voisi ottaa saman käyttöön Suomessakin.

Tekniset haasteet ja tekoäly

Vastaaja A on case yrityksessä vastuussa materiaalien luomisesta ja välittämisestä eteenpäin asiakkaille ja hänen mielestään päämiehen puutteelliset tietotekniset työkalut lisäävät hänen työkuormaansa. Vastaaja A:n mukaan päämiehet suosivat paperikuvastoja ja -hinnastoja sähköisen muodon sijaan. Suomessa taas on käytössä sähköinen järjestelmä, joten paperimateriaalinen muuttaminen sähköiseen muotoon on ylimääräinen välivaihe, johon kuluu paljon aikaa. Lisäksi, mikäli päämiehellä ylipäätään on sähköinen alusta käytössä, niin se on yleensä eri kuin mitä case yrityksen työntekijöillä on käytössä. Materiaali täytyy siis tuolloinkin muokata oikeaan muotoon.

Vastaaja B puolestaan kiinnitti huomiota tuotekoodeihin ja niiden monimutkaisuuteen. Pitkät ja monimutkaiset tuotekoodit aiheuttavat turhia väärinymmärryksiä. Vaatteiden tuotekoodit ovat yhdistelmä kirjaimia ja numeroita. Ne ovat yleensä pitkiä ja käsin kirjoitettaessa numerot menevät helposti sekaisin. Jokainen tuote täytyy käsin lisätä yrityksen sähköiseen järjestelmään ja B:n mukaan tässä kohtaa tulee usein virheitä.

Vastaajat B ja C nostivat esiin mallistojen laajuudet. Jokaisessa mallistossa on helposti 30–40 eri vaatekappaletta ja niiden esittely asiakkaille on aikaa vievää ja usein myös turhaa. Loppujen lopuksi asiakkaat tilaavat hyvin pienen osan mallistosta eivätkä ole edes kiinnostuneita esimerkiksi uutuustuotteista.

Case yritykseltä puuttuu showroom. Showroom on tyypillisesti tila tai jokin huone, jossa myyjän tuotteet ovat esillä ja asiakkaat pääsevät katsomaan vaatteita. Showroomiin on luotu olosuhteet, jossa värit tulevat luonnollisesti esiin. Vaikka vastaajat eivät maininneet showroomin puutetta yhtenä myyntiprosessiin vaikuttavista tekijöistä, niin sen olemassa olo varmasti helpottaisi prosessien sujuvuutta sekä asiakkaiden päätöksen tekoa.

Mallivaatteet ovat erittäin tärkeä työkalu, joiden avulla myyjät saavat vakuutettua asiakkaat tuotteistaan. Monelle asiakkaalle on tärkeä saada kokeilla vaatteiden materiaaleja ja nähdä värien kirkkaus ja sävy. Fyysisen vaateen katsominen on aivan eri asia, kuin kuvastosta katsominen. Nykymuodissa käytetään paljon halpoja materiaaleja, jotka eivät kestä käyttöä. Laadukkaan materiaalin erottaa halvasta, ja tästä syystä on ehdottoman tärkeää osoittaa asiakkaille mallivaatteiden avulla materiaalien hyvä laatu.

Koska showroom puuttuu, niin jokaista tapaamista varten mallivaatteet on pakattava rekkeihin ja kuljetettava mukana asiakastapaamisiin. Auton takaluukussa vaatteet rypistyvät ja likaantuvat. Rypyyiset vaatteet heijastuu yrityksen ammattimaisuuteen. Myyntihuoneessa tai -tilassa vaatteet olisivat kauniisti esillä.

Tekoälyä voisi hyödyntää mallistojen laajuuden tuomissa haasteissa. Tekoälyn avulla asiakkaiden ostotottumuksista voisi muodostaa algoritmin, joka ennustaisi myös tulevia tilauksia. Tämän avulla sekä myyjät että asiakkaat säästäisivät aikaa, sillä koko mallistoa ei tarvitsisi käydä läpi. Tekoälyn ennustaminen johtaisi mallistojen supistamiseen. Jos esimerkiksi asiakas X on joka vuosi tilannut kahta eri miesten teknistä t-paitaa viidessä eri koossa, voisi tekoäly ennustaa asiakkaan tilaavan tälläkin kertaa kahta eri t-paitaa ja tehdä prosessista jouhevamman.

Tämän lisäksi tekoäly voisi kuitenkin ehdottaa jotain uutta ja yllättävää tuotetta edellä mainittujen kahden tuotteen lisäksi. Asiakkaat olisivat otettuja siitä, että myyjät ymmärtävät heidän makunsa ja osaisivat suositella heille uusia tuotteita kokeiltavaksi. Saman voisi tehdä toki myös ilman tekoälyä, mutta tekoäly analysoi datan huomattavasti nopeammin ja kykenee ennustamaan paremmin. Toisaalta tekoäly tarvitsee toimiakseen mittavan loogisesti dokumentoidun tietomäärän.

Samaa työkalua voisi käyttää ymmärtämään miten esimerkiksi Pohjois-Suomen ja Etelä-Suomen ostokäyttäytyminen eroaa toisistaan. Pohjois-pohjanmaalaiset eivät perinteisesti käytä yhtä kirkkaita tai rohkeita värejä kuin mitä esimerkiksi pääkaupunkilaiset. Myyjät näyttäisivät uskottavimmalta ja vakuuttavammilta, tarjotessaan asiakkaille tuotteita, joita he haluavat. Toki, myyjille on varmasti kertynyt vuosien varrelta tästä dataa, mutta kouluttaessaan uusia myyjiä on tehokkaampaa käyttää tekoälyn tarjoamaa dataa ja sen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Uusilla ja tuoreilla myyjillä ei ole käytössään samaa kokemusta.

Tekoäly avulla voidaan myös paljastaa prosessien kehityskohteita tai löytää kokonaan uusia ideoita myyntiin. On myös selvää, että tietomäärä lisääntyy ja tekoälyn käyttö tulee mahdolliseksi tai jopa pakolliseksi, sillä ilman tekoälyä ei suurta tietomäärä pystytä käsittelemään.

5 Johtopäätökset ja tulosten hyödyntäminen

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia mitä eri vaiheita maahantuontiyrityksen osto- ja myyntiprosessiin kuuluu ja miten niissä esiintyviä haasteita voidaan ratkoa. Aihetta tutkittiin erityisesti kommunikaation näkökulmasta. Lisäksi käsiteltiin haasteita kulttuurin ja tekoälyn näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää nykyaikaisia ratkaisuja haasteisiin.

Syvähaastattelut olivat hyvä tiedonkeruun menetelmä tähän työhön. Vastaukset loivat hyvän lähtökohdan haasteiden hahmottamiseksi sekä niiden ratkaisemiseksi. Syvähaastattelut osoittivat sen, kuinka tärkeää yritysten ja työntekijöiden on harjoittaa itsereflektointia. Kasvokkain käydyt keskustelut herättivät uusia ajatuksia, jotka toivat prosesseihin uusia näkökulmia ja parannusehdotuksia.

Tutkimus osoitti sen, että kommunikaation vaikutus myynti- ja ostoprosessin sujuvuuteen on merkittävä. Leanin filosofia ja teknologian kehittyminen tarjoaa hyviä työkaluja prosessien tarkasteluun ja parantamiseen. Demingin ympyrä kannustaa jatkuvaan kehittämiseen ja pyrkii paloittelemaan kehittämisen pieneen osiin, jolloin haasteiden ratkaisu ei tunnu ylitsempääsemättömältä.

Kulttuurierot todettiin olevan läsnä maahantuontiyrityksen prosesseissa, mutta ne eivät kuitenkaan vaikuta negatiivisesti yrityksen toimintaan. Case yrityksen ja sen saksalaisen päämiehen työkuultuureissa on eroja, mutta yleisesti koettiin, että ne tarjoavat haasteiden sijaan enemmänkin mahdollisuuksia oppia.

Kulttuurierojen luomiin tilanteisiin on osattava sopeutua.

Työn tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavana, sillä haastattelukysymykset oli toimitettu vastaajille etukäteen ja haastatteluille varattiin reilusti aikaa. Tämän ansiosta haastateltavien vastaukset olivat pitkään mietittyjä ja kasvokkain käyty keskustelu kannusti vastausten täsmentämiseen sekä esimerkkien antamista. Tulokset ovat linjassa aiemmin samanlaisista haastatteluista ja tutkimuksista saatujen tulosten kanssa; selkeä ja oikea-aikainen kommunikaatio vähentää

väärinymmärryksiä sekä virheitä ja näin ollen parantaa yrityksen prosesseja. Työssä on käytetty suomenkielisten lähteiden lisäksi englanninkielisiä lähteitä.

Opinnäytetyön tavoite myyntiprosessin kehittämisessä täyttyi jo osittain syvähaastattelujen jälkeen. Case yrityksen johto otti suuria askeleita kohti parempaa kommunikaatiota. Case yrityksessä tehtiin Demingin ympyrää hyödyntäen suunnitelma kommunikaation parantamisesta. Suunnitelma piti sisällään muun muassa säännöllisin väliajoin pidettävät palaverit.

Syvähaastattelujen ansiosta kommunikaation merkitystä mietitään selvästi enemmän case yrityksessä. Yrityksen johto on ottanut käyttöön selkeämmän johtamistyylin ja tämä näkyy esimerkiksi työtehtävien selkeydessä. Epäsuorasta ohjeistamisesta on luovuttu eli tehtävänannot ovat aikaisempaa selkeämpiä ja väärinymmärryksiä syntyy vähemmän.

Yritys voisi jatkaa työn hyödyntämistä vielä erityisesti mallistojen laajuuden herättämissä haasteissa. Tekoäly tarjoaa mahdollisuuden suurten tietokantojen hyödyntämiseen ja turhan tavaran myyntiyrityksen karsimiseen sekä ostopäätösten ennustamiseen. Kehityksen on oltava jatkuvaa ja tällä työllä voidaan muistuttaa case yritystä siitä, miten hyvin prosesseja saatiin kehitettyä yksinkertaisilla keinoilla.

Lähteet

Barbosa, F. & Peruchi, R. & Morioka, S. & Junior, P. 2023. Lean, six sigma and sustainability case studies in supply chain management: a systematic literature review. Viitattu 3.1.2024.

<https://www.proquest.com/business/docview/2873568531/D5F71504A1A14CF3PQ/10?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Bontas, O. & Bârjovanu, G. 2023. Online Communication is the Basis of Modern Communication in Business Management. Viitattu 1.1.2024

<https://www.proquest.com/business/docview/2857455273/991B7DB1B242491BPQ/13?accountid=14446&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Donaldson, B. 2007. Sales management - Principles, Process And Practice. 3., uudistettu painos. New York: Palgrave MacMillan.

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly- Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin Ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lewis, R. 2000. When Cultures Collide – Managing Successfully across Cultures. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing.

Lubin, G. 2013. The Lewis Model Explains Every Culture In The World. Business Insider. Viitattu 17.10.2023. <https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9?r=US&IR=T>

Maheshwari, R. 2023. Whats is Artificial Intelligence (AI) And How Does It Work. Forbes Advisor. Viitattu 5.1.2024.

<https://www.forbes.com/advisor/in/business/software/what-is-ai/>

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Alma Talent Oy.

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. Workplace Communication. England: Taylor & Francis Group.

Product Plan. n.d. PDCA Cycle. Viitattu 8.1.2024.

<https://www.productplan.com/glossary/pdca-cycle/>

Rantala, J. & Untinen, H. & Yllikäinen, M. & Holopainen, T. 2021. From Globalization towards Localization in Sales. 12th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomic (AHFE 2021) and the Affiliated Conferences, AHFE 2021.

Rautiainen, J. n.d. Mikä on myyntisuppilo? – Moderni ostopolku selitettynä.

Muutos Digital. Viitattu 17.10.2023. <https://muutosdigital.fi/blogi/mika-on-myyntisuppilo-moderni-ostopolku-selittettyna/>

Rayudu, C.S. 2009. Communication. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Rockwell, A. 2017. The History Of Artificial Intelligence. Harvard University-Special Edition: Artificial Intelligence. Viitattu 5.1.2024

<https://sitn.hms.harvard.edu/flash/2017/history-artificial-intelligence/>

Sportson. Yritysesittely. Viitattu 20.10.2023 <https://www.sportson.fi/page/6/yritys>

Usunier, J. & Lee, J. 2009. Marketing Across Cultures. 5., uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.

Yankelevitch, S. & Kuhl, C. 2015. Lean communication: Applications for Continuous Process Improvement. New York: Business Expert Press

Watts, R. 2023. Sales Funnel Template and And Examples For 2024. Forbes Advisor. Viitattu 17.10.2023. <https://www.forbes.com/advisor/business/sales-funnel-template/>