

Myyntiprosessien kehittäminen ja johtaminen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Järvinen, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 48 + 2 liitesivua	Valmistumisaika kevät 2025
Työn nimi Myyntiprosessien kehittäminen ja johtaminen		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Tämä kehitystyö keskittyy teknisen alan yrityksen myyntiprosessien nykytilan analysointiin ja niiden tehostamiseen. Työssä paneudutaan nykyasiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Työssä selvitetään, miten myyntiprosesseja voidaan kehittää ja johtaa tehokkaammin yrityksen kasvun, asiakassuhteiden ylläpidon ja kilpailukyvyn parantamiseksi.</p> <p>Kehitystyöllä halutaan selvittää, mitkä ovat myynnin suurimmat ongelmakohdat ja miten niitä voidaan alkaa korjaamaan. Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui myyntitiimin haastattelut. Haastattelujen avulla pyritään saamaan suurimmat ongelmakohdat nostettua esille. Teoreettinen viitekehys rakentuu prosessimalleihin, asiakkuudenhallintaan ja muutosjohtamiseen.</p> <p>Myyntitiimin haastattelujen avulla esiin nousi isoimmiksi ongelmakohdiksi; epäselvät työnkuvat, heikko myyntijohtaminen, puutteellinen tiedonkulku sekä teknologian hyödyntämisen haasteellisuus.</p> <p>Kehitystyön tutkimuksen tuloksena muodostuu suosituksia prosessien selkiyttämiseksi, teknologian hyödyntämiseksi ja johdon sitoutumisen lisäämiseksi. Työn avulla pyritään luomaan kestäviä ja tehokkaita myyntiprosesseja ja pienempiä osaprosesseja, jotka tukevat yrityksen pitkäaikaista menestystä ja kilpailuetua markkinoilla. Työn avulla pyritään saamaan yritykselle uusia työkaluja, joita hyödyntää myöhemmin myös muissa toiminnoissa. Yrityksessä olevan muutosvastarinnan vuoksi kehittämisehdotukset on pidetty yksinkertaisina ja monipuolisina, jotta ne on helppo viedä yrityksessä käytäntöön.</p>		
Asiasanat Myynti, myyntiprosessit, prosessien johtaminen, asiakaskokemus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Järvinen, Anu	Master's thesis	Spring 2025
	Number of Pages	
	48 + 2 pages of appendices	
Title of Publication		
Development and management of sales processes		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration (MBA), Regenerative Leadership		
Abstract		
<p>This development initiative is centered on conducting a comprehensive analysis of the current sales processes within a technology company's operations, with the objective of enhancing their overall efficiency. The project emphasizes the maintenance and development of existing customer relationships, aiming to identify opportunities for process improvement and more effective management practices. These enhancements are intended to support the company's growth, improve customer retention, and strengthen its competitiveness in the market.</p> <p>The primary goal of this development effort is to identify key issues within the sales function and explore potential strategies for their resolution. The study is conducted as a qualitative research project, with interviews serving as the primary data collection method, targeting members of the sales team. These interviews are designed to uncover the main challenges faced by the team. The theoretical framework underpinning the study is based on process modeling, customer relationship management, and changing management principles.</p> <p>From the interviews, the most significant issues identified include ambiguity in job roles, weak sales management, insufficient information flow, and difficulties in leveraging technological tools effectively.</p> <p>Based on the findings, recommendations will be proposed to clarify sales processes, optimize the use of technology, and enhance management engagement. The overarching aim is to establish sustainable and efficient sales processes, along with streamlined subprocesses that support the company's long-term success and competitive positioning. Additionally, the project seeks to equip the organization with new tools and methodologies that can be adapted for other functions in the future. Recognizing potential resistance to change, the development proposals have been designed to be straightforward and adaptable, facilitating smooth implementation within the organization.</p>		
Keywords		
Sales, sales process, process management, customer experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehitystyön tausta	1
1.2	Kehitystyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analysointi.....	3
1.4	Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	4
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	5
2	Prosessit ja niiden johtaminen liiketoiminnassa.....	7
2.1	Liiketoimintaprosessit	7
2.1.1	Miten prosessi muodostuu.....	8
2.1.2	Myyntiprosessi.....	10
2.1.3	Muutosprosessi	12
3	Asiakkuuksien johtaminen	13
3.1	Asiakkuus.....	13
3.2	Asiakaskokemus	13
3.3	Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys	14
3.4	Asiakkuusjohtaminen.....	14
3.5	Asiakaspolku	15
3.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	17
3.7	Myyntin johtaminen.....	19
3.8	Muutosjohtaminen	19
4	Kohdeyrityksen myyntiprosessit.....	22
4.1	Nykytila.....	22
4.1.1	Työntekijähaastattelut.....	23
4.1.2	Ihmiset ja kyvykkyydet.....	25
4.1.3	Teknologiat.....	27
5	Myyntin prosessien kehittäminen	29
5.1	Teknologian hyödyntäminen.....	29
5.1.1	Asiakaskokemuksen parantaminen digitaalisia työkalujen avulla.....	31
5.1.2	Yrityksen prosessikartta.....	33
5.1.3	Osaprosesseja myyntin tueksi	35
5.2	Muutoksen johtaminen	37
5.2.1	Kotterin muutosjohtamisen malli	38
5.2.2	Teknologian johtaminen.....	39
6	Yhteenveto ja pohdinta	40

6.1	Tulosten tarkastelu	40
6.2	Kehitystyön reliabiliteetti ja validiteetti.....	42
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	43
	Lähteet	44

Liite 1. Haastatteluajataulu

Liite 2. Haastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Kehitystyön tausta

Myyntiprosessien tehokas johtaminen on elintärkeää organisaatioiden menestykselle, erityisesti kilpailuilla markkinoilla. Ensimmäinen askel tehokkaassa myyntijohtamisessa on selkeiden tavoitteiden määrittäminen. Yksi keskeisimmistä haasteista myyntiprosessien johtamisessa on varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja että heillä on tarvittavat välineet ja tiedot menestyäkseen. Tämän vuoksi organisaatioiden on panostettava selkeisiin tavoitteisiin, tehokkaaseen viestintään, jatkuvaan koulutukseen ja suorituskyvyn seurantaan. Lisäksi asiakassuhteiden hoitaminen ja palautteen hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa suoraan myyntituloksiin.

Myyntiprosessien kehittäminen ja tehokkaampi käyttöönotto mahdollistaa paremmat kyvykkyudet mukautua toimintaympäristön muutoksiin, joita myynnin kohdalla varmasti jatkuvasti tulee. Tehokas ja toimiva myyntiprosessi luo yritykselle paremman maineen, tuo lisäarvoa asiakkaalle sekä mahdollistaa mahdollisimman tehokkaan toiminnan ilman turhia toimintoja. Johtamisella on tärkeä rooli myyntiprosessien läpiviemisessä sekä kehittämisessä. Johdon tulee nähdä ja luoda kyvykkyudet ja osaaminen sekä luoda myyjille tehokkaat puitteet myynnin onnistumiselle sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Muutos yrityksessä vaatii oikeanlaisia toimenpiteitä ja niiden tutkimiseen tulisi myös panostaa. Ilman oikein kohdistettua johtamista muutoksen eri vaiheissa harvoin myöskään tulos on halutun kaltainen (Vuori & Vuori, 2022).

Myyntiprosessien tehokas johtaminen ei rajoitu ainoastaan tavoitteiden asettamiseen ja tiimin sitouttamiseen, vaan se kattaa myös laajemman strategisen ajattelun, joka huomioi markkinoiden dynaamisuuden ja asiakaskäyttäytymisen muutokset. Kilpailuetu syntyy usein siitä, miten hyvin organisaatio pystyy ennakoimaan asiakastarpeita ja reagoimaan niihin nopeasti. Tämän vuoksi myyntijohtajien on tärkeää olla jatkuvasti ajan tasalla markkinatrendeistä ja asiakaspalautteesta, mikä puolestaan edellyttää kaikin puolin toimivaa viestintä- ja tiedonjakamisjärjestelmää.

Tehokkaan myyntiprosessin kehittämisessä keskeistä on myös teknologian hyödyntäminen. CRM-järjestelmät ja muut myyntityökalut voivat auttaa myyntitiimejä hallitsemaan asiakassuhteita, seuraamaan myyntitavoitteita ja analysoimaan myyntidataa. Tietojen kerääminen ja analysointi mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen asiakaskunnasta ja auttaa myyjiä räätälöimään tarjouksiaan paremmin asiakkaiden tarpeiden mukaan. Teknologian avulla voidaan myös automatisoida rutiinitehtäviä, jolloin myyjät voivat keskittyä enemmän asiakassuhteiden rakentamiseen ja myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi

myyntiprosessien jatkuva arviointi ja kehittäminen ovat välttämättömiä organisaation menestyksen kannalta. Tämä tarkoittaa käytännössä säännöllisiä palautekeskusteluja, joissa tiimin jäsenet voivat jakaa kokemuksiaan ja ideoitaan. Organisaation kulttuurin tulisi tukea avointa keskustelua ja innovatiivista ajattelua, mikä voi johtaa uusiin näkökulmiin myyntistrategioihin.

Yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä on myös olennaista. Nämä kaksi osastoa voivat täydentää toisiaan ja luoda synergiaa, joka parantaa asiakaskokemusta ja lisää myyntiä. Esimerkiksi markkinoinnin luomat liidit voivat tarjota myyntitiimille arvokasta tietoa potentiaalisista asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään, mikä voi johtaa tehokkaampiin myyntistrategioihin.

Lopuksi on tärkeää muistaa, että myyntiprosessien tehokas johtaminen ei ole vain myyntijohtajien vastuulla. Koko organisaation on sitouduttava myyntistrategioihin ja -tavoitteisiin, ja jokaisella työntekijällä on oma roolinsa näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyö, sitoutuminen ja jatkuva kehitys ovat avaintekijöitä, jotka varmistavat, että organisaatio pystyy menestymään kilpailuilla markkinoilla ja mukautumaan muuttuviin asiakastarpeisiin. Kattava lähestymistapa myyntiprosessien johtamiseen auttaa organisaatioita saavuttamaan pitkäaikaista menestystä ja kasvua.

1.2 Kehitystyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tässä kehitystyössä kohdeyrityksenä toimii Suomessa toimiva teknisen alan yritys, joka tuo maahan laitteita ja koneita Euroopasta. Yrityksessä on havaittu haasteita myyntiprosessien kehittämisen ja johtamisen kanssa. Prosesseja kyllä luodaan, mutta niiden jalkauttaminen aiheuttaa ongelmia eikä niitä osata tehdä järjestelmällisesti ja oikein johtaen. Kehitystehtävässä paneudutaan yrityksen jo olemassa oleviin myyntiprosesseihin ja niiden systemaattiseen kehittämiseen sekä miten niiden johtamista saataisiin tehostettua. Lopuksi annetaan myös jatkokehitysehdotuksia, joita tämän tehtävän pohjalta syntyy.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida myynnin päivittäisen johtamisen nykytilaa sekä selvittää, mihin suuntaan myyntiprosesseja tulisi viedä ja kehittää, jotta jatkossa myynti tukee paremmin yrityksen kasvua, asiakassuhteiden johdonmukainen ylläpitäminen paranee sekä myynnin johtaminen selkiytyy. Myynnin kehityksen tulee tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, jolla nykyasiakkaat saadaan yhä käyttämään kohdeyrityksen tuotteita ja palveluita. Kehitystyön avulla saadaan alkuun myyntiprosessien jäsenelty ja suunnitelmallinen kehitys, jolle tämä kehitystyö toimii ponnahduslautana. Myyntiprosessien kehittämistä ei tulisi jättää vain tähän kehitystyöhön vaan sitä tulisi nyt jatkaa ja kehittää askel askeleelta.

Kehitystyötä tukeva pääkysymys on:

- Miten myyntiprosesseja voidaan kehittää ja johtaa tehokkaammin, jotta ne tukevat yrityksen kasvua ja parantavat asiakassuhteiden ylläpitoa?

Pääkysymystä tukevat apukysymykset ovat:

- Millaisia parannuksia tai muutoksia myyntiprosesseihin voitaisiin tehdä, jotta ne tukisivat paremmin yrityksen strategisia tavoitteita?
- Miten asiakassuhteiden hallintaa voitaisiin kehittää myyntiprosessien kautta?
- Miten teknologiset ratkaisut voisivat tukea myyntiprosessien kehittämistä ja johtamista?

Haastattelut rajataan koskemaan vain myyntitiimiä, tämän rajauksen avulla halutaan selvittää kohdennetusti myynnin haasteet myyntitiimin näkökulmasta. Jatkokehityskohteisiin tulee ottaa huomioon myös muun henkilökunnan näkökulmat ja ongelmakohdat. Tutkitiimit on rajattu pois tästä työstä, jotta saadaan selkeästi työ painottumaan vain myynnin haasteisiin eikä työn aihepiiri laajene hallitsemattomaksi.

1.3 Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analysointi

Tässä kehitystyössä tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmetodia, mikä on erityisen soveltuva lähestymistapa, kun halutaan syventää ymmärrystä ilmiöistä, kuten päivittäisestä johtamisesta ja sen kehittamisestä kohti asetettuja tavoitteita (Kananen 2008, 24). Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen, sen sijaan että se perustuisi pelkästään numeerisiin tietoihin tai tilastollisiin analyysiin. Aineiston keruussa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Kerättyä aineistoa voi analysoida ja tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152).

Laadullisessa tutkimuksessa tieto muodostuu kielen, kielellisten ilmaisujen ja sosiaalisesti rakentuneiden merkitysten kautta. Aineisto kerätään usein luonnollisissa, arkipäiväisissä tilanteissa, ja tutkimusmenetelminä käytetään esimerkiksi teemahaastatteluja, ryhmähaastatteluja, osallistuvaa havainnointia sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskurssianalyysijä. Myös aineiston ja tapausten ainutlaatuisuus vaikuttavat tutkimustulosten tulkintaan. (Hirsijärvi ym. 2000, 164; Vilkkä 2021, 19.)

Haastattelumuotona käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jossa käydään ennalta suunniteltuja kysymyksiä, mutta mahdollistetaan myös avoin keskustelu aiheista, jotka mahdollisesti haastattelujen aikana nousevat esille. Haastateltavina ovat myynnin johtaja ja myyjät perustellaan sillä, että heillä on käytännön kokemusta ja asiantuntijuutta, jolla

tunnistetaan tutkimusongelmia ja kehityskohteita prosesseissa ja niiden johtamisessa. Kyseessä on kenttätutkimus, jolle on ominaista olla vuorovaikutuksessa kohteena olevien kanssa ja tutkittavan ilmiön ymmärtäminen (Aspers & Corte, 2019.)

Haastatteluista saatu aineisto käsiteltiin ja analysoitiin. Aineiston analysointiin käytettiin tilastollisia perustasoisia analyysimenetelmiä. Haastattelut litteroitiin ja vastaukset luokiteltiin ja etsittiin yhteneväisyyksiä eri vastaajien välillä. Vastaustiedostosta analysoitiin keskeisimmät ongelmakohdat ja koostettiin niistä kehitystyöhön tärkeimmät ja kriittisimmät kohteet.

Kehittämistutkimus pyrkii saavuttamaan konkreettisia muutoksia tai parannuksia tietyn ilmiön tai ongelman kohdalla. Muutokset eivät kuitenkaan yleensä ole yleistettävissä tai siirrettävissä laajemmin, sillä kehittäminen tapahtuu yksilöllisten prosessien ja kontekstin kautta, minkä vuoksi kehittämisen vaikutus on usein kertaluonteinen. Kehittämistutkimuksessa testataan ja todetaan ratkaisujen tai muutosten toimivuus. On tärkeää ottaa huomioon tutkimuksellinen osuus ja tieteelliset kriteerit, sillä kaikki organisaatioissa tapahtuva kehitystoiminta ei automaattisesti ole kehittämistutkimusta. Tulosraporttien huolellinen dokumentointi ja jakaminen antavat yksittäistapauksille suurempaa merkitystä ja voivat muuttaa kehitystyön tutkimukseksi. (Kananen 2012, 42–44.)

Tässä työssä on kehittämistutkimuksen piirteitä, sillä tarkoitus on löytää konkreettisia muutoksia myyntiprosesseihin ja niiden johtamiseen. Muutoskohteet ovat strukturoitu kyseistä kohdeorganisaatiota varten, eikä niitä tule suoraan hyödyntää muussa ulkopuolisessa kehitystyössä.

1.4 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Myyntin prosesseja ja niiden johtamista on tutkittu vuosisatojen ajan ja nykypäivänä myyntin kehittämisen parantamista henkilökunnan osaamisen kautta on tehostettu. Nykyään asiakkailla on laajemmin tietoa ja vaihtoehtoja saatavilla, joten myyntin tulee tuottaa asiantuntijuudellaan sekä osaamisellaan luoda asiakkaalle myyntikokemus, jota hän ei digitaalisesti saa. (Laine 2015, 185–187.)

Ahti ja Aydin (2022) ovat kehitystyönään tehneet myyntin pelikirjan B2B myyntiä harjoittavalle kohdeyritykselleen. Myös tämän työn perustana on luoda työkaluja ja avaimia, jotta jatkossa voidaan luoda myyntin toiminnoille käsikirja tätä työtä hyväksikäyttäen Käsikirjassa tulisi olla selkeät ohjeet ja suuntaviivat, jotta myyjät tietävät, miten jatkossa toimia yhdenmukaisesti.

Vuorela (2023) on omassa kehitystyössään selvittänyt, mitä myyntin johtaminen vaatii ja mitä myyntijohtajan ominaisuuksiin kuuluu. Työn kohdeyritys on erilainen kuin tämän työn,

mutta tutkimuksessa käsiteltyihin myynnin johtamisen elementteihin on löytynyt samankaltaisia huomioita kuin tähänkin työhön. Molemmissa töissä nousee esille se, että hyvältä myyntijohtajalta vaaditaan sopeutumiskykyä, selkeät myyntiprosessit helpottavat myynnin johtamista ja seurantaa sekä jatkuvat ja selkeät koulutukset tukevat ja parantavat myyntityötä.

Väänänen (2023) perehtyi työssään, miten CRM-järjestelmää voidaan parhaiten hyödyntää myynnin tukena. Työssä tarkennetaan myyntiprosesseja, jotta järjestelmän käyttöönotosta saisi parhaan mahdollisen hyödyn. Työssä myös paneudutaan myynnin johtamiseen. Väänänen työssä on paljon samoja elementtejä kuin tässä kehitystyössä. Kyseisessä työssä paneudutaan konkreettisemmin CRM-järjestelmän käyttöönottoon, kun taas tässä työssä luodaan perustaa sille, että CRM-järjestelmän käyttöönotto olisi tulevaisuudessa mahdollista.

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tässä työssä teoreettisena viitekehysenä toimii eri prosessimallit, asiakkuuden hallinta, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tärkeimpänä näistä tutkija näkee lisäarvon tuottamisen nykyasiakkaalle. Viitekehyksessä perehdytään asiakaskokemusprosessin arvon vaiheittaiseen muodostumiseen, jota tapahtuu palvelun aikana lisäksi myös ennen ja jälkeen palvelun (Jain, Aagja & Bagdare 2017, 658). Tähän peilaten voidaan kehitystyössä keskittyä huomioimaan jokaiseen vaiheeseen sopivat prosessit.

Teoreettinen viitekehys myyntiprosessien johtamisesta keskittyy myyntitoimintojen tehokkuuden parantamiseen ja niiden sopeuttamiseen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tehokas myyntiprosessin johtaminen on elintärkeää organisaation kilpailukyvyille, erityisesti dynaamisilla markkinoilla, joissa sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin on välttämätöntä. Tässä viitekehyksessä keskeisiä elementtejä ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, tiimin sitouttaminen, jatkuva koulutus ja suorituskyvyn seuranta.

Selkeiden tavoitteiden määrittäminen on myyntiprosessien johtamisen kulmakivi, sillä se tarjoaa tiimille suunnan ja motivoi heitä työskentelemään yhteisten päämäärien eteen (Kotler & Keller, 2016). Tehokas viestintä ja palautteen kerääminen asiakkaista ovat keskeisiä elementtejä, jotka tukevat tiimin jäseniä myyntitavoitteiden saavuttamisessa (Schwepker, 2001). Tällöin asiakassuhteiden hoitaminen ei ole vain reaktiivista, vaan myös proaktiivista, asiakaslähtöistä ja pitkäjänteistä (Grönroos, 1994).

Johtaminen näyttelee keskeistä roolia myyntiprosessien kehittämisessä ja implementoinnissa. Johdon vastuulla on luoda ja ylläpitää kyvykkyyksiä ja resursseja, jotka tukevat myyntihenkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä kontekstissa myyntiprosessien

kehittäminen ei tarkoita pelkästään nykyisten prosessien tehostamista, vaan myös organisaation kykyä mukautua markkinatilanteen muutoksiin (Hammer & Champy, 1993).

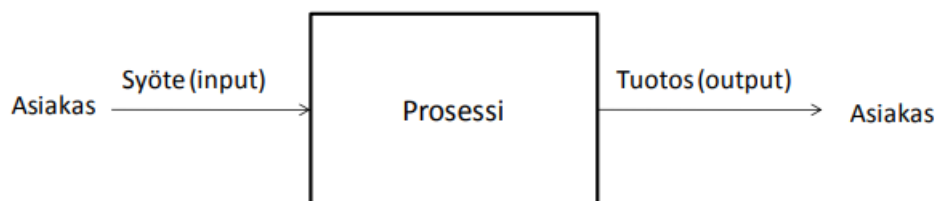
Muutosprosessit ovat myös keskeinen osa myyntiprosessien johtamista, sillä yrityksissä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa myyntitiimien toimintaan ja suoritukseen (Kotter, 1996). Myyntijohtajien tulee ymmärtää muutosjohtamisen periaatteet ja osata ohjata tiimiään oikeanlaisin toimenpitein ja ajoituksin, jotta muutoksista saadaan parhaat mahdolliset tulokset (Vuori & Vuori, 2022). Tässä kehitystyössä tärkeää on muutoksen rauhallinen, keskittynyt ja sopeutuva reagointi. Muutoksessa on kyse sopeutumisesta uusiin toimintatapoihin ja näitä toimintatapoja pyritään löytämään haastatteluiden perusteella esiintyviin ongelmakohtiin. Sopeutumisen tarkoitus on saada kaikki mukaan muutokseen ja varmistaa, että jokainen kehityskohta on tarkoituksenmukainen ja jokainen saadaan osallistettua kehitykseen. Muutoksen tärkein syy on kuitenkin asiakastyytyväisyys ja asiakkaan arvon lisääminen, ja nämä syyt on hyvä pitää mielessä koko muutosprosessin ajan ja myös sen jälkeenkin.

Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla voidaan kehittää tehokkaita ja kestäviä myyntiprosesseja, jotka tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista, lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja parantavat yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

2 Prosessit ja niiden johtaminen liiketoiminnassa

2.1 Liiketoimintaprosessit

Prosesseilla tarkoitetaan yritysmaailmassa tapahtumasarjoja, joiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle erilaisina tuotoksina, kuten tuotteina, palveluina tai ratkaisuna. Jotta prosessi on mahdollisimman tehokas asiakaskokemukseen nähden, on tapahtumasarjojen hallinta ja seuranta tärkeää. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3–4.) Eri prosessien tunnistaminen ja nimeäminen on ensimmäinen ja tärkein vaihe, sillä sen avulla yritys määrittelee tärkeimmät prosessit ja miten niitä lähdetään tavoittelemaan (Hammer 2001, 184). Kuten Martinsuo & Blomqvist (2010) kuvaa kuviossa 1, tapahtumaketju voi yksinkertaisimmillaan olla hyvinkin selkeä ja suoraviivainen. Prosessien tehokas hallinta on tärkeää asiakastyytyväisyyden ja liiketoiminnan menestyksen kannalta.



Kuvio 1. Yksinkertaistettu prosessi (Martinsuo & Blomqvist 2010).

Prosessien parantaminen, optimointi ja jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa kilpailukyvyllä ylläpitämisessä. Hyvä prosessien tunnistaminen tarvitsee yritykseltä taitoa ymmärtää koko organisaation toimintaa sekä nähdä se kokonaisuutena, ei vain erillisinä yksikköinä ja toimintoina (Hammer 2001, 184). Prosessia kannattaa testata ensin rajoitetuissa ja tue- tuissa ympäristöissä ennen sen laajamittaista käyttöönottoa. Pilottivaiheessa voidaan hyödyntää materiaalia pienessä mittakaavassa. Usein pilotoinnin ja testauksen jälkeen havaitaan tarvetta parannuksille, jotka on syytä ottaa huomioon ennen prosessin käyttöönottoa laajemmin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 14.)

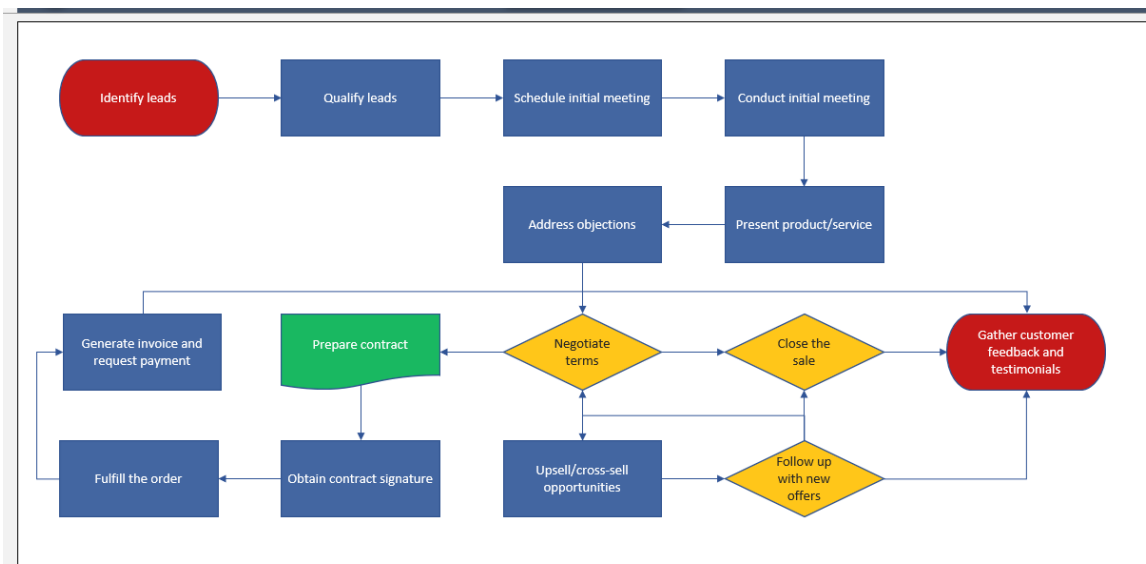
Hyvällä dokumentoinnilla on keskeinen rooli yrityksen riskien hallinnassa ja prosessien kehittämässä. Laadukas dokumentaatio parantaa tiedon jakamista, lisää toiminnan tehokkuutta ja varmistaa laadun. Äkillisissä muutos- ja kriisitilanteissa hyvä dokumentointi mahdollistaa prosessien sujuvan toteuttamisen. Se edistää tiedon ja toimintojen avoimuutta koko organisaatiossa. Uuden henkilöstön perehdyttäminen etenee jouhevammin, ja harvemmin toistuvissa prosesseissa dokumentaatio tarjoaa hyödyllistä tietoa vastuuhenkilölle. Dokumentoinnin avulla voidaan myös varmistaa toimintamallien noudattaminen ja taata lopputulosten yhdenmukaisuus. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 169-170.)

2.1.1 Miten prosessi muodostuu

Yritystä tarkasteltaessa ulkoapäin se näyttäytyy yhtenä suurena prosessina, mutta todellisuudessa se koostuu useista pienemmistä sisäisistä prosesseista. Näitä prosesseja voidaan karkeasti luokitella seuraavasti: liiketoimintaprosessi, pääprosessi, ydinprosessi ja tukiprosessi. Liiketoimintaprosessi, joka kattaa tilaustoimitusketjun, sisältää kaikki yrityksen sisäiset toiminnot aina ulkoisiin toimittajiin ja asiakkaisiin saakka. Usein yrityksessä on käytössä useita liiketoimintaprosesseja, jotka toimivat itsenäisesti ja ovat yleensä tulosvastuullisia. Pääprosessi on osa liiketoimintaprosessia, ja se on organisaation kannalta erityisen tärkeä. Ydinprosessi puolestaan keskittyy asiakkaalle lisäarvon tuottamiseen. Tukiprosessit ovat samankaltaisia kuin pääprosessi, mutta ne eivät kuulu siihen. Ne mahdollistavat ydinprosessien toiminnan, mutta eivät palvele suoraan ulkoista asiakasta. (Salomäki 1999: 116–117.) Laamanen (2001) esittää prosessien tunnistamiseen kolme eri lähestymistapaa: oman organisaation toiminnan arviointi, mahdollisten menestystekijöiden tarkastelu sekä asiakkaan prosessien analysointi.

Storbacka ja Lehtinen (2006) viittaavat edellä mainittuun käsitteeseen nimellä "vetoketjustrategia". Heidän mukaansa keskeisin haaste on yritysjohton sitoutuminen tämän strategian toteuttamiseen. Kyseisessä tilanteessa asiakkaan on esimerkiksi luovuttava perinteisestä kilpailuttamismallista. Yleinen riski on, että asiakas vaatii yritystä mukauttamaan omat prosessinsa ilman, että itse tekee vastaavia muutoksia. Tällaiselle tilanteelle annetaan nimitys tarrastrategia. Tehokkaat yhteiset prosessit mahdollistavat avoimen ja laajan tiedonvaihdon, mikä voidaan nähdä avoimuusperiaatteen toteuttamisena. Prosessit esitetään usein vuo- tai virtauskaavioina organisaation leikkaavina matriiseina tai prosessihierarkioina. (Laamanen 2001, 59).

Vuokaavio on suunniteltu kuvaamaan informaation, asiakastietojen, laitteiden tai materiaalien virtoja prosessin eri vaiheissa. Tällaisia kaavioita voidaan nimittää myös prosessikartoiksi, suhdekartoiksi tai prosessisuunnitelmiksi. Vuokaavioilla ei ole yhtä ainoa oikeaa muotoa, ja ne piirretään usein erilaisien laatikoiden ja nuolien avulla, mikä havainnollistaa prosessin jakautumista ja virran suuntaa. Kaavion laatikoissa esitetään prosessin eri vaiheet, kuten varastointi, kuljetus ja asiakaspalvelu. Laatikoiden muoto saattaa vaihdella riippuen esitettävästä vaiheesta. Värien ja varjostusten käyttö voi auttaa erottamaan eri vaiheita, erityisesti silloin, kun ne eroavat merkittävästi prosessin kannalta. Eroja voidaan myös visualisoida siten, että nuoli osoittaa useampaan eri laatikkoon. Vaikka vuokaavioissa on monia hyväksyttäviä esitystapoja, on tärkeää sopia käytännöistä organisaation ja johdon kanssa. Lisäksi on olennaista kertoa, mitä kaaviossa kuvataan, kuten asiakastilaukset, informaatio ja materiaalit. (Krajewski ym. 2016, 84–85.)

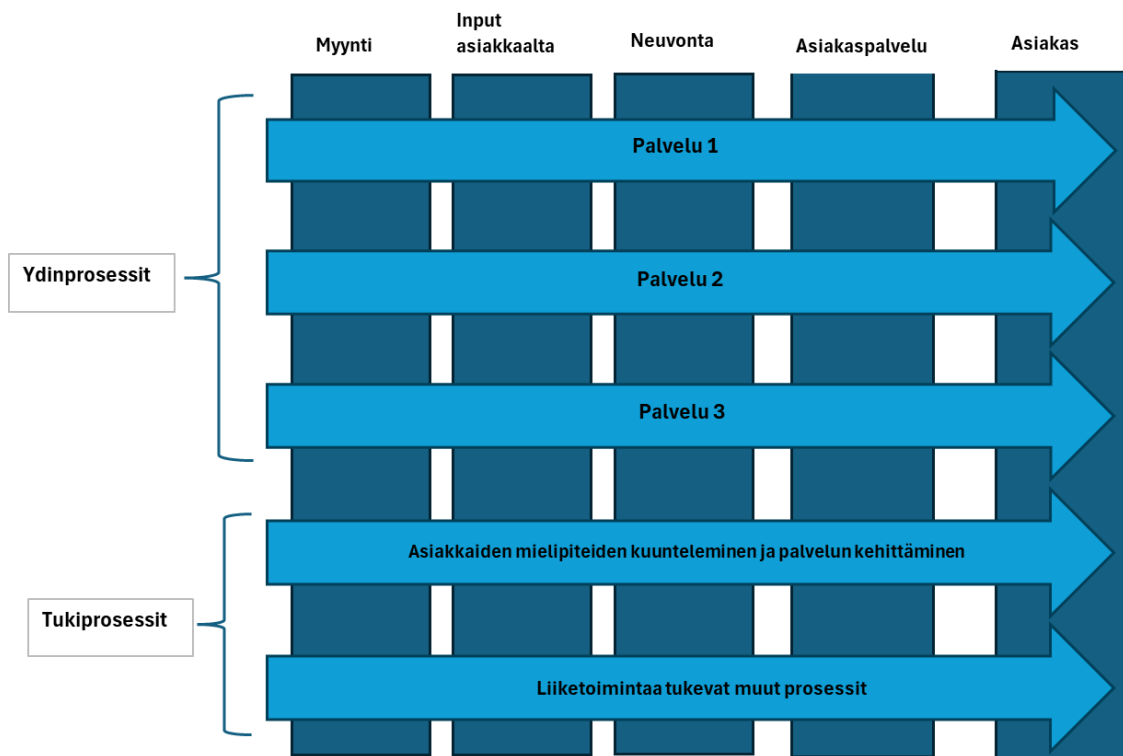


Kuvio 2. Myyntiprosessin vuokaaviomalli (Someka 2025)

Kuviossa 2 on esitettyä yksi yleisimmin käytetyistä myyntiprosessin vuokaaviomalleista. Vuokaavioissa käytettävät symbolit kuvaavat eri vaiheita prosessissa, mikä auttaa kaavion rakentamisessa. Ovaali tai pyöreä symboli merkitsee prosessin aloittamista ja lopettamista. Suorakulmion muotoinen symboli edustaa yleistä prosessivaihetta. Timantin muotoinen symboli viittaa prosessissa tehtävään päätökseen. Suunnikkaan muotoinen symboli esittää syötteitä ja tuotoksia. Nuolet näyttävät prosessin kulkusuunnan. (Someka 2025.)

Prosessiajattelun periaate voidaan ymmärtää yrityksen sisäisestä näkökulmasta siten, että sen strategian keskeiset elementit eivät ole niinkään tuotteet ja palvelut, vaan liiketoimintaprosessit. Yrityksen menestys rakentuu ydinosaamisen muuttamisesta prosessien avulla strategiseksi kyvykkyydeksi, joka tuottaa arvoa asiakkaille. Tämän lisäksi yrityksen kyvykkyys perustuu eri toimintojen läpi kulkeviin prosesseihin. (Hannus 1994, 21-22.)

Kuviossa 3 on esitetty yksinkertaistettuna prosessikartta. Prosessikartta toimii kehittämisen perustana, jonka avulla saadaan selkä näkymä organisaation toiminnasta. Sen avulla voidaan merkitä kaikki palvelun tai toiminnan vaatimukset ja tukitoimet. Kun prosessit on tunnistettu ja kuvattu halutuun kaavioin, ne tukevat toiminnan kehittämistä sekä organisaation että asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Tämän avulla kehitystoimia voidaan ohjata tehokkaammin ja jäsennellymmin. Prosessit muodostavat organisaation tukirangan, jonka varassa se voi kasvaa ja kehittyä. Palveluja tai toimintoja voidaan muokata, luoda uusia tai poistaa tarpeettomia, mikä vahvistaa organisaation perustaa. (Laamanen 2009, 39–41.)



Kuvio 3. Prosessikartan malli (mukailtu Hannus, 1994, 44)

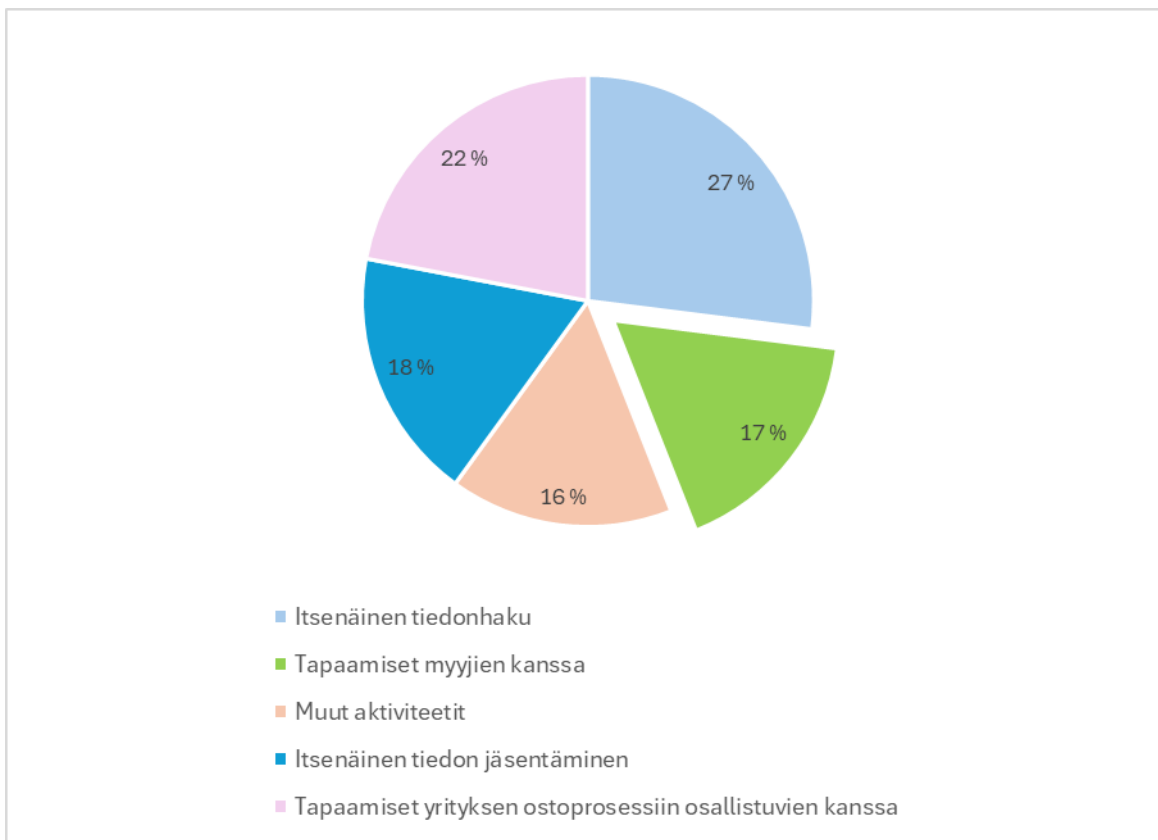
2.1.2 Myyntiprosessi

Se, miten myyntityötä tehdään, kutsutaan myyntiprosessiksi. Myyntiprosessi määrittelee sen, miten myyntityötä suunnitellaan, miten se toteutetaan ja miten arvioiminen tapahtuu. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.) Nykyajan myyntityössä teknologian kehittyminen tuo mukanaan monipuolisempia tapoja pitää yhteyttä asiakkaisiin. Koska asiakas pystyy internetin kautta saamaan samat tiedot kuin myyjä, on myyjän rooli entistä enemmän haastajan ja valmentajan rooli. Myyjän tärkein tehtävä on löytää asiakkaan tarpeet ja mahdollisuudet ja tarjota niihin sopivia ratkaisuja, joita hänellä on tarjolla. (Hänti ym, 2016, 51.)

Myyntiprosessin noudattaminen tuo monia etuja eri sidosryhmille, kuten asiakkaille, myyjäryhtymisen johdolle, myyntijohdolle, myyjille ja myynnin tuelle. Asiakkaille myyntiprosessi tarjoaa esimerkiksi sen, että myyjät ovat paremmin valmistautuneita tapaamisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat saavat asiantuntevampaa ja kohdennetumpaa palvelua. Myyjät pystyvät myös tarjoamaan uusia ideoita ja ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin, mikä parantaa asiakaskokemusta. Lisäksi myyjien noudattama läpinäkyvä malli auttaa asiakkaita ymmärtämään prosessin kulkua ja sitä kautta luo lisää luottamusta myyjäsuhteeseen. Myyjäryhtymisen johdolle myyntiprosessin systemaattinen noudattaminen voi muodostaa kilpailuedun. Yhteisten käsitteiden ja käytäntöjen avulla voidaan parantaa kommunikaatiota ja yhteistyötä organisaation sisällä. Tämä puolestaan mahdollistaa tarkempien myyntiennusteiden

laatimisen, mikä auttaa resurssien tehokkaassa kohdentamisessa sekä tulevien vuosien budjetoinnissa. Myyntijohto ja myyjät hyötyvät prosessin selkeydestä ja johdonmukaisuudesta, sillä se helpottaa heidän työtään ja mahdollistaa tehokkaamman suorituksen. Myyntin tuki voi myös hyötyä, kun selkeät prosessit ja mallit auttavat heitä tukemaan myyntiä tehokkaammin, olipa kyseessä koulutus, materiaalien tuottaminen tai asiakastietoisuuden lisääminen. (Laine 2008, 44-45.)

Katri Tannin vuonna 2022 julkaisemassa teoksessa B2B-ostamisen uusi aika esitetään Gartnerin tutkimus (kuvio 4), jonka mukaan ostajat käyttävät nykyisin vain noin 17 % ajastaan ostoprosessissa myyjän kanssa neuvotellessa. Tämä aika saattaa vielä jakautua useiden kilpailijoiden kesken, joten myyjälle jää hyvin vähän aikaa asiakkaan kanssa. Aiemmin myyjällä oli mahdollisuus tunnistaa ostavan organisaation tarpeet ja viedä myyntiprosessi eteenpäin kaupantekoon saakka. Nykyään myyjän rooli ostoprosessissa on kuitenkin paljon pienempi, mikä tekee asiakkaisiin vaikuttamisesta entistä haastavampaa. Kuvioista käy ilmi, että päätökset valituista tuotteista tehdään yhä useammin yrityksen sisällä ilman vastapuolen myyjän osallistumista. Gartnerin tutkimuksessa todettiin myös, että 44 % B2B-ostopäätäjistä ei halua tavata myyjää ollenkaan. (Tanni 2022, 31.) Tämä tarkoittaa, että nykyään yrityksen tarjonnan tulee olla helposti löydettävissä myös ilman myyjän apua, mikäli asiakas niin haluaa.



Kuvio 4. Asiakkaan ajankäyttö ostoprosessissa (Tanni 2022, 33).

2.1.3 Muutosprosessi

Prosessien kehittäminen tai muutosprosessi on toimintaa, joka etenee järjestelmällisesti eri vaiheiden läpi. Onnistuneessa kehityksessä jokaisella vaiheella on oma tärkeä roolinsa, ja niiden hallinta edellyttää vahvaa johtajuutta. Muutosprosessin johtamisen päämääränä on siirtyminen nykytilasta haluttuun lopputilaan. Tämän vuoksi johtaminen on keskeinen keino muutosprosessin hallinnassa, ja se vaatii esimieheltä kykyä nähdä asioiden kokonaiskuva. Se on myös sarja hyvin hallittuja ja valvottuja toimintoja, joiden avulla haluttuun lopputilaan päästään. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.) Muutosprosesseihin liittyvät haasteet eivät rajoitu pelkästään teknisiin asioihin; ihmisten reaktiot ja sitoutuminen ovat usein keskeisessä roolissa muutosten onnistumisessa. Työntekijöiden asenteet ja valmius omaksua uusia toimintatapoja vaikuttavat merkittävästi muutoksen toteutumiseen. Johdon tehtävänä on tukea henkilöstöä muutoksen etenemisessä ja varmistaa, että prosessien kehittäminen etenee suunnitelmien mukaisesti. (Laamanen 2009, 256–269.) Muutosprosessin aikana on tärkeää välttää paikalleen pysähtymistä. Mikäli muutoshankkeen eteneminen hidastuu ennen sen loppuunsaattamista, voidaan menettää arvokasta muutosvoimaa. Tämä voi johtaa taantumiseen ja vaikeuttaa muutoksen vakiinnuttamista. Tämän vuoksi muutoksen hallinta ja kokonaisvaltainen johtaminen ovat haastavia tehtäviä, jotka edellyttävät johtajilta sekä hyviä ihmisten että asioiden johtamisen taitoja. On tärkeää tarkastella asioita pitkäjänteisesti, sillä organisaation toimiessa uuden mukaisesti voi kestää aikaa. Muutosprosessissa on kyse vanhoista käytännöistä irti pääsemisestä ja uusien asioiden oppimisesta. Keskeistä muutoksen johtamisessa on luoda avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri, jossa kaikki voivat osallistua toiminnan kehittämiseen. (Kotter & Schlesinger. 2008, 125–127.)

Prosessien muuttaminen ja kehittäminen vaikuttaa aina myös yrityksen käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Muutosprosessia kehitettäessä tulee ottaa huomioon, onko tietojärjestelmien muutos oleellinen osa prosessia. Laajemmat tietojärjestelmämuutokset ovat aina taloudellisesti arvokkaita ja myös hyvin riskialttiita. Muutosratkaisujen suunnitteluun ja kehittelyyn tulee käyttää aikaa ja resursseja, jotta tulevat ratkaisut ovat tarpeeksi lähellä yrityksen tarpeita ja ne saadaan sovitettua yritykselle vaatimuksiin sopivaksi. Tämä vaatii myös hyvää kommunikaatiota henkilöstöltä, jotta jokaisen tarpeet tulee huomioiduksi ja kuulluksi. Tämän avulla saadaan henkilöstö sitoutuneeksi muutokseen, kun he tulevat kuulluksi prosessin suunnitteluvaiheessa. (Laamanen 2009, 243–269.)

3 Asiakkuuksien johtaminen

3.1 Asiakkuus

Asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, josta molemmat hyötyvät. Prosessissa tehdään resurssien vaihdantaa osapuolten välillä. (Storbacka & Lehtinen, 1997, 15). Eli asiakas saa haluamansa tuotteen / palvelun ja yritys saa pyytämänsä hinnan siitä. Asiakkuus on myös paljon muuta kuin pelkkä palvelutapahtuma yrityksen ja asiakkaan välillä. Se on myös asiakkaiden tunteita ja odotuksia ennen palvelutapahtumaa sekä sen jälkeen. (Löytänä & Korteso, 2011.)

Asiakkuuksien hallinta on yksi yrityksen keskeisistä osa-alueista ja se on ratkaiseva tekijä yrityksen menestykselle. Asiakkuuden hallinnan ensisijainen tavoite on syventää ymmärrystä asiakkaista sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakassuhteiden säilyttämiseen ja asiakkaiden uskollisuuteen. Tämän ymmärryksen avulla voidaan jatkossa kehittää kestävämpiä asiakassuhteita. Lisäksi CRM-teknologioiden kehittyminen on parantanut yritysten kykyä hallita monimuotoisia asiakasryhmiä, ja se on auttanut syventämään asiakasymmärrystä. Asiakkuudenhallinnalle on tarjolla useita määritelmiä: organisaation näkökulmasta se on monitahoinen prosessi, joka keskittyy suhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja parantamiseen tärkeimpien asiakkaiden kanssa. (Bhat & Darzi 2016, 389).

3.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijoiden välisestä vuorovaikutuksesta. Se voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnan taso on perusta, jossa palveluntarjoaja täyttää asiakkaan tarpeet ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tunnetasolla palveluntarjoajan on tärkeää vastata asiakkaan henkilökohtaisiin odotuksiin ja mielikuviin siitä, millaista kokemusta hän haluaa saada.

Merkityksen taso on kaikkein henkilökohtaisin, sillä siinä pohditaan, mitä asiakas oppii, hyötyy ja saavuttaa palvelua käyttäessään. (Tuulaniemi 2011, 71–75.) Asiakaskokemus voidaan nähdä myös kolmena osakokonaisuutena: fyysisenä, digitaalisena ja tiedostamattomana kohtaamisena (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33–34). Asiakaskokemukseen liittyy tunteita ja tulkintoja, joten yritys ei voi täysin hallita sitä, miten asiakas kokemuksensa kokee. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus valita, minkälaisia kokemuksia se haluaa asiakkailleen tarjota. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

3.3 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys

Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys menevät usein sekaisin yrityksen käytössä, vaikka kyseessä on kaksi aivan eri käsitettä. Asiakaskeskeisyys on yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, jonka kautta yhteistyötä asiakkaan ja yrityksen välillä tehdään, toisin sanoen; reagoidaan asiakkaan tarpeisiin asiakasta kuunnellen. Tämä on ns. ulkoa sisälle päin tulevaa tarpeiden täyttämistä. Asiakaslähtöisyys puolestaan on yritykseltä lähtöisin olevaa asiakkaiden tarpeiden täyttämistä, Ne voivat olla tarpeita, joita asiakas ei välttämättä edes vielä ole osannut ajatella tarvitsevansa. (Grönroos 2015, 7).

Asiakaskeskeisyyden tärkein kulmakivi on yksittäinen asiakas ja hänen tarpeensa. Eri asiakkaista kerätään tietoa mm. ostokäyttäytymisestä ja sen muutoksista. Samankaltaiset asiakasprofiilit kerätään yhteen ja heistä muodostuu asiakasprofiili. Eri asiakasprofiileille pystytään jatkossa tarjoamaan kohdennettuja tuotteita ja palveluja. (Hänti 2021, 43–38.) Asiakaskeskeinen lähestymistapa kilpailee kolmen muun strategian, eli tuotokeskeisyyden, tuotantokeskeisyyden ja myyntikeskeisyyden, kanssa. Tuotokeskeisyys keskittyy tuotteen laatuun, vaikka se saattaa johtaa tuotteen hinnan nousuun. Tuotantokeskeisyys puolestaan perustuu massatuotantoon ja kustannusten minimointiin, mikä voi vaikuttaa tuotteen laatuun negatiivisesti. Myyntikeskeisyys taas pyrkii vähentämään kuluja, jolloin markkinointiin jää enemmän resursseja. (Buttle 2009, 4-5)

Hyvän asiakaskeskeisyyden kannalta tärkeässä roolissa yrityksessä ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. He ovat suorassa kontaktissa asiakkaaseen ja kuulevat ensimmäisenä keuhut sekä haukut. Mikäli osataan kysyä oikeat tarkentavat kysymykset, voidaan reagoida asiakkaan tarpeisiin hyvinkin tehokkaasti ja nopeasti. Empaattisuudella asetetaan asiakkaan puolelle ja pystytään näkemään asiakkaan ongelma hänen näkökulmastaan. Tilanteessa pitää pystyä myös lukemaan rivien välistä ns. sanatonta viestintää, jolla on myös suuri merkitys asiakkaan ongelman ratkaisussa. (Hänti 2021, 51–52.)

3.4 Asiakkuusjohtaminen

Asiakkuusjohtaminen on yrityksen johtamista asiakkaita johtamalla (Hellman. K., 2003). Kilpailun kovetessa markkinoilla on siirrytty aikaisemmasta tuotanto- ja tuotelähtöisestä johtamisesta enemmän kohti asiakkuusjohtamista (Hellman & Värilä 2009, 16). Myös asiakkaan sitouttaminen yritykseen asiakkuusjohtamisen kautta on entistä helpompaa.

Asiakkuusjohtamisessa tärkein perusta on asiakkaan ja sen tarpeiden ymmärtäminen. Asiakas on keskiössä jokapäiväisessä toiminnassa ja kilpailukykyä tarkasteltaessa. Hyvät palvelukokemukset ovat tärkeässä roolissa asiakkaalle, ei pelkästään hinta. Joten yritysten

tulee tarkastella palveluitaan ja tuotteitaan asiakaskeskeisesti. Yrityksen toiminnan läpinäkyvyys on yksi isoimpia kulmakiviä asiakkuusjohtamisen kannalta. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 174–180.) Kun kaikki on avointa ja läpinäkyvää, on myös helpompi luoda asiakkaisiin luottamuksellisia suhteita.

Asiakkuudet muodostavat keskeisen perustan jälkimarkkinoinnille. Asiakkuuksien hallinta viittaa yrityksen systemaattiseen johtamis- ja toimintatapaan, jossa keskeisiä tehtäviä ovat liiketoiminnan kannalta merkittävien asiakkuuksien tunnistaminen ja valinta, tavoitteiden asettaminen sekä toimintastrategioiden laatiminen asiakkuuksien kehittämiseksi. Tämän lisäksi prosessiin kuuluu ennalta kehitettyjen toimenpiteiden toteuttaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen saatujen tulosten ja palautteen perusteella. (Puusa ym. 2014.)

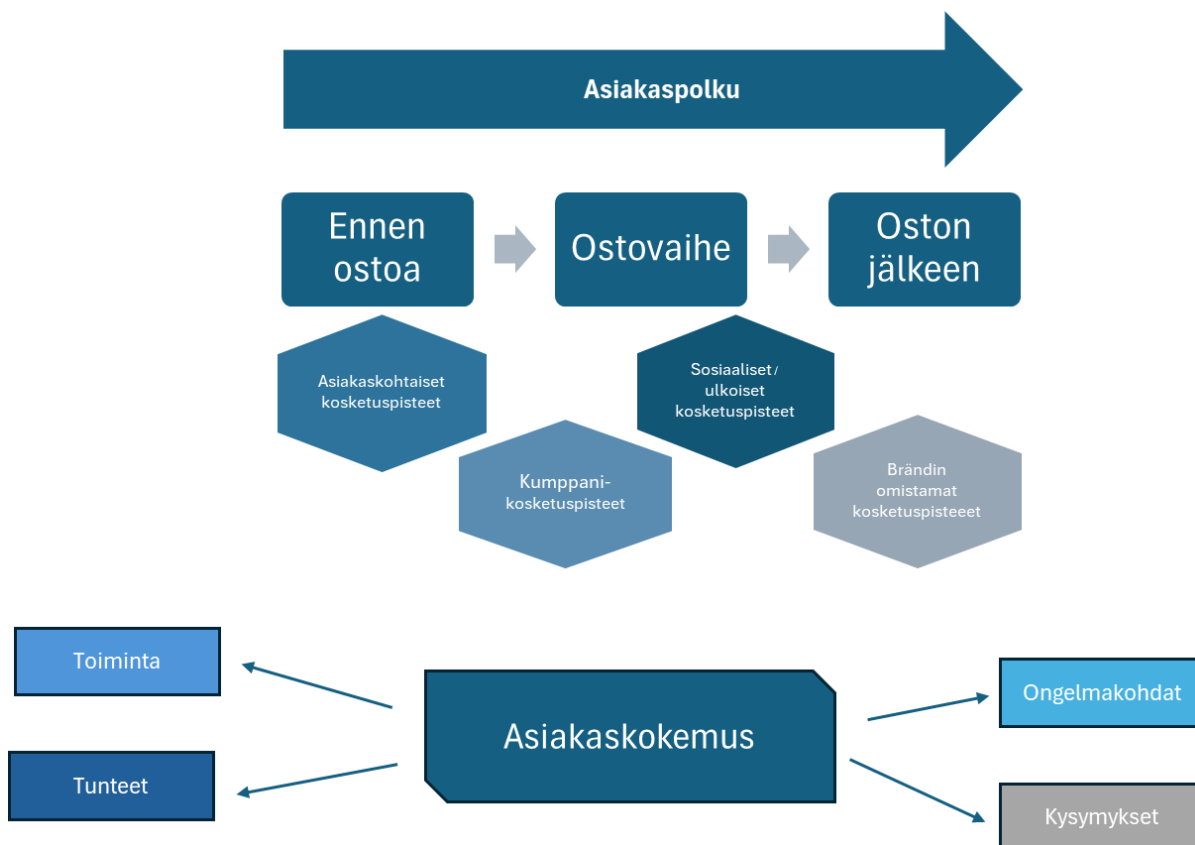
3.5 Asiakaspolku

Asiakaspolku on visuaalinen viitekehys, jolla kartoitetaan asiakassuhteen vaiheet yrityksen kanssa. Polun tarkoitus on jakaa jokainen vaihe eri osiin asiakkaan näkökulmasta katsottuna, ja sen kautta voi tunnistaa vuorovaikutuksen osat yrityksen kanssa alusta loppuun saakka. (Villani 2018, 83.)

Asiakaspolun vaiheita voidaan kuvata ja määritellä useilla eri tavoilla. Asiakaspolulla on useita eri osa-alueita, joilla on omat vaiheensa. Asiakaspolut tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten asiakkaat vuorovaikuttavat palvelun kanssa eri vaiheissa, mikä auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Ennen palvelun hankintaa asiakkaat voivat etsiä tietoa, vertailla vaihtoehtoja ja muodostaa ensimmäisiä mielipiteitään. Ostoprosessissa he tekevät päätöksiä, ja palvelun käytön aikana heidän kokemuksensa muotoutuvat sen perusteella, miten hyvin palvelu vastaa heidän odotuksiaan. Palvelun jälkeinen aika on myös tärkeä osa asiakaspolkua, sillä se vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen ja mahdolliseen uusintaostoon tai suosituksiin. Yritysten on tärkeää tunnistaa ja analysoida näitä asiakaspolkuja, jotta ne voivat optimoida asiakaskokemuksia ja varmistaa, että asiakkaat saavat haluamansa kokemuksen oikeaan aikaan. Tämä voi johtaa asiakasuskollisuuden kehittymiseen ja parantaa liiketoiminnan tuloksia. (Reason ym. 2015, 26–28.)

Kuviossa 5 näkyy, mitä asiakaspolulla tapahtuu ja kuinka se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Viitekehys jakaa asiakaspolun kolmeen vaiheeseen: ennakko-ostovaihe, ostoprosessi ja oston jälkeinen vaihe. Nämä vaiheet ovat samoja, joita Lemon & Verhoef (2016) esittivät asiakaspolkuun tekemässään tutkimuksessa. Kunkin vaiheen sisällä on useita kosketuspisteitä, jotka ovat kaikkia asiakaskohtaisia yrityksen kanssa. Nämä kosketuspisteet jaetaan neljään kategoriaan: asiakaskohtaiset kosketuspisteet, kumppanikosketuspisteet, sosiaaliset/ulkopuoliset kosketuspisteet ja brändin omistamat kosketuspisteet, jotka

myös esitetään Lemon & Verhoefin tutkimuksessa (2016). Kaikki nämä vaiheet ja niissä esiintyvät kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakkaan kokemus jokaisesta kosketuspisteestä johtaa toimiin ja tunteisiin, mutta myös mahdollisiin ongelmakohtiin ja kysymyksiin (Agius, 2021; Rosenbaum ym., 2017). Yrityksen tulisi olla tietoinen näistä tekijöistä, jotta se voi parantaa asiakaskokemustaan koko asiakaspolun ajan. Näin ollen kaikki nämä tekijät sisältyvät asiakaspolun kartalle, joka tarjoaa yritykselle tietoa ja ehdotuksia siitä, miten asiakaspolkua voidaan parantaa.



Kuvio 5. Asiakaspolun tapahtumat (mukailtu Rosenbaum ym. 2016)

Asiakaspolun eri vaiheita voi olla myös impulssi, tarpeen tunnistaminen, harkinta, ostopäätös, asiakkuus, uskollisuus ja asiakassuhteen päättymisen. Impulssi, joka käynnistää ostoprosessin, voi syntyä monesta eri tekijästä, mutta se johtaa usein tarpeen tunnistamiseen. Tässä vaiheessa yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten se voi lisätä asiakkaidensa tietoisuutta yrityksestään ja sen tarjoamista palveluista. Tietoisuuden luojina toimivat yhä enemmän sosiaalinen media, mutta perinteiset markkinointikanavat, kuten printtimainonta ja muu perinteinen markkinointi, eivät ole kadonneet mihinkään. Harkintavaiheessa asiakas alkaa aktiivisesti etsiä lisätietoa, vertailee eri vaihtoehtoja ja kysyy suosittelijoilta ja referensseiltä mielipiteitä. Tässä vaiheessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet ja arvot, sekä vastata niihin, sillä tämä vaikuttaa suoraan ostopäätökseen. Seuraava vaihe on ostopäätös, jonka

asiakastyytyväisyyttä ja liiketoiminnan tuloksia. Kolme eri mittarivaihtoehtoa — asiakasmitarit, taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit — tarjoavat kattavan näkökulman asiakaskokemuksen kehittämiseen.

1. Asiakasmittarit: Nämä mittarit keskittyvät suoraan asiakaskokemukseen, kuten asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden uskollisuuteen ja asiakaspalautteeseen. Tyypillisiä asiakasmittareita ovat Net Promoter Score (NPS), asiakastyytyväisyyskyselyt ja asiakaspoistuman seuranta. Näiden mittaristojen avulla voidaan arvioida, kuinka tehokkaasti yritys täyttää asiakkaidensa tarpeet ja odotukset ja mitä muutoksia tulevaisuudessa kannattaisi tehdä.
2. Taloudelliset mittarit: Näiden avulla arvioidaan asiakaskokemuksen taloudellista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Esimerkiksi asiakashankintakustannukset, asiakassuhteen arvo (Customer Lifetime Value, CLV) ja myynnin kasvu asiakaskeskeisten aloitteiden seurauksena ovat taloudellisen mittariston keskeinen osa-alue. Taloudellisten mittareiden avulla pystytään osoittamaan asiakaskokemuksen parantamisen vaikutus liiketoiminnan tulokseen.
3. Henkilöstömittarit: Nämä mittarit keskittyvät yrityksen sisäisiin prosesseihin ja kulttuuriin, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen. Esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys, sitoutuminen ja koulutustaso ovat tärkeitä osa-alueita mittaristossa. Tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät pystyvät tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua, mikä puolestaan mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen.

Yhdistämällä nämä kolme mittarivaihtoehtoa yritykset voivat saada kattavan kuvan asiakaskokemuksensa nykytilasta ja kehityssuunnista. Tämä kaiken kattava lähestymistapa auttaa yrityksiä tekemään strategisia päätöksiä, jotka tukevat parantavat asiakaskokemusta ja tehostavat liiketoimintatuloksia. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 52.)

Löytänä ja Korteso toteavat (2011) että sosiaalisen median myötä myös siitä on tullut uusi iso ulottuvuus yritysten asiakokemuksien mittaristoon sekä yhteydenpitoon asiakkaiden suuntaan. Tiedonkeruu sosiaalisesta mediasta ei kuitenkaan yleensä ole kovin systemaattista ja perustuu harvoin kirjoitettuun, kerättyyn faktaan. Asiakaspalautteita löytyy paljon sosiaalisesta mediasta, sillä se on helposti lähestyttävä kanava ja sen kautta kerättyä tietoa kannattaa hyödyntää asiakaskokemuksien mittaamisessa. Tulevaisuudessa ja tekoälyn käytön yleistyessä, sosiaalisen median kautta kerättävä asiakaspalaute tulee isoksi osaksi mittaristoja.

3.7 Myynnin johtaminen

Johtaminen tarkoittaa sitä toimintaa, jolla pyritään ohjattavaa toimimaan halutulla tavalla. Myyntijohtamisen yhteydessä tämä viittaa vuorovaikutukseen, jonka avulla myyntijohtaja pyrkii vaikuttamaan myyjiin siten, että he sitoutuvat ja ovat valmiita toimimaan halutuilla tavoilla myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. (Yammarino 1997, 44.) Myynnin johtajan rooli on monipuolinen ja kattaa useita eri osa-alueita. Ihmisten johtamisessa keskeisiä tekijöitä ovat toiminnan tavoitteet, ryhmät, viestintä ja vaikuttaminen. Johtaminen tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla, ja sen ydin on ihmisten vaikutusvaltaisuuden ohjaaminen sekä heidän menestyksensä tukeminen. Hyvä johtaja osaa parhaimmillaan innostaa ja auttaa tiimiläisiään saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Nykyisin uskotaan yhä enemmän, että organisaatioiden menestys perustuu pitkälti tehokkaaseen ihmisten johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Aito kiinnostus esihenkilötyöhön ja myynnin kehittämiseen on olennaista myynnin johtajan roolissa. Hyvä myynnin johtaja osaa ja kykenee ottaa vastuuta, on aito ja avoin, suosii valmentavaa lähestymistapaa, mutta osaa myös samalla johtaa tehokkaasti. Myynnin johtajan on mukautettava johtamistyyliään eri ihmistyyppien mukaan, sillä erilaisia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Hyvällä johtajalla on tunneälyä ja empatiaa. On tärkeää, että esihenkilö oppii tuntemaan myyjät laajemmin kuin pelkästään heidän tietojensa ja taitojensa perusteella. Esihenkilön on oltava läsnä, mikä ei aina tarkoita välttämättä vain fyysistä läsnäoloa, vaan hän on oltava saavutettavissa ja kommunikoitava sujuvasti tiiminsä kanssa. Hyvä kokonaiskuva myynnistä ja yrityksen toiminnasta sekä numeerinen osaaminen ovat myynnin johtajalle hyödyksi, vaikka pelkät numerot eivät yksin riitä myynnin johtamiseen. Myynnin johtajan on tiedettävä, millaista toimintaa odotetaan, jotta hän voi antaa palautetta ja ohjata myyjiä oikein. (Hartikainen 2019, 34–35.) Myynnin johtajan päävastuu on varmistaa, että myyntitoiminnot ovat oikeanlaisia ja ne suuntautuvat tehokkaasti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän rooliin kuuluu useita keskeisiä tehtäviä ja vastuita, kuten myyntihenkilöstön tavoitteiden ja päämäärien määrittäminen, markkinointitoimintojen integrointi, budjetointi ja ennustaminen, myyntiorganisaation hallinta, rekrytointi ja koulutus, henkilöstön motivointi sekä arviointi ja valvonta. (Jobber ym. 2019, 298–299.)

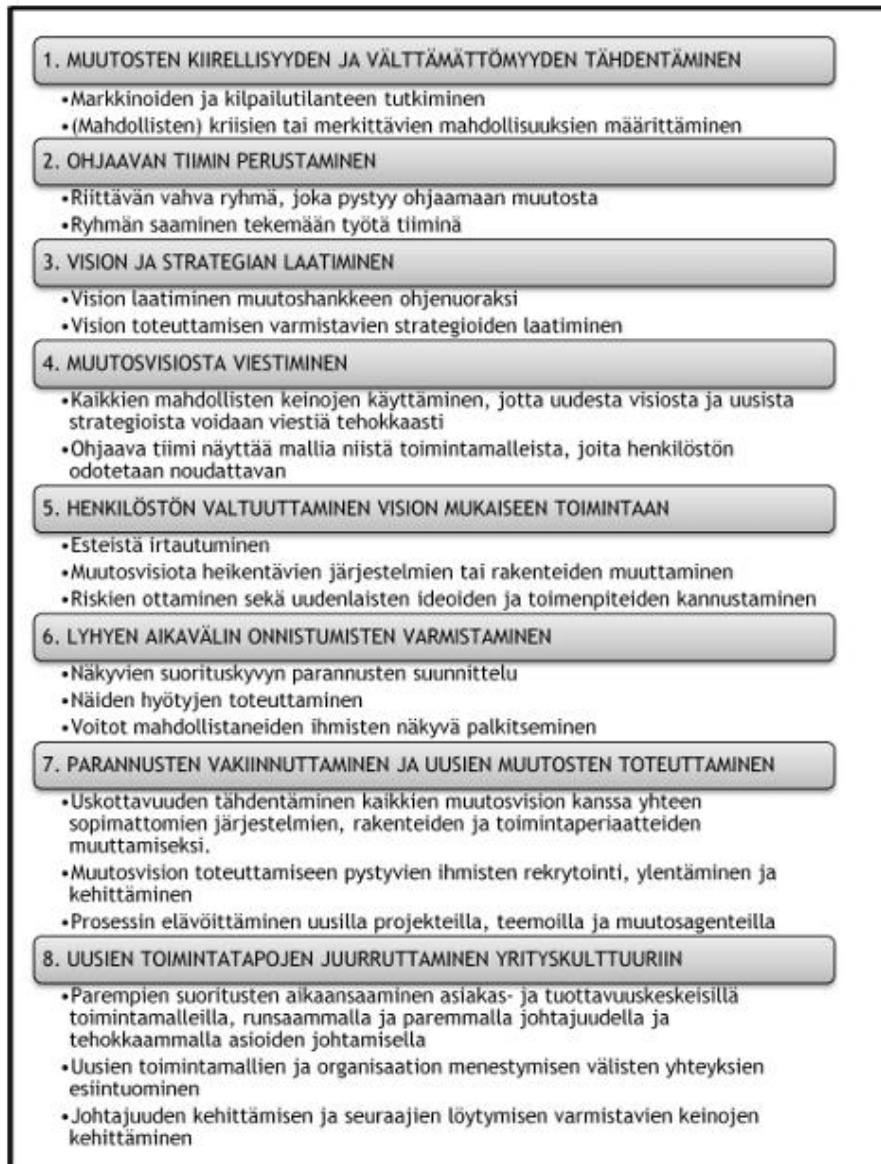
3.8 Muutosjohtaminen

Kehitysprosessien menetelmien muutos ei ole ainoastaan menetelmällinen muutos, vaan se edellyttää myös jokaisen prosessiin osallistuvan jäsenen sopeuttavan omia totuttuja toimintatapojaan sekä yritys- että yksilötasolla. Yksilöt kokevat muutoksen eri tavoin, ja johtamisen on pystyttävä huomioimaan erilaiset tuen tarpeet. Tehokkaalla muutosjohtamisella

voidaan merkittävästi lieventää muutosten aiheuttamaa haittaa työyhteisöissä. (Kotter 1996, 4.)

Muutos on aina jonkin asian kehittämistä tai muuttamista toiseen suuntaan. Erämetsän (2003, 23-25) mukaan muutosta voidaan tarkastella neljällä eri tasolla. Ensimmäinen taso on yksilön muutos, joka toimii yrityksessä muutoksen perustana. Ilman yksilön muutoksia ei voida myöskään saavuttaa yhteisöllistä muutosta. Toinen tarkastelun taso on taktinen tai työprosessiin liittyvä muutos, joka ei vaikuta syvällisesti yrityskulttuuriin, vaan on osa esimerkiksi uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kolmas taso on strateginen muutos, joka vaatii kehitystä ja muutoksia myös yrityksen perinteisissä toimintatavoissa sekä työntekijöiden ajattelussa ja asenteissa. Tällaiset muutokset voivat vaikuttaa useisiin organisaation osa-alueisiin, sillä harvat yksiköt voivat toimia täysin eristyksissä toisistaan. Neljäs taso käsittää kulttuurin muuttamisen, mikä on prosessina, hidasta ja haastavaa. Muutokset voidaan kokea hyvin eri tavoin; esimerkiksi joillekin pienet toimintatapamuutokset voivat tuntua suuremmilta kuin organisaation rakenteelliset muutokset, jotka saattavat olla merkityksellisempiä johdolle. Osa työntekijöistä saattaa kyseenalaistaa muutoksia, mutta kuitenkin nähdä ne parannuksina, kun taas toiset eivät kykene sopeutumaan edes pieniin muutoksiin ilman tukea.

Muutosjohtamiseen on erilaisia teoriiota ja käytänteitä. John Kotter on vuonna 1996 luonut kahdeksanportaisen muutosjohtamisen mallin, joka tarjoaa systemaattisen lähestymistavan muutoksen läpiviemiseen. Kuvasta 1 selviää, että ensimmäiset neljä vaihetta keskittyvät nykytilanteen analysoimiseen ja ongelmien tunnistamiseen, kun taas vaiheet 5-7 ovat käytännön toimia, joilla muutokset otetaan käyttöön organisaatiossa. Kahdeksas vaihe puolestaan korostaa tarvittavien muutosten juurruttamista organisaatiokulttuuriin, mikä on olennaista muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi (Kotter 1996, 19).



Kuva 1. Kotterin malli onnistuneen muutoksen läpiviemisestä (Kotter 1996, 18)

4 Kohdeyrityksen myyntiprosessit

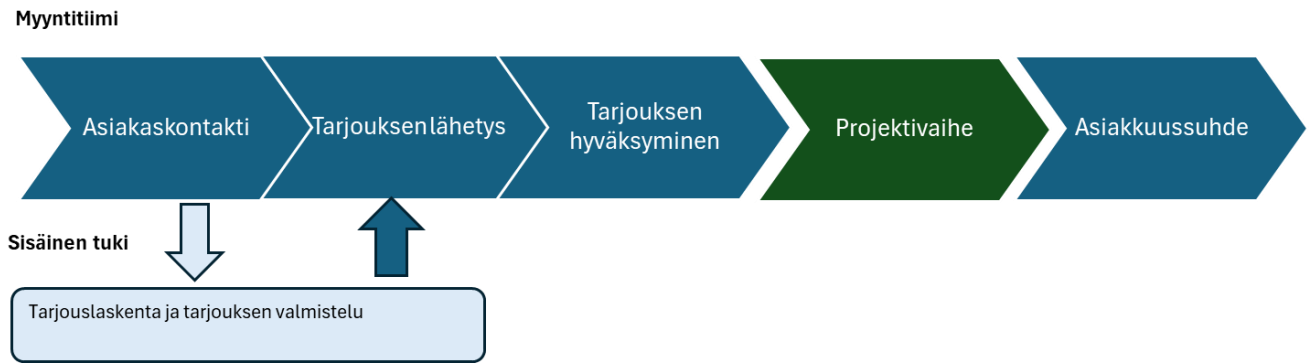
4.1 Nykytila

Yritysmyyntille on tyypillistä, että siihen osallistuu useita henkilöitä ja päätöksentekoprosessi voi kestää pidempään kuin yksityishenkilöille myydessä. Lisäksi yritysmyyntissä myyntimäärät ja myyntisummat ovat usein suurempia kuin kuluttajamyyntissä (Hutt & Speh 2010, 17). Yritys tekee ostopäätöksen, kun se näkee saavansa tuotteesta tai palvelusta lisäarvoa, esimerkiksi pysyäkseen kilpailukykyisenä tai kehittyäkseen liiketoiminnassaan. Yritysten välisessä myyntityössä on tärkeää muistaa, että se tapahtuu usein tiimityönä, jossa tarvitaan erilaisia asiantuntijoita ja tehokkaita verkostoja. (Hänti ym. 2016, 23-47.)

Kohdeyrityksen myyntitiimissä työskentelee 3 myyjää sekä myyntijohtaja. Myyntialueet on jaettu maantieteellisesti eri lohkoihin, jolloin jokaisella myyjällä on oma toiminta-alueensa. Myyntillä ei ole tällä hetkellä käytössä minkäänlaista toiminnanohjausjärjestelmää. Vain hallinnon työntekijöillä on käytössä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, joten kaikki yrityksessä työskentelevät eivät näe esimerkiksi asiakkaiden päivitettyjä osoitetietoja tai uusia asiakkaita. Vaikka myyntitiimi toimiikin pääsääntöisesti yrityksen yhteyshenkilönä asiakkaan suuntaan, joutuvat he usein välittämään asiakkaalta tulevia tiedusteluja ja kyselyitä eteenpäin henkilöille, jotka käyttävät toiminnanohjausjärjestelmää. Tämä ei helpota luottamuksellisen ja pitkäaikaisen suhteen luomisessa asiakkaan ja myyjän välillä. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan tehostaa asiakaspalvelun laatua. Hyvin toimiva ja oikein käytetty toiminnanohjaus näkyy asiakkaalle parempana palveluna, mikä lyhentää palvelujen tarjoamisen aikatauluja ja vähentää mahdollisia virheitä. Toiminnanohjausjärjestelmä vapauttaa aikaa asiakaspalvelun kehittämiseksi ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa entistä paremmin palvelun laatuun. (Roivas 2017, 24)

Yhteydenpito asiakkaisiin ei ole tällä hetkellä järjestelmällistä, saati tehokasta. Kahden viime vuoden asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksien perusteella asiakkaiden isoimmaksi toiveeksi on noussut se, että yritys toimisi proaktiivisemmin.

Myös myyjät saattavat sopia erikoisehtoja järjestelmään syötettäviin sopimuksiin, joihin järjestelmä ei taivu. Tämä aiheuttaa paljon muistinvaraista työtä hallinnon puolen työntekijöille. Tulevaisuuden myyntien ja uusien tuotteiden maahantuonti on hankalaa, koska ei ole mitään dataa, josta voisi arvioida paljonko seuraavien vuosien myynti tulisi olemaan. Tämä hankaloittaa budjetointia sekä yhteydenpitoa maahantuotavien laitteiden valmistajan suuntaan, kun ei osata arvioida tulevia hankintoja.



Kuvio 6. Organisaation myyntiprosessi

Kuten kuviosta 6 voidaan havaita, nykyinen myyntiprosessi on hyvin selkeä ja suoraviivainen. Asiakaskontakti tai liidi tulee yleensä suoraan asiakkaalta. Myyjä antaa tiedot yrityksen sisällä tarjouslaskijalle, joka valmistelee tarjouksen myyjältä saatujen tietojen pohjalta. Nämä tiedot muuttuvat usein ja vaativat tarjouksen laatijalta monia työtunteja sekä lisäselvittelyjä. Sisäinen tuki tekee ja laskee tarjoukselle katteen ja myyjä esittelee valmiin tarjouksen asiakkaalle. Vielä tässäkin vaiheessa tarjoukseen saattaa tulla isoja muutoksia ja niitä ei aina edes välttämättä muisteta ilmoittaa, joten pahimmassa tapauksessa tarjous saattaa jäädä puutteelliseksi tai virheelliseksi. Tietoja saatetaan korjata kynällä paperiversioon eikä niitä viedä järjestelmään. Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen valmistelee myyjä tarvittavat tiedot ja siirtää asiakkaan projektitiimin käsiin. Kun projekti on viety maaliin asti, tulee myyjä hoitamaan asiakassuhdetta yhdessä huoltotiimin kanssa.

4.1.1 Työntekijähaastattelut

Kehitystyössä henkilöstön haastatteluja on käytetty keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä. Tämä tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen tutkimuskohteiden kanssa, mikä voi tuoda esiin näkemyksiä ja kokemuksia, joita ei saada saatutetta kvantitatiivisten menetelmien tai yksittäisten kyselylomakkeiden avulla (Sarajärvi & Tuomi 2017).

Työntekijähaastattelut suoritettiin puhelimitse syksyllä marraskuussa 2024. Haastattelumuotona oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa kyselylomake muodosti rungon, mutta tarpeen tullen myös vapaaseen keskusteluun oli tilaa. Haastattelussa oli 3 henkilöä myynnistä. Haastattelumalli muodostui, koska haluttiin selvittää, mitä myyjät kokevat ongelmallisena toiminnassaan sekä miten niitä lähteä ratkomaan.

Määrällisessä tutkimuksessa tiedonkeruu tapahtuu kysymysten avulla, jotka voivat olla joko avoimia tai valmiiksi strukturoituja, eli sisältää valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymysten toimivuus riippuu yleensä kolmesta seikasta: vastaajan tulee ymmärtää kysymykset oikein,

hänen tulee omata tarvittava tieto kysymyksiin liittyen, ja vastaajan tulee myös olla halukas antamaan tähän liittyvää tietoa tutkimuksen käyttöön. Näiden kolmen edellytyksen täyttyminen on välttämätöntä, jotta kyselytutkimus voidaan toteuttaa onnistuneesti. (Kananen 2008, 25.) Puolistrukturoidulla haastattelulla saatiin syvempää ymmärrystä ongelmakohdista myyjiltä, joilla on paras osaaminen ja tieto myynnin tämänhetkisestä toiminnasta ja myynnin haasteista. Haastattelu suoritettiin puhelimitse, joka mahdollisti syvällisemmän vuorovaikutuksen ja loi tilaa lisäkysymyksille. Vilka (2015, 191) korostaa, että haastateltavalle on tärkeää pystyä perustelemaan lyhyesti, miksi juuri hänen vastauksensa ovat kehitystyön kannalta merkityksellisiä. Lisäksi haastateltavalla on oikeus tietää, mihin tarkoitukseen tietoja kerätään ja kuinka niitä aiotaan käyttää.

Haastattelun runkokysymyksinä toimi, mitä muuttaisit tämänhetkisessä myyntiprosessissa ja yrityksen toiminnassa ylipäätään? Mikä mielestäsi tällä hetkellä ei toimi?

Haastatteluissa kävi ilmi, että myynnin onnistuminen, seuranta ja johtaminen toimisivat tehokkaammin, jos tavoitteet olisivat selkeästi määriteltyjä. Keskeinen mittari liiketoiminnassa on usein taloudellinen tulos. Lisäksi on tavallista, että seurataan myyntiputken eri vaiheita, kuten saatuja liidejä, myyntimahdollisuuksia ja tarjouksia. Erityisesti avoimien tarjouksien määrä oli kriittinen seurattava määre.

Alla haastattelujen aikana isoimmat esille nousseet ongelmakohdat:

- Työnkuvat ovat epäselviä, toiminnan tehokkuus on heikkoa. Esimerkkinä mainittiin mm. tarjouksien tekeminen.

”Tarjoukset teetän nopeasti asiakkaan pyynnön mukaisesti. En tiedä miten muut myyjät sen tekee. Täytän mallipohjaa vähän ja loput tekee sitten tarjouksen tekijä. En näe tarjouksen katetta ennen kuin se on valmis.” H1

”Eihän se tarjouksen tekeminen mulle kuulu, eikä mulla ole edes osaamista sitä tehdä” H3

- Johtamisen suhteen on liikaa itseohjautuvuutta. Ei tiedetä mitä pitäisi tehdä ja miten ja mitä muut tekevät. Myyntitapoja on yhtä monta kuin on myyjiäkin.

”En tiedä missä kuuluisi olla milloinkin ja mitä tehdä.” H2

- Yrityksen tiedonkulku ei toimi ja tietoa ei eri toimipisteiden välillä vaihdeta eikä näin ollen myöskään tiedetä missä mennään.

”Esimiehen kanssa ei palaveerata säännöllisesti. Soitellaan sitten, jos on asiaa.” H2

- Epäselvien työnkuvien vuoksi myöskään toiminnan automatisointia ei nähdä tällä hetkellä mahdollisena.
- Uudet CRM-järjestelmät ja teknologian kehitys nähdään liian haasteellisena eikä siihen myyntitiimi toivo muutosta, vaikka tunnistaa ongelmakohtat.

”Ei me mitään uusia ohjelmia oteta käyttöön, kun edellistenkin kanssa ollaan vielä vaiheessa. Autolla ajaessa tietokonetta on vaikea käyttää.” H2

Myös haastattelussa jäi se kuva, että myyjien mielestä yrityksessä seurataan vain liikevoittoa ja yrityksen liikevaihtoa. Esimerkiksi asiakaskäyntien lukumäärää ei seurata tai mitata, joten asiakaskäynneiltä ei saada tällä hetkellä tarvittavaa dataa ulos myyjiltä. Asiakaskäynnit ovat satunnaisia ja niitä ei tehdä järjestelmällisesti. Asiakaskäynneiltä ei saada tarvittavaa potentiaalia ja mahdollisia uusia asiakashankintoja ulos eikä niiden seuranta pystytä tällä hetkellä hallitsemaan. Niin asiakaskäyntien kuin muidenkin asiakaskontaktien seuranta tarjoaa arvokasta tietoa yritysten toiminnasta. Sen avulla voidaan tunnistaa sekä hyvin toimivia käytäntöjä että kehityskohteita. Seuranta paljastaa myös, kuinka paljon resursseja on kohdennettu eri asiakkaille.

Myyntitiimillä ei ole säännöllistä esimerkiksi viikoittain tapahtuvaa yhteistä tapaamisaikaa, jossa tiimi kävisi läpi tulevan viikon suunnitelmansa ja mitä asiakaskontakteja tulisi sillä viikolla edistää ja miksi. Näiden syiden takia kukaan ei tiedä mitä myynnin lähitulevaisuuden tavoitteet ovat ja miten sinne on ajateltu suuntaavan. Tämän takia myöskään pitkän aikavälin suunnitelmia ei ole tehty johdonmukaisesti askel askeleelta vaan on luota laajoja suunnitelmia ilman sen tarkempia etenemispolkuja. Koska kenelläkään ei ole selkeää suuntaa ei myöskään tämänhetkinen työskentely ole johdonmukaista ja taloudellista. Kaikki asiakkaat eivät saa samankaltaista kohtelua eivätkä huomiota ja isojamin kauppoja voi mennä ohi tämän takia.

4.1.2 Ihmiset ja kyvykkyydet

Haastattelujen perusteella selvisi, että isoimmat ongelmat tulevat siinä, ettei myyntitiimissä ole vastuualueita jaettu selkeästi, myyjät eivät tiedä, missä menee heidän osaamisensa ja tiedon raja, sekä milloin asiakkaan kysymykset tulee ohjata eteenpäin muille asiantuntijoille yrityksessä.

Pk-yrityksissä oppiminen perustuu usein hiljaiseen tietoon, eikä vakiintunutta tietoon perustuvaa oppimisen mallia ole vielä vakiintunut (Närhi L. 2023). Koulutukset ovat keskeinen osa yrityksen resursseja ja keinoja organisaation kehittymisen tukemiseen. Kun henkilöstö on hyvin koulutettua, ymmärtää omat tehtävänsä ja omistaa tehokkaat työkalut työnsä

tekemiseen, työmotivaatiokin lisääntyy. Koulutuksia voidaan järjestää joko yrityksen sisäisesti tai ulkopuolisten tahojen avulla (Viitasaari ym. 2022).

Kohdeyrityksessä on käytössä koulutusohjelma, joka on kerran viikossa järjestettävä n. tunnin esitys, jossa pyritään esittelemään uusia tuotteita tai kouluttamaan henkilökuntaa jo olemassa oleviin palveluihin tai käytäntöihin. Koulutusaiheita ja ehdotuksia otetaan henkilökunnalta vastaan. Koulutukset ovat olleet hyvin yleisellä tasolla, jolloin kaikki ovat niihin voineet osallistua. Jatkossa voisi pohtia, onko kohdennettu koulutus parempaa, ja pitäisikö koulutusaiheista järjestää koko henkilöstölle kyselyä.

Ongelmana kuitenkin on se, että yrityksen myyjät myyvät tehtaalta tulevia uudenlaisia laitteita, ja niiden huoltoon perehdyttäminen ja kouluttaminen jää jokaisen työntekijän omille harteille. Esimerkiksi myyjä saa tiedon uudesta laitteesta ja myy sen asiakkaalle. Uusi laite on jo toiminnassa, kun aletaan miettimään, miten henkilökuntaa voitaisiin yhteisesti kouluttaa ja kuka koulutuksen järjestäisi. Tällä hetkellä jokaisen oppiminen on kokemusperäistä ja jokainen vastaa omasta oppimisestaan itsenäisesti. Tämä myös luo asiakaskokemukseen sen kuvan, että yritys ei tiedä mitä myy eikä koko henkilökunta ole samalla kartalla asiasta.

Asiakaskokemusten luominen ei rajoitu pelkästään myyntiin, vaikka sillä onkin luonnollisesti eniten vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Kyseessä on koko yrityksen yhteinen ponnistus, johon osallistuvat kaikki osastot joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi IT-osasto varmistaa järjestelmien sujuvan toiminnan ja talousosasto vastaa laskutuksesta. Muutkin toiminnot vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin myynti ja asiakaspalvelu voivat tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.)

Myyntissä ja sen johdossa ei osata tällä hetkellä hyödyntää lainkaan jo olemassa olevia digityökaluja eikä ymmärretä prosessien kehittämisen näkökulmasta, miksi muutos on välttämätöntä. Myöskään myynnin muutoksen johtamista ei osata nähdä osana kokonaisuutta. Jos myyntijohto ei koe omaa rooliaan tärkeänä myyntiprosessien edistämiseksi, on se yksi isoimpia haasteita kehittämisen kannalta (Wengler ym. 2021). Kykyjen ja taitojen kehittäminen läpi koko organisaation on, kuten perinteisessä muutoksessa, myös elintärkeää myyntiprosessien kehittämisen onnistumisessa. Tärkeä osa-alue muutoksessa on yksilöiden roolien ja vastuiden määrittely, jotta ne voidaan sovittaa yhteen liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Tämä auttaa määrittämään mitä rooleja ja kyvykkyksiä organisaation tarvitsee. (McKinsey & Company 2018.)

Myyntitaitoja voi kehittää samalla tavoin kuin muitakin taitoja, kuten pyöräilyä tai pianonsoittoa. Vaikka jotkut henkilöt saattavat luonteeltaan olla luonnollisesti parempia myyjiä, se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että hyvät myyntitaidot olisivat synnynnäisiä.

Myyntitaidot ovat hyödyllisiä asiantuntijatyössä, joten niitä kannattaa aktiivisesti parantaa ja kehittää. Myyntitaitojen aktiivinen kehitys kannustaa myös muita kehittämään omaa osaamistaan ja usein luo tiimille terveen kilpailutilanteen omasta osaamisestaan. Usein myyntitaidot auttavat saavuttamaan parempia tuloksia monilla työelämän osa-alueilla. (Hernberg 2013.)

Tällä hetkellä yrityksessä vaikuttaisi puuttuvan tarvittavat avainhenkilöt myyntiprosessien järjestelmällisen kehittämisen toteuttamiseksi. Ylemmän johdon osalta olisi tärkeää ymmärtää, että yrityksessä tarvitaan kyvykkäitä ihmisiä, joilla on tarpeeksi osaamista ja motivaatiota, jotta prosessien kehitystä voidaan viedä eteenpäin. Näiden osaajien avulla varmistetaan myös tiedon ja osaamisen siirtyminen koko organisaatioon. (McKinsey & Company 2018.)

Osaamisen varmistaminen edistää organisaation menestystä monin tavoin. Ensinnäkin se vaikuttaa suoraan positiivisesti asiakaskokemukseen: tyytyväiset, osaavat ja motivoituneet työntekijät pystyvät tarjoamaan parempaa ja asiantuntevampaa palvelua asiakkaille, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä. Tämän lisäksi myönteinen työntekijäkokemus auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja säilyttämään huippuosaajia, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Ilman hyvää työntekijäkokemusta on vaikeaa luoda myös vahvaa työnantajabrändiä. (Vauλος, 2024, 274.)

4.1.3 Teknologiat

Yrityksessä on jo käytössä sisäisenä työkaluna Microsoft Teams, joka otettiin käyttöön n. 1,5 vuotta sitten. Teamsin kansiorakenteet luotiin niin, että se mahdollistaa jokaisen työntekijän pääsyn hänelle tarpeellisiin dokumentteihin. Henkilökunnasta n. puolet ovat ottaneet Teamsin hyvin käyttöön ja tallentavat tarpeellisia dokumentteja säännöllisesti kansioihin, mutta osa kokee sen käytön hankalaksi eikä näin ollen käytä sitä ollenkaan. Tarpeelliset dokumentit tallennetaan ainoastaan heidän koneelleen eikä niitä tarvittaessa ole saatavilla nopeasti ja helposti.

Henkilökunnalle on Teamsin lanseerauksen yhteydessä järjestetty koulutusta useaan kertaan. Tuolloin kansiorakenne ei vielä ollut selkeää ja se koettiin myynnin osalta hyödyttömänä eikä Teamsin käyttöönottoa edes yritetty. Teamsin hyötyjä ei osattu johdon suunnalta tuoda selkeästi esille eikä sen käyttöönottoa valvottu tai ohjeistettu säännöllisesti.

Koska yrityksellä ei ole myynnille CRM-järjestelmää käytössä ja myyjät hoitavat asiakkuuksia niin sanotusti oman mielensä mukaan, heillä ei ole suunniteltua ja johdonmukaista asiakkaiden lähestymismallia ja hallintaa. Tästä syystä myöskään kaikkiin asiakkaisiin ei olla

vuosittain yhteyksissä eikä pystytä reagoimaan tarpeeksi nopeasti, mikäli asiakas esimerkiksi vaihtaa tuotteita kilpailijoiden tuotteisiin.

5 Myynnin prosessien kehittäminen

5.1 Teknologian hyödyntäminen

Teknologioiden murros on yksi digitalisaation tasoista ja pärjätäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatioiden tulee keskittyä uudistamaan toimintaansa teknologian tarjoaman potentiaalin rajoissa. Teknologian suorituskyky ja sen tarjoamat mahdollisuudet eivät ole enää keskiössä, vaan organisaation strategian täytyy pyrkiä hyödyntämään teknologiaa tehokkaammin. Teknologiaa hyödyntämällä voidaan keventää organisaation hierarkiaa sekä lisätä läpinäkyvyyttä, joka ohjaa organisaatioita hajautettuun päätöksentekoon ja uudistamaan muun muassa liiketoimintamallejaan. Esimerkkeinä tästä ovat alustatalouden digitaaliset alustat. (Vitikka 2020.)

Yrityksen myyntitiimillä on käytössään Microsoft Teams, johon koko myyntitiimin on mahdollista viedä asiakkaita koskevia dokumentteja, mutta yrityksestä vain noin puolet ovat otaneet yhteisen Teams-kanavan käyttöön ja loput tallentavat tiedostoja omille koneilleen, josta ne eivät ole kaikkien saatavilla. Syitä, minkä vuoksi Teamsiä ei ole otettu yrityksessä aktiiviseen käyttöön on useita: muutosvastarinta, kyvyttömyys käyttää digitaalisia työkaluja ja uusien toimintamallien jalkauttaminen yritykseen eli uusien toimintamallien johtaminen.

Panostamalla olemassa olevan Teamsin käyttöönottoon ja selkeillä sekä yksinkertaisilla prosessikaavioilla, yritys voi tehostaa myyntiä ja palveluprosessia asiakkaiden suuntaan. Samalla voidaan seurata esimerkiksi tehtyjen sopimusten määriä ja asiakassuhteiden hoitamista eli kuinka usein olemassa olevia asiakkaita kontaktoidaan. Teamsin avulla myyntiprosesseista tulee näkyvämpiä, paperiset sopimukset saadaan sähköiseen muotoon, jolloin ne ovat helposti kaikkien myyjien saatavilla, eikä tiedot ole vain yhden henkilön takana. Näin yritys varmistaa myös palvelun jatkumisen asiakkaalle katkeamattomana, vaikka yrityksen henkilöstössä tapahtuisi vaihtuvuutta.

Asiakkaat odottavat, että yritys on proaktiivinen, ja tässä roolissa yritys voisi toimia asiantuntijaa tukevana kumppanina. Yrityksessä voisi ottaa käyttöön esimerkiksi automaatiotyökalun, joka muistuttaa myyjää ennalta sovituista aiheista valmiilla malliviesteillä tai esitysmateriaaleilla. Näissä materiaaleissa voidaan nostaa esiin tärkeitä näkökulmia, parhaita käytäntöjä tai myyjien omia muistiinpanoja. Myyjillä on varmasti omia ideoitaan siitä, millaista apua ja tukea he tarvitsevat proaktiivisuuden toteuttamisessa. Vaikka palvelu käynnistetään aluksi tapaamisista ja yhteistyön käytännöistä sopien, on tärkeää tarkistaa säännöllisesti, että tapaamisten tahti pysyy edelleen sopivana. Tarpeet voivat muuttua, esimerkiksi jos asiakkaan yhteyshenkilö vaihtuu tai laitteiston päivitys tulee ajankohtaiseksi.

Myyntitiimin prosessien selkiyttämiseksi, luodaan Excel-tiedosto, johon myyjiä ohjeistetaan viemään asiakaskontaktointit kuvion 7 mukaisesti. Tämä mahdollistaa jo yrityksessä olemassa olevan Teamsin käytön asiakasrekisterin tavoin. Tiedoston avulla yrityksen johto sekä myyntitiimi pystyvät yhdessä seuraamaan yhteydessä olleiden asiakkaiden määrää, myyjäkohtaista asiakasmäärää sekä asiakkaan kanssa sovitun kontaktien toteutumista.

Asiakas	Asiakkaan yhteystiedot (yhteyshenkilö ja yhteystiedot)	Asiakas kontaktoitu (milloin, miten)	Sovittu asiakkaan kanssa	Seuraava yhteydenotto (pvm.)	Myyjä
Yritys X	Erkki Esimerkki, toimitusjohtaja puh. 040 123 1234	10.3.2024 puhelimitse	Asiakkaalle lähetetty myyntiesite ja tarjous. Soitetaan asiakkaalle uudelleen kuukauden kuluttua.	10.4.2025	Matti Mallikas
Yritys AB	Essi Esimerkki, ostovastaava puh. 040 223 4445	12.1.2025 teams-palaveri	Sovittu asiakkaan kanssa tapaaminen kesäkuulle 2025. Myyjä käy asiakkaan luona.	12.6.2025 tapaaminen asiakkaan luona	Miia Mallikas

Kuvio 7. Asiakkuuksien hallinta Excel-tiedostoa hyödyntämällä Teamsissä.

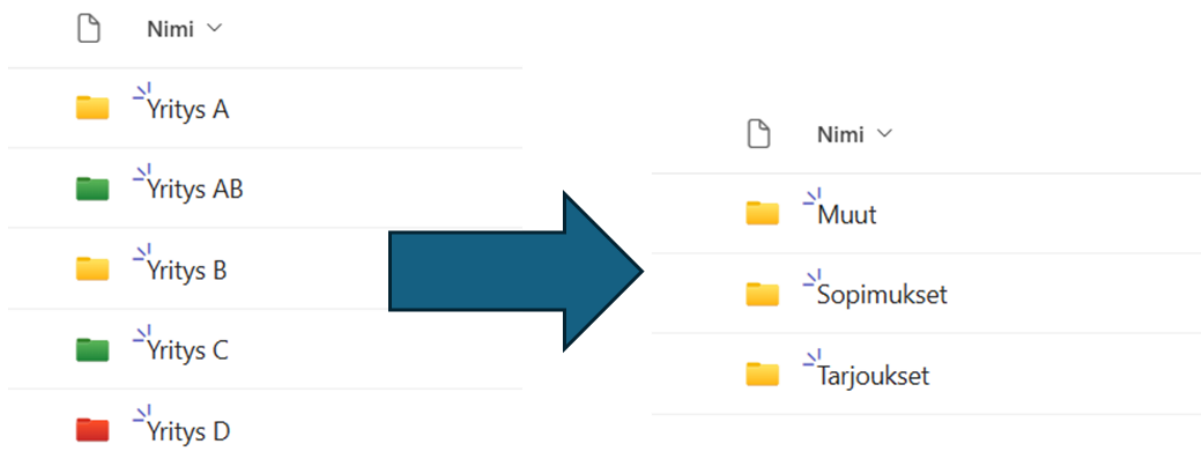
Teamsiin rakennetaan valmis kansiorakenne kuvan 2 mukaisesti, jonne myyjät ohjeistetaan viemään asiakastyölle tärkeitä tiedostot, kuten asiakkaalle lähetetyt tarjoukset, asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset ja niin edelleen. Tiedon löytämisen helpottamiseksi kansiorakenne perustuu asiakasyrityksen nimeen, jolloin tietoa on löydettävissä aakkosjärjestyksessä. Asiakaskansin värikoodauksen avulla myyjien on mahdollista nähdä yhdellä silmäyksellä asiakkuudentila:

Asiakkaat, joilla on voimassa oleva sopimus yrityksen kanssa (vihreä)

Potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat kontaktoitu, mutta joiden kanssa ei ole vielä sopimusta (keltainen)

Päättyneet asiakkuudet (punainen)

Asiakaskansion alta löytyy kansioittain asiakkuuteen liittyvää materiaalia, kuten sopimukset ja tarjoukset. Asiakkuuden alle on mahdollista viedä myös muuta yrityksen tärkeäksi katsomaa tietoa asiakkuuteen liittyen, kuten tietoa asiakkuuden päättymisen syystä. Materiaalia kertyessä pitkältä ajalta kansiorakennetta on mahdollista muokata vastaamaan yrityksen tarpeita esimerkiksi lisäämällä tarjouskansion alle vuosiluvut, jolloin eri vuosina annetut tarjoukset on mahdollista löytää nopeasti vuosiluvun perusteella.



Kuva 2. Asiakkuuksien kansiorakenne Teamsissä

Uudistettua prosessia käyttöön otettaessa yrityksen johdon on tärkeää painottaa Teamsin ajan tasalla pitämistä, joka tarkoittaa myyntitiimiltä aktiivista asiakkuuksien päivittämistä Teamsiin, jotta asiakastiedot pysyvät ajan tasalla yrityksessä. Samalla johto pystyy seuraamaan, kuinka nopeasti ja hyvin myyntitiimi ottaa Teamsin käyttöön.

Tulevaisuudessa CRM-järjestelmän käyttöönotto olisi järkevää yrityksen myynnin ja liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseksi. CRM-järjestelmät (asiakkuudenhallintajärjestelmät) ovat keskeisiä työkaluja nykyaikaisessa liiketoiminnassa, sillä ne mahdollistavat asiakastiedon tehokkaan hallinnan ja analysoinnin. CRM:n avulla yritykset voivat parantaa asiakaskokemusta, tehostaa myyntiprosesseja ja optimoida markkinointitoimenpiteitä. CRM-järjestelmän tarjoamat hyödyt sisältävät muun muassa asiakastietojen kuten yhteystiedot, tilaukset ja reklamaatiot keskitetyksi yhdessä paikassa. CRM:n avulla myyjät ja muut työntekijät voivat helposti jakaa tietoja keskenään ja se taas parantaa ja nopeuttaa tiimityötä sekä asiakkaan suuntaan vuorovaikutusta. CRM-järjestelmät myös tarjoavat erilaisia työkaluja datan keräämiseen, analysointiin sekä raporttien luomiseen. Tämän avulla voidaan auttaa yritystä ymmärtämään tämänhetkistä asiakaskäyttäytymistä ja tekemään tarvittaessa toimintaan muutoksia sekä olemassa olevaan dataan pohjautuvia päätöksiä. Järjestelmät voivat ketterästi kasvaa yrityksen mukana, ja hyvin harkitut järjestelmät kulkevat pitkään yrityksen rinnalla. (Jokipii, 2023.)

5.1.1 Asiakaskokemuksen parantaminen digitaalisia työkalujen avulla

Automaatioita ja tekoälyä hyödyntäen yrityksen on mahdollista tehostaa uusasiakashankintaprosessia. Liidien kerääminen ja seuranta voidaan automatisoida, mikä säästää aikaa ja resursseja. Tekoäly-työkalut tarjoavat mahdollisuuden tunnistaa potentiaaliset liidit ja tarjota heille oikeanlaista sisältöä oikeaan aikaan. Digitaalinen transformaatio tuo merkittävää

lisäarvoa kehittämistehtävän kohteena olevan yrityksen uusasiakashankintaprosessiin parantaen prosessin tehokkuutta, laajentaen asiakaspohja ja tarjoten parempaa asiakaskokemusta. Näiden hyötyjen avulla yritys pystyy kasvattamaan liiketoimintaansa ja vahvistamaan kilpailukykyänsä markkinoilla.

Asiakaskokemus on asiakkaalle syntyvä kokonaisvaltainen tunne, olotila tai kokemus, joka hänelle jää yrityksestä ja sen kanssa asioinnista. Asiakaskokemus on onnistunut, kun yrityksen kanssa asiointi täyttää asiakkaan toiveet, ja parhaimmillaan silloin, kun se ylittää ne. Kokemus voi muodostua monista eri kohtaamispaikoista, kuten viestinnästä, brändistä, hinnasta, verkkosivujen toiminnasta tai asiakaspalvelusta. Se voi muodostua myös digitaalisesta vuorovaikutuksesta ja sen pohjalta syntyneestä kokemuksesta. Yrityksen tulee ottaa huomioon digitaalisen kohtaamisen tärkeys, sillä kokonaiskokemus vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakkuuden jälkihoito tarkoittaa yhteydenpitoa sen jälkeen, kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja siirtynyt asiakkaaksi. Hyvin hoidetulla jälkihoidolla asiakas saadaan sitoutettua ja edesautetaan uusintaostoja. (Plyhm-Juvonen, N. 2021.)

Teknologian ja digitalisaation kehittymisen myötä on digitaalisista työkaluista paljon apua myös B2B maailmassa. Yrityksen tulee tunnistaa ja valita käyttöönsä parhaiten sopivat työkalut, kuten automaattisesti päivittyvät CRM-työkalut, tekoälyllä toimivat chat-botit tai automatisoidut viestit ja muistutukset asiakkaille. Kilpailu yritysten välillä on kiristynyt, ja yritys voi saada itselleen kilpailuetua hyödyntämällä digitaalisia palveluiden kautta parempaa asiakaskokemusta. (Plyhm-Juvonen, N. 2021.)

Digitaalisia työkaluja voi käyttää paremman asiakaskokemuksen luomiseen helposti. Kun yrityksellä on käytössä hyvä CRM-järjestelmä, johon on mahdollista luoda erilaisia automaatioita, on yhteyden pitäminen asiakkaaseen helppoa. Automaatiot on hyvä rakentaa niin, että tietyin väliajoin myyjälle tulee muistutus asiakkaan kontaktoimisesta, jolloin myyjä tarkistaa asiakkaan tilanteen järjestelmästä ja on tähän yhteydessä asiakkaan toivomalla tavalla. Myös erilaiset ajastetut viestit ovat tärkeitä: asiakkaalle on hyvä lähettää säännöllisin väliajoin yrityksen uutiskirje, sekä tietoa siitä, jos yrityksen palveluihin tulee muutoksia. Näin asiakas kokee, että yritys huomioi hänet ja on proaktiivinen asiakkuudenhoidossa.

Kohdeyrityksen tulisi aloittaa asiakaskokemuksen ja jälkihoidon parantaminen arvioimalla ja uudistamalla nykyisiä prosessejaan. Tämä sisältää nykyisen asiakaspalveluprosessin tarkastelun, päällekkäisyyksien tunnistamisen ja poistamisen sekä digitaalisten työkalujen tehokkaamman hyödyntämisen.

Onnistumisen mittaaminen on olennainen osa asiakaskokemuksen ja jälkihoidon kehittämistä. Kohdeyrityksen tulee asettaa selkeitä tavoitteita ja mittareita, joita voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteiden määrän ja laadun kasvu sekä saavutettu ajansäästö. Tämä

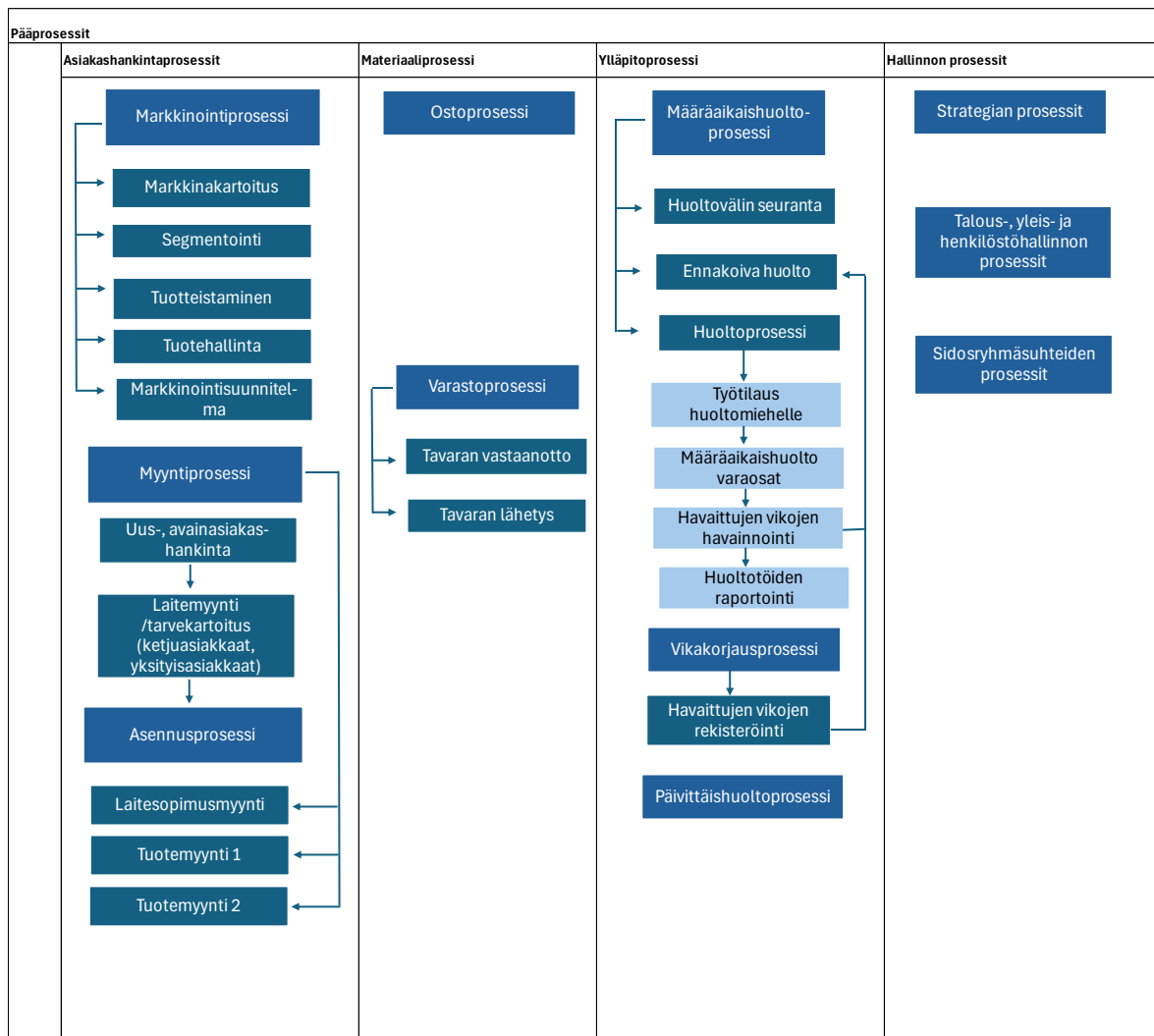
edellyttää järjestelmällistä asiakaspalautteen keräämistä ja analysointia, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja kokemuksia paremmin. Digitaaliset työkalut, kuten automatisoidut palautekyselyt ja analytiikkatyökalut, ovat avainasemassa tässä prosessissa, mahdollistaen reaaliaikaisen seurannan ja nopeat reagoinnit asiakaspalautteeseen.

Johtamisen suunnitelman tulee keskittyä siihen, miten digitaalinen transformaatio integroidaan yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tämä vaatii selkeää viestintää ja koulutusta kaikille tiimeille, erityisesti myynnille ja tuelle. On tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät digitaalisten työkalujen merkityksen asiakaskokemuksen parantamisessa ja ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Johtamisen suunnitelmaan kuuluu myös vastuun jakaminen ja tiimien välinen yhteistyö, varmistaen, että jokainen tiimi ymmärtää roolinsa asiakaskokemuksen parantamisessa.

5.1.2 Yrityksen prosessikartta

Alun haastattelujen perusteella kävin ilmi, ettei yrityksellä ole mallinnettu prosessikuvausta myynnin toiminnasta eikä ole luotu selkeitä suuntimia, joita myyjien olisi helppo noudattaa. Myyntistrategian mukaisia myyntitoimia toteutettiin rajoitetusti ja jokainen myyjä koki prosessin eri tavalla, joka teki toteutusvaiheesta monimutkaista, aikaa vievää ja hankalaa seurata.

Myynnin kannalta on tärkeää, että myyjät tietävät organisaation toimintatavat ja pelisäännöt. Myynnille tulee luoda kirjalliset ohjeet tarpeeksi selkein ja yksinkertaisina, jotta jokainen organisaatiossa voi luottaa siihen, että myyntityö tehdään annettujen ohjeiden mukaisesti (Kenner & Leino 2020, 56–57). Jotta prosesseja voidaan alkaa kehittää ja niiden onnistumista mittaamaan, tulee ne ensin luoda ja tehdä ne näkyviksi henkilökunnalle. Prosessikarttojen avulla voidaan selkeyttää vastuualueita ja toimintamalleja. Prosessinkuvausta voidaan tehdä myös osaprosesseista, jotta asiat ovat tarpeeksi selkeästi kuvattuja helpottamaan henkilökunnan työskentelyä.



Kuvio 8. Yrityksen pääprosessit

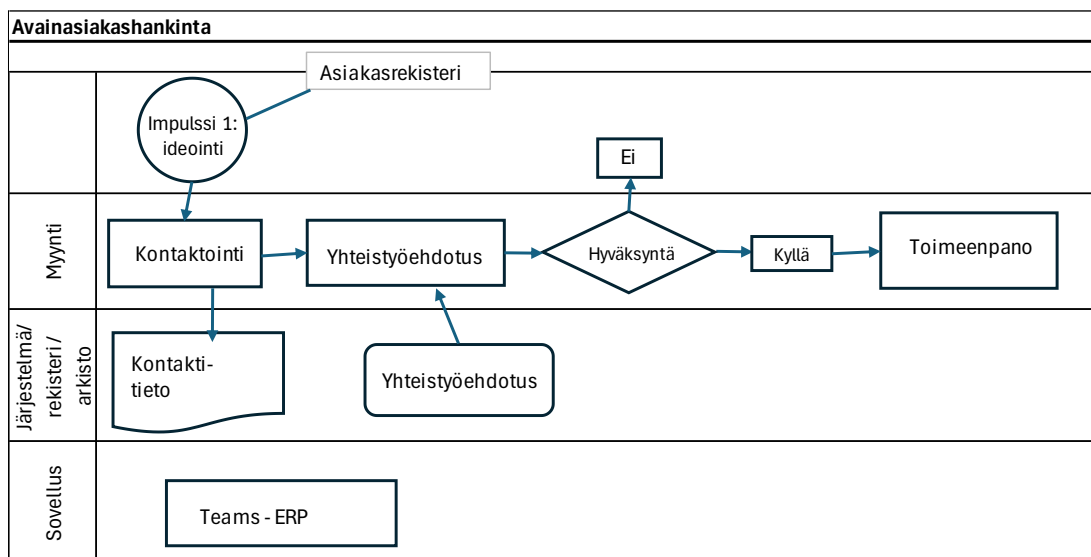
Kuviossa 8 on tehty prosessikartta yrityksen pääprosesseista, jotta henkilökunnalle selkiytyisi yrityksen toiminnat ja niiden prosessikaaviot. Nämä ovat keskeisiä toimintoja, jotka vaikuttavat suoraan organisaation menestykseen. Prosessit yhdessä tukevat organisaation strategiaa ja auttavat saavuttamaan asetetut tavoitteet liiketoiminnassa. Asiakashankintaprosessit keskittyvät uusien asiakkaiden hankintaan ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen. Asiakashankintaprosessit, johon myös myyntiprosessit kuuluvat, voivat sisältää lisäksi markkinointiprosessin ja asennusprosessin, jotka tukevat myyntiprosessia asiakas-tyytyväisyyden ja asiakaspalvelun kehittämisen suhteen. Materiaaliprosessit kattavat materiaalien hankinnan, varastonhallinnan ja logistiikan. Näiden avulla varmistetaan, että tarvittavat tuotteet ovat saatavilla oikeassa paikassa oikeaan aikaan, mikä on kriittinen osa tuotannon sujuvuuden suhteen. Ylläpitoprosessit puolestaan liittyvät organisaation resurssien ylläpitoon. Tavoitteena on, että kaikki laitteet ovat toimintakunnossa ja toiminnot sujuvat häiriöttä. Hallinnon prosessit keskittyvät organisaation sisäiseen hallintaan ja niiden avulla varmistetaan, että organisaation toimii tehokkaasti ja noudattaa sääntöjä ja määräyksiä.

5.1.3 Osaprosesseja myynnin tueksi

Kokonaisuuden hallinta on yksi tärkeimmistä osa-alueista prosessijohtamisessa. Yrityksessä tyypillinen tilanne voi olla, että osastot tuntevat vain oman toiminta- ja työskentelyalueensa ja muut yrityksen toimialueet jäävät vieraisiksi. Kyseiset toimialueet saattavat kuitenkin olla hyvin vahvasti sidoksissa keskenään, ja niiden työprosessien tunnistaminen olisi oleellista omien työtehtävien suorittamisen kannalta. Prosessijohtamisen kannalta tulisi ylittää osastorajoja, jotta eri kokonaisuuksia voidaan esittää prosesseina ja myös osaprosesseina. (Tapaninaho-Pitkänen 2015.)

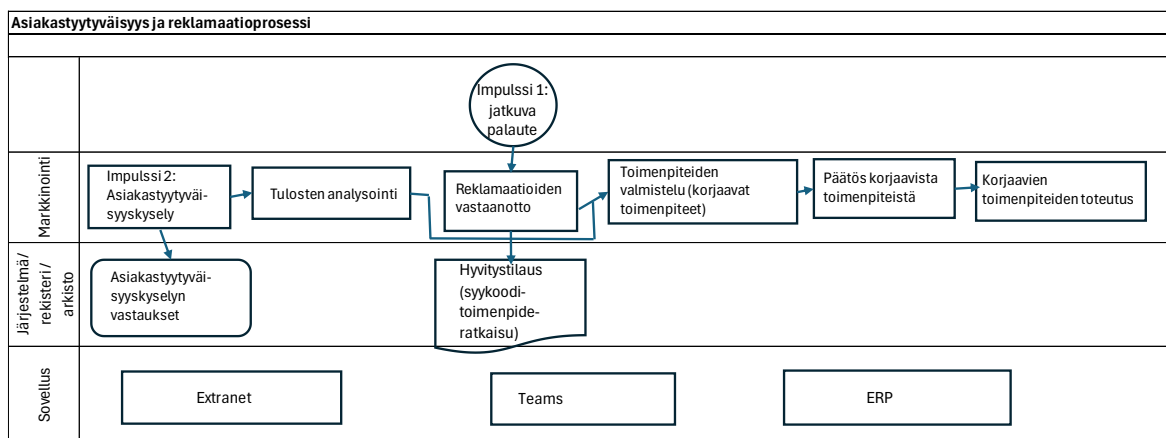
Liidien hankintaa tehdään eri kanavien kautta, kuten kotisivujen kävijöistä, verkostoitumalla tai suosituksista. Seuraavaksi arvioidaan eri liidien kiinnostuksen todennäköisyydet ja täytävätkö yrityksen tuotteet tai palvelut kyseisille liideille heidän tarpeensa. Ensikontakti otetaan puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti tapaamisella. Ensikontaktin aikana keskustellaan asiakkaan tarpeista ja ongelmista, jotta voidaan tarjota räätälöityjä ratkaisuja. Esitellään yrityksen tuote tai palvelu, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin. Käydään neuvotteluita ja vastataan asiakkaan mahdollisiin huoliin ja kysymyksiin. Näin kasvatetaan myös luottamusta asiakkaan suhteen. Seuraavaksi laaditaan tarjous asiakkaalle ja jos asiakas tarjouksen hyväksyy, tehdään lopullinen sopimus. Jälkihoitona säännöllinen yhteydenpito, mahdolliset lisämyynnit ja yleinen asiakaspalvelu.

Kuviossa 9 on kuvattu esimerkki siitä, miten avainasiakashankinnan vuokaaviota voisi toteuttaa. Kuvion vuokaavio on tehty uimaratamenetelmällä, jotta jokaisen prosessin vaihe olisi helpompi tunnistaa. Ensimmäinen impulssi, jonka perusteella ryhdytään toimeen, tulee asiakasrekisteristä tai sosiaalisesta mediasta tai muista kanavista. Kontakti luo aina uuden kontaktirekisterin asiakkaasta, joten vaikka hän ei tällä kerralla olisikaan kiinnostunut yrityksen tuotteista ja palveluista, jää yhteystiedot kuitenkin valmiiksi rekisteriin ja yhteistyö on myöhemmin mahdollista. Kontaktoinnin jälkeen tehdään yhteistyöehdotusta, johon tässä tapauksessa kuuluu esimerkiksi tarjouksien ja sopimuksien esittely. Mikäli asiakas näyttää vihreää valoa neuvotteluiden jälkeen, tehdään toimeenpano eli luodaan yrityksen ja asiakkaan välille sopimus. Sopimuksen tulee olla sellainen, jonka molemmat ovat hyväksyneet ja allekirjoittaneet. Sopimus ja asiakastiedot syötetään yrityksen ERP-järjestelmään sekä Teamsiin. Avainasiakashankinnat mahdollistavat myös pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymistä.



Kuvio 9. Avainasiakashankinta vuokaavio

Kuviossa 10 on yksinkertaistettu reklamaatioprosessi ja kuvattu se yhtenä myynnin osaprosesseja. Asiakastytyväisyys ja reklamaationprosessin impulssina voi toimia joko jatkuva palaute tai asiakastytyväisyyskysely. Jatkuvan palautteen prosessi liittyy lähinnä reklamaatioiden vastaanottamiseen ja käsittelyyn. Asiakastytyväisyyteen liittyvä prosessi puolestaan liittyy vastausten analysointiin sekä jatkotoimenpiteisiin.



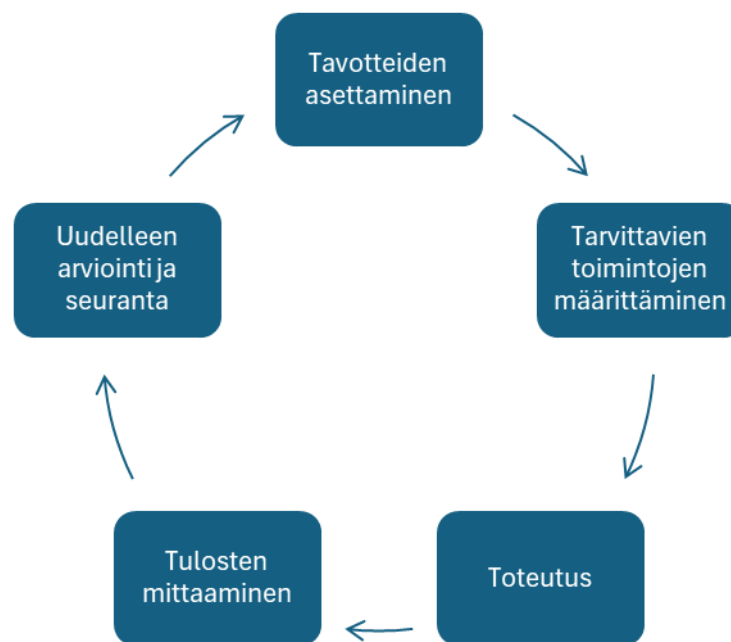
Kuvio 10. Asiakastytyväisyys ja reklamaatioprosessi vuokaavio

Reklamaatioiden käsittely on iso osa asiakastytyväisyyttä ja sitä, miten asiakas kokee, että hänet on huomioitu, tilanteessa, jossa kokee tullessaan saaneeksi virheellisen tuotteen tai palvelun. Barlow ja Møller (2018) ovat huomanneet, että reklamaatiot ovat olennaisia yrityksille, mutta monet yritykset eivät käsittele niitä asianmukaisesti. Useimmin yritykset pyrkivät viivyttämään reklamaatioiden käsittelyä, syyttävät asiakasta tai asettavat asiakkaat tilanteeseen, jossa heidän on todistettava reklamaation oikeellisuus. Joissakin tapauksissa jopa reklamaatiot koetaan negatiivisena asiana, niitä vältellään ja niihin suhtaudutaan aina kielteisesti. Reklamaatioihin tulisi kuitenkin suhtautua niin, että niillä on tärkeä osa

liiketoiminnan menestykselle. Yritykset, jotka tämän ovat ymmärtäneet, panostavat reklaamaatioprosessin sujuvuuteen ja kouluttavat työntekijöitään kohtaamaan tyytymättömiä asiakkaita. Kun asiakas antaa palautetta, yrityksen tulisi nähdä se rasiin sijaan mahdollisuutena kehittyä ja parantaa tilannetta. Reklamaatiot eivät koskaan katoa, mutta oppimalla virheistä yrityksellä on mahdollisuus vahvistaa asiakasuskollisuuttaan ja parantaa kilpailuasemaansa markkinoilla

5.2 Muutoksen johtaminen

Johtajuus on monimuotoinen, sekä ryhmään että yksilöön kohdistuva prosessi, jossa vaikutetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin. Johtaminen voi tapahtua itsensä johtamisena, yksilötason johtamisena tai tiimijohtamisena. Esimiestyö organisaatiossa voi esiintyä ilman johtajuutta, jolloin johtamisvastuu voi siirtyä muille, kuten ryhmän jäsenille. Johtajuus voi olla luonnollista tai se voidaan myöntää muodollisesti. Johtajuutta on mahdollista ansaita vähitellen ja oppia käytännön kokemusten kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2018, 28-32.)



Kuvio 11. Prosessi suunnittelun aloitukseen (mukaillen Jobber ym. 2019, 51)

Kuviossa 11 on esitetty Jobberin ym. (2019) suunnitteluprosessi yksinkertaistettuna. Kuten kuvioista voi nähdä, on prosessi jatkuva ja sitä tulee kehittää jokaisen tulosten mittaamisen ja uudelleen arvioinnin jälkeen. Uudet tavoitteet ja niiden seuranta on yksi isoimmista asioista, jotka tällä hetkellä kohdeyrityksestä puuttuu. Suunnitteluprosessi pakottaa myös myyntijohdon luomaan työnkuvat selkeämmiksi ja kehittää myyntitiimin vastuualueita

tarkemmiksi. Näiden avulla prosessin kiertokulun seuranta yksinkertaistuu ja muuttuu osaksi myyntijohdon vuosittaisia toimintoja. Tämä myös helpottaa jatkossa uusien myyntien seurantaa ja parantaa budjetointia täsmällisemmäksi.

Muutosvastarinta ja sen hallinta nousivat tässä tutkimuksessa esiin merkittävimpinä haasteina johtamisessa. Suunnitteluvaiheen alussa oli olennaista keskittyä siihen, miten henkilöstö voitaisiin aktiivisesti osallistaa muutoksen toteuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen, jotta muutoksesta saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Luomalan (2008, 8-9) mukaan aikaisempien muutosprosessien arviointi auttaa valmistautumaan tuleviin muutoksiin. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että henkilöstön osallistuminen muutoksen toteutukseen ja sen suunnitteluun on tärkeää. Aiemmin organisaatiossa muutoksista tiedotettiin henkilöstölle ainoastaan kertomalla tulevasta muutoksesta ja sen toteutustavasta, kuulematta kuitenkaan heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään. Tämä johti siihen, että henkilöstö vastusti muutosta ja piti sitä lähinnä uhkana.

5.2.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Aiemmin kohdassa 3.8 esiteltyä Kotterin kahden askeleen muutosjohtamisen mallia voisi hyödyntää yrityksessä myynnin tukena, myyntityökalujen sekä prosessien käyttöönotossa. Malli ohjaa vaiheittain, kuinka myyntityökalujen käyttöönotto voidaan toteuttaa hallitusti ja työntekijöiden sitoutuminen varmistaa. Keskeistä mallissa on selkeä visio ja aktiivinen viestintä, jotka ovat erityisen tärkeitä uusien teknologioiden käyttöönotossa, kun ne vaikuttavat työskentelytapoihin ja tuloksiin (Viitala & Jylhä 2019).

Alkuun päästäkseen on uuden myyntityökalun käyttöönoton perusteet saatava henkilöstön tietoon ja varmistaa, että se on ymmärretty. Vasta kun henkilöstö näkee muutoksen tarpeellisenä ja on valmis sitoutumaan muutokseen, se voi onnistua. Muutoksen tavoitteet ja päämäärä tulee määritellä selkeästi ja viestiä siitä monikanavaisesti. Etenemistä voi suunnitella vaiheittain, määrittelemällä välietappeja. Esimerkiksi uusi työkaluprosessi voidaan ottaa käyttöön asteittain, aloittamalla keskeisimmistä osa-alueista sen sijaan, että yritettäisiin hyödyntää kaikkia mahdollisia osia heti alussa. Työkalun käyttöönottoa voi myös pilottivaiheessa kokeilla muutaman työntekijän kanssa, jotka ovat myönteisiä muutosta kohtaan ja joilla on vaikutusvaltaa muihin. Näitä henkilöitä kutsutaan ns. avainhenkilöiksi. Johdon tehtävänä on myös poistaa mahdollisia esteitä muutosprosessin aikana, sillä ne voivat hidastaa etenemistä. On tärkeää tunnistaa organisaatiossa muutosvastarintaa kokevia henkilöitä ja käydä heidän kanssaan avoimia keskusteluja. Esteitä voivat olla myös osaamisen puutteet tai epävarmuus omasta kyvykkyydestä, jolloin on olennaista tarjota riittävää tukea osaamisen kehittämiseksi.

Kun muutos on jaoteltu pienempiin osiin ja asetettu pieniä, erillisiä välitavoitteita, niiden saavuttaminen ja onnistumiset tulisi havainnoida ja huomioida positiivisella tavalla. Muutoksen vakiinnuttaminen on viimeinen vaihe Kotterin mallissa. Vaikka päämäärä olisi saavutettu, johdon tehtävä on jatkaa muutoksen vahvistamista ja toimintatapojen juurruttamista. Tämän varmistamiseksi on tärkeää, että myyntityökalut muodostavat pysyvän osan myyntiprosessia. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi lisäämällä työkalujen käyttöä koskevaa seuranta- ja raportoimalla tuloksista säännöllisesti. Esihenkilöiden rooli esimerkkinä on myös tärkeä, sillä heidän aktiivinen käytöksensä auttaa uuden toimintatavan juurtumisessa organisaatiokulttuuriin. (Viitala & Jylhä 2019.)

5.2.2 Teknologian johtaminen

Myynnin tehostaminen ja sen johtaminen tulisi aloittaa ymmärtämällä nykyiset myyntiprosessit ja tunnistamalla alueet, joilla digitaalisia työkaluja ja automaatiota voidaan hyödyntää tehokkaammin. Tärkeää on tunnistaa prosessin vaiheet ja mahdolliset päällekkäisyydet, jotta ne voidaan sujuvoittaa. Kohdeyrityksen tulee kehittää kattava mittausstrategia, joka sisältää selkeät tavoitteet ja KPI:t (Key Performance Indicators), kuten liikevaihdon kasvu ja kannattavuus. Mittaamisen avulla voidaan arvioida eri digitaalisten työkalujen ja automaatioprosessien tehokkuutta ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä niiden optimoinnista. Tämä edellyttää järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa, jotka keräävät ja analysoivat dataa reaaliajassa, mahdollistaen jatkuvan parantamisen ja nopeat reagoinnit markkinoiden muutoksiin.

Johtamisen suunnitelman tulee keskittyä siihen, miten teknologia ja erilaiset digitaaliset työkalut integroidaan yrityksen päivittäiseen toimintaan ja kulttuuriin. Tämä vaatii selkeää viestintää, koulutusta ja tukirakenteita, jotta kaikki työntekijät ymmärtävät digitaalisten työkalujen merkityksen ja heidän roolinsa siinä. Johtamisen suunnitelmaan kuuluu myös vastuun jakaminen ja tiimien välinen yhteistyö, varmistaen, että kaikki osapuolet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja ymmärtävät, miten heidän toimintansa vaikuttaa myynnin tehostamiseen. Johtamisen suunnitelman tulee myös sisältää säännölliset arviointi- ja kehityspalaverit, joissa tarkastellaan strategian toteutumista ja tehdään tarvittavia säätöjä.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyöllä haettiin vastauksia työn alussa asetettuun pääkysymykseen: Miten myyntiprosesseja voidaan kehittää ja johtaa tehokkaammin, jotta ne tukevat yrityksen kasvua ja parantavat asiakassuhteiden ylläpitoa? Työssä luotiin ratkaisuehdotuksia, joilla päästään myyntiprosessien kehittämisessä alkuun ja tarjottiin työkaluja, joiden avulla myynnin työ selkiytyisi ja yhdenmukaistuisi. Ensimmäisenä apukysymyksenä oli: Millaisia parannuksia tai muutoksia myyntiprosesseihin voitaisiin tehdä, jotta ne tukisivat paremmin yrityksen strategisia tavoitteita? Työssä todettiin myynnin haastatteluvaiheessa, että myynnille ei ole selkeää miten eri tilanteissa toimitaan ja tästä syystä toimintamalleja oli yhtä monta kuin myyjäkin. Työn avulla luotiin selkeämmät prosessit, joiden avulla myynnin toiminnot yhdenmukaistuvat ja selkeytyvät. Toisena apukysymyksenä oli: Miten asiakassuhteiden hallintaa voitaisiin kehittää myyntiprosessien kautta? Työssä luotiin käytössä olevaan Teams-ohjelmistoon yksinkertaisia kansiorakenteita sekä esimerkkejä minkälaisilla Excel-taulukoilla asiakassuhteiden jäsenelty seuranta olisi jatkossa hoidettava. Asiakassuhteiden ylläpito on tällä hetkellä liikaa henkilösidonnaista eikä myyjät tiedä toistensa asiakkuuksista mitään, kun tietoja ei ole jaettu keskenään. Kolmantena apukysymyksenä oli: Miten teknologiset ratkaisut voisivat tukea myyntiprosessien kehittämistä ja johtamista? Myynnin johtaminen on tällä hetkellä olematonta ja siksi myös toimintamallit ja tavat ovat puutteelliset. Aiemmin mainituilla Teams-kansioilla ja asiakasrekisteri-Excelillä saadaan myös myynnin johtamista alkuun ja näiden avulla esimerkiksi jatkossa pidettävät viikkopalaverien aiheet muodostuisivat helpommin, kun on työkaluja, joiden avulla myynnin kehittymistä tarkastella. Johtamisen tulisi olla päivittäistä ja jatkuvaa ja sen avulla tulisi yritykseen luoda mahdollisimman osaavan ja kehittyvän myyntitiimin.

Kehittämistyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmetodia, joka sisälsi yksilöhaastatteluja myyntitiimin jäsenten kanssa. Teoreettinen viitekehys keskittyi prosessimalleihin, asiakkuuden hallintaan ja asiakaskokemukseen.

Yrityksen myyntiprosessin kehittäminen tähtää nykytilanteen keskeisten haasteiden ratkaisemiseen ja tehokkuuden parantamiseen. Nykytilasta nousevat esiin asiakasdatan hyödyntämisen puutteet, johdon kyvyttömyys johtaa, toiminnanohjausjärjestelmän puuttuminen sekä vaikeudet myynnin ennustamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Näiden haasteiden vuoksi johto ei saa riittävää näkyvyyttä myyjien toimintaan eikä pysty ohjaamaan myyntiprosesseja päämäärien mukaisesti. Asiakastyytyvyyden jatkuva kehittäminen ei onnistu

nykyisellä toiminnalla ja yrityksen saama markkinajohtajuus alallaan, ei tule säilymään, mikäli myynnin prosesseja ei lähdetä kehittämään.

Nykyisellään asiakkuussuhteiden ylläpito on liian henkilösidonnaista, eikä se tue yrityksen kasvua sellaisenaan. Henkilösidonaisuus hankaloittaa pitkäikäistä asiakassuhteen ylläpitoa jo esimerkiksi loma-aikoina, kun muu henkilöstö ei tiedä minkälaisia käytänteitä myyjä ja asiakas on sopinut keskenään. Tämä myös luo tahatonta eriarvoisuutta eri asiakkaiden välille. Myyjät kokevat, että tavoitteet ovat epäselviä ja seuranta puutteellista. Kehittämissuhteuksina esitetään teknologian, kuten CRM-järjestelmien, käyttöä sekä Microsoft Teamsin tehostettua hyödyntämistä asiakastiedon jakamisessa ja hallinnassa. Muutosjohtamisen näkökulmasta on tärkeää, että henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehitysprosesseihin, jotta muutosvastarinta vähenee. Kotterin muutosjohtamisen malli tarjoaa systemaattisen lähestymistavan muutosten toteuttamiseen. Kehittämistyön myötä pyritään luomaan selkeä ja jäsenneilty myyntiprosessi, joka parantaa asiakaskokemusta ja edistää organisaation kilpailukykyä.

Erilaisin prosessi- ja vuokaavioin on pyritty selkeyttämään myynnille, miten osaprosesseista voidaan luoda työtä tukevia kaavioita ja yhdenmukaistaa toimintatapoja. Prosessikaaviot myös tukevat myynnin ja sidosryhmien toimintaa ja selkeyttää henkilöstön vastuualueita.

Tavoitteena on tehostaa myyntiprosesseja sekä parantaa johdon näkyvyyttä ja kontrollia prosessien toimintaan, jotta liiketoiminta voi reagoida nopeammin ja varmemmin markkinoiden vaatimuksiin. Nykyisessä tilanteessa haasteina ovat muun muassa asiakasdatan puutteellinen hyödyntäminen, toiminnanohjausjärjestelmän puuttuminen ja ennustettavuuden vaikeus. Nämä ongelmat vaikeuttavat myyntitiimin tavoitteiden saavuttamista ja johdon mahdollisuuksia tehdä strategisia päätöksiä myyntidatan perusteella.

Myyntiprosessien jatkuva ja säännönmukainen johtaminen ja johdon sitoutuminen ovat keskeisiä menestystekijöitä, jotta kehitys tukee pitkän aikavälin tavoitteita ja vahvistaa liiketoiminnan kilpailukykyä. Johdon aktiivinen osallistuminen ja muutosjohtaminen mahdollistavat sen, että koko henkilöstö sitoutuu ja omaksuu uudet työkalut sekä toimintatavat. Koulutuksen ja tuen avulla henkilöstö voi vähentää muutosvastarintaa ja oppia hyödyntämään olemassa olevia järjestelmiä tehokkaasti. Henkilöstön, myynnin ja johdon yhteinen sitoutuminen luo pohjan sille, että yritys pystyy saavuttamaan strategiset tavoitteensa ja pysymään kilpailukykyisenä. Tämä vaatii selkeää johtajuutta, muutosmyönteistä kulttuuria sekä riittävien resurssien suuntaamista jatkuvaan kehitystyöhön.

Kehitystyössä selkiytynyt iso oivallus on ollut myynnin johtamisen tärkeys sekä se, että sitä kehitetään jatkuvasti tiiviisti yhteistyössä myyntitiimin sekä muiden sidosryhmien kanssa. Tällä saadaan lisättyä myös henkilöstön sitoutuvuutta yritykseen ja parantaa käsitystä siitä,

minkälaisia mittareita myyjät tarvitsevat työssään, jotta suoriutuvat tuloksellisesti. Myös myynnin tavoitteet olisi hyvä luoda yhdessä myyntitiimin kanssa, mikä kehittää yhteistyötä myyntitiimissä sekä mahdollistaa sitoutumisen luotuihin tavoitteisiin.

Kehitysehdotuksia ei ole vielä yrityksessä otettu käyttöön, sillä muutosvastarinta yltää myös yrityksessä johtoon asti, eikä työn hyödynnettävyyttä ja käyttömahdollisuuksia ole saatu yrityksessä selkiytettyä. Pieniä osia prosessista on yritys ottanut käyttöön ja kokenut ne hyödyllisiksi. Tätä ei ole kuitenkaan jalkautettu koko myyntitiimille käyttöön ja toimintamalliksi, joten myynnin erilaiset toimintatavat jatkuvat vielä toistaiseksi.

Kehitystyö on tehty kohdeyrityksen tarpeita vastaamaan, joten sen laajempaan hyödynnettävyyteen tulee suhtautu kriittisesti. Usein yrityksillä prosessit ja myynnin ongelmat ovat melko samankaltaisia, joten kehitystyön yksittäisiä osa-alueita pystyisi hyödyntämään myös muiden yritysten toiminnassa. Myynnin prosessien kehittäminen on säännöllisenä ja jatkuvana tärkeää ja siksi sitä tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa. Tämä kehitystyö on hyvä alku myynnin kehittämisen pohjaksi ja luo perustan, jolle kehittämistä ja myynnin johtamista voi lähteä kasvattamaan.

6.2 Kehitystyön reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen eli reliabiliteetti luotettavuus tarkoittaa tässä työssä käytetyn laadullisen tutkimuksen osalta sitä, että tutkimuskohde ja tulkittava materiaali ovat sopivia keskenään. Teorianmuodostukseen ei ole saanut vaikuttaa epäolennaiset tai satunnaiselta vaikuttavat asiat. Tutkijan tulee hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen toimia kaikissa tilanteissa samalla tavalla. (Vilka 2021.)

Reliabiliteetti otettiin myös huomioon siinä, että haastattelu suoritettiin useamman myyjän osalta ja yhdistämällä heidän vastauksistaan kokonaisuus, jota tutkittiin. Aineistonkeruumenetelmänä myynnin henkilöstön haastattelut toimivat hyvin, niiden avulla saatiin isoimpia ongelmakohtia nostettua esille ja luotua pohjaa, johon kehittämissuunnitelmaa lähdettiin rakentamaan. Luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että haastattelut olivat henkilökohtaisia puhelinhaastatteluja ja kaikkiin kysymyksiin ei välttämättä saatu suoraa ja rehellisiä vastauksia. Haastateltavat tiesivät ennen vastauksien antamista, mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Henkilötietoja ei tallennettu mihinkään ja vastauslomakkeissa käytettiin vain haastateltavista numeroita.

Validius tarkoittaa tutkimuksen arviointia, eli tutkimusmenetelmän tulee mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin. Laadullisessa tutkimuksessa menetelmät ja mittarit eivät aina välttämättä vastaa tutkijan kysymyksiin. Tutkimuksen teoria-aineisto tuki hyvin kehityskohteita ja -ideoita ja niiden avulla saatiin perusteltua uudet kehitysideat ja toimintamallit. Koska

kehitysideoita ei ole viety kokonaisuudessaan käyttöön, on luotettavuuden testaaminen hankalaa. Työstä ei voi vielä antaa tarkempia johtopäätöksiä ilman käyttöönottoa.

Työ on tehty noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä eli tutkimusetiikkaa. Tutkija on ollut rehellinen, huolellinen eikä esitä toisten tutkijoiden tekstejä omana tekstinään. Lähdeviitaukset on tehty huolellisesti. Tutkija varmistaa, ettei työstä käy ilmi kohdeyritys tai haasteltavien henkilöllisyys.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa, kun yrityksen toiminta kasvaa ja laajenee, on myynnin johtamistapoja päivitettävä vastamaan työssä esitettyihin ongelmiin. Tässä kohtaa uuden myyntihenkilöstön palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi. Nämä asiat tulisi ottaa huomioon, ennen rekrytointiprosessin aloitusta ja miettiä niiden selkiyttämistä ennen uuden henkilöstön palkkaamista. Tämä helpottaa kouluttamista uusiin toimintamalleihin myös vanhan henkilöstön osalta, kun kaikki opettelevat uudet työkalut yhdessä.

Jatkossa organisaation myynnin prosesseja voisi kehittää pienelläkin budjetilla ja muutoksilla. Muutoksia kuitenkin tulisi tehdä eikä jäädä toistamaan samoja virheitä aina uudestaan. Tulevilla asiakastyytyväisyyskyselyillä voidaan selvittää asiakaskokemuksen perusteella, miten uudet kehitystoimet ovat toimineet asiakkaiden näkökulmasta ja onko asiakastyytyväisyys lähtenyt kasvuun. Jatkotutkimuksena tulisi CRM-ohjelmiston käyttöönottoon perehtyä laajemmin myynnin osalta ja miten sen saataisiin parhaiten vastamaan myynnin ongelmakohtiin.

Kehittämistyöstä nousi myös esille, että henkilöstön kouluttautumisesta ja perehdyttämisestä voisi jatkossa tehdä esimerkiksi pelikirjan, jotta myynti ja myynnin tuki saisivat selkeän ohjekirjan, miten toimia missäkin tilanteessa. Tämä työ toimii hyvänä pohjana pelikirjalle.

Lähteet

- Agius, A. 2021. How to create an effective customer journey map. Viitattu 14.3.2025. Saatavissa <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>.
- Ahti, J. & Aydin, K. 2022. Lupa myydä: myynnin pelikirja B2B-myyntiorganisaatiolle. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.3.2025. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782935/Ahti_Jasmiina_Aydin_Kaisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.
- Aspers, P. & Corte, U. 2019. What Is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative sociology* 42.2: 139–160. Viitattu 28.4.2025. Saatavissa <https://link.springer.com/article/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Barlow, J. & Møller, C. 2008. *A Complaint is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Incorporated.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. 2016. Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410. Viitattu 17.3.2025. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijbm-11-2014-0160/full/html?mobileUi=0&fullSc=1&mbSc=1>
- Buttle, F. 2009. *Customer relationship management. Concepts and technologies*. 2nd edition. Amsterdam. Elsevier.
- Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Tammi. Helsinki.
- Grönroos, C. 2015. *Service management and marketing: managing the service profit logic*. (No Title).
- Hammer, M. 2001. *Understanding Business: Processes. The Triumph of Process*. London. Routledge.
- Hannus, J. 1994. *Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hartikainen, M. 2019. Mitä vaatii laadukas myynnin onnistuminen? Myynnin johtamisen tutkimus. YAMK-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.3.2025. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121125966>

- Hellman K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat: Asiakastuloslaskelma, - tase, -virta ja – portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hellman K., Värilä S. 2009. Arvokas Asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella: kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki.
- Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. 10. painos. Canada: SouthWestern.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita (LAB Primo).
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan. Helsinki: Alma Talent.
- Jain, R., Aagja, J. & Bagdare, S. 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), pp. 642-662. Viitattu 11.3.2025. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jobber, D., Lancaster G. & Le Meunier-FitzHugh K. 2019. Selling and sales management. 11.painos. Pearson. Harlow.
- Jokipii, K. 1.6.2023. Innofactor. Mikä on CRM-järjestelmä ja mitkä ovat 5 tärkeintä hyötyä. Viitattu 3.4.2025. Saatavissa <https://blog.innofactor.com/fi/mika-on-crm-jarjestelma>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto automaation aika. Helsinki: Alma-Talent.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki:Alma Talent.
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent Bisneskirjasto.
- Kotter J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. 2008. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review 86 (July-August), 130-139.
- Krajewski, Lee J., Malhotra, Manoj K. & Ritzman, Larry P. 2016. Operations Management Processes and Supply Chains. 11. painos. Boston: Pearson Education Limited.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-b myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. 10.1509/jm.15.0420.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + Rakkaus =Raha. Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Ellibslibrary.
- Martinsuo, M., & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. (Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste; Vol. 2). Unknown Publisher. Viitattu 3.3.2025. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tty-201012131381>
- McKinsey & Company. 2018. Unlocking Success in digital transformations. Viitattu 2.2.2025. Saatavissa <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/>
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell OY.
- Närhi, L. 2023. Muuttuva toimintaympäristö haastaa kehittämään ja mittaamaan pk-yritysten tiedolla johtamista. Viitattu 4.1.2025 Saatavissa: <https://journal.laurea.fi/muuttuva-toimintaymparisto-haastaa-kehittamaan-ja-mittaamaan-pk-yritysten-tiedolla-johtamista/#44a75f73>
- Plyhm-Juvonen, N. 2021. Palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/497206/Palvelukokonaisuuden%20asiakaskokemuksen%20kehitt%C3%A4minen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina (4. uud. p.). Talentum.
- Reason, B., Lovlie, L., Brand Flu, M. 2015. Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey. John Wiley & Sons, INC.
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent.
- Roivas, E. 2017. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaikutus yritystoimintaan.
- Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. 2017. How to create a realistic customer journey map. Business Horizons, 60(1), 143-150. 10.1016/j.bushor.2016.09.010
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, Mitä, Miten? Jyväskylä: Docendo.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC. 2. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Someka Ltd. 2025. Sales Process Flowchart Template. Viitattu 17.3.2025. Saatavissa <https://www.someka.net/examples/sales-process-flowchart-template/>.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY, Porvoo.
- Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Tapaninaho-Pitkänen, H. 2015. Palvelukeskusten rooli, tehtävät ja prosessien rajapinnat tilaaja–tuottajamallissa: Kehittämistoimenpiteitä johtamisen tueksi, case Tampereen kaupunki
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki.
- Vaulos, T. 2024. Ihminen 2030. Ihmislähtöisyyden uusi aika. Helsinki: Alma Talent.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. (LAB Primo)
- Viitasaari, M., Järleström, M., & Saru, E. 2022. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi. Työn tuuli2 2022.

Villani, I. 2018. Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. Transform Customer Experience. E-kirja. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated. Ebook Central Academic Complete.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Santalahti-kustannus.

Vitikka, M. 2020. Digitaalinen transformaatio haastaa organisaatiot ketteryteen ja jatkuvaan oppimiseen. Viitattu 15.3.2025. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70931/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202006255119.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vuorela, N. 2023. Myynnin johtaminen Strom Motor Oy:ssä. Turku. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.3.2025. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/798019/Vuorela_Niko.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vuori, S. T., & Vuori, T. O. Työntekijöiden kokemuksen ymmärrys syventää organisaatiokulttuurin ymmärtämistä. Työn tuuli2 2022.

Väänänen, M. 2023. CRM-järjestelmä myynnin tukena. Joensuu. Karelia ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.3.2025. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/795964/Vaananen_Markku.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. 2021. Digital transformation in sales as an evolving process. Journal of Business & Industrial Marketing, 36(4), 599-614. Viitattu 4.1.2025. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2020-0124/full/html>

Yammarino, F. J. 1997. Models of Leadership for Sales Management. Journal of Personal Selling & Sales Management 15,2, 43–56.

Liite 1. Haastatteluajakaulu

Haastatteluajakaulu

Haastateltava 1 (H1) 4.11.2024

Haastateltava 2 (H2) 6.11.2024

Haastateltava 3 (H3) 18.11.2024

Liite 2. Haastattelulomake

Tutkimuskysymykset 11/2024

1. Kerrotko taustoja itsestäsi, miten kauan olet työskennellyt myyntityössä?
2. Miten koet myynnin tavoitteiden seurannan tällä hetkellä?
3. Miten kehittäisit myyntiprosesseja?
4. Onko oma osaamisesi riittävää tämänhetkiseen työnkuvaasi?
 - a. Miten olet sitä itse kehittänyt?
5. Onko myynnin johtaminen tällä hetkellä hyvällä tasolla ja miten haluaisit sitä edistää?
6. Koetko, että palkitsemisjärjestelmästä olisi työssäsi apua? Esim. myyntiin perustuva bonus?
7. Mitkä ovat tulevaisuudessa suurimmat uhat työssäsi?
8. Mitä haasteita luulet yritykselle tulevan lähivuosien aikana?
 - a. Miten kokisit, että myynnin johtamista kannattaisi kehittää, jotta se vastaisi tätä nykypäivän työelämää?