

Opinnäytetyö AMK

Tuotantotalous

2026

Timi Laine

# Teknisen myynnin mittaaminen ja myyntiprosessin kehittäminen pk- yrityksissä



Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalous

2026 | 44 + 2 sivua

Timi Laine

## Teknisen myynnin mittaaminen ja myyntiprosessin kehittäminen pk-yrityksissä

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teknisen myynnin mittaamista sekä myyntiprosessin kehittämistä pk-yrityksissä. Työn tavoitteena oli selvittää, miten myyntiprosessia mitataan yrityksissä sekä miten sitä voidaan kehittää mittareiden ja Lean-ajattelun avulla. Tutkimus kohdistui kolmeen pk-yritykseen, jotka toimivat rakennusosalalla, teollisuuden kunnossapidossa sekä lattiapäällystysalalla projektipohjaisessa yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tulosten perusteella myyntiprosessin mittaaminen yrityksissä on vähäistä ja perustuu pääosin kokemukseen. Myynti kytkeytyy vahvasti tarjouslaskentaan ja projektien valmisteluun, eikä sitä tarkastella erillisenä prosessina. Mittaamisen puute vaikeuttaa myyntiprosessin kehittämistä sekä resurssien kohdentamista.

Tulosten perusteella myyntiprosessia voidaan kehittää ottamalla käyttöön keskeisiä mittareita, kuten tarjousten määrä, tarjousten arvo, voittoprosentti sekä häviämissyiden seuranta. Lisäksi myyntisyklin tarkastelu, kuten tarjouksen valmisteluun käytetty aika, tukee prosessin ajallisen tehokkuuden arviointia. Lean-ajattelun näkökulmasta mittaaminen auttaa tunnistamaan tehottomuuksia ja kohdentamaan resursseja tarkoituksenmukaisemmin.

Asiasanat:

B2B, Lean, myynnin mittaaminen, myyntiprosessi, pk-yritykset, tekninen myynti

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial management

2026 | 44 + 2 pages

Timi Laine

## Measurement of technical sales and development of sales process in SMEs

This thesis examines sales process measurement and development in small and medium-sized enterprises (SMEs). The objective was to analyze how sales processes are measured in companies and how they can be developed through the use of key performance indicators (KPIs) and Lean thinking. The study focuses on three SMEs operating in the construction, industrial maintenance and flooring sectors in project-based business-to-business (B2B) environments.

The research was conducted as a qualitative case study, and the data were collected through semi-structured thematic interviews. The findings indicate that sales process measurement is limited and largely based on experience. Sales activities are closely linked to quotation processes and project preparation, and they are not viewed as a separate, structured process. The lack of systematic measurement makes it more difficult to develop the sales process and allocate resources effectively.

The results indicate that the sales process can be developed by implementing key performance indicators such as the number of quotations, quotation value, win rate and the tracking of lost deals. In addition, analyzing the sales cycle, for example examining the time spent on preparing quotations, supports the evaluation of process efficiency. From the perspective of Lean thinking, measurement enables a more systematic evaluation of the sales process and helps identify inefficiencies and allocate resources more effectively.

Keywords:

B2B, Lean, sales measurement, sales process, SMEs, technical sales

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Tekninen myynti ja mittaaminen</b>	<b>7</b>
2.1 Tekninen myynti ja asiakasarvon merkitys	7
2.2 Teknisen myyntiprosessin vaiheet	9
2.3 Mittariston ja KPI-ajattelun logiikkaa	12
2.4 Myynnin mittareista	14
<b>3 Lean-ajattelu</b>	<b>17</b>
3.1 Lean-ajattelun periaatteet	17
3.2 Lean myynnissä	18
<b>4 Tutkimuksen toteutus</b>	<b>22</b>
4.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa	22
4.2 Teemahaastattelujen toteutus ja aineistonkeruu	23
4.3 Haastattelujen tulokset	25
4.4 Haastattelutulosten analyysi	29
<b>5 Myyntiprosessin kehittäminen ja konkreettiset kehitysehdotukset</b>	<b>32</b>
<b>6 Johtopäätökset</b>	<b>39</b>
<b>Lähteet</b>	<b>42</b>

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

## Kuviot

Kuvio 1. DMAIC-rakenne.	19
-------------------------	----

# 1 Johdanto

Tekninen myynti on keskeinen osa monien pk-yritysten liiketoimintaa, erityisesti business-to-business (*B2B*) -ympäristössä, jossa tuotteet ja palvelut ovat usein monimutkaisia ja vaativat syvällistä asiantuntemusta. Teknisen myynnin erityispiirre on myyntiprosessin ja asiakaskohtaamisten korkea asiantuntijasisältö, jossa ratkaisut räätälöidään asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan. Kilpailun kiristyessä ja asiakasvaatimusten monipuolistuessa korostuu entisestään tarve tehostaa myyntiprosesseja systemaattisesti.

Myyntiprosessin tarkastelu prosessinäkökulmasta tarjoaa yrityksille mahdollisuuden hahmottaa paremmin myyntityön eri vaiheita sekä tunnistaa mahdollisia parantamiskohteita. Myyntiprosessin mittaaminen puolestaan tarjoaa välineitä tarkastella myyntityötä systemaattisemmin ja tukea prosessin kehittämistä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan teknisen myynnin mittaamista sekä myyntiprosessin kehittämistä pk-yrityksissä. Tutkimus rajautuu kolmeen pk-yritykseen, jotka toimivat rakennusalaalla, teollisuuden kunnossapidossa sekä lattiapäällystysalaalla ja joiden liiketoiminta perustuu projektipohjaiseen B2B-myyntiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan muodostaa tapaustutkimuksen avulla käytännönläheinen kuva siitä, miten myyntiprosessia ja sen mittaamista tarkastellaan tällaisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida, miten teknisen myynnin prosesseja voidaan tehostaa pk-yrityksissä myynnin mittareiden ja Lean-ajattelun näkökulmasta. Työssä pyritään erityisesti ymmärtämään, millaisia käytäntöjä yrityksissä on myyntiprosessin mittaamisessa sekä millaisia kehittämismahdollisuuksia siihen liittyy.

Opinnäytetyö rakentuu siten, että toisessa luvussa tarkastellaan teknisen myynnin keskeisiä käsitteitä sekä myynnin mittaamista koskevaa kirjallisuutta. Kolmannessa luvussa käsitellään Lean-ajattelua ja sen soveltamista prosessien

kehittämiseen. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus sekä haastattelujen tulokset ja niiden analyysi. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta laaditut kehitysehdotukset myyntiprosessin kehittämiseksi. Työn lopussa esitetään pohdintaa tutkimuksesta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän opinnäytetyön kirjoittamisessa on hyödynnetty tekoälytyökalua tekstin jäsentelyn ja kielellisen muotoilun tukena.

## 2 Tekninen myynti ja mittaaminen

### 2.1 Tekninen myynti ja asiakasarvon merkitys

Euroopan komission (2015) mukaan pk-yritykseksi luokitellaan yritys, jossa työskentelee alle 250 henkilöä ja jonka taloudellinen koko jää komission määrittelemien liikevaihto- tai tasearvojen alapuolelle. Määritelmä toimii EU:ssa yhtenäisenä luokitteluperusteena, ja sitä käytetään esimerkiksi tilastoinnissa sekä erilaisten rahoitus- ja tukijärjestelmien kohdentamisessa.

Pk-yritykset jaetaan kokonsa perusteella mikro-, pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Mikroyrityksessä henkilöstömäärä on alle 10 ja liikevaihto tai taseen loppusumma enintään 2 miljoonaa euroa. Pienessä yrityksessä työntekijöitä on alle 50 ja liikevaihto tai tase enintään 10 miljoonaa euroa. Keskisuuren yrityksen liikevaihto saa olla enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2015.)

Pk-yritysten kokoluokan ja rakenteen määrittäminen luo perustan teknisen myynnin ilmiön tarkastelulle, sillä tämän tutkimuksen kohteena olevat yritykset toimivat kaikki pk-yritysluokassa.

Asiakasarvon tuottamisesta on tullut keskeinen osa liiketoiminnan kehittämistä, ja sen merkitys korostuu erityisesti teknisessä B2B-myyntissä. Arvoperustainen myynti tarkoittaa lähestymistapaa, jossa myyjä keskittyy ymmärtämään asiakkaan toimintaa ja tarjoamaan ratkaisuja, jotka tuottavat konkreettista lisäarvoa. Tällöin huomio siirtyy tuotteen ominaisuuksista ja asiakkaan esittämistä tarpeista kohti arvoa, joka vaikuttaa suoraan asiakkaan liiketoimintaan. (Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012.)

Tässä lähestymistavassa korostuvat kolme keskeistä osa-aluetta: asiakkaan liiketoiminnan syvällinen ymmärtäminen, liiketoimintaan sovitettu arvolutaus sekä tämän arvon vakuuttava viestintä. Ensimmäinen vaihe edellyttää syvälistä näkemystä siitä, miten asiakas luo arvoa ja tuottaa voittoa. Tämän pohjalta rakennetaan arvolutaus, joka konkretisoi, miten tarjottu ratkaisu tukee

asiakkaan toimintaa. Lopuksi myyjän tehtävänä on viestiä arvo selkeästi ja vaikuttavasti, usein taloudellisin perustein. (Terho ym. 2012.)

Arvoperustainen myynti eroaa muista lähestymistavoista, kuten asiakassuuntautuneesta tai ratkaisukeskeisestä myynnistä, painottamalla asiakkaalle tuotettavan liiketoimintahyödyn osoittamista ja sen numeerista konkretisointia. Myyjän tulee arvioida ratkaisun vaikutuksia esimerkiksi kustannussäästöinä tai tuottavuuden parantumisena, hyödyntää asiakkaista kerättyä dataa sekä osallistumaan aktiivisesti arvon yhteisluomiseen asiakkaan kanssa. (Terho ym. 2012.)

Asiakasarvon merkitystä B2B-suhteissa tarkastellaan myös toimittaja-asiakassuhteen näkökulmasta. Eggertin, Ulagan, Schultzin (2006) mukaan asiakasarvo ei muodostu ainoastaan yksittäisen tuotteen ominaisuuksista, vaan useista toimittajasuhteen aikana syntyvistä hyödyistä. Tutkimuksen mukaan arvoa voivat tuottaa esimerkiksi tuotteen laatu, toimitusvarmuus, palveluiden tukiverkosto sekä yhteistyön toimivuus. Näin ollen arvo syntyy usein koko yhteistyösuhteen aikana eikä pelkästään yksittäisessä kauppatilanteessa. (Eggert, Ulaga & Schultz 2006.) Tämän vuoksi asiakasarvon viestiminen ja konkretisoiminen asiakkaalle muodostuu keskeiseksi osaksi myyntityötä.

Asiakasarvon tarkastelua voidaan syventää myös arvolupauksen näkökulmasta. Andersonin, Narusin ja van Rossumin (2006) mukaan yritykset esittävät usein asiakasarvoa yleisinä hyötyväittäminä ilman, että niiden todellista merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle pystytään osoittamaan. Tällöin asiakkaan on vaikea arvioida, miten tarjottu ratkaisu eroaa kilpailijoiden vaihtoehdoista. Tutkimuksen mukaan tehokas arvolupaus perustuu muutamaasi asiakkaalle merkityksellisimpään tekijään, jotka voidaan myös perustella konkreettisesti. Sen sijaan, että yritys esittäisi suuren määrän mahdollisia hyötyjä, tulisi keskittyä niihin ominaisuuksiin, jotka aidosti erottavat ratkaisun kilpailijoista ja tuottavat asiakkaalle merkittävää arvoa. (Anderson, Narus & van Rossum 2006.)

## 2.2 Teknisen myyntiprosessin vaiheet

Tekninen myynti etenee tyypillisesti vaiheittaisena prosessina, jossa myyntityö alkaa markkinan tunnistamisesta ja päättyy asiakassuhteen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Myyntiprosessien vaiheiden ymmärtäminen on tärkeää, koska se auttaa yrityksiä jäsentämään myyntityötä, tunnistamaan kehityskohteita sekä parantamaan myynnin tuloksellisuutta. Seuraavaksi esitellään yksi teknisen myynnin prosessimalli, jonka on kuvannut John Care (2022).

### **Markkinan määrittely**

Myyntiprosessi alkaa jo ennen kuin yksikään myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Yrityksen johto tai markkinointitiimi määrittelee tuotteen tai palvelun kohderyhmän sekä sen liiketoimintaongelman, jota ratkaisulla pyritään helpottamaan. Tavoitteena on, että tuote kohtaa todellisen markkinatarpeen, ei pelkästään tekninen innovaatio, vaan vastaus asiakkaiden haasteisiin. Kohdeasiakkaita kuvaavia profiileja ja käyttötapauksia hyödynnetään myynnin suunnittelussa. (Care 2022, 9.)

### **Markkinointikampanjat**

Markkinointitiimi käynnistää erilaisia kampanjoita asiakkaiden kiinnostuksen herättämiseksi. Tyypillisiä kanavia ovat sähköpostimarkkinointi, puhelinkampanjat, asiakastapahtumat, messut ja digitaaliset kokeilut. Jokaisen kampanjan tavoitteena on saada aikaan reaktio esimerkiksi yhteydenotto, verkkolomakkeen täyttö tai demon varaaminen. (Care 2022, 9–10.)

### **Liidien kvalifointi**

Kaikki liidit eivät ole samanarvoisia, ja siksi niiden arvioinnissa käytetään usein systemaattisia malleja. Näistä tunnetuimpia ovat BANT- ja MEDDIC-mallit, jotka

tukevat myyntitiimiä tunnistamaan ja priorisoimaan liidit tehokkaasti. (Care 2022, 10–11.)

BANT-malli (*Budget, Authority, Need, Timing*) on klassinen ja helppokäyttöinen työkalu. BANT auttaa seulomaan nopeasti, onko asiakas valmis siirtymään kohti varsinaista ratkaisukeskustelua. MEDDIC-malli (*Metrics, Economic Buyer, Decision Criteria, Decision Process, Identify Pain, Champion*) on puolestaan laajempi arviointimalli, joka soveltuu erityisesti tekniseen B2B-myyntiin. MEDDIC-mallia hyödynnetään erityisesti tilanteissa, joissa myyntiprosessi on pitkä ja päätöksentekoon osallistuu useita osapuolia. Tekninen myyjä osallistuu molemmissa malleissa erityisesti teknisten vaatimusten ja ratkaisun soveltuvuuden arviointiin varmistaen sen, että tarjottu ratkaisu vastaa aidosti asiakkaan tarpeita. Myyntitiimin tehtävänä on arvioida niiden laatu ja kaupallinen potentiaali. (Care 2022, 10–11.)

### **Tarjouspyyntö**

Erytyisesti suuremmat organisaatiot ja julkisen sektorin toimijat käyttävät virallisia tarjouspyyntöjä ostoprosessin osana. RFP (*Request for Proposal*) on dokumentti, jossa asiakas esittää vaatimukset tuotteelle, palvelulle ja toimittajalle. Vastauksena yritys toimittaa kattavan esityksen omasta ratkaisustaan, hinnasta ja toimitusmallista. Myyjä varmistaa, että tekniset vaatimukset on huomioitu oikein. (Care 2022, 11.)

### **Tarpeiden kartoitus**

Tarpeiden kartoitusvaiheessa myyjä käy vuoropuhelua asiakkaan kanssa syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Mitä asiakas todella tarvitsee? Mikä on taustalla oleva ongelma? Tämä vaihe vaatii aktiivista kuuntelua, kysymysten esittämistä ja luottamuksen rakentamista. Kartoitus toimii perustana ratkaisun räätälöinnille ja erottumiselle kilpailijoista. (Care 2022, 11.)

## **Esittely, demonstraatio ja tarjous**

Kartoituksen pohjalta laaditaan asiakaskohtainen esitys ja järjestetään tuotedemo. Teknisen myyjän tehtävänä on osoittaa ratkaisun lisäarvo juuri kyseiselle asiakkaalle – ei vain esitellä tuotteen ominaisuuksia. Demon jälkeen toimitetaan tarjous, jossa on mukana tekninen kokoonpano, hinta, ehdot ja mahdolliset liitännäisvaatimukset. Usein mukana ovat myös dokumentit tietoturvasta, tietojenkäsittelystä tai yhteensopivuudesta muiden järjestelmien kanssa. (Care 2022, 12–13.)

## **Neuvottelut ja kaupan päättäminen**

Kaupalliset neuvottelut keskittyvät hintaan, toimitusehtoihin ja vastuisiin. Myyjä voi olla mukana selventämässä yksityiskohtia, mutta päävastuu on usein kaupallisella myyjällä. On tärkeää säilyttää aktiivinen yhteys asiakkaaseen, koska luottamus jatkuu neuvotteluvaiheen yli. (Care 2022, 13.)

## **Jälkimyynti ja asiakkuudenhallinta**

Asiakassuhde ei pääty kauppaan, vaan jatkuu tuotteen käyttöönoton ja ylläpidon aikana. Tekninen myyjä osallistuu käyttöönottoon, tukee asiakasta mahdollisissa ongelmatilanteissa ja toimii siltana tukiorganisaatioon. Tämä vaihe on erityisen tärkeä, jos liiketoimintamalli perustuu jatkuvaan laskutukseen tai asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. (Care 2022, 14.)

## **Uudelleenkäynnistys**

Kun asiakkaan tarpeet muuttuvat, myyjä voi tunnistaa uuden ratkaisun mahdollisuuden. Tämä voi johtaa uuden myyntisyklin käynnistymiseen jo olemassa olevan asiakassuhteen pohjalta. Pitkäaikainen yhteistyö luo pohjan laajempaan kumppanuuteen. (Care 2022, 14.)

On tärkeää huomata, että John Caren esittämä yhdeksänvaiheinen teknisen myynnin prosessi on vain yksi mahdollinen malli. Myyntiprosessit voivat vaihdella organisaation toimialan, tuotteiden ja asiakaskunnan mukaan. Esimerkiksi Eadesin ja Sullivanin (2014) *The Collaborative Sale* -teoksessa myyntiprosessi esitetään dynaamisena ja ostajalähtöisenä kokonaisuutena, jossa myyjä mukauttaa toimintansa asiakkaan ostoprosessin mukaan. Malli korostaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja myyntityön joustavuutta erilaisissa ostotilanteissa. Tämä näkökulma korostaa, että myyntiprosessi ei ole aina lineaarinen vaiheittainen malli, vaan se voi mukautua asiakkaan tilanteen ja ostoprosessin mukaan.

Myyntiprosessin kehitystä on tarkasteltu myös myynnin tutkimuksessa. Moncriefin ja Marshallin (2005) mukaan perinteinen myyntiprosessi on pitkään kuvattu seitsemänvaiheisena mallina, johon kuuluvat esimerkiksi prospektointi, asiakkaan lähestyminen, esittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Tutkimuksen mukaan myyntityö on kuitenkin muuttunut merkittävästi teknologian kehityksen, asiakkaiden kasvaneen tietämyksen sekä organisaatioiden toimintatapojen muutosten seurauksena. Nykyisessä myyntityössä korostuvat erityisesti asiakassuhteiden rakentaminen, ongelmanratkaisu sekä pitkäaikaisen yhteistyön kehittäminen asiakkaan kanssa. (Moncrief & Marshall 2005.)

Näiden näkökulmien perusteella myynnin prosessi voidaan nähdä sekä vaiheittaisena toimintamallina että joustavana asiakaslähtöisenä kokonaisuutena, jossa myyntityö kehittyy usein pitkäaikaisen asiakassuhteen aikana.

### 2.3 Mittariston ja KPI-ajattelun logiikkaa

Suorituskyvyn mittaaminen perustuu organisaation tavoitteiden ja strategian seurantaan erilaisten mittareiden avulla. Key Performance Indicators (KPI) ovat keskeisiä suorituskykymittareita, joiden tehtävänä on kuvata, miten hyvin organisaatio etenee suhteessa strategisiin tavoitteisiin. KPI-mittareiden

tarkoituksena ei ole mitata kaikkea mahdollista toimintaa, vaan keskittyä rajattuun määrään tekijöitä, joilla on suurin vaikutus toiminnan onnistumiseen ja kehitykseen. (Marr 2015, 7.)

KPI-mittareiden valinnassa keskeistä on niiden relevanssi päätöksenteon näkökulmasta. Hyvät KPI-mittarit vastaavat organisaation kannalta kysymyksiin ja auttaa tunnistamaan, mitkä toiminnot tukevat tavoitteiden saavuttamista ja miten suorituskykyä tulisi kehittää. Mittareiden arvo ei perustu niiden mittaamisen helppouteen vaan siihen, kuinka tehokkaasti ne ohjaavat toimintaa ja tukevat strategista johtamista. (Marr 2015, 7–8.)

Balanced Scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin (1992) kehittämä mittaristomalli, jonka tavoitteena on ohjata organisaation toimintaa strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Heidän mukaansa mittarit eivät ainoastaan mittaa tuloksia, vaan ohjaavat myös käyttäytymistä ja päätöksentekoa "what you measure is what you get". Mittarit toimivat siten johtamisen välineenä, joka suuntaa huomion organisaation kannalta olennaisiin osa-alueisiin.

Perinteiset taloudelliset mittarit, kuten tulos, sijoitetun pääoman tuotto tai kassavirta, kertovat, mitä on jo tapahtunut. Ne eivät kuitenkaan anna riittävää näkyvyyttä siihen, miten nykyinen toiminta vaikuttaa tulevaan kilpailukykyyn. Kaplanin ja Nortonin (1992) mukaan tehokas johtaminen vaatii myös ei-taloudellisten näkökulmien huomioimista. Tästä lähtökohdasta syntyi Balanced Scorecard, joka yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit osaksi yhtenäistä mittausjärjestelmää.

Balanced Scorecard sisältää neljä näkökulmaa, joiden kautta organisaation suorituskykyä tarkastellaan: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Taloudellisessa näkökulmassa mitataan esimerkiksi liikevoittoa, kassavirtaa ja sijoitetun pääoman tuottoa. Asiakasnäkökulmassa voidaan käyttää mittareita kuten asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus tai markkinaosuuden kehitys. Sisäisten prosessien näkökulma sisältää muun muassa läpimenoaikoja, prosessien tehokkuutta tai virheettömyyttä kuvaavia mittareita. Oppimisen ja kasvun näkökulma

puolestaan painottuu henkilöstön osaamisen, innovaatiokyvyn ja teknologian hyödyntämisen arviointiin. Näiden mittareiden tarkoituksena on tarjota tasapainoinen näkymä organisaation nykytilasta ja mahdollistaa sen pitkäjänteinen kehittäminen. (Kaplan & Norton 1992.)

## 2.4 Myynnin mittareista

Teknisen myynnin mittaaminen on tärkeä osa yrityksen myyntiprosessin johtamista ja kehittämistä. Oikein valitut mittarit tarjoavat organisaatiolle näkyvyyttä siihen, kuinka hyvin myyntiresurssit kohdentuvat, mitkä toiminnot tuottavat lisäarvoa ja missä prosessin vaiheissa esiintyy tehottomuutta. Mittareiden avulla yritys pystyy seuraamaan myyntitoiminnan kehitystä sekä tekemään päätöksiä myyntiprosessin kehittämiseksi faktapohjaisen tiedon perusteella. (Piercy, Cravens, Lane & Vorhies 2006.)

Teknisessä myynnissä myyntityön mittaaminen ei rajoitu pelkästään lopputuloksiin, kuten toteutuneeseen liikevaihtoon, vaan huomiota voidaan kiinnittää myös myyntiprosessin aikana tapahtuvaan tekemiseen. Piercyn ym. (2006) mukaan myyntityön suorituskykyä voidaan tarkastella niin sanotun in-role behavior performance -käsitteen kautta, joka viittaa myyjältä edellytettyjen myyntitehtävien ja toimintojen toteuttamiseen myyntiprosessin aikana. Tällöin mittaamisen kohteena ovat myyntityöhön liittyvät tehtävät ja toimintamallit, ei ainoastaan myynnin lopullinen tulos. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa prosessin tehokkuuden tarkastelun jo ennen varsinaisen kaupallisen lopputuloksen syntymistä.

Myyntiorganisaatioissa myyntihenkilöstön suorituskykyä arvioidaan useiden eri mittareiden avulla. Koska myyntityö sisältää sekä asiakassuhteiden kehittämistä että varsinaisten myyntitulosten saavuttamista, yksittäinen mittari ei yleensä riitä kuvaamaan myynnin kokonaisuutta. Tämän vuoksi myyntiorganisaatiot hyödyntävät useiden suorituskykymittareiden yhdistelmää, jotka voivat liittyä esimerkiksi myyntituloksiin, kannattavuuteen tai myyntiprosessin toimintaan. (Ingram ym. 2006, 276.)

Myyntin arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi tuloksiin liittyviä mittareita, kuten myyntivolyymiä, myynnin kasvua sekä uusien asiakkuuksien määrää. Lisäksi myyntiprosessin toimintaa voidaan arvioida mittareilla, jotka kuvaavat esimerkiksi tilausten määrää, tilausten keskimääräistä arvoa sekä myyntiin liittyviä kustannuksia. Tällaiset mittarit auttavat organisaatiota ymmärtämään paremmin myyntityön tehokkuutta ja tunnistamaan kehityskohteita. (Ingram ym. 2006, 285–286.)

Myyntiprosessin aktiivisuutta tarkastellaan laadittujen tarjousten kokonaismäärän avulla. Tarjousten määrä kuvaa sitä, kuinka paljon myyntimahdollisuuksia yritys käsittelee tietyllä ajanjaksolla sekä kuinka paljon yritys käyttää resursseja tarjousvaiheen toimintaan. Mittarin avulla voidaan seurata myyntiorganisaation aktiivisuutta ja arvioida, kuinka suuri osa myyntityöstä kohdistuu tarjousten valmisteluun. Tarjousten kokonaismäärän seuranta auttaa myös tunnistamaan mahdollisia muutoksia myyntimahdollisuuksien määrässä sekä arvioimaan kuormitusta. (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.)

Yksi keskeinen myyntiprosessin tehokkuutta kuvaava mittari on voittoprosentti, jota kutsutaan usein myös nimellä win rate. Mittari kuvaa sitä, kuinka suuri osuus tehdyistä tarjouksista tai myyntimahdollisuuksista johtaa toteutuneeseen kauppaan. Sen avulla yritys pystyy arvioimaan myyntiprosessin tehokkuutta erityisesti tarjousvaiheessa sekä tunnistamaan tilanteita, joissa tarjouksia laaditaan ilman realistista voittomahdollisuutta. (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.)

Voittoprosentin voi esittää esimerkiksi seuraavasti (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.):

$$\text{Voittoprosentti} = \frac{\text{Voitetut tarjoukset}}{\text{Voitetut} + \text{hävityt tarjoukset}} \times 100$$

Voittoprosentin tarkastelu yhdessä tarjousten määrän kanssa antaa organisaatiolle kokonaiskuvan myyntiprosessin tehokkuudesta. Mikäli tarjousten määrä on suuri mutta voittoprosentti alhainen, yritys saattaa käyttää

merkittävästi resursseja myyntimahdollisuuksiin, joissa voiton todennäköisyys on heikko. (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.)

Myyntisyklillä tarkoitetaan myyntiprosessin vaiheiden kokonaisuutta, jonka tarkastelu auttaa muodostamaan kokonaiskuvan toiminnasta. Myyntisykliä analysoinnin avulla tarkastellaan myyntiprosessin rakennetta sekä tarkastellaan sen yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Prosessin tarkastelussa kiinnitetään huomiota sekä prosessin tehokkuuteen että sen vaikuttavuuteen, sillä suorituskyvyn arviointi liittyy usein näihin molempiin näkökulmiin. Myyntisyklin vaiheiden tunteminen auttaa myös vähentämään myyntiprosessiin liittyvää epävarmuutta ja jäsentämään myyntityötä selkeämmin. (Maier 2021, 41.)

Myyntiprosessin kehittämisen näkökulmasta hyödyllistä tietoa voidaan saada myös häviämissyiden analysoinnista. Häviämissyiden systemaattinen kirjaaminen auttaa yritystä tunnistamaan, miksi myyntimahdollisuuksia menetetään ja missä tilanteissa kilpailijat onnistuvat voittamaan tarjouskilpailuja. Hävittyjen kauppojen analysointi tarjoaa organisaatiolle tietoa kilpailutilanteesta sekä auttaa tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.)

Yhteenvedona myynnin mittarit tarjoavat yritykselle välineitä myyntiprosessin systemaattiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Mittaamisen avulla organisaatio pystyy tunnistamaan prosessin tehottomuutta, kohdentamaan resursseja tarkoituksenmukaisemmin sekä kehittämään myyntitoimintaa faktapohjaisen tiedon perusteella.

## 3 Lean-ajattelu

### 3.1 Lean-ajattelun periaatteet

Lean-ajattelu on toimintaa ohjaava kehittämisfilosofia, jonka tavoitteena on parantaa organisaation kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa mahdollisimman tehokkaasti. Leanissa huomio kohdistuu erityisesti siihen, miten organisaation prosessit tukevat asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja miten toiminnasta voidaan tunnistaa ja poistaa sellaisia vaiheita, jotka eivät edistä arvon syntymistä. Lean-ajattelua on perinteisesti sovellettu tuotantoympäristöissä, mutta sen peruseriaatteet soveltuvat myös palvelu- ja asiantuntijatoimintoihin, joissa työ koostuu pitkälti tiedon käsittelystä, vuorovaikutuksesta ja prosessien hallinnasta. (Womack & Jones 1996, 15–28.)

Lean-ajattelun keskeinen lähtökohta on asiakasarvo. Asiakasarvolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka asiakas kokee merkitykselliseksi ja joista hän on valmis maksamaan. Lean-ajattelun mukaisesti arvoa ei määritellä organisaation sisäisten tavoitteiden perusteella, vaan asiakkaan näkökulmasta. Tämä edellyttää, että organisaation toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja arvioidaan, mitkä prosessien vaiheet tukevat asiakkaan ongelman ratkaisua ja mitkä eivät. (Womack & Jones 1996, 29–36.)

Lean-ajattelussa arvoa tuottamattomaksi katsottu toiminta määritellään hukaksi. Hukkaa syntyy silloin, kun resursseja käytetään toimintaan, joka ei edistä asiakkaalle tuotettavan arvon muodostumista. Hukka ei välttämättä tarkoita virheitä tai huonosti tehtyä työtä, vaan se voi ilmetä esimerkiksi tarpeettomina työvaiheina, odotusaikoina, ylimääräisenä tiedonkäsittelynä tai päällekkäisenä tekemisenä. Lean-ajattelun tavoitteena on tunnistaa tällaiset ilmiöt ja kehittää toimintaa siten, että resurssit kohdistuvat mahdollisimman tehokkaasti arvoa tuottavaan työhön. (Liker 2004, 27–34.)

Prosessien tarkastelu kokonaisuutena on keskeinen osa Lean-ajattelua. Tähän liittyy ajatus virtauksesta, jolla tarkoitetaan työn sujuvaa etenemistä prosessien eri vaiheiden välillä. Hyvin toimiva virtaus vähentää viiveitä, parantaa

ennakoitavuutta ja tukee resurssien tehokasta käyttöä. Lean-ajattelun näkökulmasta prosessien eri vaiheita ei tulisi tarkastella erillisinä toimintoina, vaan kokonaisuutta, jossa yhden vaiheen ongelmat heijastuvat koko prosessin toimivuuteen. (Womack & Jones 1996, 50–66.)

Lean-ajattelu korostaa myös jatkuvaa parantamista osana organisaation päivittäistä toimintaa. Jatkuva parantaminen tarkoittaa sitä, että toimintaa kehitetään systemaattisesti pienin askelin, eikä kehittäminen rajoitu yksittäisiin projekteihin tai lyhytaikaisiin toimenpiteisiin. Lean nähdään tällöin pitkäjänteisenä ajattelutapana, jossa oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen ovat keskeisessä roolissa. Kehittämistyö perustuu havaintojen tekemiseen, kokeiluihin ja niiden tulosten arviointiin. (Liker 2004, 250–266.)

Faktapohjainen päätöksenteko on olennainen osa Lean-ajattelua. Kehittämistoimenpiteiden perustana käytetään mitattavaa tietoa ja systemaattista havainnointia sen sijaan, että päätökset tehtäisiin pelkästään kokemusten tai oletusten perusteella. Mittaamisen rooli Lean-ajattelussa on tukea oppimista ja toiminnan kehittämistä, ei valvoa yksittäisiä suorituksia. Tietoon perustuva lähestymistapa auttaa tunnistamaan kehityskohteita ja arvioimaan tehtyjen muutosten vaikutuksia osana jatkuvaa parantamista. (Liker 2004, 221–236.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että Lean-ajattelun peruseriaatteet tarjoavat viitekehyksen, jonka avulla organisaation toimintaa pystyy tarkastelemaan asiakaslähtöisesti ja prosessilähtöisesti. Lean ei ole yksittäinen menetelmä, vaan kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka yhdistää asiakasarvon, hukan tunnistamisen, prosessien virtauksen, jatkuvan parantamisen ja faktapohjaisen päätöksenteon. (Womack & Jones 1996; Liker 2004.)

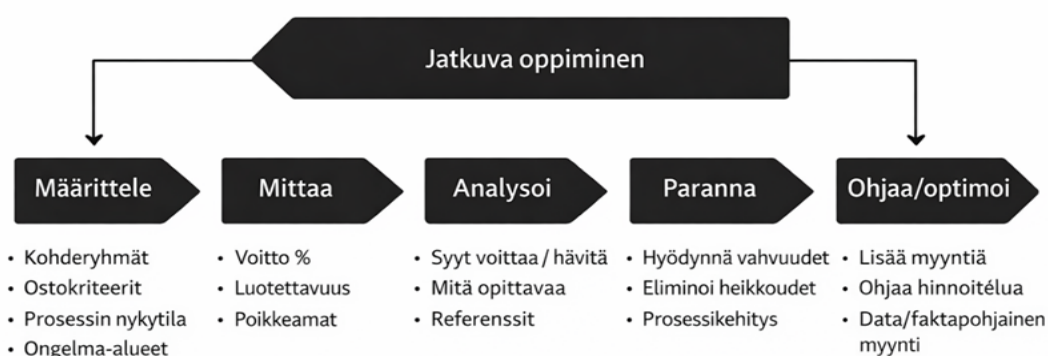
### 3.2 Lean myynnissä

Lean-ajattelun soveltaminen myyntiin poikkeaa olennaisesti tuotantoympäristöstä käytetyistä Lean-ajattelusta. Tuotannossa Lean keskittyy ensisijaisesti hukan poistamiseen, virtauksen tehostamiseen ja

kustannustehokkuuden parantamiseen, kun taas myynnissä keskiöön nousee asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen ja myyntiprosessin kehittäminen asiakasarvon näkökulmasta. Lean-myynnissä keskiössä ei ole yksittäisten työvaiheiden tehokkuus, vaan myyntiprosessin kyky tuottaa asiakkaalle arvoa ja kasvattaa yrityksen myyntiä. (Leijala 2019, 30–31.)

Lean-myynnissä myyntiprosessin kehittämistä pystytään jäsentämään *DMAIC*-viitekehyksen avulla. *DMAIC* ei ole yksittäinen menetelmä, vaan prosessin jatkuvaa kehittämistä tukeva ajattelumalli, joka perustuu systemaattiseen mittaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen. (Leijala 2019, 32.)

Kuviossa 1 esitetty *DMAIC*-viitekehys havainnollistaa Lean-myynnin kehittämisen etenemistä vaiheittaisena prosessina. Viitekehys alkaa myyntiprosessin tavoitteiden ja asiakaskohderyhmien määrittelystä, minkä jälkeen toimivuutta mitataan ja analysoidaan. Analyysin perusteella tunnistetaan kehittämiskohteet, joita kehitetään ja joiden vaikutuksia seurataan osana jatkuvaa parantamista. *DMAIC*-malli tukee faktapohjaista päätöksentekoa ja auttaa vakiinnuttamaan onnistuneet toimintamallit osaksi myynnin arkea. (Leijala 2019, 32–33.)



Kuvio 1. *DMAIC*-rakenne. (Leijala 2019, 33)

Myyntiprosessin mittaaminen on keskeinen osa Lean-myyntin soveltamista. Erityisesti tarjousten voittoprosentti toimii Lean-ajattelun näkökulmasta keskeisenä mittarina, sillä se kuvaa myyntiprosessin kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa ja johtaa onnistuneisiin kaappoihin. Voittoprosentin mittaaminen edellyttää selkeää määrittelyä siitä, mitkä tarjoukset katsotaan voitetuiksi, häviytyiksi tai luovutetuiksi. Kun mittarit on määritelty johdonmukaisesti, voidaan myyntiprosessin kehittämisessä siirtyä oletuksista faktapohjaiseen päätöksentekoon. Pienilläkin parannuksilla voittoprosentissa voi olla merkittävä vipuvaikutus myyntin kokonaisvolyyymiin. (Leijala 2019, 35–37.)

Lean-ajattelua voidaan soveltaa myös palveluprosesseissa ja asiakaspalvelutoiminnoissa. Lean-periaatteiden tavoitteena on keskittyä asiakkaalle arvoa tuottaviin toimintoihin sekä vähentää prosesseissa esiintyvää hukkaa. Tutkimusten mukaan palvelutoiminnoissa merkittävä osa työstä ei tuota suoraa arvoa asiakkaalle, mikä korostaa prosessien systemaattisen mittaamisen ja kehittämisen merkitystä. (Dombrowski & Malorny 2017.)

Analytiikan rooli korostuu erityisesti juurisyyanalyysissä ja jatkuvassa oppimisessa. Tarjousten voittoihin ja häviöihin liittyvän tiedon systemaattinen analysointi auttaa tunnistamaan myyntiprosessin kriittisiä vaiheita. Mittareiden avulla voidaan tunnistaa asiakasryhmiä ja toimintamalleja, joissa myyntin onnistuminen poikkeaa positiivisesti tai negatiivisesti keskimääräisestä tasosta. Juurisyyanalyysiä voidaan hyödyntää sekä määrällisen että laadullisen tiedon pohjalta, jolloin kehittämistyö perustuu kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen myyntiprosessin toimivuudesta. Tiedon jakaminen koko organisaation tasolla tukee oppimista ja myyntikulttuurin kehittymistä. (Leijala 2019, 28–29.)

Myyntiprosessin kehittäminen ei ole kertaluontoinen projekti, vaan jatkuva oppimis- ja kehittämisprosessi, jossa mittaamisen ja analyysin tuloksia hyödynnetään systemaattisesti. Lean-myyntin tavoitteena on siirtyä hintakilpailuun ja alennuksiin perustuvasta myynnistä kohti lisäarvoon perustuvaa myyntiä. Lisäarvoon perustuvassa myynnissä kilpailukyky rakentuu asiakasymmärrykseen, osaamiseen ja prosessien toimivuuden varaan. Tämä lähestymistapa soveltuu erityisesti pk-yrityksiin, joissa myyntiprosessien

kehittämistä voidaan toteuttaa kevyesti ilman järjestelmäinvestointeja, kunhan oleellinen tieto on saatavilla ja sitä hyödynnetään johdonmukaisesti. (Leijala 2019, 28–30.)

Yhteenvetona Lean-ajattelun soveltaminen tarjoaa rakenteellisen ja asiakaslähtöisen viitekehyksen myynnin kehittämiseksi. Lean-myynti yhdistää asiakkaan ostoprosessin ymmärtämisen, mittaamisen, analytiikan ja jatkuvan parantamisen kokonaisuudeksi. Tavoitteena on parantaa myyntiprosessin vaikuttavuutta ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutus. Luku esittelee tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan, aineistonkeruun toteutuksen sekä aineiston käsittelyyn ja analyysin periaatteet. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käytännönläheinen ymmärrys tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten teknisen myynnin nykytilasta, myynnin mittaamisesta sekä Lean-ajattelun mahdollisuuksista myyntiprosessien kehittämisessä.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja lähestymistapa

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jota sovellettiin tapaustyyppisenä tarkasteluna. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti tutkittavien näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto n.d.) Tapaustyyppinen lähestymistapa täydentää tätä mahdollistamalla ilmiön tarkastelun rajatussa kontekstissa, ja tässä tutkimuksessa tutkittiin kolmea pk-yritystä niiden omassa toimintaympäristössä.

Tutkimusaineisto on luonteeltaan ei-numeraalista ja tekstimuotoista, jolloin laadullinen tutkimusote ymmärretään aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Analyysi perustuu siten vastausten tulkintaan sekä merkitysten ymmärtämiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 13–15.)

Laadullinen lähestymistapa valittiin tähän tutkimukseen, koska tavoitteena ei ollut tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia. Sen sijaan tarkoituksena oli saada käytännönläheinen ja syvälinen kuva kolmen pk-yrityksen teknisen myynnin nykytilasta, myynnin mittaamisesta sekä Lean-ajattelun mahdollisuuksista myyntiprosessin kehittämisessä.

## 4.2 Teemahaastattelujen toteutus ja aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi tilanteisiin, joissa halutaan saada syvällistä ja käytännönläheistä tietoa tutkittavien kokemuksista, toimintatavoista ja näkemyksistä ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa, mutta ilman tarkasti strukturoitua kysymyslomaketta. Teemahaastattelussa haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta, mutta kysymysten sanamuoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelutilanteen mukaan. Menetelmä mahdollistaa joustavan ja vuorovaikutteisen tiedonkeruun, sekä antaa tilaa haastateltavien omille näkökulmille ja painotuksille. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelujen teemat muodostettiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Teemoissa keskityttiin erityisesti tekniseen myyntiin, asiakassuhteisiin, myynnin mittaamiseen, kilpailukykyyn sekä Lean-ajattelun mukaisiin kehittämismahdollisuuksiin. Haastattelutilanteissa esiin nousseita uusia näkökulmia tarkennettiin lisäkysymyksillä keskustelun edetessä.

Tutkimukseen osallistui kolme pk-yritystä, jotka toimivat rakennusalalla, teollisuuden kunnossapidossa ja lattiapäällystysalalla. Yritykset harjoittavat pääosin B2B-liiketoimintaa, ja niiden myynti on luonteeltaan urakka- ja projektipohjaista. Haastattelut toteutettiin syys- ja lokakuussa vuonna 2025 teemahaastatteluina yritysten edustajien kanssa. Kaksi haastateltavaa toimi yrityksissään toimitusjohtajina ja omistajina rakennus- ja lattiapäällystysyrityksissä. Kolmas haastateltava toimi yrityksessä työnjohtajana ja oli samalla osittainen omistaja teollisuuden kunnossapidon yrityksessä.

Tutkimukseen valittiin kolme pk-yritystä tarkoituksenmukaisella otannalla, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut tilastollinen yleistettävyyys, vaan teknisen myynnin käytäntöjen ja kehityshaasteiden syvällisempi ymmärtäminen pk-yritysten toimintaympäristössä. Lean-ajattelun soveltaminen tekniseen myyntiin pk-yrityksissä on tutkimuskirjallisuudessa vielä suhteellisen vähän tarkasteltu ilmiö, minkä vuoksi tapaustutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön tarkastelun yksityiskohtaisesti rajatussa kontekstissa. Kolmen yrityksen

tarkastelun avulla pyrittiin muodostamaan mahdollisimman rikas ja käytännönläheinen kuva teknisen myynnin toteutumisesta samankaltaisessa toimintaympäristössä toimivissa pk-yrityksissä. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä kaikkiin yrityksiin, tutkimuksen perusteella esitetyt kehitysehdotukset voivat olla siirrettävissä muihin samankaltaisiin pk-yrityksiin, joissa myynti perustuu projekti- ja urakkapohjaiseen toimintaan.

Haastateltaville toimitettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta he pystyivät perehtymään aiheeseen ja pohtimaan vastauksiaan ennen varsinaista haastattelua. Yksi haastatteluista toteutettiin ilman ennakovalmistautumista ja se käytiin Teamsin välityksellä. Haastattelu kesti noin 2,5 tuntia, ja se tallennettiin, sekä litteroitiin Teamsin automaattisen litterointitoiminnon avulla. Litterointi tarkistettiin ja tarvittaessa täydennettiin manuaalisesti ennen aineiston analysointia. Kaksi muuta haastattelua toteutettiin siten, että haastateltavat vastasivat ensin kysymyksiin kirjallisesti, minkä jälkeen vastauksia täydennettiin ja syvennettiin Teams-keskustelussa. Näiden haastattelujen kesto oli noin 40 minuuttia ja aineisto dokumentoitiin muistiinpanojen avulla.

Haastattelujen jälkeen aineistoa täydennettiin tarvittaessa lyhyillä puhelimitse esitetyillä jatkokysymyksillä, joiden tarkoituksena oli selventää ja tarkentaa haastatteluissa esiin nousseita teemoja.

Teemahaastattelujen joustava luonne mahdollisti sen, että haastattelutilanteissa voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisissa kohdissa. Menetelmä tuki erityisesti käytäntöjen, myynnin mittaamisen nykytilan sekä kehitystarpeiden esiin tuomista näkökulmista.

Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin litteroidun ja kirjallisen aineiston huolellisella läpikäynnillä. Teamsin välityksellä toteutetusta haastattelusta saatu automaattinen litterointi tarkistettiin manuaalisesti virheiden ja epäselvien kohtien osalta ennen analyysivaihetta. Kirjallisesti saadut vastaukset sekä muistiinpanoihin perustuva aineisto käytiin läpi samojen periaatteiden mukaisesti, jotta aineisto muodostui analyysin kannalta mahdollisimman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Aineiston analyysi toteutettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä teemoittelun avulla. Teemojen rakentamisen lähtökohtana toimivat opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä teoriaosuudessa esitetty viitekehys.

Haastatteluaineistosta tunnistettiin toistuvia ilmiöitä, näkemyksiä ja käytäntöjä, jotka ryhmiteltiin keskeisten teemojen alle. Teemoihin jakaminen mahdollisti haastatteluaineiston jäsentämisen siten, että yritysten myynnin käytännöt, mittaamisen nykytila ja kehittämiseen liittyvät havainnot voitiin tarkastella systemaattisesti.

Analyysiosiossa haastattelukysymykset toimivat aineiston jäsentämisen tukena, mutta analyysi ei perustunut yksittäisten kysymysten tarkasteluun sellaisenaan. Sen sijaan vastauksia tarkasteltiin kokonaisuuksina ja eri haastatteluista esiin nousseita samankaltaisia näkemyksiä yhdisteltiin teemoittain. Tällä tavoin aineistosta muodostui ilmiölähtöinen kokonaisuus, joka kuvasi yritysten toimintaa ja ajattelutapoja laajemmin kuin yksittäisten vastausten tasolla.

Tulokset ja analyysi on tässä opinnäytetyössä erotettu toisistaan. Haastattelujen tulokset esitetään omassa luvussaan kuvailevassa muodossa, kun taas analyysivaiheessa tuloksia tarkastellaan suhteessa teknisen myynnin, myynnin mittaamisen sekä Lean-ajattelun teoriaan. Tämä rakenneratkaisu mahdollistaa aineiston esittämisen selkeästi ja läpinäkyvästi sekä tukee analyttistä ja kriittistä tarkastelua myöhemmissä luvuissa.

#### 4.3 Haastattelujen tulokset

##### **Yritysten toimintaympäristö ja kilpailukyky**

Haastattelujen perusteella yritysten toiminnassa esiintyy viivästyksiä ja tyhjäkäyntiä, jotka liittyvät pääosin asiakkaiden prosesseihin ja projektien ulkoisiin tekijöihin. Työn keskeytyksiä syntyy esimerkiksi silloin, kun työn aloitus viivästyy lupien puuttumisen vuoksi tai materiaalit eivät ole saatavilla sovitussa aikataulussa. Myös materiaalien loppuminen ja tavaratoimitusten viivästyksiset aiheuttavat tuottamattomia työtunteja yrityksissä.

Yritykset pyrkivät varautumaan toimintaympäristön epävarmuuksiin etukäteen suunnittelemalla ja joustavilla resursseilla. Suurten urakoiden aikana resursseja suunnitellaan ennakkoon ja tarvittaessa hyödynnetään vuokratyövoimaa tai aliurakoitsijoita. Asiakaskuntaa pyritään laajentamaan useille sektoreille, jotta toiminta ei olisi riippuvaista yksittäisistä asiakasryhmistä tai toimialoista.

Yritysten merkittävimmit kilpailueduiksi nousi laadukas työnjälki, luotettavuus, joustavuus ja reagointinopeus. Lisäksi esiin nousivat laajat yhteistyökumppaniverkostot, pitkä toimintahistoria sekä henkilöstön laaja osaaminen. Osa yrityksistä on kehittänyt itse käytössä olevia laitteistoja ja toimintamalleja, mikä on parantanut kustannustehokkuutta ja työn sujuvuutta verrattuna kilpailijoihin. Haastattelujen mukaan urakat ratkaistaan lähes poikkeuksetta hinnan perusteella, erityisesti julkisissa kilpailutuksissa. Yritykset toivat esiin, että halvin tarjous ei aina johda edullisimpaan lopputulokseen, mutta tästä näkökulmasta viestiminen asiakkaille koettiin haastavaksi.

Mahdollisuudet kustannusten alentamiseen nähtiin muun muassa materiaalihallinnassa, työkalujen seurannassa, tarvikkeiden kilpailuttamisessa sekä laskennan ja jälkilaskennan kehittämisessä.

### **Tekninen myynti ja asiakasarvo**

Haastattelujen perusteella yrityksissä ei tehdä tietoista tai systemaattisesti määriteltyä teknistä myyntiä omana erillisenä toimintona. Myynti perustuu kuitenkin tarjouspyyntöihin, neuvotteluihin ja kilpailutuksiin, joissa korostuvat tekninen osaaminen, ratkaisujen räätälöinti ja kohdekohtainen suunnittelu. Myynnin keskeisiksi osatekijöiksi haastateltavat nimesivät hinnan, laadun, toimitusvarmuuden ja aikataulut. Myyntityö ei ole yrityksissä erikseen määritelty tai formalisoitu prosessi, vaan se on integroitunut osaksi projektien laskentaan ja toteutukseen. Tarjousten laadintaan osallistuvat usein yrityksen johto ja työpäälliköt, jotka ovat mukana myyntiprosessissa alusta toteutukseen asti.

Henkilökohtaiset asiakassuhteet koettiin erittäin tärkeiksi kilpailuedun kannalta. Luottamus asiakkaan ja yrityksen välillä on auttanut voittamaan myös

suurempia urakoita. Asiakassuhteiden nähtiin perustuvan pitkälti henkilökemioihin, aiempiin onnistuneisiin projekteihin ja yrityksen maineeseen. Uusiasiakashankinta tapahtuu pääosin verkostojen, suositusten ja yhteistyökumppaneiden kautta, eikä sitä tehdä systemaattisesti.

Ratkaisujen vastaavuutta asiakkaan todellisiin tarpeisiin pyritään varmistamaan ensisijaisesti tarjouspyyntöasiakirjojen kautta. Joissakin tapauksissa yritykset ehdottavat vaihtoehtoisia toteutustapoja tai nostavat esiin tarjouspyynnön kohtia, joissa kokemuksen perusteella olisi mahdollista toteuttaa työ kustannustehokkaammin tai toimivammin. Asiakasarvo näkyy haastateltavien mukaan konkreettisesti laadukkaana työnjälkenä, toimivina ratkaisuinä sekä asiakkaan ajan ja kustannusten säästämisenä.

### **Myynnin mittaaminen ja seuranta**

Haastattelujen perusteella myynnin mittaaminen on yrityksissä vähäistä. Varsinaisia myynnin mittareita ei ole käytössä, eikä myyntiprosessin onnistumista seurata systemaattisesti. Joissakin yrityksissä seurataan urakoiden tuntikertymiä ja katteita järjestelmien avulla, mutta näitä ei hyödynnetä myynnin kehittämiseen. Myynnin onnistumista arvioidaan pääosin kokemuksen ja projektien lopputuloksen perusteella. Tarjousten määrää, voittoprosenttia tai tarjoustyöhön käytettyä aikaa ei seurata erikseen. Haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin, että myynnin mittaaminen voisi olla tulevaisuudessa kehityskohde, erityisesti päätöksenteon ja toiminnanohjaamisen näkökulmasta. Tietoa asiakaskohtaamisista ja tarjouksista jaetaan pääosin keskustelujen, viestien ja asiakastietoihin tehtävien merkintöjen kautta. Yhtenäisiä käytäntöjä tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen ei ole määritelty.

## **Markkinointi ja asiakasviestintä**

Markkinoinnin rooli koettiin yrityksissä toissijaiseksi verrattuna myyntiin. Sosiaalisen median hyödyntämistä on kuitenkin pohdittu ja osassa yrityksissä sitä käytetään jo jonkin verran. Käytössä olevia kanavia ovat esimerkiksi Instagram, Facebook ja LinkedIn, joiden avulla pyritään lisäämään näkyvyyttä ja yrityksen tunnettavuutta. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että heidän toimialoillansa kaupankäynti perustuu pitkälti hintaan, minkä vuoksi markkinoinnin vaikutus urakoiden voittamiseen nähtiin rajallisena. Markkinoinnin koettiin tukevan lähinnä yrityksen uskottavuutta ja brändiä, ei niinkään suoraa myyntiä.

## **Kehittäminen ja prosessien hallinta**

Yrityksissä kehitetään toimintaa pääosin arjen käytäntöjen kautta. Sisäisiä palavereja pidetään ennen urakoita, niiden aikana ja valmistumisen jälkeen. Joissakin yrityksissä käydään vuosittain yksi kohde perusteellisesti läpi jälkikäteen. Lisäksi yritysten sisäisiä prosesseja auditoidaan säännöllisesti esimerkiksi laatujärjestelmien yhteydessä.

Haastattelujen perusteella myynnissä syntyy ajoittain turhaa työtä, erityisesti tarjouksissa, joiden voittomahdollisuudet ovat jo etukäteen pienet. Tarjouksia saatetaan tehdä myös asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Pullonkauloihin ja tehottomiin vaiheisiin oltaisiin valmiita puutumaan, mikäli ne tunnistetaan selkeästi. Lean-ajattelua ei yrityksissä tunneta nimellä, mutta jatkuvaa kehittämistä ja prosessien parantamista tehdään osana muuta toimintaa, esimerkiksi laatujärjestelmien ja auditointien yhteydessä.

## **Strategia ja tulevaisuus**

Yritysten tulevaisuuden tavoitteet liittyvät kannattavaan kasvuun, toiminnan tehostamiseen ja kustannusten hallintaan. Yritykset pyrkivät kasvattamaan

suurempien urakoiden määrää, kehittämään sisäistä yhteistyötä ja vähentämään päällekkäistä työtä. Lisäksi tavoitteena on säilyttää osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä panostaa pitkiin työsuhteisiin.

#### 4.4 Haastattelutulosten analyysi

Haastattelutulokset kuvaavat tarkasteltujen pk-yritysten myyntiä ja projektitoimintaa toimintaympäristössä, jossa epävarmuus, aikataulupaineet ja ulkoiset riippuvuudet vaikuttavat merkittävästi työn sujumuuteen. Tuloksia tarkasteltaessa Lean-ajattelun näkökulmasta keskeiseksi nousee se, miten yritysten myynti ja projektien toteutus muodostavat kokonaisuuden, jossa arvo syntyy asiakkaalle useiden vaiheiden kautta. Mikäli prosessin eri vaiheissa syntyy viiveitä, keskeytyksiä tai päällekkäistä tekemistä, resurssit kohdistuvat osittain arvoa tuottamattomaan toimintaan ja kokonaisuuden ohjattavuus heikkenee. Tämä korostaa prosessin läpinäkyvyyden ja faktapohjaisen johtamisen merkitystä myös myyntiprosessin kehittämisessä.

Lean-ajattelun kannalta haastatteluissa kuvattuja viivästyksiä ja tyhjäkäyntiä voidaan tulkita hukan muodoksi, jotka heikentävät prosessin virtausta. Erityisesti lupien, materiaalitoimitusten ja aikataulumuutosten aiheuttamat odotusajat katkaisevat työn etenemistä ja lisäävät tilanteita, joissa työntekijöiden ja kaluston kapasiteetti ei kohdistu asiakkaalle arvoa tuottavaan tekemiseen. Vaikka osa viiveistä johtuu ulkoisista tekijöistä, Lean-näkökulmasta kehittämisen lähtökohta ei ole syyllisten etsiminen vaan prosessin nykytilan ymmärtäminen: missä vaiheessa viiveitä syntyy, kuinka usein niitä esiintyy ja mitä vaikutuksia niillä on kustannuksiin, aikatauluihin ja asiakaskokemukseen. Tämän tyyppinen tarkastelu luo pohjan virtausta parantaville kehitystoimille myöhemmissä luvuissa.

Teknisen myynnin näkökulmasta haastattelut osoittavat, että myynti on käytännössä asiantuntijapohjaista, vaikka sitä ei yrityksissä tunnisteta tai nimitä systemaattiseksi tekniseksi myynniksi. Myynti rakentuu tarjouspyyntöihin vastaamisesta, neuvotteluista ja kilpailutuksista, joissa onnistuminen edellyttää

teknistä osaamista, kohdekohtaista suunnittelua ja ratkaisujen sovittamista asiakkaan tarpeisiin. Analyysin kannalta keskeinen havainto on, että myynti ei näyttäydy yrityksissä erikseen johdettuna tai formalisoituna prosessina, vaan se on integroitunut tiiviisti projektien laskentaan ja toteutukseen. Tämä tekee myynnistä osin henkilöriippuvaista ja vaikeuttaa myyntiprosessin kehittämistä kokonaisuutena, koska kehittämistoimet kohdistuvat herkästi yksittäisiin tilanteisiin tai henkilöiden toimintatapoihin, eivät prosessin rakenteeseen.

Asiakasarvon näkökulmasta haastateltavat korostavat laadun, toimitusvarmuuden ja aikataulujen merkitystä asiakkaalle, vaikka kilpailutilanteessa hinta ohjaa usein valintaa. Tällaisessa toimintaympäristössä kilpailuedun rakentaminen edellyttää kykyä sanoittaa ja todentaa asiakkaalle tuotettava arvo. Haastattelujen perusteella yritysten vahvuuksia ovat luottamus, pitkä toimintahistoria, joustavuus ja hyvä työnjälki, jotka tukevat asiakassuhteita ja helpottavat myyntiä erityisesti toistuvissa asiakkuuksissa. Näiden vahvuuksien systemaattinen hyödyntäminen ja sanoittaminen kilpailutilanteissa edellyttäisi kuitenkin myyntiprosessin selkeämpää jäsentämistä ja tiedon hyödyntämistä.

Myynnin mittaamisen vähäisyys yrityksissä nousee analyysissä keskeiseksi kehittämistä rajoittavaksi tekijäksi. Kun myynnin onnistumista arvioidaan pääosin kokemuksen ja projektien lopputuloksen perusteella, myyntiprosessin eri vaiheiden toimivuutta ei voida tarkastella faktapohjaisesti. Lean-ajattelussa mittaaminen nähdään jatkuvan parantamisen ja oppimisen välineenä. Ilman systemaattista seuranta esimerkiksi tarjousten läpimenosta, tarjoustyöhön käytetystä ajasta tai hävityistä tarjouksista kehittämistyö jää helposti reaktiiviseksi ja perustuu yksittäisiin kokemuksiin, vaikka kehitystarpeet olisivat toistuvia ja rakenteellisia.

Haastatteluista voidaan myös päätellä, että kehittämistoimintaa tehdään yrityksissä jo osittain, mutta se painottuu käytännönläheisiin toimintatapoihin eikä muodosta yhtenäistä mallia myynnin prosessin kehittämiseksi. Sisäiset palaverit, jälkikäteen tehtävät tarkastelut ja auditointikäytännöt viittaavat siihen, että organisaatioissa on valmiuksia kehittämiseen. Vaikka Lean-termi ei ole

käytössä, toiminnassa on elementtejä, joita voidaan systematisoida myyntiprosessin kehittämiseksi. Kehittämisen haaste näyttäisi olevan erityisesti siinä, että nykyiset käytännöt eivät vielä tuota sellaista mitattavaa tietopohjaa, jonka avulla myynnin onnistumista, prosessin virtausta ja asiakasarvon syntymistä voitaisiin ohjata yhtenäisesti.

Haastattelutuloksista selviää myyntiprosessin kehittämisen kannalta kolme keskeistä kokonaisuutta: Prosessin virtausta heikentävät viiveet, asiantuntijapohjaisen myynnin henkilöriippuvuus sekä mittaamisen ja faktapohjaisen ohjauksen vähäisyys. Teknisen myynnin ja Lean-ajattelun teoreettinen viitekehys tarjoaa perustan, jonka avulla näitä ilmiöitä voidaan tarkastella systemaattisesti ja kehittää kohti johdetumpaa ja asiakasarvoa paremmin tukevaa myyntiprosessia. Näihin havaintoihin perustuvan kehitysehdotukset esitetään seuraavassa luvussa.

## 5 Myyntiprosessin kehittäminen ja konkreettiset kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tuloksiin ja teoriaosuuteen perustuvat kehitysehdotukset tarkastelluille pk-yrityksille. Kehitysehdotusten tavoitteena on parantaa myyntiprosessin systemaattisuutta, asiakasarvon tuottamista sekä päätöksenteon faktapohjaisuutta.

Kehitysehdotukset perustuvat edellisessä luvussa esitettyyn analyysiin.

Haastattelujen perusteella myynti on yrityksissä vahvasti asiantuntijapohjaista, mutta myyntiprosessi ei ole kaikilta osin selkeästi jäsenneily. Lisäksi myynnin mittaaminen on vähäistä ja myyntityötä arvioidaan usein pääasiassa toteutuneiden projektien kautta. Haastattelujen perusteella tarjouskilpailuissa asiakkaan päätös perustuu usein tarjouksen hintaan. Haastateltavat kuvasivat, että monissa tilanteissa edullisin tarjous valitaan, vaikka toimittajien välillä olisi eroja esimerkiksi osaamisessa, laadussa tai toimitusvarmuudessa.

Haastatteluissa tuli myös esiin tilanteita, joissa tarjouksia laaditaan esimerkiksi silloin, kun voittomahdollisuus arvioidaan pieneksi. Tällainen toimintatapa sitoo asiantuntijaresursseja ja voi heikentää myyntiprosessin kokonaistehokkuutta. Näiden havaintojen perusteella kehitysehdotuksissa keskitytään erityisesti myyntiprosessin jäsentämiseen, mittaamisen kehittämiseen sekä Lean-ajattelun hyödyntämiseen myyntiprosessin kehittämisessä.

Haastattelujen perusteella yrityksissä on käytössä jokin keskeinen toiminnanohjaus- tai projektinhallintajärjestelmä, jota hyödynnetään projektien ja tarjousten hallinnassa. Tämän vuoksi kehitysehdotukset on rakennettu siten, että ne eivät edellytä uusia erillisiä raportointityökaluja. Mittarit ja seuranta voidaan lisätä olemassa olevaan järjestelmään, jolloin kehittäminen tukee yritysten nykyisiä toimintatapoja eikä lisää hallinnollista kuormitusta.

## **Myyntiprosessin jäsentäminen**

Myyntiprosessin jäsentäminen muodostaa perustan muille tässä luvussa esitettäville kehitystoimenpiteille. Analyysin perusteella myynti ei tarkastelluissa yrityksissä näyttäydy selkeästi määriteltynä prosessina, vaan se on usein integroitunut projektien laskentaan ja toteutukseen. Tämä lisää henkilöriippuvuutta ja vaikeuttaa myyntiprosessin systemaattista kehittämistä.

Ensimmäinen kehitystoimenpide on myyntiprosessin näkyväksi tekeminen ja sen keskeisten vaiheiden määrittely. Tavoitteena ei ole rakentaa raskasta prosessimallia, vaan kuvata nykyinen toimintatapa selkeästi, jotta prosessin eri vaiheet ovat ymmärrettävissä ja seurattavissa. Kun myyntiprosessi on jäsennelty, voidaan myyntityötä tarkastella kokonaisuutena eikä ainoastaan yksittäisten projektien kautta.

Myyntiprosessin jäsentäminen esimerkiksi vaiheisiin, jotka alkavat tarjouspyynnön vastaanottamisesta ja etenevät tarjouksen esiselvitykseen, tarjouksen valmisteluun sekä neuvotteluvaiheeseen. Prosessi päättyy asiakkaan päätökseen, jonka jälkeen voitettut projektit siirtyvät toteutusvaiheeseen.

## **Myyntin mittareiden käyttöönotto**

Haastattelujen perusteella myyntin mittaaminen on tarkastelluissa yrityksissä vähäistä ja perustuu usein kokemukseen tai yksittäisiin havaintoihin. Ilman systemaattista mittaamista myyntiprosessin kehittäminen perustuu helposti oletuksiin, jolloin kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia on vaikea arvioida. Tämän vuoksi myyntiprosessin kehittämisen tueksi suositellaan muutaman keskeisen mittarin käyttöönottoa.

Ensimmäinen suositeltava mittariryhmä liittyy tarjoustoiminnan kokonaisuuteen. Tarjousten kokonaismäärän dokumentointi kertoo, kuinka paljon myyntimahdollisuuksia yritys käsittelee tietyllä ajanjaksolla ja kuinka paljon

resursseja käytetään tarjouslaskentaan ja myyntimahdollisuuksien valmisteluun. Tarjousten määrä kuvaa siten myyntiprosessin työmäärää.

Tarjoustoimintaa voidaan tarkastella myös tarjousten euromääräisen kokonaisarvon avulla. Tarjousten kokonaisarvo kuvaa tarjoustoiminnan taloudellista volyymia ja antaa yritykselle käsityksen siitä, kuinka suuri myyntipotentiali on avoinna tietyllä ajanjaksolla.

Keskeinen mittari myyntiprosessin tehokkuuden arvioinnissa on tarjousten voittoprosentti, joka kuvaa sitä, kuinka suuri osuus tehdyistä tarjouksista johtaa toteutuneeseen kauppaan. Voittoprosentin seuranta auttaa yritystä arvioimaan myyntiprosessin toimivuutta sekä tunnistamaan tilanteita, joissa tarjouksia laaditaan ilman realistista voittomahdollisuutta. Voittoprosentti voidaan esittää seuraavasti. (Jobber & Lancaster 2009, 497–498.):

$$\text{Voittoprosentti} = \frac{\text{Voitetut tarjoukset}}{\text{Voitetut} + \text{hävityt tarjoukset}} \times 100$$

Kolmantena mittarina voidaan käyttää häviämissyiden seuranta.

Häviämissyiden systemaattinen kirjaaminen auttaa yritystä tunnistamaan, miksi tarjouskilpailuja hävitään ja missä tilanteissa yritys on kilpailukykyinen.

Häviämisen syitä voidaan tarkastella esimerkiksi hinnan, aikataulun, teknisen ratkaisun tai asiakkaan aiemman toimittajasuhteen näkökulmasta. Tällainen tieto tukee myyntiprosessin kehittämistä ja auttaa kohdentamaan myyntiresursseja tarkoituksenmukaisemmin.

Myyntiprosessin ajallista tehokkuutta voidaan arvioida myös myyntisyklin näkökulmasta. Teoriaosuudessa esitetyn mukaisesti myyntisyklin tarkastelu auttaa ymmärtämään myyntiprosessin rakennetta sekä vähentämään prosessiin liittyvää epävarmuutta. Tarkastelluissa pk-yrityksissä myyntisyklin seuraaminen koko prosessin tasolla voi kuitenkin olla haastavaa, koska myynti liittyy usein tarjouspyyntöihin ja projektien valmisteluun. Tämän vuoksi myyntisyklin tarkastelua voidaan soveltaa käytännössä seuraamalla tarjouksen valmisteluun käytettyä aikaa. Tarjouksen valmisteluun käytetty aika kuvaa sitä, kuinka paljon työaikaa yrityksessä käytetään yksittäisen tarjouksen laatimiseen

tarjouspyynnön vastaanottamisesta tarjouksen lähettämiseen. Mittarin avulla yritys voi arvioida tarjoustoiminnan ajallista kuormitusta sekä tunnistaa tilanteita, joissa tarjousten valmisteluun käytetään paljon resursseja suhteessa projektin voittomahdollisuuteen.

Mittareiden tarkoituksena ei ole lisätä raportointia, vaan tarjota yritykselle parempi näkyvyys myyntiprosessin toimivuuteen ja tukea myyntiresurssien kohdentamista sellaisiin projekteihin, joissa voittomahdollisuus on realistinen. Mittarit voidaan lisätä suoraan yrityksissä käytössä olevaan toiminnanohjaus- tai projektinhallintajärjestelmään, jolloin seuranta voidaan toteuttaa osana yritysten normaalia toimintaa ilman erillisiä raportointityökaluja.

### **Asiakasarvon näkyväksi tekeminen**

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritysten kilpailuetu perustuu usein osaamiseen, laatuun, toimitusvarmuuteen ja joustavuuteen. Nämä tekijät muodostavat asiakkaalle merkittävää arvoa, mutta tarjouskilpailuissa niiden merkitys ei aina näy selkeästi. Haastattelujen perusteella päätöksenteko perustuu monissa tilanteissa ensisijaisesti hintaan, vaikka toimittajien välillä olisi eroja esimerkiksi projektinhallinnassa, teknisessä osaamisessa tai toimitusvarmuudessa.

Aikataulu voi muodostaa asiakkaalle merkittävän arvotekijän erityisesti projekteissa, joissa työn valmistuminen vaikuttaa asiakkaan oman toiminnan käynnistymiseen tai jatkumiseen. Mikäli yritys on aiemmissa projekteissa pystynyt toteuttamaan työt suunniteltua nopeammin tai erityisen luotettavasti aikataulussa, tätä voidaan hyödyntää kilpailuetuna tarjousvaiheessa.

Toteutuneita projektiaikatauluja voidaan esittää referensseinä, jotka osoittavat yrityksen kykyä toteuttaa projektit tehokkaasti ja aikataulussa.

Kehitysehdotuksena on asiakasarvon systemaattisempi esittäminen tarjousvaiheessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tarjouksessa tuodaan selkeämmin esiin ratkaisun vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan. Asiakasarvoa voidaan konkretisoida esimerkiksi kuvaamalla vaihtoehtoisia toteutustapoja,

aikatauluvaikutuksia sekä projektin toteutukseen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa. Lisäksi aiempien projektien referenssit voivat auttaa asiakasta hahmottamaan ratkaisun käytännön toimivuutta sekä yrityksen osaamista vastaavissa kohteissa.

Asiakasarvon näkyväksi tekeminen on erityisen tärkeää teknisessä B2B-myyntissä, jossa asiakkaan päätöksenteko perustuu usein useiden tekijöiden kokonaisarviointiin. Mikäli tarjouksessa esitetään ainoastaan tekninen ratkaisu ja hinta, asiakkaan on vaikea arvioida ratkaisun laajempia vaikutuksia esimerkiksi projektin sujuvuuteen, aikatauluun tai riskeihin. Kun ratkaisun hyödyt kuvataan selkeästi, asiakas pystyy arvioimaan tarjousta myös kokonaisarvon näkökulmasta.

Kun asiakasarvo tuodaan näkyvämmiin esiin, kilpailua voidaan käydä pelkän hinnan sijasta ratkaisun kokonaisvaikutusten näkökulmasta. Tällöin asiakkaan päätöksenteko ei perustu ainoastaan tarjouksen euromäärään, vaan myös siihen, millaisia vaikutuksia ratkaisulla on esimerkiksi projektin toteutukseen, aikatauluihin ja riskeihin. Näin yritys pystyy tuomaan esiin ratkaisun tuottaman kokonaisarvon ja tarjoamaan vaihtoehdoisen näkökulman pelkkään hintakilpailuun. Tämä tukee siirtymistä hintaperusteisesta kilpailusta arvoperusteiseen kilpailuun ja vahvistaa yrityksen asemaa asiantuntijatoimijana.

### **Lean-ajattelun soveltaminen myyntiprosessin kehittämiseen**

Analyysin perusteella myyntiprosessissa esiintyy useita Lean-ajattelun näkökulmasta hukan muotoja. Näitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa tarjouksia laaditaan ilman realistista voittomahdollisuutta tai joissa projektien valmisteluun käytetään merkittävästi aikaa ilman, että myyntiprosessin etenemistä seurataan systemaattisesti.

Lean-ajattelun mukaisesti kehittämisen lähtökohtana ei ole yksittäisten virheiden korjaaminen, vaan prosessin kokonaisuuden tarkastelu.

Myyntiprosessin kehittäminen Lean-periaatteiden mukaisesti tarkoittaa

systemaattista hukan tunnistamista, mittaamista ja vähentämistä siten, että resurssit kohdistuvat asiakasarvoa tuottavaan toimintaan.

Lean-ajattelun näkökulmasta prosessin kehittäminen edellyttää myös riittävää prosessin läpinäkyvyyttä. Mikäli myyntiprosessin eri vaiheista ei kerätä systemaattista tietoa, on vaikea tunnistaa, missä vaiheessa syntyy viiveitä, päällekkäistä työtä tai resurssien tehotonta käyttöä. Mittareiden avulla yritys voi tarkastella myyntiprosessin toimivuutta kokonaisuutena ja tunnistaa vaiheita, joissa kehittämistoimenpiteillä voidaan parantaa prosessin virtausta.

Tässä tutkimuksessa suositellaan DMAIC-viitekehyksen hyödyntämistä myyntiprosessin kehittämisen rakenteena. Mallin ensimmäisessä vaiheessa määritellään myyntiprosessin tavoitteet ja kohderyhmät. Seuraavassa vaiheessa mitataan prosessin toimivuutta esimerkiksi voittoprosentin sekä tarjoustoiminnan volyyymiin liittyvien mittareiden avulla. Tämän jälkeen analysoidaan häviämissyitä ja mahdollisia pullonkauloja, minkä perusteella voidaan kehittää toimintatapoja ja kohdentaa resursseja tehokkaammin. Viimeisessä vaiheessa mittareiden seuranta vakiinnutetaan osaksi yrityksen normaalia toimintaa.

Mittareiden avulla yritys pystyy tunnistamaan prosessin vaiheita, joissa resurssit kohdistuvat arvoa tuottamattomaan toimintaan. Esimerkiksi tarjoustoiminnan volyyymia kuvaavat mittarit, voittoprosentti sekä häviämissyiden seuranta tarjoavat tietoa siitä, missä vaiheissa syntyy hukkaa tai tehottomuutta. Mittareiden avulla yritys voi tarkastella myyntiprosessin toimintaa systemaattisesti ja kohdentaa kehittämistoimenpiteitä niihin vaiheisiin, joissa vaikutus myynnin tehokkuuteen on suurin.

### **Porrastettu kehittämismalli**

Myyntiprosessin kehittäminen on usein tehokkainta toteuttaa vaiheittain. Tutkimuksen perusteella tarkastelluissa yrityksissä kehittäminen kannattaa aloittaa myyntiprosessin jäsentämisestä ja perusmittareiden käyttöönotosta.

Vaiheittainen lähestymistapa soveltuu erityisesti pk-yritysten toimintaympäristöön, jossa kehittämistyötä tehdään usein rajallisilla resursseilla osana päivittäistä liiketoimintaa. Kun kehittämistoimenpiteet jaetaan selkeisiin vaiheisiin, yritykset voivat ottaa uusia toimintatapoja käyttöön asteittain ilman suuria organisatorisia muutoksia.

Ensimmäisessä vaiheessa keskeistä on myyntiprosessin vaiheiden määrittely sekä tarjousten statuksen kirjaaminen käytössä olevaan järjestelmään. Samalla voidaan aloittaa voittoprosentin seuranta, joka antaa nopeasti yleiskuvan myyntiprosessin tehokkuudesta.

Toisessa vaiheessa mittaamista voidaan laajentaa analytiikan suuntaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi häviämissyiden kirjaamista sekä tarjoustoiminnan kokonaisuuden tarkastelua. Näiden tietojen avulla yritys voi tunnistaa myyntiprosessin vaiheita, joissa syntyy viiveitä tai joissa kilpailukyky on heikompi.

Kolmannessa vaiheessa kehittämistä voidaan laajentaa strategisemmalle tasolle. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi asiakasryhmäkohtaisia voittoprosentteja, tarjousten katetasoa sekä asiakasarvon systemaattisempaa mallintamista. Vaiheittainen lähestymistapa vähentää muutoksen kuormitusta ja tukee kehittämistoimenpiteiden käytännön toteutumista pk-yrityksissä.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella teknisen myynnin mittaamista sekä myyntiprosessin kehittämismahdollisuuksia pk-yrityksissä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myyntiprosessin systemaattinen tarkastelu mittareiden avulla mahdollistaa myyntityön tehokkuuden parantamisen sekä resurssien tarkoituksenmukaisemman kohdentamisen teknisessä *B2B*-myynnissä.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että myyntiprosessin mittaaminen ei ainoastaan kuvaa myynnin nykytilaa, vaan toimii välineenä myyntiresurssien kohdentamiseen sekä myyntityön kehittämiseen. Mittareiden avulla yritykset voivat tunnistaa, mihin myyntimahdollisuuksiin resursseja kannattaa kohdistaa ja missä vaiheissa prosessia syntyy tehottomuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella myynti näyttäyty tarkastelluissa yrityksissä vahvasti asiantuntijatyöhön ja projektien valmisteluun kytkeytyvänä toimintana. Myyntiprosessi ei ole kaikilta osin erillinen ja selkeästi jäsennelty kokonaisuus, vaan se liittyy tiiviisti tarjouslaskentaan, projektien valmisteluun sekä asiakasyhteistyöhön. Tämä on tyypillistä teknisessä *B2B*-myynnissä, jossa ratkaisut ovat asiakaskohtaisia ja myyntityö kytkeytyy läheisesti projektien suunnitteluun ja toteutukseen.

Tulosten perusteella myyntiprosessin mittaaminen on tarkastelluissa yrityksissä vähäistä, ja myyntityön toimivuutta arvioidaan pääosin kokemukseen perustuen. Vaikka tämä tukee käytännön päätöksentekoa, se rajoittaa mahdollisuuksia tunnistaa myyntiprosessin kehittämiskohteita systemaattisesti. Mittaamisen lisääminen mahdollistaa myyntiprosessin tarkastelun kokonaisuutena sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arvioinnin.

Tutkimuksessa esitettyjen kehitysehdotusten perusteella myyntiprosessin kehittämistä voidaan tukea ottamalla käyttöön muutamia keskeisiä mittareita, kuten tarjousten kokonaismäärä, tarjousten kokonaisarvo, voittoprosentti, häviämissyiden seuranta sekä tarjouksen valmisteluun käytetty aika. Näiden

avulla yritykset voivat tarkastella myyntiprosessin toimivuutta kokonaisuutena sekä kohdentaa resursseja tehokkaammin.

Lean-ajattelun näkökulmasta mittareiden hyödyntäminen tukee myyntiprosessin kehittämistä erityisesti resurssien kohdentamisen näkökulmasta. Mittareiden avulla voidaan tunnistaa tilanteita, joissa myyntiresursseja käytetään myyntimahdollisuuksiin, joiden voittotodennäköisyys on alhainen. Tällöin resursseja voidaan kohdentaa tarkoituksenmukaisemmin sellaisiin kohteisiin, joissa asiakasarvon tuottaminen ja kaupan todennäköisyys ovat suurempia. Tämä vähentää ei-arvoa tuottavaa työtä ja parantaa myyntiprosessin kokonaistehokkuutta.

Tutkimuksen tulokset tarjoavat käytännönläheisiä näkökulmia myyntiprosessin kehittämiseen erityisesti projekti- ja urakkapohjaisessa B2B-liiketoiminnassa toimiville pk-yrityksille. Tuloksia tulee kuitenkin tulkita suuntaa antavina, sillä tutkimus perustuu rajattuun otokseen.

Opinnäytetyöprosessi kehitti erityisesti kykyä tarkastella myyntiprosesseja analyttisesti sekä ymmärtää mittaamisen roolia liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi työ vahvisti osaamista teknisessä B2B-myynnissä sekä teoreettisten mallien soveltamisessa käytännön tilanteisiin.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin teknisen myynnin mittaamista kolmen pk-yrityksen näkökulmasta projekti- ja urakkapohjaisessa *B2B*-liiketoiminnassa. Jatkossa aihetta voisi tarkastella laajemmalla aineistolla, jotta voitaisiin analysoida tarkemmin, miten yleisiä tässä tutkimuksessa havaitut käytännöt ovat eri toimialoillansa toimivissa pk-yrityksissä.

Toinen keskeinen jatkotutkimuksen kohde liittyy myyntiprosessin mittareiden käyttöönottoon käytännössä. Tässä tutkimuksessa mittareita tarkasteltiin kehitysehdotusten näkökulmasta, mutta jatkotutkimuksessa olisi mahdollista analysoida, millaisia vaikutuksia mittaamisella on myyntiprosessin

tehokkuuteen, resurssien kohdentamiseen sekä tarjoustoiminnan onnistumiseen pidemmällä aikavälillä.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin myyntisyklin mittaamista teknisessä *B2B*-myynnissä. Esimerkiksi tarjousten valmisteluun käytetyn ajan sekä myyntiprosessin kokonaiskeston analysointi voisi tarjota tarkempaa tietoa siitä, missä vaiheissa myyntiprosessia syntyy viiveitä tai resurssien tehotonta käyttöä.

Toinen kiinnostava tutkimussuunta liittyy asiakasarvon tarkasteluun tarjousvaiheessa. Jatkossa olisi mahdollista tutkia tarkemmin, miten asiakasarvoa voidaan kuvata ja viestiä siten, että kilpailu ei perustu ainoastaan hintaan, vaan myös ratkaisun tuottamaan kokonaisarvoon asiakkaalle.

Lisäksi Lean-ajattelun soveltamista myyntiprosesseihin olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin. Vaikka Lean-periaatteita hyödynnetään tuotannossa ja palveluprosesseissa, niiden soveltamista myyntiprosessin kehittämiseen on tutkittu vielä suhteellisen vähän. Jatkossa olisi mahdollista tarkastella esimerkiksi, miten Lean-työkaluja voidaan hyödyntää myyntiprosessin analysoinnissa, hukan tunnistamisessa sekä myyntiresurssien tehokkaammassa kohdentamisessa teknisessä *B2B*-myynnissä.

## Lähteet

Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99. Viitattu 4.3.2026. <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>

Care, J. 2022. *Mastering technical sales: The sales engineer's handbook*. 4th ed. Artech House.

Dombrowski, U. & Malorny, C. 2017. Service planning as support process for a Lean After Sales Service. *Procedia CIRP*, 64, 324–329. Viitattu 5.3.2026. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1016/j.procir.2017.03.080>

Eades, K. M. & Sullivan, T. T. 2014. *The Collaborative Sale: Solution Selling in a Buyer Driven World*. Hoboken, NJ: Wiley.

Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27. Viitattu 4.3.2026. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>

Euroopan komissio. (2015). *Käyttjäopas pk-yrityksen määritelmästä*. Viitattu 22.4.2025 <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2009. *Selling and Sales Management*. 8th ed. Harlow: Pearson Education.

Jyväskylän yliopisto. n.d. *Laadullinen tutkimus. Menetelmäpolku*. Viitattu 14.1.2026. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmäpolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), ss. 71–79. Viitattu 22.4.2025. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>.

Leijala, A. 2019. *Ultra Lean Sales: The Revolution of Business Growth*. BoD – Books on Demand.

Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.

Maier, G. 2021. Performance in B2B Sales: An Explanation of How Channel Management and Communication Influence a Firm's Performance. *Our Economy*, 67(3), 38–48. Viitattu 13.3.2025. [https://www.researchgate.net/publication/355487578\\_Performance\\_in\\_B2B\\_Sales\\_An\\_Explanation\\_of\\_How\\_Channel\\_Management\\_and\\_Communication\\_Influence\\_a\\_Firm's\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/355487578_Performance_in_B2B_Sales_An_Explanation_of_How_Channel_Management_and_Communication_Influence_a_Firm's_Performance)

Marr, B. 2015. *Key Performance Indicators For Dummies*. John Wiley & Sons, Ltd.

Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. Viitattu 5.3.2026. <https://doi-org.ezproxy.turkuamk.fi/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>

Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. & Vorhies, D. W. 2006. Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262. Viitattu 10.3.2026 [https://www.researchgate.net/publication/200824571\\_Driving\\_organizational\\_citizenship\\_behaviors\\_and\\_salesperson\\_in-role\\_behavior\\_performance\\_The\\_role\\_of\\_management\\_control\\_and\\_perceived\\_organizational\\_support](https://www.researchgate.net/publication/200824571_Driving_organizational_citizenship_behaviors_and_salesperson_in-role_behavior_performance_The_role_of_management_control_and_perceived_organizational_support)

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. Viitattu 22.3.2025.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011100229X>

Womack, J. P. & Jones, D. T. 1996. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster.

## Teemahaastattelun kysymykset

### 1. Yrityksen toimintaympäristö ja kilpailukyky

- Millaisia viivästyksiä tai tyhjäkäyntiä yrityksenne toiminnassa esiintyy?
- Miten yrityksessänne varaudutaan toimintaympäristön muutoksiin ja epävarmuuksiin?
- Mitkä ovat yrityksenne merkittävimmät vahvuudet kilpailijoihin verrattuna?
- Menevätkö urakat asiakkaiden näkökulmasta ensisijaisesti hinnan perusteella? Jos kyllä, miten hintakilpailua voitaisiin vähentää tulevaisuudessa?
- Voisiko yrityksenne löytää keinoja alentaa kustannuksia ja siten parantaa kilpailukykyä hinnan osalta? Mistä kustannuksista voitaisiin mahdollisesti säästää?

### 2. Tekninen myynti ja asiakasarvo

- Onko teillä käytössä teknistä myyntiä tai asiantuntijamyntiä?
- Mistä osatekijöistä yrityksenne myynti koostuu?
- Kuinka tärkeänä pidätte henkilökohtaista asiakassuhdetta myynnissä? Mikä merkitys sillä on kilpailuedun kannalta?
- Miten varmistatte, että tarjottu ratkaisu vastaa asiakkaan todelliseen tarpeeseen? Käytättekö siihen jotain mallia tai menetelmää?
- Miten yrityksenne kädenjälki näkyy konkreettisesti urakoissa tai projekteissa?

### 3. Myynnin mittaaminen ja seuranta

- Mittaatteko yrityksenne sisäisiä prosesseja? Jos kyllä, millä tavoin?
- Miten arvioitte, onko myynti ollut onnistunutta? Käytättekö siihen mittareita vai perustatteko enemmän kokemukseen?
- Seuraatteko tarjousten määrää ja läpimenoa?
- Seurataanko myyntiin tai tarjouksiin käytettyä aikaa?

- Miten jaatte tietoa asiakaskohtaamisista myynnin sisällä? Onko teillä siihen jokin järjestelmä tai käytäntö?

#### 4. Markkinointi ja asiakasviestintä

- Oletteko miettineet sosiaalisen median hyödyntämistä? Jos olette, millä tavalla toteuttaisitte sen?
- Teettekö aktiivista uusasiakashankintaa? Jos kyllä, miten sitä toteutetaan?

#### 5. Kehittäminen ja prosessien hallinta (Lean-näkökulma)

- Onko yrityksessänne käytössä mitään keinoja (esim. sisäisiä palavereja, asiakaspalautetta, raportointia), joilla kehitätte myyntiprosessia tai asiakaskohtaamisia?
- Koetteko, että myynnissä syntyy joskus turhaa työtä tai hukkaa (esim. tarjoukset, jotka eivät johda mihinkään)? Miten siihen voisi vaikuttaa?
- Jos myyntiprosessista löytyisi tehoton vaihe tai "pullonkaula", miten reagoisitte? Onko teillä valmiuksia tai halua kehittää prosessia systemaattisesti?
- Onko yrityksessänne keskusteltu Lean-ajattelusta tai muista prosessien kehittämismalleista? Jos on, missä yhteydessä?

#### 6. Strategia ja tulevaisuus

- Millainen on yrityksenne visio ja mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan kehittää