

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Juulia Lehtikoinen

**MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN JA DIGITALISAATION
HYÖDYNNETTÄVYYS MYYNTITYÖN TEHOSTAMISESSA**

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Juulia Lehikoinen

Myyntiprosessin kehittäminen ja digitalisaation hyödynnettävyys myyntityön tehostamisessa

Diplomityö

2021

103 sivua, 11 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

Hakusanat: myyntiprosessi, prosessikuvaus, myyntityö, digitalisaatio, myynnin digitaaliset työkalut, digitaalinen markkinointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen myyntiä voidaan kehittää ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda yritykselle prosessikuvaus yrityksen myyntiprosessista asiakkaan investointihankkeen aikana. Lisäksi työn tavoitteena oli tunnistaa myyntiprosessin vaiheiden keskeisimmät tehtävät, myynnin aktiviteetit ja myynnin kehityskohteet. Tämän lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, kuinka kohdeyrityksen myynti pystyy hyödyntämään erilaisia digitaalisia keinoja myyntityössä myyntityön tehostamiseksi.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Työn kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan myyntityötä ja digitalisaation vaikutusta myyntityöhön, investointihankkeita ja investointiprosessia, digitalisaation vaikutusta asiakkaaseen ja myyntityön digitaalisia teknologioita. Kirjallisuuden pohjalta luotiin haastattelukysymykset myyjähaastatteluihin ja asiakashaastatteluihin. Myyjä- ja asiakashaastatteluiden tulosten lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin aikaisemmin toteutettujen asiakashaastatteluiden tuloksia. Haastatteluiden ja olemassa olevan dokumentaation avulla saatiin ymmärrys kohdeyrityksen myyntiprosessista ja myynnin kehityskohteista. Lisäksi näiden tulosten avulla saatiin ymmärrys siitä, kuinka myyntityötä voidaan tehostaa digitaalisin keinoin myyjien ja asiakkaiden näkökulmasta.

Työn tuotoksena syntyi prosessikuvaus kohdeyrityksen myyntiprosessista, jossa on esitetty eri tahojen keskeisimmät vaiheet prosessin aikana. Lisäksi tuotoksena muodostui kaksi taulukkoa, joissa on kuvattu keinoja, joiden avulla myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan kehittää ja tehostaa. Tutkimuksen tuloksissa on esitetty, mitä asioita myyjän tulee tehdä ja ottaa huomioon myyntiprosessin eri vaiheissa sekä kuinka digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntiprosessin eri vaiheissa myyntityön tehostamiseksi. Kohdeyrityksen myynti pystyy hyödyntämään näitä taulukoita ja kuvauksia myyntityötä kehittäessään. Myynnin on tärkeä osata yhdistää digitaalisia keinoja perinteiseen myynnin tekemiseen tehokkaan myyntityön saavuttamiseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Juulia Lehtikoinen

Development of the sales process and the usability of digitalization in streamlining sales work

Master's thesis

2021

103 pages, 11 figures, 2 tables and 2 appendices

Examiner: Associate Professor Jouni Koivuniemi

Keywords: sales process, process description, sales work, digitalization, digital sales tools, digital marketing

The goal of this study was to explore how sales can be developed in the target company and how digitalization can be utilized to make sales work more efficient. The aim of this study was to create a process description of the company's sales process during the customer's investment project. In addition, the aim of this thesis was to identify the most important tasks, sales activities and development proposals in the sales process. Furthermore, the target was to find out how digital tools and technologies can be utilized in sales work to make sales work more efficient.

Qualitative research was used as the research method of the thesis. The literature review examines sales work and the impact of digitalization on sales work, investment projects and the investment process, the impact of digitalization on the customer, and digital technologies in sales work. Based on the literature, interview questions were created for salesperson interviews and customer interviews. In addition to the results of sales and customer interviews, the study utilized the results of previous customer interviews. The interviews and existing documentation provided an understanding of the target company's sales process and sales development proposals. In addition, these results provided an understanding of how sales can be streamlined through digital tools and technologies from the perspective of salespeople and customers.

The output of the thesis was a process description of the target company's sales process, which presents the most important steps of various parties during the process. Additionally, the output consisted of two tables describing the ways in which the sales process and sales work can be developed and streamlined. The results of the study show what things the salesperson should do and consider at different stages of the sales process and how digital tools and technologies can be utilized at different stages of the sales process to make sales work more efficient. The target company's sales are able to utilize these tables and descriptions when developing the sales work. It is important for sales to be able to combine digital means with traditional sales to achieve effective sales work.

ALKUSANAT

Vielä muutama vuosi sitten kuvittelin, että insinööriksi valmistuttuani siirryn suoraan työelämään. Opintojen loppuvaiheessa pääsin työelämään kiinni ja kiinnostus digitalisaatiota kohtaan kasvoi. Löysin Lappeenrannan-Lahden teknillisestä yliopistosta alan, joka vastasi täysin mielenkiinnonkohteitani ja opiskelupaikka aukesikin Lappeenrannasta. Vaikka nämä viimeiset kaksi vuotta ovat olleet rankkoja opintojen ja työelämän yhteensovittamisen kanssa, opintojen jatkaminen on ollut ehdottomasti elämäni paras päätös. Olen opintojeni aikana päässyt syventämään osaamistani eri osa-alueilla, ja tämän myötä päässyt työelämässäkin tekemään niitä asioita, joista olen kiinnostunut.

Diplomityön tekeminen on ollut hieno ja opettavainen prosessi, jonka aikana olen päässyt syventämään osaamistani tutkimuksen aiheesta ja tutkimuksen tekemisestä. Haluan kiittää kohdeyritystä mahdollisuudesta toteuttaa diplomityö mielenkiintoisesta aiheesta ja erityisesti siitä, kuinka olen päässyt työskentelemään eri sidosryhmien kanssa diplomityöprosessin aikana. Haluan kiittää Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston opettajia erinomaisesta opetuksesta. Haluan myös kiittää diplomityöni ohjannutta tutkijaopettaja Jouni Koivuniemiä hänen antamastaan tuesta ja ohjeistuksesta diplomityöprosessini aikana.

Haluan erityisesti kiittää perhettäni ja ystäviäni, heidän antamastaan tuesta koko opiskeluvuosieni aikana. Olette kannustaneet ja auttaneet minua koko opintojeni aikana, enkä olisi tässä ilman teitä.

2.4.2021

Juulia Lehikoinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn taustat.....	3
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Tutkimuksen toteutus.....	6
1.4	Työn rakenne	7
2	Myyntityö ja digitalisaation vaikutus myyntityöhön	8
2.1	Myyntiprosessi	8
2.2	Henkilökohtainen myyntityö	15
2.3	Digitalisaation vaikutus myyntiin	18
2.4	Investointihankkeet ja investointiprosessi	20
3	Digitalisaation vaikutus asiakkaaseen.....	22
3.1	Asiakaskäyttäytymisen ja ostokäyttäytymisen muutos.....	23
3.2	Asiakas digitaalisessa toimintaympäristössä	24
3.3	Asiakaskokemus digitaalisessa toimintaympäristössä.....	28
3.4	Asiakasarvo ja digitalisaation vaikutus asiakasarvon luontiin.....	31
4	Digitaaliset teknologiat myyntityössä.....	35
4.1	Markkinoinnin digitalisoituminen	35
4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmä myynnin työkaluna.....	38
4.3	Myynnin järjestelmät ja henkilökohtaiset työkalut.....	40
5	Tutkimuksen toteutus.....	44
5.1	Tutkimusprosessi	45
5.2	Aineiston analysointi	46
6	Haastatteluiden tulokset.....	47
6.1	Myyjähaastatteluiden tulokset.....	47
6.1.1	Myyntityö ja myyntiprosessi.....	48

6.1.2	Yhteydenpito ja vuorovaikutus	52
6.1.3	Työkalut	57
6.1.4	Yhteistyö	60
6.2	Asiakashaastatteluiden tulokset	62
6.2.1	Partneriasiakashaastatteluiden tulokset	63
6.2.2	Konerakentaja-asiakashaastatteluiden tulokset	66
6.2.3	Loppuasiakashaastatteluiden tulokset	67
7	Myyntiprosessin kuvaaminen ja digitalisaation hyödynnettävyys prosessissa.....	69
7.1	Kohdeyrityksen myyntiprosessin kuvaaminen	69
7.2	Myyntityön ja myyntiprosessin kehittäminen.....	76
7.3	Digitalisaation hyödyntäminen myyntityössä.....	82
8	Johtopäätökset.....	90
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	91
8.2	Tulosten hyödyntäminen ja suositukset	93
8.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	94
	Lähteet	96
	Liite 1. Haastattelukysymykset myyjälle	
	Liite 2. Haastattelukysymykset asiakkaille	

1 JOHDANTO

Digitalisaatio on tämän päivän yksi suurimmista muutosvoimista, joka vaikuttaa kaikkeen ympärillämme tapahtuvaan. Voimme havaita, että fyysinen ja digitaalinen maailma kulkevat yhä lähempänä toisiaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9–13) Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet merkittävästi digitalisoitumisen myötä. Kasvavat asiakasodotukset vaativat yritykseltä sisäisten prosessin kehittämistä, jotta asiakkaan ostoprosessia voidaan helpottaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–21)

Digitalisaation myötä yritysten tulee kehittää omia liiketoimintaprosessejaan, jotta asiakasta pystytään palvelemaan paremmin ja jotta digitalisaatiota voidaan käyttää hyödyksi liiketoiminnan kehittämisessä. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–21) Myynnin digitalisoituminen ja uusien teknologioiden hyödyntäminen myyntityössä ovat yleistyneet kaikissa yrityksissä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 9–13) Vaikka digitalisaation hyödyntäminen on yleistynyt ja sen merkitys yrityksen toiminnalle on tunnettu, yritysten voi olla haastava ymmärtää digitalisaation potentiaalia ja minkälaisia hyötyjä sen kautta pystytään saavuttamaan. (Parviainen et al. 2017, 64)

1.1 Työn taustat

Diplomityön toimeksiantaja on kansainvälinen teknologioiden, ratkaisujen ja asiantuntijapalveluiden toimittaja, jonka päätoimialoja ovat teollisuus, kaupungit ja niiden infrastruktuuri. Tämä työ on toteutettu kohdeyrityksen teollisuusyksikön myynnille. Kohdeyrityksen teollisuusyksikkö toimittaa tuotteita, palveluita ja ratkaisuja eri teollisuuden toimialoille. Tuotteiden ja ratkaisujen lisäksi digitalisaatio ja uudet teknologiat näkyvät vahvasti yrityksen tarjoomassa.

Kohdeyrityksen teollisuusyksikön myynti jakaantuu asiakassegmenttien mukaan kolmeen ryhmään, eri teollisuusalojen loppuasiakkaisiin, partneriasiakkaisiin sekä kone- ja laitevalmistajiin. Kohdeyritys tarjoaa ratkaisuja eri teollisuusalojen loppuasiakkaille, kuten esimerkiksi paperiteollisuuteen, elintarviketeollisuuteen ja kemianteollisuuteen. Eri teollisuuden toimialojen myynnistä vastaavat kyseisen toimialan huippuosaajat, jotka auttavat asiakkaita menestymään digitaalisessa taloudessa. Lisäksi kohdeyritys tarjoaa erilaisia

teollisuuden ja toimialakohtaisia ratkaisuja kone- ja laitevalmistajille. Kohdeyritys tarjoaa kone- ja laitevalmistajille tuotteita, ratkaisuja ja tulevaisuuden teknologioita, joilla pyritään vastaamaan asiakkaan kasvaviin odotuksiin. Kohdeyrityksen teollisuusyksikkö toimittaa tuotteita, palveluita ja ratkaisuja tiiviissä yhteistyössä partnereiden kanssa. Kohdeyrityksen partnerit ovat oman alansa huipputaajia, jotka tuntevat teollisuuden tarpeet ja haasteet. Partnereiden ja kohdeyrityksen välisen yhteistyön avulla pystytään toteuttamaan asiakasprojekteja kustannustehokkaasti uusinta teknologiaa hyödyntäen.

Kohdeyrityksessä on useita erilaisia myyntiprosesseja, joista tarkastelun kohteeksi valikoitui kohdeyrityksen myyntiprosessi asiakkaan investointihankkeen aikana. Investointihankkeet ovat usein pitkäkestoisia ja myyntiprosessissa on useita eri vaiheita. Myyntiprosessin vaiheet vaihtelevat asiakkaan investointiprosessista riippuen. Yrityksessä on havaittu, että yrityksen myyntiprosessia tulisi tarkastella tarkemmin ja selvittää, kuinka myyntiprosessia ja myyntityötä voisi kehittää asiakkaan investointihankkeen aikana. Yrityksen myynnin kehittäminen ja digitalisoiminen ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Erilaiset toimintatavat ja määrittelemätön myyntiprosessi hankaloittavat kehityskohteiden tunnistamista ja myyntiprosessin kehittämistä. Kohdeyrityksessä on havaittu, että yrityksen myyntiprosessi tulee olla kuvattuna, jotta myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan lähteä kehittämään. Kohdeyrityksellä ei aikaisemmin ollut kuvattuna tutkimuksessa tarkasteltavaa myyntiprosessia ja yritys on tunnistanut myyntiprosessin kuvauksen tarpeelliseksi. Lisäksi yrityksessä on tunnistettu, että myyntiä voisi kehittää digitaalisin keinoin, mutta tarkempaa tutkimusta ei ollut tehty. Yritys on tunnistanut, että heillä tulisi olla malli, jonka mukaan he voivat lähteä kehittämään yrityksen myyntityötä sekä toteuttamaan digitaalista myyntiä ja markkinointia. Lisäksi yritys on tunnistanut, että tämänhetkisestä maailmantilanteesta johtuen yritys tarvitsee uusia toimintatapoja ja työkaluja myyntiprosessin läpiviemiseksi. Näiden havaintojen kautta muodostui tutkimustyön tavoite.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, kuinka kohdeyrityksen myyntiä voidaan kehittää ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on luoda yritykselle prosessikuvaus yrityksen myyntiprosessista asiakkaan investointihankkeen

aikana. Myyntiprosessinkuvaus tehdään prosessikaaviona, josta ilmenee myyntiprosessiin osallistuvat tahot sekä prosessin keskeisimmät vaiheet myyntiprosessin aikana. Prosessikaavion lisäksi kohdeyrityksen myyntiprosessista tehdään tarkempi kuvaus sanallisesti.

Kohdeyrityksen myyntiprosessin kuvaamisen lisäksi työn tavoitteena on tunnistaa myyntiprosessin vaiheiden keskeisimmät tehtävät, myynnin aktiviteetit ja myynnin kehityskohteet. Tavoitteena on selvittää, mitä asioita myyjän tulee tehdä ja ottaa huomioon myyntiprosessin eri vaiheessa. Tämän lisäksi työn tavoitteena on selvittää, kuinka kohdeyrityksen myynti pystyy hyödyntämään erilaisia digitaalisia keinoja myyntityössä myyntityön tehostamiseksi. Työn tutkimuskysymykset on asetettu tutkimuksen tavoitteiden pohjalta seuraavasti:

Pääkysymys:

- Miten myyntiprosessia voidaan kehittää ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamisessa?

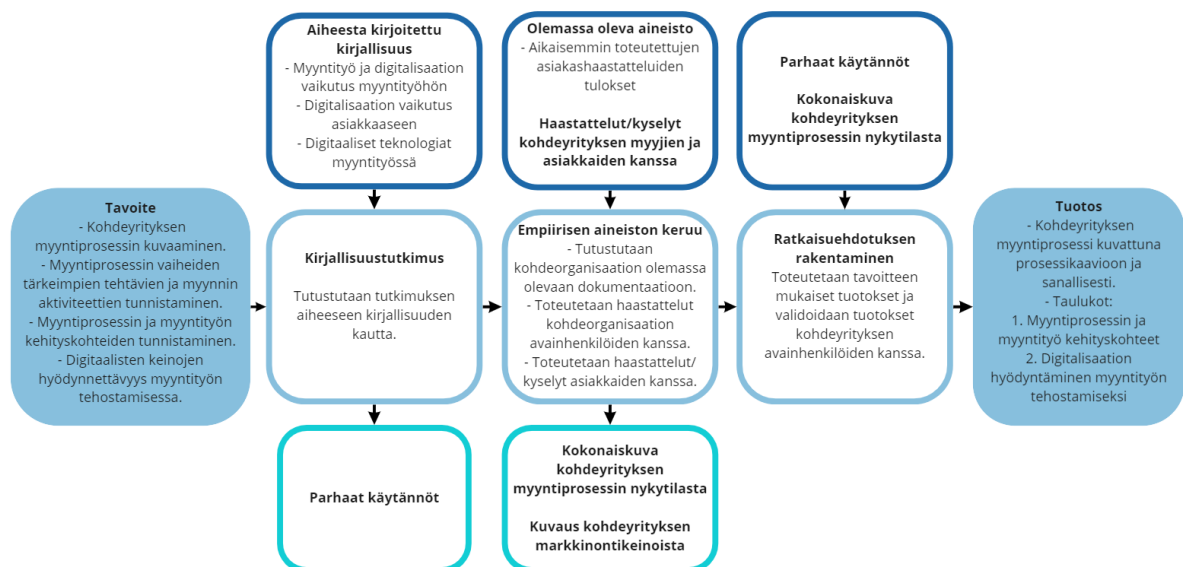
Alakysymykset:

- Mitkä ovat myyntityön keskeisimmät vaiheet ja kehityskohteet?
- Mitä myyntityön vaiheita tai myyntityön haasteita voidaan kehittää digitalisoinnin avulla?
- Mitä digitaalisia työkaluja ja kanavia voidaan käyttää myyntityön tehostamiseksi?
- Mitä hyötyä myyntityön kehittämisestä ja digitalisoimisesta on myyntityölle?

Työssä keskitytään tarkastelemaan ainoastaan Suomen teollisuusyksikön myyntiprosessia asiakkaan investointihankkeen aikana kohdeyrityksen myyjien näkökulmasta. Tutkimusta varten otetaan pieni otanta asiakashaastatteluja, jotta myyjien vastaukset pystytään validoimaan oikeiksi kehityskohteiksi. Diplomityön tutkimuksen ulkopuolelle jätetään asiat, jotka viittaavat asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on jo toteutettu oma tutkimustyönsä ja sen suhteen ollaan jo tekemässä toimenpiteitä. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan kuitenkin asiakaskokemusta, sillä asiakaskokemuksen muodostuminen on vahvasti sidoksissa myynnin toimintaan. Diplomityössä ei oteta kantaa siihen, mikä on kyseiselle yritykselle paras tapa kehittää yrityksen myyntiä, vaan tarkoituksena on tuoda esiin, minkälaisen toimenpiteiden avulla myyntityötä pystyttäisiin kehittämään. Lopullisen päätöksen parhaista toimintamalleista ja tehtävistä toimenpiteistä tekee itse kohdeyritys.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Diplomityön tutkimusprosessi koostuu kuvan 1 mukaisesti kolmesta päävaiheesta, jotka ovat kirjallisuustutkimus, empiirisen aineiston keruu ja ratkaisuehdotuksen rakentaminen. Tutkimusprosessin aluksi tutkimukselle määritellään tavoitteet, jonka jälkeen suunnitellaan tutkimuskysymykset tehtävälle tutkimukselle. Kun tutkimuskysymykset on muodostettu, lähdetään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä kirjallisuuden kautta. Tässä tutkimuksessa kerätään kirjallisuudesta tietoa myyntityöstä ja digitalisaation vaikutuksesta myyntityöhön, digitalisaation vaikutuksesta asiakkaaseen ja myyntityön digitaalisista teknologioista. Kirjallisuustutkimuksen kautta pyritään tunnistamaan keskeisimpiä teemoja, joista haastatteluissa tulisi keskustella. Kirjallisuustutkimuksen toteutuksen rinnalla kartoitetaan haastateltavat tahot kohdeorganisaation ohjaajan kanssa. Kirjallisuustutkimuksen avulla varmistetaan, että haastatteluiden pohjalta rakennettavassa prosessikuvauksessa ja myyntityön kehityskohteissa on huomioitu tutkimusten tavoitteiden saavuttamiseksi olennaisimmat asiat.



Kuva 1. Tutkimuksen toteutus

Haastatteluissa kartoitetaan kokonaiskuva kohdeorganisaation myyntiprosessista asiakkaan investointihankkeen aikana. Haastatteluissa kartoitetaan prosessin kulku, myynnin tehtävät prosessin aikana, myyntiprosessin ja myyntityön haasteet, kehityskohteet ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntiprosessissa haastateltavien näkökulmasta. Haastattelutulosten, kohdeorganisaation olemassa olevan aineiston ja kirjallisuustutkimuksen

pohjalta tehdään uusi prosessikuvaus kohdeyrityksen myyntiprosessista. Prosessikuvauksen lisäksi tutkimuksen tärkeimmät havainnot jaetaan kahteen taulukkoon, jossa toisessa käsitellään myyntiprosessin ja myyntityön kehityskohteita ja toisessa tarkastellaan digitalisaation hyödynnettävyyttä myyntityön tehostamiseksi. Kun diplomityö on tehty, työn tuloksena tuotettu prosessikuvaus sekä taulukot tulevat kaikkien myyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden saataville. Luvussa 5 on kuvattu tarkemmin tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimusprosessissa käytettävät menetelmät.

1.4 Työn rakenne

Tämä diplomityö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa käydään läpi työn taustat, tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen toteutus. Tämän jälkeen on esitetty tutkimustyön kirjallisuuskatsaus, joka koostuu kolmesta luvusta. Toisessa luvussa tarkastellaan myyntiprosessia ja myyntiprosessin kehittymistä, henkilökohtaista myyntityötä, digitalisaation vaikutusta myyntiin sekä investointihankkeita ja investointiprosessia. Työn kolmannessa luvussa tarkastellaan, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaaseen. Tässä luvussa tarkastellaan kuinka asiakaskäyttäytyminen ja ostokäyttäytyminen ovat muuttuneet teknologian kehittymisen ja digitalisaation myötä. Lisäksi luvussa tarkastellaan asiakkaan ostopolkua ja asiakaskohtaamisia ostopolun eri vaiheissa. Tämän lisäksi luvussa tarkastellaan asiakaskokemusta ja asiakasarvoa sekä digitalisaation vaikutusta asiakaskokemuksen ja asiakasarvon tuottamiseen. Neljännessä luvussa tutustutaan digitaalisiin teknologioihin, joita voidaan hyödyntää myyntityössä.

Viidennessä luvussa on esitetty tutkimusprosessi, tutkimusmenetelmät sekä aineiston analysointi. Kuudennessa luvussa on esitetty haastatteluiden tulokset. Tässä luvussa esitetään myyjähaastatteluiden tulokset teemoittain sekä asiakashaastattelut asiakassegmenttien mukaan. Seitsemännessä luvussa on esitetty työn tutkimustulosten perusteella muodostettu myyntiprosessin kuvaus. Lisäksi tässä luvussa on esitetty työn tulosten perusteella rakennetut taulukot, jossa toisessa käsitellään myyntiprosessin ja myyntityön kehityskohteita ja toisessa tarkastellaan digitalisaation hyödynnettävyyttä myyntityön tehostamiseksi. Työn viimeisessä kappaleessa on esitetty työn johtopäätökset.

2 MYYNTITYÖ JA DIGITALISAATION VAIKUTUS MYYNTITYÖHÖN

Markkinoille tulee jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita, jonka takia kilpailu kovenee ja yrityksiä on yhä vaikeampi erottaa muista kilpailijoista. Yritykset, jotka toteuttavat perinteistä myyntiä, ajautuvat helposti tilanteeseen, jossa hinta on ainut erottautumiskeino. Yritykset joutuvat laskemaan hintojaan, sillä asiakas usein ostaa siltä yritykseltä, joka pystyy tarjoamaan edullisimman hinnan, jos muuta erottavaa tekijää ei ole. (Kaario ym. 2004, 17)

Hintakilpailu ei yleensä ole kannattava ratkaisu yritykselle, jonka takia kilpailuetu on löydettävä jostain muualta. (Filenius 2015, 15–16) Näin ollen yritykset ovat alkaneet etsimään uusia keinoja, joiden avulla he voivat erottua kilpailijoista sekä luoda arvoa asiakkaalle ja yritykselle. (Kaario ym. 2004, 17) Tämä muutos näkyy myös myynnissä ja myyntityössä. Kilpailun kiristyminen ja asiantuntijuuden lisääntyminen ovat vaikuttaneet myyjän roolin muuttumiseen. Muuttuvassa maailmassa myyjän tulee hallita yhä laajempia kokonaisuuksia ja myyntityössä korostuu yhä enemmän laadulliset, asiakaspalvelulliset sekä vuorovaikutukselliset taidot. (Laine 2008 23; Rubanovitsch & Aalto 2007, 12–13)

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiä ja sen mallintamista on tapahtunut jo pitkään, mutta mallit itsessään ovat kehittyneet melko vähän. Yksi tunnetuimmista henkilökohtaisen myyntityön vaiheita kuvaavista malleista on Dubinskyn myynnin seitsemän askelta, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa 2. Dubinskyn (1980) mallissa myynnin seitsemän askelta nähdään erillisinä vaiheina, jotka seuraavat lineaarisesti toisiaan.



Kuva 2. Myynnin seitsemän askelta Dubinsky (1980) mukailleen.

Ensimmäisenä vaiheena on uusien asiakkaiden etsiminen. Tässä vaiheessa myyjä pyrkii löytämään ja tavoittamaan uusia potentiaalisia asiakkaita yrityksen asiakaskannan laajentamiseksi. Seuraavana vaihe on valmistelu eli tapahtumat ennen asiakkaan lähestymistä. Tässä vaiheessa myyjä pyrkii keräämään tarvittavaa tietoa asiakkaasta ja heidän tarpeistaan myyntitilanteen tukemiseksi. Kolmas askel on lähestyminen eli ensimmäinen kontakti asiakkaaseen, tämä käsittää kevyen keskustelun ja ensivaikutelman luomisen. Neljännessä vaiheessa myyjä esittelee asiakkaalle ratkaisun, joka on suunniteltu asiakkaalle valmisteluvaiheessa saatujen tietojen perusteella. Tässä vaiheessa myyjä esittelee mitä hyötyä kyseinen ratkaisu tuottaa asiakkaalle. Esittelyvaihe on tärkein osa myyntiprosessia ja tämän takia on tärkeää, että myyjä valmistautuu esittelyvaiheeseen hyvin. (Dubinsky 1980, 27–32; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57; Moncrief & Marshall 2005, 15)

Viides askel on asiakkaan huolenaiheiden käsittely. Tässä vaiheessa myyjän tehtävänä on taklata asiakkaan epäilykset ratkaisua tai yritystä kohtaan. Tässä kohtaa myyjän tulee korostaa ratkaisun tuomia hyötyjä ja vastata asiakkaan esittämiin lisäkysymyksiin. Kun vastaväitteet ja asiakkaan huolenaiheet on käsitelty, siirrytään kaupan päättämiseen. Tässä vaiheessa asiakas vastaa myyjän tekemään tarjoukseen myöntävästi ja tekee tilauksen tai vastaavasti kieltäytyy myyjän tekemästä tarjouksesta. Mikäli asiakas tekee tilauksen, siirrytään myyntiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli seurantaan ja lisämyyntiin. Tässä kohtaa myyjän tehtävänä on

varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ratkaisuun kaupan päättämisen jälkeen. Tämä vaihe on todella tärkeä asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Seurannan avulla pystytään myös löytämään uusia tarpeita ja sitä kautta saamaan lisämyyntiä ja rakentamaan asiakassuhdetta. (Dubinsky 1980, 27–32; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57; Moncrief & Marshall 2005, 15)

Vaikka Dubinskin esittämää mallia hyödynnetään yhä edelleen perustana monissa myyntikoulutuksissa, siitä on tullut jo historiaa suuressa osassa yrityksiä. Ajan myötä myyntiprosessin vaiheet ovat alkaneet kehittymään erilaisten muutostekijöiden myötä. Muutostekijöiksi katsotaan esimerkiksi tekniikan kehittyminen, tiimipohjaisten myyntimenetelmien hyödyntäminen myynnissä, ostokäyttäytymisen muutos ja myynnin roolin kasvu organisaatiossa. Näiden muutosten myötä myyntityössä keskitytään yhä enemmän turvaamaan, kehittämään ja ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteita tuottavien asiakkaiden kanssa. (Johnston & Marshall 2003, 5; Moncrief & Marshall 2005, 13–16)

Perinteisesti myyjät ovat hoitaneet prospektoinnin eli uusien asiakkaiden etsimisen, mutta nykyään myyjä ei välttämättä suoritakaan tätä vaihetta enää itse. Perinteinen prospektointi voi olla yritykselle kallista, sillä potentiaalisten prospektien löytäminen on aikaa vievää. Monissa yrityksissä pyritään tehostamaan myynnin ajankäyttöä ja tästä syystä myyjien aika pyritään hyödyntämään olemassa oleviin asiakkaisiin tai tunnistettuihin potentiaalsiin asiakkaisiin. Teknologian kehittyminen on luonut uusia mahdollisuuksia tehdä prospektointia tehokkaammin ja kohdentaa myyjien aikaa tehokkaammin muihin toimintoihin. (Moncrief & Marshall 2005, 16)

Perinteisesti myyjät käyvät ennen jokaista myyntipuhelua tai myyntitapaamista läpi, mitä tietoa hänellä on asiakkaasta ja mistä asioista asiakkaan kanssa on aikaisemmin keskusteltu. Vielä jokin aika sitten, tämä saattoi tarkoittaa sitä, että myyjä tarkistaa autossaan ennen myyntitapaamisen alkamista, mitä tietoa hänellä on kirjoitettu hänen vihkoonsa asiakkaasta. Tänä päivänä kaikki tarvittava tieto kulkee myyjän mukana läppärillä. Internetistä on tullut yksi myynnin tärkeimmistä työkaluista. Sen avulla pystytään muun muassa tehokkaasti löytämään uusia asiakkaita sekä palvelemaan olemassa olevia asiakkaita tehokkaammin. (Moncrief & Marshall 2005, 16; Long ym. 2007, 676)

Hyvin toteutetun ja ylläpidetyn CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla myynnillä on selkeä kokonaiskuva kaikesta asiakastiedosta, mitä kyseisestä asiakkaasta on. Järjestelmän avulla pystytään ylläpitämään tietoa kaikista kohtaamispaikoista ja kontakteista, joita asiakkaalla on ollut kyseiseen yritykseen. Tänä päivänä ei ole enää varsinaisesti erillistä valmistautumisvaihetta, sillä kaikki henkilöt pystyvät ylläpitämään asiakasta koskevia tietoja jatkuvasti. Valmistelutoimintoja tehdään edelleen, mutta tiedon määrä ja laatu ovat parantuneet huomattavasti aiempaan verrattuna. (Moncrief & Marshall 2005, 16)

Perinteisesti lähestymisvaiheella tarkoitetaan sitä hetkeä, kun myyjä ja asiakas ensimmäisen kerran tapaavat. Uuden asiakassuhteen luomisen kannalta on tärkeää miettiä, minkälaisen ensivaikutelman myyjä antaa itsestään asiakkaalle lähestymisvaiheessa. Nykyään asiakassuhdetta on jo lähdetty rakentamaan ennen ensimmäistä myyntitapaamista. Asiakasta on helpompi lähestyä, mikäli asiakassuhteen perusta on jo luotu ja asiakas on entuudestaan tuttu. Suurin osa myynnistä ei tapahdu ensimmäisen kohtaamisen aikana. Usein tarvitaan useampi puhelu ja tapaaminen eri ihmisten kanssa eri puolilta organisaatiota, ennen varsinaisia myyntitapaamisia. (Moncrief & Marshall 2005, 17)

Perinteisesti myyntiesitys on ollut kahden toimijan välinen tapahtuma, jossa myyjä esittelee tuotetta tai palvelua ja asiakas kuuntelee myyjän esitystä. Nykyään myyntiesitykset voivat kuitenkin jakaantua useisiin eri tapaamisiin, joissa myyjä on yhä enemmän kuuntelijan roolissa ja asiakas puhujan roolissa. Esitysvaiheeseen keskitytään yhä enemmän asiakkaan haasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen, perinteisen tuotteiden ja palveluiden esittelyn sijaan. Lisäksi itse esitystavat ovat muuttuneet. Nykyään myyjät hyödyntävät erilaisia visuaalisia esitysmuotoja kuten esimerkiksi PowerPoint-esityksiä myyntiesitysten tukena. Lisäksi tietokoneen ja internetin avulla myyjät pystyvät tarjoamaan tarkempaa ja laajempaa tietoa asiakkailleen. Myyntiesityksissä on nykyään usein mukana suurempi tiimi esittelemässä ratkaisua, sen sijaan että myyjä esittelisi ratkaisua yksin. Sama koskee myös asiakasorganisaatiota, heidän puoleltaan myyntitapaamisissa on myös usein mukana suurempi tiimi, pelkän ostajan sijaan. (Moncrief & Marshall 2005, 17)

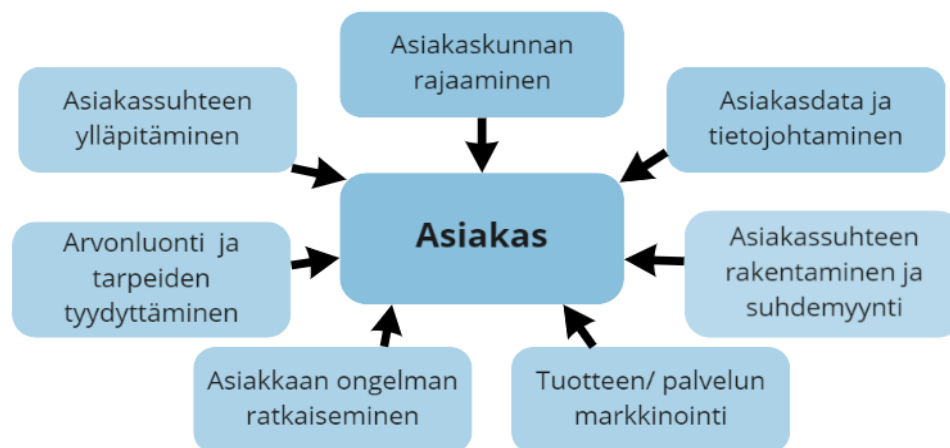
Perinteisesti asiakkaan huolenaiheiden käsittely tarkoittaa vaihetta, jossa myyjä pyrkii taklaamaan asiakkaan huolenaiheet ostettavaa tuotetta, palvelua tai yritystä kohtaan. Aikaisemmin myyjät ovat keskittyneet kaupan päättämiseen raivaten mahdolliset vastaan

tulevat esteet. Nykyään myyjä pyrkii kysymysten ja kuuntelun kautta tunnistamaan, mitä asiakas tarvitsee ja odottaa tuotteelta tai palvelulta. Asiakkaan kuunteleminen ja kysymysten esittäminen ovat nousseet avaintekijöiksi tässä vaiheessa myyntiprosessia. (Moncrief & Marshall 2005, 17)

Perinteisesti kaupan päättämiseksi katsotaan se vaihe, kun asiakas joko päättää ostaa tuotteen tai kieltäytyy ostamasta sitä. Nykyään tämän vaiheen päätavoitteena on molempien osapuolien yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Kaupan onnistunut päättäminen on edelleen myynnille tärkeää, mutta usein asiakkaan ja myyjän kannalta merkityksellisintä on, että asetetut tavoitteet on saavutettu. Myyjän ja asiakkaan välisten tavoitteiden tulee olla molempia osapuolia hyödyttäviä. (Moncrief & Marshall 2005, 17)

Perinteisesti seurantavaiheessa myyjä soittaa asiakkaalle tai lähettää asiakkaalle kiitosviestin, jossa hän kysyy, onko tuote tai palvelu vastannut odotuksia. Tässä vaiheessa erityisesti teknologian kehittymisen myötä tulleet uudet kommunikaatiokanavat ovat muuttaneet tätä vaihetta myyntiprosessissa. Nykypäivänä erityisesti sähköpostia hyödynnetään tässä vaiheessa, sillä se on helppo ja nopea tapa saada viesti kulkemaan kumpaankin suuntaan välittömästi. Seurantavaihe on tärkeä hyvän asiakaspalvelun tuottamiseksi ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseksi. (Moncrief & Marshall 2005, 17)

Kuten edellä mainittiin myynnin seitsemän askelta ovat kuitenkin jäämässä monissa yrityksissä historiaan, osittain siitä syystä, että perinteisistä askeleista puuttuu selvästi asiakaslähtöisyys. Myyntiprosessi kuljetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Se lähtee liikkeelle tietämättömyydestä, siitä tunnistettuun tarpeeseen, vaihtoehtojen vertailuun, kaupan läpivientiin, asiakkuuden ylläpitoon ja lisämyyntiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 14-15) Perinteiset myynnin seitsemän askeleeta ovat myyntiorientoituneempia, eivätkä keskity niinkään asiakassuhteiden rakentamiseen, jonka merkitys on kuitenkin ollut nousussa. Moncriefin ja Marshallin (2005) ovat luoneet kehitetyn version Dudinskyn esittelemistä myynnin askelista, joissa näkyy kaikki edellä mainitut muutostekijät. Tämä modernisoitu malli on esitetty kuvassa 3. Tässä Moncriefin ja Marshallin mallissa kunkin vaiheen keskiössä on asiakas. Moncriefin ja Marshallin (2005) kehittelemässä mallissa myynnin vaiheet eivät etene tietyssä järjestyksessä, vaan niitä voidaan tehdä eri järjestyksessä, yhtäaikaaisesti tai jatkuvasti.



Kuva 3. Modernisoidut myynnin seitsemän askelta Moncrief & Marshall (2005) mallia mukailten.

80:20-sääntö on useiden yritysten todellisuutta nykypäivän liiketoimintamaailmassa. Kahdeksankymmentä prosenttia liiketoiminnasta tulee 20 prosentilta asiakkaista. (Moncrief & Marshall 2005, 18) Uusien asiakkaiden etsimisen sijaan, myyntiorganisaatiot keskittyvät yhä enemmän olemassa olevien tuottavien asiakassuhteiden ylläpitoon. Tänä päivänä keskitytään entistä enemmän palvelemaan ja tuottamaan lisäarvoa avainasiakkaille. Nykypäivän myyjä käyttää suurimman osan ajastaan yhden tai muutaman avainasiakuuden ylläpitoon ja kehittämiseen. Monissa yrityksissä niin sanotut pienet asiakkaat rajataan pois tai ohjataan esimerkiksi partneriyrityksille, sillä nämä yritykset saattavat jopa aiheuttaa yritykselle enemmän kustannuksia kuin tuottaa. (Sengupta ym. 2000, 253–254) Nykypäivän myyntiorganisaatioissa tämä asiakaskunnan rajaamisvaihe on vastakohta perinteiselle prospektoinnille. Sen sijaan, että yritys pyrkii hankkimaan mahdollisimman paljon uusia asiakkaita, yritykset keskittyvät arvioimaan asiakkaan tuottamaa arvoa yritykselle. Nykyään yritykset keskittyvät hankkimaan uusia asiakkaita silloin, kun hyödyt ovat suuremmat kuin liiketoiminnan kustannukset. (Moncrief & Marshall 2005, 18–19)

Suurin osa tämän päivän markkinointi- ja myyntiorganisaatiosta hyödyntävät erilaisia tietokantopohjaisia ratkaisuja asiakkuudenhallinnassa ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä. (Swift 2001, 17–19) Tänä päivänä yrityksillä on laaja asiakastuntemus, mukaan lukien asiakkaan koko ostohistoria, tulevat tarpeet sekä tieto siitä mikä hyödyttäisi asiakasta tulevaisuudessa. Tänä päivänä yritykset käyttävät runsaasti rahaa ja resursseja tietokantojen rakentamiseen, jotta he voivat paremmin palvella asiakkaitaan. Myyjien odotetaan ylläpitävän tietokantaa ja sitä kautta he saavat paremman kokonaiskuvan asiakkaistaan. Asiakasdatan kerääminen ja sitä kautta saadun tiedon hyödyntäminen ovat kehittyneet huomattavasti

teknologian kehittymisen ja saatavuuden kautta. Nykyään myyjillä on käytettävissään laajat tiedonhallintajärjestelmät sekä organisaation sisäinen apu laajan asiakastuntemuksen rakentamisessa. (Moncrief & Marshall 2005, 19)

Yritykset kokeilevat nyt erilaisia menetelmiä parantaakseen suhteitaan toimittajiinsa ja asiakkaisiinsa. Uudessa asiakaslähtöisessä lähestymistavassa myyntiorganisaation tavoitteena on tarjota parasta mahdollista asiakaspalvelua ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tällaista asiakaslähtöisestä ja asiakassuhteiden rakentamiseen pohjautuvaa myyntimenetelmää kutsutaan usein suhdemyynniksi. Suhdemyynti tarkoittaa, että yritys pyrkii rakentamaan asiakkaan kanssa suhteen, joka perustuu jatkuvaan keskusteluun ja yhteistyöhön. Suhdemyynti edellyttää myyntitoimintojen ohjaamista avainasiakkaisiin ja asiakassuhteiden rakentamiseen. (Cannon & Perreault 1999, 439–441; Moncrief & Marshall 2005, 19–20; Weitz & Bradford 1999, 244)

Perinteinen esittelyvaihe on muuttunut tuotteiden ja palveluiden markkinointiin. Ajan myötä on siirrytty yhdestä myyntiesityksestä pidempiaikaiseen markkinointiin, jossa myyjät ovat entistä tiiviimmin sitoutuneita markkinointiin. (Leigh & Marshall 2001, 84–85) Yksi myynti- ja markkinointiorganisaatioiden tämän päivän haasteista on näiden kahden organisaation ja toimintojen välinen kuilu. Myyjät ovat entistä enemmän mukana toiminnoissa, jotka ovat perinteisesti kuuluneet markkinoinnille, kuten esimerkiksi markkinoiden segmentointi. Lisäksi myynti osallistuu toimintoihin, jotka täydentävät ja tukevat markkinointitoimintoja, kuten esimerkiksi tietokantojen hallinta, markkinatietojen tarjoaminen ja analysointi. Myyjät edelleenkin pitävät esityksiä asiakkaille, mutta esitys ei välttämättä ole myyntiprosessin keskeisin vaihe. Suurin osa tiedoista, jotka on aikaisemmin esitetty esitysvaiheesta, on nykyään saatavilla verkkosivujen ja myyjän tarjoamien materiaalien kautta. (Moncrief & Marshall 2005, 20)

Asiakkaan huolenaiheiden käsittelystä on siirrytty asiakkaan tarpeiden ennalta määrittämiseen ja näin ollen puhutaan asiakkaan ongelman ratkaisemisesta. Nykyään myyjä ei keskity ainoastaan vastaväitteiden taklaamiseen, vaan pikemminkin tunnistamaan asiakkaan ongelmat, määrittämään asiakkaan tarpeet sekä rakentamaan ja toteuttamaan ratkaisun asiakkaan kanssa yhdessä. Tätä myyntitapaa voidaan kutsua konsultatiiviseksi myynniksi tai ratkaisumyynniksi. (Rackham & DeVincentis 1999, 5–8) Tässä kehitetyssä myyntiprosessissa myynnin tavoitteena

ei ole välttämättä välitön myynti vaan pikemminkin asiakassuhteen luominen molempia osapuolia hyödyttävän ratkaisun kautta. (Moncrief & Marshall 2005, 20)

Arvon luonti ja tarpeiden tyydyttäminen ovat kehittyneen myyntiprosessin keskeisimmät tavoitteet. Myyntiorganisaation on kaiken kaikkiaan tuotettava lisäarvoa asiakkaalle. Se voi vaatia useita myyntipuheluita, tapaamisia tai täysin uusien ratkaisujen tarjoamista. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen lisäarvomyyntin avulla, luo asiakasuskollisuutta ja voi myös mahdollisesti tuottaa yritykselle jatkuvaa liiketoimintaa ja lisämyyntiä. Myyjä ja asiakas työskentelevät kehittyneen myyntiprosessin aikana kohti molemminpuolista menestystä perinteisen kaupan päättämisen sijaan. (Moncrief & Marshall 2005, 20)

Seurantavaiheessa on perinteisesti varmistettu, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Asiakassuhteen ylläpidolla tarkoitetaan, että myyntiyritys on jatkuvasti yhteydessä asiakkaaseen ja tällä tavalla ylläpitää liikesuhdetta. Tämä voidaan tehdä joko myyjän toimesta tai jonkun muun henkilön toimesta. Tämä seurantatapa edellyttää vielä enemmän jatkuvaa palvelua, ratkaisumyyntiä ja liiketoiminnan rakentamista, kuin perinteinen seuranta. (Moncrief & Marshall 2005, 21)

2.2 Henkilökohtainen myyntityö

Haas, Snehota ja Corsaron (2012) kuvaavat myyntiä yrityksen rajoja ylittävänä toimintona, jonka ainoa tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle. Myynti ja myyntityö on muuttunut lyhyen tähtäimen kaupoista ja voitontavoittelusta, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiseen. Myyntihenkilöstö on erittäin tärkeässä roolissa tässä muutoksessa. (Weitz & Bradford 1999, 241; van Waterschoot & van den Bulte 2010, 224–225.) Myyjä ei toimi enää viestinviejänä asiakkaan tarpeiden ja yrityksen välillä, vaan myyjän tehtävänä on olla aktiivisesti mukana asiakasarvon luomisessa yrityksen resurssit tukenaan. (Hohenschwert 2012, 147) Tänä päivänä myynti on ennen kaikkea arvonluontia asiakkaalle. Henkilökohtaisella myynnillä tarkoitetaan kahden henkilön välistä myyntiaktiiviteettia, jossa myyjä pyrkii kartoittamaan potentiaalisen asiakkaan tilanteen, selvittämään tämän tarpeet sekä pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeen, joko tuotteella tai palvelulla. (Cant & Van Heerden 2005, 5)

Myyjän tehtävänä on esitellä asiakkaalle ratkaisun hyödyt niin, että asiakas ymmärtää mitä arvoa ratkaisu tuottaa hänelle. Lisäksi myyjän tehtävänä on antaa asiakkaalle tietoa ja neuvoja myyntiprosessin aikana, niin että asiakkaan on helpompi hyödyntää ratkaisua ja selvitä vastaan tulevista ongelmatilanteista. Myyjän tulee toimia niin, että asiakas säästää aikaa, rahaa sekä vaivaa ja näin ollen tuottaa arvoa asiakkaalle. Myyjän tehtävänä on toisin sanoa ilmaista ratkaisun tuomia arvoja ja samalla tuoda omalla toiminnallaan arvoa asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2018, 320–321) Myyjä toimii myös tärkeänä linkkinä asiakkaan ja yrityksen välillä. Myyjän on tärkeä kommunikoida asiakkaan tarpeista ja odotuksista yrityksessä, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan oikeanlainen ratkaisu hänen tarpeisiinsa. (Moncrief & Marshall 2005, 20; Hohenschwert 2012, 159)

Henkilökohtainen myyntityö linkitetään vahvasti suhteiden rakentamiseen ja kommunikaatioon, sillä kummallakin näistä on suuri merkitys asiakasymmärryksen muodostamisessa ja asiakastarpeiden tunnistamisessa (Cant & Van Heerden 2005, 5; Weitz & Bradford 1999, 243). Weitz & Bradford (1999) mukaan, yrityksen tulisi keskittyä rakentamaan kestäviä asiakassuhteita ja tehdä tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Tämän avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Weitz & Bradford (1999) mukaan, asiakkaat ovat usein lojaaleja myyjää kohtaan, eivätkä niinkään yritystä kohtaan. Myyjän ja asiakkaan välille saattaa usein muodostua erityinen suhde, joka on molemmille osapuolille tärkeä ja sitä kautta molempia osapuolia hyödyttävä. Tämän takia myyntivaiheessa tapahtuvalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys, erityisesti kun potentiaalista asiakasta kontaktoidaan ensimmäistä kertaa. Erityisesti B2B-ympäristössä toimiessa ja pitkiä asiakassuhteita tavoiteltaessa, myyntikohtaamisia on käsiteltävä asianmukaisesti. (Weitz & Bradford 1999, 243–244).

Myyntiprosessin aikana myyjän ja asiakkaan välillä on erilaisia myyntikohtaamisia ja vuorovaikutustilanteita. Myyjän tulee muuttaa tyyliään palvella asiakasta, asiakkaasta riippuen. Tämä vaatii myyjältä kykyä arvioida asiakasta ja tämän ominaisuuksia. Tämän perusteella myyjä pystyy luomaan kuvan asiakkaasta ja muuttamaan toimintaansa sen mukaan. (Leppänen 2007, 49–50,134) Jokaiseen myyntitilanteeseen vaikuttaa asiakkaan ja myyjän persoona, myytävä ratkaisu sekä itse myyntitilanne. Myyntityyli on jokaisen myyjän henkilökohtainen tapa toimia myyntitilanteessa. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin ilmennyt, että adaptiivinen eli sopeutuva myyntityyli vaikuttaa positiivisesti asiakassuhteisiin ja parantaa myyntimenestystä. (Bergström & Leppänen 2018, 323) Asiakkaat ovat toisiinsa verrattuna

erilaisia, heillä on erilaisia tarpeita ja odotuksia. Tämän takia kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla. Myyjän tulee pystyä muuttamaan myyntityyliään asiakkaan mukaan, sillä eri tilanteissa tarvitaan erilaisia toimintatapoja. Tämä vaatii myyjältä hyvää havainnointikykyä, kykyä synnyttää luottamusta sekä kysely- ja kuuntelutaitoja. (Leppänen 2007, 134; Bergström & Leppänen 2018, 323; Vuorio 2011, 34)

Myyntityötä voi olla monenlaista ja sen muotoa määrittelevät asiakkaan osallistumisen aste ja suhdekeskeisyys. Päivittäistavarakauppa on yksi esimerkki matalasta osallistumisasteesta, jossa asiakas tekee ostoksensa itse ja myyjän rooli on rahastaa asiakas kassalla. Korkean osallistumisasteen esimerkkinä on puolestaan asiakaskohtaisesti räätälöity palvelu, joka suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa vastaamaan hänen toiveitaan ja tavoitteitaan. Yritysten välisessä myynnissä osallistumisen aste on yleensä korkeampi sillä ratkaisut ovat usein asiakaskohtaisesti suunniteltuja ja toteutettuja. (Wortruba 1991, 5; Weitz & Bradford 1999, 242)

Yritysten välinen myynti vaatii usein suurempaa panosta myyjiltä kuin asiakasmyynti. Yritysten välisessä myynnissä myyjä joutuu tekemään enemmän työtä asiakkaan tavoittamiseksi, kaupan päättämiseksi sekä asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Yritysten välisessä myynnissä myyntiprosessin vaiheet ovat usein monimutkaisempia ja yksityiskohtaisempia. Usein prosessissa on mukana enemmän osapuolia ja eri toimintoja yrityksestä. Tällöin voidaan puhua asiakkuustiimistä, joka yhdessä huolehtii tietyn asiakkaan ylläpidosta. (Bergström & Leppänen 2018, 319) Yritysten välisessä myynnissä asiakassuhteet ovat yleisesti pitkäaikaisia, joka vaatii arvonluontityötä ja lojaaliutta myynniltä. (Rodríguez ym. 2020, 3) Lisäksi yritysten välisessä myynnissä vaatimus kasvaa, kun asiakkaat edellyttävät myyjältä paljon laajempaa osaamista kuin perinteisessä tuotemyynnissä. Asiakkaat erityisesti odottavat myyjältä liiketoimintaprosessien ymmärrystä. Osoittamalla ymmärrystä myyjä pystyy saavuttamaan uskottavuutta. (Vuorio 2011, 34) Yritysten välisessä myynnissä korostuu erityisesti arvomyynti, jossa pyritään tuotteiden, palveluiden tai yhteisen tekemisen kautta luomaan asiakkaalle arvoa. Toinen asia, joka korostuu yritysten välisessä myynnissä, on suhdemyynti eli pyritään luomaan ja kehittämään pitkiä asiakassuhteita, joista kumpikin osapuoli hyötyy. (Bergström & Leppänen 2018, 323)

Asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti ja yrityksillä tulee olla kyky muuttaa toimintaansa pois yrityskeskeisyydestä kohti asiakaskeskeisyyttä ja pitää asiakasarvo toiminnan keskiössä. (Kurvinen & Seppä 2016, 21) Asiakaskeskeisessä toiminnassa keskiössä on asiakkaan tarpeet ja tunnekokemus, jonka palvelu tuo asiakkaalle. Muita keskeisiä asioita asiakaskeskeisessä toiminnassa ovat selkeästi määritellyt tavoiteltavat asiakasryhmät sekä se, että yritys pyrkii jatkuvaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Lisäksi asiakaskeskeisessä toiminnassa korostetaan lupauksien pitämistä ja hyvän laadun aikaansaamista. (Lämsä & Uusitalo 2009, 25)

2.3 Digitalisaation vaikutus myyntiin

Digitalisaatiota on ollut yrityksissä jo 1990-luvulla, mutta silloin ei puhuttu vielä digitalisaatiosta vaan käytettiin termiä digitalisointi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 29) 2010-luvulla teknologian kehittyminen otti suuren harppauksen ja alettiin puhumaan teollisuuden neljänneestä vallankumouksesta, jossa digitalisaatio on ollut näkynyt vahvasti. (Bogner ym. 2016, 14) Uudet innovaatiot ja teknologiat ovat muuttaneet niin yritysten, kuin myös yksittäisten henkilöiden toimintatapoja. Digitalisaatiosta on tullut osa jokapäiväistä elämäämme. (Ilmarinen & Koskela 2015, 61) Digitalisaatiosta puhutaan, kun ihmisten käyttäytyminen, markkinat ja yritysten liiketoiminta muuttuvat digitalisoitumisen ja teknologian myötä. Digitalisoitumisella tarkoitetaan, että asia, esine tai prosessi digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Teknologia ei itsessään aiheuta digitalisaatiota, mutta se mahdollistaa uusia toimintatapoja tehdä asioita digitaalisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–52)

Digitalisaatio tuo ennennäkemättömiä mahdollisuuksia yrityksille, kuten uudenlaisia liiketoiminta- ja ansaintamalleja. Digitalisaation ja teknologian hyödyntäminen prosesseissa onnistuessaan tuottaa yritykselle kilpailuetua tehokkaampien palveluiden, kasvavan asiakasymmärryksen tai sujuvamman asioinnin kautta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 9) Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa prosessien kehittämisen, uudenlaisen tiedon hyödyntämisen, toiminnan mittaamisen, paremman tuottavuuden sekä asiakaskeskeisyyden ajamisen yrityksissä. (Kurvinen & Seppä 2016, 20–22) Tämän tutkimuksen osalta digitalisaatiolla tarkoitetaan digitalisia ratkaisuja ja teknologioita, joiden avulla myyntiin tai markkinointiin liittyviä prosesseja pystytään tehostamaan, parantamaan ja/tai helpottamaan.

Toimintaympäristön muutos, muuttuva asiakaskunta, globalisaatio, teknologian kehittyminen, uudet myynnin työkalut ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet myyntityön muutokseen ja kehittymiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 21) Digitaalisten teknologioiden yleistyminen on vaikuttanut tapaan, jolla ihmiset hankkivat tietoa, ostavat tuotteita, kuluttavat palveluita, hoitavat asioitaan, jakavat kokemuksiaan ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Digitalisaatio auttaa yrityksiä myymään enemmän, tavoittamaan paremmin uusia asiakkaita sekä palvelemaan asiakkaitaan paremmin. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa yritykselle keinoja toimia tehokkaammin, nopeammin ja laadukkaammin jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 14)

Uudet teknologiat ovat mullistaneet tapaa, jolla yritykset tekevät myyntiä sekä tapaa, jolla yritykset ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tänä päivänä myyjät hyödyntävät erilaisia digitaalisia työkaluja myyntityössään ja asiakkaat etsivät itse tietoa eri kanavista. Uudet teknologiat ovat luoneet teknologiapohjaisia viestintäkanavia, joita kutsutaan digitaalisiksi kanaviksi. Digitaaliset kanavat mahdollistavat uudenlaisia yhteydenpitotapoja organisaation ja asiakkaan välillä, mahdollistaen kokonaan uudenlaisia asiakaskohtauksia. (Straker ym. 2015, 111) Nykypäivän myyntiorganisaatioilla on useita erilaisia keinoja ja kanavia, joiden kautta tehdä myyntiä, voidaan puhua myyntimixistä. Myyntimixiin sisältyy perinteisen kenttämyynnin lisäksi muitakin menetelmiä, kuten esimerkiksi puhelinmyynti, internet-myynti sekä myynti yrityksen partnerien kautta. Tämän avulla myyntiä pystytään tekemään useampien kanavien kautta ja myyntiä pystytään tekemään eri kanavissa yhtäaikaaisesti. (Moncrief 2004, 13–22)

Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet monikanavaisen myynnin, jossa asiakkaat pystyvät myös itsenäisesti toimimaan ja olemaan yhteydessä yritykseen eri kanavia hyödyntäen. Monikanavainen myynti mahdollistaa esimerkiksi sen, että asiakas pystyy itse tilaamaan tuotteen, seuraamaan lähetystään ja antamaan palautetta eri kanavien kautta. (Tanner ym. 2008, 193–196) Monikanavaisen myynnin haasteena kuitenkin koetaan asiakkuudenhallinta, sillä eri henkilöt voivat olla vastuussa eri myyntiprosessin vaiheista ja osa toiminnoista hoidetaan täysin digitaalisesti. Esimerkiksi myynti ja myynnin jälkeiset toiminnot voivat kuulua eri henkilöille, jolloin vastuu pirstaloituu ja kokonaiskuvan hahmottuminen hankaloituu. Yritysten on tärkeä suunnitella, minkälaisia asiakaskohtauksia yrityksellä on asiakkaiden kanssa eri kanavissa, minkälaista asiakaskokemusta tuotetaan ja kuinka yrityksen

eri henkilöt saadaan sitoutettua toimimaan suunnitelman mukaisesti. Yritysten on tärkeä varmistaa, että asiakas saa laadukasta palvelua kanavasta riippumatta. (Payne & Frow 2004, 527–533).

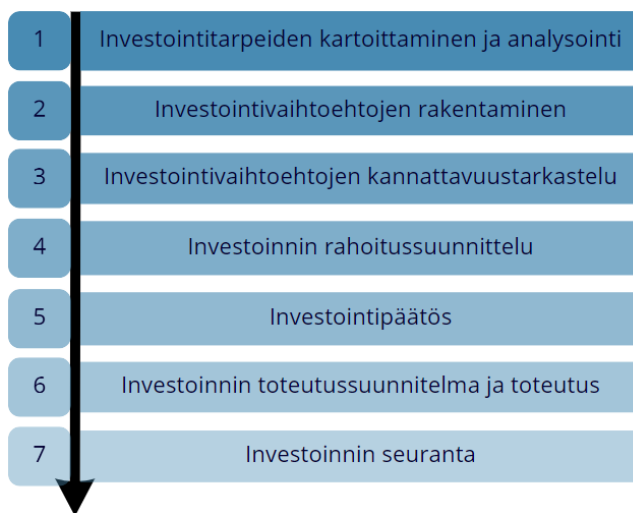
Pelkkä teknologian käyttöönotto osaksi myyntiprosesseja ei kuitenkaan itsessään tuo yritykselle enemmän kauppaa. Päinvastoin kilpailun kiristyessä myyjältä vaaditaan entistä enemmän töitä. Vaikka myyjän on digitaalisten teknologioiden avulla helpompi saada valmiita liidejä, kauppojen voittaminen ja asiakassuhteen luominen on entistä haastavampaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–25) Asiakas tulee tietoiseksi tuotteesta tai palvelusta tiedostetun tai tiedostamattoman ärsyksen kautta. Myynti ja markkinointi voivat vaikuttaa asiakkaan tietoisuuden lisäämiseen erilaisten digitaalisten teknologioiden avulla. On tärkeää, että yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaaseen jo aikaisessa vaiheessa, sillä tämän avulla voidaan herättää asiakkaan mielenkiinto, herättää luottamusta yritystä kohtaan, luoda myönteisiä kuvia yrityksestä, vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä sekä erottua muista kilpailijoista. Mikäli yritys ei ole mukana asiakkaan ostoprosessissa tarpeeksi varhain, se saattaa pudota kokonaan pois kilpailusta. Koska asiakkaiden tietoisuus tarjolla olevista ratkaisuista ja informaatiosta on kasvanut merkittävästi, myyjän on oltava ajan tasalla asiakkaan tilanteesta ja uusista ratkaisuista. (Ahvenainen ym. 2017, 39; Vuokko 2003, 17)

Digitalisaation myötä yrityksillä on nykyään enemmän ulkomaisia kilpailijoita vastassaan kuin aikaisemmin. Teknologian kehittymisen myötä asiakkailla on enemmän vaihtoehtoja, sillä kotimaisten yritysten lisäksi asiakkailla on myös ulkomaisten yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut helpommin saatavilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 176) Koska asiakkaiden tietämys ja vaihtoehdot ovat kasvaneet, on entistäkin tärkeämpää ymmärtää asiakkaita mahdollisimman hyvin. Tätä varten yritykset ovat alkaneet hyödyntämään teknologiaa asiakastarpeiden tunnistamiseksi. (Hellman ym. 2005, 15)

2.4 Investointihankkeet ja investointiprosessi

Yrityksen toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii erilaisia investointeja. Investoinniksi voidaan katsoa pitkäaikaisten tuotantohyödykkeiden hankkiminen tulevien tuottojen saamiseksi. Investointikohteita voivat olla esimerkiksi laitteet, koneet, tuotantovälineet, laajennushankkeet, tutkimukset, tuotekehitys ja henkilöstön koulutus. Investoinnit ovat usein

pitkäkestoisia hankkeita, jotka muodostavat yritykselle suuria hankinta- sekä käyttökustannuksia. (Saaranen ym. 2016, 323) Investointiprosessia kuvaavia malleja on monia erilaisia. Mallit eroavat toisistaan vaiheiden nimien ja vaiheiden määrän mukaan sekä joissain malleissa rahoitussuunnitelmavaihe on sijoitettu eri kohtaan investointiprosessia. Tyypillisesti kaikissa malleissa on kuitenkin jollain tavalla esitettyä seuraavat asiat: investointitarpeiden tunnistaminen, investointikohteiden etsiminen ja vaihtoehtojen rakentaminen, tiedonhankinta, investoinnin rahoitussuunnitelma, investointipäätös, investointihankkeen toteutus ja valvonta. (Järvenpää ym. 2017, 373–377) Kuvassa 4 on esitettyä investointiprosessikuvaus Järvenpää ym. (2017) esittelemää mallia mukaillen.



Kuva 4. Investointiprosessikuvaus Järvenpää et al. (2017) mukaillen.

Investointitarpeiden kartoittamis- ja analysointivaiheessa yritys tarkastelee ja arvioi, mitkä investoinnit ovat tarpeellisia yrityksen strategian ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tässä vaiheessa tarkastellaan mahdollisia vaihtoehtoisia investointimahdollisuuksia. Investointitarpeiden kartoittamis- ja analysointivaiheessa eri investointiehdotuksia tarkastellaan ja asetetaan tärkeysjärjestykseen. Investointitarpeiden kartoittamisen ja arvioinnin jälkeen lähdetään rakentamaan investointivaihtoehtoja. Tätä vaihetta kutsutaan usein myös esitutkimusvaiheeksi. Tässä vaiheessa tavoitteena on, että ehdotukset muokataan konkreettisiksi investointivaihtoehdoiksi, jotka voidaan esittää johdolle päätöstä varten. (Järvenpää ym. 2017, 377–378)

Kun investointivaihtoehdot on muodostettu, niille tehdään kannattavuustarkastelut. Tässä vaiheessa mahdolliseen investointiin liittyvät kustannukset, riskit ja tuotot arvioidaan erilaisia

investointilaskelmia hyödyntäen. Suurissa investointihankkeissa rahoitustapaa koskevat päätökset ajoittuvat usein kannattavuustarkastelun yhteyteen ja pienissä investointihankkeissa rahoitustapaa koskevat päätökset voidaan käsitellä myöhemmässä vaiheessa, joskus jopa investointipäätöksen jälkeen. Investointihankkeiden rahoitusta koskevissa päätöksissä yhtenä keskeisenä kysymyksenä on, mikä osa investoinnista toteutetaan tulorahoituksella ja tukimuodoilla ja mikä osa tullaan toteuttamaan pääomarahoituksella. Pääomarahoituksella toteutettava osa voidaan toteuttaa joko vieraan pääoman sijoituksilla tai omalla pääomalla. (Järvenpää ym. 2017, 378)

Rahoituksellisten kysymysten ratkaisemisen jälkeen tehdään itse investointipäätös. Tässä vaiheessa hyväksytään investointivaihtoehto, joka täyttää parhaiten investointihankkeelle asetetut kriteerit. Seuraava vaihe on investoinnin toteutussuunnitelman tekeminen. Tässä kohtaa määritellään investoinnin toteutusta koskevat yksityiskohdat, kuten esimerkiksi aikataulu ja kustannukset. Suunnitelman tekemisen jälkeen tulee investointihankkeen toteutus. Investointihankkeissa on erittäin tärkeää seurata, että hanke toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Erityisesti investoinnin kokonaiskustannuksia tulee seurata, sillä ilman kattavaa seuranta investoinnin kustannukset voivat poiketa merkittävästi suunnitelman mukaisesta tasosta. Kun investointihanke on saatu päätökseen, tulee investoinnin jälkiseuranta ja tarkkailu. Tässä vaiheessa tarkoituksena on kerätä oppeja toteutetusta investointihankkeesta ja tätä kautta kehittää toimintaa tulevia investointiprosesseja varten. (Järvenpää ym. 2017, 378–379)

3 DIGITALISAATION VAIKUTUS ASIAKKAASEEN

Digitalisaatio on vaikuttanut niin asiakkaan ja yrityksen väliseen kaupankäyntiin kuin myös yritysten väliseen kaupankäyntiin. Digitalisaatio on vaikuttanut muun muassa asiakaskäyttäjymisen ja ostokäyttäjymisen muutokseen. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet merkittävästi digitalisoitumisen myötä. (Hautamäki 2017, 237) Asiakkaat hakevat tänä päivänä helppoutta, nopeutta ja yksinkertaisuutta ostoprosessin aikana. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–21) Digitalisoitumisen myötä kuluttaja-asiakkaiden ostoprosessit ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin, mutta sama ilmiö näkyy myös yritysten välisessä myynnissä. Yhä useampi yritys hyödyntää digitaalisia kanavia myynti- ja ostoprosessin aikana. (Hautamäki 2017, 238) Kasvat asiakasodotukset vaativat yritykseltä uudenlaisia tapoja tuottaa asiakkaalle hyvää asiakaskokemusta ja asiakasarvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–21)

3.1 Asiakaskäyttäjymisen ja ostokäyttäjymisen muutos

Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden tapaan hakea tietoa tuotteista ja palveluista. Lisäksi digitalisaatio on vaikuttanut asiakkaiden tapaan tehdä ostoksia, kuluttaa palveluita sekä tapaan, jolla he jakavat omia kokemuksiaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–56) Digitalisaatio on tuonut asiakkaille lisää mahdollisuuksia sekä tietämystä eri vaihtoehdoista. (Hellman ym. 2005, 15) Tänä päivänä asiakkaat odottavat, että heidän tarpeensa, odotuksensa ja toiveensa ohjaavat yrityksen toimintaa. Nykyään asiakkailla on enemmän valtaa kaupankäyntitilanteessa kuin aikaisemmin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 176–177) Ennen myyjällä oli merkittävä rooli asiakkaan tiedonhankinnassa, mutta nyt asiakkaalla on enemmän tietoa kuin koskaan aikaisemmin. Asiakkaat voivat etsiä tietoa yhden kanavan kautta, ostaa toisella ja kolmannen kanavan kautta he voivat seurata tilauksensa etenemistä. Tiedon hankkiminen, tarjoajien vertailu, kilpailuttaminen sekä tarjoajan vaihtaminen on helpompaa kuin aikaisemmin. Lisäksi asiakkaat ovat tänä päivänä yhteydessä toisiinsa erilaisten kanavien kautta. He pystyvät jakamaan kokemuksensa ja mielipiteensä helposti esimerkiksi sosiaalisen median kautta sekä kysymään muilta kokemuksia tietyistä tuotteista tai palvelusta. (Straker ym. 2015, 112; Ilmarinen & Koskela 2015, 176–177)

Tänä päivänä ihmiset hyödyntävät internetiä ja muita teknologioita jatkuvasti, mikä osaltaan vaikuttaa asiakaskäyttäjymisen, ostokäyttäjymisen ja markkinoiden muutokseen. (Straker ym. 2015, 112) Digitaalisten kanavien lisääntynyt käyttö on johtanut siihen, että myös asiakkaat odottavat lisääntyvää vuorovaikutusta yrityksiltä. Tämän päivän asiakkaat haluavat, että heillä on mahdollisuus tutkia, tiedustella, ostaa ja maksaa digitaalisten kanavien kautta. (Straker ym. 2015, 112) Yhä useampi asiakas haluaa, että kaikki asiat hoituvat mahdollisimman saumattomasti ja ennen kaikkea ylittää asiakkaan odotukset. Odotuksien ylittäminen vaatii yrityksiltä uudenlaista ajattelua ja prosessin kehittämistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 22–24) Jatkuva muutos, teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet siihen, että kaikesta on tullut välitöntä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on mahdollisuus saada yhteys kehen tahansa välittömästi ja ihmiset haluavat kaiken heti. Lähes kaikki tieto on saatavilla heti ja ihmisillä on mahdollisuus tavoittaa myös suuria määriä ihmisiä kerralla. Tiedon saatavuudella on myös ollut vaikutus siihen, että asiakasodotukset kasvavat jatkuvasti. Asiakkaat haluavat yksilöllisen asiakaskokemuksen, joka vaatii yrityksiltä entistä syvempää asiakasymmärrystä. (Kurvinen & Seppä 2016, 13–21)

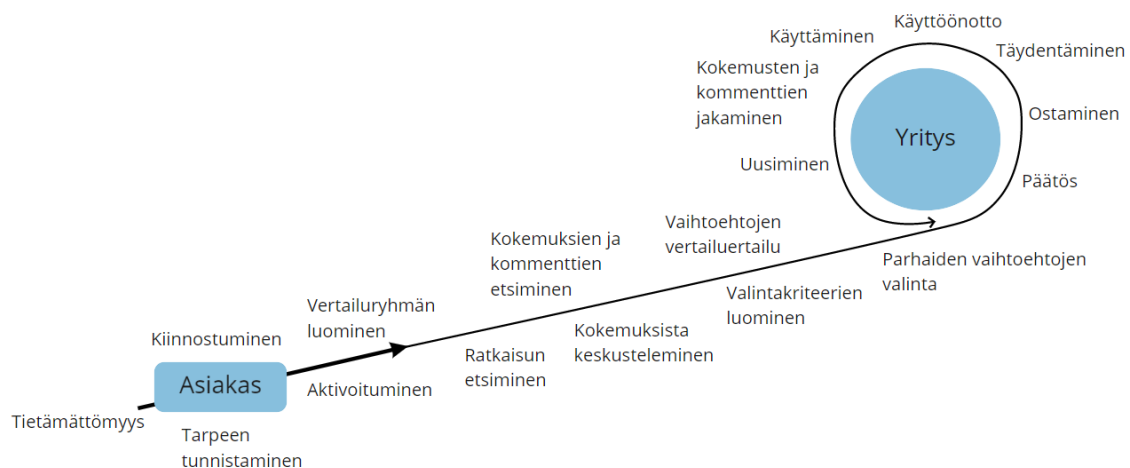
Asiakkaat ovat tänä päivänä omatoimisempia ja aktiivisempia ostoprosessin aikana. Asiakkaat ovat nykyään itseohjautuvampia ja sen takia asiakas saattaa olla jo pitkällä ostoprosessia, ennen kuin hän on yhteydessä potentiaaliseen palveluntarjoajaan ja myyjään. (Adamson ym. 2012, 18–19) Lisäksi ostamisen osalta siirrytään yhä enemmän itsepalveluun. Asiakkaat haluavat, että itsepalveluostamisen järjestelmät ovat selkeitä ja helppokäyttöisiä ja palvelu on yksilöityä. Lisäksi asiakkaat odottavat kanavariippumattomuutta, ympärivuorokautista saatavuutta ja reaaliaikaista tietoa. Vaikka asiakas onkin omatoimisempi ja hyödyntää itsepalvelukanavia ostoprosessin aikana, hän voi olla yhteydessä yritykseen missä tahansa ostoprosessin vaiheessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 19–24; Adamson ym. 2012, 18–19)

3.2 Asiakas digitaalisessa toimintaympäristössä

Asiakkaan ja yrityksen välillä voi olla monenlaisia kohtaamispisteitä, osa niistä voi olla fyysisiä ja osa digitaalisia. Yhä useammin asiakaskohtaukset tapahtuvat itseasiassa digitaalisessa ympäristössä. Asiakkaat voivat vaihtaa kanavasta toiseen kesken ostoprosessia, ja he voivat hakea tietoa useista eri kanavista ennen ostopäätöksen tekemistä. Lisäksi tänä päivänä asiakkaat ovat yhä enemmän itse yhteydessä yritykseen tai myyjään erilaisten digitaalisten kanavien kautta. Tästä syystä yritysten on entistä hankalampaa ohjata asiakkaitaan haluamaansa suuntaan. Asiakaspolku sekä kohtaamispisteet ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Osa perinteisistä kanavista on jäämässä kokonaan pois ja tilalle on tulossa uusia kanavia ja kohtaamispisteitä. (Filenius 2015, 24; Löytänä & Korteso 2011, 98)

Yritykset pystyvät tänä päivänä vaikuttamaan digitaalisilla keinoilla eri kohtiin asiakkaan ostoprosessia. Tiettyyn aiheeseen keskittyvien verkkosivujen tai sosiaalisen median kautta voidaan saada uusi asiakas kiinnostumaan yrityksen ratkaisuihin. Analytiikan avulla puolestaan voidaan tänä päivänä seurata asiakkaan käyttäytymistä ostoprosessin eri vaiheissa ja tämän avulla yritys pystyy reagoimaan asiakkaan tarpeisiin oikeaan aikaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 77) Myynnin ja markkinoinnin tulee tuntea asiakaspolku, jotta asioihin voidaan vaikuttaa oikeilla keinolla ja oikeaan aikaan. Teknologia on mahdollistanut koko asiakaspolun seurannan niin nykyisistä asiakkaista, kuin myös potentiaalisista asiakkaista. Asiakaspolun hahmottamisen avulla pystytään muodostamaan kuva siitä, mitä asioita asiakkaan matkalla tapahtuu sekä oppia lisää yrityksen asiakkaista. Tämän avulla yritys pystyy kohdistamaan myynti- ja markkinointitoimintojensa paremmin oikeisiin vaiheisiin asiakaspolkua ja tukemaan

asiakkaita paremmin heidän tavoitteissaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 132–133) Asiakaspolkua voidaan tarkastella esimerkiksi ostoprosessin näkökulmasta. Asiakkaan ostoprosessin tunnistamisen avulla pystytään suunnittelemaan yksittäisiä keinoja, joiden avulla voidaan vaikuttamaan asiakkaaseen asiakaspolun eri vaiheissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 77) Kuvassa 5 on esitetty asiakkaan ostoprosessi yksinkertaistettuna.

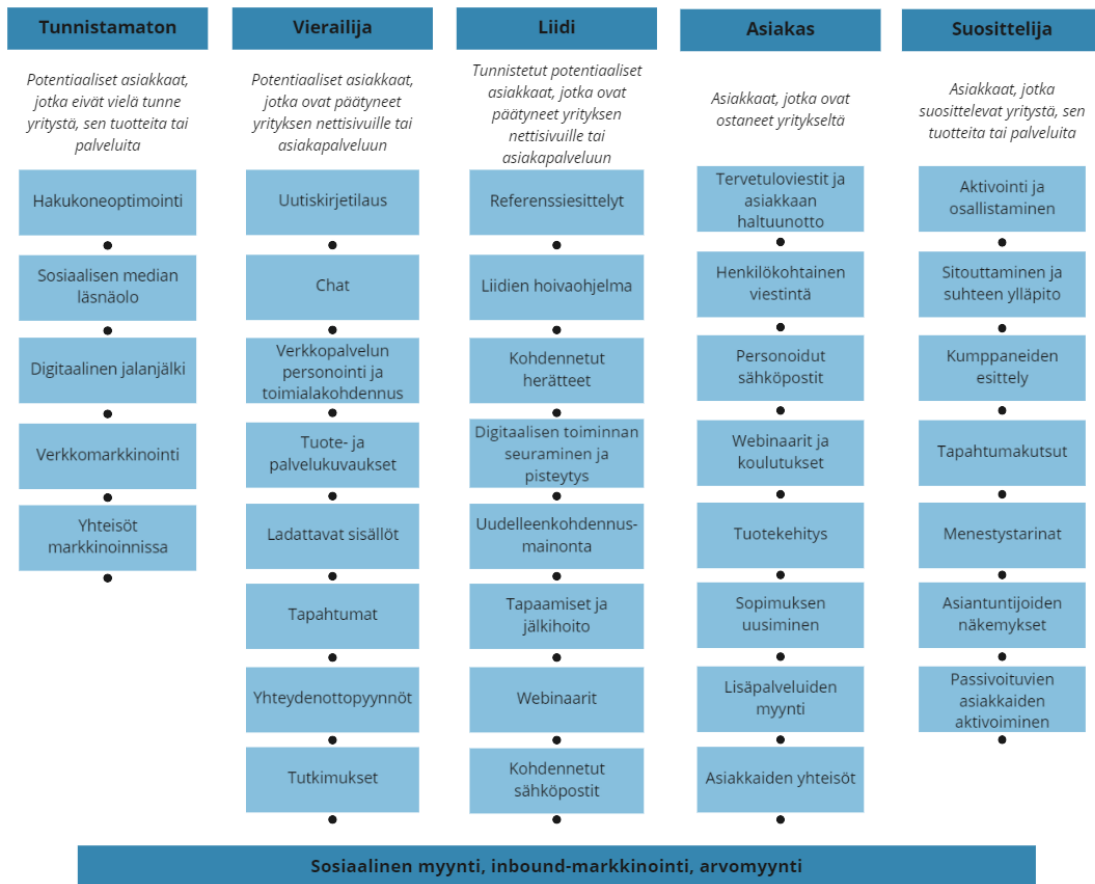


Kuva 5. Asiakkaan ostoprosessi Ilmarinen & Koskela (2015) ja Kurvinen & Seppä (2016) mukailten

Tässä mallissa asiakkaan matka lähtee tietämättömyyden tilasta, jossa mitään ei vielä tarvita. Seuraavaksi siirrytään vaiheeseen, jossa tarve tunnistetaan ja asiakkaan kiinnostus herää. Tämän jälkeen asiakas aktivoituu ja vertailuryhmä luodaan. Tämän jälkeen asiakas etsii tietoa, kokemuksia ja kommentteja eri vaihtoehtoista ja keskustelelee näistä muiden kanssa. Kun vaihtoehtoihin on tutustuttu, niitä vertaillaan keskenään ja tehdään päätös, joko itse tai myyjän tukemana. Kun päätös on tehty, siirrytään itse ostoon ja käyttöönottoon. Joissain tapauksissa oston jälkeen voidaan kuitenkin havaita, että käyttöönottoa varten tarvitaan täydentäviä ratkaisuja. Kun käyttöönotto on suoritettu, asiakas siirtyy ratkaisun käyttöön. Kun asiakkaalle on muodostunut kokemus ratkaisun käytöstä tai sen ostoprosessista hän voi myös itse jakaa omia kommenttejaan ja kokemuksiaan muille. Asiakas voi myös tämän jälkeen tehdä uusia hankintoja yritykseltä, joko ratkaisun uusimiseen liittyviä hankintoja tai ratkaisua täydentäviä komponentteja. Asiakkaan ostoprosessi ei aina etene kuitenkaan näin suoraviivaisesti, joskus prosessin vaiheet voivat tapahtua eri järjestyksessä tai prosessin vaiheet voivat limittyä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 77–78; Kurvinen & Seppä 2016, 135)

Asiakkaan ostoprosessin eri vaiheiden tunnistamisen avulla yritys pystyy kohdentamaan viestejä ja hyödyllistä sisältöä asiakkaan tilanteeseen sopivalla tavalla, oikean kanavan kautta. Asiakaspolkuja ja kohtaamisia voidaan tarkastella myös asiakkaan tilan näkökulmasta. Tässä tapauksessa asiakaspolkua lähdetään tarkastelemaan siitä, kuinka yritykselle tuntemattomasta, potentiaalisesta asiakkaasta muodostuu vierailija. Vierailijoiksi kutsutaan potentiaalisia asiakkaita, jotka vierailevat yrityksen sivuilla, mutta eivät vielä ole niin sanottuja liidejä. Tämän jälkeen vierailija muuttuu tunnistetuksi potentiaalisiksi asiakkaaksi eli myynti- ja markkinointivalmiiksi liidiksi. Tämän jälkeen tulee kaupat, liidistä tulee asiakas. Kun asiakas suosittelee yritystä tai sen tarjoamia ratkaisuja jollain tapaa, hänestä tulee suosittelija. (Kurvinen ja Seppä 2016, 135–136)

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kannalta on erityisen tärkeää, että kaikilla yrityksen sisäisesti on yhteinen tapa määrittellä liidi sekä yhteinen tapa edistää ja seurata asiakkaan etenemistä vaiheesta toiseen. Yrityksen on tärkeä valita tunnistetuille asiakkaille sopivat tavat ja kanavat palvella asiakkaita heidän matkallaan. (Kurvinen ja Seppä 2016, 135–136) Kaikkia asioita ei kannata tehdä kaikkien asiakkaiden kanssa, vaan yrityksen tulee tuottaa kontekstiin sopivaa sisältöä oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. (Filenius 2015, 36; Kurvinen ja Seppä 2016, 136) Kuvassa 6 on esitetty esimerkki, minkälaista sisältöä yritys voi tarjota potentiaalisille asiakkailleen ja olemassa oleville asiakkailleen. Lisäksi kuvassa 6 on esitetty, minkälaisia kohtaamisia yrityksellä voi olla asiakkaan kanssa asiakkaan tilan eri vaiheissa. (Kurvinen ja Seppä 2016, 135–136)



Kuva 6. Asiakaskohtamiset ja asiakkaalle tuotettava sisältö asiakkaan tilan eri vaiheissa Kurvinen & Seppä (2016) esittelemää mallia mukaillen.

Kun yrityksellä on selkeä kuva siitä, miten asiakkaita tulisi palvella asiakkaan matkan eri vaiheissa, yrityksen myyntiä ja markkinointia pystytään tehostamaan. Yritys pystyy esimerkiksi automatisoimaan toistuvia toimintoja, kuten kohdennettujen sähköpostien lähettämistä ja seurantaan. Tämän avulla myynnin ja markkinoinnin aika voidaan käyttää niihin asioihin, jotka oikeasti tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Kurvinen ja Seppä 2016, 139)

Kuten nähdään asiakkaan ostoprosessin aikana on useita kohtauspisteitä, joista osa voi tapahtua fyysisesti ja osa digitaalisesti. Asiakaskohtamiset ovat digitaalisissa kanavissa hyvin erilaisia verrattuna fyysiseen kohtaukseen, mutta asiakkaat odottavat yrityksiltä laadukasta palvelua kanavasta riippumatta. (Filenius 2015, 26–27) Yritysten tulee onnistua jokaisessa asiakaskohtauksessa ja yritysten tulisi investoida asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemus muodostuu monesta yksittäisestä kohtauspisteestä ja jokainen kohtaus vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostamiseen ja siihen, pysyykö asiakas yrityksen asiakkaana. (Borowski 2015) Digitaalisuus vaatii muutoksia yrityksiltä, mutta se vaatii myös

asiakkailta uudenlaisia taitoja ja valmiuksia. Asiakkaiden tottumukset, osaaminen ja suhtautuminen digitalisaatiota ja teknologiaa kohtaan voi vaihdella. Yritysten tulee myös ottaa asiakkaiden monimuotoisuus huomioon, kun asioita lähdetään tekemään digitaalisessa ympäristössä. Lisäksi digitaaliseen ympäristöön mentäessä, yritysten tulee suunnitella, millä tavalla he palvelevat asiakkaitaan eri kanavissa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57; Filenius 2015, 25)

3.3 Asiakaskokemus digitaalisessa toimintaympäristössä

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen ovat nousseet tämän päivän liiketoiminnan ja kilpailuedun avaintekijöiksi. (Filenius 2015, 25) Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus muodostuu mielikuvista, kohtaamisista sekä tunteista, joita asiakkaalla on yrityksestä tai joita asiakkaalle muodostuu yrityksen kanssa toimimisesta. Asiakas arvioi jokaisessa kohtaamispisteessä päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin, kuinka helposti tavoitteisiin päästiin sekä minkälaisia tunteita kohtaaminen herätti. (Ahvenainen ym. 2017, 9)

Usein asiakaskokemusta käsittelevissä julkaisuissa keskitytään pääosin ostotapahtumaan, mutta Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa neljään päävaiheeseen. Nämä neljä vaihetta ovat lähtötila, ennen ostoa muodostuva asiakaskokemus, ostotapahtuman aikana muodostuva asiakaskokemus ja oston jälkeen muodostuva asiakaskokemus. Lähtötila kattaa asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet yritystä, tuotetta ja palvelua kohtaan. Usein asiakkaalle muodostuu jonkinlainen ajatus yrityksestä ja yrityksen kanssa asioinnista, jo ennen ensimmäistä kohtaamista ostoon liittyen. Odotukset voivat muodostua esimerkiksi luetun palautteen kautta, kokemuksista muiden toimialan yritysten kanssa tai aiemmista asioinneista yrityksen kanssa. Markkinoinnillisin ja viestinnällisin keinoin voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ja sen takia markkinoinnilla on tärkeä rooli ennen ostoa. Markkinoinnin kautta asiakkaalle pystytään tuottamaan tietoa, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaan ostopäätökseen voi vaikuttaa esimerkiksi tieto siitä, että tuote on heti saatavilla. Toinen esimerkki on, että asiakas haluaa tietää tuotteen eri ominaisuuksista, joiden avulla hän voi tehdä tuotevertailua. Ostopäätöksen jälkeen seuraa itse ostotapahtuma. Tässä vaiheessa tapahtuu varsinainen asiointi yrityksen kanssa, asiakas ostaa ratkaisun ja maksaa sen. Usein ostotapahtuman jälkeen asiakas ja yritys jatkavat kommunikointia. Asiakas saattaa olla yritykseen yhteydessä tehdäkseen reklamaation,

kysyäkseen neuvoa tai tehdäkseen lisää ostoksia. Yritys puolestaan voi kysyä asiakkaalta palautetta tai lähestyä asiakasta markkinointiviestillä. (Filenius 2015, 25)

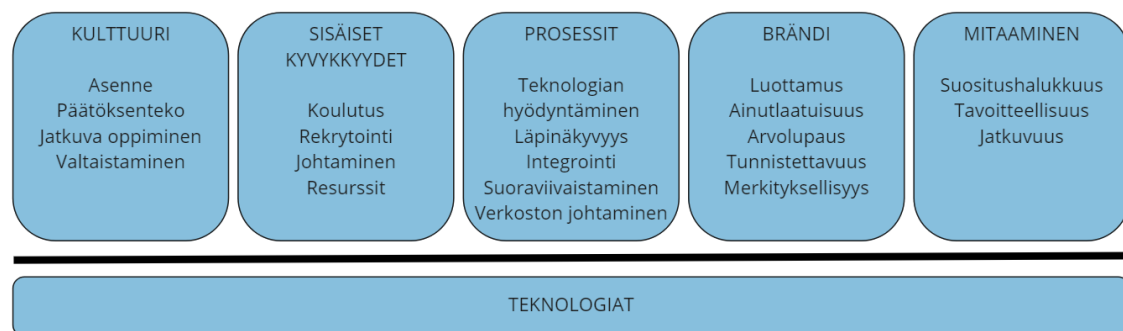
Asiakaskokemus on aina yksilöllistä ja sen muodostuminen on tilannekohtaista. (Filenius 2015, 25) Asiakaskokemuksen muodostuminen ei pelkästään ole yrityksen käsissä, sillä sen muodostumiseen vaikuttaa väistämättä asiakkaan havaitsemat asiat, tunteet sekä odotusarvot. (Richardson, 2011) Asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaiset näkökulmat, joihin vaikuttaa usein asiakkaan hintatietoisuus, asenne, osaaminen ja tunnetila, joka asiakkaalla on kyseisellä hetkellä. (Filenius 2015, 25) Yritysten on tärkeä kuitenkin ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämän kautta pystytään paremmin määrittelemään, minkälaista asiakaskokemusta pyritään luomaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 7–8)

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen toistuvasti on haastavaa, jollei jopa mahdotonta. Digitaalisten kanavien yleistymisen ja hyödyntäminen on tehnyt hyvän asiakaskokemuksen muodostamisesta entistäkin haastavampaa. Asiakaskokemuksen tulisi olla samanlaatuista jokaisessa kohtaamispaikassa ja asiakaskokemuksen tasalaatuista päivästä toiseen. Suurin haaste digitaalisessa ympäristössä on saada palvelukokemus sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet, niin että asiakkaalle jää kokemuksesta positiivinen mielikuva. Digitalisoitumisen myötä asiakkaat odottavat välitöntä palvelua, asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti sekä asiakkaat ovat valveutuneempia. (Filenius 2015, 26) Digitaalisen kohtaamisen asiakaskokemuksen laatu muodostuu palvelun laadusta, sisällön tehokkaasta hallinnasta, tiedon oikeellisuudesta ja siitä, että tieto on luotettavaa. Lisäksi navigoinnin tulee olla vaivatonta, palvelun tulee olla visuaalinen, sisällön tulee olla laadukasta ja oikeaa sekä eri käyttäjäryhmät tulee ottaa huomioon. (Koskinen 2004, 221)

Vaikka digitalisaatio tuo haasteita asiakaskokemuksen luomiseen, se myös tuo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle. Digitalisaatio on tuonut uudenlaisia työkaluja yrityksille paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 9) Muun muassa analytiikan merkitys on kasvanut asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakastietoja pystytään tehokkaasti keräämään, analysoimaan ja hyödyntämään asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen kehittämisessä personoinnin ja automatisoinnin merkitys tulevat kasvamaan ja myös näissä analytiikka on merkittävässä roolissa. Myös digitaaliset kommunikaatiokanavat, erilaiset liiketoimintasovellukset,

asiakaspalveluportaalit ja markkinointiviestintää tehostavat ratkaisut mahdollistavat paremman asiakaskokemuksen luomisen. Lisäksi tekoäly, automatisaation sovellukset, IoT, pilviteknologiat ja erilaiset alustateknologiat ovat tulleet osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä, ja ne tarjoavat uudenlaisia ratkaisuja tuottaa entistäkin parempaa asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14–19)

Vaikka digitalisaatio vaikuttaa tämän päivän liiketoimintaan monella tapaa on hyvä huomata, että asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit ovat muuttuneet melko vähän. Asiakaskokemusta kehittäessä tulee edelleen katsoa kokonaisuutta, mutta osa-alueiden kehittämiseen hyödynnetään yhä enemmän teknologiaa ja digitaalisia ratkaisuja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13) Kuvassa 7 on esitetty Gerdtin ja Eskelisen esittelemät asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet sekä elementit.



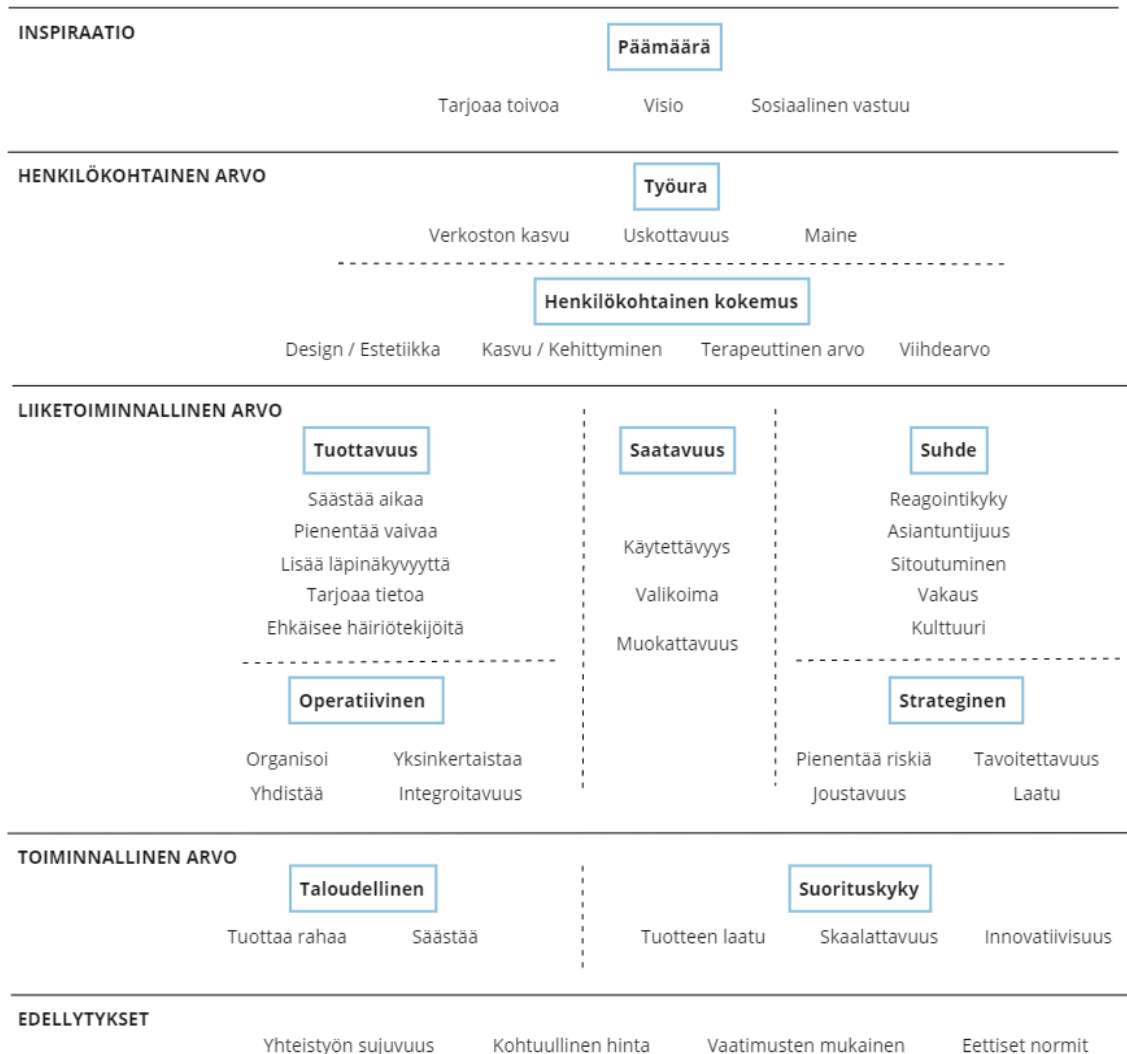
Kuva 7. Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet ja elementit. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14)

Eriyisen tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa ovat yrityksen prosessit. Tänä päivänä yrityksiltä ja niiden prosesseilta vaaditaan virheettömyyttä, parempaa tehokkuutta ja suoraviivaisuutta. Yrityksen sisäiset kyvykkyydet tulee varmistaa jatkuvasti muuttuvassa maailmassa henkilöstön kouluttamisella, ammattitaitoisella johtamisella sekä oikeilla rekrytoinneilla. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen kuuluu myös eri kommunikaatiokanavat sekä niiden väliset integraatiot, nopeat vasteajat, palvelun jatkuva saatavuus, olemassa olevan tiedon hyödyntäminen sekä proaktiivisuus jatko- ja jälkipalveluissa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14)

3.4 Asiakasarvo ja digitalisaation vaikutus asiakasarvon luontiin

Asiakasarvolle ei ole yksiselitteistä määritelmää, sillä jokaiselle asiakkaalle arvo muodostuu eri asioista. Alkuperäinen ajatus myyjän asiakasarvonluonnista on ollut että, myyjä voi tuoda asiakkaalle lisäarvoa tarjoamalla palveluita tuotteiden tueksi tai etsimällä ratkaisun, jossa yhdistetään tuote ja palvelu. (Tanner ym. 2008, 197) Tämäkin käsitys on alkanut muuttumaan ja asiakasarvosta puhuttaessa arvonluontia ei liitetäkään pelkästään itse tuotteeseen. Tänä päivänä asiakasarvo liitetään yhä enemmän arvoon, jota myyjä pystyy asiakkaalle tuottamaan joko kasvattamalla asiakashyötyjä tai pienentämällä asiakkaalle muodostuvia kustannuksia. (Hohenschwert 2012, 147) Myyjän rooli keskittyy yhä enemmän tarjoamaan tietämystään asiakkaalle, jonka avulla voidaan parantaa asiakkaan toimintaa, auttaa asiakasta ja sitä kautta tuoda asiakkaalle arvoa. (Liu ym. 2001, 147) Näiden lisäksi myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa myös monella muulla tavalla, kuten tiedon tai yhteistyön sujuvuuden kautta. (Hohenschwert 2012, 147)

Almquist, Cleghorn ja Sherer ovat tekemässään tutkimuksessa tunnistaneet 40 tärkeintä asiakkaalle arvoa tuottavaa elementtiä, jotka on esitetty kuvassa 8. Nämä arvoelementit on jaettu viiteen kategoriaan: edellytykset, toiminnalliset arvot, liiketoiminnalliset arvot, henkilökohtaiset arvot ja inspiraatio. Kuvan pyramidin pohjalta löytyy objektiivisemmat arvotyypit ja ylöspäin mentäessä voidaan havaita, että arvotyypit muuttuvat subjektiivisemmiksi ja henkilökohtaisemmiksi. (Almquist ym. 2018)



Kuva 8. Arvonluonnin elementit Almquist ym. (2018) mukailleen.

Kuvan pohjimmaisessa kerroksessa on kuvattu asioita, jotka nähdään välttämättöminä asioina asiakasarvoa luodessa. Edellytysten yläpuolella on kuvattu toiminnalliset asiat, jotka on jaettu kahteen alakategoriaan, taloudellisiin ja tuotteen suorituskykyyn liittyviin asioihin. Taloudellista arvoa asiakkaalle luo esimerkiksi se, että tuotteen käyttö säästää häneltä kustannuksia. Suorituskyvyllisillä arvoilla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen laatua ja innovatiivisuutta. Teollisuudessa keskitytään vahvasti tuottamaan asiakkaalle arvoa toiminnallisen tason arvoelementeillä, sillä asiakas kokee nämä asiat edelleen merkittävimpiä tekijöinä toimittajaa valitessaan. (Almquist ym. 2018)

Kolmannella tasolla on kuvattu liiketoiminnallista arvoa tuottavia asioita, joista osa tuottaa objektiivisesti arvoa, kuten esimerkiksi aikasäästöjä ja pienentää vaivaa. Lisäksi tässä

kategoriassa on kuvattu esimerkiksi asiakkaan ja myyjän väliseen suhteeseen liittyviä arvoelementtejä sekä elementtejä, jotka tuottavat asiakkaalle operatiivista ja strategista arvoa. Neljännellä tasolla on kuvattua arvoelementtejä, jotka ovat subjektiivisempia ja liittyvät yksittäisen asiakkaan henkilökohtaisiin prioriteetteihin. Henkilökohtaisen arvon elementit on jaettu kahteen alakategoriaan, jotka ovat henkilökohtaiseen kokemukseen liittyviä asioita tai työuraan liittyviä asioita. Tällä tasolla arvoa luovat asiat ovat vahvasti tunnepohjaisia, kuten esimerkiksi tuotteen ulkonäkö tai asiakkaan oman verkoston kasvu. Pyramidin ylimmässä kerroksessa on kuvattu asioita, jotka liittyvät asiakkaan inspiroiintiin. Tällaisia ovat esimerkiksi asiat, jotka liittyvät yrityksen tulevaisuuden visioon ja jotka auttavat asiakasta ennakoimaan muutoksia. Lisäksi tällä arvotasolla ovat asiat, jotka tuovat asiakkaalle tai yritykselle toivoa, esimerkiksi tuotteen pitkä elinkaari. (Almquist ym. 2018)

Hohenschwertin (2012) mukaan asiakkaat arvostavat sitä, että heillä on yksi kontaktipiste, jonka kautta he saavat helposti apua. Lisäksi asiakkaat arvostavat, että myyjä on riittävän joustava ja tavoitettavissa silloin, kun asiakkaalla on kiireellinen ongelma. (Hohenschwert 2012, 155) Hohenschwertin (2012) mukaan yksi tärkeä mitattava arvo on tieto. Työkokemuksen muodostamasta hiljaisesta tiedosta tulee erityisen tärkeää silloin, kun siirrytään ratkaisuihin ja monimutkaisempiin tuotteisiin. Kokemuksen kautta kerätyn tiedon avulla myyjät voivat olla vuorovaikutteisempia asiakkaiden kanssa sekä ymmärtää paremmin asiakkaan todellisia ongelmia. Kokemuksen ja ymmärryksen kautta myyjä pystyy myös paremmin reagoimaan asiakkaiden haasteisiin ja tarpeisiin. Tästä syystä tietyn alan työkokemuksella ja teknisellä tietämyksellä on merkitys arvon luontiin. (Avlonitis & Panagopoulos 2010, 1045–1048)

Teollisuuden yritysten siirtyessä yhä enemmän kohti ratkaisumyyntiä, asiakasarvon luomisen merkitys on korostunut. Asiakasarvon luominen on välttämätöntä kannattavan asiakassuhteen sekä tyytyväisen ja lojaalin asiakkaan saavuttamiseksi. Asiakasarvon luominen vaatii perusteellista asiakkaan ymmärtämistä ja kykyä mukauttaa toimintaa asiakkaan tilanteeseen. Asiakasarvon luontiin vaikuttaa erityisesti asiakassuhteen aikana tapahtuva vuorovaikutus myyjän ja asiakkaan välillä. (Hohenschwert 2012, 145–148) Myyjien tulee keskustelun, kysymysten ja kuuntelun kautta tunnistaa, mitkä ovat kyseiselle asiakkaalle tärkeimpiä arvoelementtejä. (Almquist ym. 2018) Hohenschwertin (2012) mukaan myyjän vuorovaikutus oman yrityksen sisällä on yhtä tärkeää kuin asiakasvuorovaikutus asiakasarvon luomiseksi.

Myyjän tulee viestiä omalle yritykselleen, mitä asiakas tarvitsee ja odottaa. Tämän kautta yrityksessä pystytään paremmin ymmärtämään asiakasta ja tuottamaan asiakasarvoa. (Hohenschwert 2012, 159)

Tänä päivänä internet ja digitaaliset markkinointikanavat mahdollistavat yrityksille tehokkaan tavan tavoittaa suuria määriä ihmisiä kerralla. Digitaalisten kanavien avulla yritykset pystyvät kustannustehokkaasti jakamaan tietoa eri alustoilla. Lisäksi ne mahdollistavat yrityksille uudenlaisia kommunikointikanavia ja arvonluontimahdollisuuksia. Digitaaliset kommunikointikanavat tuovat asiakkaille mahdollisuuden kommunikoida yrityksen kanssa heidän haluamallaan tavalla. Yritykset pystyvät digitaalisten kanavien kautta kommunikoimaan asiakkaidensa kanssa tehokkaammin, lisäämään yrityksen näkyvyyttä ja tekemään yhteistyötä asiakkaiden kanssa entistä tiiviimmin. Lisäksi yritykset pystytään tehokkaammin luomaan yrityskuvaa jaettavan informaation, mainonnan ja tapahtumien avulla. Yrityksen pystyvät tehokkaasti jakamaan tietoa, jolloin asiakkaat tulevat tietoisemmiksi yrityksen tarjoomasta ja tietävät mistä saavat lisäinformaatiota kyseiseen aiheeseen liittyen. (Matarazzo ym. 2021, 643–644)

Myyjät pystyvät sosiaalisen median avulla verkostoitumaan asiakkaidensa kanssa ja jakamaan omille asiakkailleen relevanttia tietoa, jota asiakkaat voivat jakaa itse eteenpäin. Sosiaalisen median verkostoitumisen kautta asiakkaat pystyvät myös verkostoitumaan keskenään ja tämän kautta asiakkaat voivat kasvattaa omaa verkostoaan. Asiakkaat pystyvät digitaalisten kanavien kautta muun muassa arvioimaan, jakamaan ja lukemaan kokemuksia yrityksen palveluista ja tuotteista. Tämän kautta pystytään vaikuttamaan esimerkiksi siihen, kuinka luotettavana yritys nähdään. (Matarazzo ym. 2021, 644)

Lisäksi digitalisaation avulla asiakkaat pystyvät tänä päivänä tekemään hankintoja sähköisen kaupan kautta ja asiakas pystyy itse seuraamaan toimituksen etenemistä. Tämän avulla pystytään helpottamaan asiakkaan toimintoja. Digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisia digitaalisia kohtaamisia asiakkaan kanssa, kuten esimerkiksi erilaiset virtuaalimessut ja webinaarit, joiden kautta pystytään tarjoamaan tietoa ja luomaan asiakkaalle esimerkiksi viihdearvoa. Digitalisaation avulla yritykset pystyvät myös tehokkaammin seuraamaan asiakkaidensa toimintaa digitaalisissa kanavissa ja kerätyn datan avulla reagoimaan asioihin oikea-aikaisesti. Digitalisaatio mahdollistaa myös asiakkaan tarpeiden tunnistamisen aikaisessa

vaiheessa. Tämän avulla yritys pystyy paremmin ymmärtämään asiakasta ja tunnistamaan asiakastarpeita jo ennen kuin asiakas on itse tunnistanut tarpeen. Tämän kautta pystytään kehittämään sopiva ratkaisu asiakkaan tarpeisiin jo ennen ensimmäistä asiakastapaamista. Kuten nähdään digitalisaatio vaikuttaa asiakasarvon luontiin ja mahdollistaa uudenlaisia ja syvempiä suhteita asiakkaiden kanssa. (Matarazzo ym. 2021, 644)

4 DIGITAALISET TEKNOLOGIAT MYYNTITYÖSSÄ

Teknologian kehittymisen ja digitalisaation myötä yritykset ovat alkaneet hyödyntämään teknologiaa myös myyntityön tukena. Oikeiden teknologioiden hyödyntäminen markkinoinnissa ja myyntityössä on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Pienemmissä yrityksissä teknologiatarve voi rajoittua Exceliin, kun taas isommissa organisaatioissa tarvitaan järeämpiä työkaluja myynnin ja markkinoinnin tueksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 254–255) Myynnin teknologioilla tarkoitetaan kaikkea teknologiaa, joita yritys ja myynti voivat hyödyntää myyntityön tehostamiseksi tai myynnin ja myyntityön helpottamiseksi. (Widmier ym. 2002, 190)

Teknologia ei yksistään tuo ratkaisuja toiminnan kehittämiseen, mutta se toimii mahdollistavana välineenä toimintatapojen tehostamisessa. Teknologian avulla saavutettava hyöty ja tehokkuus riippuu siitä, kuinka teknologiaa hyödynnetään. (Redding 2015, 264) Myynnin ja markkinoinnin teknologioita valittaessa on tärkeä tarkastella, mitä järjestelmiä yrityksellä on jo käytössä, mitä järjestelmiä on tulossa seuraavien vuosien aikana, käytetäänkö kaikkia olemassa olevia järjestelmiä ja voitaisiinko joistain järjestelmistä luopua samassa yhteydessä. (Kurvinen & Seppä 2016, 254–255)

4.1 Markkinoinnin digitalisoituminen

Aikaisemmin myynti ja markkinointi nähtiin erillisinä prosesseinaan, mutta ajan myötä nämä prosessit ovat alkaneet sulautumaan yhdeksi prosessiksi. Myynti ja markkinointi toimivat entistä tiiviimmässä yhteistyössä ja he pyrkivät yhdessä tuottamaan parempaa arvoa asiakkaalle ja yritykselle. (Hänti ym. 2016, 11) Viime vuosien kehitys on mullistanut markkinointia ja tuonut mukanaan uudenlaisia markkinointiteknologioita ja sitä kautta uusia mahdollisuuksia yrityksille. (Kurvinen & Seppä 2016, 257) Markkinoinnin teknologiat ja digitaalinen

markkinointi mahdollistavat uudenlaisen tavan rakentaa asiakasymmärrystä sekä oikea-aikaiset toimenpiteet eri vaiheisiin asiakkaan ostoprosessia. Markkinoinnin digitaalisten työkalujen avulla pystytään selvittämään, onko asiakas käynyt yrityksen nettisivuilla tai yrityksen sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi työkalujen avulla pystytään selvittämään, kuinka kauan asiakas on vierailut sivuilla ja mitä sisältöä asiakas on tarkastellut. Asiakkaan digitaalisesta jäljestä voidaan jopa päätellä mistä asiakas on kiinnostunut. Tämän avulla yrityksen ja myynnin on mahdollisuus tunnistaa sopivat ratkaisut kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. (Sinisalo ym. 2015, 121–128)

Markkinointiautomaation hyödyntäminen on ollut kasvussa viime vuosina ja sen käyttö näyttää kasvavan edelleen. Markkinointiautomaatiolla tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla voidaan tehostaa ja automatisoida toistuvia markkinoinnin prosesseja, pystytään luokittelemaan liidejä sekä ylläpitämään potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa. Markkinointiautomaation avulla yritykset pystyvät ajoittamaan viestinnän tarkasti sekä räätälöimään sisällön henkilötasolla. Markkinoinnin automaation perimmäinen idea on oikeanlaisten viestien lähettäminen oikeille ihmisille, oikeaan aikaan. Jotta yritys pystyy kohdentamaan viestinsä oikein, sisällön tulee olla hyvin suunniteltu ja rakennettu eri asiakaspersoonat ja asiakaspolun eri vaiheet huomioon ottaen. Markkinoinnin automaatiojärjestelmiä ovat muun muassa Marketon, Eloqua ja HubSpot. (Kurvinen & Seppä 2016, 263–264)

Tänä päivänä ei enää välttämättä mietitä, miten yritys voi löytää asiakkaan, vaan miten asiakas voi tavoittaa yrityksen. Asiakas voi löytää yrityksen lehdestä, etsiä tietoa yrityksen nettisivuilta tai tutustua yritykseen sosiaalisen median kautta. Sosiaalinen media onkin noussut viime vuosina yhdeksi tärkeimmäksi markkinointikanavaksi niin yksittäisille kuluttajille, kuin myös B2B-ympäristössä. Yritykset pystyvät sosiaalisen median kautta tehokkaasti jakamaan sisältöä uusista tuotteistaan, palveluistaan sekä tapahtumistaan potentiaalisille asiakkaille ja yrityksen sidosryhmille. (Aarikka-Stenroos ym. 2017, 64–65) Sosiaalisen median hyödyntäminen osana markkinointia ja myyntiä vaatii kuitenkin yritykseltä uusia vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä kykyä asettua asiakkaan rooliin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 182)

Oikein hyödynnettynä sosiaalinen media mahdollistaa yritykselle monia hyötyjä. Sosiaalinen media mahdollistaa yritykselle uuden viestintäkanavan, jonka avulla pystytään tehokkaasti tarjoamaan informaatiota yrityksen tarjoomasta, sekä keskustelemaan aktiivisesti eri

sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Asiakkaat pystyvät sosiaalisen median kautta tavoittamaan yrityksen asiantuntijat kätevästi, kun kanavat ovat todennäköisesti asiakkaalle jo entuudestaan tuttuja. Lisäksi sosiaalisen median hyödyntämisen avulla voidaan pienentää yrityksen kommunikaatiokustannuksia. Digitaalisen viestinnän kautta pystytään keräämään dataa sivustojen vierailijoista ja yritystä koskevista keskusteluista. Tämän tiedon avulla kanavien sisältöä ja hyödyntämistä pystytään optimoimaan paremmin. Lisäksi viestintäohjelmien avulla sosiaalisen median kautta pystytään tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita sekä heidän kiinnostuksen kohteitaan. Tämän avulla yritys pystyy tunnistamaan asiakkaan mahdollisia tarpeita ja myynti pystyy reagoimaan näihin. (Aarikka-Stenroos ym. 2017, 67–69; Husain ym. 2016, 21–25)

On tärkeää, että yritys suunnittelee huolellisesti viestinnän sisällön sekä kanavan, jonka kautta viesti halutaan viedä asiakkaalle ja sidosryhmille. Yrityksen tulee seurata sosiaalisen median tykkäyksiä, palautteita, jakamisia ja kommentteja, sillä tämä tuottaa arvokasta tietoa yritykselle asiakkaiden mielenkiinnon kohteista, odotuksista ja arvostuksista. Sosiaalisen median kanavia on useita, mutta yritysten keskuudessa suosituimpia ovat LinkedIn, Facebook, Twitter sekä erityisesti videoiden ja kuvien jakoon yritykset hyödyntävät YouTubea ja Instagramia. Monet yritykset hyödyntävät sosiaalisen median julkaisuissaan erilaisia julkaisutyökaluja, joiden avulla voidaan säästää aikaa ja hallinnoida sosiaalisen median kanavia tehokkaasti. (Aarikka-Stenroos ym. 2017, 67–69; Ilmarinen & Koskela 2015, 182–183, 209)

Hakukonemarkkinointi on netissä tapahtuvaa markkinointia, jonka avulla pyritään lisäämään kävijöitä yrityksen verkkosivuilla. Tämän kautta pystytään lisäämään näkyvyyttä asiakkaiden keskuudessa ja lisäämään myyntiä. Hakukonemarkkinointi perustuu algoritmeihin, jotka määrittelevät ja järjestävät hakutulokset käyttäjän kriteerien mukaan. (Bagnall 2002, 388–389) Yritykset voivat maksaa hakukoneyhtiöille hakukonemarkkinoinnista, jotta tiettyä hakusanoja käyttämällä kyseisen yrityksen sivut esiintyvät hakutuloksen kärkipäässä. Maksullisten tapojen lisäksi on myös olemassa maksuttomia hakukonemarkkinoinnin keinoja, joiden avulla voidaan kasvattaa näkyvyyttä. Yritykset voivat lisätä yrityksen nettisivuille sellaisia sanoja, joita potentiaalinen asiakas voisi käyttää etsiessään tietoa kyseessä olevan alan tuotteista tai palveluista ja näin yrityksen nettisivut löytyvät hakukonetuloksien kärjestä. (Sen 2005, 9–10; Bagnall 2002, 388–391)

Usein yrityksillä on tallennettuna asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tiedot omaan järjestelmäänsä. Laajan asiakastietokannan avulla pystytään tavoittamaan monia asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita nopeasti esimerkiksi sähköpostin avulla. Monet yritykset hyödyntävät sähköpostimarkkinointia, sillä se on helppo ja edullinen tapa tavoittaa suuria asiakasryhmiä. Sähköpostimarkkinoinnin avulla pystytään kätevästi jakamaan ajankohtaisia uutisia, tiedotteita ja tarjouksia isoille asiakasryhmille. Asiakkaiden sähköpostien kerääminen ja sähköpostien lähettäminen on myös mahdollista automatisoida erilaisten järjestelmien avulla. Vaikka sähköpostimarkkinointi onkin kustannustehokas markkinointikanava, osa asiakkaista kokee sen häiritsevänä ja täten asiakkaalle saattaa muodostaa negatiivisen kuvan yrityksestä. Tämän välttämiseksi asiakkaalta tulee kysyä lupa sähköpostimarkkinointiin. (Natarajan 2002, 27–28)

Markkinoinnin järjestelmiä on tuhansia erilaisia ja niiden käyttö vaihtelee yrityksittäin. Jotkut yritykset käyttävät muutamaa eri järjestelmää, kun taas toisessa yrityksessä hyödynnetään useita eri järjestelmiä. Useimmiten suurilla yrityksillä on käytössään näiden aikaisemmin esitettyjen ratkaisujen lisäksi web-analytiikka ratkaisuja, media- ja sosiaalisen median seurantatyökaluja, webinaarijärjestelmiä sekä CRM-järjestelmiä, joista on kerrottu tarkemmin seuraavassa luvussa. (Kurvinen & Seppä 2016, 263–264)

4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmä myynnin työkaluna

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management) on osa asiakasjohtamista, joka keskittyy asiakassuhteisiin sekä niiden hallintaan. Asiakkuudenhallinnan avulla yritys pystyy luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan sekä maksimoimaan asiakastyytyväisyyttä. (Hellman ym. 2005, 51) Asiakkuudenhallinnasta ja CRM:stä puhuttaessa, aiheeseen liitetään usein asiakastuntemus, asiakkaan prosessien huolellinen tarkastelu, asiakassuhteiden kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen sekä teknologian kehittyminen. Lisäksi CRM usein yhdistetään teknisiin järjestelmiin, joiden avulla voidaan helpottaa asiakastiedon seurantaa sekä parantaa asiakaspalvelun laatua. Nämä järjestelmät ovat asiakkuudenhallintajärjestelmiä ja usein puhutaan CRM-järjestelmistä. (Peppers & Rogersin 2004, 5; Selin & Selin 2013, 96–97)

Asiakkuudenhallinta on kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana, kun teknologia on tullut osaksi asiakkuudenhallintaa ja yritykset hyödyntävät toinen toistaan parempia CRM-

järjestelmiä myynnin työkaluna. (Kurvinen & Seppä 2016, 270–271) CRM-järjestelmä on alkujaan toiminut asiakkaiden yhteystietojen tallennuspaikkana, mutta nykypäivänä sen avulla voidaan hallita yrityksen asiakassuhteita, hallinnoida markkinointia sekä tunnistaa myyntimahdollisuuksia. CRM-järjestelmän avulla tavoitellaan yleensä toiminnan tehokkuutta, parempaa asiakaspalvelua kerätyn asiakasdatan kautta. Lisäksi CRM-järjestelmän avulla pystytään lisäämään asiakastietojen parempaa hallittavuutta, kun kaikki data on kerätty yhteen paikkaan ja on täten koko organisaation hyödynnettävissä. (Peppers & Rogers 2004, 5–6)

Teknologian kehittymisen myötä yrityksille on tullut uusia mahdollisuuksia kerätä tietoa asiakkaistaan ja tätä kautta tuntea omat asiakkaansa paremmin. (Hellman ym. 2005, 15) CRM-järjestelmät tarjoavat monia hyötyjä myyntityöhön. Kuten edellä mainittiin CRM-järjestelmä mahdollistaa tehokkaan tiedon taltioinnin yhteen paikkaan. Näin kaikista asiakasyhteydenotoista, tehdyistä tarjouksista ja muista asiakasta koskevista tiedoista on mahdollista tehdä merkintöjä CRM-järjestelmään. Järjestelmän avulla asiakastietoja voidaan hyödyntää kaikkien yritysten toimintojen kesken. Tämän avulla pystytään tarjoamaan parempaa asiakaspalvelua sekä tunnistamaan kannattavimmat asiakkaat ja kampanjat. Kerättyä asiakasdataa voidaan hyödyntää myös asiakasprofiloinnissa ja tätä kautta markkinointia pystytään kohdentamaan eri asiakasryhmille. (Brown 2011; Storbacka & Pennanen 2014, 103) Asiakastietojen keräämisessä ja hyödyntämisessä yritysten on tärkeä huomioida tietosuojasetukset. Yritysten on noudatettava tietosuojaperiaatteita henkilötietoja käsiteltäessä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto)

CRM-järjestelmä mahdollistaa liidien sekä myyntimahdollisuuksien eli mahdollisten kauppojen paremman seurattavuuden. CRM-järjestelmän kautta potentiaalisimmat kaupat pystytään tunnistamaan paremmin, resursseja pystytään ohjaamaan tehokkaammin potentiaalsiin kauppoihin ja datan avulla pystytään tekemään ennusteita mahdollisista tulevista kaupoista. Lisäksi useimmissa CRM-järjestelmissä pystytään kirjaamaan tehtäviä ja tapaamisia, lisäämään muistiinpanoja sekä lähettämään viestejä järjestelmän kautta. Usein CRM-järjestelmistä löytyy myös erilaisia automaattitoimintoja, kuten esimerkiksi tietty toiminto luo automaattisesti tapaamisen järjestelmään tai lähettää sähköpostin asiakkaalle. Tämän päivän maailmassa on tärkeää, että asiat voidaan kommunikoida eteenpäin nopeasti. Tämän takia suurin osa CRM-järjestelmistä tarjoaa synkronoinnin esimerkiksi Outlookin kanssa ja osasta järjestelmistä löytyy myös mobiilisovellus. (Brown, 2011) Aktiivisesti

käytettynä CRM-järjestelmän avulla voidaan saavuttaa työntekijöiden tehokkuuden kasvua. Kerätyn datan avulla pystytään parantamaan ennustettavuutta, joka voi osoittautua merkittäväksi kilpailueduksi. (Bahari & Elayidom 2015, 726) Lisäksi CRM-järjestelmän aktiivisella hyödyntämisellä voidaan saavuttaa kustannussäästöjä uusasiakashankinnassa, asiakaspalvelussa ja myynissä. (Soltani & Navimipour 2016, 684)

4.3 Myynnin järjestelmät ja henkilökohtaiset työkalut

Edellä esitetyt CRM-järjestelmät ovat nousseet viime vuosikymmeninä markkinoinnin ja myynnin merkittävimiksi työkaluiksi. CRM-järjestelmien lisäksi markkinoille on tullut useita järjestelmiä ja työkaluja, joiden avulla myyntityötä ja myyntiprosesseja voidaan tehostaa entisestään. (Kurvinen & Seppä 2016, 271–272) Teknologian avulla pystytään vähentämään manuaalista työtä, parantamaan myynnin tehokkuutta ja kokonaisuudessaan sen avulla pystytään klousaamaan enemmän kauppoja. Tämän päivän moderni myyjä hyödyntää teknologiaa lisäämään ymmärrystä hänen asiakkaistaan, ketä tulee tavoittaa milloinkin ja mistä asioista asiakkaiden kanssa tulisi keskustella. Oikeiden työkalujen avulla myyjän aikaa säästyy toistuvista toiminnoista ja resurssit voidaan ohjata sinne, missä niitä todellisuudessa tarvitaan, arvon tuottamiseen. (Vainu, 2020)

Myynnin automaation avulla pystytään automatisoimaan sellaisia myyntiprosessin vaiheita, jotka toistuvat prosessista toiseen. Myynnin automaatiosta on erityisesti hyötyä myyntiprosessin alkuvaiheessa uuden asiakkaan tunnistamisen jälkeen. Myyjä pystyy rakentamaan automaation juuri hänen tarpeisiinsa sopivaksi ja tätä pystytään hyödyntämään esimerkiksi prospektoinnissa ja liidien käsittelyssä. Myyjä pystyy myynnin automaation avulla esimerkiksi asettamaan järjestelmän lähettämään myyjän määrittelemän viestin liidille tietyn ajan kuluttua. Tämän avulla pystytään pitämään yritys asiakkaan mielessä, vaikka myyntimielessä asia ei vielä ole ajankohtainen. Näin myyjältä ei kulu aikaa liidien hoitamiseen, vaan hän voi ohjata resurssit muihin asioihin. Myynnin automaation on todistettu tuovan merkittäviä aikasäästöjä myyntitiimeissä. Myynnin automaation avulla säästetty aika pystytään käyttämään muihin tuottavampiin tehtäviin. (Kurvinen & Seppä 2016, 273–274)

Puhelin on ollut pitkään myyjien pääasiallinen yhteydenottokanava, mutta digitalisoitumisen myötä chat-palvelut eli digitaaliset keskustelukanavat ja sosiaalinen media ovat nousseet

tärkeiksi myynniin työkaluiksi. (Gerdt ym. 2018, 27) Erityisesti verkkomyynnin osalta chat-palvelut ovat nousseet merkittävään rooliin ja lähes jokaiselta nettisivulta löytyy tänä päivänä chat-ikkuna. (Kurvinen & Seppä 2016, 276; Gerdt ym. 2018, 27) Chat-palvelut tarjoavat asiakkaille matalamman kynnyksen yhteydenottomahdollisuuden verrattuna esimerkiksi soittamiseen tai soittopyynnön jättämiseen. Chat laskee merkittävästi asiakkaan kynnystä kysyä lisää palvelusta tai tuotteesta. Lisäksi se mahdollistaa paremmin dialogin muodostumisen asiakkaan ja yrityksen välillä. On kuitenkin tärkeää, että chat on integroitavissa yrityksen CRM- ja markkinoinninautomaatiojärjestelmiin, jotta chat-palveluita pystytään tehokkaasti hyödyntämään. (Kurvinen & Seppä 2016, 276) Sosiaalinen media on myös yksi myynnin tärkeimmistä työkaluista. Sosiaalisen median avulla myyjä pystyy kasvattamaan näkyvyyttä ja laajentamaan verkostoaan. Lisäksi myynti pystyy sosiaalisen median kautta saamaan uusia yhteydenottoja ja täten kasvattamaan myyntiä. (Pääkkönen 2017, 102–105)

Monissa yrityksissä markkinointi ei pysty tuottamaan myynnille tarpeeksi uusia liidejä ja myynti tekee itse prospektointia. Tänä päivänä markkinoilla on kuitenkin olemassa erilaisia ohjelmia helpottamaan tätä työtä. (Kurvinen & Seppä 2016, 273–274) Modernit prospektointityökalut tarjoavat yritykselle dataa, jonka perusteella myyjät voivat tunnistaa ketä heidän tulee kontaktoida ja milloin. Markkinoilla on useita erilaisia prospektointityökaluja, joista osa keskittyy keräämään yritystietoja ja toiset tarjoavat yritysten päättäjien yhteystietoja. (Helander, 2018) Esimerkiksi Vainu tarjoaa yrityksille avointa dataa myynnin tueksi. He keräävät yrityksille dataa yrityksen asettamien kriteerien mukaan ja tämän avulla yrityksen on helpompi löytää tärkeimmät ja potentiaalisemmat asiakkaat juuri kyseiselle yritykselle. (Kurvinen & Seppä 2016, 273–274) Muita prospektointityökaluja ovat muun muassa Crystal, Data.com, Datanyze, Infer, LinkedIn Sales Navigator ja Outreach. (Helander, 2018)

Sales intelligencen hyödyntäminen myyntityössä on vielä melko uusi asia, mutta yhä useampi yritys hyödyntää näitä ratkaisuja myyntityössä. Sales intelligencellä tarkoitetaan teknologioita, joiden avulla yritykset voivat kerätä, analysoida ja esittää tietoa prospekteista ja asiakkaistaan. Tämä auttaa myyjiä löytämään, seuraamaan ja ymmärtämään dataa, joka kertoo asiakkaiden ja prospektien päivittäisestä liiketoiminnasta. Tämän tiedon yhdistäminen ajantasaiseen CRM-järjestelmään voi tuoda yritykselle suuria etuja ja parhaimmillaan tiedon avulla pystytään myös ennakoimaan asiakastarpeita. Sales intelligencen avulla myynti pystyy tunnistamaan ketä heidän tulisi tavoittaa, mistä asioista heidän tulisi keskustella ja milloin asiakasta tulisi

tavoitella. Myynti voi saada ilmoituksia organisaatiomuutoksista, uusista investointikohteista, potentiaalisista kaupoista sekä uusista yrityksistä, jotka soveltuvat yrityksen asiakasprofiiliin. (Vainu, 2020) Sales intelligence perustuu suureen määrään dataa ja erityisesti paikallisen datan merkitys on suuri. Tämän takia markkinoilla on paljon paikallisia tarjoajia, sillä esimerkiksi Suomessa toimiva yritys tarvitsee viimeisintä tietoa suomalaista yrityksistä. Poikkeuksena tässä on kuitenkin LinkedIn, joka on käytössä maanlaajuisesti. (Helander, 2018)

Tänä päivänä myynnin analytiikasta on tullut tärkeä osa myyntiraportointia. Myynnin analytiikalla tarkoitetaan työkaluja ja järjestelmiä, joiden avulla myyjät ja johtajat voivat seurata, arvioida ja parantaa myyntitoimintojensa tehokkuutta sekä samalla ennustaa trendejä ja mahdollisia tuloksia. Myynnin analytiikka tarjoaa tarkan kuvan myyntitilanteesta, jonka avulla nähdään, mikä toimii ja mitä tulisi vielä kehittää. Analytiikan avulla voidaan esimerkiksi tarkastella myyntiä myyjittäin, tuotteittain tai sen avulla pystytään tunnistamaan mitkä kampanjat toimivat ja mitkä vaativat vielä kehittämistä. Myynnin ja markkinoinnin muuttuessa dataohjautuvammaksi, tietojen analysoinnin ja suositusten esittämisen lisäksi nämä työkalut tulevat tarjoamaan kokonaisvaltaisempia ratkaisuja tulevaisuudessa. On siis odotettavissa, että markkinoille tulee uusia ratkaisutarjoajia sekä uusia innovaatioita, jotka palvelevat kokonaisvaltaisemmin kaikkia toimintoja myyntiprosessin aikana. (Vainu, 2020)

Myyntityössä voidaan hyödyntää erilaisia digitaalisia työkaluja ja materiaaleja, joiden avulla yritys voi esitellä yrityksen ratkaisuja asiakkailleen myyntitilanteessa. (Mora Cortez & Johnston 2020, 129) Yritykset käyttävät pääosin PowerPointia esitysmateriaalien tekemiseen, mutta myyntitilanteessa esittelyyn voidaan käyttää myös monia muita työkaluja. Tänä päivänä netistä on saatavilla ilmaisia esityspohjia, joiden avulla viesti pystytään visualisoimaan nykyaikaisesti. Esityksiä voidaan luoda PowerPointin lisäksi esimerkiksi Canva- ja Prezi-ohjelmilla. (Shuman, 2019)

Esitystä rakentaessa tulee huomioida, että esitys ei keskity yrityksen ja sen tarjonnan esittelyyn. Esityksen tulisi keskittyä asiakkaaseen ja siihen, minkä takia asiakkaan kannattaisi toimia yrityksen kanssa. On tärkeää, että esitysmateriaali on muokattu juuri kyseiselle asiakkaalle sopivaksi. Esitysmateriaalin määrä kannattaa pitää pienenä tai isompi kokonaisuus jakaa osiin. Tämän avulla asiakas pystyy paremmin vastaanottamaan tietoa ja erottamaan tärkeät asiat. Usein asiakkaita erityisesti kiinnostaa, kuinka yritys pystyy vastaamaan heidän tarpeisiinsa. On

tärkeää, että esitykset ovat myös visuaalisesti miellyttäviä ja ammattimaisen näköisiä. Esityksessä ei saisi olla liikaa tekstiä ja esitysgrafiikan tulisi olla yksinkertainen. Kaiken viestin ei tarvitse aina olla pelkässä tekstimuodossa, vaan se voidaan myös esittää visuaalisesti asiakkaalle eri menetelmin. On tärkeää, että esitysmateriaaleja ylläpidetään, jotta niissä oleva tieto on ajantasaista ja esitykset ovat nykyaikaisia. (Shuman, 2019; Sorri, 2018)

Tuotteiden ja palveluiden esittelyssä pystytään tänä päivänä hyödyntämään erilaisia virtuaalisia showroomeja, joiden avulla tuotetta tai palvelua voidaan esitellä asiakkaalle. Tällaisten virtuaalisten showroomien avulla voidaan tuoda paremmin esille tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joka puolestaan auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista. Virtuaalisten showroomien kautta voidaan parantaa myyjän ja asiakkaan välistä viestintää ja helpottaa uusien keskustelujen muodostamista, kun kysymyksiä ja vastauksia voidaan jakaa alustan kautta. Kun keskustelu on avattu asiakkaan kanssa, sitä voidaan jatkaa esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen välityksellä. (Mora Cortez & Johnston 2020, 129)

Teknologian kehitys on tuonut mukanaan uusia muutosvaikuttimia ja esimerkiksi virtuaalitapaamiset ovat tulleet osaksi yritysten välistä kommunikointia ja myyntitilanteita. (Singh ym. 2020, 47) Nykyään kauppojen päättämistä ei tarvitse tehdä enää kasvotusten, sillä oikeilla työkaluilla tuotteita ja palveluita voidaan myydä tehokkaasti myös etänä. Teknologia on mahdollistanut sopimusten tekemisen etänä verkkokokousten, videoneuvottelujen ja sähköisen allekirjoituksen ansiosta. (Vainu, 2020) Vaikka globalisaatio ja digitalisaatio ovat tehneet tiimityöstä hajautetumpaa, digitaaliset työkalut mahdollistavat työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Nieminen & Tomperi 2008, 16) Myyntitiimit työskentelevät yhä enemmän virtuaalisesti ja tätä varten tiimit hyödyntävät erilaisia virtuaalisia työkaluja yhteistyön mahdollistamiseksi. Myyntitiimin hyödyntävät tässä esimerkiksi digitaalisia valkotauluja, jaettavia taulukoita, virtuaalitiimien muodostamisen mahdollistavia alustoja, pilvipohjaisia esitysmateriaaleja sekä virtuaalitapaamisia. (Vainu, 2020)

Virtuaalitapaamistyökalujen käyttö on lisääntynyt yrityksissä huomattavasti ja se onkin yleisimpiä työkaluja etätyössä työskenteleville tiimeille. (Vainu, 2020) Maailmalaajuinen koronapandemia on ajanut monia ihmisiä etätyöhön, joka on myös lisännyt digitaalista kommunikaatiota ja erilaisten virtuaalitapaamisten pitämistä. Erilaisten virtuaalialustojen, kuten Google Meetin, Zoomin ja Microsoft Teamsin käyttö on lisääntynyt pandemia aikana,

mutta näitä samoja työkaluja on käytetty myyntityössä hyödyksi jo aikaisemmin. (Mora Cortez & Johnston 2020, 129) Perinteisen videoneuvottelun lisäksi eri työkalut tarjoavat erilaisia ominaisuuksia yhteistyön helpottamiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Tällaisia ominaisuuksia ovat muun muassa tiedostojen jakaminen, erilaiset yhteistyötaulut ja näytön jako. Jotkut toimittajat tarjoavat integraatioita markkinoinnin automaatioon ja CRM-järjestelmiin kriittisten tietojen tallentamiseksi, yhteystietojen ylläpitämiseksi sekä seurantaviestien virtaviivaistamiseksi. (Vainu, 2020)

Ei epäilystäkään, etteikö teknologian avulla voitaisi tehostaa myyntityötä ja myyntiprosesseja. On kuitenkin tärkeä tunnistaa, mitkä ovat oikeat työkalut juuri kyseiselle yritykselle. Oikeiden työkalujen tunnistaminen on välttämätöntä, mikäli työkalujen avulla halutaan tehostaa myyntiä ja päästä työkalulla tavoiteltaviin tavoitteisiin. Oikeiden työkalujen tunnistamiseksi ja prosessien kehittämiseksi yrityksen tulee tehdä yhteistyötä eri toimintojen välillä työkaluja valittaessa. (Vainu, 2020) Ohjelmia hankkiessa on tärkeä määritellä mitattavat tavoitteet sille, mitä ohjelmilla halutaan saavuttaa. Tämän avulla pystytään mittamaan, onko työkalun avulla todella saavutettu se hyöty, mitä sillä haetaan. (Helander, 2018)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä työ on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka avulla ilmiöstä saadaan syvälinen näkemys. Kanasen (2014) mukaan laadullista tutkimusmenetelmää tulee käyttää tutkimusmenetelmänä silloin, kun tutkittavalle ilmiölle ei löydy valmiita teorioita eikä ilmiö ole vielä hyvin tunnettu. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen sekä merkityksen ja tulkinnan antaminen sanallisessa muodossa, kun taas määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistyksiin ja tulokset pohjautuvat lukuihin. (Kananen 2014, 16–18; Pitkäranta 2014, 13) Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään tarvittava määrä ilmiön ymmärtämiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi, joten etukäteen ei voida määritellä kuinka paljon havaintoja ja aineistoa tarvitaan. Tutkimuksessa havaintojen pienestä määrästä johtuen, tulokset pätevät vain tutkimuksen kohteena olleissa tapauksissa. (Kananen 2014, 18–19)

Anttilan (2006) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin pohjautuva tieto. Näitä

voidaan käyttää yksittäin, rinnakkain tai yhdisteltynä tarpeen mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa yleisin tapa kerätä aineistoa on haastatteluiden kautta, sillä ne sopivat moniin eri tutkimustarkoituksiin joustavuutensa anisosta. (Pitkäranta 2014, 90) Tässä työssä ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelut, jonka lisäksi hyödynnetään olemassa olevia dokumentteja aiheeseen liittyen.

5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe oli tutkimuksen tavoitteiden määrittely. Tutkimuksen tavoite määriteltiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, kuinka kohdeyrityksen myyntiprosessia voidaan kehittää ja miten digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntityön tehostamisessa. Tutkimuskysymykset asetettiin tutkimusprosessin alkuvaiheessa, kun työn keskeinen tavoite oli asetettu. Kun tutkimuskysymykset oli muodostettu, lähdettiin hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä kirjallisuuden kautta. Taustatiedon hankinnassa kerättiin tietoa kirjallisuustutkimuksen lisäksi myös kohdeyrityksen olemassa olevista aineistoista. Taustatiedon hankinnan jälkeen lähdettiin suunnittelemaan haastatteluteemoja ja haastattelukysymyksiä kirjallisuustutkimuksen kautta.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen myyntiprosessiin sekä myyntityöhön liittyviä kehityskohteita ja parhaita käytäntöjä. Lisäksi haastatteluiden tavoitteena oli saada haastateltavilta näkemyksiä siihen, miten myyntityötä voidaan tehostaa digitalisaation avulla. Tämän tutkimuksen haastatteluteemoiksi valittiin seuraavat aiheet: myyntiprosessi, viestintä, tiimityö ja työkalut. Kunkin teeman alla olevissa kysymyksissä pyrittiin antamaan haastateltavalle mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään myyntityöhön liittyvistä kehityskohteista ja digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisestä myyntityössä. Myyjähaastatteluiden haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Teemahaastattelut järjestettiin Teamsin välityksellä. Teemahaastattelussa keskusteltiin ennakkoon määritellyistä aiheista haastateltavan kanssa. Keskustelu oli vapaamuotoinen, jolloin haastateltavat pystyivät kertomaan vapaasti omia näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä. Teemoilla ja valmiiksi suunnitelluilla haastattelukysymyksillä pyrittiin varmistamaan, että kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiakokonaisuudet käsiteltiin. Teemahaastattelu soveltui hyvin tähän tutkimukseen, sillä tämän avulla pystyttiin selvittämään ihmisten kokemuksia,

ajatuksia ja motivaatiota tutkittavasta ilmiöstä. (Pitkäranta 2014, 90) Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki tieto pystyttiin keräämään tarkasti ja aineisto pystyttiin litteroimaan haastattelun jälkeen. Tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin kokonaisuudessaan tekstimuotoon haastatteluiden äänitallenteista.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valittiin yhdessä kohdeyrityksen ohjaajan kanssa. Tutkimukseen valittiin henkilöitä eri rooleista, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja käsitys. Kohdeyrityksestä haastatteluihin osallistui 10 henkilöä, jotka toimivat erilaisissa myyntitehtävissä myyntiprosessin aikana. Tämän lisäksi prosessikuvausta varten haastateltiin viittä eri henkilöä myynnin ja markkinoinnin eri rooleista. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat kokeneita myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoita. Haastateltavien nimiä ei mainita tutkimuksessa.

Myyjähaastatteluiden jälkeen lähdettiin toteuttamaan asiakashaastatteluita. Asiakashaastatteluiden kysymykset suunniteltiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Asiakashaastatteluista osa toteutettiin kyselytutkimusmuodossa, Google Forms -lomakkeen kautta. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella laadittiin tarkentavia kysymyksiä asiakashaastatteluja varten, joissa keskusteltiin vapaamuotoisesti kyselyn vastauksista ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä ymmärryksen syventämiseksi. Osa asiakashaastatteluista toteutettiin teemahaastatteluina Teamsin välityksellä. Asiakashaastatteluihin pyrittiin valitsemaan asiakkaita eri asiakassegmenteistä, jotta pystyttäisiin tunnistamaan erot eri asiakassegmenttien välillä. Osa asiakasnäkökulman aineistosta on kerätty tutkimukseen olemassa olevasta dokumentaatiosta. Asiakashaastatteluiden haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 2.

5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin tarkoituksena on muodostaa aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, jonka avulla pystytään tuottamaan kattava ja perusteltu tulkinta sekä muodostaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 142) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi linkittyy vahvasti aineiston hankintaan, sillä tutkijan esiymmärrys ja läsnäolo vaikuttavat aineiston hankintaan sekä aineiston analyysiin. (Puusa & Juuti 2020, 140) Tässä tutkimuksessa aineiston hankinnan jälkeen aineiston analysointi jatkui kahdesta suunnasta.

Aineisto luettiin useita kertoja läpi osissa sekä kokonaisuutena ja tätä kautta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva aineistosta. Kun kokonaiskuva oli muodostettu, aineisto pyrittiin pilkkomaan osiin ja tätä kautta tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. Aineistoa käytiin useita kertoja läpi ja sitä kautta pyrittiin hahmottamaan, minkälaisiin teemoihin, kategorioihin tai luokkiin aineistoa voisi ryhmitellä. Toisaalta teorian ja olemassa olevan dokumentoinnin kautta pyrittiin syventämään ymmärrystään aiheesta. Teorian ja dokumenttien kautta kerätty tieto vaikutti myös siihen, millä tavalla aineistoa lähdettiin ryhmittelemään.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointimenetelmiä on monia erilaisia, kuten esimerkiksi aineiston koodaaminen, teemoittaminen, luokittelu ja tyypittely. (Pitkäranta 2014, 108; Puusa & Juuti 2020, 147) Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teemoittelun kautta. Aineiston analysointivaiheessa aineistosta pyritään tunnistamaan piirteitä, jotka ovat toistuvia haastatteluun osallistuneiden kesken. (Puusa & Juuti 2020, 147) Tässä työssä tekstimassasta pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen kannalta olennaisia aiheita ja sitä kautta vertailemaan tiettyjen teemojen ilmenemistä aineistossa. Aineistosta pyrittiin tunnistamaan samoihin aiheisiin liittyviä ilmaisuja omiin kategorioihin, jonka jälkeen eri kategoriat nimettiin. Osa teemoista pohjautui teemahaastattelujen teemoihin, mutta tämän lisäksi esille nousi muita teemoja, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellista nostaa omaksi aiheekseen.

6 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kohdeyrityksen myyjähaastatteluiden tulokset sekä asiakashaastatteluiden tulokset. Tutkimus tulokset on esitetty kahdessa eri osassa. Ensimmäisenä on esitetty kohdeyrityksen myyjähaastatteluiden tulokset teemoittain, jonka jälkeen tarkastellaan asiakashaastatteluiden tutkimustuloksia asiakassegmenteittäin.

6.1 Myyjähaastatteluiden tulokset

Kohdeyrityksestä myyjähaastatteluihin osallistui 10 henkilöä. Haastatteluihin pyrittiin valitsemaan henkilöitä eri rooleista, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma tarkasteltavasta myyntiprosessista ja myyntiprosessin ympärillä tapahtuvista asioista. Ennen myyjähaastatteluiden toteutusta myyntiprosessin kuvausta varten haastateltiin viittä eri henkilöä myynnin ja markkinoinnin eri rooleista. Tämä päätettiin tehdä ennen varsinaisten

haastatteluiden toteutusta, jotta tutkijalle muodostuu käsitys tarkasteltavasta prosessista ja tutkittavasta ilmiöstä. Myyntiprosessin kuvausta hyödynnettiin teemahaastatteluiden kysymyksiä suunniteltaessa. Myyntiprosessiin liittyvillä haastattelukysymyksillä pyrittiin täydentämään prosessikuvausta, tunnistamaan myyntiprosessin kehityskohteita sekä parhaita käytäntöjä myyntiprosessiin liittyen.

Myyjähaastattelujen tavoitteena oli selvittää, mistä vaiheista myyntiprosessi koostuu, minkälaisia tehtäviä ja aktiviteettejä myynnillä on myyntiprosessin aikana, kuinka myyntityötä tulisi kehittää, tunnistaa parhaita käytäntöjä ja selvittää minkälaisilla digitaalisilla ratkaisuilla myyntityötä voidaan kehittää. Haastatteluissa keskityttiin tarkastelemaan erityisesti asiakkaan investointihankkeen ympärille rakentuvaa myyntiprosessia. Haastatteluteemoina myyjähaastatteluissa olivat myyntiprosessi, viestintä, tiimityö ja työkalut. Haastattelutulosten analysointivaiheessa teemahaastatteluiden tulokset jaettiin viiteen teemaan: myyntityö ja myyntiprosessi, yhteydenpito ja vuorovaikutus, työkalut sekä yhteistyö.

6.1.1 Myyntityö ja myyntiprosessi

Haastattelutuloksissa ilmeni, että asiakkaan tietämys tehtävästä hankinnasta vaikuttaa myyntiprosessin etenemiseen. Asiakkaat saavat tietoa ratkaisusta netin, messujen, chat-palvelun sekä kohdeyrityksen tiedottamisen kautta. Suurin tietämys suunnitelluista ratkaisusta tulee kuitenkin asiakkaan oman tiedon ja taustan kautta. Osa myyjistä koki, että mikäli asiakas on hyvin perillä siitä mitä ollaan hankkimassa, myyntiprosessin läpivienti helpottuu ja suoraviivaistuu. Koetaan, että asiakkaan kanssa on tärkeä käydä läpi, onko asiakkaan suunnittelema ratkaisu paras ratkaisu juuri heille. Joissain tapauksissa asiakas on mahdollisesti ymmärtänyt asioita väärin tai asiakas ei ole ymmärtänyt eri ratkaisujen tuomia hyötyjä.

Osa myyjistä koki, että asiakkaan ennakkotietämys saattaa myös hankaloittaa prosessin etenemistä. Erityisesti sellaisissa tilanteissa tämä nähdään haasteellisena, joissa asiakkaan suunnittelema ratkaisu ei myyjän mielestä ole paras ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Tämä vaatii myyjältä kykyä analysoida asiakkaan tekemiä suunnitelmia. Myyjän pitää pystyä olemaan rehellinen asiakkaalle ja kertoa, mikäli asiakkaan ehdottama ratkaisu ei myyjän mielestä ole asiakkaalle paras ratkaisu. Osa myyjistä koki, että tänä päivänä asiakkaat keräävät yhä enemmän tietoa ja edistävät itse investointiprosessia digitaalisissa kanavissa. Asiakas saattaa

olla pitkällä investointiprosessissa, ennen kuin he ovat ensimmäistä kertaa yhteydessä yritykseen. Tämä vaatii myyjältä kykyä tunnistaa, missä vaiheessa asiakas on, mitä asiakas tietää, mistä he ovat ennakkoon ottaneet selvää.

Kohdeyrityksen myyjät kokevat, että myyntiprosesseissa ja myyntityössä on tapahtunut kehitystä viime vuosina. Myyntityö on kehittynyt tuotokeskeisestä myynnistä ratkaisukeskeisemmäksi ja asiakasarvon etsimiseen. Myyntityö on kehittynyt enemmän siihen suuntaan, että pyritään ymmärtämään paremmin asiakkaan tekemistä, eikä pelkästään mitä projekteja he tekevät ja minkälaisia tuotteita he ostavat. Nykyään pyritään enemmän ymmärtämään asiakkaan tarve ja ymmärryksen kautta pyritään tuomaan esille, minkälaista lisäarvoa yrityksen tarjoama voi tuoda asiakkaalle.

Kohdeyrityksessä on rakennettu yhtenäisempi linja sen suhteen mitä myydään ja miten. Yhtenäinen viestintä koetaan tärkeäksi, sillä sen kautta asiakkaalle pystytään kertomaan, millä tavalla yritys pyrkii ratkaisemaan asioita sekä tuomaan lisäarvoa ja hyötyjä isommassa mittakaavassa. Viestinnässä on pyritty siirtämään painotuksia teknologisista ratkaisuista asiakkaiden haasteiden ymmärtämiseen, liiketoiminnan kehittämiseen sekä asiakastarpeisiin. Osa myyjistä koki, että asiakkaille tulisi entistä paremmin viestiä, että kohdeyritys haluaa toimia asiakkaan kumppanina. Asiakkaille tulisi vahvemmin kertoa, että yritys haluaa auttaa asiakasta rakentamaan modernia liiketoimintaa ja pääsemään asiakkaiden tavoitteisiin.

Kohdeyrityksellä on erityyppistä myyntiä eri asiakassegmenttejä varten ja tämän takia myös myyntiargumentit ovat erilaisia eri asiakassegmenteissä. Kohdeyrityksen myynti jakaantuu asiakassegmenttien mukaan kolmeen ryhmään, eri teollisuusalojen loppuasiakkaisiin, partneriasiakkaisiin sekä kone- ja laitevalmistajiin. Loppuasiakasmyynnissä on päästy yhä enemmän asiakkaan ymmärtämiseen, ratkaisumyyntiin ja asiakasarvon etsimiseen. Samaa mallia on myös onnistuttu jalkauttamaan konerakentajamyynnissä. Asiakkaan parempi ymmärtäminen koetaan tärkeäksi myös partnerimyynnissä, mutta tällä hetkellä sen toteuttaminen koetaan vielä hieman haastavaksi. Asiakassegmentistä riippumatta koetaan, että yrityksen pitäisi vielä paremmin päästä ymmärtämään asiakkaan prosesseja ja hankkeita. Myyntiargumentit eivät eroa pelkästään asiakassegmenteittään, ne eroavat myös asiakaskohtaisesti. Koetaan, että myynnillä tulisi olla kyvykkyys selvittää ja tunnistaa, mitkä asiat ovat kullekin asiakkaalle tärkeitä ja olennaisimpia.

Myynnin osalta on tapahtunut myös merkittävää kehitystä viime vuosina, ostojen siirtyessä sähköiseen kauppaan. Myynti pyrkii ohjaamaan asiakkaan ostot sähköiseen kauppaan ja yhä useampi asiakas tekee ostot tänä päivänä itse sähköisessä kaupassa. Myynti pystyy järjestelmän kautta tekemään tarjoukset suoraan asiakkaille, jolloin asiakas pystyy itse tekemään ostotilauksen sähköisessä kaupassa. Tämän avulla voidaan tehostaa myyntiä ja myynnissä voidaan keskittyä yhä enemmän keskustelemaan ratkaisujen tuomasta lisäarvosta. Erityisesti pienemmissä asiakkaissa on siirrytty sähköiseen kauppaan ja asiakkaat ovat muuttuneet itseohjautuvammiksi. Isoissa asiakkuuksissa tämä kuitenkin nähdään haasteellisena, sillä itse ostoprosessi tapahtuu asiakkaan omien järjestelmien kautta. Sähköinen kauppa on kuitenkin myös isoissa asiakkaissa mahdollistanut tuotetietojen etsinnän sähköisen kaupan kautta itsenäisesti.

Yrityksessä on pyritty kehittämään account managementin roolia entistä vahvemmin siihen suuntaan, että heidän tehtävänä on vaikuttaa asiakkaisiin kyseisellä toimialalla. Tavoitteena on rakentaa yrityksen brändiä vahvemmin asiakkaiden suuntaan ja parantaa asiakasymmärrystä. Tämän avulla yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaissa riittävän aikaisessa vaiheessa oikealla viestillä, sekä pystyy paremmin tunnistamaan eri tarpeet toimiala- ja asiakaskohtaisesti. Vaikka kehitystä onkin tapahtunut, koetaan, että account managementin roolin kehittämisen kanssa on vielä tehtävää.

Uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä koko yrityksessä panostetaan enemmän datan määrään ja laatuun. Aikaisempi järjestelmä ei ollut toimiva käyttötarkoitukseen ja tietojen ylläpitoon ei ollut yhteisiä käytäntöjä. Uuden järjestelmän myötä tietojen tallentamiseen on luotu yhteiset käytännöt, joka vaatii myyjiltä enemmän panosta tietojen ylläpitoon. Myyjien tulee entistä enemmän panostaa tiedon laatuun ja entistä aktiivisemmin ylläpitää asiakastietoja, asiakkuussuunnitelmia ja aktiviteetteja.

Myyntiprosessin kehityskohteeksi nostettiin asiakkuussuunnittelun järjestelmällistäminen ja CRM-järjestelmän parempi hyödyntäminen. Tietynlaiset toimintatavat ovat olemassa, mutta tällä hetkellä myynnillä ei ole yhtenäisiä käytäntöjä asiakkuussuunnitelmien tekoon ja tallennukseen. Myyntiprosessin alkuvaiheessa tulisi tarkemmin määritellä asiakkuussuunnitelma kyseiselle asiakkaalle eli mitä asiakkaan kanssa tullaan tekemään.

Vaikka yritys on merkittävästi kehittänyt toimintaansa ratkaisukeskeisemmäksi, edelleen koetaan, että asiakas pitäisi vielä vahvemmin saada tekemisen keskiöön ja asiakasta tulisi palvella entistä kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi koetaan, että myynnin pitäisi päästä tuotteiden puhumisesta entistä enemmän ratkaisumyyntiin ja keskustelemaan asioista ylemmällä tasolla. Tässä on monissa tuotealueissa onnistuttu hyvin, mutta joissain tuotealueissa tämän kanssa on vielä kehitettävää.

Henkilökohtaisen myyntityön osalta yhdeksi kehityskohteeksi nostettiin osaamisen syventäminen. Koetaan, että myyjien ongelmantunnistamista sekä -ratkaisukyvykkyyttä tulisi kehittää. Myyjien pitää ymmärtää asiakasta, olla asiantuntija ja olla tiiviimmässä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yhtenä kehityskohteena nähtiin palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen osana myyntityötä. Tämän kautta saataisiin erilaisia lähestymistapoja ratkaisun kehittämiseen ja eri sidosryhmät saataisiin paremmin osallistettua tekemiseen. Palvelumuotoilumenetelmien kautta ratkaisu pystyttäisiin käymään syvällisemmin läpi niin, että asiakas saa ratkaisun käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän kautta pystyttäisiin tuomaan lisäarvoa eri sidosryhmille.

Yhdeksi kehityskohteeksi nousi myyntiprosessien ymmärryksen lisääminen. Myyjien tulisi entistä paremmin tunnistaa myyntiprosessit, niiden vaiheet ja asettaa eri vaiheille tavoitteita. Tätä kautta myynti pystyisi paremmin tunnistamaan, mitkä projektit saadaan maaliin ja mitkä projektit eivät etene tavoitteiden mukaisesti. Tätä varten kohdeorganisaatioon tarvittaisiin prosessin mukaiseen toimintaan ohjaavia työkaluja, ymmärrystä lisääviä työkaluja sekä päätöksentekotyökaluja, jotka olisivat selkeät ja kaikkien hyödynnettävissä.

Osa myyjistä mainitsi, että kohdeyrityksen tulisi enemmän hyödyntää prosessikuvausajattelua myyntityössä. Koetaan, että yrityksellä tulisi olla johdonmukainen malli, jonka avulla mennään kohti kauppaa. Prosessikuvausta tulisi käyttää keskustelun tukena ja sitä pitää käydä avoimesti myös asiakkaan kanssa läpi. Prosessikuvausajattelun kautta molemmilla osapuolilla on parempi käsitys siitä, kuinka asia etenee ja mitä ollaan tekemässä. Prosessikuvausten hyödyntäminen tehostaisi myös myyntiprosessin edistämistä. Osa myyjistä koki, että prosessikuvausten hyödyntämisen kautta asioita saataisiin tehokkaammin eteenpäin ja asiakkaita pystyttäisiin johdonmukaisesti ohjaamaan päätöksentekoa kohti.

Kohdeyrityksen myyjät ovat tärkeässä roolissa läpi koko myyntiprosessin. Selkeä pääpaino on asiakassuhteen rakentamisessa ja ratkaisujen myynnissä, jonka jälkeen myynti toimii taustalla. Osa myyjistä koki, että joissain hankkeissa myyjällä on tapana jäädä liian tiiviisti kiinni hankkeisiin. Osa myyjistä koki, että organisaatiossa pitäisi olla muitakin sidosryhmiä, jotka ovat vahvemmin mukana myyntivaiheen jälkeen, jotta tekemisessä säilyisi fokus.

6.1.2 Yhteydenpito ja vuorovaikutus

Tämänhetkinen koronapandemia on monella tapaa vaikuttanut yrityksen myyntityöhön ja erityisesti siihen, miten työskentelytavat ja yhteydenpito on muuttunut pandemian aikana. Suurin osa asiakaskontakteista tapahtuu tällä hetkellä digitaalisia kanavia hyödyntäen ja lähes kaikki asiakastapaamisen ovat siirtyneet kasvokkain tapaamisista virtuaalitapaamisiksi. Asioiden siirtyessä digitaalisiin kanaviin, myyjien ja asiakkaiden välinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat muuttuneet. Kohdeyrityksen myyjät ovat opetelleet uuden tavan toimia asiakkaiden kanssa digitaalisessa ympäristössä. Samat työkalut ovat olleet aikaisemmin hyödynnettävissä, mutta niitä ei ole hyödynnetty samalla tavalla kuin tällä hetkellä.

Kohdeyrityksen myyjät hyödyntävät useita eri yhteydenpitokanavia asiakkaidensa kanssa myyntiprosessin aikana. Asiakasyhteydenpidossa yleisimmiksi yhteydenpitokanaviksi nousivat Teams, puhelin, sähköposti ja kasvokkain tapaaminen. Näiden lisäksi osa myyjistä kertoi käyttävänsä muita virtuaalitapaamiseen tarkoitettuja työkaluja asiakastapaamisissa. Osa myyjistä kertoi hyödyntävänsä myös LinkedInia viestin eteenpäin viemisessä ja kommunikoinnissa. Myyjät kertoivat lisäävänsä asiakkaitaan CRM-järjestelmän kautta postituslistoille, jonka kautta asiakkaat saavat tietoa kohdeyrityksen tuotteista, ratkaisuista ja palveluista. Tämä osittain automatisoi manuaalista työtä, sillä postituslistojen kautta asiakkaat saavat automaattisesti tietoa asioista.

Uutta asiakasta tai kontaktia lähestyessä myyjät suosivat puhelinta tai sähköpostia ensimmäisenä yhteydenottokanavana. Suurin osa myyjistä kertoi soittavansa ensin kontaktille, jonka jälkeen he lähettävät tiedot vielä sähköpostitse asiakkaalle. Osa myyjistä kertoi hyödyntävänsä pääosin sähköpostia uusien asiakkaiden kontaktoinnissa. Sähköpostin etuna on se, että asiakas voi tarttua viestiin kiinni, silloin kun hänellä on sopiva hetki. Sähköpostin tulee kuitenkin olla riittävän kiinnostava ja aito, jotta se erottuu massasta. Osa myyjistä kokee, että

puhelimien välityksellä asioita menee helpommin ohi, jos asiakas ei ole kiinnostunut asiasta juuri kyseisellä hetkellä. Kahden keskeisessä keskustelussa osa myyjistä koki puhelimen olevan paras keino kommunikoida asiakkaiden kanssa. Erityisesti arkaluontoisemmista asioista keskusteltaessa puhelin todettiin hyväksi kommunikointikanavaksi.

Ensimmäistä keskustelua muodostaessa myyjät kokivat tärkeäksi hyvän ennakkovalmistautumisen. Jos asiakas ei ole entuudestaan tuttu olisi hyvä selvittää kenelle ollaan soittamassa ja miettiä mistä asioista kyseinen asiakas olisi kiinnostunut. Ensimmäisessä keskustelussa on tärkeä herättää kontaktin kiinnostus kohdeyritystä kohtaan. Ensimmäisellä kontaktoinnilla ei välttämättä tavoiteta oikeaa henkilöä, mutta tämän kautta voidaan saada tieto kenen kanssa asioista voisi keskustella. Kun oikea henkilö tavoitetaan, lähdetään sopimaan tapaamista, käydään läpi asiakkaan toimintaa ja mitä he tekevät. Tämän jälkeen lähdetään työstämään eri aihealueita asiakkaan kiinnostuksen ja tarpeiden mukaan. Uutta kontaktia lähestyessä on myös tärkeä oppia tuntemaan mitkä asiat kyseisetä henkilöä kiinnostavat ja mitä asioita hän haluaa viedä omassa yrityksessä eteenpäin.

Tapaamisten ja yhteydenottojen määrä investointihankkeen aikana vaihtelee eri myyjien välillä. Kontaktien määrän vaihteluun vaikuttaa kuitenkin eniten projektin koko ja asiakasorganisaatio. Lisäksi toteutettavan ratkaisun tekninen kypsyys vaikuttaa yhteydenottojen määrään. Mikäli asiakkaan etsimä ratkaisu on kohdeorganisaatiolle helppo määritellä, hankkeen läpivieminen on lyhytkestoisempaa ja yhteydenottojen määrä on vähäisempi. Vastaavasti kompleksisemmissä ratkaisuissa käytetään enemmän aikaa ja vaaditaan enemmän yhteydenottoja. Tämä näkyy niin loppuasiakasmyyntissä, kuin myös konerakentaja- ja partnerimyyntissä. Konerakentaja- ja partnerimyyntissä yhteydenottojen määrään vaikuttaa merkittävästi se, onko toteutettava ratkaisu heille tuttu. Mikäli ratkaisu on asiakkaalle tuttu, he pystyvät toteuttamaan projekteja melko itsenäisesti. Erityisesti isommissa hankkeissa sekä uusissa ja kompleksisemmissä ratkaisuissa konerakentajien ja partnereidenkin kanssa on enemmän tapaamisia.

Joissain organisaatioissa uskottavuuden ja luottamuksen saaminen kestää pidempään kuin toisissa yrityksissä ja oikeille päättäjille voi olla vaikea päästä keskustelemaan ennen kuin on saavutettu jotain organisaation alemmilla tasoilla. Sidosryhmän koko nähtiin myös yhtenä vaikuttavana tekijänä yhteydenottojen määrään. Myyjät kokevat, että asiakasyhteydenpidon

tulee olla säännöllistä ja jatkuvaa. Mikäli tapaamisten välillä on pitkä aika, asioiden läpikäynti voidaan joutua aloittamaan alusta, sillä tässä ajassa asioita on voinut unohtua tai ne on sillä aikaa ymmärretty väärin.

Myyjät kertoivat, että asiakas päättää täysin itse, ketä asiakkaan puolelta osallistuvat tapaamisiin. Osa myyjistä kertoi, että joissain tilanteissa he saattavat tehdä asiakkaalle ehdotuksen henkilöistä, joita keskusteluun olisi hyvä ottaa mukaan. On tärkeää, että molemmilta osapuolilta tapaamiseen osallistuu oikeat henkilöt, jotta asioista voidaan keskustella oikealla tasolla ja pystytään tekemään päätöksiä. Keskustelutilanteessa asiakkaan avoimuus vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka syvälliselle tasolle keskustelussa päästään. Myyjän pitää pystyä luomaan hyvä luottamussuhde asiakkaaseen, jotta asiakas pystyy avoimesti kertomaan niistä asioista, jotka helpottavat molemmin puolin yhteistä tekemistä.

Kohdeyrityksen myyjät kokivat vuorovaikutuksen eroavan eri kanavien välillä. Kasvokkain tapaamisissa sekä virtuaalitapaamisissa nähtiin omat hyvät ja huonot puolensa. Myyjät kokevat, että asioita on helpompi hoitaa kasvotusten ja suurin osa myyjistä koki olevansa omimmillaan suorassa asiakaskontaktissa. Erityisesti tilanteissa, joissa pyritään ymmärtämään asiakkaan tarve sekä saamaan selkeä kokonaiskuva asiakkaan tekemisestä, kasvokkain tapaaminen koettiin tärkeäksi. Lisäksi kasvokkain tapaaminen koettiin tärkeäksi tilanteissa, joissa asiakkaan tai myyjän tulee fyysisesti nähdä joku asia, esimerkiksi myyjän tulee nähdä asiakkaan laite tai asiakkaalle halutaan esitellä demolaitetta. Kohdeyrityksen myyjät kokivat, että kasvokkain tapaamisessa pystytään myös paremmin havainnoimaan ja vaikuttamaan siihen, mihin asiakkaan kannattaisi investoida tulevaisuudessa. Henkilökohtaisista asioista keskusteleminen, luottamuksen rakentaminen, tunnepuolen vaikuttaminen, workshopit ja palvelumyynti koettiin myös tilanteiksi, joissa asiakkaan tapaaminen tulisi tehdä kasvotusten.

Etäyhteyden kautta pidettävä tapaaminen koettiin erityisesti hyödylliseksi, kun palaveriin osallistuu useita henkilöitä ja puhutaan selkeistä ratkaisuisista. Etätapaamisen avulla palaveriin pystytään paremmin saamaan suurempi osallistujamäärä, kun matkustamista varten ei tarvitse varata erikseen aikaa. Myyjät kokevat, että etätapaamisen avulla ratkaisuja pystytään esittelemään helpommin. Lisäksi koetaan, että tapaamiseen saadaan paremmin oikeita henkilöitä mukaan, joilla on oikea kompetenssi. Etätapaamisessa on myös mahdollista luontevammin poistua kesken tapaamisen, mikäli tarve vaatii. Selkeiden ja faktapohjaisten

asioiden läpikäynnissä ja seurantalavereissa etätapaaminen koetaan tehokkaaksi tavaksi hoitaa asioita. Lisäksi nopeissa asioissa, kuten lisäinformaatiota tarvittaessa etätapaaminen koetaan tehokkaaksi kommunikointikanavaksi.

Suurimpana hyötynä etätapaamisissa nähtiin ajankäytön tehostuminen, kun matkustaminen jää pois. Tapaamisia on useammin, kommunikointi on nopeampaa ja asioita voidaan edistää nopeammin etäyhteyden avulla. Etäyhteyksien myötä kommunikointi on lisääntynyt asiakkaiden kanssa ja tuonut tekemiseen joustavuutta. Osa myyjistä koki, että etätapaamisessa asiakkaat antavat myös helpommin palautetta asioista. Aikaisemmin palautteet laitettiin sähköpostilla ja nyt asiakkaat antavat palautteen suoraan etätapaamisessa. Tämän kautta myyjienkin on helpompi vastata palautteisiin keskustelun kautta. Matkustamisen vähentyessä aikaa jää enemmän asioiden tekemiseen ja myyjät kokevat, että asioita tapahtuu enemmän. Osittain tämä koetaan myös kuormittavaksi. Osa myyjistä koki, että päivät täyttyvät Teams-palavereilla ja varsinaiselle tekemiselle jää vähemmän aikaa.

Suhteen luominen ja luottamuksen rakentaminen koettiin haastavaksi etäyhteyden kautta. Asiakkuuksissa, joissa myyjä on jo rakentanut hyvät suhteet asiakkaisiin, asioiden edistäminen onnistuu hyvin myös etänä, eikä asiakasta välttämättä tarvitse tavata kasvotusten. Asiakassuhteen ylläpito ei vaadi kasvokkain tapaamista, jos luottamus on jo luotu, mutta se vaatii paljon pohjustamista ja tapaamisissa pitää olla rehellinen. Lähes kaikki myyjät kokivat haasteena sen, että sanaton viestintä jää pois keskustelusta etätapaamisen aikana. Lisäksi vapaampi keskustelu jää helposti pois ja keskustelu ei ole yhtä avointa etäyhteyden aikana, jonka takia tärkeääkin tietoa voi jäädä kertomatta. Myyjät kokevat, että etäyhteyden kautta keskustelussa ei päästä yhtä syvälliselle tasolle, kuin kasvotusten. Uusien ideoiden esittäminen sekä tiedon vaihto uusien henkilöiden kanssa koetaan haastavaksi etäyhteyden kautta. Osa myyjistä kokee, että asiakas ei välttämättä halua etänä kertoa kaikkea ja erityisesti silloin, kun puhutaan luottamuksellisista asioista.

Myyjät kokivat, että etätapaamista varten palaveriin valmistautumiseen pitää käyttää enemmän aikaa ja palaveriin täytyy valmistautua paremmin. Ennen palaveria on tärkeä suunnitella, minkälainen on sopiva osallistujamäärä, kuinka kauan palaverin tulisi kestää, mikä on palaverin agenda ja tavoite, mitä materiaalia palaveriin tarvitaan ja mitä tulisi seuraavaksi tehdä. Mikäli palaverin osallistujamäärä on suuri, palaveri tulee olla tarkemmin suunniteltuja ja asian

läpivienti vaatii myyjältä enemmän. Osa myyjistä koki, että etätapaamisessa materiaalia pitää olla enemmän ja materiaalin pitää olla pidemmälle jalostettua. Myyjän tulee ennakkoon miettiä kohderyhmät ja millä tavalla heidät saa osallistettua keskusteluun. Palaverin agenda ja viesti tulee olla hyvin mietitty sekä jaoteltu selkeisiin kokonaisuuksiin.

Osa myyjistä koki, että tavoitteen määrittäminen on vielä tärkeämpää etänä pidettävässä tapaamisessa, kuin kasvotusten. Tapaamisen tavoite tulee olla kirkas kaikille palaveriin osallistuville. Palaverin tavoite on tärkeä kertoa myös asiakkaalle, sillä tämän avulla voidaan paremmin vaikuttaa siihen, että asiakkaan puolelta keskusteluun osallistuu oikeat henkilöt. Osa myyjistä kertoi soittavansa ennakkoon asiakasyrityksen avainhenkilöille ennen tapaamista. Tämän kautta pyritään taustoittamaan asiakkaalle palaverin kulkua ja osallistamaan heitä keskusteluun tietyssä vaiheessa keskustelua.

Etätapaamisessa ihmiset saattavat olla hiljaisempia, kuin kasvotusten keskusteltaessa. Etätapaamisessa ihmisten on helpompi vaipua passiivisemmaksi ja jäädä kuuntelijan rooliin. Myyjän on tärkeä tunnistaa erilaiset ihmistyyppit ja tunnistaa miten vastapuolen henkilö saadaan mukaan keskusteluun. Myyjän on tärkeä oppia tuntemaan ja lukemaan ihmisiä sekä muokkaamaan omaa toimintaansa sen mukaisesti. Myyjät kokevat, että keskustelun edistäminen etäkanavien kautta vaatii heiltä enemmän, kuin kasvotusten tapaaminen. Osa myyjistä koki tarvitsevansa apua siihen, miten etäyhteyden kautta oppisi paremmin tuntemaan uusia ihmisiä ja miten rennon ilmapiirin voi rakentaa etäyhteyden välityksellä. Lisäksi osa myyjistä toivoi, että kohdeyrityksen kesken jaettaisiin enemmän parhaita käytäntöjä ja keinoja keskustelun muodostamiseen.

Myyjät kokivat, että hyvällä valmistautumisella ja osallistamisella pystyy edistämään keskustelun muodostumista. Kohdistetuilla kysymyksillä, hyvillä keskustelutaidoilla ja vaikuttamisen keinoilla voidaan edistää keskustelua. Agendan kautta pystytään myös vaikuttamaan keskustelun muodostumiseen, esimerkiksi agendalla voi olla sellaisia asioita, jotka vaativat asiakkaalta ennakkovalmistautumista. Myyjät kokivat tärkeäksi, sen että kummallakin osapuolella on kamera päällä virtuaalitapaamisen aikana. Tämän kautta pystytään näkemään, millä tavalla ihminen reagoi eri asioihin keskustelun aikana. Myyjät kokivat, että erityisesti tapaamisissa, joissa on uusia ihmisiä toisen näkeminen olisi erittäin tärkeää.

6.1.3 Työkalut

Ennen koronapandemiaa kohdeyrityksen myyjät hoitivat asiakastapaamiset pääosin kasvotusten, mutta tällä hetkellä suurin osa asiakaskontakteista tapahtuu erilaisia digitaalisia kanavia hyödyntäen. Yleisimmiksi asiakaskommunikoinnissa hyödynnettäviksi digitaalisiksi kanaviksi nousivat Teams, puhelin, sähköposti ja LinkedIn. Näiden digitaalisten kanavien lisäksi myyjät hyödyntävät erilaisia digitaalisia työkaluja myyntityössään, joista yleisimmin käytettyjä olivat kohdeyrityksen CRM-järjestelmä, Microsoft Office -työkalut, Google ja yrityksen sähköinen kauppa. Lisäksi osa myyjistä kertoi hyödyntävänsä sosiaalista mediaa, Vainua, Conceptboardia, sosiaalisen median julkaisutyökalua, tarjoustyökalua sekä yrityksen sisäisiä digitaalisia työkaluja ja kanavia. Datan jakamiseen myyjät käyttävät eri kanavia niin asiakkaiden kuin myös yrityksen muiden sidosryhmien kanssa.

Teamsistä on tullut kohdeyrityksen myyjien päivittäinen työkalu viimeisen vuoden aikana. Asiakaskommunikoinnin lisäksi kohdeyrityksen myyjät hyödyntävät Teamsiä esimerkiksi sisäisessä kommunikoinnissa, aikatauluttamisessa sekä tiedonhallintaan. Sähköposti ja puhelin ovat edelleen Teamsin ohella myyjien yleisimmin käytettyjä digitaalisia kanavia asiakaskommunikoinnissa. Sähköpostilla pystyy tarvittaessa saamaan nopeasti viestiä eteenpäin tai pyytämään lisätietoja asiasta. Sähköpostin haasteena on kuitenkin, että jompikumpi osapuoli voi väärinymmärtää toisen sanoman. Lisäksi lisäkysymyksiä kysyminen sekä vastausten lähettäminen sähköpostitse voi viedä enemmän aikaa, kuin lyhyen etätapaamisen pitäminen tai puhelinsoitto. Puhelimen tai Teamsin kautta asia saadaan kerralla käytyä läpi ja viestiä pystyy helpommin säätämään tilanteen mukaan.

Kohdeyrityksen myyjät kokevat, että asiakassuhteiden ylläpito on helpottunut digitaalisten sovellusten myötä. Digitaalisten kanavien hyödyntämisen myötä prosessit etenevät nopeammin ja asiat saadaan ratkaistua nopeammin. Aikaisemmin yhteisen ajan löytäminen kasvokkain tapaamiselle saattoi olla haastavaa, mutta etätapaamisten myötä tapaamisia voidaan sopia nopeallakin aikataululla. Lisäksi yhteydenpito on lisääntynyt asiakkaiden kanssa digitaalisten kanavien hyödyntämisen myötä. Nyt pienemmistäkin asioista pidetään palavereja, kun aikaisemmin asioita niputettiin ja ne käytiin kerralla läpi kasvotusten. Etätapaamisten myötä yhteydenpito on säännöllisempää ja joidenkin asiakkaiden kanssa järjestetään kuukausittaisia tai jopa viikoittaisia seurantalavereja. Myyjät kokevat, että

asiakassuhteen ylläpidossa, asiakkaan tapaaminen kasvotusten on kuitenkin tärkeää. Myyjät kokevat, että vaikka tapaamisrajoitukset poistuvat, vanhaan malliin ei enää tulla palaamaan. Nähdään, että tulevaisuudessa tästä muodostuu jonkinlainen hybridimalli, jossa osa tapaamisista järjestetään kasvotusten ja osa digitaalisissa kanavissa. Myyjillä tulee olla kyvykyys tunnistaa, missä tilanteissa etätapaaminen on parempi ja missä tilanteissa asiakasta tulisi tavata kasvotusten.

Uusi CRM-järjestelmä on myös parantanut asiakassuhteen ylläpitoa, sillä myyjillä on yhteinen kanava dokumentoida ja jakaa asiakastietoja. Myyjät kokevat, että uuden CRM-järjestelmän myötä heillä on selkeämpi kuva heidän asiakkaistaan ja tieto on näkyvässä myös muille tiedon tarvitseville. Järjestelmästä pystytään seuraamaan mistä asioista asiakkaan kanssa on keskusteltu ja minkälaisia asioita asiakkaalla on mahdollisesti tapahtumassa tulevaisuudessa. Kohdeyrityksen yhdeksi kehityskohteeksi nostettiin asiakastapaamisten järjestelmällistäminen. Asiakkuuksienhallinnan ja asiakassuhteiden ylläpidon kannalta on tärkeää, että kaikilla on yhtenäinen tapa kirjata asiakasaktiviteettejä CRM-järjestelmään.

Myynti kokee, että markkinoinnissa ja markkinoinnin työkaluissa on hyödyntämätöntä potentiaalia. Kohdeyrityksen myyjät eivät tiedä tarkasti mitä kaikkea tietoa esimerkiksi markkinoinnin työkalujen avulla pystytään keräämään tai minkälaista tietoa asiakkaille pystyttäisiin jakamaan markkinoinnin työkaluja hyödyntäen. Myyjät kokivat, että markkinoinnin työkalut tukisivat myyntityötä, mikäli he tunsivat työkalut paremmin. Myyjähaastatteluissa nousi esille, että tällä hetkellä kohdeyrityksen myyjät eivät hyödynnä markkinoinnin automaatiota aktiivisesti myyntityössä. Keskusteluissa kuitenkin nostettiin esille, että markkinoinnin automaatiota tulisi hyödyntää tehokkaammin myyntityössä, sillä sen avulla voitaisiin tunnistaa asiakkaiden kiinnostuksen kohteita ja uusia mahdollisuuksia.

Yhdeksi kehityskohteeksi nousi sosiaalisen median parempi hyödyntäminen. Myyjät mainitsivat, että he hyödyntävät sosiaalista media työssään, mutta pääosin he seuraavat minkälaisia asioita heidän asiakkaansa julkaisevat sosiaalisessa mediassa. Asiakkaiden postausten kautta nähdään, mihin asioihin yritys panostaa tällä hetkellä, mihin heillä on uusia ratkaisuja, minkälaisia asioista he ovat kiinnostuneita ja mihin he ovat tähtäämässä tulevaisuudessa. Tämän tiedon avulla pystytään avaamaan uusia keskusteluita asiakkaiden kanssa. Osa myyjä kertoi myös itse jakavansa sisältöä sosiaalisessa mediassa. Yleisimmäksi

sosiaalisen median kanavaksi nostettiin LinkedIn. Kohdeyrityksessä on myös hyödynnettävissä työkalu, jonka avulla myyjät pystyvät jakamaan valmiiksi luotua sisältöä sosiaalisessa mediassa, mutta tätä ei hyödynnetä tällä hetkellä aktiivisesti. Yksi myyjä mainitsi käyttävänsä tätä edellä mainittua työkalua valmiiden postausten jakamisessa eri media-alustoihin.

Kohdeorganisaatiossa potentiaalisten asiakkaiden tiedon keräämiseen hyödynnetään useita eri lähteitä. Tiedon kerääminen ei ole tällä hetkellä järjestelmällistä, sillä myyjät tekevät sitä oman työnsä ohella eri kanavia hyödyntäen. Osa myyjistä kertoi hyödyntävänsä potentiaalisten asiakkaiden etsinnässä Vainu-palvelua. Vainun kautta myyjät voivat saada perustietoja yrityksistä, yritysten uutisista ja nettisivuista asetettujen filterien mukaan. Palvelun kautta myyjälle tulee sähköpostiin ilmoitus, jos yritys, nettisivu tai uutinen sopii asetettuihin filtereihin.

Osa myyjistä koki, että asiakastiedon keräämisen tulisi olla järjestelmällisempää. Lisäksi koetaan, että jonkun tulisi olla vastuussa tiedon keräämisestä ja generoida asiat eteenpäin oikeille henkilöille, jotta siitä saataisiin enemmän hyötyä. Suurin osa myyjistä hyödyntää erilaisia lehtiä ja artikkeleita potentiaalisten asiakkaiden ja myyntimahdollisuuksien etsimisessä. Osa myyjistä koki, että kohdeyrityksen tulisi entistä enemmän panostaa lehtien käyttöoikeuksiin, jotta asiakastietoa pystytään paremmin keräämään sitä kautta.

Kuten myyntityö osiossa mainittiin, osa myyjistä koki, että kohdeyrityksessä tulisi olla prosessin mukaiseen toimintaan ohjaavia työkaluja, ymmärrystä lisääviä työkaluja sekä päätöksentekotyökaluja. Koetaan, että työkalujen avulla voitaisiin tunnistaa tapaamisten lukumäärän mukaan, mihin myyntimahdollisuuksiin yrityksen kannattaa panostaa. Myyjät kokivat, että työkalujen avulla voitaisiin paremmin ymmärtää, kuinka nopeasti kyseisen kaupan kanssa pitäisi tehdä tulosta. Työkalujen avulla pystyttäisiin myös tunnistamaan ne myyntimahdollisuudet, jotka eivät ole edenneet. Yksi myyjistä mainitsi, että kohdeyrityksen CRM-järjestelmää voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myyntimahdollisuuksien etenemisen tunnistamisessa. Jotta CRM-järjestelmää voitaisiin hyödyntää tässä, kohdeyrityksellä tulisi olla varmennettu prosessi, jotta onnistumista voidaan mitata. Prosessi ei kuitenkaan saa olla kontrolliväline, vaan sen pitäisi toimia työvälineenä, jonka avulla myyntityötä voidaan tehdä tehokkaammin ja systemaattisemmin.

Yhtenä kehityskohteena nousi tarjousten järjestelmällistäminen. Yrityksessä on käytettävissä tarjoustyökalu, joka kuitenkin koetaan hieman kömpelöksi ja tämän takia osa tarjouksista tehdään valmiita tarjouspohjia hyödyntäen. Työkalun hyvä puoli on, että tarjoukset on tehty uusinta tarjouspohjaa hyödyntäen ja tarjoukset löytyvät järjestelmästä helposti tarvittaessa.

Osa myyjistä koki, että kohdeyrityksessä on jo olemassa monia hyödyllisiä työkaluja, mutta kaikkia niitä ei tällä hetkellä hyödynnetä aktiivisesti. Tämä johtuu osittain osaamisen puutteesta. Osa myyjistä koki, että työkalujen käyttöön on tarjolla erilaisia koulutuksia ja koulutuksista on saanut kaiken tarvittavan tiedon. Osa myyjistä puolestaan koki, että työkaluihin liittyen ei ole saatu tarpeeksi koulutusta. Osa myyjistä toivoi, että työkalun käyttöönoton jälkeen varmistettaisiin, että työkalua osataan käyttää oikein. Myyjät kokivat, että erityisesti yhtenäisen dokumentoinnin suhteen tarvittaisiin parempaa koulutusta.

6.1.4 Yhteistyö

Kohdeyrityksen myynti tekee yhteistyötä monien eri tahojen kanssa asiakkaan elinkaaren aikana. Myynti ja markkinointi tekevät tiivistä yhteistyötä messuihin, webinaareihin, uutisiin, artikkeleihin ja referensseihin liittyen. Vaikka myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä on kehitetty viime vuosina paljon, myyjät kokevat, että yhteistyötä tulisi vielä kehittää. Markkinointi on tällä hetkellä enemmän toimialakohtaista, eikä niinkään prosessin vaiheisiin sidoksissa. Markkinointimateriaali on olemassa paljonkin ja niitä hyödynnetään, mutta yksittäiseen myyntiprosessiin tai asiakkaan ratkaisun kehittämiseen liittyvää yhteistyötä ei juurikaan tehdä tällä hetkellä.

Myyjät kokevat, että myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö tulisi olla yhtenäisempää, niin että markkinoinnista tulisi luontaisempi osa myyntiprosessia. Osa myyjistä koki, että markkinoinnin tulisi olla enemmän läsnä asiakkaissa, jotta markkinoinnille muodostuu syvempi asiakasymmärrys. Tämän kautta markkinoinnin sisältöä tulisi enemmän viedä tarinoiden suuntaan, mitä asiakkaiden kanssa on tehty ja mitä ongelmia on ratkottu. Myyjät kokevat, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tulisi olla järjestelmällisempää. Lisäksi koetaan, että yrityksessä tulisi enemmän panostaa kohdennettuun markkinointiin. Markkinoinnin tulisi perustua siihen, miten eri kanavia hyödynnetään ja ketkä ovat yrityksen kohderyhmiä. Kohdeyrityksellä on erilaisia asiakassegmenttejä, jonka takia myös markkinointiviestintä on

erilaista eri kohderyhmille. Markkinoinnissa on tärkeä ymmärtää erot eri asiakassegmenttien välillä. Myynti tekeekin yhteistyötä markkinoinnin kanssa, jotta eri asiakassegmenttien erot ja tarpeet otetaan huomioon markkinoinnissa.

Kohdeyrityksessä on lähdetty tekemään toimialakohtaisia kampanjoita yhteistyössä myynnin ja markkinoinnin kanssa. Toimialakohtaisten kampanjoiden tarkoituksena on rakentaa kohdeyrityksen brändiä vahvemmin asiakkaisiin päin kohdennetun markkinoinnin avulla. Kampanjoiden kautta myynnillä on mahdollisuus nähdä, minkälaisia asioita heidän asiakkaansa ovat kiinnostuneita. Kohdeyrityksessä on viime aikoina panostettu entistä enemmän webinaareihin ja tätä kautta saatu tuotua yrityksen tarinaa asiakkaille kuuluviin laajemmin. Yritys on myös alkanut rakentamaan toimialakohtaisia webinaareja osana toimialakohtaisia kampanjoita.

Myyjät kokevat, että yksittäisen myynnin edistämiseksi myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä tulisi kehittää. Myynnin pitää pystyä määrittelemään, mitä asioita asiakkaille halutaan viestiä ja markkinoinnin tulisi tietää miten viesti saadaan vietyä asiakkaille. Koetaan, että myyjien pitäisi tunnistaa henkilötasolla, mitä asiakkaalle halutaan viestiä. Osa myyjistä mainitsi, että myynnin tulisi enemmän hyödyntää kohdeyrityksen markkinoinnin ammattilaisten osaamista sekä oppia hyödyntämään sosiaalista mediaa paremmin myyntityössään. Sosiaalisen median avulla pystyttäisiin hyvin kohdistamaan yrityksen viestintää, sillä myyjillä on jo olemassa sosiaalisessa mediassa asiakasverkosto, joille viestiä voisi jakaa.

Osa myyjistä koki, että markkinointiviestinnällisiä keinoja voisi hyödyntää yksittäisen myynnin edistämiseksi. Koetaan, että markkinointia voisi viedä enemmän samaan malliin, kuin mitä kuluttajapuolella tällä hetkellä tehdään. Kun asiakas on tekemässä päätöksiä tietyistä asioista, asiakkaan sosiaaliseen mediaan ja bannereihin tulee mainoksia kyseisestä aiheesta. Lisäksi koetaan, että markkinointiviestinnällisiä keinoja voisi hyödyntää myyntitapaamisten yhteydessä. Kun myyjä keskustelee asiakkaan kanssa jostain tietyistä aiheista, asiakkaalle voisi laittaa näkymään kyseiseen aiheeseen liittyviä asioita. Lisäksi koetaan, että asiakkaalle voitaisiin vahvistaa yrityksen viestiä asiakaskohtaamisten yhteydessä markkinointiviestinnällisin keinoin.

Kohdeyrityksen myynti tekee tiivistä yhteistyötä myös muiden kohdeyrityksen sidosryhmien ja vastuuhenkilöiden kanssa myyntiprosessin ja asiakkuudenhallinnan aikana. Myyjät tekevät muun muassa yhteistyötä eri myyntitiimien, asiakaspalvelun, huoltoinsinöörien, palveluliiketoimintayksikön, tuotepäälliköiden, teknisten asiantuntijoiden, teknisen tuen ja laskutuksen kanssa. Myyjät kokevat, että kohdeyrityksen sisäistä yhteistyötä tulisi kehittää, jotta loppuasiakas saataisiin keskusteluun tärkeäksi ja tekemisen keskiöön.

Osa myyjistä kokee, että loppuasiakasmyyjien ja partnerimyyjien välistä yhteistyötä tulisi kehittää ja yhteistyön tulisi olla tiiviimpää. Tämän avulla pystyttäisiin paremmin toteuttamaan eri sidosryhmien yhteisiä hankkeita. Partnerimyyntissä osa myyjistä kokee, että tiimin eri henkilöiden välistä yhteistyötä voisi kehittää. Koetaan, että tällä hetkellä onnistumiset ja parhaat käytännöt eivät skaalaudu tiimin muille myyjille. Mikäli kohdeyrityksellä on loppuasiakkaan kanssa salassapitosopimus, niin kohdeyritys ei pysty keskustelemaan hankkeesta partneriasiakkaiden kanssa. Asiakas päättää itse, kenen integraattorin kanssa he haluavat keskustella hankkeesta. Tämä vaikeuttaa myyjien yhteistyön tekemistä eri asiakassegmenttien välillä. Samoja haasteita nähdään myös konerakentajamyynnissä.

Myyjät kokevat, että kommunikaatio ja yhteistyö eri tahojen välillä toimii hyvin. Myyjät kokevat, että asiakkaita koskevat tiedot ovat helposti saataville eri tahojen välillä, vaikka kaikkea tietoa ei tallennetakaan tällä hetkellä samaan paikkaan. Tällaisissa tilanteissa hyvä kommunikaatio koetaan tärkeäksi ja tarvittaessa puuttuvia tietoja voidaan kysyä muilta tahoilta. Joissain asiakkaissa asiakasta koskevien tietojen läpinäkyvyys koetaan kuitenkin paremmaksi, kuin toisissa asiakkaissa. Asiakastietojen läpinäkyvyyden parantamiseksi, myyjien tulee ottaa vastuuta omien asiakkuuksien asiakastietojen läpinäkyvyydestä.

6.2 Asiakashaastatteluiden tulokset

Tässä työssä asiakasnäkökulman tutkimustulokset on kerätty kahdella tapaa. Osa tutkimusmateriaalista on kerätty tutkimuksen aikana asiakashaastatteluiden kautta ja osa olemassa olevaa aineistoa hyödyntäen. Työssä hyödynnettiin materiaalia aikaisemmista asiakashaastatteluista, sillä yritys on viime vuosina pyrkinyt selvittämään, millä tavalla kohdeyritys voisi palvella heidän asiakkaitaan paremmin asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimusta varten saatiin tutkimustuloksia yhteensä 20 yrityksestä. Asiakashaastatteluiden

tavoitteena oli selvittää, millä tavalla kohdeyritys pystyy tukemaan asiakkaitaan paremmin heidän toiminnassaan. Haastatteluiden tulosten kautta pyrittiin validoimaan, että myyjähaastatteluissa nousseet asiat koetaan myös asiakkaiden näkökulmasta tärkeiksi asioiksi.

Tutkimustuloksia saatiin kaikista kolmesta kohdeyrityksen asiakassegmentistä: loppuasiakkaat, konerakentajat ja partnerit. Työssä ei mainita asiakasyrityksien nimiä. Asiakashaastatteluiden tutkimustulokset on jaoteltu eri asiakassegmenttien mukaan, jotta voidaan tunnistaa erot eri asiakassegmenttien välillä.

6.2.1 Partneriasiakashaastatteluiden tulokset

Kohdeyrityksen partnerit kokevat, että heidän ja kohdeyrityksen välinen yhteistyö on ollut hyvää ja yhteistyö on parantunut viime vuosina. Yhteistyön koettiin avoimeksi ja partnerit kokevat saavansa yritykseltä tukea tarvittaessa. Mainittiin, että kohdeorganisaation apu on ollut nopeaa ja ammattitaitoista. Partneriasiakkaat kokevat, että avoimuus, luottamus ja tiivis kommunikointi ovat hyvän yhteistyön tärkeimmät elementit. Avoin keskustelu ja rehellisyys koettiin myös tärkeiksi asioiksi yritysten välisessä yhteistyössä. Lisäksi partnerit kokivat tärkeäksi, että kohdeyrityksen henkilöt ovat tavoitettavissa ja itse aktiivisia partnereiden suuntaansa. Yhteistyötä rakentaessa ja kehittäessä ihmisten välisillä suhteilla on myös vaikutusta yhteistyön laatuun. Partnerit kokivat, että molempiin suuntiin tapahtuva yhteistyö sekä kumppaneiden arvostus ovat tärkeitä asioita hyvän yhteistyön rakentamisessa.

Partnerit kertoivat, että he saavat hyvää tukea kohdeyritykseltä esimerkiksi suunnittelussa, vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämisessä sekä teknisissä ja kaupallisissa asioissa. Partnerit kertoivat, että kohdeyrityksen kanssa yhteistyössä on pystytty löytämään toimituksiin ja uusiin palveluihin loistavia ratkaisuja, joihin loppuasiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Osa partnereista toivoi, että tulevaisuudessa kohdeyritykseltä saisi enemmän asiantuntijatukea projekteissa. Partnerit toivoivat kohdeyrityksen osaamistukea erityisesti konseptivaiheessa sekä tukea erilaisiin määrityksiin. Lisäksi partnerit kokivat tärkeänä kohdeyrityksen tuotetuen ja siihen liittyvän tiedottamisen jatkuvan parantamisen.

Kohdeyrityksen myyjät tekevät yhdessä asiakaskäyntejä partnereiden kanssa. Partnerit kokivat tärkeäksi, että partnerit ja kohdeyrityksen asiantuntijat tekisivät entistä enemmän yhteisiä

asiakaskäyntejä. Partnerit toivoivat, että yhteisissä asiakastapaamisissa pohdittaisiin yhdessä kohdeyrityksen, partnerin ja asiakkaan kanssa oikeita ratkaisuja asiakkaalle. Osa partnereista mainitsi, että yhdessä toteutetuissa projekteissa asiakkaalla on ollut hyvä ymmärrys siitä, missä asioissa kumpikin osapuoli pystyy tukemaan. Osa partnereista koki yhteistyön haasteena sen, että yritysten välinen yhteistyömalli ei ole selkeä eri osapuolten kesken. Partnerit kokivat, että projektiyhteistyömallia tulisi yhdessä käydä läpi ja keskustella siitä minkälaisia näkemyksiä osapuolilla on siihen. Lisäksi partnerit kokivat yhteistyön kannalta tärkeäksi yhteistyön roolituksen ja viestinnän kehittämisen. Partnerit kokivat tärkeäksi sen, että asiakaskommunikoinnissa olisi selkeä ja hyväksytty roolitus, jottei tule törmäyksiä ja kommunikointi on mahdollisimman selkeää asiakkaalle.

Nähdään, että tulevaisuudessa partnereiden rooli tulee kasvamaan. Partnerit haluavat olla kehittämässä yhteistyötä ja olla mukana luomassa sen uusia malleja sekä toimivia tapoja toimia yhdessä. Osa partnereista näkee kohdeyrityksen tällä hetkellä laitetoimittajana ja toivoisi, että kohdeyrityksen rooli olisi toimia partnerin kumppanina laitetoimittaja roolin sijaan. Partnerit toivoivat, että yritysten myynnin yhteistyötä tiivistettäisiin ja lähdetäisiin miettimään yhteistä myyntikonseptia, jonka kautta myyntiä tehtäisiin tulevaisuudessa. Partnerit toivoivat, että yhteistyötä ja toimintaa kehitettäisiin eteenpäin yhteisen ideoinnin ja tekemisen kautta. Yhteistyön kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, niin teknisellä puolella kuin asiakaspalvelullisissa asioissa. Haastatteluissa nostettiin esille, että kohdeyrityksen ja partnereiden tulisi tehdä yhdessä asiakas- ja projektikohtaiset suunnitelmat, miten asiakkaisiin mennään ja miten siellä kasvetaan.

Kohdeyritys hoitaa partnereiden kanssa monia asioita sähköisissä kanavissa prosessin eri vaiheissa. Partnerit kokivat, että sähköiset kanavat toimivat hyvin. Osa partnereista kuitenkin mainitsi, että joissain tilanteissa he kokivat tärkeäksi, että he voivat suoraan soittaa jollekin asiasta. Asioiden hoitaminen puhelimitse koettiin tärkeäksi erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asia on kiireinen. Osa partnereista mainitsi käyttävänsä kohdeorganisaation keskustelupalstoja tiedon etsinnässä. Keskustelupalstojen kautta löytyy hyvin apua haastaviin tilanteisiin ja osa partnereista kertoi käyttävänsä tätä aktiivisesti. Kohdeorganisaation sähköinen kauppa nousi esille useissa vastauksissa. Partnerit kokivat kohdeyrityksen sähköisen kaupan hyväksi ja osa partnereista koki sen erinomaiseksi. Yksi partneriasiakas mainitsi, että

kohdeorganisaatio on edelläkävijä tällä osa-alueella. Partnerit kokivat, että sähköisen kaupan kautta projekteihin tarvittavien hankintojen tekeminen hoituu helposti.

Partnerit ovat havainneet, että kohdeyritys on tarjonnut viime aikoina enemmän webinaareja kuin aikaisemmin. Partnerit kertoivat, että webinaarit ovat olleet hyviä ja partnerit ovat erityisesti pitäneet siitä, että webinaarien kautta saa helposti tietoa uusista tuotteista ja ratkaisuksista. Lisäksi partnerit kokivat, että webinaarien kautta saadaan uusia ideoita ja vinkkejä eri aihealueista. Partnerit kokivat, että yrityksen järjestämät partnerikoulutukset ovat olleet hyvällä tasolla. Koulutusten kautta on perehdytetty partneriyritysten uusia työntekijöitä sekä koulutettu uusia asioita vanhoille partnereille. Partnerit kokivat tärkeäksi, että kohdeyritys panostaa koulukseen ja webinaareihin myös tulevaisuudessa. Koulutusten tarjonnan tulee vastata tarpeisiin ja koulutuksen tulee olla sujuvaa.

Partnerit kokivat tärkeäksi, että heille tulee välitön tieto tuoteuutuuksista. Partnerit toivovat, että jatkossakin kohdeyritys kertoo ja tiedottaa uutuuksista aktiivisesti partnereille. Lisäksi toivottiin, että kohdeyritys järjestäisi partneritilaisuuksia ja muita verkostoitumistilaisuuksia. Koronapandemian rajoitusten myötä asiakaskäynnit ovat romahtaneet myös partneripuolella. Partnerit toivoivat, että kohdeyritys tarjoaisi perinteisten kasvokkain tapahtuvien tietoisukujen ja infotilaisuuksia sijaan vastaavanlaisia tilaisuuksia Teamsin kautta partnereille ja heidän asiakkailleen.

Muutama partneri toivoi, että kohdeyritys tukisi heitä myös markkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa vahvemmin. Markkinoinnin osalta toivottiin tukea referenssitarinoiden rakentamiseen ja partneriverkoston esiin tuomiseen. Partnerit toivoivat saavansa paremmin tietoa uusista projekteista myös kohdeyrityksen kautta. Vaikka kohdeyrityksen ja partnereiden välinen kommunikointi koettiin olevan hyvällä tasolla, yhdeksi kehityskohteeksi nostettiin kommunikoinnin parantaminen. Osa partnereista mainitsi, että asioista pitäisi kommunikoida oikealle tasolle. Lisäksi partnereille tulee selkeästi kommunikoida, mitä kautta he saavat tukea eri asioihin.

Osa partnereista mainitsi, että kohdeyrityksellä ja partnereilla on aikaisemmin ollut käytäntönä nähdä säännöllisesti johdon kesken. Viime aikoina yhteiset tapaamiset ovat kuitenkin jääneet epäsäännöllisemmiksi ja koettiin, että jatkossa johdon tapaamisia tulisi järjestää säännöllisesti.

Partnerit kokevat, että yhteistyön kehittämiseksi tarvitaan lisää kanssakäymistä, jotta henkilökohtaiset suhteet paranevat. Tämä taas puolestaan mahdollistaa lisää yhteistä tekemistä. Nähdään, että avoin, luottamuksellinen ja taipuisampi yhteistyö antaa varmasti molemmille osapuolille hyödyllistä tulosta.

6.2.2 Konerakentaja-asiakashaastatteluiden tulokset

Konerakentaja-asiakkaiden haastatteluiden otanta oli pienempi, kuin partneriasiakkaiden. Konerakentaja-asiakkaiden vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa paljon samankaltaisuuksia partneriasiakkaiden haastattelutulosten kanssa. Konerakentaja-asiakkaat kokivat heidän ja kohdeyrityksen välisen yhteistyön toimivan hyvin. Konerakentaja-asiakkaat kokevat, että molemmin puolinen luottamus ja teknisesti laadukkaat ratkaisut ovat tärkeimmät tekijät hyvän yhteistyön kannalta. Lisäksi kohdeyrityksen tekninen tuki koettiin arvokkaaksi konerakentajien näkökulmasta.

Konerakentajat kokevat, että automaation jatkuva kehittyminen tuo tullessaan jatkuvaa uudistusta ratkaisuihin ja tuotteisiin. Konerakentajat toivoivat, että kohdeyritys toisi esille, minkälaisia uusia, parempi ratkaisuja asiakkaille pystytään tarjoamaan. Konerakentajat toivoivat, että kohdeyritys pystyisi esimerkiksi koulutusten ja perehdytyksen kautta tuomaan tietoa uusista ratkaisuista myös konerakentajille. Konerakentajat toivoivat, että kohdeyritys kertoisi enemmän uusista automaatio-, järjestelmä- ja komponenttiratkaisuista. Lisäksi toivottiin, että kohdeyritys kertoisi yleisesti minkälaisia palveluita kohdeyritys pystyisi tarjoamaan. Osa konerakentajista koki, että kohdeyrityksen osaaminen voisi tukea konerakentajien onnistumista ja sitä kautta tukea yhteistä onnistumista.

Konerakentajat kertoivat myös pitävänsä kohdeyrityksen webinaareista. Konerakentaja-asiakkaista osa kertoi etsivänsä itse tietoa kohdeyrityksen uusista ratkaisuista nettisivujen kautta. He kokivat löytävänsä tarvittavan tiedon helposti. Konerakentajat kokivat, että heidän ja kohdeyrityksen välinen yhteydenpito on sujuvaa, kun oikeat kontaktihenkilöt ovat selvillä. Osa konerakentajista kertoi, että he kommunikoivat kohdeorganisaation kanssa mieluiten joko puhelimen tai sähköpostin välityksellä.

6.2.3 Loppuasiakashaastatteluiden tulokset

Loppuasiakashaastatteluisissa yhteistyön tärkeimmiksi tekijöiksi nousi samanlaisia asioita, kuin partneri- ja konerakentaja-asiakkaiden haastattelutuloksissa. Loppuasiakkaat kokivat kumppanuuden, hyvän kommunikoinnin ja yhdessä tekemisen hyvän yhteistyön tärkeimmiksi tekijöiksi. Asiakkaat toivoivat, että yhteistyössä päästäisiin enemmän kohti kumppanuutta ja kohdeyritys tarjoaisi asiakkaille tietoa entistä laajemmin erilaisista ratkaisuista. Asiakkaat kokivat tärkeäksi, että kohdeyritys ymmärtää mitä asiakas tekee, minkälaisessa tilanteessa asiakas on, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja yrityksen tavoitteet. Tämän kautta kohdeyrityksen tulee miettiä, millä tavalla kohdeyritys pystyisi auttamaan asiakkaita heidän tilanteessaan ja miten yhdessä pystyttäisiin löytämään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi asiakkaat toivoivat kohdeyritykseltä näkemyksellisyyttä, joustavuutta ja ketteryyttä. Loppuasiakkaat toivoivat, että toimialasta tai ratkaisusta riippumatta ratkaisut olisivat yhteistyössä tehtyjä ja yhteistyö olisi säännöllistä.

Yhdessä loppuasiakashaastattelussa asiakkaat mainitsivat, että he haluaisivat miettiä yhdessä kohdeyrityksen kanssa, miten asiakasyritys voisi jatkossa tuottaa palveluita tehokkaammin. Tässä esimerkissä kohdeyrityksen kanssa rakennettaisiin yhdessä valmis malli, jonka avulla yritys pystyy myymään, esittämään ja jalkauttamaan ratkaisuja ketterämmin heidän asiakkailleen. Paketit tulisi olla valmiiksi mietittyjä ja niihin tulisi olla rakennettu kattavat esitysmateriaalit, joita asiakas voi esitellä omille asiakkailleen itsenäisesti. Kohdeyritys voisi tukea loppuasiakkaita ratkaisujen esittämisessä ja myynnissä, mikäli siihen on tarve.

Osa loppuasiakkaista toivoi, että yhteistyö olisi tarvelähtöistä ja käytäisiin molemminpuolista keskustelua, jonka kautta ratkaisuja lähdetään rakentamaan tarpeiden mukaan. Loppuasiakkaat antoivat hyvää palautetta siitä, että kohdeyritys on kuunnellut heidän tarpeitaan ja lähtenyt sitä kautta edistämään ratkaisuja. Lisäksi asiakkaat kokevat, että kohdeorganisaatio asiantuntijat ovat auttaneet heitä hyvin aikaisemmissa hankkeissa ja kommunikointi on ollut toimivaa. Asiakkaat kokevat, että mikäli he ovat tarvinneet syvempää ymmärrystä joissain asioissa, he ovat saaneet kohdeyritykseltä hyvin apuja. Osa loppuasiakkaista mainitsi, että kohdeyrityksen toimintamalli ei ole täysin selkeä heille ja koettiin, että tämä olisi hyvä käydä tarkemmin läpi. Asiakkaat kokivat haastavaksi ymmärtää, mitkä asiat kohdeorganisaatio hoitaa itse ja mitkä asiat tapahtuvat kumppaneiden kautta.

Yksi loppuasiakas mainitsi, että heidän ja kohdeyrityksen välinen yhteydenpito on vähentynyt korona vuoden aikana. Asiakkaat toivoivat, että kohdeyritys olisi proaktiivisempi ja kohdeyrityksen yhteyshenkilöt olisivat asiakkaisiin päin yhteydessä aktiivisemmin. Osa asiakkaista koki, että isompia asioita on käyty aktiivisemmin yhdessä läpi, mutta epävirallisempi kommunikointi on jäänyt vähemmälle. Asiakkaat toivoivat, että kohdeyritys esittelisi uusia ja erilaisia ehdotuksia enemmän loppuasiakkaille. Asiakkaat halusivat saada enemmän tietoa kohdeyrityksen uusista palveluista ja tuotteista sekä minkälaista lisäarvoa kohdeorganisaatio pystyy tuottamaan asiakkailleen. Lisäksi asiakkaat halusivat kuulla lisää siitä, mihin suuntaan kohdeorganisaatio on menossa. Loppuasiakkaat toivoivat, että heille esiteltäisiin kyseiselle toimialle ja tiettyyn aihealueeseen liittyen ajankohtaisimpia ja mielenkiintoisimpia ratkaisuja. Asiakkaat toivoivat, että kohdeyrityksen asiantuntijat esittelisivät roadmapin kautta, minkälaiset asiat voisivat olla kyseiselle asiakkaalle mielenkiintoisia ja joita voitaisiin yhdessä lähteä viemään eteenpäin.

Loppuasiakashaastattelussa osa asiakkaista mainitsi, että asioiden alustamiseen sähköposti on paras kommunikointikanava. Myös loppuasiakkaat kokevat kasvokkain tapaamisen tietyissä tilanteissa arvokkaaksi ja vastaavasti toisissa tilanteissa etätapaamisen tehokkaammaksi tavaksi hoitaa asioita, riippuen keskusteltavasta aiheesta ja laajuudesta. Myös loppuasiakkaat kokivat, että etätapaaminen on hyvä kommunikointikanava tilanteissa, joissa käsiteltäviä aiheita on vähemmän. Kasvokkain tapaamisia toivottiin järjestettäväksi erityisesti niissä tilanteissa, jossa aiheita on useampi tai käsiteltävä aihe on laaja. Asiakkaat toivoivat, että toimialle tai tiettyyn aihealueeseen liittyvistä ajankohtaisista aiheista keskusteltaisiin kasvotusten. Tapaamisia suunniteltaessa tulee miettiä, minkälaisista asioista ollaan keskustelemassa ja mikä on ajankäytöllisesti fiksuin ratkaisu. Asiakkaat mainitsivat, että yhteistyön kannalta olisi tärkeä tavata kasvotusten 2–4 kertaa vuodessa.

Osa loppuasiakkaista mainitsi, että kohdeyrityksen dokumentit eivät ole miellyttäviä lukea, jonka takia tietoja jää lukematta. Osa asiakkaista mainitsi, että he ovat oppineet itse etsimään tietoa kohdeyrityksen nettisivuilta, mutta siinä vaiheessa pitää tietää mitä ollaan etsimässä. Asiakkaat toivovat, että tietoa tulisi enemmän kohdeyritykseltä, jonka jälkeen lisätietoja voi etsiä itse. Asiakkaat kokivat, että kohdeyrityksen tulisi jatkossa kertoa paremmin uusista tuotteista ja palveluista sekä uusista konsepteista. Lisäksi asiakkaat toivoivat, että ratkaisuja läpikäydessä ja miettiessä tehtäisiin tiiviimpää yhteistyötä oikeiden ratkaisujen löytämiseksi.

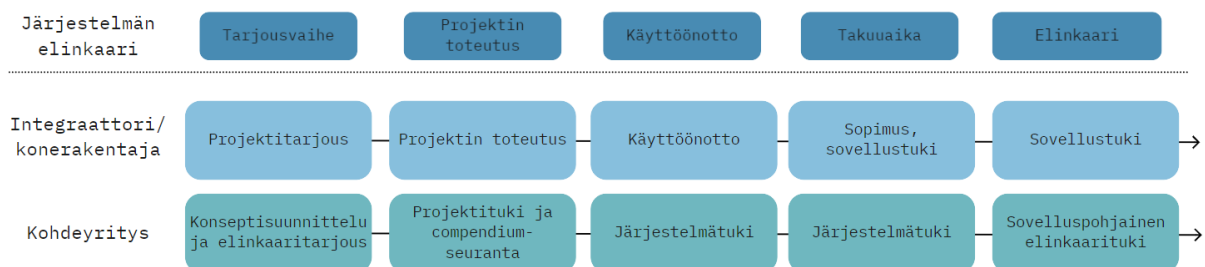
Ratkaisuja esittäessä on tärkeä puhua hyödyistä, riskeistä ja puhua asioista oikealla tasolla. Loppuasiakkaat kokivat hyödylliseksi referenssitarinoiden läpikäynnin, sillä tätä kautta näkee minkälaisia asioita muut ovat tehneet samaan aiheeseen liittyen ja se voi auttaa myös visioimaan tulevaisuuteen. Loppuasiakkaat kokevat, että heidän ja kohdeorganisaation välinen yhteistyö tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa.

7 MYYNTIPROSESSIN KUVAAMINEN JA DIGITALISAATION HYÖDYNNETTÄVYYS PROSESSISSA

Tässä kappaleessa käydään läpi työn tuloksena syntynyt prosessikuvaus kohdeyrityksen myyntiprosessista. Myyntiprosessin esittelyn jälkeen tarkastellaan, kuinka kohdeyrityksen myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan kehittää muutoin, kuin digitaalisin keinoin. Tämän jälkeen käydään läpi, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityössä myyntiprosessin aikana ja miten myyntityötä voidaan tehostaa digitalisaation avulla.

7.1 Kohdeyrityksen myyntiprosessin kuvaaminen

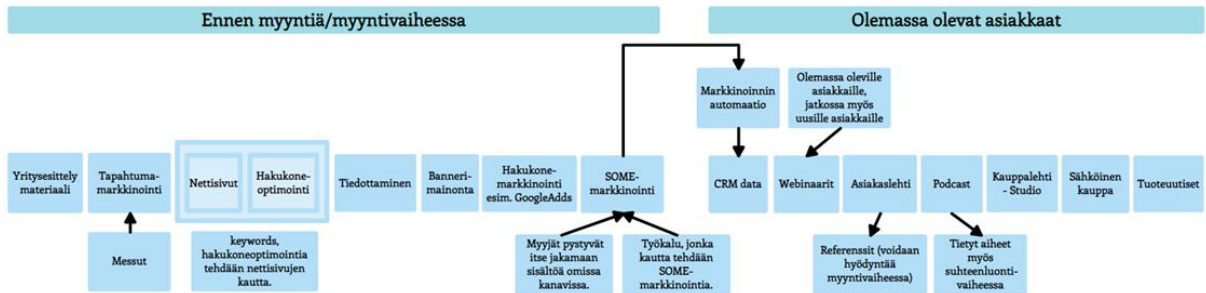
Kohdeyrityksessä ei ollut aikaisemmin kuvattuna kohdeyrityksen nykyistä myyntiprosessia. Nykyistä myyntiprosessia lähdettiin tarkastelemaan kuvassa 9 esitetyn prosessikuvauksen kautta, jossa on esitetty myyntiprosessin päävaiheet. Kuvassa 9 esitetty myyntiprosessi on muodostettu ensimmäisten myyjäkeskusteluiden pohjalta.



Kuva 9. Myyntiprosessin nykytila

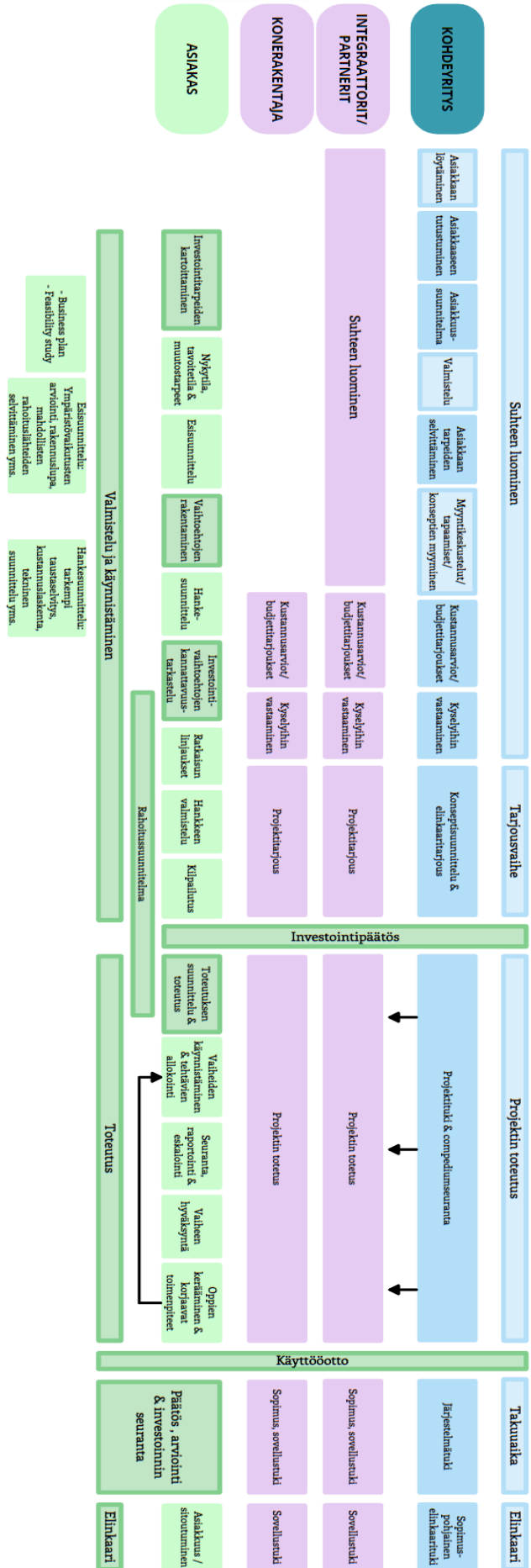
Kohdeyrityksessä tunnistettiin tarve kuvata myyntiprosessin vaiheet tarkemmin ja erityisesti tunnistaa, mitä asioita tulee ottaa huomioon myyntiprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi tutkittavan ilmiön kannalta oli tärkeä tarkastella, minkälaisia markkinointiaktiviteetteja ja

markkinoinnin työkaluja kohdeyrityksellä on käytettävissä tällä hetkellä. Kuvassa 10 on esitetty, minkälaisia markkinointiaktiiviteetteja ja työkaluja kohdeyrityksellä on tällä hetkellä käytössä. Kuvassa 10 kohdeyrityksen markkinointiaktiiviteetit ja työkalut on jaettu ennen myyntiä/myyntivaiheessa tapahtuviin markkinointiaktiiviteetteihin ja aktiiviteetteihin, joita toteutetaan olemassa oleville asiakkaille.



Kuva 10. Markkinointiaktiiviteetit ennen myyntiä/myyntivaiheessa ja markkinointiaktiiviteetit olemassa oleville asiakkaille.

Kuvassa 11 on esitetty myyntiprosessin prosessikuvaus, joka on muodostettu kirjallisuustutkimuksen kautta tunnistettujen parhaiden käytäntöjen ja tutkimuksen haastattelutulosten perusteella. Kohdeyrityksen myyntiprosessin kuvauksen muodostamisessa on hyödynnetty luvussa 2.1 esitettyjä Dubinskyn (1980) myynnin seitsemän askeleen mallia sekä Moncriefin & Marshallin (2005) modernisointua myynnin seitsemän askeleen mallia. Lisäksi myyntiprosessin kuvauksen muodostamisessa on hyödynnetty luvuissa 2.2 esitettyjä henkilökohtaisen myyntityön tärkeimpiä tehtäviä ja myyntityössä huomioitavia asioita. Myyntiprosessikuvauksessa tarkastellaan myyntiprosessia, jossa on mukana kohdeyrityksen myynti eli loppuasiakasmyyjät, partnerimyyjät ja konerakentajamyyjät. Kohdeyrityksen myyntiprosessi on kuvattu sinisellä. Lisäksi kuvauksessa on esitetty kohdeyrityksen partnerit ja konerakentajat liilalla. Partnereilla ja konerakentajilla tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka toteuttavat investointihankkeita yhdessä kohdeyrityksen kanssa asiakkaan investointiprosessin aikana. Kuvauksessa on myös esitetty loppuasiakkaan investointiprosessi, joka on kuvattu vihreällä. Loppuasiakkaan prosessikuvauksen muodostamisessa on hyödynnetty luvussa 2.4 esitettyä Järvenpää ym. (2017) investointiprosessin mallia.



Kuva 11. Myyntiprosessi asiakkaan investointihankkeen aikana.

Investointihankkeeseen osallistuvat osapuolet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Joissain tapauksissa kaikki osapuolet voivat osallistua toteutettavaan hankkeeseen, kun taas joissain tapauksissa hankkeen toteutuksessa voi olla mukana esimerkiksi pelkästään kohdeyritys, partneri ja asiakas. Prosessikaaviossa tarkoituksena on kuvata eri osapuolien prosessivaiheita investointiprojektin aikana, mikäli he osallistuvat projektiin. Prosessikuvauksessa keskitytään tarkastelemaan kohdeyrityksen myyntiprosessin vaiheita asiakkaan investointihankkeen aikana ja tämän takia partnereiden ja konerakentajien prosesseista on kuvattua pelkät päävaiheet. Partnereiden sekä konerakentajien prosessit on esitetty päävaiheittain, jotta lukijalle muodostuu ymmärrys siitä, mikä kohdeyrityksen rooli on partnereiden ja konerakentajien prosessissa. Tämän lisäksi prosessikuvauksessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan ennen investointipäätöstä tapahtuvia vaiheita, sillä näissä vaiheissa kohdeyrityksen myynnin rooli on suurempi.

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle uuden asiakkaan löytämisestä. Kun uusia asiakas on löydetty ja ensimmäiset keskustelut käyty, lähdetään tutustumaan asiakkaaseen ja rakentamaan asiakassuhdetta. Myyjän tulee oppia tuntemaan ihmiset, jotka asiakkaan päässä vaikuttavat asioihin. Lisäksi myyjän tulee keskustelun kautta oppia ymmärtämään asiakkaan tekemistä, prosesseja, haasteita, ongelmia ja tarpeita. Tämän perusteella lähdetään rakentamaan asiakkuussuunnitelmaa eli mitä asiakkaan kanssa ollaan tekemässä, miksi ja mitkä ovat kontaktipinnat asiakkaan päässä. Myyntiprosessin alkuvaiheessa myyjän tulee käydä asiakkaan kanssa läpi kohdeyrityksen toimintamalli, sillä kohdeyrityksen toimintamalli poikkeaa hieman muista toimittajista. Tämä on tärkeä käydä asiakkaan kanssa läpi, jotta asiakas ymmärtää, kuinka kohdeyritys ja ekosysteemi toimivat investointihankkeen aikana. Lisäksi heti prosessin alkuvaiheessa on tärkeä rakentaa kokonaistarina, jossa on otettu huomioon muun muassa digitalisaatio, datan hyödynnettävyys ja omistaminen, pilviratkaisut, elinkaariajattelu, tuotannonohjaus ja tuoteportfolio.

Asiakassuhteen luominen ja luottamuksen rakentaminen ovat avaintekijöitä myynnin läpiviennissä. Mitä paremmin tuntee asiakkaan, sitä paremmin on mukana tekemisessä ja sitä todennäköisemmin pääsee kuulemaan, minkälaisia kehitysohjeita asiakkailla on. Mitä aikaisemmassa vaiheessa tiedetään asiakkaan investointihankkeesta, sitä enemmän asiakkaalla on aikaa omaksua uusia asioita ja sitä paremmin myyjä pystyy tukemaan asiakkaita myös hankkeen suunnittelussa. Jos asiakkaan kanssa ei olla saatu luottamussuhdetta ja hankkeesta

kuullaan vasta myöhäisessä vaiheessa, kohdeyrityksen voi olla vaikeampi lähteä kilpailemaan muiden kilpailijoiden kanssa. Suhteen luomisen, luottamuksen rakentamisen ja asiakasymmärryksen kautta asiakas kysyy herkemmin myös myyjiltä apua asioiden ratkaisemiseen ja minkälaisia ratkaisuja kohdeyrityksellä löytyisi kyseiseen asiaan. Tässä vaiheessa myyjä pystyy omalla asiantuntijuudellaan ja näkemyksellisyydellään auttamaan asiakasta hankkimaan oikean ratkaisun, jota asiakas todellisuudessa tarvitsee.

Jotta myyjä pystyy auttamaan asiakasta suunnitteluvaiheessa, myyjän tulee ottaa selvää, kuka tekee suunnittelua ja mitä asioita siihen mennessä on tehty. Hankkeen alkuvaiheessa on tärkeää, että asiakas kertoo mitä oikeasti ollaan suunnittelemassa ja tekemässä, jotta myyjälle muodostuu selkeä kuva siitä mitä asiakas tavoittelee. Tämän kautta myyjän on helpompi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja lähteä asiakkaan kanssa yhdessä suunnittelemaan, minkälaisista ratkaisuista ja konsepteista asiakkaan kanssa keskustellaan. Tämän perusteella myyjä ja asiantuntijat lähtevät yhdessä työstämään erilaisia ratkaisuja ja kokonaisuuksia asiakkaan tarpeisiin. Näitä ratkaisuja esitellään asiakkaille ja käydään läpi, mitä hyötyjä ja lisäarvoa ratkaisut tuottavat asiakkaalle. Tässä vaiheessa autetaan asiakasta muodostamaan käsitys siitä, mitä asioita hankkeessa tulee ottaa huomioon.

Ratkaisujen esittelyvaiheessa on tärkeä tuoda esille, minkä takia asiakkaan kannattaa panostaa moderniin teknologiaan ja huomioida tämä suunnittelussa sekä ratkaisun valinnassa. Vaikka nämä asiat eivät olisi sillä hetkellä projektin kannalta oleellisia, myyjän tulee viestiä asiakkaalle, että modernin teknologian kautta asiakkaalla on mahdollisuus jatkossa optimoida ja kehittää ratkaisujaan. Lisäksi asiakkaan kanssa tulee yhdessä miettiä, minkälaisia näkemyksiä asiakkaalla on tulevaisuuteen, jotta asiakkaalle pystytään antamaan kokonaisvaltainen tuki. Tämän kautta lähdetään yhdessä asiakkaan kanssa suunnitelmaan sopivaa ratkaisua heidän tarpeisiinsa. Tässä kohtaa puhutaan usein suuremmista kokonaisuuksista, jonka jälkeen valittuja ratkaisuja lähdetään työstämään pienemmissä osissa eteenpäin. Ratkaisun tarkentuessa asiakas pyytää kohdeyritykseltä kustannusarvioita tai budjettitarjousta suunnitellusta ratkaisusta.

Kohdeyrityksen myyjät auttavat asiakkaita, partnereita ja konerakentajia teknisessä suunnittelussa. Usein partnerit ja konerakentajat pystyvät itsenäisesti suunnittelemaan ratkaisuja, mutta kohdeyrityksen myyjät ja asiantuntijat auttavat asiakkaita tarvittaessa.

Ratkaisujen suunnitteluvaiheessa asiakkaalle on tärkeä näyttää, että ratkaisu on uskottava ja luotettavasti toteutettavissa sekä toimittajalla on kyky toimittaa ratkaisu vaatimusten mukaisesti. Tällä alalla asiakkaille on tärkeää, että teknologia on yleisesti hyväksytty ja muutkin pystyvät toteuttamaan saman ratkaisun. Mitä isommista hankkeista puhutaan, sitä tärkeämpiä nämä asiat ovat asiakkaalle riskienhallinnan kannalta.

Asiakas lähettää kyselymateriaalin, jonka sisältö vaihtelee hankkeen koosta ja asiakkaasta riippuen. Kyselyaineistossa on määritelty esimerkiksi hankkeen tekninen laajuus, tekniset tiedot, hankkeen aikataulu, koulutustarpeet, kaupalliset vaatimukset ja hankkeen luovutusprosessi. Viimeistään tässä vaiheessa ratkaisua tarjoavat partnerit tulee olla valittuna. Joissain tapauksissa partneri saattaa olla jo aikaisemmassa vaiheessa mukana, mikäli partnerilla on jo jonkinlainen suhde asiakkaaseen. Loppuasiakas tekee partnerivalintaa koskevan päätöksen itse, mutta kohdeyrityksen myynti voi ehdottaa asiakkaalle partnereita, jotka voisivat toteuttaa hankkeen. Mikäli ratkaisua on tarjoamassa useampi kohdeyrityksen partnereista, kohdeyrityksen rooli pienenee, sillä kohdeyrityksen tulee tukea kaikkia partnereita tasapuolisesti. Jos ratkaisua on tarjoamassa vain yksi partneri, kohdeyritys ja partneri voivat työstiä ratkaisua tiiviimmin yhdessä, jolloin kohdeyrityksellä voi olla suurempi rooli hankkeen aikana.

Partnerimyyjien tehtävänä on tukea partnereita ja heidän tekemistään projektin aikana. Tässä vaiheessa kohdeyrityksen myyjä ja asiantuntijat lähtevät yhdessä partnerin kanssa miettimään ratkaisua asiakkaalle niin, että vastataan kyselyn vaatimuksiin. Kohdeyrityksen myyjät tukevat partnereita myös ratkaisujen esittelyvaiheessa, mikäli partneri kokee tarvitsevansa tukea siihen. Lisäksi myyjät tukevat partnereita hankinnan elinkaareen liittyvissä asioissa ja kysymyksissä. Loppuasiakkaille elinkaareen ja ylläpidettävyyteen liittyvät asiat ovat tärkeitä ja kohdeyrityksen myyjät pyrkivät tähdentämään partnereille ja konerakentajille, mitä elinkaari merkitsee loppuasiakkaille. Kohdeyritys voi myös itse tarjota asiakkaalle elinkaari palveluita.

Konerakentajat osallistuvat prosessiin samassa vaiheessa kuin partnerit. Konerakentajat tekevät melko itsenäisesti projektimyyntiä ja kysyvät kohdeyritykseltä tukea tarvittaessa. Yleisesti, jos ratkaisu on teknisesti kasassa, konerakentajat eivät tarvitse teknisestä näkökulmasta kohdeyritykseltä apua. Mikäli konerakentajat kuitenkin kokevat tarvitsevansa tukea kohdeyritykseltä, kohdeyrityksen myyjät pyrkivät tukemaan konerakentajia parhaalla

mahdollisella tavalla. Myös konerakentajapuolella myyjät pyrkivät tuomaan pidemmän aikavälin ymmärrystä ja elinkaariajattelua toteutettaviin hankkeisiin, esimerkiksi minkä takia on tärkeä panostaa moderniin teknologiaan ja minkäläistä hyötyä sekä arvoa ratkaisu tuottaa konerakentajille ja heidän asiakkailleen. Joissain tapauksissa konerakentajat tukeutuvat myös kohdeyrityksen myyjiin ja asiantuntijoihin ratkaisun esittelyvaiheessa.

Kun kilpailutus on tehty ja asiakas on valinnut sopivan toimittajan, lähdetään suunnittelemaan toteutusta. Tässä kohtaa kohdeyritys lähtee yhdessä konerakentajan tai partnerin kanssa selvittämään ja miettimään, miten haluttuun ratkaisuun päästään. Projektin toteutusvaiheessa kohdeyrityksen myynnin tehtävänä on tukea partnereita ja konerakentajia projektin toteutuksessa. Projektin toteutuksen jälkeen kohdeorganisaation tehtävänä on tarjota järjestelmätukea takuuajana. Mikäli loppuasiakas on kiinnostunut kohdeyrityksen elinkaaripalveluista ja valitsee kohdeyrityksen elinkaaren ylläpitoon, asiakkaalle kuuluu sopimusperusteinen elinkaarituki. Mikäli loppuasiakas valitsee kohdeyrityksen toteuttamaan elinkaaripalveluita, kohdeyrityksellä voi olla isompi rooli hankkeen toteutuksessa. Tällöin seurataan projektin toteutusta tarkemmin, jotta kohdeyritys voi kantaa ylläpito vastuuta tulevaisuudessa.

Myyjä on mukana läpi koko prosessin myyntivaiheesta, toteutukseen ja ylläpitoon. Varsinaisen myyntivaiheen jälkeen myyjän tehtävänä on toimia konerakentajan, partnerin ja asiakkaan tukena, olla mukana asiakkuuden kokonaishallinnassa ja pitää huoli siitä, että asiakas on tyytyväinen. Asiakkaalle voi ajoittain olla hieman epäselvää, miten asiat etenevät myyntiprosessin aikana, sillä hankkeen toteutukseen voi osallistua useita eri toimijoita kohdeyrityksen ekosysteemistä. Kohdeyrityksen myyjien tehtävänä on koordinoita ekosysteemiä investointihankkeen aikana ja pitää huoli siitä, että asiakas on ajan tasalla siitä, mitä hänen asiassaan tapahtuu. Myyntiprosessin aikana myyjän tulee olla johdonmukainen ja joustava sekä varmistaa, että kaikkien kesken puhutaan samoista asioista ja kaikki osapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla.

Kohdeyrityksen myyntityöhön kuuluu edellä mainitun myyntiprosessin lisäksi monia muita asioita, jotka eivät suoraan näy investointihankkeen aikana, mutta vaikuttavat välillisesti hankkeiden toteuttamiseen. Konerakentajamyymäjät ja partnerimyymäjät pyrkivät viemään heidän asiakkailleen uusia ideoita ja uusia teknisiä ratkaisuja ja sitä kautta tuomaan uusia ratkaisuja

myös heidän loppuasiakkailleen. Lisäksi myyntityöhön kuuluu asiakassuhteen ylläpitoa ja jatkuvaa asiakkuuden kehittämistä. Kohdeyrityksen myyjät opettavat konerakentaja- ja partneriasiakkaita toimimaan kohdeyrityksen ekosysteemissä ja tukeutumaan kohdeyrityksen tukiprosesseihin. Tämä on tärkeä selventää asiakkaille. Myyjä on asiakkaan tukena, mutta tietyissä asioissa prosessien tehokkuuden ja asiakkaan kannalta asiat kannattaa hoitaa tukiprosesseja hyödyntäen. Myyjän tulee esimerkiksi kertoa konerakentaja- ja partneriasiakkaille, mitä kautta tietoja saa parhaiten, mitä kautta kannattaa hoitaa eri asioita ja minkälainen asiakkaan datarakenne tulisi olla, jotta asioiden eteenpäin vieminen olisi mahdollisimman tehokasta.

7.2 Myyntityön ja myyntiprosessin kehittäminen

Työn tarkoituksena oli selvittää, kuinka myyntityötä voidaan tehostaa ja miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamisessa. Myyntiprosessin kuvauksessa on esitetty ne vaiheet, jotka tulisi kirjallisuuden ja haastattelutulosten perusteella tehdä jokaisessa myyntiprosessissa asiakkaan investointihankkeen aikana. Myyntiprosessin päävaiheiden lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin prosessin päävaiheiden sisällä tapahtuvia tehtäviä ja vaiheissa huomioitavia asioita sekä kuinka digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntiprosessin eri vaiheissa. Näistä tuloksista on rakennettu kaksi taulukkoa, joiden avulla pystytään tarkastelemaan, kuinka myyntiprosessi ja myyntityötä voidaan tehostaa. Tulokset on jaettu kahteen taulukkoon tulosten selkeyttämiseksi. Taulukot on rakennettu yhdistämällä tutkimuksen havaintoja ja aikaisempaa kirjallisuutta. Tutkimustulosten ja kirjallisuuden väliltä on pyritty löytämään yhtäläisyyksiä ja tämän avulla pyritty tunnistamaan, kuinka myyntityötä voidaan tehostaa.

Tässä luvussa tarkastellaan, kuinka myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan tehostaa muutoin kuin digitaalisin keinoin. Luvussa 7.3 on esitetty tutkimustulosten toinen osa, jossa tarkastellaan, miten myyntityötä ja myyntiprosessia voidaan tehostaa digitaalisin keinoin. Taulukossa 1 on esitetty tärkeimmät löydökset, joiden avulla myyntityötä ja myyntiprosesseja voidaan kehittää ja tehostaa. Osa myyntiprosessin kuvauksessa esitetyistä prosessivaiheista on jätetty pois tästä taulukosta, koska kyseiseen prosessivaiheeseen ei tunnistettu kehityskohteita. Taulukossa esitetyt prosessin keskeiset vaiheet poikkeavat hieman myyntiprosessin prosessivaiheistuksesta. Osa myyntiprosessin keskeisistä vaiheista tunnistettiin prosessin

päävaiheen sisäisiksi tehtäviksi ja myyntiprosessissa esitettyjen päävaiheiden lisäksi pystyttiin tunnistamaan uusia päävaiheita, kuten esimerkiksi asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen. Taulukon muodostamisessa on hyödynnetty luvussa 2 esitettyjä myyntiprosessiin, myyntityöhön ja myyntityön digitalisoitumisen kautta tunnistettuja myyjän tärkeimpiä tehtäviä, huomioitavia asioita ja parhaita käytäntöjä. Lisäksi taulukon muodostamisessa on huomioitu luvussa 3 esitetyt asiakaskäyttäytymisen ja ostokäyttäytymisen muutos, asiakaspolku ja kuinka myyjä pystyy tuottamaan asiakaskokemusta ja asiakasarvoa asiakkaalle. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa vasemmalta katsoen on kuvattu myyntiprosessin keskeisimmät vaiheet. Keskimmaisessä sarakkeessa on kuvattu kyseisen prosessivaiheen sisäiset tehtävät. Viimeisessä sarakkeessa on pyritty kuvaamaan mitä asioita myyjän tulee tehdä ja ottaa huomioon sekä, mitä asioita yrityksen tulee kehittää kyseisessä vaiheessa.

Taulukko 1. Myyjän tärkeimmät tehtävät myyntiprosessin eri vaiheissa ja prosessissa huomioitavat asiat.

Prosessin keskeiset vaiheet	Prosessivaiheen sisäiset tehtävät	Tehtävien tarkempi kuvaus
Asiakkaaseen tutustuminen ja suhteen luominen	Asiakkaaseen tutustuminen ja asiakkaan ymmärtäminen	Opitaan ymmärtämään asiakkaan tekemistä, prosesseja, haasteita, ongelmia ja tarpeita. Opitaan ymmärtämään asiakkaan tilanne ja yrityksen tavoitteet.
	Asiakkuussuunnitelma	Rakennetaan asiakkuussuunnitelma, jonka mukaan asiakkuutta lähdetään edistämään.
	Kohdeyrityksen toimintamallin läpikäynti	Kerrotaan asiakkaalle, millainen kohdeyrityksen toimintamalli on.
		Ekosysteemin roolien ja vastuualueiden läpikäynti.
	Kokonaistarinan rakentaminen	Kerrotaan, kuinka kohdeorganisaatio pystyy auttamaan asiakkaita menestymään nyt ja tulevaisuudessa. Digitalisaatio, datan hyödynnettävyys ja omistaminen, pilviratkaisut, elinkaariajattelu, tuotannonohjaus, tuoteportfolio.
Asiakkaan tarpeiden selvittäminen	Hanketta koskevat suunnitelmat	Pyritään selvittämään, mitä asiakas on suunnittelemassa ja tekemässä.
		Suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa, minkälaisista ratkaisuista ja konsepteista keskustellaan.
		Roadmap, jonka kautta esitellään kyseiselle asiakkaalle mielenkiintoisia asioita, joita voitaisiin yhdessä lähteä toteuttamaan.
Myyntikeskustelut / konseptien myyminen	Ratkaisujen ja konseptien esittely yhdessä asiantuntijoiden kanssa.	Pyritään tuomaan esille, mitä hyötyä ja lisäarvoa ratkaisut tuottavat asiakkaalle.
		Autetaan asiakasta muodostamaan käsitys siitä, mitä asioita hankkeessa tulee ottaa huomioon.
		Referenssien esittely

	Ratkaisujen työstäminen yhdessä asiakkaan kanssa.	Tulevaisuuden näkymät Roadmap, jonka kautta valittuja ratkaisuja lähdetään työstämään pienemmissä osissa eteenpäin.
Tarjousvaihe / Projektin toteutus	Ratkaisujen työstäminen yhdessä partnereiden ja/tai konerakentajien kanssa.	Projektiyhteistyömallin läpikäynti ja roolitus Konseptisuunnittelu Ratkaisujen esittely Elinkaari Projektituki/Asiantuntijatuki
Asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen	Uusien ideoiden ja ratkaisujen esittäminen	Pyritään tuomaan esille, minkälaisia uusia, parempi ratkaisuja asiakkaille pystytään tarjoamaan.
		Aktiivinen tiedottaminen
		Enemmän tietoa kohdeyrityksen uusista palveluista ja tuotteista sekä minkälaista lisäarvoa kohdeorganisaatio pystyy tuottamaan asiakkailleen.
	Asiakkaiden tiedottaminen	Ekosysteemissä toimiminen
		Tukitoiminnoista ja -prosesseista viestiminen
	Yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen	Yhteistyön kehittäminen kohti kumppanuutta
		Avoin keskustelu ja rehellisyys
		Proaktiivisuus
		Tuotetuki ja siihen liittyvän viestinnän jatkuva parantaminen
		Yritysten myynnin yhteistyön tiivistäminen/Yhteinen myyntikonsepti
		Koulutukset/Perehdytykset
		Verkostoitumistilaisuudet/Partneritilaisuudet
		Markkinointituki
Säännölliset tapaamiset johdon kanssa		
Kommunikoinnin parantaminen (säännöllinen ja jatkuva kommunikointi)		
Dokumenttien kehittäminen		
Myynnin kehittäminen	Asiakkaan ymmärtäminen ja lisäarvon tuottaminen	Palvelumuotoilumenetelmien hyödyntäminen osana myyntityötä
		Prosessikuvausten hyödyntäminen myyntityössä
	Henkilökohtaisen myyntityön ja yhteistyön kehittäminen	Myyntiprosessien ymmärtäminen (prosessin vaiheet ja tavoitteet)
		Prosessin mukainen toiminta
		Myynnin työkalujen kouluttaminen
		Parhaiden käytäntöjen ja onnistumisten jakaminen
		<ul style="list-style-type: none"> - Miten luodaan rento ilmapiiri etänä? - Miten keskustelua saa edistettyä etänä? - Miten tutustua uusiin ihmisiin helpommin etänä?
Kohdeyrityksen sidosryhmien välisen yhteistyön kehittäminen		

Myyntiprosessin alussa asiakkaan löytämisen jälkeen myyjän tulee tutustua asiakkaaseen ja oppia ymmärtämään asiakasta. Myyjän on tärkeä ymmärtää asiakkaan tekemistä, prosesseja, haasteita, ongelmia ja tarpeita. Lisäksi myyjän tulee ymmärtää, minkälainen asiakkaan tilanne on ja minkälaisia tavoitteita asiakasyrityksellä on. Tämän avulla pystytään lähteä miettimään,

millä tavalla kohdeyritys pystyisi auttamaan asiakkaita heidän tilanteessaan ja kuinka yhdessä pystyttäisiin löytämään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Tämän avulla pystytään lähteä rakentamaan oikeita ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin heti alusta lähtien. Näiden tietojen perusteella lähdetään tekemään asiakkuussuunnitelmaa, jonka mukaan asiakkuutta lähdetään edistämään. Prosessin alkuvaiheessa asiakkaalle on tärkeä kertoa, millainen kohdeyrityksen toimintamalli ja ekosysteemi on. Tämä on tärkeää, jotta asiakas ymmärtää kuinka kohdeyritys ja ekosysteemi toimii asiakkaan investointihankkeen aikana. Tämän kautta asiakkaalle on selkeää heti alusta lähtien, mitkä asiat kohdeorganisaatio hoitaa itse ja mitkä asiat tapahtuvat muiden sidosryhmien kautta. Lisäksi prosessin alkuvaiheessa on tärkeä kertoa, kuinka kohdeorganisaatio pystyy auttamaan asiakasta menestymään nyt ja tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa on hyvä tuoda esille esimerkiksi tuoteportfolio, digitalisaatio ja datan hyödyntämiseen liittyvät asiat. Tämän avulla pystytään kertomaan, minkälaista arvoa kohdeyritys pystyy tuomaan asiakkaalle. Kohdeyritys voi auttaa asiakasta visioimaan tulevaisuuteen ja ennakoimaan muutoksia.

Seuraava päävaihe on asiakkaan tarpeiden selvittäminen. Edellisessä vaiheessa tutustuttiin myös asiakkaan tarpeisiin, mutta tarpeita tarkasteltiin suuremmissa mittakaavassa. Tässä vaiheessa asiakkaan tarpeita pyritään selvittämään yksityiskohtaisemmin ja keskitytään hanketta koskeviin suunnitelmiin. Myyjän tulee selvittää, mitä asiakas on suunnittelemassa ja kuka tekee suunnitelmia. Tämän avulla pystytään auttamaan asiakasta suunnittelussa ja varmistamaan, että asiakkaan suunnittelema ratkaisu on paras ratkaisu heidän tarpeisiinsa. Myyjä pystyy hankkeen suunnitteluvaiheessa tuomaan asiakkaalle lisäarvoa oman kokemuksen ja ymmärryksen kautta. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa tulee yhdessä suunnitella minkälaisista ratkaisuista ja konsepteista tullaan keskustelemaan. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi roadmapin kautta, jossa esitellään asiakkaalle mielenkiintoisia asioita. Esitetyistä asioista, voidaan valita tietyt aihealueet, joita lähdetään työstämään yhdessä asiakkaan kanssa. Roadmapin avulla molemmille osapuolille muodostuu selkeä kokonaiskuva siitä, mitä asioita lähdetään viemään eteenpäin.

Kun asiakkaan kanssa on keskusteltu, mistä konsepteista ja asioista tullaan keskustelemaan, kohdeyritys lähtee asiantuntijoiden kanssa suunnittelemaan ratkaisuja kyseiselle asiakkaalle. Tämän jälkeen kohdeyritys esittelee asiakkaalle ratkaisuja ja konsepteja. Esittelyvaiheessa on tärkeä tuoda esille mitä hyötyjä ja lisäarvoa ratkaisut tuottavat asiakkaalle. On havaittu, että

referenssitarinoiden kautta pystytään hyvin tuomaan esille minkälaisia asioita muut ovat tehneet samaan aiheeseen liittyen ja minkälaisia hyötyjä nämä ratkaisut ovat tuoneet. Lisäksi esittelyvaiheessa autetaan asiakasta muodostamaan käsitys siitä, mitä asioita hankkeessa tulee ottaa huomioon. Esittelyvaiheen jälkeen ratkaisuja lähdetään työstämään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa tulee keskustella asiakkaan tulevaisuuden näkymistä, jotta kohdeyritys pystyy antamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisen tuen ja huomioimaan tulevaisuuden suunnitelmat ratkaisun toteutuksessa. Myyntikeskusteluvaiheessa pystytään auttamaan asiakasta visioimaan tulevaisuuteen, ennakoimaan muutoksiin ja miettimään ratkaisun elinkaarta. Kohdeyritys voi laatia yhdessä asiakkaan kanssa roadmapin, jonka kautta valittuja ratkaisuja lähdetään työstämään pienemmissä osissa eteenpäin. Roadmapin avulla nähdään selkeästi, kuinka asia etenee ja mitä ollaan tekemässä. Lisäksi roadmapin avulla pystytään ohjaamaan asiakasta johdonmukaisesti päätöksentekoa kohti.

Tässä taulukossa tarjousvaihe ja projektin toteutus on yhdistetty yhdeksi päävaiheeksi. Tässä vaiheessa myynnin tehtävänä on tukea partnereita ja konerakentajia projektin tarjous- ja toteutusvaiheessa. Kohdeyrityksen tulisi käydä partnerin ja/tai konerakentajan kanssa yhdessä läpi projektin yhteistyömalli ja projektin roolitus. Tämän avulla pystytään varmistamaan, että projektin roolitus on selkeä kaikille osapuolille. Kohdeyrityksen on tärkeä tukea partnereita ja konerakentajia konseptisuunnittelussa, elinkaaren liittyvissä asioissa ja tarjota heille projekti- ja asiantuntijatukea projektin aikana. Lisäksi kohdeyrityksen tulee auttaa partnereita ja konerakentajia esittelyvaiheessa, mikäli he tarvitsevat apua. Näiden avulla pystytään varmistamaan, että ratkaisu vastaa asiakkaan tarpeita, ratkaisu onnistutaan toteuttamaan mahdollisimman hyvin, projektin toteutus on mahdollisimman sujuvaa ja projektin toteutus on kaikille osapuolille selkeä.

Myyntiprosessin kuvauksessa ei huomioitu asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä asioita, joten ne haluttiin nostaa omaksi aiheeksi tässä taulukossa. Tämän prosessivaiheen alle tunnistettiin kolme tärkeää tehtävää. Ensimmäisenä on uusien ideoiden ja ratkaisujen esittäminen. Tämä nousi esille asiakashaastatteluiden kautta. Myynnin tulisi tuoda asiakkaille paremmin esille, minkälaisia uusia, parempia ratkaisuja asiakkaille pystytään tarjoamaan. Lisäksi toivottiin, että uusista ratkaisuista tiedotettaisiin entistä aktiivisemmin asiakkaille. Yrityksen tulisi jatkossa entistä enemmän kertoa siitä, kuinka kohdeorganisaatio pystyy auttamaan asiakkaitaan ja minkälaista lisäarvoa yritys pystyy tuomaan asiakkailleen. Toinen

tehtävä on asiakkaiden tiedottaminen. Kohdeyrityksen tulisi kertoa niin loppuasiakkaille, kuin myös partneri- ja konerakentaja-asiakkaille kuinka ekosysteemissä toimitaan. Tämän avulla voidaan varmistaa, että toimintamalli on kaikille selkeä, roolit ovat selkeät, vältetään törmäyksiltä ja kommunikointi on sujuvaa. Lisäksi kohdeyrityksen on tärkeä kertoa asiakkaille kohdeyrityksen tukitoiminnoista- ja prosesseista. Tämän avulla pystytään varmistamaan, että asiat saadaan hoidettua mahdollisimman tehokkaasti oikeita resursseja hyödyntäen.

Kolmas tehtävä asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen alla on yhteistyön rakentaminen ja kehittäminen. Tässä osassa taulukkoa on esitetty asioita, joita kohdeyrityksen tulisi kehittää tai huomioida yhteistyön kehittämisen kannalta. Yhteistyötä ja asiakassuhdetta tulee ylläpitää ja kehittää jatkuvasti. Haastatteluiden tuloksissa havaittiin, että myyjät ja asiakkaat ovat havainneet, että yhteistyötä tulisi kehittää ja yhteistyön tulisi olla tiiviimpää. Yhteistyötä tulisi kehittää kohti kumppanuutta ja yritysten myynnin yhteistyötä tulisi tiivistää. Yritys haluaa auttaa asiakkaita rakentamaan modernia liiketoimintaa ja auttaa asiakkaita pääsemään heidän tavoitteisiinsa. Vastaavasti asiakkaat toivovat, että kohdeyritys toimisi asiakkaan kumppanina laitetoimittajan roolin sijaan. Tiiviimmän yhteistyön ja kumppanuuden kautta pystytään lisäämään yhteistä tekemistä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Avoin keskustelu, luottamus, rehellisyys ja proaktiivisuus nostettiin haastatteluissa tärkeiksi yhteistyön elementeiksi. Kohdeyrityksen myyjien tulee erityisesti kiinnittää näihin asioihin huomiota, mikäli yhteistyötä halutaan kehittää. Yhteistyön kehittämisen kannalta muiksi kehityskohteiksi nousi esimerkiksi tuotetuen ja siihen liittyvän viestinnän jatkuva parantaminen, koulutusten ja perehdytysten lisääminen, verkostoitumistilaisuuksien järjestäminen, markkinointituen tarjoaminen, kommunikoinnin parantaminen ja dokumenttien kehittäminen.

Viimeinen prosessin keskeinen vaihe tässä taulukossa on myynnin kehittäminen. Tässä osassa esitetyt asiat eivät ole sidoksissa tiettyyn myyntiprosessin vaiheeseen, vaan nämä liittyvät yleisesti myynnin kehittämiseen. Nämä asiat on jaettu kahteen osaan, asiakkaan ymmärtämiseen ja lisäarvon tuottamiseen liittyviin asioihin sekä henkilökohtaisen myyntityön ja yhteistyön kehittämiseen liittyviin asioihin. Kohdeyritys voisi hyödyntää palvelumuotoilumenetelmiä osana myyntityötä. Tämän kautta saataisiin erilaisia lähestymistapoja asiakkaiden ymmärtämiseen, ratkaisujen kehittämiseen ja eri sidosryhmät saataisiin vahvemmin osallistettua tekemiseen. Palvelumuotoilumenetelmien avulla ratkaisua pystyttäisiin myös käymään syvällisemmin läpi, jolloin asiakkaalle pystytään paremmin

esittelemään ratkaisun tuomia hyötyjä ja tuomaan lisäarvoa eri sidosryhmille. Kohdeyritys voisi myös hyödyntää prosessikuvauksia tai roadmap-ajattelua myyntityössä. Prosessikuvauksia tulisi hyödyntää keskustelun tukena ja niitä tulee avoimesti käydä myös asiakkaan kanssa läpi. Prosessikuvausajattelun kautta molemmilla osapuolilla on parempi käsitys siitä, kuinka asia etenee ja mitä ollaan tekemässä. Henkilökohtaisen myyntityön kehittämisen kannalta myynnin tulisi paremmin ymmärtää myyntiprosessia, prosessin vaiheita ja vaiheiden tavoitteita. Tämän avulla pystyttäisiin paremmin tunnistamaan, mitkä projektit saadaan maaliin, mihin projekteihin myynnin kannattaa panostaa ja mitkä projektit eivät etene tavoitteiden mukaan. Kohdeyrityksessä voitaisiin hyödyntää prosessin mukaiseen toimintaan ohjaavia työkaluja. Tämän avulla pystytään seuraamaan, että myyntiprosessin kaikki tärkeimmät tehtävät suoritetaan ja myynnillä on yhteinen tapa tehdä myyntityötä. Lisäksi tämä mahdollistaa myyntiprosessin paremman mittaamisen.

Henkilökohtaisen myyntityön kehittämisen kannalta on tärkeää, että kohdeyrityksen myynnin työkalujen koulutusta kehitettäisiin. Tämän avulla pystytään varmistamaan, että kaikki myyjät osaavat hyödyntää tarjolla olevia työkaluja mahdollisimman tehokkaasti omassa työssään. Lisäksi kohdeyrityksessä tulisi kehittää eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. Tiiviimmän yhteistyön avulla pystytään paremmin toteuttamaan eri sidosryhmien välisiä hankkeita ja tarjoamaan asiakkaille entistä parempia ratkaisuja. Lisäksi kohdeyrityksessä tulisi aktiivisemmin jakaa parhaita käytäntöjä ja onnistumisia, jotta parhaat käytännöt saadaan jalkautettua myös muilla ja tämän avulla pystytään palvelemaan asiakkaita entistä paremmin.

7.3 Digitalisaation hyödyntäminen myyntityössä

Taulukossa 2 on esitetty tärkeimmät löydökset liittyen siihen, miten myyntityötä voidaan tehostaa digitaalisin keinoin myyntiprosessin eri vaiheissa. Taulukon muodostamisessa on hyödynnetty kirjallisuuskatsauksesta samoja lukuja kuin taulukon 1 muodostamisessa, mutta tämän lisäksi taulukossa on hyödynnetty luvussa 4 esitettyjä myynnin digitaalisia teknologioita. Luvussa 4 esitettyjen myynnin digitaalisten teknologioiden kautta on pyritty tunnistamaan digitaalisia keinoja myyntiprosessin ja myyntityön tehostamiseksi. Lisäksi taulukon muodostamisessa on hyödynnetty tutkimushaastatteluiden kautta esiin nousseita havaintoja. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa vasemmalta katsoen on kuvattu myyntiprosessin keskeisimmät vaiheet. Keskeisimmässä sarakkeessa on kuvattu kyseisen prosessivaiheen

tehtävät, joissa digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää. Viimeisessä sarakkeessa on kuvattu, mitä digitaalisia työkaluja voidaan hyödyntää myyntiprosessin eri tehtävissä ja kuinka niitä tulisi hyödyntää myyntiprosessin tehostamiseksi. Taulukossa esitetyt prosessin keskeiset vaiheet poikkeavat hieman myyntiprosessin prosessivaiheistuksesta ja taulukossa 1 esitetyistä prosessin päävaiheista. Osa myyntiprosessin kuvauksessa esitetyistä prosessivaiheista on jätetty pois tästä taulukosta, koska kyseiseen prosessivaiheeseen ei tunnistettu digitaalisia keinoja, joilla myyntiprosessia voisi tehostaa.

Taulukko 2. Digitaalisten työkalujen hyödynnettävyys myyntiprosessin eri vaiheissa.

Prosessin keskeiset vaiheet	Prosessivaiheen sisäiset tehtävät	Digitaaliset työkalut ja niiden hyödynnettävyys	
Uusi asiakkuus	Uuden asiakkaan löytäminen	Prospektointityökalut, esimerkiksi Vainu (integrointi CRM-järjestelmään)	
		Digitaaliset lehdet	
		Yritysten nettisivut ja artikkelit	
		Chat-palvelut	
		Sosiaalinen media	
		Sales intelligence	
Liidien käsittely	Liidien käsittely	Myynnin automaation hyödyntäminen prospektien ja liidien hoitamiseen (viestien automatisointi suunnitelman mukaisesti).	
		Markkinoinnin automaatio liidien luokitteluun. Missä vaiheessa liidi on tarpeeksi valmis kontaktointia varten?	
		Liidien käsittely CRM-järjestelmässä.	
Asiakkaaseen tutustuminen ja suhteen luominen	Asiakastietojen ylläpito	Kaikki asiakasta koskeva tieto tulee löytyä CRM-järjestelmästä. (kontaktit, myyntimahdollisuudet, tapaamiset, tarjoukset)	
		Laajan asiakastietokannan avulla pystytään tavoittamaan suuria asiakasmääriä kerralla. (Voidaan hyödyntää esimerkiksi sähköpostimarkkinointiin, markkinoinnin kohdentamiseen ja markkinoinnin automaatioon)	
	Asiakkuussuunnitelma	Asiakkuussuunnitelmien tekeminen CRM-järjestelmään, jotta suunnitelmat ovat läpinäkyviä kaikille.	
	Asiakkaan mielenkiinnon kohteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen	Asiakkaan mielenkiinnon kohteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen	Markkinoinnin automaatio
			Sosiaalisen media
			Digitaaliset lehdet
			Yritysten nettisivut ja artikkelit
	Kohdeyrityksen tarjonnan esittäminen	Kohdeyrityksen tarjonnan esittäminen	Chat-palvelut
			Sales intelligence asiakastarpeiden ennakointiin.
			Sosiaalinen media/Julkaisutyökalu <ul style="list-style-type: none"> - Referenssitarinat - Uudet tuotteet, palvelut, ratkaisut - Tapahtumat
Yrityksen nettisivut			
		Markkinointikampanjat	

		Markkinoinnin automaation avulla viestin jakaminen (viestin ajoittaminen ja räätälöinti).
		Hakukonemarkkinointi
		Virtuaalimessut
Asiakkaan tarpeiden selvittäminen	Datan hyödyntäminen asiakkaan kiinnostuksenkohteiden ja tarpeiden tunnistamisessa	Markkinoinnin automaation tuottaman datan perusteella pystytään tunnistamaan asiakkaan kiinnostuksenkohteita.
		Asiakkaan sosiaalisen median käyttäytymisen seuraaminen.
		CRM-järjestelmän tekoälyn hyödyntäminen asiakastarpeiden tunnistamisessa.
		Sales intelligencen tuottaman datan perusteella pystytään tunnistamaan asiakastarpeita.
Myyntikeskustelut / konseptien myyminen	Ratkaisujen esitleminen ja työstäminen yhdessä kohdeyrityksen asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa	Virtuaalitapaamisen työkalut
		Jaettavat taulukot (yrityksen sisällä)
		Virtuaalitiimien muodostaminen esimerkiksi Teamisia hyödyntäen. (yrityksen sisällä)
	Myynnin esitysmateriaali ja muut myynnin materiaalit	Perinteiset esitysmateriaalit ja pilvipohjaiset esitysmateriaalit. (Esitysmateriaalin visuaalisen ilmeen kehittäminen erilaisia työkaluja hyödyntäen.)
		Yhteinen tallennuspaikka myynnin esitysmateriaaleille, jotta kaikilla on viimeisin versio esityksestä ja materiaalit ovat helposti löydettävissä/jaettavissa.
		Digitaaliset valkotaulut
		Valmiiden viestipohjien luominen ja hyödyntäminen.
	Myyntimahdollisuuksien ja myynnin seuraaminen	Kirjataan CRM-järjestelmään seuraavat askelmerkit ja toteutetaan jokainen ”tehtävä”.
		CRM-järjestelmä hyödyntäminen myyntimahdollisuuksien etenemisen seuraamisessa. Tunnistetaan potentiaalisimmat myyntimahdollisuudet ja kaupat, jotka eivät ole edenneet.
		Myynnin analytiikan hyödyntäminen seurantaan, arviointiin, tehokkuuden parantamiseen sekä trendien, tuloksien ja kampanjoiden seurantaan.
	Myynnin edistäminen markkinointiviestinnällisin keinoin	Bannerimainonta
		Sosiaalinen media
		Markkinoinnin automaatio
Hakukonemarkkinointi		
Aiheeseen liittyvän viestin lähettäminen suoraan CRM-järjestelmästä, valmiita sähköpostipohjia hyödyntäen.		
Tarjousvaihe / Projektin toteutus	Ratkaisujen työstäminen ja tiedon etsintä (partnerit ja konerakentajat)	Sähköinen kauppa
		Kohdeyrityksen keskustelupalstat
		Yrityksen nettisivut
		Kommunikointi mieluiten sähköpostille tai puhelimitse.
	Tarjoustekeminen	Tarjoustyökalu <ul style="list-style-type: none"> - Valmiiden tarjouspohjien hyödyntäminen. - Tehdyt tarjoukset löytyvät yhdestä paikasta.
	Hankintojen tekeminen	Ostojen ohjaaminen sähköiseen kauppaan.

Asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen	Uusien ideoiden ja ratkaisujen esittäminen (tietty aihealue tai toimiala)	Webinaarit
		Sosiaalinen media/Julkaisutyökalu - Referenssitarinat
		Yrityksen nettisivut - Referenssitarinat
		Markkinoinnin kampanjat
	Tietoa uusista tuotteista, palveluista ja ratkaisuista	Asiakkaiden lisääminen postituslistoille CRM-järjestelmässä.
		Webinaarit
		Sosiaalinen media/Julkaisutyökalu
		Yrityksen nettisivut
		Sähköinen kauppa
		Virtuaalimessut/Virtuaalinen showroom
	Infotilaisuudet ja tietoisikut	Virtuaalitapaaminen
	Asiakkaiden tiedottaminen	Sähköpostimarkkinointi
	Asiakaspalaute	Asiakaspalautteiden kirjaaminen CRM-järjestelmään.
Asiakasta koskeva sisäinen kommunikointi	Asiakasta koskevan kommunikoinnin käyminen CRM-järjestelmässä, jotta tiedot olisivat läpinäkyviä yrityksen muille sidosryhmille.	
Asiakas-kommunikointi	Ensimmäinen kontakti uuteen asiakkaaseen	Puhelin
		Sähköposti
	Asioiden alustaminen	Sähköposti
		Puhelin
	Kahden henkilön välinen keskustelu	Puhelin
		Virtuaalitapaaminen
	Arkaluontoisista asioista keskustelu	Puhelin
	Palaveriin osallistuu useita henkilöitä	Virtuaalitapaaminen
	Käsiteltäviä aiheita vähän	Virtuaalitapaaminen
Selkeät ja faktapohjaiset asiat	Virtuaalitapaaminen	
Seurantapalaverit	Virtuaalitapaaminen	
Uudet työkalut asiakaskommunikointiin	Chat-ominaisuuden käyttöönotto CRM-järjestelmässä.	

Myynti pystyy hyödyntämään erilaisia digitaalisia kanavia uusien asiakkaiden etsimisessä ja löytämisessä. Uusia asiakkaita voidaan löytää esimerkiksi digitaalisten lehtien, yritysten nettisivun, artikkeleiden, chat-palveluiden ja sosiaalisen median kautta. Lisäksi uusia asiakkaita voidaan löytää sales intelligenen avulla ja prospektointityökalua hyödyntäen. Prospektointityökalun tulee olla integroitavissa yrityksen CRM-järjestelmän kanssa, jotta työkalun avulla kerättyä dataa pystytään tehokkaasti hyödyntämään myyntityössä. Datan avulla myyjät voivat tunnistaa ketä heidän tulee kontaktoida ja milloin. Uuden asiakkaan löydyttyä liidejä ja prospekteja pitää käsitellä ja hoitaa. Tähän myynti pystyy hyödyntämään myynnin ja markkinoinnin automaatiota. Myynnin ja markkinoinnin automaation avulla myynti pystyy

tehostamaan ja automatisoimaan viestejä prospekteille ja liideille. Automatisoidun viestinnän avulla pystytään ylläpitämään potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa. Lisäksi markkinoinnin automaatiota voidaan hyödyntää liidien luokitteluun ja tämän avulla pystytään tunnistamaan, missä vaiheessa liidi on valmis kontaktointia varten. Yrityksen tulisi kirjata kaikki liidit CRM-järjestelmään, jotta pystytään seuraamaan, mitkä liidit ovat johtaneet asiakkuuksiin ja kauppoihin sekä mitkä liidit eivät ole edenneet.

Kun liidiä on kontaktoitu ensimmäisen kerran ja jatkokeskusteluissa nähdään potentiaalia, myyjä lähtee tutustumaan asiakkaaseen ja rakentamaan suhdetta asiakkaan kanssa. Asiakkaaseen tutustuminen voi tapahtua tilanteesta riippuen joko kasvotusten tai digitaalisia kanavia hyödyntäen. Näistä keskusteluista saatavaa asiakastietoa voidaan ylläpitää esimerkiksi CRM-järjestelmässä. Jotta yritys pystyy hyödyntämään asiakastietoja tehokkaasti myyntityössä, asiakastietoja tulee ylläpitää aktiivisesti. Kaikki asiakasta koskevat tiedot kuten esimerkiksi kontaktit, myyntimahdollisuudet ja aktiviteetit tulee löytyä CRM-järjestelmästä, jotta tieto on läpinäkyvää niille henkilöille, jotka tarvitsevat tietoa. Laajan asiakastietokannan avulla pystytään tavoittamaan suuria asiakasmääriä kerralla esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnin tai markkinoinnin automaation kautta. Ensimmäisten keskusteluiden jälkeen myyjien tulisi tehdä asiakkuussuunnitelma, jonka mukaan asiakkuutta lähdetään edistämään. Yritys voisi hyödyntää CRM-järjestelmää asiakkuussuunnitelmien tekoon ja ylläpitoon, jotta suunnitelmat ovat läpinäkyviä kaikille.

Myynti pystyy hyödyntämään asiakkaan mielenkiinnonkohteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisessa erilaisia digitaalisia keinoja. Tässä kohtaa asiakkaan kanssa ei vielä ole keskusteltu tarkemmin asiakkaan tarpeista tai mahdollisista investointihankkeista. Tässä vaiheessa myyjä pystyy kuitenkin esimerkiksi markkinoinnin automaation, sosiaalisen media, digitaalisten lehtien, yritysten nettisivujen ja artikkeleiden, chat-palvelun ja sales intelligence avulla tarkastelemaan minkälaista asioista asiakas on ylipäättään kiinnostunut tai minkälaisia asioita he ovat mahdollisesti tekemässä tulevaisuudessa.

Digitaaliset keinot tukevat myös yritystä kohdeyrityksen tarjonnan esittelyvaiheessa. Tässä kohtaa oletetaan, että asiakkaan kanssa ei vielä ole käyty tarkempia myyntikeskusteluja, eikä asiakkaan tarpeita vielä tiedetä tarkasti. Markkinoinnillisilla ja viestinnällisillä keinoilla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen jo ennen varsinaista myyntiprosessia. Digitaalisten

kanavien avulla kohdeyritys pystyy kustannustehokkaasti jakamaan tietoa eri alustoille. Kohdeyritys pystyy hyödyntämään sosiaalista mediaa esimerkiksi referenssitarinoiden jakamiseen sekä uusista tuotteista ja tapahtumista tiedottamiseen. Lisäksi yritys voi jakaa tietoa yrityksen tarjoomasta esimerkiksi yrityksen nettisivujen, markkinointikampanjoiden, markkinoinnin automaation ja virtuaalimessujen kautta. Digitaalisten kanavien kautta pystytään myös tehokkaasti lisäämään yrityksen näkyvyyttä ja luomaan yrityskuva. Lisäksi digitaalisissa kanavissa jaetun tiedon kautta pystytään herättämään asiakkaan mielenkiinto, kasvattamaan luottamusta yritystä kohtaan, luomaan myönteisiä mielikuvia yrityksestä, vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä ja erottumaan muista kilpailijoista.

Seuraava tarkasteltava prosessin keskeinen vaihe on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen. Tässä kohtaa tarkoitetaan niiden asiakkaiden tarpeiden tunnistamista, joiden kanssa on jo käyty jonkinlaista keskustelua. Dataa pystytään tänä päivänä hyödyntämään asiakkaan kiinnostuksenkohteiden ja tarpeiden tunnistamisessa. Myynti pystyy esimerkiksi markkinoinnin automaation tuottaman datan perusteella tunnistamaan, minkälaisista asioista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Asiakkaan oman digitaalisen käyttäytymisen perusteella pystytään myös tunnistamaan asiakkaan mielenkiinnonkohteita esimerkiksi sosiaalisen median julkaisujen ja käyttäytymisen kautta, digitaalisissa lehdissä ilmestyneiden julkaisujen kautta sekä yritysten nettisivujen ja artikkeleiden kautta. Lisäksi asiakas voi ilmaista kiinnostuksensa chat-palvelun kautta, esimerkiksi tiedustelemalla jostain tuotteesta tai palvelusta. Myynti pystyy hyödyntämään sales intelligencea asiakastietojen keräämisessä, analysoinnissa ja esittämisessä. Tämän tiedon yhdistäminen yrityksen CRM-järjestelmään voi tuoda yritykselle suuria etuja ja tiedon avulla pystytään jopa ennakoimaan asiakastarpeita. Lisäksi CRM-järjestelmän tekoälyä voidaan hyödyntää asiakastarpeiden tunnistamisessa. Tämä kuitenkin edellyttää, että kohdeyritys ylläpitää asiakastietoja aktiivisesti, jotta tekoälyn tekemät toimenpide-ehdotukset vastaavat asiakkaiden todellisia tarpeita.

Asiakkaan tarpeiden tunnistamisen jälkeen lähdetään esittelemään ja työstämään ratkaisuja yhdessä asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Ratkaisujen esitteleminen voi tapahtua perinteisen kasvokkain järjestettävän tapaamisen sijaan virtuaalitapaamisen työkaluja hyödyntäen. Ratkaisujen työstämiseen voidaan hyödyntää virtuaalitiimien muodostamista esimerkiksi Teamsiä hyödyntäen. Tämän avulla kohdeorganisaation sisällä toimivat osapuolet pystyvät helposti jakamaan tietoa kyseiseen ratkaisuun liittyen ja yhteistyötä pystytään

tekemään tiiviimmin. Ratkaisujen esittelyssä voidaan hyödyntää perinteisiä ja pilvipohjaisia esitysmateriaaleja, digitaalisia valkotauluja ja muita visuaalisia esitystapoja. Esitysmateriaalissa tulisi keskittyä siihen, minkä takia asiakkaan kannattaisi toimia kohdeyrityksen kanssa, minkälaista lisäarvoa yritys tuo asiakkaalle ja kuinka yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi esityksen tulee olla visuaalisesti miellyttävä ja ammattimaisen näköinen. Esitysmateriaaleille tulisi olla yhteinen tallennuspaikka, jotta kaikilla olisi hyödynnettävissä viimeisin versio esityksestä ja materiaalit olisivat helposti löydettävissä ja jaettavissa. Lisäksi kohdeyritys voisi luoda ja hyödyntää valmiita viestipohjia. Yritys voisi luoda valmiita materiaaleja tietyistä aiheista, joita voidaan jakaa asiakkaalle myyntikeskusteluiden yhteydessä.

Myyntikeskustelut voivat tänä päivänä jakaantua useampaan osaan. Tämän takia myyntimahdollisuuksia ja myyntiä tulisi seurata aktiivisesti, jotta kohdeyritys pystyy tunnistamaan miten myyntimahdollisuudet etenevät. Yritysten tulisi määrittää CRM-järjestelmään myyntiprojektin seuraavat askeleet, toteuttaa suunnitellut tehtävät ja merkata hoidetut tehtävät valmiiksi. Tämän avulla CRM-järjestelmää pystyttäisiin hyödyntämään myyntimahdollisuuksien etenemisen seuraamisessa. Seurannan avulla pystytään tunnistamaan potentiaalisimmat myyntimahdollisuudet ja projektit, jotka eivät ole edenneet. Lisäksi kohdeyritys pystyy hyödyntämään myynnin analytiikkaa seurantaan, arviointiin, tehokkuuden parantamiseen sekä trendien, tuloksien ja kampanjoiden seurantaan.

Myyntiprosessin aikana kohdeyrityksen myynti pystyy hyödyntämään markkinointiviestinnällisiä keinoja yksittäisen myynnin edistämiseksi. Kun asiakas on tekemässä tietyistä aiheista päätöksiä asiakkaan sosiaaliseen mediaan ja bannereihin voitaisiin laittaa näkymään mainoksia kyseisestä aiheesta. Lisäksi hakukonemarkkinointia sekä myynnin ja markkinoinnin automaatiota voitaisiin hyödyntää myyntikeskusteluiden yhteydessä. CRM-järjestelmään on myös mahdollista luoda valmiita sähköpostipohjia ja sähköposteja voidaan lähettää suoraan järjestelmän kautta. Yritys voisi luoda tiettyihin aiheisiin liittyen valmiita materiaaleja, joita voidaan lähettää asiakkaalle esimerkiksi myyntikeskusteluiden yhteydessä.

Seuraava prosessin keskeinen vaihe on tarjousvaihe ja projektin toteutus. Kohdeyrityksen partnerit ja konerakentaja-asiakkaat hyödyntävät kohdeyrityksen sähköistä kauppaa ratkaisujen työstämisessä. Partnerit ja konerakentajat voivat etsiä tuotetietoja ja tehdä ostotilauksia

sähköisen kaupan kautta. Kohdeyrityksen on tärkeä viestiä sähköisen kaupan hyödyntämisestä partnereille ja konerakentajille, jotta he voivat käyttää sähköistä kauppaa mahdollisimman tehokkaasti myyntiprosessin aikana. Osa partnereista mainitsi haastatteluissa, että he hyödyntävät kohdeyrityksen keskustelupalstoja tiedon etsinnässä. Kohdeyritys voisi jakaa tätä tietoa myös muille partnereille ja konerakentajille, jotta hekin voivat hyödyntää tätä jatkossa. Partnerit ja konerakentajat voivat hyödyntää yrityksen nettisivuja tiedon etsinnässä, kun he työstävät ratkaisuja asiakkailleen. Kohdeyrityksen tulisi käydä partnereiden ja konerakentajien kanssaan läpi, miten nettisivujen kautta löytää parhaiten tietoa. Lisäksi yrityksen tulisi varmistaa, että kaikki tärkeät tiedot löytyvät yrityksen nettisivuilta.

Kohdeyrityksen tulisi entistä aktiivisemmin hyödyntää tarjoustyökalua tarjousten tekemisessä. Tarjoustyökalusta löytyy valmiit tarjouspohjat, joita voidaan hyödyntää tarjousten tekemisessä. Järjestelmässä on aina viimeisin versio tarjouspohjasta ja tehdyt tarjoukset löytyvät yhdestä paikasta. Tämän avulla voidaan varmistaa, että asiakas saa yhdenmukaisia tarjouksia yritykseltä. Kohdeyrityksen tulisi entistä vahvemmin pyrkiä ohjaamaan asiakkaan ostoja sähköiseen kauppaan. Tämän avulla voidaan tehostaa myyntiä ja myynnissä voidaan keskittyä yhä enemmän keskustelemaan ratkaisujen tuomasta lisäarvosta.

Kohdeyritys pystyy hyödyntämään digitaalisia keinoja myös asiakassuhteen ylläpidon aikana ja asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakkaat kokevat yhteistyön kannalta tärkeäksi, että kohdeyritys toisi enemmän uusia ideoita ja ratkaisuja asiakkaille. Kohdeyritys pystyisi esimerkiksi webinaarien, sosiaalisen median, yritysten nettisivujen ja markkinoinnin kampanjoiden kautta tuomaan asiakkaille uusia ideoita ja ratkaisuja tiettyyn aihealueeseen tai tietylle toimialalle. Kohdeyrityksen on tärkeä suunnitella ketkä ovat yrityksen kohderyhmät ja minkälaista sisältöä eri kohderyhmille tuotetaan eri kanavissa. Lisäksi kohdeyritys pystyy jakamaan tietoa uusista tuotteista, palveluista ja ratkaisuista erilaisia digitaalisia kanavia hyödyntäen. Tähän voidaan hyödyntää pitkälti samoja työkaluja kuin uusien ideoiden esittelyyn, mutta tämän lisäksi yritys voi hyödyntää kohdeyrityksen sähköistä kauppaa, virtuaalimessuja, virtuaalisia showroomeja ja CRM-järjestelmää uutuuksista viestimiseen. Kohdeyritys voi lisätä asiakkaita CRM-järjestelmän kautta postituslistoille, jonka kautta asiakkaat saavat automaattisesti tietoja uutuuksista.

Kohdeyritys voi myös järjestää erilaisia infotilaisuuksia ja tietoisuuksia virtuaalitapaamisen työkaluja hyödyntäen. Asiakkaita pystytään myös tehokkaasti tiedottamaan erilaisista asioista sähköpostimarkkinoinnin kautta asiakastietokantoja hyödyntäen. Asiakassuhteen kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että kohdeyritys kirjaisi kaikki asiakaspalautteet CRM-järjestelmään. Tämän avulla pystytään seuraamaan, minkälaista palautetta asiakkailta on tullut ja myynti pystyy reagoimaan palautteisiin paremmin. Asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että kaikki asiakasta koskeva kommunikointi käytäisiin CRM-järjestelmässä, jotta tieto olisi läpinäkyvää yrityksen muille sidosryhmille.

Taulukon viimeisessä osassa on esitetty, mitä digitaalisia kommunikointikeinoja asiakkaat ja myyjät suosivat eri tilanteissa. Tämä osa on muodostettu asiakas- ja myyjähaastatteluiden tulosten perusteella ja sen tarkoituksena on toimia myynnille tukena kommunikointikanavaa valittaessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, miten myyntityötä voidaan kehittää ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamisessa. Tavoitteena oli muodostaa kohdeyritykselle myyntiprosessin prosessikuvaus, jonka avulla myynnillä ja kohdeyrityksen muilla sidosryhmillä olisi selkeä kokonaiskuva prosessista. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa myyntiprosessin vaiheiden keskeisimmät tehtävät, myynnin aktiviteetit ja myynnin kehityskohteet. Kohdeyrityksellä ei aikaisemmin ollut kuvattuna tutkimuksessa tarkasteltavaa myyntiprosessia ja yritys oli tunnistanut myyntiprosessin kuvauksen tarpeelliseksi. Lisäksi yrityksessä oli tunnistettu, että myyntiä voisi kehittää digitaalisin keinoin, mutta tarkempaa tutkimusta ei ollut tehty.

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan asiakkaan investointihankkeen aikana tapahtuvaa myyntiprosessia ja tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin kohdeyrityksen muiden myyntiprosessien tarkastelu. Tutkimustuloksissa on kuitenkin esitetty muutamia asioita investointiprosessin ulkopuolelta, sillä nämä asiat nousivat tärkeiksi kehityskohteiksi ja vaikuttavat välillisesti myös investointiprosessin aikana tapahtuvaan myyntiin.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Pääkysymys:

- Miten myyntiprosessia voidaan kehittää ja kuinka digitalisaatiota voidaan hyödyntää myyntityön tehostamisessa?

Alakysymykset:

- Mitkä ovat myyntityön keskeisimmät vaiheet ja kehityskohteet?
- Mitä myyntityön vaiheita tai myyntityön haasteita voidaan kehittää digitalisoinnin avulla?
- Mitä digitaalisia työkaluja ja kanavia voidaan käyttää myyntityön tehostamiseksi?
- Mitä hyötyä myyntityön kehittamisestä ja digitalisoimisesta on myyntityölle?

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin suunnitellusti ja tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin saatiin laajasti vastauksia. Tutkimuksessa onnistuttiin laatimaan prosessikuvaus kohdeyrityksen myyntiprosessista, jonka avulla yrityksen eri sidosryhmillä on selkeä kokonaiskuva myyntiprosessista. Myyntiprosessin kuvauksessa on esitetty ne vaiheet ja tehtävät, jotka tulisi kirjallisuuden ja haastattelutulosten perusteella tehdä jokaisessa myyntiprosessissa asiakkaan investointihankkeen aikana. Myyntityön keskeisimmiksi vaiheiksi tunnistettiin asiakkaan löytäminen, asiakkaaseen tutustuminen ja suhteen luominen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen, myyntikeskustelut, tarjousvaihe, projektin toteutus sekä asiakassuhteen ylläpito ja kehittäminen.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, minkälaisia haasteita, kehityskohteita ja parhaita käytäntöjä kohdeyrityksen myyntiprosessissa ja myyntityössä on. Tutkimustyössä onnistuttiin tunnistamaan myyntiprosessiin ja myyntityöhön liittyviä kehityskohteita sekä keinoja, joiden avulla myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan kehittää ja tehostaa. Näistä tuloksista laadittiin taulukko, jossa on kuvattu minkälaisia asioita myynnin tulisi tehdä ja ottaa huomioon myyntiprosessin eri vaiheissa myyntiprosessin ja myyntityön kehittämiseksi. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakas tulisi saada vahvemmin tekemisen keskiöön ja myyntityön tulisi olla asiakaskeskeisempää. Suurin osa taulukossa esitetyistä tehtävistä ja huomioitavista asioista on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka asiakas saadaan vahvemmin tekemisen keskiöön, kuinka asiakasta voidaan ymmärtää paremmin ja kuinka asiakkaalle voidaan tuoda lisäarvoa.

Tutkimuksessa tunnistettuihin myyntiprosessin vaiheisiin ja haasteisiin pyrittiin tunnistamaan digitaalisia keinoja, joiden avulla myyntiprosessia ja myyntityötä voidaan tehostaan. Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään, miten digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntityössä myyntityön kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Näistä tuloksista laadittiin taulukko, jossa on esitetty, kuinka digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntityössä ja myyntiprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa tunnistettiin useita erilaisia digitaalisia työkaluja ja kanavia, joita voidaan hyödyntää myyntityössä myyntityön tehostamiseksi. Erityisesti CRM-järjestelmän paremmalla hyödyntämisellä ja markkinoinnin digitaalisilla työkaluilla voitaisiin tehostaa myyntityötä.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä hyötyä myyntityön kehittämisestä ja digitalisoimisesta on myyntityölle. Myyntityön kehittämisen myötä kohdeyritys pystyy ymmärtämään asiakkaitaan paremmin, asiakas saadaan vahvemmin tekemisen keskiöön, pystytään paremmin tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, pystytään palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin ja hankkeiden toteuttaminen on sujuvampaa. Myyntityön kehittämisen myötä yrityksen ja asiakkaiden välistä yhteistyötä pystytään tiivistämään investointihankkeen aikana. Tiiviimmän yhteistyön ja kumppanuuden kautta pystytään lisäämään yhteistä tekemistä ja sitä kautta tuottamaan arvoa kummallekin osapuolelle. Lisäksi myynti pystyy paremmin ymmärtämään myyntiprosessia, prosessin vaiheita ja eri vaiheiden tavoitteita. Tämän avulla yritys pystyy paremmin seuraamaan projektien etenemistä ja tunnistamaan potentiaalisimmat hankkeet ja myyntimahdollisuudet, jotka eivät etene.

Myyntityön digitalisoituminen puolestaan tehostaa yrityksen myyntityötä ja myyntiprosesseja. Asiakastietojen järjestelmällisen keräämisen ja ylläpitämisen kautta asiakasdataa pystytään hyödyntämään myyntityön tehostamisessa. Datan avulla pystytään esimerkiksi tunnistamaan, ketä tulee kontaktoida ja milloin. Lisäksi datan avulla pystytään tunnistamaan ja ennakoimaan asiakastarpeita. Digitaalisten työkalujen avulla pystytään tehostamaan ja automatisoimaan viestintää, lisäämään yrityksen näkyvyyttä, luomaan yrityskuvaa, kohdentamaan viestejä eri kohderyhmille, herättämään asiakkaan mielenkiintoa ja vahvistamaan asiakkaan ostopäätöstä.

8.2 Tulosten hyödyntäminen ja suositukset

Myyntiprosessin prosessikuvausta voidaan hyödyntää myyntiprosessin vaiheiden ja asiakaspolun eri vaiheiden tunnistamisessa. Prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös prosessin mukaiseen toimintaan ohjaavana työkaluna ja tätä kautta se mahdollistaa myös prosessin paremman mittaamisen. Yritys pystyy hyödyntämään prosessikuvausta myös uusien työntekijöiden kouluttamisessa. Työn tuloksena toteutetut taulukot tukevat prosessikuvausta antamalla tarkemman kuvauksen eri tehtävistä ja huomioitavista asioista.

Taulukoiden ja kuvausten avulla yritys pystyy tunnistamaan, mitä asioita yrityksen tulisi tehdä myyntiprosessin eri vaiheissa, jotta myyntityötä pystytään tehostamaan. Taulukoita ja kuvauksia pystytään käyttämään ymmärrystä lisäävinä työkaluina. Lisäksi tutkimustulosten kautta pystytään tunnistamaan, miten asiakaskohtaamisten välit voidaan täydentää markkinoinnillisin keinoin tukemaan asiakkaan ostopäätöstä. Tuloksia pystytään hyödyntämään myös viestinnän sisällön suunnittelussa. Tulosten avulla myynti pystyy tunnistamaan toimenpiteitä, joiden avulla pystytään vaikuttamaan siihen, että asiakas saa tarvittavan tiedon oikea-aikaisesti. Lisäksi tulosten perusteella myynti pystyy tunnistamaan, missä tilanteissa yritys pystyy hyödyntämään erilaisia digitaalisia keinoja myyntitilanteessa sekä mitä kautta asiakkaat haluavat kommunikoida eri tilanteissa. Kohdeyritys pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tarkempien toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen myyntityön tehostamiseksi ja digitalisoimiseksi. Tutkimuksen tuloksien kautta pystytään arvioimaan eri tehtävien ja huomioitavien asioiden merkitystä ja tämän perusteella tunnistamaan tärkeimmät osa-alueet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa yritykselle kokonaisvaltainen käsitys siitä, kuinka myyntityötä voisi kehittää ja kuinka digitaalisia keinoja voidaan hyödyntää myyntityössä. Työn tarkoituksena ei ollut tuottaa yritykselle valmista ratkaisua, jonka avulla myyntityö tehostuu vaan tutkia asiaa mahdollisimman laajasti, jonka kautta yritys pystyy itse tunnistamaan parhaimmat toimenpiteet heille. Työn tulokset eivät itsessään kehitä kohdeyrityksen myyntityötä, mutta työssä on kuvattu mitä asioita yritys voisi tehdä myyntityön kehittämiseksi. Työn kautta kohdeyritys pystyy tarkastelemaan, mitä asioita tulisi kehittää ja ottaa huomioon myyntiprosessin eri vaiheissa. Lisäksi työn avulla yritys pystyy tarkastelemaan digitalisaation hyödynnettävyyttä myyntiprosessin eri vaiheissa.

Jotta tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään tehokkaasti myyntityön kehittämisessä, yrityksen myynnillä tulisi olla yhtenäisempi tapa tehdä myyntiä. Suosituksena olisi, että yrityksen myyntitiimeissä käytäisiin tarkempaa keskustelua tutkimuksen tuloksista. Keskusteluiden kautta tulisi arvioida, missä asioissa on onnistuttu, mitkä asiat on mahdollisesti jätetty aikaisemmin huomioimatta ja mitä asioita tulisi kehittää tulevaisuudessa. Lisäksi keskusteluiden kautta voidaan lähteä tarkastelemaan, minkä tehtävien merkitys tulee kasvamaan ja minkä tehtävien tärkeys tulee vähenemään tulevaisuudessa. Olisi tärkeää, että yrityksessä pyritäisiin varmistamaan myyntiprosessin tärkeimmät osa-alueet ja tämän kautta lähdetäisiin rakentamaan yhteisiä käytäntöjä myyntiprosessin läpiviemiseksi.

Suosituksena olisi, että kohdeyrityksessä pyritäisiin myyntiprosessin mukaiseen toimintaan. Kun yrityksellä on selkeä ja yhtenäinen kuva prosessin etenemisestä, voidaan lähteä laatimaan tarkempaa suunnitelmaa prosessivaiheen sisäisistä tehtävistä ja huomioitavista asioista. Tämän jälkeen voidaan tarkastella, mitä asioita kyseisessä vaiheessa pystytään suorittamaan digitaalisesti.

Yrityksen myynnille tulisi suunnitella yhteiset käytännöt digitaalisten työkalujen käyttöön. Digitaalisuutta pystytään hyödyntämään myyntiprosessin eri vaiheissa, mutta on tärkeä tunnistaa, milloin digitaalisuus on hyödyksi ja milloin perinteisemmät toimintatavat ovat tehokkaampia. Voidaan todeta, että myynnin on tärkeä osata yhdistää digitaalisia keinoja perinteiseen myynnin tekemiseen tehokkaan myyntityön saavuttamiseksi. Myynnin on tärkeä keskustella asiakkaiden kanssa, mitä digitaalisia kanavia kyseinen asiakas käyttää mieluiten, sillä jokaisella asiakkaalla on omat mieltymyksensä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tunnistettiin, että myynti voisi hyödyntää digitaalisia kanavia erilaisten markkinointimateriaalien ja myyntimateriaalien välittämisessä asiakkaalle myyntiprosessin eri vaiheissa. Markkinointi- ja myyntimateriaalien suunnittelussa tulee tarkasti miettiä, mitkä ovat yrityksen kohderyhmät ja minkälaista sisältöä eri kohderyhmille tuotetaan eri kanavissa. Tämän lisäksi on tärkeä suunnitella minkälaista asiakaskokemusta ja asiakasarvoa viestinnän kautta pyritään tuottamaan. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, minkälaisista asioista yrityksen tulisi tuottaa markkinoinnillista ja myynnillistä materiaalia, joita myynti pystyisi hyödyntämään

myyntiprosessin aikana. Lisäksi voitaisiin tarkemmin selvittää, minkälaisia koulutustarpeita kohdeyrityksen myynnillä on digitaalisiin työkaluihin liittyen. Yrityksessä tulisi tehdä suunnitelma, jonka mukaan eri työkaluja lähdetään kouluttamaan myyjille systemaattisesti. On tärkeää, että osaamista seurataan ja ylläpidetään järjestelmällisesti. Tämän avulla voidaan varmistaa, että kaikki pystyvät hyödyntämään työkaluja omassa työssään mahdollisimman tehokkaasti.

Työssä keskityttiin tarkastelemaan myyntiprosessin ja myyntityön kehittämistä kohdeyrityksen myynnin näkökulmasta ja tästä syystä asiakashaastatteluiden otanta oli pieni. Jos yritys haluaa kehittää myyntiä vielä enemmän kohti asiakasarvon tuottamista, yrityksessä voitaisiin laajemmalla otannalla selvittää, miten kohdeyrityksen myynti voisi tukea asiakkaita investointihankkeiden aikana entistä paremmin. Asiakkailta voitaisiin esimerkiksi kysyä, mitkä ovat heidän mielestään kriittisimmät kohdat investointihankkeessa ja missä asioissa asiakkaat tarvitsevat erityisesti kohdeyrityksen apua.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L., Pirhonen, V. & Martinsuo, M. 2017. Sosiaalisen median hyödyntäminen konepajateollisuusyritysten viestinnässä ja erityisesti asiakasarvon viestimisessä. Teoksessa: Martinsuo, M. & Kärri, T. (toim.) Teollinen internet - uudistaa palveluliiketoimintaa ja kunnossapitoa. Helsinki: Kunnossapitoyhdistys Promaint ry. s. 64-84.

Account Managers, Business Unit Manager & Digital Marketing Specialist. 2020. Haastattelut. 1.12.2020-21.12.2021.

Adamson, B. Dixon, M. & Toman, N. 2012. The End of Solution Sale. *Harvard Business Review*. Vol. 90, s. 7-8.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari. 245 s.

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 01.03.2018. The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value#>

Anttila, P. 2006. Tutkiva toimittaja ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy. 674 s.

Avlonitis, G.J. & Panagopoulos, N.G. 2010. Selling and sales management: An introduction to the special section and recommendations on advancing the sales research agenda. *Industrial Marketing Management*. Vol. 39. s. 1045-1048.

Bahari, T.F & Elayidom, M.S. 2015. An Efficient CRM-Data Mining Framework for the Prediction of Customer Behaviour. *Procedia Computer Science*. Vol. 46(C), s. 725-731.

Bagnall, J. 2002. New technology briefing: Search engine marketing. *Interactive Marketing*. Vol. 4. s. 388-394.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. 519 s.

Bogner, E., Voelklein, T., Schroedel, O. & Franke, J. 2016. Study Based Analysis on the Current Digitalization Degree in the Manufacturing Industry in Germany. *Procedia CIRP*. Vol. 57. s. 14-19.

Borowski, C. 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. *Harvard Business Review*. [WWW-dokumentti]. [viitattu 24.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>

Brown, R. 01.06.2011. Doing More with Less. Residential Systems. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.11.2020]. Saatavissa: <https://www.residentialsystems.com/features/doing-more-with-less>

Cannon, J. P., Perreault Jr. & William D. 1999. Buyer– seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36. s.439 – 460.

Cant, M. C. & Van Heerden, C. 2005. Personal selling. Juta Academic. 288 s.

Dubinsky, A. J. 1980. A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 1. s. 26-33

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy. 163 s.

Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. 2012, Creating value in business relationships: the role of sales. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41, nro. 1. s. 94–105.

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. s.181-188.

Helander, Juuso. Vainu. 2018. 18 revenattia prospektoinnin työkalua. [WWW-dokumentti] [viitattu 20.12.2020]. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospektoinnin-tyokalut/>

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY. 236 s.

Hohenschwert, L. 2012. Salespeople's value creation roles in customer interaction: An empirical study. *Journal of Customer Behaviour*. Vol. 11, nro. 2. s.145-166.

Husain, S., Ghufuran, A. & Chaubey, D.S. 2016. Relevance of Social Media in Marketing and Advertising. *Splint International Journal of Professionals*. Vol. 3, nro. 7. s. 21–28.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaan organisaatio. Edita Publishing Oy. 178 s.

Ilmarinen ja Koskela. 2015. Digitalisaatio – yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy. 272 s.

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. 2003. Churchill/Ford/Walker's Sales force management. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin. Vol 7. 512 s.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 496 s.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY. 182 s.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. s. 169.

Koskinen, J. 2004. Verkkoliiketoiminta. Helsinki: Edita. 400 s.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari. 303 s.

Laine, Petteri. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media. 292 s.

Leigh, T. H. & Marshall, G. W. 2001. Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 21, nro. 2. s. 83 – 93.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki : Yrityskirjat. 156 s.

Liu, A., Leach, M., & Crosby, L.A. 2001. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 21, nro. 2. s. 147-156.

Long, M. M., Tellefsen, T. & Lichtenthal, D. J. 2007. Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, nro. 5. s. 676–689.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy. 196 s.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. 232 s.

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. & Quaglia, R. 2021. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*. Vol. 123. s. 642-656.

Moncrief, W. C. & Marshall G. W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34, s.13-22.

Mora Cortez, R & Johnston, W. J. 2020. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*. Vol. 88. s. 125–135.

Natarajan, M. 2002. E-mail as a marketing tool for information products and services. *DESIDOC Bulletin of Information Technology*. Vol. 22, nro. 3. s. 27–34.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro. 234 s.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro. 260 s.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. & Teppola, S. 2017. Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*. Vol. 5, no. 1, 63-77.

Payne, A. & Frow, P. 2004. The role of multichannel integration in customer management, *Industrial Marketing Management*. Vol. 33. s. 527-538.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing customer relationships. Hoboken, New Jersey: Wiley. 512 s.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. 122 s.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. 392 s.

Pääkkönen, L. 2017. Social Selling: Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä. Helsinki : Noblea. 197 s.

Rackham, N. & DeVincentis, J. 1999. Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value. New York: McGraw-Hill. 320 s.

Rodríguez, R., Svensson, G. & Mehl, E. J. 2020. Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in Society*. Vol. 62. s. 1-12.

Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. [WWW-dokumentti] [viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän – myy paremmin*. Helsinki: WSOYpro. 175 s.

Saaranen, P., Kolttola, E. & Pösö, J. 2016. *Liike-elämän matematiikka*. Helsinki: Edita. 473 s.

Selin, E. & Selin, J. 2013. *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Turku: SelinSelin. 236 s.

Sen, R. 2005. Optimal Search Engine Marketing Strategy. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 10, nro.1. s. 9–25.

Sengupta, S., Krapfel, R. E. & Pusateri, M. A. 2000. An empirical investigation of key account salesperson effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 20, nro 4. s. 253 – 261.

Singh, S., Marinova, D. & Singh, J. 2020 Business-to-Business E-Negotiations and Influence Tactics. *Journal of Marketing*, Vol. 84, nro2. s. 47–68.

Sinisalo, J., Karjaluo, H. & Saraniemi, S. 2015. Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective. *Journal of Systems and Information Technolog*. Vol. 17, nro. 2. s. 121–140.

Soltani, Z. & Navimipour, N. J. 2016. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*. Vol. 61. s. 667-688.

Sorri, Timo. 2018. Myyntipresentaation pelikirja. [WWW-dokumentti]. [viitattu 9.3.2021]. Saatavissa: https://www.havain.fi/wp-content/uploads/2018/06/Myyntipresentaation-pelikirja_PDF.pdf

Straker, K., Wrigley, C. & Rosemann, M. 2015. Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*. Vol. 9, Nro. 2, s. 110-128

Storbacka, K. & Pennanen, R. 2014. Solution Business: Building a Platform for Organic Growth. Cham: Springer. 136 s.

Swift, R. S. 2001. Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies. Upper Saddle River. Prentice Hall PTR. 480 s.

Tanner, J.F., Fournier, C, Wise, J.A., Hollet, S. & Poujol, J. 2008. Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketin*. Vol. 23. s.193-202.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuojaperiaatteet. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.3.2021]. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>

Vainu. 2020. Sales tools and technologies. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.12.2020]. Saatavissa: [https://resources.vainu.io/hubfs/eBooks/Sales Tools and Technologies/Sales Tools and Technologies EN.pdf?utm_campaign=Sales%20Tools%20eBook&utm_medium=email&hsmi=73371986&hsenc=p2ANqtz-esrFgJKchLbF4vtPdgRMCcRtPXqWfyKPoXgWHMxThJQoHMwVNG7ZMfV3pdnbfWgwUdidCJOqDqKuIpmexTsz8Ft1J-A&utm_content=73371986&utm_source=hs_automation](https://resources.vainu.io/hubfs/eBooks/Sales%20Tools%20and%20Technologies/Sales%20Tools%20and%20Technologies%20EN.pdf?utm_campaign=Sales%20Tools%20eBook&utm_medium=email&hsmi=73371986&hsenc=p2ANqtz-esrFgJKchLbF4vtPdgRMCcRtPXqWfyKPoXgWHMxThJQoHMwVNG7ZMfV3pdnbfWgwUdidCJOqDqKuIpmexTsz8Ft1J-A&utm_content=73371986&utm_source=hs_automation)

van Waterschoot, W. & van den Bulte, C. 1992. The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*. Vol. 56, nro.4. s. 83–93.

Weitz, B. A. & Bradford, K. D. 1999. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.27, nro. 2. s. 241-254.

Widmier, S. M., Jackson, D. W. & McCabe, D. B. 2002. Infusing technology into personal selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. Vol. 22, nro.3. s. 189-198.

Liite 1. Haastattelukysymykset myyjille

TAUSTATIEDOT

- **Kerrotko lyhyesti urastasi, aikaisemmista tehtävistäsi, nykyisistä tehtävistä ja vastuualueista.**
 - o Kuinka kauan olet työskennellyt myynnissä? Minkälaista kehitystä myyntityössä on tapahtunut sinä aikana?
- **Miten kuvailisit myyntityötä kohdeyrityksessä?**

MYYNTIPROSESSI

- **Kuvailisitko omin sanoin teidän myyntiprosessejanne ja asiakaskohtaamisia näissä prosesseissa? Mistä vaiheista myyntiprosessi koostuu?**
 - o Mitä asioita missäkin vaiheessa käsitellään?
- **Mitkä ovat kriittiset kohdat investointipäätöksessä?**
 - o Kuinka monta tapaamista sinulla on asiakkaan kanssa myyntiprosessin aikana?
 - o Kuinka paljon se vaihtelee ja mistä johtuen?
 - o Millä tavalla valmistaudut myyntitapaamiseen, vaikuttaako kanava jollain tavalla valmisteluun?
 - o Kuinka paljon asiakas voi vaikuttaa myyntiprosessiin? Esimerkiksi yhteydenpidon suhteen eli miten edetään, mitä kanavaa käytetään, ketä osallistuu?
- **Millä tavalla kohdeyrityksen myyntiprosesseja tulisi kehittää?**
- **Tarkastellaan asiakkaan koko elinkaarta, missä vaiheissa myynti on mukana, miten ja kuinka kauan?**
 - o Miten asiakassuhteiden ylläpito on muuttunut digitaalisten sovellusten myötä?
- **Mietitään tällainen tilanne, että asiakas on hyvin perillä siitä mitä ollaan hankkimassa/tekemässä. Minkälainen vaikutus tällä on myyntiprosessiin, näkyykö se jotenkin prosessin etenemisessä tai siinä mitä kanavaa käytetään?**
 - o Miten asiakkaat ovat yleensä tietoa hankkineet?

VIESTINTÄ

- **Miten lähette muodostamaan yhteyttä ja keskustelua potentiaalisen asiakkaan kanssa?**
 - o Miten keräätte tietoa potentiaalisista asiakkaista?
 - o Minkälaista viestiä sinun mielestäsi pitää tehostaa?
 - o Minkä perusteella kanava valitaan ja millä tavalla käytössä oleva kanava vaikuttaa lähestymiseen?

Liite 1. Haastattelukysymykset myyjille

- **Millä tavalla olet yhteydessä asiakkaisiin myyntiprosessin aikana? Mitä digitaalisia kohtaamisia myyntiprosessin aikana on? Mitä viestintäkanavia käytät asiakkaiden kanssa?**
 - o Vaikuttaako kanavan valintaan se, että kyseessä on uusi asiakas tai olemassa oleva asiakas?
- **Miten koet vuorovaikutuksen toimivan asiakkaan kanssa kanavasta riippuen?**
- **Miten eroaa keskustelu digitaalisten kanavien ja kasvokkaisen tapaamisen välillä?**
 - o Miten pystyt edistämään keskustelun muodostumista erityisesti digitaalisissa kanavissa?
 - o Onko eri asiakkaiden välillä eroja?
- **Millä tavalla etäyhteys vaikuttaa myyntitapaamisen tunnelmaan?**
- **Mitä haasteita tai mahdollisuuksia näet etäyhteydellä olevan myyntitapaamiseen?**
- **Mikä sinun mielestäsi voisi olla asiakkaille haastavinta etätapaamisessa?**
- **Kuinka helpoksi/haastavaksi koet tuotteiden/palveluiden esittelyn etäyhteyden aikana?**
- **Missä tilanteissa koet, että kasvokkaisesta myynnistä on hyötyä? Milloin etätapaamisesta?**

TIIMITYÖ

- **Minkälaista yhteistyötä myynti ja markkinointi tekee myyntiprosessin aikana?**
 - o Millä tavalla tätä yhteistyötä voisi kehittää?
- **Ketä muita tahoja kohdeyrityksestä on mukana asiakkaan elinkaaren hallinnassa? Kuinka yhteistyö toimii? Millä tasolla koet kommunikoinnin olevan eri tahojen välillä?**
- **Missä kohtaa investointihanketta eri roolien pitäisi tulla mukaan?**

TYÖKALUT

- **Mitä digitaalisia työkaluja ja kanavia hyödynnät työssäsi?**
 - o Käytätkö sosiaalista mediaa työsi puolesta?
- **Minkälaisista työkaluista kokisit olevan hyötyä työssäsi?**
- **Koetko että, saat tarvittavan koulutuksen digitaalisten työkalujen hyödyntämiseen työssäsi?**

LOPPUKYSYMYS

- **Voiko mielestäsi kaikkia myyntiprosessin vaiheita siirtää digitaalisiin kanaviin? Perustelu.**

Liite 2. Haastattelukysymykset asiakkaille

LOPPUASIAKKAAT

- Kuinka kuvailisitte teidän yritystänne vuonna 2021? Mitä haasteita teillä on?
- Mitkä asiat ovat muuttuneet viime vuosina?
- Kuinka korona on vaikuttanut teidän yrityksenne toimintaan?

- Kuinka kuvailisit teidän ja kohdeyrityksen välistä yhteistyötä tällä hetkellä? Minkälaisia asioita te teette tällä hetkellä kohdeyrityksen kanssa?
- Onko teille kuvattu kohdeyrityksen toimintamalli, onko se selkeä?
- Millä tavalla näette kohdeyrityksen roolin teidän arjessanne tulevaisuudessa?
- Kuinka kohdeyritys voisi edesauttaa yrityksenne onnistumista nyt ja tulevaisuudessa?
- Risuja & ruusuja: Mikä toimii/Mitä voitaisi tehdä paremmin?
- Mitkä ovat hyvän yhteistyön tärkeimmät tekijät?

- Onko yhteydenpito mielestänne sujuvaa?
- Mitä kommunikointikeinoja käytätte mieluiten?
- Mistä löydätte uusimman tiedon kohdeyrityksen tarjoamista ratkaisuista? Mikä tieto on merkittävää?
- Minkälaisista asioista haluaisitte tietää enemmän ja mitä kautta?

KONERAKENTAJAT

- Mitkä ovat teidän kilpailuvalttinne vuonna 2020?
- Mitkä ovat teidän haasteenne kilpailukentässä?
- Kuinka avainasiakkaidenne tarpeet ovat muuttuneet lähivuosina?
- Kuinka korona on vaikuttanut teidän yrityksenne toimintaan?
- Kuinka kuvailisit teidän ja kohdeyrityksen välistä yhteistyötä?
- Kuinka kohdeyritys voisi edesauttaa yrityksenne onnistumista nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat hyvän yhteistyön tärkeimmät tekijät?

- Onko yhteydenpito mielestänne sujuvaa?
- Mitä kommunikointikeinoja käytätte mieluiten?
- Mistä löydätte uusimman tiedon kohdeyrityksen tarjoamista ratkaisuista?
- Mikä tieto on merkittävää?
- Minkälaisista asioista haluaisitte tietää enemmän ja mitä kautta?