LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Mikko Oksanen

TEKNISEN ASIANTUNTIJAORGANISAATION MYYNNIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN MALLI

Diplomityö

Tarkastajat: Professori Timo Pirttilä

TIIVISTELMÄ

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

Mikko Oksanen

Teknisen asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli

Diplomityö
2021
74 sivua, 30 kuvaa, 3 taulukkoa ja 3 liitettä
Tarkastajat: Professori Timo Pirttilä

Hakusanat: Myynnin johtamisjärjestelmä, asiantuntijan myyntityö, myyntiprosessi, johtamismalli, myynnin johtaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kapealla asiakassektorilla toimivalle asiantuntijaorganisaatiolle myynnin johtamisjärjestelmän malli, jonka tärkein tehtävä on tukea ja ohjata asiantuntijan myyntityötä sekä tuottaa mitattavia, liiketoiminnan suorituskykyä kuvaavia arvoja liikkeenjohdolle myynnin seurantaan ja raportointiin. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista tukea asiantuntija tarvitsee myyntityön tekemiseksi ja miten asiantuntija voi roolissaan tehdä myyntityötä. Lisäksi tutkittiin kohdeyrityksen toimintaympäristöä tunnistamalla yrityksen ihanneasiakas sekä kilpailijakenttä.

Työn tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin myös tutkijan omaa kokemuspohjaa myyntityön johtamisesta. Työn kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan myynnin johtamista johtamisjärjestelmän eri osa-alueiden, myyntistrategian, myynnin suorituskyvyn johtamisen, myyntiprosessin, osaamisen johtamisen sekä asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan myynnin teorioihin asiantuntijaorganisaation myynnin näkökulmasta, ratkaisu- ja asiantuntijamyyntiin, arvon luomiseen ja arvomyyntiin sekä palveluiden myyntiin, tuotteistamiseen ja arvon määrittämiseen. Teoriapohjan avulla luotiin haastattelukysymykset kolmelle kohderyhmälle: liiketoimintajohto, asiantuntijat sekä asiakkaat. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jossa etukäteen laadituilla kysymyksillä pyrittiin ohjaamaan keskustelua, mutta muuten haastattelut etenivät vapaasti keskustellen ja ajatuksia vaihtaen annettujen teemojen ympärillä.

Työn tuloksena syntyi asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli, joka huomioi kohdeyrityksen luonteen sekä toimintakentän. Malli toimii kohdeyrityksen myyntijohtajan työkaluna yrityksen myynnin kehittämisessä ja johtamisessa. Lisäksi työn tuloksena luotiin ehdotus johtamisjärjestelmän käytäntöön viemiseksi sekä jatkotoimenpiteiksi.

ABSTRACT

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

Mikko Oksanen

Development work of sales management system model for technical expert organization

Master's thesis
2021
74 pages, 30 figures, 3 tables and 3 appendices
Examiners: Professor Timo Pirttilä

Keywords: Sales management system, Sales management, sales, expert, management model

The aim of the study was to develop a sales management system model for an expert organization operating in a narrow customer sector, the main task of which is to support and guide the expert's sales work and to produce measurable values for management for sales monitoring and reporting. In addition, the aim of the study was to find out what kind of support an expert needs to perform sales work and how an expert can do sales work in his or her role. In addition, the target company's operating environment was studied by identifying the company's ideal customer and competitor field.

The research approach of the work was qualitative research, also utilizing the researcher's own experience base on sales management. The review of the literature examines sales management from the perspective of different areas of the management system, sales strategy, sales performance management, sales process, competence management and customer relationship management. In addition, sales theories from the sales perspective of an expert organization, solution and expert sales, value creation and value sales, as well as service sales, productization and value determination are introduced. The literature was used to create interview questions for three target groups: business management, experts, and customers. The interviews took the form of semi-structured thematic interviews, with pre-designed questions aimed at guiding the discussion, but otherwise the interviews were more of a free discussion and exchange of ideas around the given themes.

As a result of the work, a sales management system model for an expert organization was created, which takes into account the nature and the operating field of the organization. The management system model serves as a tool for the target company's sales leader in developing and leading the company's sales organization. In addition, the work resulted in a proposal for the implementation of the management system and further measures.

ALKUSANAT

Valmistuessani ammattikorkeakoulusta lähes päivälleen 10 vuotta sitten ajattelin, että onneksi opinnot ovat osaltani ohitse. Osasin mielestäni jo riittävästi ja ajattelin, että kyllä työ opettaa. Ja niin työ opettikin. Uskon, että polkuni maisteriopinnoissa olisi ollut paljon kivisempi, mikäli olisin päässyt ja jatkanut opiskeluja välittömästi tuoreena insinöörinä. Vuodet työelämässä ovat opettaneet tiedon soveltamista ja omaksumista ja on ollut ilo huomata, että moni työn kautta opittu asia nivoutui Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa opetettuihin teorioihin. Diplomityötä tehdessäni viimein oivalsinkin akateemisen koulutuksen hienouden, kuinka teoria viedään käytäntöön.

Haluan kiittää Proxion Oy:tä, kaikkia haastattelemiani ja haastamiani asiantuntijoita. Olette rautaisia rautatiealan ammattilaisia ja teidän kanssanne työskentely on ollut ilo. Koen, että olen lyhyessä ajassa oppinut ja omaksunut aivan uudenlaisia taitoja ja tietoja. Kiitos siitä kaikille teille.

Kiitos myös Hanna, Henri sekä Juulia. Otitte minut siipienne suojaan heti ensimmäisellä luennolla ja pääsin nauttimaan ryhmätöiden tekemisestä kanssanne.

Erityisesti haluan kiittää Lyyliä ja Iikkaa työrauhasta lähes joka toinen kerta, kun suljin työhuoneen ovet nenän edestä. Kiitos myös Jennille, kun jaksoit keksiä heille tekemistä, mutta ennen kaikkea, että patistit minut hakemaan yliopistoon, tsemppasit ennen haastatteluita, tenttejä sekä jokaisessa diplomityön kirjoittamisen aallonpohjassa. Kuten eräs viisas savolainen on sanonut, Yks immeenen ee oes tähän pystynnä. Ympärille tarvitaan oikeet immeiset.

31.3.2021
Mikko Oksanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto 3

1.1 Työn tausta 3

1.2 Tavoitteet ja rajaus 4

1.3 Tutkimuksen toteutus 5

1.4 Työn rakenne 9

2 Myynnin johtaminen 10

2.1 Myyntistrategia 15

2.2 Myynnin suorituskyvyn johtaminen 17

2.3 Myyntiprosessi 22

2.3.1 Lineaarinen myyntiprosessi 24

2.3.2 Myyntisuppilo 25

2.3.3 Myynnin vauhtipyörä 27

2.4 Osaamisen johtaminen 28

2.4.1 Oman osaamisen kehittäminen 29

2.4.2 Kykyjen ja kyvykkyyksien johtaminen 30

2.5 Asiakkuuksien johtaminen 31

2.5.1 Asiakaskokemuksen johtaminen 32

2.5.2 Asiakastyytyväisyysmittaus 33

3 Myynti asiantuntijaorganisaatiossa 34

3.1 Ratkaisumyynti ja asiantuntijamyynti 35

3.2 Arvon luominen ja arvomyynti 39

3.3 Palveluiden myynti, tuotteistaminen ja arvon määrittäminen 41

4 Proxion Oy 42

4.1 Nykytila 43

4.2 Yrityksen strategia 45
4.3 Myynti yrityksessä 47
4.3.1 Myynnin vastuut 50
4.3.2 Myyntitoiminnan tavoitteet ja myyntiprosessi 51
4.3.3 Myynnin järjestelmät 54
4.3.4 Myynnin nykytila 56
5 Asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli 57
5.1 Asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli kohdeyritykselle .. 57
5.2 Tulosten arviointi 63
5.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset 64
6 Yhteenveto 65
Lähteet
Liite 1. Liiketoimintajohdon teemahaastattelu
Liite 2. Asiakkaiden teemahaastattelu
Liite 3. Asiantuntijoiden teemahaastattelu

1 JOHDANTO

Ilman myyntitoimintaa organisaatioilla ei ole sen tuotteita ja palveluja käyttäviä asiakkaita. Ilman asiakkaita puolestaan ei ole tulosta – eikä sen myötä tulevaisuutta. Siten se, miten myyntikoneisto toimii, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaiseksi sen tulos muodostuu, ja siihen, kuinka kestävä sen perustehtävä ja strateginen kilpailuetu on markkinoilla. (Heiskanen 2019, 109) Myyntityötä ohjaavat erilaiset lähestymistavat. Perinteisesti myyntiä on leimannut tuote- tai palvelulähtöinen myynti, jossa keskitytään erityisesti tuotteen tai palvelun erinomaisiin ominaisuuksiin tai edulliseen hintapositiointiin markkinoinnilla.

Perinteiset myynnin toimintamallit soveltuvat huonosti asiantuntijapalveluiden ja osaamiseen tarjoamiseen erityisesti B-to-B-myynnissä (Business-to-business, yritysten välinen myynti). Salmisen (2018, 28) mukaan asiantuntijarooliin työelämässä hakeutuvat henkilöt eivät usein koe myynnin olevan mielekästä eivätkä haluaisi, että myynti on osa heidän toimenkuvaansa. Kuitenkin asiakasorganisaatioissa palveluiden ja asiantuntijuuden ostaminen koetaan usein helpoimmaksi juuri asiantuntijalta itseltään. Heiskasen (2019, 109) mukaan arvomyynnin teoriamallissa myyntiorganisaatiot auttavat asiakasta tunnistamaan ja ottamaan käyttöön mahdollisuuksia, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan tuloksellisemmin.

1.1 Työn tausta

> *Proxion on vuonna 2005 perustettu suomalainen suunnittelu-, digi- ja koulutuspalveluja tuottava konserni, jonka ydinosaamista ovat vaativat julkiset ja yksityiset raideinfrastruktuurin projektit. Alati kasvavaan proxionilaisten joukkoon kuuluu yli 100 kokenutta ja ennakkoluulotonta alan huippuosaajaa, joilla on laaja-alaista kokemusta mittavista projekteista sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Proxionilaiset ovat päivittäin mukana muuttamassa maailmaa ja tekemässä tulevaisuuden liikkumisesta helpompaa ja ympäristöystävällisempää (Proxion oy - tietoa meistä.).*

Proxion Oy on raideinfrastruktuurin ja -logistiikan asiantuntijayritys, joka on viime vuosina kasvanut voimakkaasti ja on tänä päivänä Suomen suurin raideliikenteeseen keskittyvä

asiantuntijayritys. Yritys työllistää yli 120 asiantuntijaa ja tarjoaa mm. seuraavia suunnittelu-, digi- ja koulutuspalveluja:

- Turvalaite-, sähkö-, infra-, liikenne- ja logistiikkasuunnittelu
- ERTMS (European Rail Traffic Management System)- ja ETCS (European Train Control System)-toteutukset
- Rautatieympäristön työturvallisuuskoulutukset
- Liikenneselvitykset
- Käyttöönottotarkastukset
- Arviointi- ja hyväksyntäpalvelut

Yrityksen palvelu- ja asiantuntijatarjooma on laajentunut viime vuosina voimakkaasti, minkä johdosta on syntynyt myyntimahdollisuuksia uusille asiakasryhmille. Moilasen (2003) mukaan monet yritykset, erityisesti huipputekniikan osaajat, käyttävät myymiensä palvelujen ja tuotteiden kokonaisuudesta sanaa tarjooma. Se on tarjota-verbistä johdettu substantiivi. Perinteisesti suuri osa yrityksen liikevaihdosta on syntynyt julkisten kilpailutusten kautta, jolloin aktiivista myyntityötä ei ole koettu tärkeäksi ominaisuudeksi organisaation menestyksen kannalta. Kasvun ja palvelutarjooman laajennuttua, yrityksessä on tunnistettu tarve myynnin johtamisjärjestelmän luomiseksi tukemaan asiantuntijaorganisaation myyntiä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimus keskittyy asiantuntijan rooliin yrityksen myyntityössä ja asiantuntijaorganisaation myynnin johtamiseen. Yrityksessä on tunnistettu myynnillisiä haasteita tilanteissa, joissa asiantuntijan tehtävä on ollut myydä palvelutarjoomaa ja omaa asiantuntemustaan. Työn tavoitteena on kehittää kapealla sektorilla toimivalle asiantuntijaorganisaatiolle myynnin johtamisjärjestelmän malli, jonka tärkein tehtävä on tukea ja ohjata asiantuntijan myyntityötä sekä tuottaa mitattavia arvoja liikkeenjohdolle myynnin seurantaan ja raportointiin.

Myynnin johtamisjärjestelmä on laaja kokonaisuus, joka ulottuu organisaatioissa kaikille tasoille ja osa-alueille. Tässä työssä tutkittiin myynnin johtamista asiantuntijan näkökulmasta syventäen näkökulmaa asiakas- sekä esimiesten havainnoilla. Johtamisjärjestelmän mallin tuli tämän tutkimuksen osalta vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten johtaa myyntiä asiantuntijaorganisaatiossa?

- Millaista tukea asiantuntija tarvitsee myyntityöhön?

Lisäksi tutkimusongelmaa jäsenneltiin seuraavin apukysymyksin:

- Miten asiantuntija tekee myyntiä?
- Millainen on yrityksen toimintaympäristö, ihanneasiakas ja kilpailijakenttä?
- Mitä mittareita voidaan hyödyntää ratkaisumyynnin ja asiantuntijatyön tehokkuuden mittaamisessa?

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alussa tutustuttiin teoria-aineistoon. Tutkimukselle relevantteja teorioita ovat mm. ratkaisumyynnin ja asiantuntijamyynnin teoriat, myynnin johtamisjärjestelmien sekä suorituskyvyn analysointijärjestelmien teoriat. Teorioiden lisäksi perehdyttiin kohdeyrityksen myynnin nykytilaan julkisten talouslukujen kautta ja osallistumalla yrityksen myynti- sekä suunnittelupalavereihin. Teorioiden ja nykytila-analyysin tueksi tutkimusta varten haastateltiin eri kohderyhmiä. Haastattelukysymykset laadittiin teorioiden pohjalta sekä tutkijan oman empiirisen kokemuksen perusteella. Haastateltavat jaettiin kolmeen kohderyhmään:

- Liikkeenjohto
- Asiakkaat
- Asiantuntijat

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Lähtökohtana kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimusotteelle on todellisen elämän kuvaaminen ja tulkinnallinen lähestymistapa. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa: tutkittava henkilö ja hänen kokemusmaailmansa on keskiössä, jossa vaikuttavat yksilö, yhteisö, vuorovaikutus ympäristön kanssa, keskinäiset sekä arvot (Hirsjärvi, S. et al. 2009, 161). Erityisesti eri yrityksen eri liiketoimintojen sisäiset myyntipalaverit tarjousvalmisteluprosessit sekä asiakastapaamiset olivat tilanteita, joissa tehtiin havaintoja todellisissa tilanteissa.

Tutkimus oli näin subjektiivista ja tutkija oli haastattelutilanteissa aktiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu yksilöiden toimintatavat ja niiden tulkinta eli ihmisenä oleminen, joka yhdistää tutkijaa ja tutkittavia yhdistää. Edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta

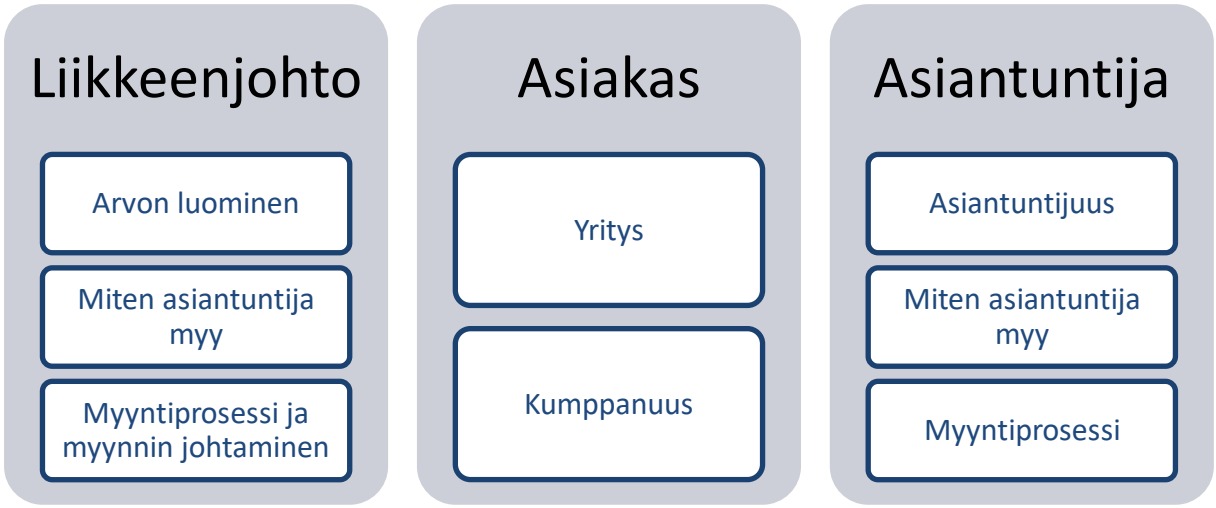
tutkimusongelman valintaan, toteutettavaan tutkimustyöhön ja tulosten analysointiin. Objektiivisuuden saavuttaminen ei ole tutkimuksellinen tavoite laadullisessa tutkimuksessa, koska tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdistaan. Kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa tutkijalla onkin keskeinen rooli hänen hankkiessa tietoa tutkittavien luonnollisessa ympäristössä. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on kuvailevaa tutkimusta, jossa prosessin merkitys korostuu. Tietoa analysoidaan induktiivisesti päättelemällä eli havaintojoukkojen kautta muodostetaan yleistys. Yleisesti voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus)väittämiä. (Hirsjärvi, S. et al. 2009, 161-164, Eskola & Suoranta 1998, 17 sekä Bogdan & Biklen 1992, 29–33)

Puolistrukturoitua teemahaastattelua kuvataan Hirsjärven & Hurmeen (2008, 47) mukaan useilla eri tavoilla. Yhtenäistä näille tavoille on haastattelijan ja haastateltavan vapaamuotoinen keskustelu. Haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin tai haastattelija voi vaihdella kysymysten esitystapaa, niiden sanamuotoa tai järjestystä. Teemahaastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella ja haastattelussa pyrittiin pitämään sekä haastattelijan että haastateltavan mikki ja kamera auki. Tämä mahdollisti haastateltavien elekielen tulkitsemisen, jotta haastaviin kysymyksiin pystyttiin syventymään ja haastateltavat pystyivät paremmin keskittymään haastatteluun. Kysymykset pyrittiin pitämään avoimina ja vapaamuotoisina, kysymysjärjestystä muokattiin jokaisessa haastattelussa tilanteen mukaisesti. Tavoitteena oli tuoda ohjaavilla kysymyksillä haastateltava aiheen äärelle ja ohjata haastattelua, jotta vähintään ohjaaviin kysymyksiin saataisiin vastaus, mutta haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda mahdollisimman paljon omia näkemyksiään esiin. 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 ja aineisto litteroitiin, jotta kaikki tieto pystyttiin keräämään ja analysoimaan tarkasti. Haastattelukysymykset teemoittain ovat tutkimuksen liitteenä, liitteet 1-3.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valittiin yhdessä kohdeyrityksen ohjaajan kanssa. Tutkimukseen valittiin henkilöitä eri rooleista sekä eri liiketoiminnoista, jotta tutkittavasta

ilmiöstä saataisiin mahdollisimman laaja käsitys. Kohdeyrityksestä haastatteluihin osallistui hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja, seitsemän liiketoimintajohtajaa sekä 13 asiantuntijaa, jotka toimivat erilaisissa myyntitehtävissä oman toimensa ohella. Heidän lisäksi haastateltiin 17 asiakasyritysten edustajaa.

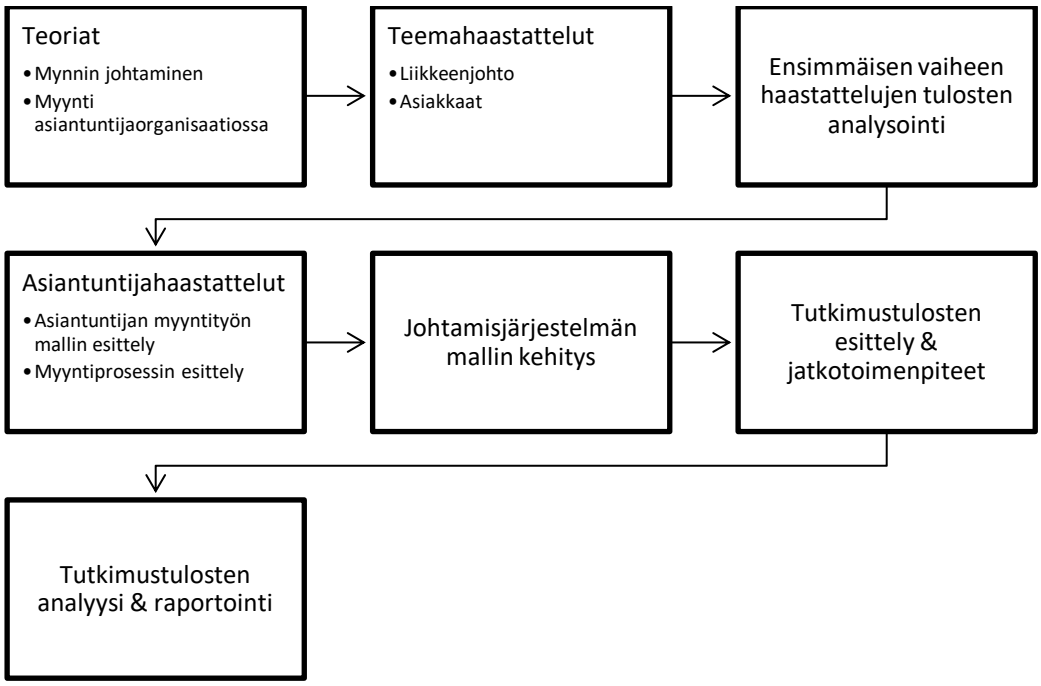
Ensiksi haastateltiin liikkeenjohto sekä asiakkaat. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi, S. et al. 2009, 164. Tavoitteena oli selvittää liikkeenjohdon näkemys asiantuntijoiden roolista myyntityössä sekä myynnin roolista ja myyntitavasta yrityksessä. Liikkeenjohdon haastatteluissa pyrittiin muodostamaan myös käsitys yrityksen tilanteesta markkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin, millainen on yrityksen ihanneasiakas ja ketkä ovat eri liiketoimintojen suurimmat kilpailijat. Tämän pohjalta sekä asiakashaastatteluiden pohjalta pyrittiin muodostamaan käsitys yritykselle parhaiten sopivasta myyntiprosessin mallista, jota testattiin myöhemmin asiantuntijahaastatteluissa. Eri haastattelujen teemat on kuvattu Kuva 1. Haastattelujen teemat ja kohderyhmät



Kuva 1. Haastattelujen teemat ja kohderyhmät

Liikkeenjohdon haastattelujen jälkeen haastateltiin asiakkaiden edustajia. Heiskasen (2019, 110–112) mukaan asiantuntijan mahdollisuudet onnistua myynnissä paranevat, kun asiantuntija on mukana asiakkaan ostoprosessissa aina ostopolun alusta alkaen. Arvomyynnin prosessissa asetutaan asiakkaan asemaan ja katsotaan asioita asiakkaan perspektiivistä. Näin ollen on oleellista ymmärtää, mitä ja miten asiakas haluaa ostaa.

Ennen asiantuntijahaastatteluita, liikkeenjohdon ja asiakkaiden haastattelut litteroitiin, tulokset koottiin ja analysoitiin. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on muodostaa aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, jonka avulla pystytään tuottamaan kattava ja perusteltu tulkinta sekä muodostaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi linkittyy vahvasti aineiston hankintaan, sillä tutkijan esiymmärrys ja läsnäolo vaikuttavat aineiston hankintaan sekä aineiston analyysiin (Puusa & Juuti 2020, 140-142). Kerättyä aineistoa ja tutkittuja teorioita yhdistettiin, joiden pohjalta muodostettiin asiantuntijan myyntityön malli ja myyntiprosessi, jota testattiin asiantuntijahaastattelussa. Myyntityön mallin ja myyntiprosessin pohjalta kehitettiin asiantuntijahaastatteluista saadun palautteen ja tulosten perusteella myynnin johtamisjärjestelmän malli.



Kuva 2. Tutkimusprosessi

Asiantuntijan johtamismallin lisäksi teorioiden ja haastattelujen pohjalta luotiin myynnin johtamisjärjestelmän malli, joka koostuu myyntistrategiasta, myyntiprosessista, johtamismallista sekä tukifunktioista. Työn eteneminen kokonaisuudessaan on kuvattu Kuva 2.

1.4 Työn rakenne

Työ noudattaa tutkimuksen etenemistä. Luvuissa kaksi ja kolme esitellään myynnin johtamisen sekä asiantuntijan myyntityön teorioita, jotka on valittu tukemaan tutkimuskysymyksiin vastaamista. Toinen luku käsittelee myynnin johtamista myynnin johtamisjärjestelmien, myyntistrategian, myyntiprosessin, osaamisen johtamisen sekä asiakkuuksien johtamisen näkökulmista. Luvussa kolme perehdytään myyntityön teorioihin rajautuen ratkaisu- ja asiantuntija- ja arvomyynnin teorioihin sekä arvon luomisen, palveluiden myynnin, tuotteistamisen ja arvon määrittämisen näkökulmiin. Teoreettisen viitekehyksen (Kuva 3Kuva 1) tarkoitus on perehtyä teorioihin, jotka vaikuttavat myynnin johtamisjärjestelmään ja asiantuntijoiden myyntityöhön sekä sen johtamiseen tutkimuksen kannalta.

Kuva 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teorialukuja seuraa soveltavat luvut 4-5. Neljäs luku sisältää kohdeyrityksen Proxion Oy yritysesittelyn, jota tutkimus käsittelee. Luvussa esitellään yrityksen strategia ja myynnin nykytila ja luvun kautta lukija saa käsityksen, miksi yritys kokee tarpeelliseksi myynnin johtamisjärjestelmän kehittämisen.

Viidennessä luvussa esitellään tehdyn tutkimustyön tulokset kokonaisuudessaan ja arvioidaan työn vaikutuksia kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin teorioihin peilaten. Luvussa esitellään asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli kohdeyritykselle, tuodaan esille tulosten perusteella ehdotetut jatkotoimenpiteet ja suositukset työtä ohjaavan yrityksen näkökulmasta sekä arvioidaan tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten kautta.

Työn kuudes kappale on yhteenveto, jossa kootaan yhteen työn käytännölliset ja teoreettiset tulokset sekä käydään läpi tutkimus ja sen keskeisimmät lopputulokset.

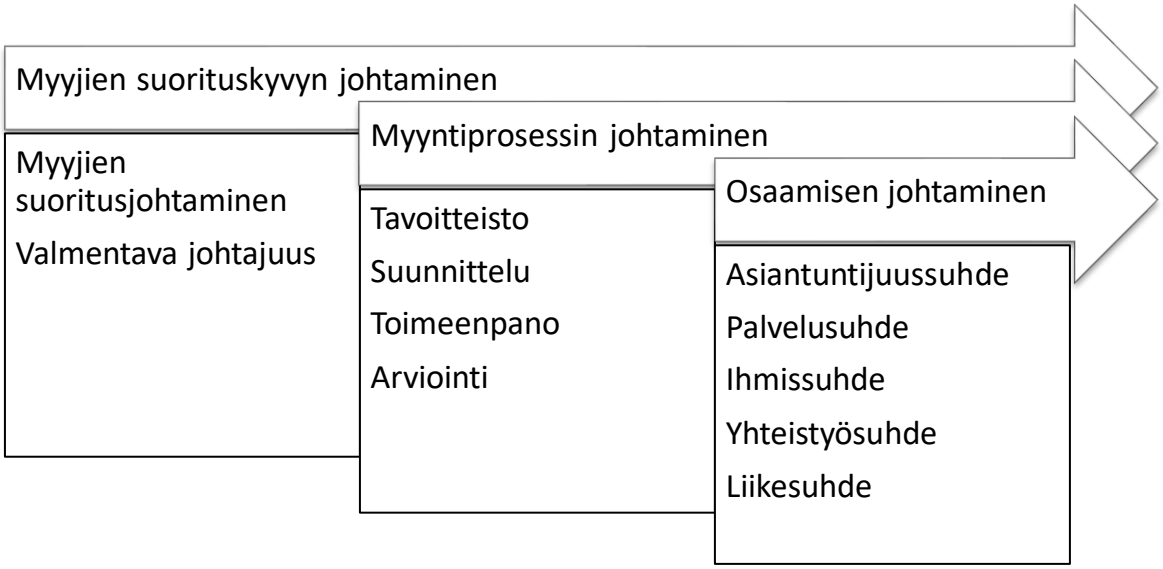
2 MYYNNIN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan myynnin johtamisen teorioita myyntistrategian sekä myynnin johtamisjärjestelmien osa-alueiden eli suorituskyvyn, myyntiprosessin ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi kuvataan asiakkuuksien johtamisen teoriaa.

Eadesin (2004, 20) mukaan lähteestä riippuen 5–10 prosenttia asiakkaista on aktiivisia ostajia. Nämä ostajat lähettävät tarjouspyyntöjä ja kontaktoivat itse yrityksiä. Tämä asettaa haasteen myynnin johtamiselle, miten tavoittaa systemaattisesti nuo loput 90–95 prosenttia, jotka voisivat ostaa, mutta eivät aktiivisesti etsi ratkaisua.

Heiskasen (2019, 16–23) mukaan kaiken myynnin johtamisen kehittämisen näkökulmana tulisi olla asiakasetu ja -hyöty. 90 prosenttia asiakkaista haluaa ostaa arvoa, ei hintaa. Samalla kuitenkin 90 prosenttia yrityksistä myy hintaa, ei arvoa. Valtaosa organisaatioista ottaa kuitenkin johtonsa johdolla harha-askelia, joihin on tunnistettu selittäviä tekijöitä. Ensimmäinen selittävä tekijä on johdon kyvykkyyden ja osaamisen arviointi. Omistajat arvioivat johdon onnistumista pääsääntöisesti heidän saavuttamien tulosten perusteella. Usein kilpailun kiristyessä organisaatio keskittyy kannattavuuden parantamisen, jolloin asiakasetu ja -hyöty kärsivät. Toinen selittävä tekijä on hallinnan tunne, vaikka todellisuudessa hallintaa tilanteesta johdolla ei olisikaan. Myynnin kehittämisessä on kyse maailmasta, joka ei ole myynnin johdon hallittavissa.

Kolmanneksi selittäväksi tekijäksi nostetaan yrityksen ajautumisen kilpailuloukkuun tavoitellessaan kilpailuetua. Tässä tilanteessa johto pitää alan kilpailutilannetta annettuna ja kääntää ajatuksensa sisäpeliin, eli yrityksen sisäisiin toimintoihin, esittämällä kysymyksen: miten voitamme pahimmat kilpailijamme? Tällöin johto ei enää keskity asiakasedun ja -hyödyn tavoitteluun. (Heiskanen 2019, 23)

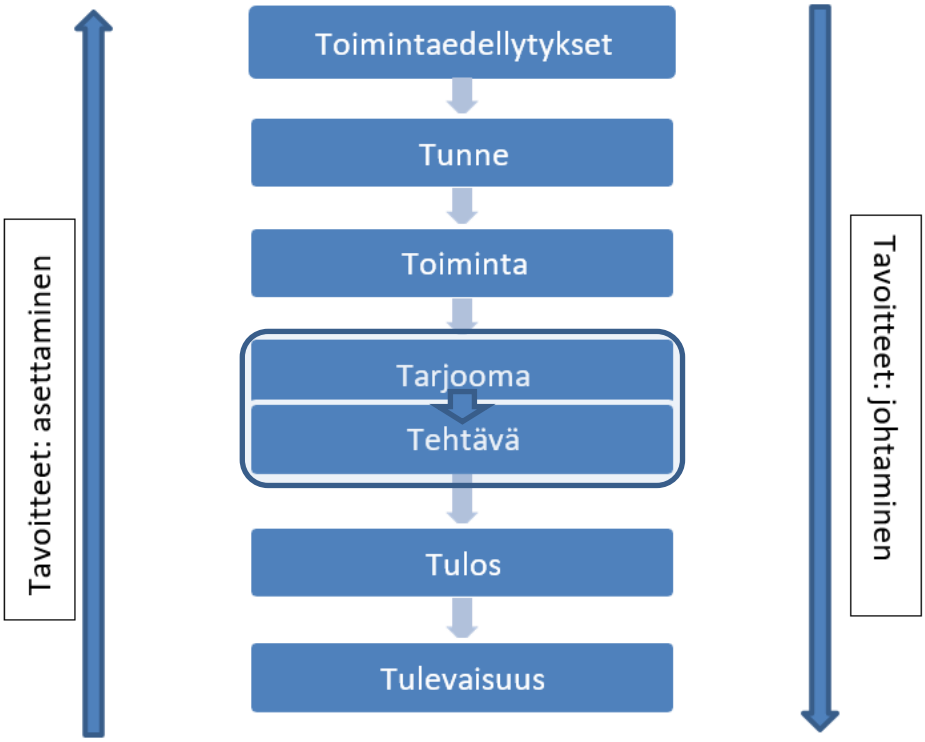


Kuva 4. Myyntiprosessin, suorituskyvyn ja osaamisen johtamisen kokonaisuus (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 12)

Nieminen & Tomperi (2008, 12) jakavat myynnin johtamisen kolmeen osaan: myyjien suorituskyvyn johtamiseen, myyntiprosessin johtamiseen sekä osaamisen johtamiseen, kuten Kuva 4 osoittaa. Donaldson (1998, 261) määrittelee myynnin johtamisen sisältävän myynnin suunnittelun, organisoinnin, henkilöstöjohtamisen, motivoinnin ja kontrolloinnin. Myynnin johtaminen (sales leadership) ja managerointi (sales management) tulee erottaa toisistaan. Myynnin ja myyjien luonne asettaa myynnin johtamiselle ja esimiestaidoille korkeat vaatimukset.

Heiskanen (2019, 28–30) esittelee Myynnin maailma. NYT-tutkimuksensa pohjalta esitetyn Kuva 5 mukaisen myynnin johtamisen T8-mallin ja esittää T8-mallin osa-alueet ja niiden suhteet seuraavasti. Tulevaisuus-osio on yrityksen visiotyöskentelyä. Tämä on johtamisen osa-alue, jossa yrityksen johto määrittelee, millaiseen tulevaisuuteen se on älykkäitä osaajiaan

viemässä ja miksi. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sen voi itse luoda. Tämä on tärkeä asia pitää mielessä visiotyöskentelyn parissa. Tulevaisuus muokkaantuu tekemistämme valinnoista, mitä teemme ja mitä emme tee juuri nyt. Mitä paremmin yrityksen johto hallinnoi yrityksen kohtaloa, sen paremmin yritys on valmistautunut siihen tulevaisuuden osaan, jota on mahdoton ennustaa.



Kuva 5. T8-malli (Heiskanen 2019, 27)

Tuloksella rahoitetaan yrityksen tulevaisuus. Näin ollen tulevaisuuden ja tuloksen välillä on selkeä syy-seuraussuhde. Monen toimialan ja organisaation arkipäivä koostuu jatkuvista eurokamppailuista. Voittomarginaalit kaventuvat, koska kustannukset kallistuvat ja kysyntä hiipuu. Organisaatiot kokevat epäonnistumisia kanavavalinnoissa sekä myynnissä. Tämä johtaa siihen, että myynti supistuu tai pahimmillaan lamaantuu. Yrityksen tulevaisuus on päivittäin todellisuustestissä. Yrityksen johdon on turvattava päätöksillään yrityksen tuloksentekokyky ja tämän myötä myös yrityksen tulevaisuus. Johtoryhmän on siis tehtävä sellaisia päätöksiä, jotka ovat myös kauaskantoisia tuloksen osalta, jotta tulevaisuus on turvattu. (Heiskanen 2019, 28–29)

Tehtävät pitää sisällään yrityksen asiakaspääoman. Organisaation tulos tulee aina asiakkailta, jotka hyödyntävät yrityksen tarjontaa. Ilman tyytyväisiä asiakkaita ei ole myöskään tulosta. Tulokset ovat aina organisaation ulkopuolella – maailmassa, joka ei ole sen kontrollissa, mutta johon organisaatio voi vaikuttaa. (Heiskanen 2019, 29)

T8-mallissa tarjooma on kiinteä osa tehtävä -osa-aluetta. Tämä johtuu siitä, että tarjooma on jatkuvassa ”dialogissa” asiakkaiden kanssa. Tarjooma on myös asia, jonka takia yritys toimii markkinoilla. Tarjooman ja tehtävän välinen vuorovaikutus on keskeinen osa yritysten strategiatyöskentelyä ja arkista johtamistyötä. Tässä osiossa omistajilla on suuri merkitys, sillä se miten he suhtautuvat johtoryhmään vaikuttaa suuntaan, johon yritys lähtee. Tarjooman ja tehtävän välisessä ”dialogissa” määritetään myynnin tekemisen punainen lanka ja tavoite: ”Olla erilainen kuin muut tavalla, jolla on myönteistä vaikutusta toiseen osapuoleen.” (Heiskanen 2019, 29) Jos yrityksen omistajat siis patistavat johtoryhmää turvaamaan kilpailuedun, käy Heiskasen mukaan usein niin, että yritys kääntää katseen kilpailijoihin. Tästä seuraa se, että yritys usein huomaamattaan joutuu aiemmin mainittuun kilpailuloukkuun. Mikäli omistajien lähtökohta on puolestaan ohjata johtoryhmää parantamaan kannattavuutta, käynnistyy organisaatiossa usein erilaisia säästökampanjoita.

Toiminta on kokonaisuus, joka pitää sisällään asiakaspalvelukokemuksia tuottavat ylivertaiset ydinprosessit ja näitä tukevat toiminnot, kuten tuote- ja palvelukehityksen. Heiskasen T8-mallissa tämä osio sisältyy organisaation sisäpeliin, eli se on yrityksen strategian operatiivista toteuttamista. Yrityksen toiminnan sisältämissä ydinprosesseissa tapahtuu raha-, tieto-, materiaali- ja suoritevirtaukset. Kun jokainen prosessin vaihe on onnistunut omalta osaltaan, voidaan puhua onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Eli se miten yritys toimii vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi yrityksen tulos muodostuu. Nämä asiat voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta toisaalta yrityksiä menee konkurssiin jatkuvasti. Usein tapahtumaketju alkaa säästöhankkeesta, josta seuraa heikentynyt kyky palvella asiakasta niin palvelu- kuin tuotepuolella. Heikentynyt asiakaskokemus puolestaan vähentää jopa lojaaleimpienkin asiakkaiden halua ostaa. (Heiskanen 2019, 30–31)

Heiskasen T8-malli kenties tärkein osa on tunne. Ei ole olemassa toimintaa ilman tunteita ja tunteilla on keskeinen merkitys organisaatiossa. Niitä ilmaistaan monin eri tavoin emmekä

koskaan voi olla varmoja siitä, millaisella tunteiden miinakentällä viestimme organisaatiossa kulkee. Tunteet saattavat pohjautua ihmisten kokemuksiin esimerkiksi heidän aiemmista työpaikoistaan. Organisaation inhimillinen tunnealusta onkin se tärkein yksittäinen ja haastava kokonaisuus, joka vaatii johdolta jatkuvaa johtamishuomiota ja huolenpitoa. Vaikka olisimme luoneet mitä mahtavimman strategian, joka sisältää selkeät suunnitelmat siitä, miten ydinprosesseja kuvataan, mitään tuloksellista ei tapahdu, elleivät ihmiset ole tekemisessä täysillä mukana. (Heiskanen 2019, 32)

Toimintaedellytykset sisältävät ne tärkeät asiat, joita ihmiset organisaatiossa tarvitsevat onnistuakseen ja menestyäkseen työtehtävässään. Toimintaedellytykset rakentuvat mm. seuraavista tekijöistä: johtamisjärjestelmä, politiikka ja säännöt, työnjakomallit, työvälineet, oma työrooli sekä työsuhteeseen liittyvät edut. Nämä kaikki luovat edellytyksiä sille, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua hänelle osoitetuista tehtävistä menestyksellä. (Heiskanen 2019, 33)

T8-mallin kahdeksas osa on tavoitteet, jotka asetetaan niin sisä- kuin ulkopelille kuin jokaiselle osa-alueelle. Malli on jaettu organisaation sisä- ja ulkopeliin. Sisäpelillä Heiskanen (2019, 27) tarkoittaa asioita, joihin yritys voi vaikuttaa sisältä päin: tarjooma, toiminta, tunne ja toimintaedellytykset. Ulkopeli kuvaa asioita, jotka edustavat organisaation ulkopuolista maailmaa: tulevaisuus, tehtävä ja tulos. Tavoitteet asetetaan aloittaen tulevaisuudesta. Millaiseen tulevaisuuteen olemme matkalla? Millaista tulosta odotamme, mistä asiakkaista tulokset saamme ja millä tarjoomarakenteella? Mikä on tunnetasomme tila ja mitä meidän tulee erityisesti huomioida sitä johdettaessa? Tavoitteiden johtaminen alkaa puolestaan aina toimintaedellytysten varmistamisesta. (Heiskanen 2019, 33)

Näiden myynnin johtamisen määritelmien mukaan olen rajannut teoriat seuraavasti:

- Myyntistrategia
- Myynnin suorituskyvyn johtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Asiakkuuksien johtaminen

Esittelen seuraavaksi näiden teorioiden osalta tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, joiden pohjalta luodaan yrityksen johtamisjärjestelmän malli.

2.1 Myyntistrategia

Organisaation tulos tulee aina asiakkailta. Siten kaiken kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakas, ja hänen tuotteistansa ja palveluista saama hyöty (Heiskanen 2019, 85). Myyntistrategian tehtävänä on toimia myynnin johtamisen ohjenuorana, asettaa raamit myynnin johtamiselle yrityksessä. Nieminen & Tomperin (2008, 75) mukaan myyntistrategiassa määritellään ne keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Roune & Joki-Korpela (2008, 165) korostaa myyntistrategiaa voittamisen arvoisten myyntiprojektien valinnassa. Ollakseen voitettavissa myyntiprojekti hyödyntää yrityksen vahvuuksia ja resursseja. Ollakseen voittamisen arvoinen valitussa myyntiprojektissa tule toteutua yrityksen ratkaisu- ja asiakasstrategia (myyntistrategia). Valittu myyntiprojekti tulee nähdä strategisena taisteluna, kuten Normandian maihinnousu, jolla oli ratkaiseva vaikutus maailmansodan lopputulokseen.

Heiskanen (2019, 27) mukaan maailmassa, jossa toimimme, kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kysymys on monimutkaisesta syy-seuraussuhdeketjun hallinnasta ja sen toisiinsa vaikuttavien voimien oivaltamisesta. T8-mallin ideana on havainnollistaa tämän syy-seuraussuhdeketjun toimintaa yrityksen myyntistrategian ja myynnin johtamisen pohjana.

Nieminen & Tomperi (2008, 76) kutsuu keskeisiä tekijöitä strategisiksi valinnoiksi ja jakaa nämä neljään asiakokonaisuuteen:

- Markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen
- Myyntiorganisaation rakenne ja koko
- Henkilöstö ja sen kehittäminen
- myynnin prosessit ja järjestelmät.

Markkinatuntemuksen hyödyntäminen, kuten markkina- ja toimiala-analyysit, on perusta älykkään myyntityön tekemiselle. Sen avulla kohdennetaan toimintaa eli pysytään tarjoomaan oikeita tuotteita, palveluita ja ratkaisuja oikeille asiakkaille. Markkinatuntemuksen avulla laaditaan myös suunnitelmia kilpailijoiden taklaamiseksi ja löydetään uusia kohderyhmiä ja

uusia tarpeita. (Nieminen & Tomperi 2008, 76) Salmisen (2018, 87) mukaan menestyksellinen asiantuntijamyynti perustuu huolelliseen valmistautumiseen. Mitä paremmin tunnemme asiakkaamme, tuotteemme ja palvelumme, kilpailijoiden toiminnan, sekä toimialamme erityispiirteet ja kehitystrendit, sen helpompaa myyntityössä onnistuminen on.

Koska emme toimi rajattomien resurssien maailmassa, meidän on tarkasteltava asiakkaitamme myös organisaatiomme strategian toteuttamisen näkökulmasta. Strateginen ajattelu tarkoittaa paitsi toiminnan painopisteiden määrittelyä, myös sen pohdintaa, mitä emme tee ja mihin ei ole mahdollista panostaa. Salminen (2018, 88) sekä Heiskanen (2019, 85–86) ohjaavat määrittelemään asiakaskuntaa ja tarjoomaa esimerkiksi seuraavin kysymyksin:

- Ketkä ovat asiakkaitani?
- Ketkä eivät ole asiakkaitani?
- Mitä asiakkaani odottavat meiltä?
- Millaisessa kilpailukentässä toimin?
- Johtavatko tekemäni valinnat taloudellisesti kannattavaan toimintaan?
- Miten asiakkaat käyttävät tarjoomaamme?
- Mitä haasteita niiden käyttämisestä asiakkaalle aiheutuu?
- Mitä ominaisuuksia niistä puuttuu?

Heiskanen (2019, 85–87) vertaa taitavaa myyntijohtajaa antropologiin (ihmisen biologian tutkija). Hänen tulee kurkistaa asiakkaan maailmaan syvemmin. Vaikka Heiskasen esittämät kysymykset keskittyvät konkreettisemmin yrityksen omaan tarjoomaan, antavat ne syvää ja hyödyllistä markkinatuntemusta juuri omasta asiakaskunnasta. Toisaalta Heiskanen (2019, 36–37) on myös huomannut, että yrityksillä on usein virheellinen olettama siitä, että toimialan markkinarajat ja olosuhteet ovat annettuja, eikä niitä voi muuttaa. Tällöin organisaatiot rakentavat strategiansa toimialan olosuhteiden pohjalta ja löytävät itsensä kilpailuloukosta.

Lähteestä riippumatta myyntistrategian voidaan nähdä yhteen kokoavana ohjeena yritykselle, missä määritellään yrityksen myynnin tavoitteet, kohdeasiakkaat/ -asiakasryhmät, keinot, kyvykkyydet sekä markkina, jossa kilpaillaan. Myyntistrategia toimii myynnin johtamisen ohjenuorana ja antaa esihenkilöille raamit, joiden puitteissa myyntiä tehdään.

2.2 Myynnin suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyvyn johtamista voidaan kuvata ”kokonaisvaltaisena prosessina käsitellä suorituskykyä.”. Suorituskyvyn johtaminen on tieteenalana kuitenkin vielä varsin tuore eikä sille ole täysin vakiintunutta tieteellistä määritelmää. Suorituskyvyn johtamiseen sisältyy tällöin osaprosesseja muun muassa strategian määrittämisestä ja liiketoiminnan tavoiteasetannasta, strategian toteuttamisesta sekä suorituskyvyn mittaamisesta (Brudan 2008, 109-111). PEA (Procuremet Excecutives’ Association) kuvaa suorituskyvyn johtamista Amaratungan & Baldryn (2002, s. 218) tutkimuksessa suorituskyvyn johtamisen kokonaisuutena, jossa ”suorituskyvyn mittauksen kautta saatua informaatiota hyödynnetään positiivisen muutoksen saavuttamiseksi muun muassa organisaatiokulttuurissa, prosesseissa sekä yrityksen resurssien käytössä yhdessä sovittujen liiketoiminnan tavoitteiden asettamisella, resurssien allokoinnilla sekä priorisoinnilla, esihenkilöiden ohjauksella sekä tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseen tarvittavan tiedon jakamisella.”

Hellqvistin (2011, s. 929) tutkimuksen perusteella organisaatiot määrittelevätkin suorituskyvyn johtamisen hyvin eri tavoin asiayhteydestä riippuen ja merkitys voi vaihdella jopa organisaation sisäisesti. Yhteistä kaikille näille suorituskyvyn johtamisen määritelmille on kuitenkin se, että ne osoittavat suorituskyvyn johtamisen olevan yksi suurimmista organisaation tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. Myyntiorganisaatioissa suorituksen mittaaminen ja tavoiteasetanta ovat perinteisiä motivoinnin keinoja ja kilpailuasetanta myyjien välillä nähdään yleensä tulosta parantavana tekijänä. Näin ollen suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen on luonnollinen osa myynnin johtamisjärjestelmää. Kuten Aho (2011, s. 9-10) tutkimuksessaan toteaa, suorituskyvyn johtaminen onkin tietynlainen keinovalikoima ja järjestelmä, millä johto ohjaa ihmisiä tekemään asioista, jotka liittyvät organisaation strategiaan. Suorituskyvyn johtaminen tarjoaa työkalut suorituskyvyn seurantaan, analysointiin ja ennakoiviin toimiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi suorituskyvyn johtamisen avulla nähdään kokonaisvaltaisesti, missä tilanteessa liiketoimina on milläkin ajan hetkellä.

Suorituskyvyn tulokselliseksi johtamiseksi tulee suorituskykyä kyetä mitata. Rantasen & Holtarin (1999, s. 3) mukaan suorituskyvyn mittaus ja suorituksen mittaus voidaan usein käsittää samaksi kokonaisuudeksi. Suurimpana erona näiden teemojen osalta on, että

suorituksen mittaus keskittyy toteutuneeseen suoritukseen, kun taas suorituskyvyn mittaus liittyy kykyyn saada aikaan jotain parhaalla mahdollisella tavalla myös tulevaisuudessa.

Lebas (1995, s. 24-25) on määritellyt viisi tärkeää osatekijää, joiden vuoksi liiketoimintaprosessien suorituskyvyn mittaaminen nähdään tärkeänä. Merkittävin lisäarvo mittaamisella saavutetaan, kun sen avulla kyetään vastaamaan seuraaviin yritystoiminnan kannalta keskisiin kysymyksiin:

1. Kuinka olemme aikaisemmin suoriutuneet?
2. Millainen suorituskyky organisaatiollamme on nykyhetkessä?
3. Mikä on tavoitteemme tulevaisuuden suorituskyvyn osalta?
4. Kuinka saavutamme tavoittelemamme suorituskyvyn?
5. Kuinka tiedämme saavuttaneemme asetetun tavoitteen?

Mittaamisella tulee siis luoda käsitys organisaation menneisyydessä saavutetusta suorituskyvystä, jonka avulla puolestaan voidaan ymmärtää ja analysoida organisaation nykytilaa ja luoda strategia ja toimenpiteet tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseksi. Mittaristo toimii apuvälineenä yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja tukee tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi mittareiden avulla voidaan analysoida toteutuneita tuloksia. (Lebas 1995, s. 24–25)

Aguinis (2009, 4–5) on myöhemmin määritellyt suorituskyvyn johtamisen käytölle organisaatiossa seuraavat kuusi syytä:

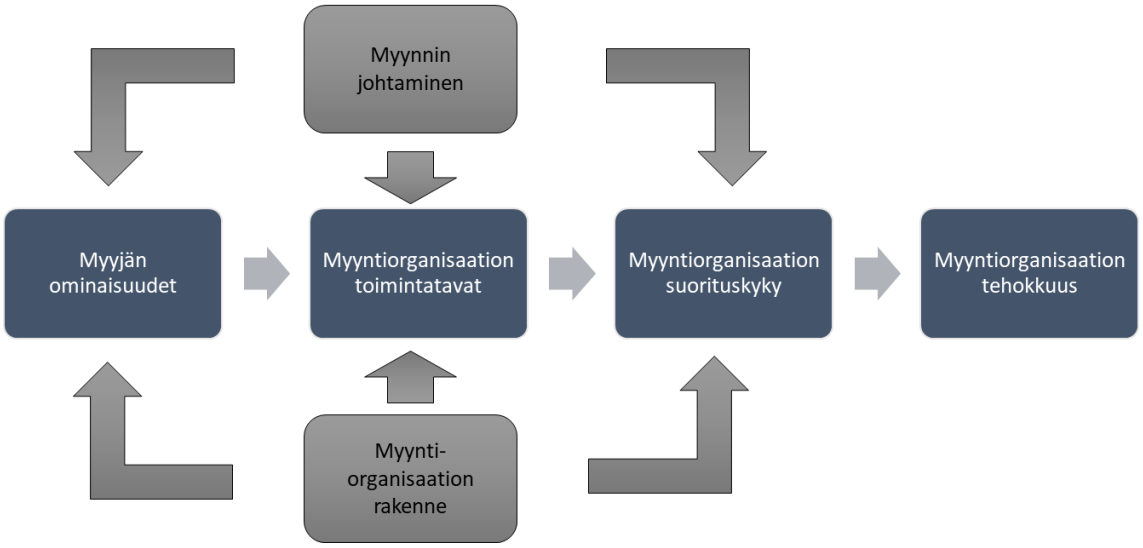
1. Strateginen. Suorituskyvyn johtaminen linkittää organisaation tavoitteet yksittäisten tekijöiden tavoitteisiin ja näin ollen vahvistaa henkilöiden organisaation tavoitteita tukevaa käyttäytymistä.
2. Hallinnollinen. Suorituskyvyn mittaamisella saadaan hyödyllistä ja validia tietoa päätöksentekotilanteisiin, kuten palkkakeskusteluihin, ylennyksiin, työsuhteen päättämiseen tai työtehtävän muutoksiin ja on mahdollista tunnistaa poikkeuksellisen hyvä tai huono suoritustaso.
3. Viestintä. Suorituskyvyn johtamisella voidaan viestiä henkilöstölle heidän suoritustasostaan, saadaan tietoa osa-alueista ja välitetään tietoa niille, jotka tarvitsevat parannusta sekä voidaan viestiä organisaation sekä esihenkilön toiveista ja odotuksista

sekä ohjata toimintaa niihin toimenpiteisiin, joiden nähdään olevan organisaation kannalta oleellisia.

4. Kehitys. Suorituskyvyn mittaaminen antaa esihenkilöiden käyttöön palautetta, jonka avulla voidaan kehittää työntekijöiden suoritusta ja valmentaa heitä parempaan tulokseen.
5. Organisaation kunto. Saadaan tietoa organisaation kyvykkyyksistä ja taitotasoista sekä potentiaalista, jotta henkilöstöä osataan jatkokouluttaa sekä arvioida ja kehittää heidän urapolkuaan yrityksessä.
6. Dokumentointi. Tiedolla johtaminen helpottuu, kun organisaatiosta on saatavilla vertailukelpoista ja tarkkaa tietoa, jonka avulla voidaan tehdä esimerkiksi investointipäätöksiä tai hallinnollisia päätöksiä. Tällainen tieto on oleellisen tärkeä oikeudellisissa prosesseissa, kuten oikeudenkäynnissä.

Valittu myyntiorganisaation rakenne ja siihen liittyvät päätökset vaikuttavat myynnin suorituskykyyn oleellisesti. Keskeisiä kysymyksiä ovat myös investoinnit myynnin resursointiin eli mikä on optimaalinen myyntiorganisaation koko (Nieminen & Tomperi 2008, 76). Heiskasen (2019, 109) mukaan valtaosassa myyntiorganisaatioita myynti hallitsee tällä hetkellä tuote- ja transaktiokeskeisen toimintamallin seurauksena vain asiakkaan ostopäätöksen ratkaisuvaihetta. Tämä näkyy niin myyntiorganisaation rakenteessa kuin myyntistrategiassa yleisesti. Myyjän työnkuva sekä tavoitteet on asetettu tukemaan asiakkaan ostoprosessissa hyvin kapeaa sektoria.

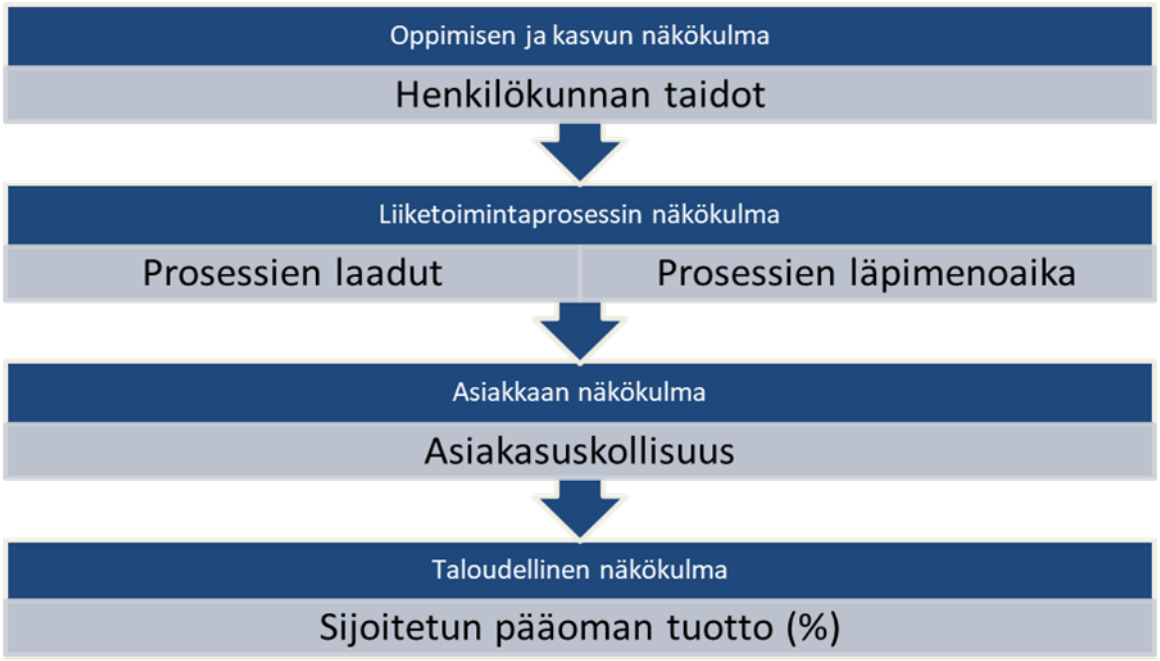
Myyjät tai myyntiroolissa olevat henkilöt ovat usein tärkeässä roolissa organisaation ulospäin suuntautuvassa toiminnassa. Usein myyjä edustaa yritystä kaikissa tilanteissa asiakkaan suuntaan. Asiakkaan näkökulmasta kaikki tämä tiedonvaihto yksittäisen myyjän kanssa edustaa koko yritysten välistä suhdetta ja kaikkia niitä ajatuksia mitä liittyy yrityksen myyntiin. Tällaisesta näkökulmasta voidaan ymmärtää mikä on myyjän suhde yritykseen. (Kotler et al. 1999, s. 849)



Kuva 6. Myyntiorganisaation tehokkuusmalli (Piercy et al. 1997, 45)

Myyntiorganisaation tehokkuusmallin mukaan (Kuva 6) organisaation tehokkuuteen vaikuttaa moni tekijä. Myyntiorganisaation toimintatapoja ja menetelmiä kehittämällä ja yhtenäistämällä parannetaan organisaation suorituskykyä. Synnytetyt resurssit oikein kohdennettuna parantavat organisaation tehokkuutta. Toisaalta organisaation rakenne vaikuttaa myös yksittäisen myyjän toimenkuvaan, jossa pyrkimyksenä on jokaisen myyjän vahvuuksien tehokas kohdistaminen. Tämä muodostettu rakenne synnyttää niin ikään tietynlaiset toimintatavat ja organisaation yhteistoiminnan riittävillä resursseilla. Myyntiorganisaation rakenteen ollessa oikea toimintaan nähden ja vastuiden selkeät, syntyy suorituskykyä sekä kokonaistehokkuutta. (Piercy et al. 1997, s. 45).

Yksi organisaation suorituskyvyn ja tehokkuuden mittaamisessa yleisesti käytetty mittaristo on Balanced Scorecard (BSC). BSC on suorituskykymittaristo, joka on kehitetty vastaamaan organisaatioiden tarpeita myös muiden kuin taloudellisten mittarien osalta. Vaikka BSC mielletään nimenomaan suorituskykymittaristoksi, voidaan sen katsoa olevan hyvä työkalu myynnin johtamiseen myös osaamisen kuin myyntiprosessin näkökulmasta. (Kaplan & Norton, 8)



Kuva 7. Balanced Scorecard -mittariston näkökulmat ja syy-seuraus-suhteet (Kaplan & Norton 1996, 31)

Suomessa BSC:stä käytetään usein nimitystä tasapainotettu tuloskortti. Ennen BSC:n käyttöönoton yleistymistä suorituskykymittaristomallit, kuten suorituskykyprisma, eivät juurikaan ottaneet huomioon aineettoman pääoman vaikutusta vaan keskittyminen oli pääasiallisesti taloudellisissa tunnusluvuissa ja niiden mittaamisessa. BSC-suorituskykymittaristo yhdistää taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita (Kuva 7. Balanced Scorecard -mittariston näkökulmat ja syy-seuraus-suhteet (Kaplan & Norton 1996, 31). BSC havainnollistaa yrityksen strategian ja suorituskykymittareiden välisen yhteyden. BSC:ssä yhteys muodostuu neljän näkökulman kautta, mitkä ovat taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppisen ja kasvun näkökulma. Näistä neljästä osatekijästä muodostuu BSC:n keskeisin viitekehys. Näiden neljän näkökulman kautta tulisi havainnollistaa yrityksen strategia ja taloudelliset tavoitteet ja olla kuvattuna liiketoiminnan kannalta oleellinen prosessi, jolla tavoitteeseen päästään. (Kaplan & Norton 1996, 8 sekä 31–47)

Strategisen Balanced Scorecardin tavoitteena on muuttaa yrityksen visio ja strategia toteutettaviksi mittareiksi, joiden avulla voidaan analysoida yrityksen onnistumista sille asetetuissa strategisissa tavoitteissa (Niven 2005, s. 13). Mikäli visio on tarpeeksi

tavoitteellinen sekä selkeä, voidaan BSC:n tulosmittareita johtaa suoraan visiosta käsin. Esimerkiksi tilanne, missä visiona on tietyn liikevaihtotavoitteen tai markkinaosuuden saavuttaminen, voidaan sille määrittää suoraan tulosmittari taloudelliseen näkökulmaan. Mikäli visio ei ole riittävän selkeä eikä tavoitteelliseen aikajänteeseen sidottu, on yrityksen hyvä selventää strategisten tavoitteiden avulla, kuinka visio on suunniteltu saavutettavan. (Malmi et al. 2006, s. 62)

2.3 Myyntiprosessi

Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toimintalogiikkaa, jolla saavutetaan käytännössä organisaation tulokset. Siten prosessien ja prosessikuvausten avulla saadaan aikaiseksi ymmärrys siitä, mikä on kriittistä organisaation strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin saadaan aikaiseksi tilanne, jossa kaikki kehittäminen ja mittaaminen voidaan kohdistaa tavoitteiden kannalta kriittisimpiin vaiheisiin. Prosessien kuvaaminen onkin tärkeä osa toiminnan kehittämistä, koska näin voidaan visualisoida toiminnan eri vaiheet. Ilman visualisointia ei voida varmistua koko prosessin ymmärryksestä ja on vaarana osakehittäminen tai kokonaisuudessaan laiminlyöty tilanne toiminnan ohjuksen kannalta. Kuvaamisella ennen kaikkea konkretisoidaan tilannetta entistä avoimemmaksi. (Laamanen 2001, 150–180)

Tässä alaluvussa kuvataan erilaisia näkemyksiä myyntiprosessien vaiheista ja niiden vaiheiden sisällöstä sekä esitellään perinteiset myyntiprosessien mallit. Myyntiprosessiksi käsitetään tässä tutkimuksessa ne kaikki käytännön vaiheet prospektoinnista, eli mahdollisten asiakkuuksien kartoittamisesta, aina syntyneiden asiakassuhteiden hallintaan. Luvussa keskitytään yritysten väliseen kauppaan ja mielletään myyntiprosessi ratkaisujen ja monimutkaisten palvelu- sekä tuotekokonaisuuksien myymiseen, jolloin Rouneen et al. (2008, 13) mukaan myyntiprosesseista muodostuu pitkiä ja monivaiheisia.

Valtaosa ratkaisu- ja asiantuntijamyynnistä vastaavista henkilöistä on suorittanut vaativan teknisen korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinnon, jonka johdosta he ovat päteviä laatimaan monimutkaisia teknisiä ja hallinnollisia liiketoimintaratkaisuja. Sen sijaan näiden ratkaisujen myyntiin nämä korkeasti koulutetut henkilöt pätevöityvät useimmiten työn opettamina. Yritykset kuvaavat erityisen tarkasti mm. laatu-, tuotanto- ja ympäristöprosessejaan, kuten myös taloushallinnon ja logistiikan prosesseja, mutta

myyntiprosessin kuvaaminen tuntuu olevan yrityksille ja organisaatioille erittäin haastavaa. Kuvatut myyntiprosessit ovat hyvin harvoin samankaltaisia, minkä johdosta moni ajattelee myynnin olevan lähempänä taidetta kuin tarkkaa tiedettä. Kuitenkin prosessin kokonaisnäkemys ja sen vaiheiden seuraaminen auttaa myyjää ennakoimaan tilanteita ja tekemään oikea-aikaisia toimenpiteitä. Toisaalta eri toimialojen ja jopa yksittäisten projektien eroavaisuudet ovat merkittäviä ja siksi myyntiprosessien orjallinen noudattaminen voi olla vaikeasti saavutettavaa tai jopa mahdotonta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54–55 sekä Roune & et. al. 2011, 96)

Onnistuakseen myynti tarvitseekin tehokkaat prosessit ja järjestelmät. Prosessien tulee mahdollistaa ja kannustaa hedelmälliseen yhteistyöhön liiketoiminnan muiden osa-alueiden, kuten markkinoinnin ja rahoituksen kanssa. Järjestelmien, esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmien (Customer relationship management, CRM), tulee tukea valittuja painopistealueita, kuten uusasiakashankintaa tai avainasiakkuusohjelmia, ja auttaa myynnin suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 76)

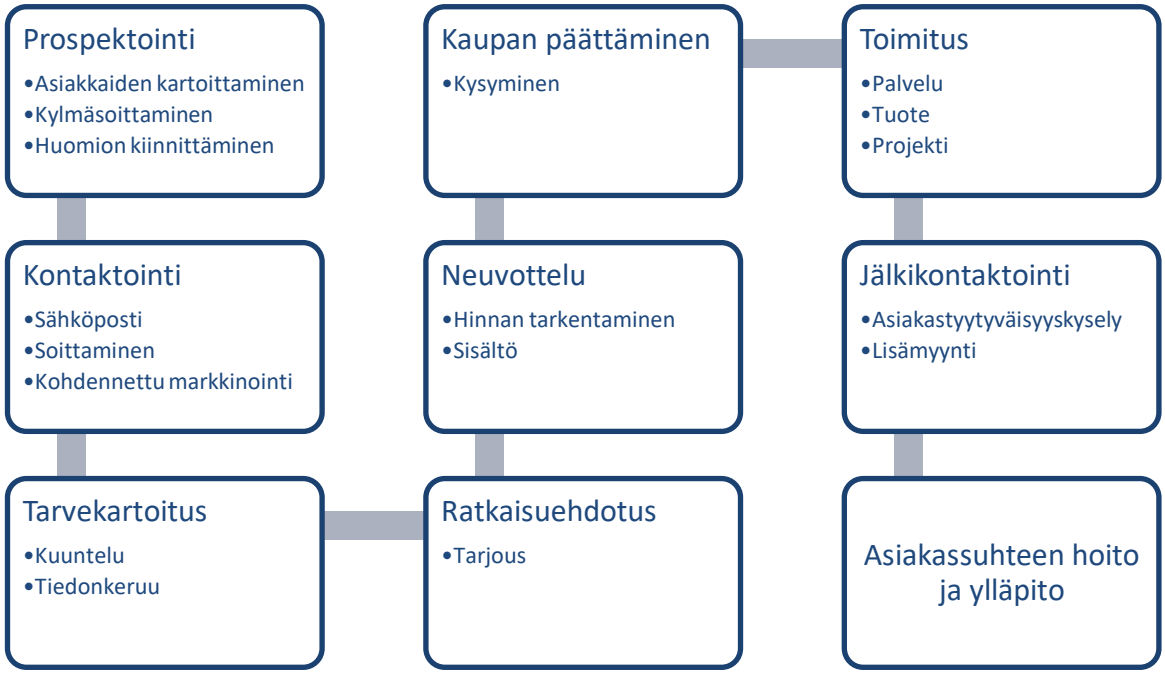
Eadesin (2004, 26) mukaan myyntiprosessi mahdollistaa työntekijöiden ja yritysten:

- Seuraavien myyntitoimenpiteiden ja kehitysaskeleiden määrittämisen, jotka johtavat parempaan onnistumisprosenttiin
- Myynnin vikojen ja puutteiden tunnistamisen ja korjaamisen sekä yksilön, että yrityksen tasolla
- Myynnin edistymisen mittaamisen potentiaalin tasolla (ennen kaupan realisoitumista)
- Liikevaihdon ennustamisen potentiaalin tasolla
- Yhteisen kielen (toimintamallin), jota kaikki myynnin mahdollisuuksiin osallistuvat voivat käyttää
- Asiakkaiden odotusten hallinnan ja asiakastyytyväisyyden parantamisen
- Lisääntyneen elämästä nauttimisen.

Toimivan prosessikaavion luominen auttaa myyjiä ennakoimaan tilanteita ja tekemään oikea-aikaisia toimenpiteitä. Samalla prosessin kuvaaminen auttaa johtoa seuraamaan myyntiprosessin etenemistä (Roune & Jokivaara 2008, 53). Asiakkaat ovat nykyään paljon tietoisempia vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista, joten myyntiprosessin on täytynyt mukautua

itse tuotteen myynnistä toimivan asiakassuhteen kehittämiseksi (Ryals et al. 2009, 895). Lisäksi taantuma on osoittanut ennakoinnin tärkeyden, kun myyjä ei voi enää luottaa asiakkuuksien jatkuvaan kasvuun, vaan asiakkaat leikkaavat ja siirtävät vähemmän tärkeitä hankintoja, koska niiden tuottamaa lisäarvoa ydinliiketoiminnalle ei ole pystytty kirkastamaan (Roune et al. 2011, 25–26). Toisaalta selkeä myyntiprosessi ei välttämättä ole paras ratkaisu, mikäli halutaan keskittyä asiakaslähtöisyyteen. Myyntiprosessi ei saa sitoa myyjiä liikaa prosessin noudattamiseen, jotta asiakkaan ääni ja toiveet saadaan esiin ja voidaan toteuttaa.

2.3.1 Lineaarinen myyntiprosessi



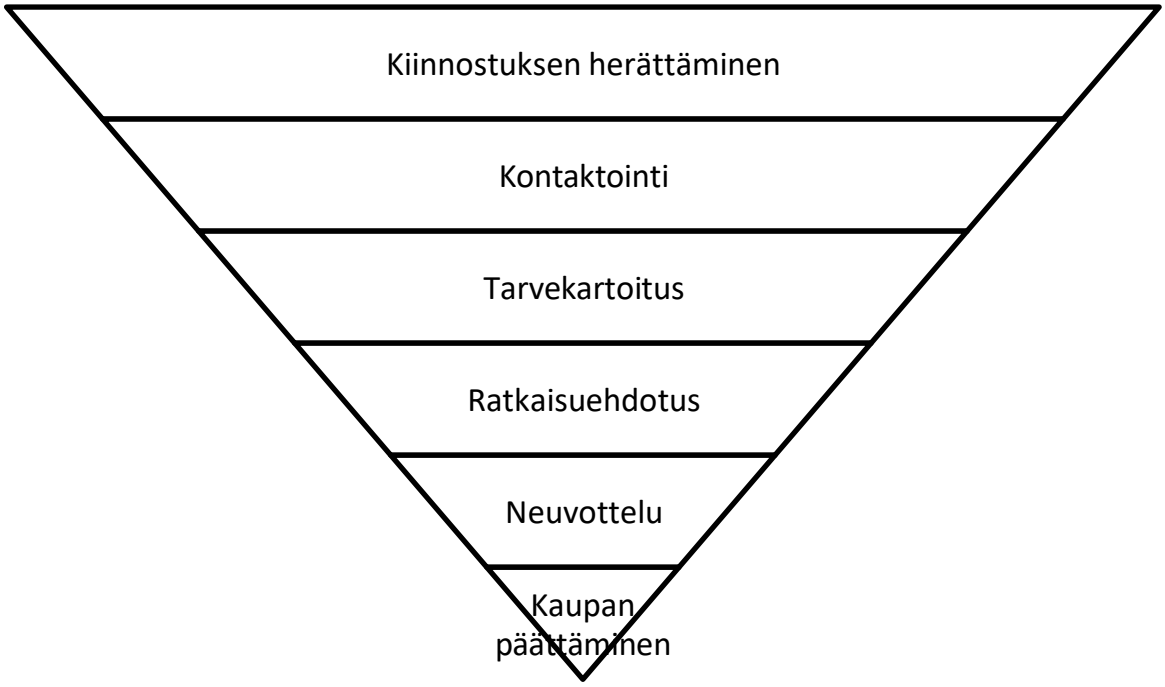
Kuva 8. Laajennettu myyntiprosessi (mukaillen Heiskanen 2019, 10, Salminen 2018, 109-152 ja Roune et al. 2008, s. 53)

Lineaarinen myyntiprosessi käsittää seuraavat myynnin vaiheet, jotka on kuvattu myös kuvassa Kuva 8 (mukaillen Salminen 2018, 109–152): prospektointi eli asiakkaiden hankkiminen tai kartoittaminen, kontaktointi, asiakkaan tarpeiden kuuntelu ja kartoittaminen, ratkaisuehdotuksen ja tarjouksen valmistelu, tarjouksen esittäminen ja perustelu, neuvottelu ja vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja palvelun tai tuotteen toimittaminen. Laajennettu myyntiprosessi käsittää myös jälkikontaktoinnin ja asiakassuhteen hoitamisen sekä

ylläpitämisen. Lineaarinen myyntiprosessi onkin yleisin tapa kuvata myynnin prosesseja: prosessi kuvaa nimensä mukaisesti lineaarisesti myynnin eri vaiheita.

2.3.2 Myyntisuppilo

Myyntisuppilo myyntiprosessina noudattelee samoja perusperiaatteita kuin lineaarinen myyntiprosessi. Suppilomallisessa myynnin mallinnuksessa on ajatus eri myynnin vaiheista ja eri vaiheiden prosentuaalisesta osuudesta esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän tai liikevaihdon suhteessa toisiinsa. Tällöin prosessin alkupäässä olevissa vaiheista siiloutuu pois osa työstettävistä asiakkaista tai tarjouksista prosessin edetessä todennäköisyysprosentin mukaan. Nieminen & Tomperin (2008, 198) mukaan prosessiajattelu yhdistetään usein laatuajatteluun, koska prosessit luovat todellista, kestävää kilpailuetua ja vahvistavat yrityskulttuuria.

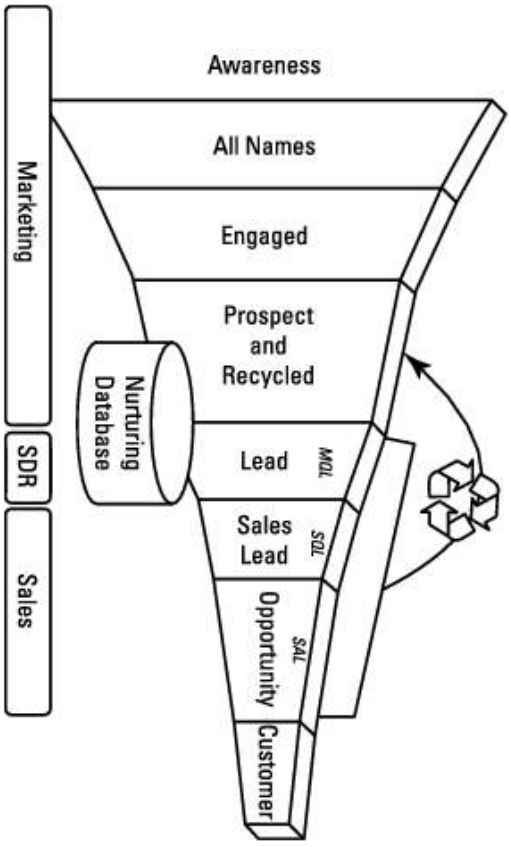


Kuva 10. Laajennettu myyntiprosessi suppilomallina (mukaillen Salminen 2018, 109-152 ja Roune et al. 2008, 53)

Suppilon malli (Kuva 10) kuvastaa myyntiprosessiin liittyvien potentiaalien asiakkaiden määrää. Alkuvaiheessa herätetään kiinnostusta markkinoinnin keinoin. Kiinnostuneita potentiaalisia asiakkaita kontaktoidaan yrityksen myyntiprosessissa kuvatuilla keinoilla, kuten sähköpostimarkkinoinnilla tai soittamalla. Näistä osan kanssa edetään tarvekartoitukseen, jonka

pohjalta valikoituu asiakkaat, joille tehdään ratkaisuehdotus eli tarjous. Kaikki tarjoukset eivät johda neuvotteluun, joten jälleen potentiaalisten asiakkaiden joukko pienenee. Osa asiakkaista tekee kaupan. Myynnin suorituskykyä aktiivisesti seuraava yritys tietää oman onnistumisprosenttinsa myyntiprosessin eri vaiheissa, jolloin pystytään määrittämään tavoitteet sille, kuinka monen ostajan kiinnostus tulee saada herätettyä, jotta suppilon loppupäässä syntyy kauppaa.

Myyntiprosessi ratkaisumyynnissä on hyvin harvoin näin selkeä. Usein sama asiakas palaa suppilossa edelle tasolle eikä etene suoraviivaisesti kaupan päättämiseen. Rothman (2014) esittelee omassa mallissaan laajennetun myyntisuppilon (Kuva 11), jossa osa ostajapotentiaaleista palaa suppilossa aiemmalle tasolle ja kutsuu näitä kierrätetyiksi prospekteiksi.



Kuva 11. Laajennettu myyntisuppilo (Rothman 2014)

Myyntisuppilo on myyntiprosessina hyvin kuvaava, kun halutaan samalla kuvata asiakasmassan tai -potentiaalin laajuutta. Suppilon yläpäässä massa tai otanta on laajempi ja mitä pidemmälle suppilossa edetään, sitä tarkemmaksi ja pienemmäksi otanta muodostuu. Suppilon haaste on kuitenkin kuvata jatkumoa, joka syntyy usein kaupan päättämisen seurauksena. Asiakkuuksista puhuttaessa myyntiprosessi ei lopu kaupan päättämiseen, vaan jatkuu asiakkuuksien hoitamisena, jälkihoitona, jolloin asiakas ei palaa myyntisuppilossa uudestaan suppilon yläpäähän, vaan asiakkaiden kartoittamisen ja asiakkaan sitouttamisen vaiheet ohitetaan ja siirrytään suoraan uuteen tarvekartoitukseen.

2.3.3 Myynnin vauhtipyörä

Myynnin vauhtipyörä (eng. Sales flywheel) on myyntiprosessin kuvaamisen uusimpia tapoja. Myynnin vauhtipyörän kantava ajatus on kuvata niin hankintakanavat kuin myynti jatkumona, jossa onnistunut asiakashankinta tuo myyntiä ja onnistunut myynti tuo lisää asiakkuuksia. Myynnin vauhtipyörää on kehitetty tukemaan monikanavaista markkinointia sekä mittaamaan nk. inbound-myynnin tehokkuutta. Inbound-myynnin tarkoituksena on huolehtia markkinoinnin aikaansaamasta ostokiinnostuksen ilmaisusta, eli liidistä, ja varmistaa, että kiinnostuksesta syntyy asiakkuus. Ostokiinnostuksella tarkoitetaan ihmistä tai yritystä, joka osoittaa kiinnostuksensa tietyn yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan antamalla omat yhteystietonsa. (Matter Agency Oy 2017) Sen sijaan siis, että myyjät keskittyisivät solmimaan kaupan mahdollisimman nopeasti, myyjät työskentelevät tavatakseen potentiaalisia ostajia siellä missä he ovat ja ohjatakseen heitä ostoprosessissa kohti kauppaa.

Kuva 12. Myynnin vauhtipyörä (Sales Flywheel) myynnin prosessikuvauksena (mukaillen Sales Communications 2018)

Kuten edellisen sivun kuvassa 12 on esitetty, myynnin vauhtipyörä -mallissa perinteinen myyntisuppilo korvataan asiakkaan ympärille rakennetulla pyörällä, joka pyörii tehokkaasti aina markkinoinnista myyntiin ja asiakaspalveluun. Tämä malli kiihdyttää kasvua, koska se rakentuu arvon tuotannolle jokaisessa asiakkaan kohtaamispisteessä. Tämän vuoksi on tärkeää koittaa poistaa osastojen (myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun) välisiä rajoja. Vauhtipyörän kolme osaa koostuvat yrityksesi markkinoinnista, myynnistä ja asiakaspalvelusta. (Aaltonen, 2018; Halligan, 2018)

Myynnin vauhtipyörä on vielä verrattain uusi tapa kuvata myyntiprosessia, joten sen soveltuvuudesta eri liiketoimintoihin ja myyntiorganisaatioihin on vähän tutkimusta. Prosessi kuitenkin kuvaa hyvin ajattelutavan muutosta: asiakas on nostettu toiminnan keskiöön ja kaikkien yrityksen toimintojen tulisi luoda lisäarvoa asiakkaalle. Toinen tärkeä asia myynnin vauhtipyörässä on kitkan minimointi. Yritykset, jotka onnistuvat poistamaan tai minimoimaan kitkan asiakkaan ostoprosessissa, ovat useimmiten niitä, jotka menestyvät. Malli korostaa asiakaskokemuksen merkitystä yrityksen onnistumisessa. (Halligan, 2018)

2.4 Osaamisen johtaminen

Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen on tärkeä myyntistrategian teema. Oikeanlaiset ihmiset, joilla on oikeanlaista osaamista, ovat Nieminen & Tomperin (2008, 76 ja 135) mukaan kaiken tuottavan toiminnan perusta. Oikeiden ihmisten merkitys jokaisessa yrityksessä on ratkaiseva ja se vain korostuu suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, työntekijämarkkinoiden kansainvälistyessä ja todellisen osaajapulan uhatessa.

Salminen (2018, 161) korostaa myyntitaitoja opittavina taitoina siinä missä mitä tahansa asiantuntijuuteen liittyviä taitoja. Kysymys on rekrytoinnista, motivaatiosta ja sitoutumisesta, myynnin johdon roolista ja valmentavasta johtajuudesta sekä myyjien tekemisen määrällisestä tasosta ja suorituskyvystä. Teemaan liittyy myös vahvasti asiakasosaaminen eli kyky asiakkuuksien rakentamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen.

Osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 136):

- Mihin ollaan menossa (visio)
- Mitä resursseja tarvitaan (osaamistarve)
- Mitä resursseja on käytettävissä (osaamiskartoitus)
- Mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu) ja
- Miten puuttuvia resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi)

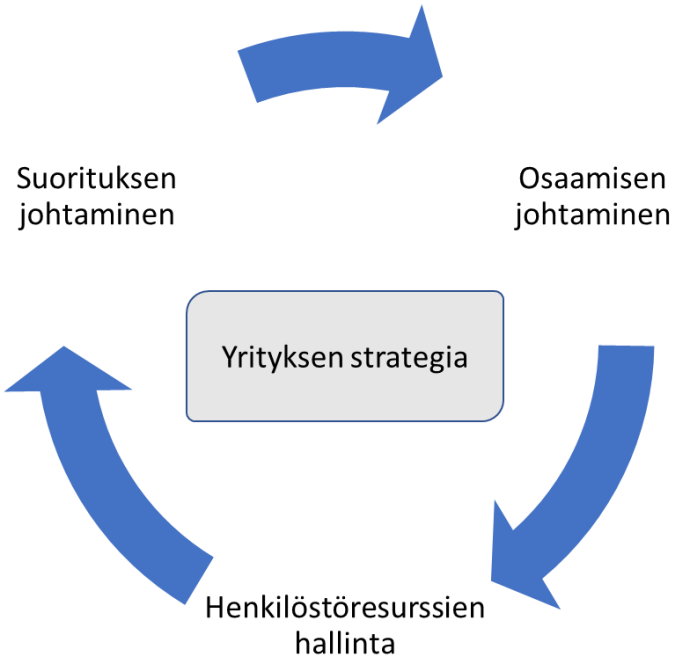
Käytännön tasolla myynnin osaamisen johtaminen ja kehittäminen toteutuu osana arkipäiväistä tekemistä suorituskyvyn johtamisen ja valmentavan johtajuuden avulla. Myynnin valmentava suoritusjohtaminen perustuu kaksisuuntaiseen dialogiin myyjän ja myyjän esihenkilön välillä. Prosessissa kiinnitetään huomiota samanaikaisesti sekä myyjän suoritukseen eli tekemiseen, että myyjän suorituskykyyn. Suoritusjohtamisen voidaan sanoa olevan kehitysversio perinteisestä tavoite- tai tulosjohtamisesta, missä korostuvat yhtäältä tavoite ja toisaalta tuloksen arviointi. Tavoitejohtamisesta poiketen valmentava suoritusjohtaminen huomioi perinteisten tulostavoitteiden lisäksi laadulliset ja suoritukseen liittyvät tavoitteet. Siinä korostuu tuloksen lisäksi myös se tapa, jolla tulos saavutetaan. (Nieminen & Tomperi, 120-122; 139)

2.4.1 Oman osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamisen näkökulmasta oman osaamisen kehittämisen nostaminen voi tuntua epärelevantilta. Työnantaja on kuitenkin tärkeässä roolissa motivaattorina sekä mahdollistajana, jotta asiantuntija tai myyjä haluaa kehittää omaa osaamistaan. Vaikka jotkut ihmiset näyttävät olevan luontaisia myyjiä, voi näitä myyntitaitoja myös itse kehittää. Nieminen & Tomperi (2008, 137) nostavat motivaation myös tärkeäksi osaksi kykyjen ja osaamisen johtamista. Motivaatio muodostuu motiiveista, jotka ohjaavat meitä ponnistelemaan kohti meille tärkeitä tavoitteita ja toisaalta suuntaavat toimintaamme pois vähemmän tärkeistä tavoitteista. Motivaatio rakentuu pitkälle kunkin oman arvomaailman pohjalta, mutta esimiehenä voi vaikuttaa paljonkin myyjien motivaatioon nostavasti tai laskevasti. Myyjän motivaatioon vaikuttaa keskeisesti myös aito kiinnostus toimialaa ja yrityksen tuotteita tai palveluja kohtaan. Lisäksi myyjällä on oltava realistinen käsitys myyntityöstä: hänen tulee kyetä nauttimaan siitä.

2.4.2 Kykyjen ja kyvykkyyksien johtaminen

Yrityksissä panostetaan voimakkaasti kykyjen johtamiseen (talent management). Rekrytointi-ilmoituksissa haetaan osaajia termeillä, kuten talent management lead, talent acquisition ja niin ikään perinteiset termit, kuten henkilöstöpäällikkö tai HR-päällikkö, eivät ole enää ajankohtaisia. Toki suurissa organisaatioissa on edelleen henkilöstöhallinto, jossa työskennellään useilla eri termeillä.



Kuva 13. Kykyjen hallinnan kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 136)

Nieminen & Tomperi (2008, 136) kuvaavat kykyjen hallintaa Kuva 13 kaltaisella kiertokulkukuvalla. Henkilöstöresurssit mitoitetaan ja suunnitellaan yrityksen tai yksikön tavoitteiden pohjalta. Suorituksen johtaminen suuntaa toiminnan ja havaitsee kehittämistarpeet, joihin taas vastataan osaamisen johtamisella yrityksen strategian ollessa keskiössä. Vaikka strategian jalkauttaminen koetaan haastavaksi, tulisi liiketoiminnasta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden pystyä konkretisoimaan strategian pohjalta yhtäältä se osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan, ja toisaalta sellainen osaaminen, jonka tarve ja merkitys pienenevät. (Nieminen & Tomperi 2008, 135–136)

2.5 Asiakkuuksien johtaminen

> *”Suhde avainasiakkaaseen on kuin vuosikertaviini. Toisin kuin suurin osa halvemmista viineistä, se vain paranee ajan kanssa. Ensin se täytyy kuitenkin valmistaa.” (Leskinen 2020)*

Tulee muistaa, että myynnin asiakas voi olla niin yrityksen sisäinen kuin organisaation ulkopuolelta. Alanen et al. (2005, 29) määrittelee asiakkaaksi sen henkilön tai organisaation, joka maksaa saamastaan tuotteesta tai palvelusta ja, että asiakkuuden erona asiakkaaseen on

vuorovaikutussuhde, joka sisältää paljon muutakin kuin tuotteen tai palvelun transaktion. Alanen et al. (2005, 29) mukaan asiakkuuden syntyminen edellyttää, että myyjän ja asiakkaan välillä on useita liiketapahtumia. Asiakkuuksien hoitamisen tavoitteeksi määritetään lisäarvon tuottaminen asiakkaalle: asiakasta esimerkiksi neuvotaan tuotteen käytössä, häntä opastetaan, hänen aikaansa säästetään. Rouneen & Joki-Korpelan (2008, 235) mukaan kun aikaisemmin ratkaisun toimittaminen asiakkaalle oli yrityksen pääsääntöinen tulonlähde, voi tämän päivän ansaintalogiikka perustua ensisijaisesti elinkaaren aikaisille palveluille. Tämä entisestään korostaa asiakkuuden hoitamisen sekä johtamisen tärkeyttä organisaation menestyksen kannalta. Toisaalta Salminen (2018, 76) korostaa, että asiantuntijamyyjän yksi tärkeimmistä taidoista on asiakkaan johtamisen taito: kyky johtaa palvelutuokioita niin, että molempien osapuolten tavoitteet täyttyvät ja arvokas yhteinen aika käytetään tehokkaasti.

Asiakkuuksien menestyksekkään johtamisen näkökulmasta yksi tärkeimmistä elementeistä on luottamus asiakkaan ja myyjän välillä. Maisterin et al. (2012, 41-43) mukaan asiakkaat haluavat toimia ammattilaisten kanssa, ketkä ymmärtävät heidän etujaan ja asettaa ne yksittäisen toimeksiannon etujen edelle. Luottamuksen voittamiseksi asiantuntijan on tehtävä pienet asiat oikein: jaettava osaamistaan sekä osoitettava aito kiinnostus asiakkaan ongelmia kohtaan. Mitä vähemmän asiantuntija puhuu itsestään ja enemmän asiakkaansa tarpeista, sitä helpompaa luottamuksen voittaminen on.

Luottamuksen rakentaminen on osa asiakkuudenhoitoa. Maister et al. (2012, 479 kokoaa yhteen kuusi keskeistä piirrettä luottamuksessa:

1. Luottamus kasvaa vähitellen, se ei ilmesty hetkessä tyhjästä.
2. Luottamus on rationaalista, järkeen vetoavaa, mutta myös emotionaalista, tunteista lähtevää.
3. Luottamus on vastavuoroista.
4. Luottamukseen liittyy uskallusta ja riskituntemuksia.
5. Asiakkaan luottamus on erilaista kuin asiantuntijan luottamus.
6. Luottamus on henkilöä koskevaa.

Erityisesti kuudes kohta on tärkeä asiantuntijan myynnin näkökulmasta. Asiantuntija toimii asiakkaan luotettuna neuvonantajana. Mikäli hän lähtee yrityksestä, ei asiakkaan ja yrityksen välillä säily luottamussuhdetta ainakaan yhtä syvällisenä. Yrityksen on hyvä tunnistaa tämä tilanne ja pyrkiä minimoimaan sen vaikutus ja toisaalta maksimoimaan elintärkeistä

asiakkaista huolehtivien asiantuntijoiden viihtyvyys, jotta he pysyvät yrityksen palveluksessa ja heidän synnyttämänsä henkilökohtainen luottamussuhde asiakkaaseen säilyy.

Juuri voitetun projektin toteutuksen onnistumisesta riippuu pitkälti asiakkuuden jatkuvuus ja kehittämismahdollisuus. Uudet mahdollisuudet pitävät siten myyjän mielenkiinnon yllä läpi koko projektin toteutuksen, samoin myyjän ja projektipäällikön intresseissä on pitää huolta siitä, että ratkaisun merkittävät tulokset ja hyödyt tulevat asiakkaan päätöksentekijöiden tietoon. Pidemmän aikavälin tavoite painottuukin nyt erillisen kaupan voittamisesta avainasiakkuuksien hoitamiseen. Avainasiakkuuksien hoitamiseen kannustaa myös tilasto, jonka mukaan useimpien myyntiammattilaisten myyntivolyymista 65-85 % tulee parhaista myyntimahdollisuuksista: uskollisista avainasiakkuuksista. (Roune & Joki-Korpela 2008, 241-242)

2.5.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

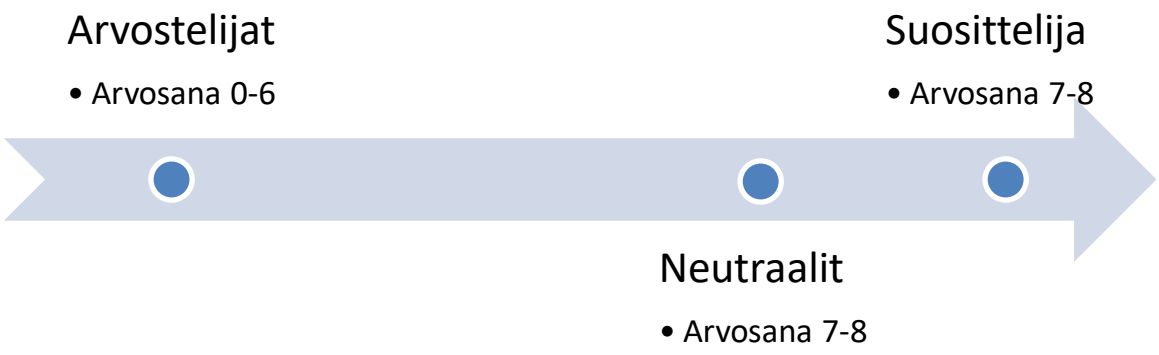
Iso osa asiakkuuksien johtamista on asiakaskokemuksen johtaminen. Löytänä & Kortesuon (2011, 105) mukaan yleensä myyjät ja asiakaspalvelijat tiedostavat kohtuullisen hyvin, mikä merkitys heillä on asiakaskokemukselle. Kun yritys haluaa kehittää asiakaskokemustaan, se panostaa asiakaspalvelijoiden koulutukseen. Niinpä asiakas saa useimmiten perushyvää tai jopa loistavaa palvelua, kun hän kohtaa myyjän tai asiakaspalvelijan. Asiakaskokemuksen johtamisen tulisikin olla ydinosa yrityksen strategiaa ja visiota. Saarijärven & Puustisen (2020, 5) mukaan asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta, subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se rakentuu kaikissa asiakkaan ja organisaation välisissä vuorovaikutushetkissä, joita kutsutaan kosketuspisteiksi.

Asiakaskokemuksen johtaminen taas määritellään usein yrityksen strategiaan, joka luo toiminnoille tarvittavan selkärangan tavoitteineen ja mittareineen. Saarijärvi & Puustinen (2020, 20) toteavat, että asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa selkeitä ja konkreettisia viitekehyksiä. Olemassa oleva kirjallisuus ei ole tarjonnut yrityksille konkreettista apua siihen, miten asiakaskokemuksesta muodostuisi luontainen osa johtamisjärjestelmää siten, että se olisi strategian lähtökohta. Toisaalta Löytänän & Kortesuoon mukaan (2011, 20) asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on tuottaa asiakkaille heidän odotuksiaan täyttäviä kokemuksia ja siten lisätä sitä arvoa, jota asiakkaille tuotetaan sekä sitä kautta lisätä tuottoa.

Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään siitä ajatuksesta, että jokaisessa asiakaskohtaamisessa luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja täten maksimoidaan yrityksen asiakkaille tuottama arvo.

2.5.2 Asiakastyytyväisyysmittaus

Asiakaskokemuksen systemaattisen johtamisen tueksi ja toiminnan laadun arvioimiseksi yrityksessä voidaan suorittaa asiakastyytyväisyysmittauksia. Net Promoter Score (NPS) on Satmetrixin, Bain & Companyn ja Fred Reichheldin vuonna 2003 lanseeraama malli, jonka avulla yritykset pystyvät mittaamaan, ymmärtämään ja kehittämään asiakaskokemustaan (About Net Promoter 2015). NPS:n suosio pohjautuu sen yksinkertaisuuteen ja tutkittuihin taloudellisiin hyötyihin. Tutkimusten mukaan asiakkaiden suositteluhalukkuus antaa yritykselle tarkan kuvan siitä, kuinka sitoutuneita asiakkaat yritykseen ovat. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 3) Löytänän & Korkiakosken (2014, 57–59) mukaan NPS on seuraavan sivun kuvan 14 mukainen yksinkertainen mittari, jolla on ohjaava vaikutus yrityksen toimintaan. NPS mittarina tuottaa yritykselle reaaliaikaista tietoa asiakassuhteiden nykytilasta ja ohjaa yritystä tekemään välittömästi tarvittavat toimenpiteet asiakasuskollisuuden parantamiseksi.



Kuva 14. Net Promoter Score (NPS) -mittari

NPS-mittariston pohjana on yksinkertainen kysymys ”Asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä yritystä?”. Vastaajat luokitellaan vastausten perusteella Arvostelijoihin, Neutraaleihin sekä Suosittelijoihin. Net Promoter Score -arvosana lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalinen osuus arvostelijoiden osuudesta. Lopputuloksena saadaan asiakkaiden ”nettosuositteluindeksi”. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4)

Nettosuositteluindeksiä voidaan verrata organisaation aikaisempaan mittaustulokseen asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuraamiseksi tai toimialan keskiarvoon, riippuen miten asiakastyytyväisyyttä halutaan kehittää ja mikä mittarin funktioksi on määritelty asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen johtamisessa.

3 MYYNTI ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

”Only a habit can subdue another habit.” (Mandino 1983)

Tässä luvussa kuvataan eri myyntityön teorioita, joita sovelletaan tutkimustulosten analysoinnissa ja myynnin johtamisjärjestelmän mallin osa-alueiden kuvaamisessa. Ratkaisu- ja asiantuntijamyynti kuvaavat tutkittavan asiantuntijaorganisaation myyntityötä. Arvon luominen ja arvomyynti luovat teoreettisen viitekehyksen asiantuntija- ja palvelumyynnin arvolupauksen määrittämiseksi, kun taas palveluiden myynnin, tuotteistamisen sekä arvon määrittämisen teoriaosuudessa kuvataan asiantuntijapalveluiden arvon ja hinnan määrittämisen haasteita.

Heiskanen (2019, 14) toteaa, että välttämätön toimenpide kehittämisen tarpeen tunnistamiselle ja sitä seuraaville toimenpiteille on katsoa totuutta suoraan silmiin. Vasta kun otat realiteetit vastaan objektiivisesti sellaisina kuin ne ovat, olet valmis tekemään toimenpiteitä, joilla muutetaan vallitseva tila paremmaksi. Myynnin osalta realiteetti on, että valtaosassa suomalaisia organisaatioita on myynnin kehittämisen tarve. Toisaalta Ropposen (2020, 17) mukaan on myös tunnustettava, että liiketoimintaympäristö on muuttunut. Modernin liiketoimintaympäristön vaatimukset ovat kovemmat kuin aikaisemmin. Myyjien on kyettävä toimimaan asiakkaiden muutosagentteina, jos he haluavat voittaa suuria ja liiketoimintakriittisiä kauppoja. Modernille myyjälle seuraavat kolme osaamisaluetta ovat erityisen tärkeitä: liiketoimintaosaaminen, toimialaymmärrys sekä konsultatiiviset taidot.

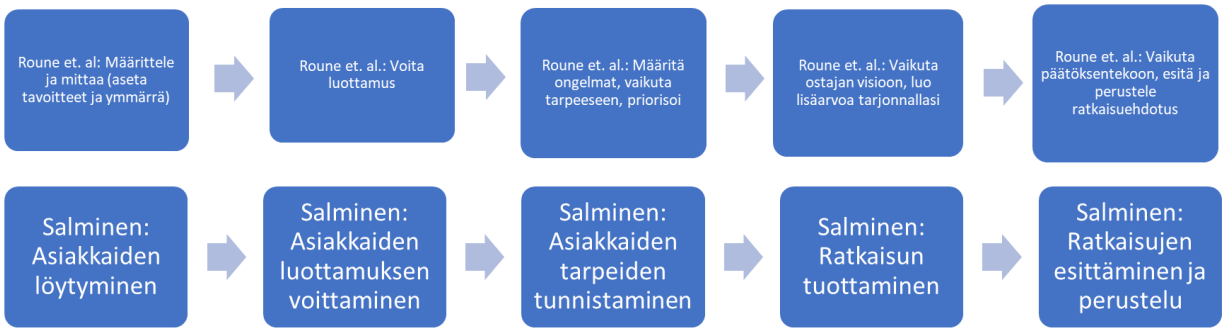
3.1 Ratkaisumyynti ja asiantuntijamyynti

Mitä enemmän asiakkaat luottavat asiantuntijaan, sitä todennäköisemmin he (Maister et al. 2012, 21):

1. Kysyvät häneltä neuvoa.
2. Hyväksyvät neuvonantajan ehdotukset ja alkavat toimimaan niiden mukaisesti.

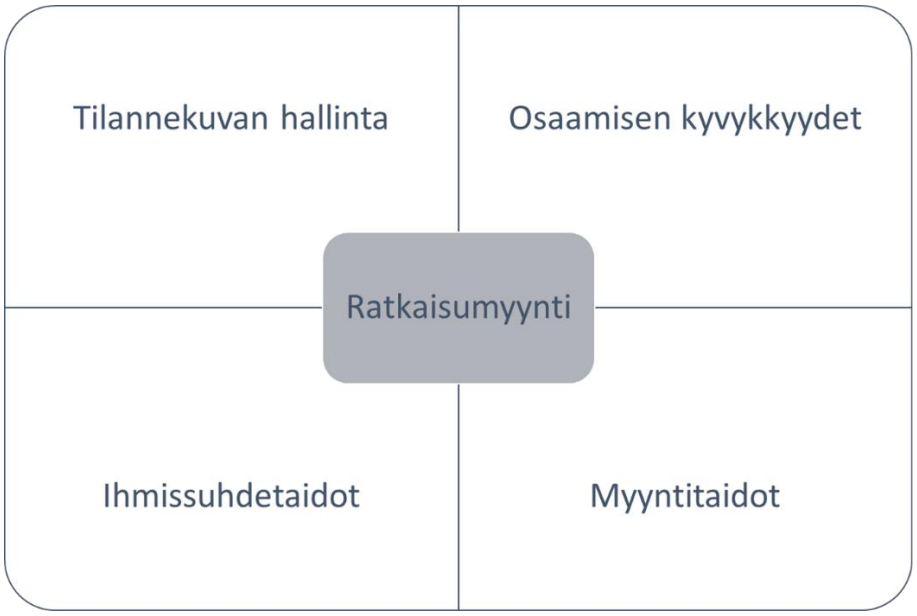
3. Tuovat asiantuntijan käsittelemään entistä tärkeämpiä ja monihaaraisempia kysymyksiä.
4. Kohtelevat neuvonantajaa niin kuin hän toivoisi itseään kohdeltavan.
5. Kunnioittavat neuvonantajaa.
6. Antavat asiantuntijalle enemmän tietoa, jonka avulla voi paremmin auttaa asiakasta ja parantaa palvelun laatua
7. Maksavat laskunsa kyselemättä.
8. Suosittelevat asiantuntijaa ystävilleen ja liiketuttavilleen.
9. Vähentävät asiakassuhteen kuormittavuutta ja stressitasoa.

Asiantuntijatyö ja myynti mielletään usein aivan erilaisina ammatteina, joissa vallitsevat toisistaan poikkeavat lainalaisuudet ja menestymisen edellytykset. Kuitenkin sekä Maister et al. (2012, 22), Roune et. al (2011, 96) että Salminen (2018, 23) tunnistavat samoja asioita niin asiantuntija- kuin myyntityöstä. Kuten edellä kuvattiin, on avain asiantuntijan onnistumiseen luottamuksen ansaitseminen. Luottamukseen perustuva asiakassuhde on myös avain tulokselliseen myyntiin. Salmisen asiantuntijatyön prosessi noudattelee monilta osin samaa kaavaa kuin Rouneen et al. ratkaisumyynnin prosessi (Kuva 15).



Kuva 15. Ratkaisumyynti- ja asiantuntijatyön prosessin samankaltaisuudet (mukaillen Salminen 2018, 23 ja Roune et. al. 96)

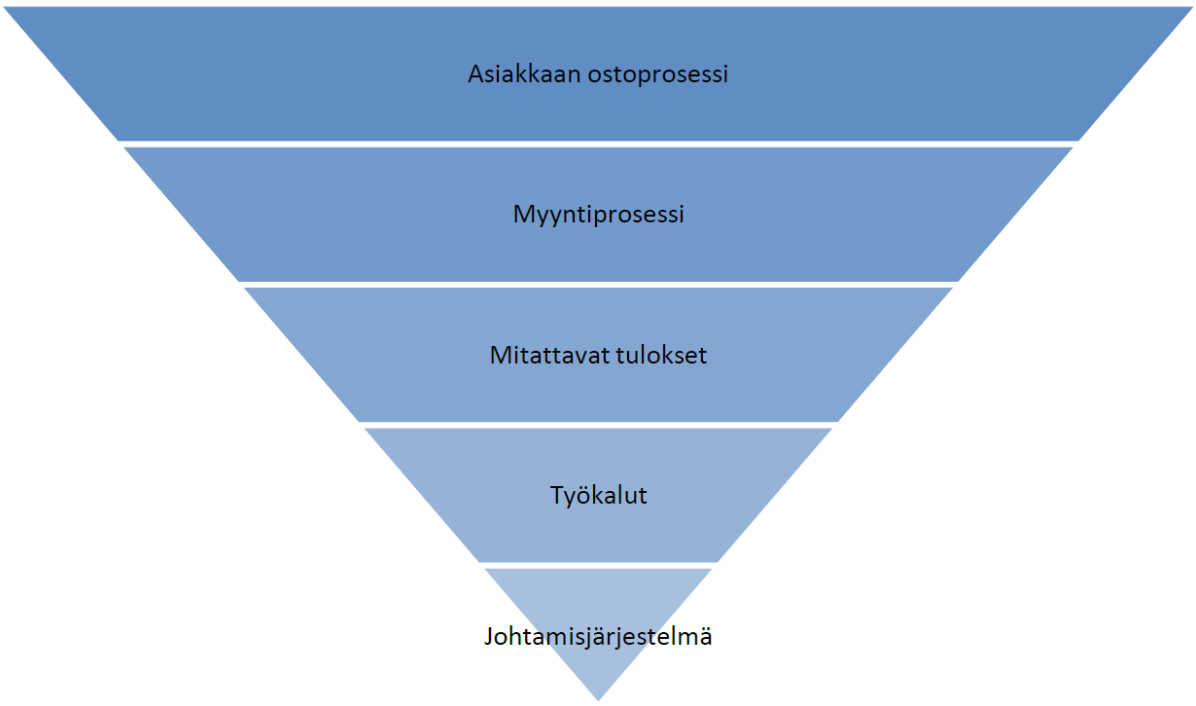
Eadesin (2004, 15) mukaan ratkaisujen myyntitilanteissa perinteiset myyntitaidot näyttelevät vain osaa kokonaisuudesta (Kuva 16). Hänen mukaansa ratkaisumyyntitilanteessa tulee aina hallita myös tilannekuva, osaamisen kyvykkyydet, ihmissuhdetaidot sekä myyntitaidot.



Kuva 16. Ratkaisumyyntitilanteen osa-alueet (Eades 2004, 15)

Eades (2004, 27) kuvaa ratkaisumyynnin myyntiprosessin kehittämisen viisivaiheisesti seuraavan sivun (Kuva 17) mukaisesti:

1. Asiakkaan ostoprosessi
2. Myyntitoimenpiteiden sovittaminen asiakkaan ostoprosessiin
3. Vahvistettavat, mitattavat tulokset, jotka kertovat myyjälle onnistumisesta kaikissa myyntiprosessin vaiheissa
4. Työkalut kaikkien myyntiprosessin vaiheiden onnistumiseksi
5. Johtamisjärjestelmä, joka mittaa ja vahvistaa myyntiprosessia sekä määrittää onnistumisen mahdollisuudet.



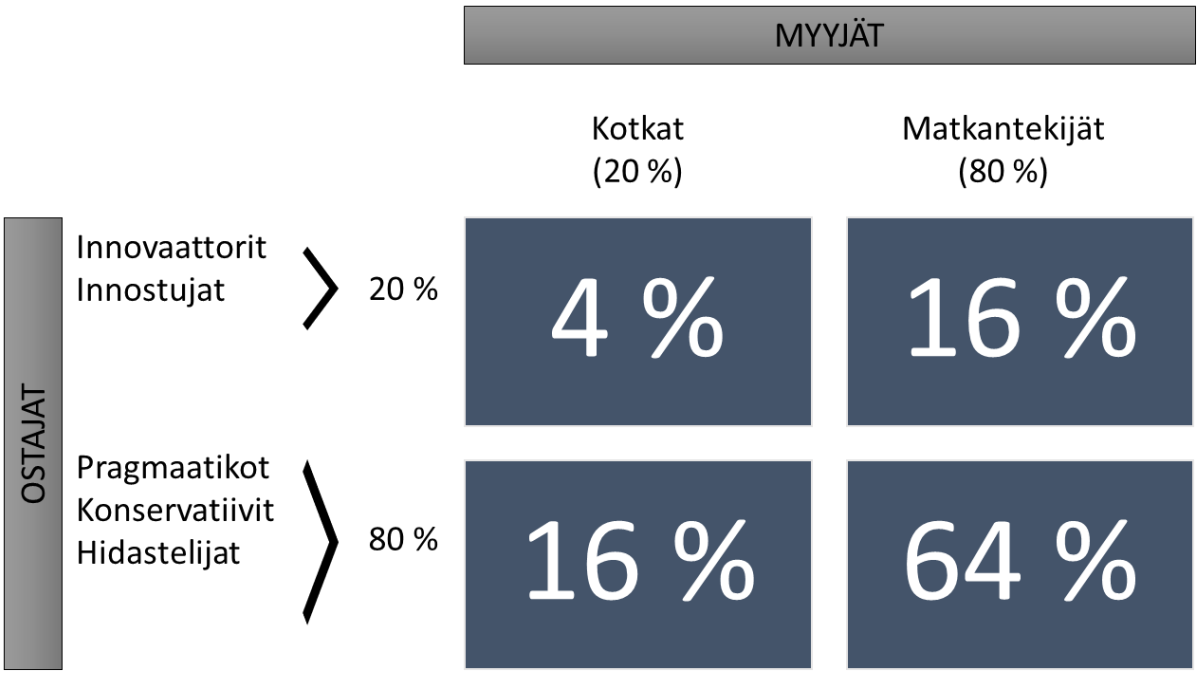
Kuva 17. Ratkaisumyynnin myyntiprosessin elementit (Eades 2004, 27)

Asiantuntijalle myynti ei ole luontaista. Eadesin (2004, 10) mukaan myyntiprosessin määrittäminen yrityksessä tehdään nimenomaisesti niitä henkilöitä ajatellen, joilla on syvä osaaminen ja tietotaito, mutta he eivät tunne olevansa omillaan myyntitilanteissa. Näitä henkilöitä kutsutaan termillä journeypeople (matkantekijät). Suurin osa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa ja ratkaisumyyntiä tekevissä yrityksissä on näitä henkilöitä. Eadesin tekemän tutkimuksen mukaan jopa 80 prosenttia henkilöistä on näitä. Loppuja 20 prosenttia hän kutsuu termillä eagle, (kotka). Nämä henkilöt viihtyvät keskusteluissa uusien ihmisten kanssa, kyselevät ja ovat luontaisesti usein avoimia.

Jos siis vain nämä 20 prosenttia ”luontaisista myyjistä” tekisi myyntityötä, loppujen panos myyntiin jäisi hyödyntämättä. Lisäksi ostajissa on henkilöitä, jotka eivät halua ostaa näiltä kotkilta, vaan mieluummin matkantekijöiltä. Eades (2004, 8) kutsuu tätä 64 prosentin dilemmaksi. Jopa 64 prosenttia potentiaalisista ostajista menetetään, koska matkantekijät eivät koe myyntiä luontevana.

Noin 20 prosenttia ostajista markkinoilla on nk. innovaattoreita ja innostujia, jotka ottavat uudet tuotteet ja palvelut ensimmäisenä käyttöön. Heille myyminen on suhteellisen helppoa molemmilta myyntityypeiltä. Mielenkiintoisin ryhmä koostuukin matkantekijöistä myyjinä

sekä pragmaattisista, konservatiivisista, hitaista ostajista. Nämä ostajat tarvitsevat vakuuttelua, analyysejä, kuten ROI (Return on Investment). Näille myyminen on haastavaa jopa kotkilta. 64 prosentissa tilanteista on siis kyse myyntitapahtumasta, jossa heikommin myyntitilanteeseen sopeutuvat matkantekijät yrittävät myydä vaikeimmin ostaville pragmaatikoille ja hidastelijoille. Eadesin (2004, 14) mukaan juuri näitä tilanteita varten tulee yrityksen myyntiprosessi olla suunniteltu. Kuva 18 kuvaa ostajaprofiilin sekä myyjäprofiilin vaikutuksen myyntitilanteeseen.

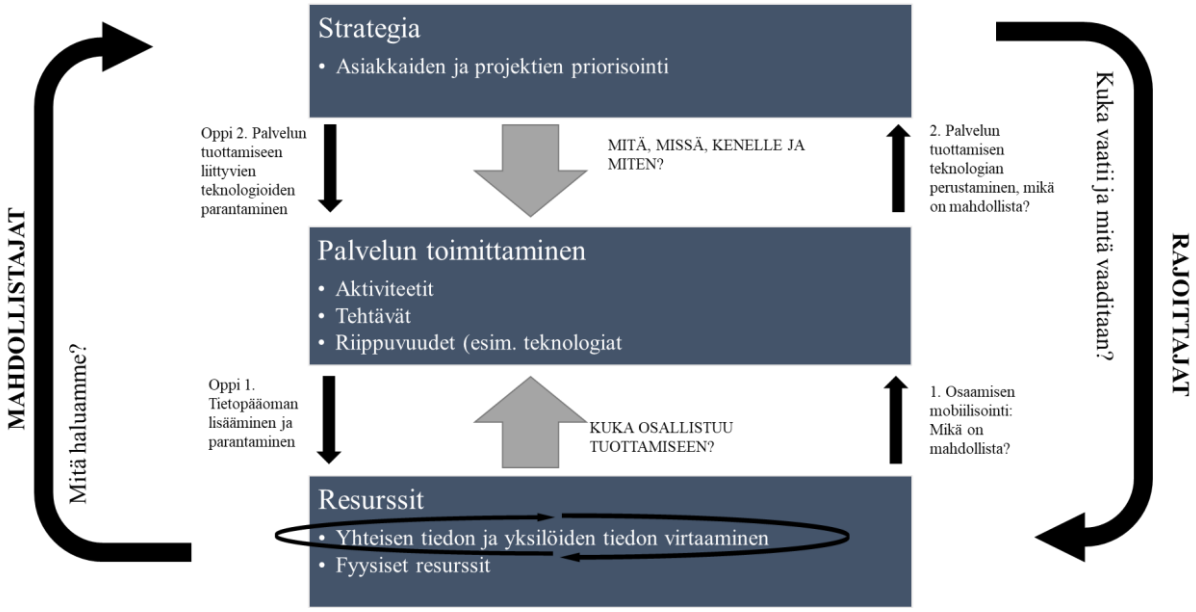


Kuva 18. Myyjien ja ostajien luonteiden vaikutus myyntitilanteeseen (Eades 2004, 14)

3.2 Arvon luominen ja arvomyynti

Rouneen et al. (2011, 60-61) mukaan hyvä arvolupaus on:

- Vaikuttava – Se sisäistää ratkaisevan ongelman, johon (ratkaisu)myyjä ehdottaa ratkaisua,
- Mitattava – Säästöpotentiaali tai tehokkuuden parantuminen asiakkaan liiketoiminnassa perustuvat rahallisesti mitattaviin määreisiin sekä
- Kestävä – Ratkaisun vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan ovat pitkäkestoisia.



Kuva 19. Asiantuntijapalveluiden arvonluonnin prosessikaavio (mukaillen Lowendahl ym. 2001, 925)

Grönroosin ja Ravaldin (2011, 15) mukaan arvonluonti asiakkaille on perimmäinen lopputulema; onnistuneen liiketoiminnan seuraus. Tutkimuksen mukaan asiakasarvon luominen on monisäikeinen prosessi, joka koostuu kahdesta käsitteellisesti erillisestä aliprosessista. Nämä ovat toimittajan toimitusprosessi resurssien toimittamiseksi asiakkaan käyttöön sekä asiakkaan prosessi palvelun muuttamiseksi arvoksi. Roune et al. (2011, 59) korostavat yrityksen menestyksen syntyvän onnistuneesta arvolupauksesta asiakkailleen. Lowendahlin et al. (2001, 911–935) mukaan arvonluomisen perustana toimii kaksi eri asiakokonaisuutta: yrityksen strategia ja resurssit (2001, 925), kuten kuvan 19 arvonluonnin prosessikaaviossa on havainnollistettu. Myös Rouneen et al. (2011, 60) mukaan asiakkaan arvolupaus ensiarvoisen tärkeä myös yrityksen strategian luomisen ja kasvun kannalta. Vargon et al. mukaan (2008, 145-147) arvonluonti onkin kaiken taloudellisen vaihdannan päätarkoitus ja ydinprosessi. Palvelukeskeisen arvonluonnin (Service-dominant logic) teorian mukaan palvelun tuottama arvo syntyy yhteisissä hankkeissa ja toiminnoissa molemminpuolisen vaihdannan seurauksena. Teorian perustana on yhteisen arvon luominen; palveluksi ymmärretään kaikki tekeminen, jossa resursseja yhdistämällä luodaan arvoa kaikille osapuolille.

Arvonluonnin prosessikaavio (Value Creation Process, VCP) korostaa arvonluontiprosessin dynaamisuutta, jota pyritään kuvaamaan kaavion yhteydessä olevilla nuolilla. Paksummat

nuolet kuvaavat valitun strategian ja resurssien vaikutusta arvon luomiseen toimitettavassa palvelussa asiakkaalle. Resursseista palveluiden toimittamiseen osoittava nuoli korostaa, että arvonluomisen kannalta on merkityksellistä, kuka osallistuu palveluiden tuottamiseen. Nuoli strategiasta palveluiden toimittamiseen korostaa taas strategian tasolla tehdyn kohderyhmämäärittelyn merkitystä palveluiden toimittamisen ja arvonluonnin näkökulmasta. Ohuemmat nuolet reunoilla kuvaavat kuinka prosessi luo arvoa myös asiakkaan toimitettavan palvelun ulkopuolella. Prosessi luo samanaikaisesti lisäarvoa oppimisen kautta: tietopääoma lisääntyy ja paranee.

Reunimmaiset nuolet luovat reunaehdot toimitettavalle palvelulle. Resursseista strategisiin valintoihin menevä nuoli, Mahdollistajat, kuvaa asiantuntijoiden osaamista, jonka toimittamiseen asiantuntijoilla on halua ja itsevarmuutta. Strategiasta resursseihin osoittava kaareva nuoli taas korostaa asiakkaan asettamia rajoitteita tilattavalle palvelulle: kohtaako tarjoomamme osaaminen asiakkaan tarpeisiin. Resurssit määrittävät sen mitä yritys on kykenevä tekemään, ja strategia määrittää ne projektit, joissa yrityksen kannattaa ylipäänsä olla mukana. Viitekehyksen merkittävin yksittäinen tekijä on yrityksen käytössä oleva tietopohja, koska sen muuttaminen on kallista, hidasta ja vaikeata. Tietopohjan merkitys korostuu arvonluomisen kannalta siitäkin syystä, että asiakkaat ostavat asiantuntijapalveluita, joissa vaaditaan aina erilaisia tiedon kombinaatiota. (Lowendahl et. al. 2016, 925-926)

Siinä missä tuotekeskeisessä myynnin maailmassa katsomme asiakkaan tilannetta pääsääntöisesti vain oman tarjoomalinssimme läpi, arvomyynnin maailmassa me asettaudumme täysin asiakkaan asemaan ja katsomme asioita vain asiakkaan perspektiivistä. Tällöin kysymys on ennemminkin yhteisestä arvonluonnista ja varmistamisesta, jossa myyjä ja asiakas yhdessä päättävät, mitä ratkaisuja asiakas tarvitsee, jotta hän saavuttaa omat liiketoiminnalliset tavoitteensa. Tässä tilanteessa myyjä on asiakkaalle luotettu neuvonantaja ja asiakaslähtöinen ongelmien ratkaisija. (Heiskanen 2019, 110)

3.3 Palveluiden myynti, tuotteistaminen ja arvon määrittäminen

Palvelumuotoilu tarkoittaa Salmisen (2018, 46-47) mukaan palvelujen innovointia, suunnittelua ja kehittämistä hyödyntäen muotoilussa kehitettyjä menetelmiä. Palvelumuotoilu on varsin uusin tapa kehittää palveluita ja se tarjoaa systemaattisen toimintamallin ja työkalut

palveluiden ja -liiketoiminnan innovointiin. Palvelumuotoilun keskeinen lähtökohta on asiakasarvon tuottaminen. Jos asiakas ei koe saavansa myyjältä riittävästi arvoa, hän ei osta palvelua.

Palvelumuotoilu on usein käytössä, kun palvelu halutaan tuotteistaa. Asiakkaan näkökulmasta myyntiprosessissa tärkeintä on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa. Palvelumuotoilu lähestyy palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti, jolloin pyritään syvällisesti tunnistamaan asiakkaan näkökulma (Salminen 2018, 46). Hyvin tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, ostaa sekä markkinoida, kun palveluun liittyvä tarjonta ja prosessit ovat kuvattu selkeästi. (Parantainen, 2007, s. 38)

Palveluiden erilaisten ja vaihtelevien ominaisuuksien vuoksi niiden hallintaan, ostamiseen ja myyntiin liittyy haasteita, jotka tulee ottaa huomioon yritysten osto- ja myyntiprosesseissa. Ulkuniemi ja Pekkarinen (2011, 130–31) esittelevät tutkimuksessaan kolme pääongelmaa, mitä liittyy palveluiden ostamiseen:

- Palveluiden määrittely,
- Arvonluonti sekä
- Hinnoittelu.

Salminen (2018, 47) korostaa, että palvelumuotoilussa onkin tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelun suhteen, ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta tyydyttämässä. Tätä ymmärrystä luodaan tutkimalla ja havainnoimalla asiakasta. Toisaalta Ulkuniemi & Pekkarinen (2011, 130) toteavat, että palvelun arvon määrittely on hankalaa etukäteen, sillä palvelua ei ole varsinaisesti ole olemassa ennen kuin palvelu kulutetaan. Ostajan on vaikea tietää, onko palvelusta saatava arvo siihen käytettävien resurssien arvoinen. Ulkuniemi & Pekkarisen (2011, 131) mukaan Axelsson ja Wynstra (2002) ovat esittäneet, että palvelun sisältö voidaan määritellä keskittymällä palvelun tuottamiseksi tarvittaviin panoksiin (input), tuotettavaan palveluun (throughput) siitä saataviin lopputuloksiin (output) tai lopputulemaan (outcome). Palvelun arvonluonti on monimutkainen prosessi ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Palvelusta saatava arvo perustuu myös asiakkaan odotuksiin palvelusta ja siihen, kuinka hyvin hän kokee lopputuloksen toteutuneen. Tärkeintä arvonluonnin näkökulmasta onkin, että tarjottava palvelu tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan.

Palveluiden, erityisesti asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on hankalaa, sillä palveluiden sisällön, laadun sekä laajuuden vertaaminen on vaikea ja varsinaista markkinahintaa on vaikea löytää. Salmisen mukaan (2018, 98) asiantuntijapalveluiden hinnoittelua hankaloittaa entisestään, ettei asiantuntijaorganisaatioilla ja asiantuntijoilla yleensä ole tukena suuren yrityksen vakiintuneita asiakassuhteita ja hintatietoja. Tämä voi johtaa kaupan menettämiseen tai alihinnoitteluun. Alihinnoittelun perusteluna käytetään usein kilpailua uudesta asiakkuudesta. Tämä sisältää Salmisen (2018, 98) mukaan kuitenkin riskin, sillä hinnan korottaminen myöhemmin on usein vaikeaa. Pekkarinen & Ulkuniemi (2011, 131) ehdottaa tutkimuksessaan elinkaariajattelun omaksumista palveluiden hinnoitteluun. Palvelua ostettaessa ostajan tulisi ajatella palvelu osana tuotteen tai liiketoimintansa elinkaarta sekä huomioida, mitä muita mahdollisia kuluja palvelun ostamisesta syntyy ennen ja jälkeen palvelun kuluttamisen.

4 PROXION OY

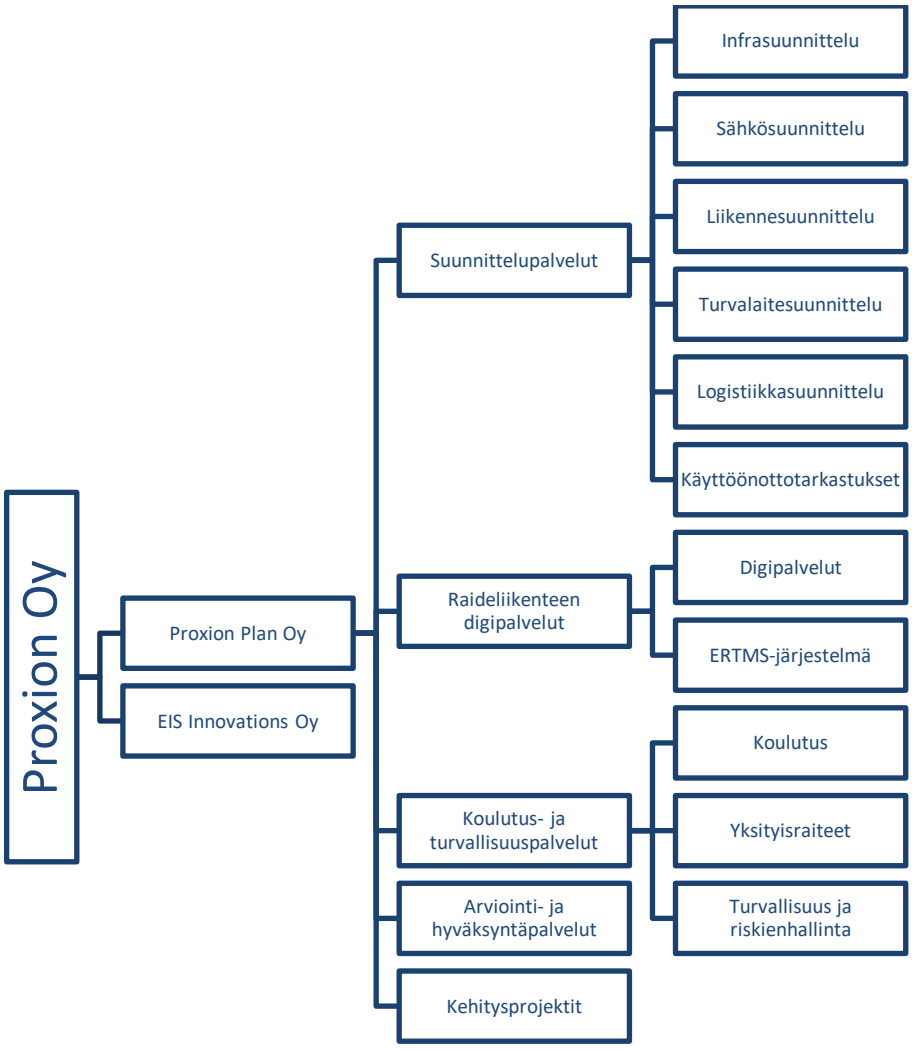
Tutkimuksena kohteena oleva yritys Proxion Oy on voimakkaassa kasvussa oleva rautatie-, liikenne- ja logistiikka-alan suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä, mutta yritys on perustettu Pieksämäellä. Yritys haluaa olla intohimoinen suunnannäyttäjä sekä alaa uudistava innovoija, Proxionin missio onkin pitää maailma raiteilla. Proxion Oy työllistää yli 100 asiantuntijaa eri puolilla Suomea. Proxionin toimipaikat sijaitsevat Helsingin ja Pieksämäen lisäksi Tampereella, Oulussa, Mikkelissä, Kuopiossa sekä Tallinnassa (Proxion, 2020).

Tässä luvussa kuvataan yrityksen nykytila, myyntiorganisaatio, -prosessit sekä järjestelmät.

4.1 Nykytila

Proxion Oy konserniin kuuluu emoyhtiö Proxion Oy:n lisäksi Proxion Plan Oy sekä EIS Innovations Oy. Emoyhtiö Proxion Oy tuottaa hallinnon palveluita tytäryhtiöille, kuten henkilöstö- ja taloushallinto, ICT-palvelut sekä laadunvarmistus- ja valvonta. Emoyhtiön liikevaihto vuonna 2019 oli 1,7 miljoonaa euroa ja tulos 200 000 euroa voitollinen (Proxion Oy 2020a, Fonecta 2020). Yrityksen voimakkaan kasvun myötä organisaatiorakenne (Kuva 20) on luotu palvelemaan eriytyviä liiketoimintoja mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen

pääomistaja ja hallituksen puheenjohtaja on Petri Puikkonen ja yrityksen toimitusjohtajana toimii Timo Savolainen.



Kuva 20. Proxion Oy konsernirakenne (Proxion Oy 2020a)

Proxion Plan Oy on vuonna 2009 perustettu osakeyhtiö, jonka palveluksessa työskentelee suurin osa konsernin työntekijöistä. Yhtiö tuottaa suunnittelu-, digi-, koulutus- ja turvallisuuspalveluita sekä erillisiä kehitysprojekteja asiakkaille. Vuonna 2019 Proxion Plan Oy työllisti 59 työntekijää ja työntekijämäärä kasvoi edellisvuodesta 14 prosenttia. Yhtiön liikevaihto oli 7,67 miljoonaa euroa (kasvu 24,5% edelliseen tilikauteen) ja tilikauden tulos 279 000 euroa liikevoittoprosentin näin ollessa 6,5% (Proxion Oy 2020a, Fonecta 2020).

Konsernin toisessa tytäryhtiössä, EIS Innovations Oy:ssä liikevaihto oli vuonna 2019 35 000 euroa ja tilikauden tulos 6 000 euroa. Yhtiö työllisti neljä henkilöä (Fonecta 2020). Yhtiö tuottaa energianhallintaan liittyviä tuotteita ja tekee tuotekehitystä, toimituksia sekä lisenssimyyntiä erilaisiin sovelluskohteisiin (Proxion Oy 2020a).

Lisäksi Proxion Oy on käynnistämässä toimintoja Viroon. Tähän asti Baltian alueelle on tehty myyntiä Suomen yhtiöistä, mutta vuoden 2021 aikana yritys perustaa tytäryhtiön ja toimiston Tallinnaan. Proxionin laajentuminen Viroon on perusteltu ja pitkään suunniteltu askel. Tytäryhtiön perustamista varten on laadittu mittava selvitystyö osana vuosina 2019–2020 toteutettua laajaa turvalaitesuunnitteluprojektia Eesti Raudteelle, Viron valtiolliselle rautatieyhtiölle. Baltian alueella on tällä hetkellä käynnissä suuria rautatiehankkeita, jotka kytkeytyvät laajempiin, koko Euroopan alueelle ulottuviin rataverkoston uudistuksiin, kuten Rail Baltica -hanke sekä eurooppalainen raidejärjestelmän digitalisointia ohjaavan ERTMS-järjestelmän käyttöönottoprojektit. European Rail Traffic Management System (ERTMS) on eurooppalainen rautatieliikenteen hallintajärjestelmä, joka sisältää junien kulunvalvontajärjestelmän, European Train Control System (ETCS). ERTMS:n tavoitteena on yhtenäistää rautatieliikenteen markkinoita sekä helpottaa liikennöintiä eri valtioiden välillä. Suomen rataverkolla junien kulunvalvontajärjestelmän uudistaminen käynnistyy 2020-luvulla, ja toimenpiteet uudistuksen valmistelemiseksi ovat käynnissä. (Proxion Oy 2020a, Ehrenpreis 2021)

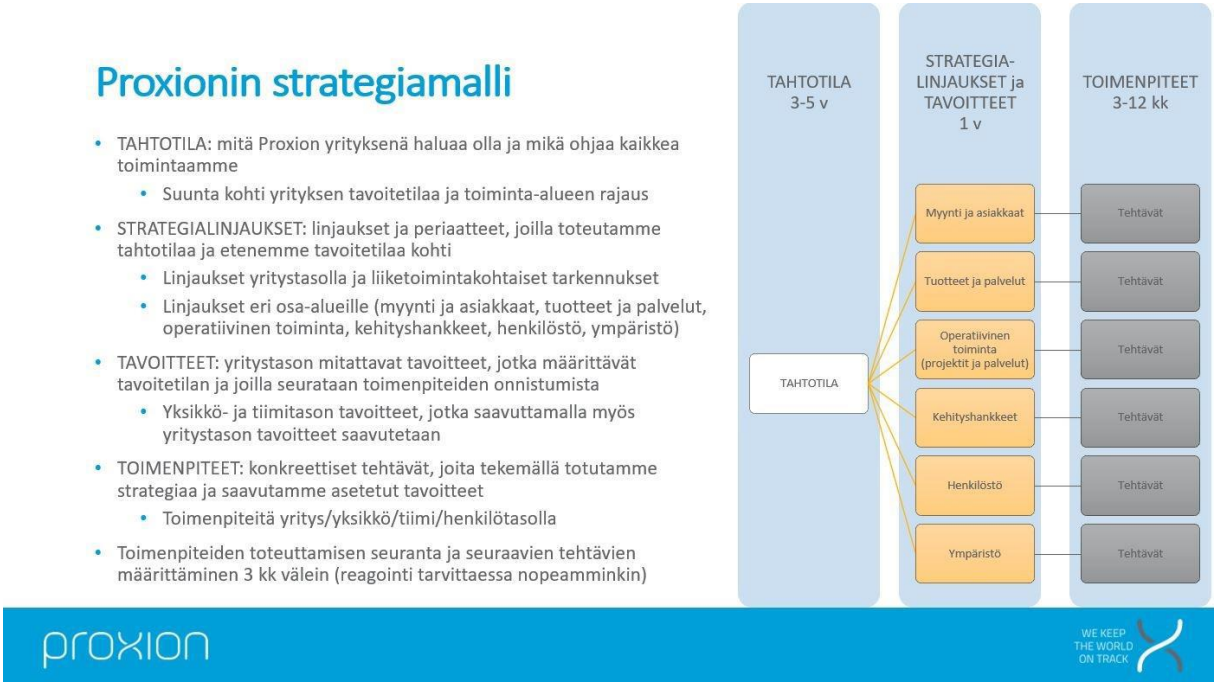
Yrityksen toimitusjohtaja Timo Savolaisen (2021) mukaan yritys on kasvanut viime vuosina orgaanisesti ja kasvuvauhti on alalle kova. Rautateihin panostetaan sekä Suomen hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto 2019), että Euroopan Unionin (Euroopan parlamentti 2021) Euroopan vihreän kehityksen ohjelmassa. Yritys on johtanut strategisen tahtotilansa näistä ohjelmista kuvan 21 mukaiseksi. Valtiolliset ja EU:n panostukset rautatieinfrastruktuuriin sekä rautatieliikenteen digitalisaatioon toimivat yrityksen kasvun alustana. Haasteena onkin osaavan työvoiman saaminen, palvelutarjooman saaminen asiakkaiden tietoon sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen.

Kuva 21. Yrityksen strateginen tahtotila (Proxion Oy 2020a)

Proxionin käytössä oleva toimintajärjestelmä on sertifioitu ISO 9001:2015 -standardin mukaisesti ja noudattaa ISO 14001 -standardia. Toimintajärjestelmä määrittää yrityksen yhteiset toimintatavat laatu- ja ympäristöjärjestelmän laajuudessa ja yhtenäistää toimintaa toiminnan johtamisen ja kehittämisen osalta. Proxionin henkilöstö on velvollinen noudattamaan toimintajärjestelmän mukaisia menettelyjä. (Proxion Oy 2020a).

4.2 Yrityksen strategia

Yrityksessä strategian laadintaa johdetaan hallituksen sekä omistajan toimesta. Hallitus määrittää tahtotilan 3-5 vuoden aikajänteellä, joka ohjaa strategiatyötä sekä vuosisuunnittelua mm. määrittämällä kasvutavoitteet. Toimitusjohtaja vastaa strategiaprosessista kokonaisuutena. Yrityksen strategiamalli on kuvattu seuraavalla sivulla Kuva 22.



Kuva 22. Proxion Oy:n strategiamalli (Proxion Oy 2020a)

Tahtotila ohjaa strategisten tavoitteiden asetantaa. Strategialinjaukset määritellään eri osa-alueille johtoryhmän toimesta seuraavien asiakokonaisuuksien mukaisesti (Proxion 2020a):

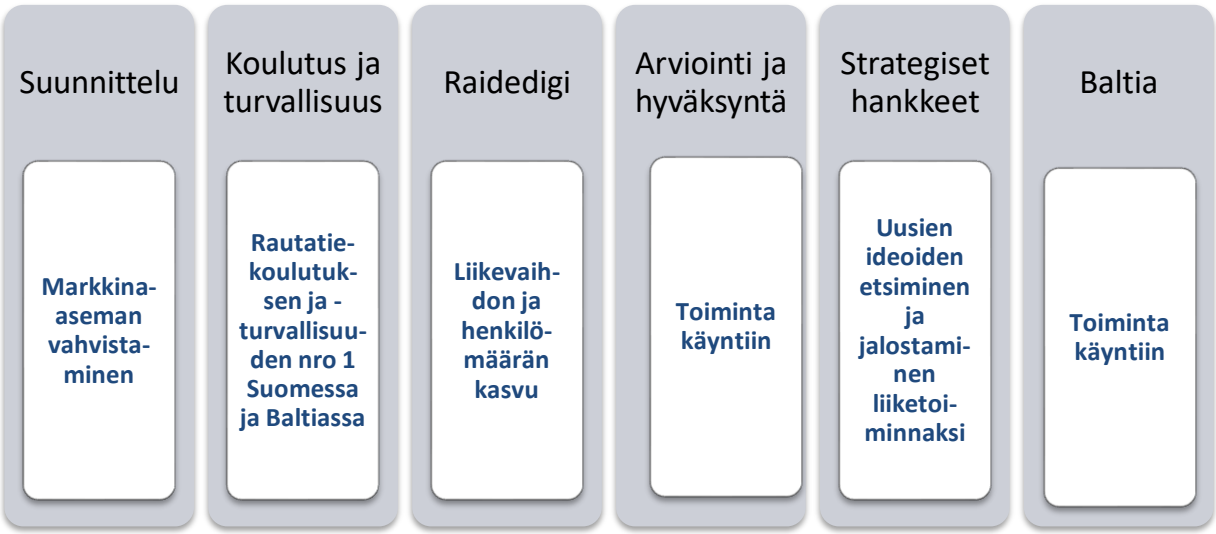
- Myynti ja asiakkaat
- Tuotteet ja palvelut
- Operatiivinen toiminta
- Kehityshankkeet
- Henkilöstö
- Ympäristö

Lisäksi johtoryhmä määrittelee jokaiselle osa-alueelle yritystason tavoitteet ja mittarit toteutuksen seurantaan. Tämän jälkeen liiketoiminta- ja tukiyksiköt tarkentavat yritystason strategialinjauksia oman yksikkönsä osalta ja määrittävät yksikkö- sekä tiimitason tavoitteet sekä toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. (Savolainen 2021)

Yrityksen missio on omalla toiminnallaan kaksinkertaistaa liikenteen määrä raiteilla. Vaikka yrityksen toimintajärjestelmässä ei ole kuvattu yrityksen arvoja, nousee tutkimushaastatteluissa esiin toistuvasti seuraavat teemat (Puikkonen 2021, Saarinen 2021, Lonka 2021): Innovatiivisuus, rohkeus ja halu saada aikaan muutosta. Myös asiakashaastatteluissa korostuu

yrityksen kilpailijoista erottuva tapa pyrkiä jatkuvasti kehittämään uusia toimintamalleja ja ajatuksia.

Vuodelle 2021 eri liiketoiminnoille on asetettu strategiset linjaukset. Kuten alla olevassa Kuva 23Kuva 23. Liiketoimintojen päätavoitteet (Proxion Oy 2021b) on nähtävissä, ovat eri liiketoiminnot hyvin erilaisessa kilpailuasemassa omassa markkinassaan. Siinä missä suunnittelu- ja koulutus- ja turvallisuusliiketoiminnat tähtäävät oman asemansa vahvistamiseksi sekä markkinajohtajuuteen, ovat mm. raideliikenteen digipalvelut ja arviointi- ja hyväksyntäpalvelut vasta vakiinnuttamassa asemaansa.



Kuva 23. Liiketoimintojen päätavoitteet (Proxion Oy 2021b)

4.3 Myynti yrityksessä

Haastattelujen avulla tunnistettiin yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet myynnin näkökulmasta Kuva 24 mukaisesti. Yli 80 prosenttia vastaajista nosti Proxionin vahvuuksiksi ja erottautumistekijöiksi ketteryyden ja rohkeuden, kuin myös laajan rautatiealan osaamisen. Asiakkaat arvostavat Proxionin tapaa ehdottaa ratkaisuja, joita ei ole edes ymmärretty vaihtoehdoiksi asiakkaiden toimesta.

Kuva 24. Organisaation vahvuudet ja kehityskohteet myynnin näkökulmasta haastattelujen perusteella

Vastausten painotuksissa oli hieman hajontaa riippuen siitä, oliko vastaaja Väyläviraston edustaja vai koulutusliiketoiminnan asiakas tai muu yksityisraiteiden haltija, rakennuttaja tai kunnossapitäjä. Tutkimuksen kannalta oli merkityksellistä tutkia vastausjoukkoja sekä Väyläviraston osalta omanaan, että muita asiakkaita yhdessä. Näin asiakasvastaukset muodostivat luonnollisia asiakassegmenttejä edustavat vastausjoukot. Asiakassegmenteittäin vahvuudet sekä kehityskohteet on esitetty seuraavan sivun taulukossa Taulukko 1. Vahvuudet ja kehityskohteet asiakasnäkökulmasta asiakassegmenteittäin.

Väyläviraston haastateltavien vastauksissa vahvuuksina korostui erityisesti laaja-alainen osaaminen rautateistä ja väylänpidosta, joustavuus, innovatiivisuus sekä täsmällisyys. Kehityskohteina Väyläviraston sekä muiden asiakkaiden haastateltavat kokivat useimmiten systemaattisuuden puutteen: sekä viestinnän että yleensä toimintatapojen osalta haastateltavat olivat havainneet eroavaisuuksia toiminnassa riippuen Proxionin edustajasta asiakkaan suuntaan. Lisäksi muiden vastaajien joukossa kehityskohteena mainittiin, ettei vastaajilla ole käsitystä Proxionin laajentuneesta palvelutarjoomasta, vaan tieto käytössä olevista palveluista rajoittuu yleensä palvelua tarjoavan työntekijän edustamiin liiketoimintoihin.

Muiden vastaajien joukossa korostuivat pitkälle samat vahvuudet ja lisäksi useampi vastaaja korosti yksittäisten työntekijöiden vaikutusta yrityksen vahvuuksiin. Henkilökohtainen asiakaspalvelukokemus vaikuttaa olevan edelleen tärkeä elementti asiakkaille.

Taulukko 1. Vahvuudet ja kehityskohteet asiakasnäkökulmasta asiakassegmenteittäin

Asiakassegmentti	Vahvuudet	Kehityskohteet
Väylävirasto	Uskallus ehdottaa ja tehdä toisin	Avoimempaa ja systemaattisempaa viestintää myös projektien ulkopuolella
Väylävirasto	Laaja-alainen osaaminen ja kaikki väylänpidon suunnittelu saman katon alta	Turvalaitejärjestelmien käyttöönottotarkastuspalveluihin lisää osaamista ja volyymia
Väylävirasto	Ongelmat ja kehitystarpeet tuodaan esille projekteilla pääsääntöisesti välittömästi	Syvempi kumppanuus -> Parempi vuorovaikutus -> Henkilökohtainen palvelu
Väylävirasto	Innovatiivisuus, joustavuus sekä täsmällisyys nousevat esiin	”Toimintatapojen hiominen ja suoraviivaistaminen – työtä on paljon ja siihen pitää pystyä keskittymään. Rakenteiden ja organisaation tulee tukea liiketoimintaa siten, että turha jahkailu jää pois.”
Väylävirasto	” Yksilötasolla poikkeuksellisen hyvää toimintaa.”	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen paremmin osassa asiakasprojekteissa (toki asiakkailta tuli myös ymmärrystä sille, ettei koulun penkiltä ei saada alaa tuntevia valmiita ammattilaisia)
Väylävirasto		Systemaattinen yhteydenpito – asiakas haluaa kuulla meistä
Väylävirasto		Liiketoimintojen ja tiimien välinen kommunikointi, jotta asiakasviestinnässä pystytään olemaan johdonmukaisia ja systemaattisia (CRM:n vajavaisuus/puute korostuu)
Muut	Laaja ja räätälöitävissä oleva koulutustarjonta	Viestintä projektien aikana systemaattisemmaksi à Vuorovaikutussuunnitelma
Muut	Nopea palvelu ja hyvä palvelutaso (koulutus)	Jatkuva ja systemaattinen viestintä asioista myös projektien ulkopuolella
Muut	Hyvää henkilökohtaista palvelua nimetyiltä Proxionin edustajilta	Ei käsitystä Proxionin palveluiden laajuudesta
Muut		Lisää rohkeutta tarjoamiseen

Muut	Kaipaavat lainopillista neuvonantoa, eli ymmärrys rautateitä koskevista säädöksistä ja ajankohtaisista muutoksista vajaata
Muut	Haltijuus-konsepti kiinnostaa

4.3.1 Myynnin vastuut

Taulukko 2 on esitelty myynnin vastuut yrityksessä yrityksen toimintajärjestelmän mukaan. Myynnin kokonaisvastuu on määritetty myyntijohtajan tehtäväalueeseen kuuluvaksi. Tehtävää hoitaa tällä hetkellä toimitusjohtaja, koska yrityksessä ei ole erikseen nimettyä myyntijohtajaa. Eri liiketoimintayksiköiden liiketoimintajohtajat vastaavat oman yksikkönsä tarjoustoiminnasta, julkisiin tarjouspyyntöihin liittyvästä myyntitoiminnasta ja niiden seurannasta. Yrityksessä on erikseen määritellyt myyntiryhmät, joihin kuuluvat henkilöt osallistuvat aktiiviseen myyntityöhön. Lisäksi yrityksessä on palkattuna yksi myyntipäällikkö, jonkq vastuulla on teollisuuden ja muiden kuin valtiollisten toimijoiden myyntityö.

Taulukko 2. Myynnin vastuut (mukaillen Proxion Oy 2020a)

ROOLI	VASTUUT JA TEHTÄVÄT
Myyntijohtaja (tehtävää hoitaa toimitusjohtaja)	• Vastaa yrityksen myynnin johtamisesta ja kehittämisestä. • Vastaa myyntitoiminnan johtamisesta ja kehittämisestä voimassa olevan strategian ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. • Vastaa myynti- ja tarjoustoiminnan menettelyistä ja niiden kehittämisestä. • Toimii yhteistyössä liiketoimintajohtajien kanssa liikevaihtotavoitteiden saavuttamiseksi (ml. myyntisuunnitelmat ja myynnin seuranta). • Vastaa markkinoinnin suunnittelusta yhteistyössä liiketoimintajohtajien kanssa.
Liiketoimintajohtaja	• Vastaa yksikön tarjoustoiminnasta. • Vastaa julkisiin tarjouspyyntöihin liittyvästä myyntitoiminnasta. • Vastaa julkisten hankintojen tarjouspyyntöjen seurannasta.
Myyntiryhmään kuuluvat henkilöt	• Osallistuvat aktiiviseen myyntityöhön myyntiryhmässä määriteltyjen vastuiden ja tehtävien mukaisesti.

Tarjouksen laadinnan vastuuhenkilö	• Vastaa yksittäisen tarjouksen laadinnasta kokonaisuutena.

Kaikkien eri kohderyhmien haastatteluissa nousi esiin yrityksen myynnin haasteet: myynnin rakenteet ja prosessit eivät vielä tue laajentunutta palvelutarjoomaa. Myynnin johtaminen ja asiakkuuksienhallinta ei tue systemaattista uusasiakashankintaa eikä hyödynnä laajentunutta palvelutarjoomaa, mikä selittyy sillä, että myynti on pitkään pohjautunut julkisiin tarjouspyyntöihin sekä puitesopimuksiin Väyläviraston sekä Trafic Management Finlandin kanssa (Saarinen 2021 & Lonka 2021).

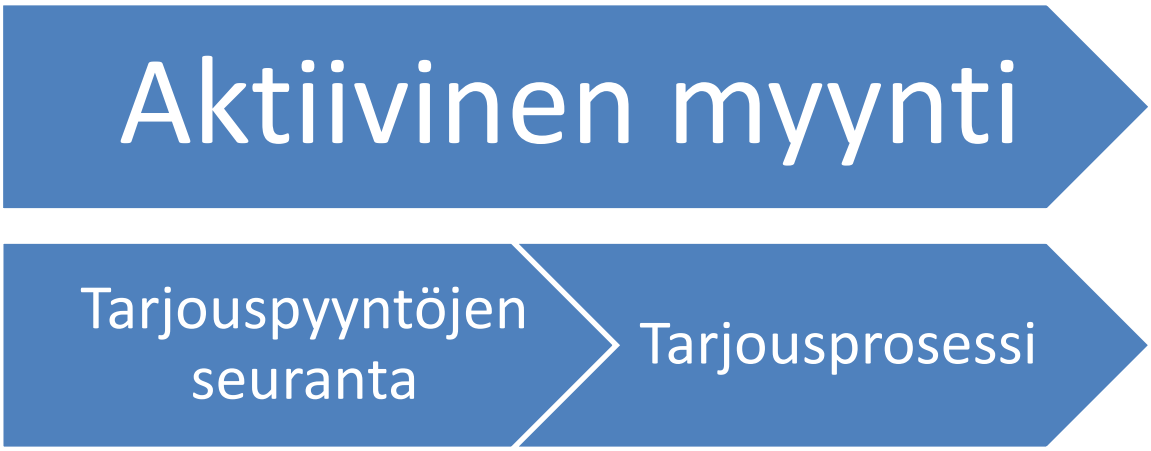
Sekä Savolaisen (2021) että hallituksen puheenjohtaja Petri Puikkosen (2021) mukaan yrityksessä on pyritty kannustamaan kaikkia asiakaskontaktissa olevia aktiiviseen myyntiin ja myyntipotentiaalin tunnistamiseen. Heidän mukaansa on kuitenkin tunnistettu, että asiantuntijarooliin palkatut henkilöt eivät koe myyntiä osaksi toimenkuvaansa eivätkä tunnista asiakkaan tarpeita ja tarjouspyyntöjä, ellei asiakas nimenomaisesti pyydä niitä.

4.3.2 Myyntitoiminnan tavoitteet ja myyntiprosessi

Myynnin yritys- tai yksikkökohtaiset tavoitteet määritellään osana strategiaprosessia ja vuosisuunnittelua. Myyntitoiminnalle on asetettu seuraavat tavoitteet (mukaillen Proxion 2020a, Savolainen 2021):

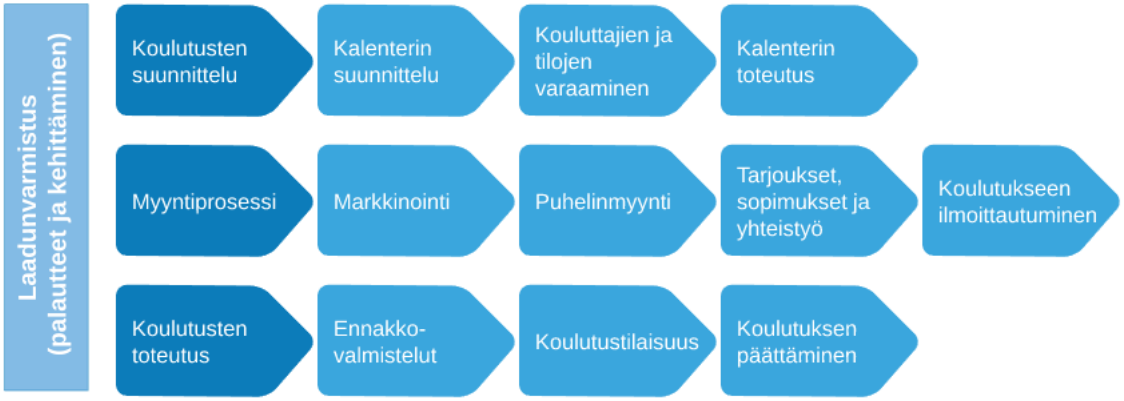
- Lisätä aktiivista, oma-aloitteista myyntiä
- Monipuolistaa yrityksen asiakaskuntaa.
- Lisätä ja monipuolistaa palvelutarjoomaa
- Tuottaa uusia palveluita perinteisten, Väylävirastolle tuotettavien raideinfran rakentamiseen tähtäävien suunnittelupalveluiden rinnalle.

Yrityksen myyntiprosessi on kuvattu toimintajärjestelmään hyvin yleisellä tasolla seuraavan sivun Kuva 25 mukaisesti. Vaiheistettua myyntiprosessia yrityksessä ei kuitenkaan ole kokonaisuudessaan kuvattu, eikä myynnin ja myynnin johtamisen työkaluja tai käytäntöjä.



Kuva 25. Myyntiprosessi (Proxion Oy 2020a)

Liiketoimintajohdon teemahaastattelussa käsitys myyntiprosessista ja sen kuvauksesta yrityksessä vaihteli. Ainoastaan riskienhallinnan ja hyväksyntäpalveluiden liiketoimintajohtaja tunnisti ja tiesi tarkkaan liiketoimintansa myyntiprosessin (Jukuri 2021), mutta tätäkään kuvausta ei ole kirjattu toimintajärjestelmään kaikkien saataville. Lisäksi suunnitteluliiketoiminnassa on tunnistettu ja kuvattu julkisen hankinnan tarjousprosessi, jota organisaatiossa yleisesti pidetään myyntiprosessina (Saarinen 2021, Lonka 2021). Tässä tarjousprosessissa ei kuitenkaan ole kuvattu perinteisen myyntiprosessin eri osa-alueita aina asiakashankinnasta asiakkuuden hoitoon. Lisäksi liiketoiminnoista koulutus on kuvannut oman myyntiprosessinsa kuvan 26 mukaisesti.



Kuva 26. Koulutuksen myyntiprosessi (Proxion 2020a)

4.3.3 Myyntiryhmä ja palaverikäytännöt

Myyntiryhmäksi kutsutaan yrityksessä myyntiin ja myynnin suunnitteluun aktiivisesti osallistuvaa henkilöstöä. Yrityksen myyntiryhmään kuuluvat myyntijohtaja (toimitusjohtaja), liiketoimintajohtajat, tiimiesimiehet, koulutusmyyntipäällikkö sekä muut nimetyt henkilöt. Myyntiryhmän toiminnasta on kuvattu toimintajärjestelmässä seuraavasti (Proxion 2020a): *”Jokaisen myyntiryhmään kuuluvan velvollisuus on olla perillä oman yksikön/tiimin tilanteesta, asiakaskunnasta ja markkinasta siinä määrin, että voi tuoda myyntipalaveriin ideoita ja ajatuksia siitä, keitä asiakkaita kannattaa lähestyä ja millaisille palveluille asiakkaalla saattaa olla tarvetta. Myyntiryhmän toimintaa ohjataan näiden keskusteluiden kautta.”*

Toimintajärjestelmään on kuvattu vastuiden sekä myyntiryhmän kokoonpanon lisäksi myyntipalaverikäytännöt yleisellä tasolla. Myyntipalavereissa tulee käsitellä mm. (mukaillen Proxion 2020a):

- Markkinatilanne ja uudet mahdollisuudet yksiköittäin
- Lähiajan asiakasyhteydenottojen sopiminen (aktiivisen myynnin toimenpiteiden vastuuhenkilöt, aikataulut ja muut käytännön toimet)
- Aikaisemmin sovittujen yhteydenottojen toteutuminen ja tulokset
- Saadut tarjouspyynnöt, tehdyt tarjoukset ja toteutuneet kaupat
- Yhtiön/yksiköiden tarjouskannan, tilauskannan ja liikevaihdon kehittyminen

Tutkijan omien empiiristen havaintojen perusteella myyntipalaverikäytännöt eri liiketoimintojen välillä vaihtelevat suuresti, tosin myyntipalavereille ei ole Savolaisen (2021) mukaan yrityksen johdon puolesta asetettu tiukkoja reunaehtoja tai vaatimuksia. Myyntipalaverikäytäntöjen kirjavuus sekä liian laveat reunaehdot johtavat siihen, ettei myyntipalaverit ole tehokkaita, eikä niissä saavuteta em. tavoitteita palaverien sisällön osalta. Toisaalta liiketoiminnot ovat luonteeltaan hyvin erilaisia ja asiakashankintakanavat, asiakkuuksien luonne, toiminnan liikevaihto ja tilausten määrä vaihtelevat paljon. Tämän johdosta täysin yhtenäistä mallia ei palaverikäytänteille voida asettaa.

Edellä mainittujen liiketoimintojen myyntipalaverien lisäksi yrityksen koko myyntiryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa. Savolaisen (2021) mukaan tässä kokoontumisessa on tarkoitus

käydä läpi eri liiketoimintojen tilanne, uudet asiakkuudet sekä potentiaali- ja tarjouskanta. Koko organisaation myyntiryhmän palaveri on rakenteeltaan hyvin vapaa ja palvelee enemmän liiketoimintajohdon ajatustenvaihtoa ja tiedonantoa toimitusjohtajalle, kuin markkinatilanteen analysointia ja myynnin seurantaa.

4.3.4 Myynnin järjestelmät

Myynnin järjestelmät on kuvattu seuraavan taulukon 3 mukaisesti toimintajärjestelmässä. Vaikka eri järjestelmät ja niiden käyttötarkoitukset sekä tavoitteet on kuvattu toimintajärjestelmään, ei niitä kuitenkaan käytetä kaikissa liiketoiminnoissa yhdenmukaisesti ja yhtä aktiivisesti. Tästä johtuen järjestelmistä saatava tieto ei ole yhtä luotettavaa ja ajantasaista, mikä aiheuttaa myynnin johtamiselle haasteen. Myynnin johtamiseksi kerättävän tiedon tulisi olla helposti validoitavissa ja vertailukelpoista liiketoimintojen välillä sekä historiaan peilaten.

Taulukko 3. Myynnin järjestelmät (mukaillen Proxion 2020a)

Järjestelmä	**Mihin käytetään**
Myyntiryhmän Planner	Kirjataan sovitut toimenpiteet ja niiden edistyminen
Myyntiryhmän Teams	Myyntipalaverien muistioiden ylläpito sekä keskustelut myyntiin liittyen
ValueFrame	Myyntitoimenpiteiden dokumentointi (yhteydenotot, keskustelut, yhteyshenkilöt, tarjoukset, sopimukset)
Power BI	Potentiaalin, tarjousten sekä tilausten seuranta ja ennustaminen

ValueFrame on räätälöitävä toiminnanohjausjärjestelmä asiantuntijayrityksille. Yhdellä järjestelmällä hoituu saumattomasti yrityksen asiakkuudenhallinta, työajanseuranta, projektinhallinta, laskutus sekä raportointi. ValueFrame on monipuolinen toiminnanohjausjärjestelmä, joka tukee asiantuntijaliiketoimintaa sen jokaisessa vaiheessa. Ratkaisu on mukautettavissa niin pk-yritysten kuin suurten toimistojenkin tarpeisiin (Visma 2021). ValueFrame on käytössä projektien hallinnassa sekä laskutuksessa, kuten myös

tarjousten ja asiakaspotentiaalien kirjaamisessa. Järjestelmän asiakkuudenhallintaosio ei kuitenkaan tue aktiivista myyntityötä, eikä esimerkiksi tapahtumien kirjaaminen onnistu suoraan sähköposti- tai kalenteriohjelmasta. Korven (2021) mukaan ValueFramen käytön hankaluus on suurin syy, ettei asiakastiedot ole ajan tasalla eikä järjestelmästä löydy aktiviteetteja kirjattuna ylös. Sekä Wilkman (2021), Saarinen (2021) että Lonka (2021) nostivat esiin haastattelussa, että ValueFrameen on tulossa integraatio HubSpot CRM -asiakashallintajärjestelmään, mikä osaltaan kertoo nykyisen asiakkuudenhallintajärjestelmän sopimattomuudesta.

HubSpot on sisältölähtöisen markkinoinnin ja myynnin ohjelmisto, joka auttaa houkuttelemaan vierailijoita, muodostamaan yrityksestä kiinnostuneista organisaatioista asiakaspotentiaaleja eli liidejä ja saamaan lisää asiakkuuksia. HubSpotin sisällä on erilaisia työkaluja mm. sisältömarkkinointiin, sosiaalisen median markkinointiin, analytiikkaan, asiakkuudenhallintaan, verkko- ja laskeutumissivujen luomiseen, hakukoneoptimointiin ja sähköpostimarkkinointiin. HubSpot CRM on asiakkuudenhallintajärjestelmä, jossa asiakkaiden ja liidien yhteystiedot pysyvät järjestyksessä. CRM:n avulla saa kattavan kuvan myynnin pipelinestä eli myyntiprosessin eri vaiheissa olevista kontakteista tai asiakkaista. Järjestelmästä näkee myös jokaisen CRM:ssä olevan kontaktin aktiviteetit, eli esimerkiksi minkä toimenpiteen kautta ko. henkilöstä on tullut liidi eli ostokiinnostuksen ilmaisu, milloin häneen on oltu yhteydessä ja mitä muistiinpanoja hänestä on kirjattu. HubSpotin CRM sisältää ilmaisia työkaluja mm. keskusteluun asiakkaan kanssa. (Sales Communications 2018)

Osassa Proxionin liiketoimintoja otettu käyttöön Power BI-työkalulla luotu myynnin suorituskyvyn seuranta. Power BI on kokoelma ohjelmistopalveluja, sovelluksia yhdistimiä (tietolähteiden yhdistämiseen käytettäviä työkaluja), jotka yhdessä muuntavat toisiinsa liittymättömistä lähteistä peräisin olevan tiedon johdonmukaisiksi, visuaalisesti vaikuttaviksi ja vuorovaikutteisiksi näkemyksiksi. Tiedot voivat olla Excel-laskentataulukossa tai joukossa pilvipohjaisia ja paikallisia hybriditietovarastoja. Power BI:n avulla voi helposti muodostaa yhteyden tietolähteisiin, visualisoida ja löytää tärkeitä asioita sekä jakaa tietoa organisaatiossa tai organisaation ulkopuolelle. Power BI-järjestelmä on suunniteltu siten, että merkityksellisten liiketoimintatietojen tuottaminen, jakaminen ja hyödyntäminen on mahdollisimman tehokasta. (Microsoft 2021)

Power BI:llä on luotu näkymä avoimien tarjouspyyntöjen, potentiaalisten asiakkuuksien ja voitettujen tarjousten pohjalta ohjaamaan liiketoimintoja. Näkymän avulla pystytään ennustamaan seuraavien kuukausien työtilausmääriä sekä tunnistamaan taktisesti tärkeitä tarjouksia. Näkymä on kuitenkin vielä kehitysasteella ja se on otettu käyttöön kaikista kuudesta liiketoiminnasta vasta kahdessa (Jaatinen 2021). Saarisen (2021) mukaan Power BI on tarkoitus ottaa osaksi kaikkien liiketoimintojen johtamista ja räätälöidä näkymä tukemaan liiketoiminnan kehittymisen seuraamista ja myynnin johtamista.

4.3.5 Myynnin nykytila

Yleisen myyntiprosessin kuvauksen taso heijastelee yrityksen myynnin tilaa. Julkisten hankintailmoitusten kautta voitetut tarjoukset muodostavat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta ja vasta viimeisillä tilikausilla on myyntityötä pyritty aktiivisemmin tekemään myös muihin kanaviin. Tästä johtuen myynnin johtamisjärjestelmät ja myyntiprosessin kuvaus eivät tue optimaalisesti liiketoiminnan ja myynnin kasvua. Myyntiin liittyvät toimintamallit ovat keskeneräisiä ja poikkeavat eri liiketoiminta-alueiden välillä voimakkaasti toisistaan. On toki ymmärrettävä, että liiketoimintojen välillä on eroja niin tuotetuissa palveluissa kuin asiakkaissakin, mutta paljon hyötyjä olisi saavutettavissa puhtaasti toistamalla tiettyjä myynnin johtamismalleja, luomalla myynnin johtamis- ja mittaamisjärjestelmän sekä kirkastamalla myyntiprosessia.

Puikkosen (2021) mukaan iso ongelma on, että yrityksessä on yritetty pärjätä myynnissä sillä, että asiantuntijat tekevät myyntiä osana omaa työtään. Liiketoiminnan kasvaessa ja myynnin haasteiden sekä tarjooman monipuolistuessa on kuitenkin tunnistettu, että myyntiin ja myynnin johtamiseen on panostettava.

Myyntiä johtaa tällä hetkellä toimitusjohtaja. Nykyinen toimitusjohtaja toimi organisaatiossa myyntijohtajan roolissa ennen siirtymistään toimitusjohtajaksi, minkä johdosta oli luontevaa, että nämä roolit yhdistettiin. Konsernin kansainvälistyminen ja ripeä kasvu vaatii kuitenkin toimitusjohtajan huomion keskittymistä liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiseen johtamiseen, jolloin myynnin tukemiseen käytettävä resurssi on rajallinen.

5 ASIANTUNTIJAORGANISAATION MYYNNIN JOHTAMISJÄRJESTELMÄN MALLI

Tässä luvussa esitellään kohdeyritykselle luotu asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli, joka koostuu myyntistrategiasta, myyntiprosessista, johtamismallista sekä tukifunktioista. Esitetty malli toimii yrityksen kehitystyökaluna. Tässä luvussa on esitetty myös kehitystoimenpiteitä, joita yrityksessä suositellaan tehtäväksi tämän tutkimuksen pohjalta.

Asiantuntijaorganisaation tärkein tuote on asiantuntijatyö. Asiantuntijatyön tuloksena syntyy palveluita, tuotteita sekä ratkaisuja, jotka pohjautuvat aina asiantuntijatyöhön. Asiakkaat ostavat asiantuntijapalveluita, jotka perustuvat yrityksen määrittelemään arvoon asiantuntijatyön tuntihinnasta.

Asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän tulee tukea tätä perusolettamaa. On myös tärkeä tiedostaa, että vaikka asiantuntija ei olisi myynnillisessä roolissa, on hänellä tärkeä rooli asiakkaan ostopäätöksessä. Rouneen & Joki-Korpelan (2008, 241) mukaan hyvin toteutettu projekti tarjoaa uusien asiakasratkaisujen myyntimahdollisuuksia ja hyväksi koetun sekä luotettavan referenssin seuraavalle myyntiprojektille.

5.1 Asiantuntijaorganisaation myynnin johtamisjärjestelmän malli kohdeyritykselle

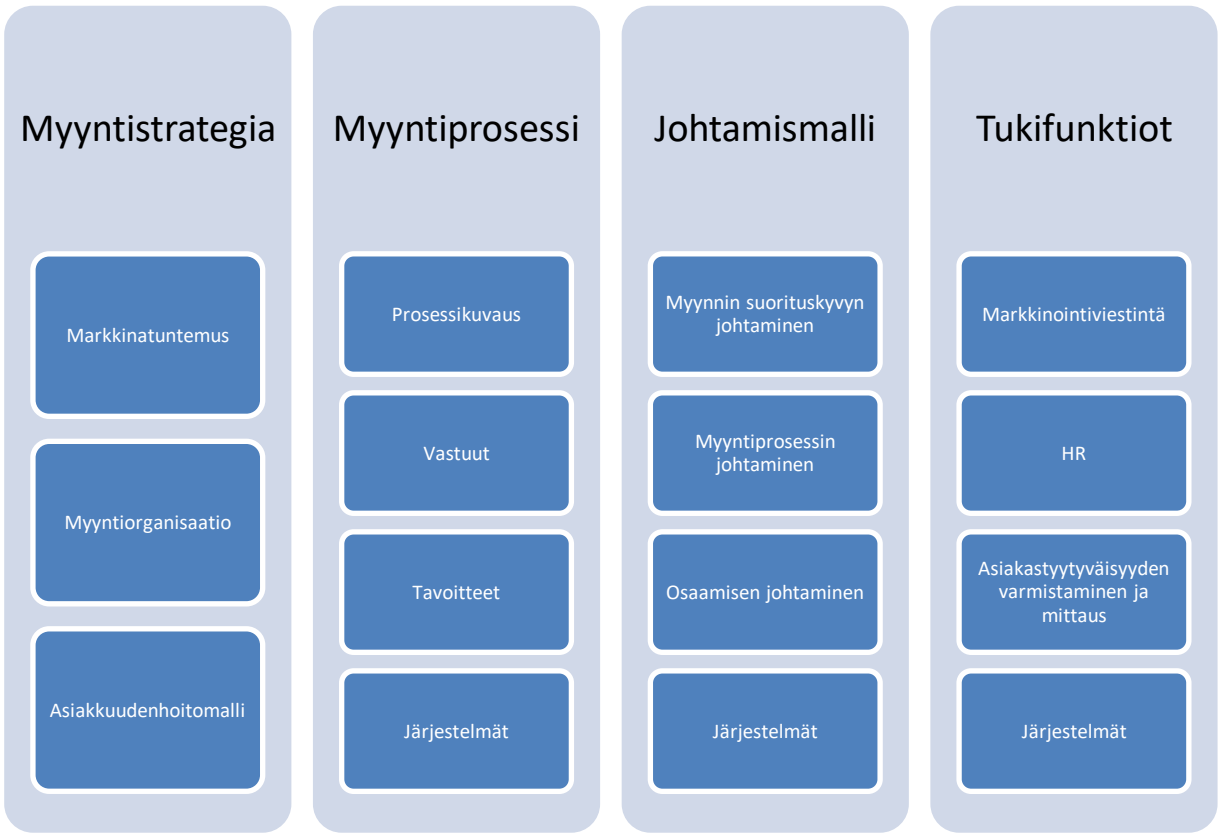
Johtamisjärjestelmän mallin tavoitteena on huomioida organisaation voimakkaat kasvutavoitteet, mutta palvella samalla tehokkaasti nykyistä organisaatiota Esitetty malli mahdollistaa myös mahdollisten kohdemarkkinan tai palvelutarjooman tulevien muutosten huomioimisen. Lisäksi mallin tarkoituksena on tukea yrityksen strategiaa ja kehittää toimintaa eteenpäin kuitenkin säilyttäen yrityksen tunnistetut vahvuudet: ketteryyden, innovatiivisuuden, rohkeuden.

Yritys on kasvanut pienestä toimijasta isoksi asiantuntijaorganisaatioksi ja osassa liiketoiminta-alueista jopa markkinajohtajaksi. Nykyisellä strategialla yrityksen asiakaskenttä on kuitenkin hyvin rajallinen. Käytännössä Suomen organisaation kasvu on mahdollista ottamalla suurempi siivu olemassa olevasta markkinasta, ellei palvelutarjoomaa laajenneta asiakkaille, jotka eivät

omista tai ylläpidä rataverkkoa. Toisaalta on tunnistettu, että asiakaskentässä on kolme eri asiakassegmenttiä: Väylävirasto, yksityisraiteiden haltijat sekä julkiset toimijat, kuten maakuntaliitot, kaupungit ja kunnat. Myynnin johtamisjärjestelmän mallin tulee pystyä huomioimaan tunnistettujen asiakassegmenttien eroavaisuudet ostajina.

Kuva 27 esittelee kohdeyrityksen myynnin johtamisjärjestelmän mallin eri osa-alueet. Malli koostuu seuraavista osa-alueista:

- Myyntistrategia
- Myyntiprosessi
- Johtamismalli
- Tukifunktiot



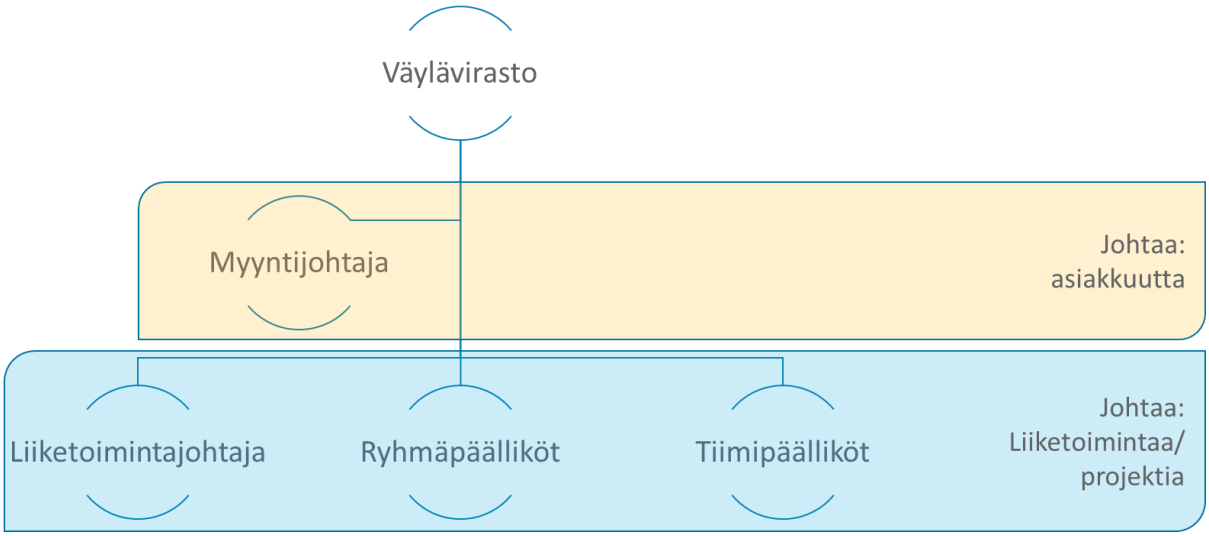
Kuva 27. Myynnin johtamisjärjestelmän malli.

Myyntistrategia toimii kaiken myyntitoiminnan suunnittelun, kehittämisen ja toteuttamisen pohjana. Myyntistrategia pohjaa yrityksen strategiaan ja sen avulla luodaan raamit yrityksen

myyntitoiminnalle. Myyntistrategiassa tunnistetaan markkina: Potentiaaliset asiakkaat, havainnollistetaan kuvassa 28; kilpailijat ja toiminnan muut edellytykset. Sitten luodaan myyntiorganisaation malli, joka palvelee parhaiten tunnistettua markkinaa. Lisäksi luodaan asiakkuudenhoitomalli ja luokitellaan tunnistetut asiakkaat sekä asiakkuudet tämän hoitomallin mukaisesti. Myyntistrategian luomisesta ja toteuttamisesta vastaa myyntijohtaja yhdessä toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajien kanssa.

Kuva 28. Asiakaspotentiaalin tunnistaminen osana markkinatuntemusta

Myyntistrategia auttaa ohjaamaan yrityksen toimintaa tilanteissa, joissa suunta on epäselvä ja tunnistamaan mahdollisia puutteita yrityksen myyntitoiminnoissa. Strategian tarkoitus on kirkastaa päämäärä ja keinot sinne pääsemiseksi sekä valita ne taistelut, jotka yrityksen on voitettava saavuttaakseen tavoitteet ja toisaalta tunnistaa ne, jotka on varaa hävitä. Yksi kohdeyrityksen myyntistrategian tärkeimpiä kehityskohteita on myyntiorganisaation kehittäminen siten, että myynti toimii asiantuntijoiden tukena asiakkuuden eri vaiheissa. Myyntiorganisaation ja liiketoimintaorganisaation erot myynnissä voidaan nähdä seuraavasti: myyntiorganisaatiolla on vastuu asiakkuuden johdosta, kehittämisestä ja hallinnasta, liiketoiminnalla yksittäisten projektien, asiantuntijuuden ja palveluiden johdosta, kehittämisestä ja hallinnasta. Seuraavan sivun Kuva 29 toimii esimerkkinä, miten vastuut jakautuvat ja kuka myyntiorganisaatiossa vastaa asiakkuudesta.



Kuva 29. Myyntiorganisaatiomalli Väyläviraston asiakkuuden johtamiseen

Myyntiprosessi on tärkeässä roolissa varsinkin organisaatiossa, jossa iso osa käytännön myyntityöstä tehdään asiantuntijoiden toimesta. Jotta asiantuntija voi poistaa luovuuden ja tunteen myyntityöstä, tulee heillä olla selkeät ohjeet, joita noudattaa. Myyntiprosessia ei tule kuitenkaan tehdä sitovaksi: henkilöiden, jotka onnistuvat myynnissä tavoitteiden mukaisesti tai jopa yli, tulee voida tehdä myyntityötä parhaaksi katsomallaan tavalla, kunhan se ei vahingoita yritystä tai heikennä muiden mahdollisuuksia myyntiprosessin seuraamiseksi. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kaikkien myyntiä tekevien henkilöiden tulee kirjata myyntitapaamiset ym. sovitun prosessin mukaisesti, jotta tieto on kaikkien saatavilla.

Myyntiprosessiin kirjataan yrityksen myyntiprosessin eri vaiheet, kuten seuraavan sivun Kuva 30 esimerkissä perinteisestä lineaarisesta myyntiprosessista, ja siitä tehdään omat versiot eri asiakasryhmiä ajatellen. Näin varmistetaan, että myyntiprosessi tukee asiakkaan tilaus- ja ostoprosessia parhaalla mahdollisella tavalla, kun yrityksen asiakassegmentit poikkeavat ostoprosesseiltaan voimakkaasti toisistaan. Lisäksi myyntiprosessiin kuvataan vastuut ja vastuuhenkilöt eri vaiheiden toteuttamiseen sekä tavoitteet eri vaiheille. Myyntiprosessiin kuvataan myös eri järjestelmät ja menetelmät, joita voi tai tulee hyödyntää prosessin eri vaiheissa, kuten asiakashankintakanavat, asiakkuudenhallintajärjestelmä tai markkinointiautomaatiojärjestelmät.

Kuva 30. Myyntiprosessin tavoite ja tarkoitus

Myynnin johtamismallissa määritellään myynnin suorituskyvyn ja myyntiprosessin sekä osaamisen johtamisen kannalta oleelliset tavoitteet, keinot, mittarit ja järjestelmät. Johtamismalli toimii myyntijohtajan työkaluna myynnin kehittymisen seuraamisessa ja kehittämisessä. Johtamismallin tavoitteena on tunnistaa poikkeamia ja heikkouksia yrityksen prosesseissa, organisaation eri osa-alueissa sekä yksilöissä, jotta johtamisresursseja voidaan kohdentaa oikein. Organisaation käytössä olevat järjestelmät sovitetaan tukemaan johtamismallia. Esimerkiksi Power BI -analytiikkaan luodaan myynnin johtamista tukeva näkymä ja henkilöstöhallinon ansioluettelojärjestelmää hyödynnetään osaamisen tunnistamiseen sekä kehittämiseen. Myynnin parissa työskenteleville henkilöille luodaan osaamisprofiili sekä kehittämissuunnitelma, jotta laaja-alaista substanssiosaamista ei menetetä. Myynnin johtamismallin tavoitteena on asettaa erityisesti myyntijohtajan työlle raamit sekä määritellä tehtäviä ja keinoja johtamisen tueksi.

Johtamisjärjestelmään kytkeytyvät tukifunktiot palvelevat muitakin organisaation osa-alueita kuin myyntiä, mutta ovat silti olennainen osa myynnin johtamista. Markkinointiviestintä on asiakas- ja osaamispääoman hankinnan kannalta oleellinen tukifunktio. Myyntijohtajan tulee roolissaan olla lähellä kehittämässä organisaation markkinointiviestintää, joka käsittää niin maksetun mainonnan, sosiaalisessa median eri tiedotuskanavien ylläpidon kuin mediatiedottamisen. Jokaisen organisaation välittämän viestin perimmäinen tavoite tulee olla hankkia yritykselle lisää myyntiä tai osaamispääomaa. Yritys- ja työntekijöiden oman

viestinnän rajan hämärtyessä sosiaalisen median ja sosiaalisen myynnin aikakaudella, on tärkeää, että markkinointiviestintää johdetaan tavoitteellisesti ja että yrityksen henkilöstön asiantuntijuus ja siitä viestiminen valjastetaan myös organisaation myynnin käyttöön.

Henkilöstöhallinnon rooli tukifunktiona on oleellinen myös myynnin kannalta. Myynnin johtamisjärjestelmään se kytkeytyy ensisijaisesti osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Vaikka yritykseen rekrytoidaan asiantuntijoita tai esimiehiä, tulee myyntijohtajan osallistua näihin rekrytointeihin ainakin välillisesti, koska kasvavassa organisaatiossa heillä on tärkeä rooli asiakasrajapinnassa sekä myyntityössä.

Asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja sen mittaus on jokaisen yrityksen työntekijän vastuulla. Yrityksen käytössä on ollut asiakastyytyväisyyden mittaamiseen soveltuva järjestelmä, mutta järjestelmä on koettu tehottomaksi. Myynnin johtamisen kannalta asiakastyytyväisyys on tärkeää varsinkin, kun myynnin edistämiseksi on mahdollista hyödyntää referenssejä. Myynnin johtamisen näkökulmasta asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi on järkevää käyttää yksinkertaista mittausmenetelmää kuten Net Promoter Score (NPS). NPS-mittarin etuna on sen reaaliaikaisuus sekä ohjaava vaikutus yrityksen toimintaan. Lisäksi mittari on asiakasystävällinen käyttää yksinkertaisuudessaan sekä nopeudessaan. NPS-mittarin avulla luotua suositteluindeksiä voidaan käyttää systemaattiseen asiakkuuksien kehittämiseen niin yksittäisten asiakkaiden kuin asiakassuhteiden kanssa. Suositteluindeksi voidaan liittää osaksi myynnin suorituskykymittaristoa sekä asiakkuudenhoitomallia.

Yrityksen luonne syvän substanssiosaamisen kasvuyrityksenä asiakaskannan ollessa suhteellisen suppea ja kuitenkin homogeeninen, on myyntiä organisoitaessa hyvä huomioida, ettei synnytetä organisaatiota kuormittavia rakenteita tai rooleja. Sama koskee myös käytettäviä järjestelmiä.

Organisaation käytössä on laadukkaat projektijohtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmät, joita voidaan hyödyntää pitkälle myös myynnissä ja myynnin johtamisessa. On kuitenkin tärkeää tunnistaa järjestelmien asettamat esteet myynnille ja pyrkiä aktiivisesti poistamaan ne tai vähentää niiden vaikutusta. Sekä asiantuntija- että liiketoimintajohdon haastatteluissa korostui mm. asiakastietojen hallinnan tärkeys, mutta samalla ValueFrame-

toiminnanohjausjärjestelmän kankeus ja soveltumattomuus asiakastietojen päivittämiseen ja ylläpitämiseen. Mikäli nämä koituvat esteeksi tavoitteelliselle ja tulokselliselle myynnin johtamiselle, tulee olemassa olevia järjestelmiä arvioida kriittisesti ja tarvittaessa tehdä muutoksia myynnin johtamisen näkökulmasta. Ennen muutoksia on kuitenkin hyvä odottaa ValueFrame -toiminnanohjausjärjestelmän toimittajan lupaama integraatio ulkoiseen asiakastietojen hallintajärjestelmään (CRM). Tämän integraation avulla toiminnanohjausjärjestelmän oletetaan toimivan paremmin myös myynnin ohjausjärjestelmänä.

5.2 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimuksen tuloksena syntyi myynnin johtamisjärjestelmän malli, joka huomioi ja tunnistaa organisaation tarpeet sekä asiantuntijatyön luonteen. Malli antaa työkalut Proxionille luoda asiantuntijoille työympäristö, joka tukee myös myyntityön tekemistä ja myynnillisten tavoitteiden saavuttamista. Malli esittelee vaihtoehtoisia toteutustapoja eri myyntijärjestelmän osa-alueiden toteuttamiseksi kohdeorganisaatiossa sekä antaa suuntaviivat myynnin johtamisen mitattaville määreille, kuten asiakastyytyväisyyden sekä suorituskyvyn mittaamiselle. Haastatteluiden avulla luotiin kattava kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, mikä oli edellytys tuloksekkaalle mallin luomiselle.

Esitetty johtamisjärjestelmän malli ei sido liiaksi organisaation myyntiä, vaan asettaa raamit ja tavoitteet, jotka johdetaan yrityksen strategiasta. Näin johtamisjärjestelmä myös elää ja kehittyy yrityksen arvojen, vision sekä strategisten tavoitteiden mukana. Rakenteiden tavoite ei ole jäykistää toimintaa, vaan ennen kaikkea pyritään varmistamaan kannattava kasvu sekä tuottava sekä yritykselle luontainen innovoiva työympäristö. Rakenteet, kuten tavoiteasetanta ja tavoitteiden perustelu (myyntistrategia) sekä avattu myyntiprosessi auttavat asiantuntijaa myymään paremmin ja poistavat myynnistä ”luovuuden” niiltä, ketkä kokevat myynnin vähemmän omakseen. Henkilöresurssien lisääminen myynnin johtamiseen vapauttaa tiimi- ja ryhmäpäälliköiden sekä liiketoimintajohtajien resursseja tuottavaan työhön, mutta ei poista myynnin vastuuta.

Lähtötilanne asetti tutkimuskysymyksen muotoilulle haasteita ja tutkimuskysymystä tarkennettiinkin alkukartoituksen myötä. Tutkimuksen alkukartoituksen aikana huomattiin, että

myynnin johtamisjärjestelmä tulee kuvata koko yrityksen näkökulmasta, eikä keskittyä pelkästään asiantuntijan myyntityön johtamismalliin. Lähtöolettama ennen alkukartoitusta oli, että organisaatiolla on selkeä myyntistrategia sekä tavoitteet, joiden pohjalta asiantuntijan myyntityön johtamismallia voidaan lähteä rakentamaan. Tämän johdosta tutkimuskysymyksen asettelu hieman tarkentui. Toki tulee huomioida, että poikkeuksetta kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa lähes kaikki myyntityötä tekevät ovat myös substanssiosaajia, kuten on myös kohdeorganisaatiossa. Tästä johtuen asiantuntijan myyntityö ja sen johtaminen oli iso osa tutkimushaastatteluita sekä teoriaa.

Organisaatiomalli, jossa liiketoiminnat toimivat itsenäisesti, mutta asiakaskenttä on hyvin yhtenevä, asettaa myynnin johtamiselle haasteita. Johtamisjärjestelmän tulisi palvella koko organisaation myyntityötä, kuitenkin huomioiden eri liiketoimintojen tarpeet. Lisäksi yrityksen voimakas kasvutavoite sekä -vauhti tulee ottaa huomioon johtamisjärjestelmän luomisessa sekä jalkauttamisessa. Yritys on kriittisessä vaiheessa: on kasvettu voimakkaasti pienestä toimijasta alalla isoksi ja osin jopa markkinajohtajaksi. Kasvuyrityksen luonne muuttuu ja vaatii panostuksia organisaatioon sekä rakenteisiin. Yrityksen kasvun ja ennen kaikkea asiantuntijoiden jaksamisen ja pysyvyyden varmistamiseksi myyntiä tulee tukea hallinnon toimesta. Rakenteiden hiominen ja kuntoon laittaminen mahdollistaa systemaattisen kansainvälistymisen ja kannattavan kasvun: vaikka resurssien lisääminen hallintoon nähdään usein kuluna, on monistettavuuden ja vapautuneiden tuottavien resurssien avulla mahdollisuus pienentää kokonaiskuluja ja parantaa kannattavuutta.

5.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Esitetty johtamisjärjestelmän malli nojaa voimakkaasti henkilöstöön ja uusiin tai uudelleen kohdennettuihin henkilöresursseihin. Yrityksen toimintajärjestelmä tunnistaa roolin myyntijohtaja, jonka vastuulla on myyntitoiminnan johtaminen sekä kehittäminen. Tällä hetkellä yrityksen myyntijohtajaa hoidetaan toimitusjohtajan positiossa oman työroolin ohessa. Ensimmäisenä toimenpiteenä organisaatiossa on hyvä tarkastella toimitusjohtajan kaksoisroolia sekä harkita myyntijohtajan palkkaamista. Tutkimuksessa tunnistettiin, että nykyisellä markkina-asemoinnilla täysiaikaisen myyntijohtajan resurssin palkkaaminen on ylimitoitettua, mutta rooli on hyvä yhdistää markkinointiviestinnän sekä palveluiden tuotteistamisen johtamisen rooliin. Nykyisin viestintää hoitaa henkilöstöpäällikkö oman

roolinsa ohessa, minkä johdosta viestintää ja markkinointia ei johdeta niin tavoitteellisesti kuin olisi syytä. Rooleja yhdistämällä saadaan aikaan kokonaisuus, jonka vastuulla on yrityksen asiakasrajapinnassa tapahtuva toiminta: myynti, markkinointi sekä viestintä. Modernissa organisaatiossa kuvatun kaltaisessa roolissa työskentelee asiakaskokemusjohtaja tai yhdistetty myynti- ja markkinointijohtaja.

Myynnin johtamisjärjestelmä toimii myyntijohtajan työvälineenä asettaen reunaehdot sekä suuntaviivat myyntijohtajan työskentelylle sitomatta kuitenkaan liikaa myyntijohtajan käsiä. Myyntiorganisaation kokoa ei tutkimuksen perusteella ole tarvetta enempää kasvattaa, mutta liiketoimintojen sekä asiakassegmenttien erilaisten osto- ja myyntiprosessien takia myynnin vastuita tulee selkiyttää. Toimitusjohtajan, mahdollisesti rekrytoitavan myyntijohtajan, liiketoimintajohtajien sekä myynti-, ryhmä- ja tiimipäälliköiden tehtävät sekä vastuut myyntiorganisaation näkökulmasta tulee organisoida uudelleen ja selkiyttää rakennetta. Johtamisjärjestelmässä esitetty asiakkuudenhoitomalli tukee ajatusta, että asiakkuusvastuut jaetaan asiakassegmenteittäin esimerkiksi myyntijohtajan ja myyntipäällikön välillä.

Yrityksen tulee tarkastella kriittisesti käytössä olevia järjestelmiä myynnin näkökulmasta. Järjestelmissä on paljon myyntiä tukevia ominaisuuksia, joita ei täysin hyödynnetä, johtuen puuttuvasta myyntiprosessin kuvauksesta tukijärjestelmineen. Myyntiprosessin luominen myyntistrategian pohjalta onkin yksi tärkeimmistä jatkotoimenpiteistä yrityksessä. Osana myyntiprosessin luomista on hyvä tarkastella ja tarvittaessa päivittää yrityksen käytössä olevia myynnin tukijärjestelmiä.

Kasvuyrityksen luonne ja rakenne ovat muuttuneet, jolloin myös rakenteisiin ja organisaation hallintaan tulee panostaa. Yrityksen kasvun ja ennen kaikkea asiantuntijoiden jaksamisen ja pysyvyyden varmistamiseksi myyntiä tulee tukea hallinnon toimesta ja näin ollen myynnin johtamisjärjestelmä tulee viedä käytäntöön täysimittaisena.

6 YHTEENVETO

Työn alussa tärkeimmäksi tavoitteeksi asetettiin tutkia, miten asiantuntijan myyntityötä voidaan tukea ja kehittää myynnin johtamisjärjestelmän avulla asiantuntijaorganisaatiossa.

Työn lopputulokseksi arvioitiin muodostuvan myynnin johtamisjärjestelmä kohdeyrityksen asiantuntijaorganisaatiolle. Lisäksi oli tavoitteena tunnistaa myynnin johtamisjärjestelmän kannalta yrityksen toimintaympäristö: keskeisimmät kilpailijat, markkinatilanne sekä muodostaa käsitys yrityksen ihanneasiakkaasta. Myyntijärjestelmän maksimaaliseksi hyödyntämiseksi tavoitteeksi asetettiin myöskin tutkia myynnin johtamisen kannalta tärkeimpiä mittaristoja. Kohdeyrityksellä ei ollut aiemmin kuvattuna myynnin johtamisjärjestelmää ja myyntijohtajan roolia hoiti oman toimen ohella yrityksen toimitusjohtaja.

Tutkimuksessa keskityttiin myynnin johtamiseen erityisesti myyntityössä mukana olevien asiantuntijaroolien näkökulmasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin asiantuntijat, jotka eivät pääsääntöisesti ole suorassa asiakaskontaktissa tai heidän toimenkuvassaan ei ole kuvattu myyntivelvoitteita. Tutkimus kuitenkin tunnistaa, että yrityksen jokainen työntekijä edustaa yritystään asiakkaan suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin suunnitellusti ja aikataulussa. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua laajasti ja moniulotteisesti. Tutkimuksen aikana apukysymyksiä jouduttiin asettelemaan uudestaan, kun yrityksen nykytila oli analysoitu ja huomattiin, että myynnin johtamisjärjestelmän peruspilarit, kuten kuvattu myyntiprosessi sekä myyntistrategia olivat puutteelliset. Tästä johtuen apukysymyksiä muotoiltiin alkuvaiheessa ja suunnattiin enemmän yrityksen toimintaympäristön tutkimukseen. Tutkimuksena lopputuloksena muodostui kohdeyrityksen ominaispiirteet tunnistava myynnin johtamisjärjestelmä sekä toimenpide-ehdotukset, kuinka myyntijärjestelmä on mahdollista viedä käytäntöön organisaatiossa. Johtamisjärjestelmän kuvaus toimii yrityksen myyntijohtajan työkaluna myyntityön kehittämisessä ja sisältää myös toimenpide-ehdotukset johtamisjärjestelmän jatkokehitykselle, kun johtamisjärjestelmä on viety käytäntöön.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kohdeyritykselle kokonaisvaltainen näkemys yrityksen myynnin nykytilasta ja asiakkaiden näkemys yrityksen palvelun ja asiakkuuksien hoidon laadusta. Myynnin johtamisjärjestelmän malli huomioi asiakkailta saadun palautteen ja yhdistää nämä tiedot asiantuntijoiden omaan näkemykseen omasta roolistaan osana yrityksen myyntiä. Tutkimuksen tuloksena syntyy myynnin johtamisjärjestelmän malli, joka huomioi ja

tunnistaa organisaation tarpeet sekä asiantuntijatyön luonteen. Malli antaa työkalut kohdeorganisaatiolle luoda asiantuntijoille työympäristö, joka tukee myös myyntityön tekemistä ja myynnillisten tavoitteiden saavuttamista. Malli esittelee vaihtoehtoisia toteutustapoja eri myyntijärjestelmän osa-alueiden toteuttamiseksi kohdeorganisaatiossa sekä antaa suuntaviivat myynnin johtamisen mitattaville määreille, kuten asiakastyytyväisyyden sekä suorituskyvyn mittaamiselle. Haastatteluiden avulla luotiin kattava kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, mikä oli edellytys mallin tuloksekkaalle luomiselle.

Myynnin johtamisjärjestelmästä muodostui lopulta laaja, kohdeyrityksen tarpeet huomioiva kokonaisuus. Tutkimuksen aikana asiantuntija- sekä ratkaisumyyntiä kuten myös myynnin johtamista tutkittiin ja havainnoitiin useasta eri lähteestä ja näkökulmasta. Tutkimuksen haastavin osuus olikin yhdistää systemaattinen ja tavoitteellinen myynnin johtaminen yrityksen luontaiseen, innovoivaan työympäristöön kuitenkaan jäykistämättä toimintaa. Laaja-alainen teoreettinen tutkimus ja syvä perehtyminen yrityksen myynnin nykytilaan myyntipalaverien, asiakastapaamisten, asiantuntija- ja liiketoimintajohdon haastattelujen kautta mahdollisti myyntijärjestelmän mallin kehittämisen, jossa rakenteet tukevat yrityksen strategiaa tappamatta luovuutta.

LÄHTEET

Aaltonen, Jani. Inbound 2018 – funnel on kuollut, kitka määrittää kasvun. Sales Communications Oy. [WWW-lähde]. [Lainattu 3.2.2021]. Saatavilla: https://www.salescommunications.fi/blog/inbound18-funnel-on-kuollut-kitka-maarittelee-kasvun

Nice Satmetrix. 2021. NPS predicts growth. Satmetrix Systems, Inc. [WWW-lähde]. [Lainattu: 25.3.2021]. Saatavilla: https://www.netpromoter.com/about-net-promoter

Aho, M. 2011. Millä tasolla organisaationne suorituskyvyn johtaminen on? IBM Smarter Business Forum 2011. [WWW-lähde]. [Lainattu: 4.2.2021]. Saatavilla: https://www.slideshare.net/mikaaho/mill-tasolla-organisaationne-suorituskyvyn-johtaminen-on

Aguinis, H. 2009. Performance Management: Putting research into action. San Francisco: Jossey-Bass. 671 s.

Amaratunga, D. & Baldry, D. 2002. Moving from performance measurement to performance management. Facilities. Vol. 20, nro 5/6, s. 217-223.

Bogdan, R. & Biklen, S. 1992. Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Boston: Allyn and Bacon. 276 s.

Brudan, A. 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence. Vol. 14, Nro. 1, s. 109–123

Donaldson, Bill. 1998. Sales management: theory and practise. Hampshire ja Lontoo, Macmillan Press LTD, 2. painos. 373 s.

Eades, Keith M. 2004. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. McGraw-Hill. 208 s.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerrus Oy. 266 s.

Euroopan Parlamentti. 2021. Euroopan rautateiden teemavuosi. [WWW-lähde]. [Lainattu 11.3.2022]. Saatavilla: https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/eu-affairs/20210107STO95106/euroopan-rautateiden-teemavuosi-2021

Grönroos, C. & Ravald, Annika. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, Vol. 22, Nro 1, s. 5-22.

Halligan, Brian. 2018. Replacing the sales funnel with the sales flywheel. Harward Business Review. [WWW-lähde]. [Lainattu 3.2.2021]. Saatavilla: https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel

Heiskanen, Ari. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja: T8-malli. Liettua, Alma Talent. 204 s.

Hellqvist, N. 2011. Global Performance management: a research agenda. Management Research Review. Vol. 34, Nro. 8, s. 927–946.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Oy.

Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. 15. painos. Tammi. 464 s.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Hardvard Business School Press.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score -

analyysistä toimenpiteisiin. Asiakkuusmarkkinointiliitto. [WWW-lähde]. [Lainattu: 25.3.2021]. Saatavilla: https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong. 1999. Principles of Marketing, Second European Edition. 1031 s.

Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. Helsinki, Laatukeskus. 300 s.

La Rocca, A. & Snehota, I. (2014). Value creation and organisational practices at firm boundaries. Management Decision 52:1, 2 – 17.

Lebas, M. J. 1995. Performance measurement and performance management. International Journal of Production Economics, Vol 41, s. 23-35.

Løwendahl B. D., Revang, O., & Fosstenløkken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. Human Relations 54:7, 911–931.

Löytänä, J. & Kortesuo, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki, Talentum. 232 s.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro, Talentum Oy. 199 s.

Maister, D.H., Green, C.H. & Galford, R.M. 2012. Luottamuksen arvoinen. Helsinki, Talentum Oy. 298 s.

Malmi, T., Peltola, J, & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovella tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. 270 s.

Mandino, Og. 1983. Greatest salesman in the world. Random House USA Inc.

Microsoft Oy. 2020. Mikä Power BI on? [WWW-lähde]. [Lainattu 3.2.2021]. Saatavilla: https://docs.microsoft.com/fi-fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview

Moilainen, Raija. 2003. Kielikello – Kielenhuollon tiedotuslehti. [WWW-lähde]. [Lainattu 1.4.2021]. Saatavilla: https://www.kielikello.fi/-/tarjooma

Niven, P. R. 2005. Balanced scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 224 s.

Parantainen, Jari. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. Talentum. 290 s.

Piercy N., Cravens D., Morgan N. 1997. Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science. Vol. 3 No. 1, s. 43-69.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi [WWW-lähde]. [Viitattu 4.2.2021]. Saatavissa: http://docplayer.fi/1578427-Yrityksen-suorituskyvynanalysointi.html

Rothman, Dayna. 2014. Lead Generation: What Is Your Sales Funnel?. [WWW-lähde]. [Viitattu 12.2.2021]. Saatavilla: https://www.dummies.com/business/marketing/lead-generation/lead-generation-what-is-your-sales-funnel

Roune T. & Joki-Korpela E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 1. Painos. Readme.fi. Helsinki. 255 s.

Roune, T., Bristow, J. & Terho, H. 2011. Selling Results Solutions – Creating sales opportunities in mature industrial markets. Helsinki, Talentum. 223 s.

Ryals L., Storbacka K., Davies I. & Nenonen S. 2009. The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of Marketing, Vol. 43, No. 7/8, s.890-906

Salminen, Jari. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki, Grano Oy. 234 s.

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

Proxion Oy. 2020. Proxion Oy – Tietoa meistä.

Proxion Oy. 2020. Sähkö- ja sähköratasuunnittelu myyntiesitys.

Proxion Oy. 2020a. Proxion Wiki – Toimintajärjestelmä.

Proxion Oy. 2020b. Strategia 2021 -esitys.

Riihimäki, Timo. 2021. Johtaja, tiimien tiimi. Proxion Plan Oy. Haastattelu. 25.1.2021.

Ropponen, Jan. 2020. Miljoonamyyjä. Axend Oy. 291 s.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. Strategiana asiakaskokemus – Miksi, mitä, miten? Docendo. 272 s.

Saarinen, Mikko. 2021. Liiketoimintajohtaja, Suunnittelu. Proxion Plan Oy. Haastattelu 21.1.2021.

Sales Communications. Mikä on Hubspot? [WWW-lähde]. [Lainattu 25.3.2021]. Saatavilla: https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-hubspot

Savolainen, Timo. 2021.Toimitusjohtaja. Proxion Oy Haastattelut 3.1.2021, 1.2.2021 sekä 4.2.2021.

Suhonen, Matias. 2017. Liidiä mä metsästän – mutta mikä on liidi? Matter Agency Oy. [WWW-lähde]. [Lainattu 3.2.2021]. Saatavilla: https://www.matter.fi/blogi/liidin-metsastys-mika-on-liidi/

Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2011). Creating value for the business service buyer through modularity. International Journal of Services and Operations Management. Vol. 8, nro. 2, s. 127-141

Valtioneuvosto. 2019. Suomen infraverkko maalla, merellä, sisävesillä ja lentoliikenteessä tukee tasapainoisesti koko maan kestävää kehitystä. [WWW-lähde]. [Lainattu 11.3.2021]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/liikenneverkon-kehittaminen

Vargo S.L., Maglio P.P. & Akaka M.A. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. European Management Journal, Vol. 26, Nro3, s 145-152.

Visma. 2021. Valueframe. [WWW-lähde]. [Lainattu 11.3.2021]. Saatavilla: https://psa.visma.fi/valueframe/

Haastattelu

LIIKKEENJOHDON HAASTATTELU

TEEMA 1: ARVON LUOMINEN

1. Millainen on Proxionin ihanneasiakas? Esimerkiksi oman liiketoimintasi näkökulmasta?
2. Ketkä ovat suurimpia kilpailijoita?
3. Mitä lisäarvoa sinä tai tiimisi luotte asiakkaan liiketoimintaan?
4. Mitkä ovat suurimpia erottautumistekijöitä kilpailijoihin verrattuna?
5. Arvomyynnin teoriamallissa myyntiorganisaatiot auttavat asiakasta tunnistamaan ja ottamaan käyttöön mahdollisuuksia, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan tuloksellisemmin. Toteutuuko tällainen toimintatapa nykyisellään Proxionissa?

TEEMA 2: MITEN ASIANTUNTIJA MYY

6. Missä olet hyvä?
7. Mistä hyvän asiantuntijan tunnistaa?
8. Mitä myynti on mielestäsi Proxionissa?
9. Miten asiantuntija voi roolissaan myydä?
10. Tarvitaanko Proxionissa aktiivista myyntityötä ja jos kyllä, niin kenen tätä myyntityötä tulisi yrityksessä tehdä?

TEEMA 3: MYYNTIPROSESSI JA MYYNNIN JOHTAMINEN

11. Onko yritys tunnistanut yritys- ja päättäjätasolla mahdolliset ostajat potentiaalisista asiakkaista?
12. Kenellä kaikilla liiketoiminnassasi tulisi olla selkeä käsitys potentiaalisista uusista ja nykyisistä asiakkaista sekä yhteyshenkilöistä, joihin tulisi olla yhteyksissä uusien toimeksiantojen saamiseksi?
13. Mitä järjestelmiä liiketoiminnan johdolla on myynnin johtamiseksi?
14. Mistä uusia asiakkaita kartoitetaan?
15. Miten uusien asiakkaiden kartoittaminen, eli prospektointi, dokumentoidaan?
16. Miten asiakaskontaktit dokumentoidaan?
17. Onko myyntiprosessi kuvattu yrityksessä?
18. Kuka vastaa tämän prosessin seuraamisesta liiketoiminnassasi?
19. Millaisia järjestelmiä tai prosesseja haluaisit otettavan osaksi myynnin johtamista Proxionissa? Ne voivat olla henkilöresursseja, ohjelmistoja, prosessikuvauksia/toimintamalleja

Liite 2. Asiakkaiden teemahaastattelu

Haastattelu

KUMPPANUUSHAASTATTELU

TEEMA 1: YRITYS

1. Mitä yritystä tai yhteisöä edustat?
2. Millä alalla tai missä kentässä yrityksesi tai yhteisösi toimii?
3. Mikä on toimenkuvasi ja vastuualueesi yrityksessä?

TEEMA 2: KUMPPANUUS

4. Mitä arvostat yhteistyökumppanissa?
5. Millaista yhteydenpitoa toivoisit yhteistyökumppaneilta?
6. Mitä palveluita tai toimialueita Proxion tarjoaa omalle alallesi?
    a. Hankearviointi
7. Arvostatko aktiivista yhteydenpitoa vai haluaisitko ennemmin olla itse yhteydessä tarpeen vaatiessa?
8. Missä asioissa Proxion voisi olla entistä parempi kumppani ja palveluntarjoaja?
9. Missä asioissa Proxion erottuu edukseen?

Haastattelu

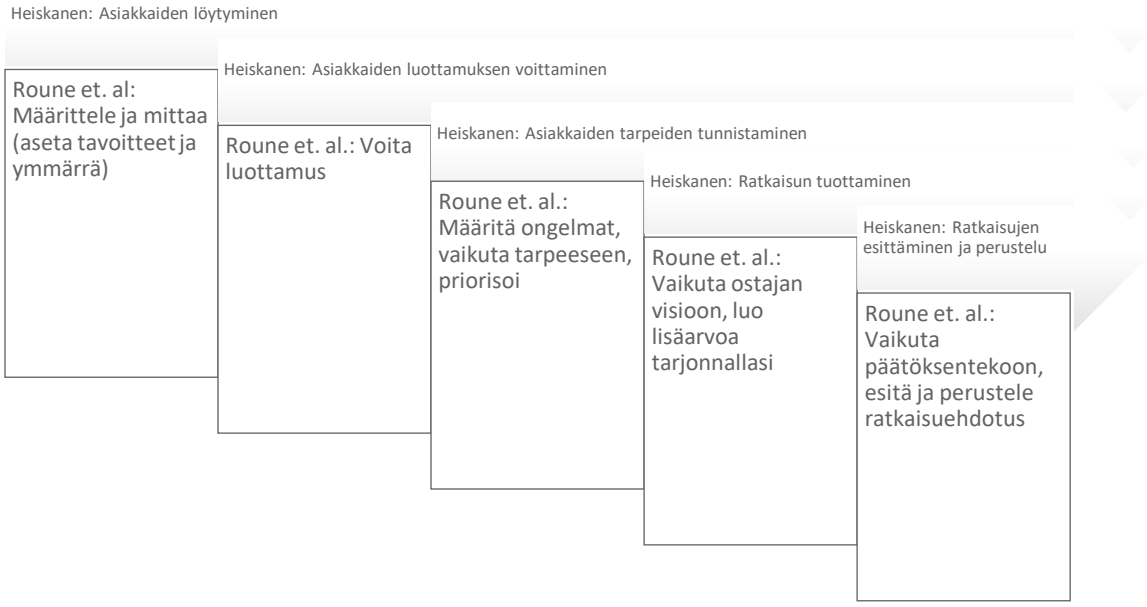
ASIANTUNTIJAHAASTATTELU

TEEMA 1: ASIANTUNTIJUUS

20. Mikä on toimenkuvasi ja liiketoiminta-alueesi Proxionilla?
21. Mistä hyvän asiantuntijan tunnistaa?
22. Missä olet hyvä?
23. Mitä lisäarvoa sinä tai tiimisi luotte asiakkaan liiketoimintaan?
24. Millainen on Proxionin ihanneasiakas? Esimerkiksi oman liiketoimintasi näkökulmasta?
25. Ketkä ovat suurimpia kilpailijoita?
26. Mitä lisäarvoa sinä tai tiimisi luotte asiakkaan liiketoimintaan?
27. Mitkä ovat suurimpia erottautumistekijöitä kilpailijoihin verrattuna?

TEEMA 2: MITEN ASIANTUNTIJA MYY

1. Mitä myynti mielestäsi on?
2. Voiko asiantuntija olla hyvä myyjä?
3. Mitä myynti on mielestäsi Proxionissa?
4. Miten asiantuntija voi roolissaan myydä?
5. Koetko, että projektilla työskennellessä asiantuntijan on mahdollista tunnistaa myynnin mahdollisuuksia?
6. Tarvitaanko Proxionissa aktiivista myyntityötä ja jos kyllä, niin kenen tätä myyntityötä tulisi yrityksessä tehdä?
7. Arvomyynnin teoriamallissa myyntiorganisaatiot auttavat asiakasta tunnistamaan ja ottamaan käyttöön mahdollisuuksia, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan tuloksellisemmin. Toteutuuko tällainen toimintatapa nykyisellään Proxionissa?
8. Esittelen seuraavaksi erään tutkimuksen mukaisen asiantuntijatyön prosessikuvauksen. Koetko, että se kuvastaa hyvin asiantuntijatyön luonnetta?



a.

9. Arvomyynnin teoriamallissa myyntiorganisaatiot auttavat asiakasta tunnistamaan ja ottamaan käyttöön mahdollisuuksia, jotka auttavat asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan tuloksellisemmin. Toteutuuko tällainen toimintatapa nykyisellään Proxionissa?

TEEMA 3: MYYNTIPROSESSI JA MYYNNIN JOHTAMINEN

10. Kenellä kaikilla liiketoiminnassasi tulisi olla selkeä käsitys potentiaalisista uusista ja nykyisistä asiakkaista sekä yhteyshenkilöistä, joihin tulisi olla yhteyksissä uusien toimeksiantojen saamiseksi?
11. Tiedätkö mitä tavoitteita tiimillesi on asetettu myynnin suhteen?
    a. Asiakaskontaktit, liikevaihto, hitrate
12. Mitä tavoitteita sinulle on asetettu?
13. Onko myyntiprosessi kuvattu yrityksessä?
14. Millaisia järjestelmiä tai prosesseja haluaisit otettavan osaksi myynnin johtamista Proxionissa? Ne voivat olla henkilöresursseja, ohjelmistoja, prosessikuvauksia/toimintamalleja