Tekoälyn käyttömahdollisuudet B2B-myyntiprosessin kehittämisessä

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Tatu Kemppainen

Tarkastaja(t): Dosentti Jouni Koivuniemi

Dosentti Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Tatu Kemppainen

Tekoälyn käyttömahdollisuudet B2B-myyntiprosessin kehittämisessä

Tuotantotalouden diplomityö

2025

117 sivua, 4 kuvaa, 7 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t):Dosentti Jouni Koivuniemi ja Dosentti Petri Niemi

Avainsanat: tekoäly, AI, myyntiprosessi, CRM, B2B-myynti.

Digitalisaatio ja tekoälyn nopea kehitys avaavat B2B-myynnille uusia mahdollisuuksia tehostaa prosesseja, lyhentää myyntisyklejä ja kohdentaa resurssit tarkemmin asiakasarvon luomiseen. Tässä tapaustutkimuksessa tutkitaan, miten AI-pohjaisia ratkaisuja voidaan hyödyntää kohdeorganisaation myyntiprosessien kehittämisessä ja myynnin johtamisessa. Tavoitetta täsmennettiin neljällä alakysymyksellä, jotka kartoittavat nykytilaa, keskeisiä haasteita, AI-ratkaisujen soveltuvuutta ja niiden käytännön implementointia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Teoreettinen viitekehys rakennettiin kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella myynnin johtamisesta, prosessinhallinnasta ja dataohjautuvasta päätöksenteosta. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka kattoivat myyntijohdon, myyntipäälliköt ja avainasiakasvastaavat. Haastatteluaineisto analysoitiin teema- ja sisältöanalyysin keinoin, minkä jälkeen tuloksia peilattiin kirjallisuuteen.

Nykytilan analyysi tunnisti viisi keskeistä haastetta myyntiprosessissa, pitkät läpimenoajat, CRM:n käytettävyysongelmat, manuaalinen työkuorma, asiakasarvon heikko näkyvyys ja osastojen välinen kommunikointi. Näihin vastattiin tekoälypohjaisilla ehdotuksilla, jotka yhdistävät liidien pisteytyksen, generatiivisen sisällöntuotannon ja ennakoivan analytiikan, Ratkaisujen arvioitiin tukevan prosessin tehostamista ja myyjien ajankäytön kohdentamista asiakastyöhön.

Johtopäätösten mukaan tekoälyratkaisut voisivat merkittävästi parantaa myyntiprosessin läpinäkyvyyttä ja ohjaustarkkuutta, mutta ulkoisen validiteetin rajoitteet edellyttävät jatkotutkimusta eri toimialoilla. Työ tuottaa kohdeorganisaatiolle konkreettisen tiekartan tekoälytyökalujen vaiheittaiselle käyttöönotolle, korostaen datalaadun, muutosjohtamisen ja myyjien osaamisen kehittämisen kriittistä roolia.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Tatu Kemppainen

Utilization of Artificial Intelligence in B2B Sales Process Development

Master's thesis

2025

117 pages, 4 figures, 6 tables and 2 appendices

Examiners: Docent Jouni Koivuniemi and Docent Petri Niemi

Keywords: artificial intelligence, AI, sales process, CRM, B2B sales

Digitalization and the rapid development of artificial intelligence are opening new opportunities for B2B sales to streamline processes, shorten sales cycles, and allocate resources more precisely toward creating customer value. This case study examines how AI-based solutions can be utilized to improve the target organization's sales processes and sales management. The research objective was refined into four sub-questions that explore the current state, key challenges, suitability of AI solutions, and their practical implementation

The study was conducted as qualitative case study. The theoretical framework was built through a descriptive literature review on sales management, process optimization, and data-driven decision-making. The empirical data was collected through semi-structured interviews involving sales executives, sales managers, and key account representatives. The interview material was analysed using thematic and content analysis, and findings were reflected against the existing literature.

The analysis revealed five key sales process challenges, including long cycle times and poor CRM utilization. These were addressed through AI-based solutions, such as lead scoring, generative content, and predictive analytics, which were found to enhance efficiency and free up time for customer work.

Conclusion is, AI solutions could have significant potential to improve transparency and control of the sales process. However, limitations in external validity suggest the need for further research across different industries. This thesis provides the target organization with a concrete roadmap for the phased implementation of AI tools, highlighting the critical roles of data quality, change management, and the development of sales competencies.

KIITOKSET/ ACKNOWLEDGEMENTS

Haluan kiittää diplomityöni ohjaajia Jounia ja Jussia sekä LUT-yliopiston, että työpaikan puolelta asiantuntevasta tuesta ja ohjauksesta työn aikana. Kiitos myös LUT-yliopistolle kuluneista viidestä vuodesta.

Hämeenlinnassa, 2025

Tatu Kemppainen

Lyhenteet

B2B	yritykseltä-yritykselle-markkinointi (Business-to-Business)
BSC	tasapainoitettu arviointimenetelmä (Balanced Scorecard)
CLV	asiakkaan elinkaariarvo (Customer Lifetime Value)
CNN	konvoluutioneuroverkko (Convolutional Neural Network)
CRM	asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management)
GAI	yleinen tekoäly (General Artificial Intelligence)
KPI	keskeinen suoritusindikaattori (Key Performance Indicator)
ML	koneoppiminen (Machine Learning)
NAI	suppea tekoäly (Narrow Artificial Intelligence)
NLP	luonnollisen kielen prosessointi (Natural language processing)
SAI	superälykäs tekoäly (Superintelligent Artificial Intelligence)
UI	käyttöliittymä (User Inteface)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Symboli- ja lyhenneluettelo

Ilmoitukset

1 Johdanto 5
1.1 Työn tausta ja tarve 5
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset 6
1.3 Tutkimusmenetelmät 7
1.4 Työn rakenne 9
2 Myynnin johtaminen 12
2.1 Myynnin johtamisen rooli liiketoiminnassa 12
2.2 Keskeiset tehtävät 13
2.3 Toimeenpano, seuranta ja arviointi 14
2.4 Myyntistrategian kehittäminen 15
2.5 Työkalut ja tukijärjestelmät / CRM 17
3 Myyntiprosessi 20
3.1 Myynnin tavoite 20
3.2 Perinteisen myyntiprosessin vaiheet 21
3.2.1 Prospektointi 22
3.2.2 Liidien kvalifiointi 23
3.2.3 Kontaktointi 25
3.2.4 Tarjous ja sopimus 25
3.2.5 Asiakassuhteiden hallinta 26
3.3 Prosessin strateginen kuvaaminen 28
3.4 Myyntiprosessien mittareita 31
4 Tekoäly ja sen sovellus myynnissä 34
4.1 Tekoälyn määrittely 35

4.2 Tekoälyteknologioita 37
4.2.1 Luonnollisen kielen prosessointi 37
4.2.2 Koneoppiminen 38
4.2.3 Konenäkö 39
4.2.4 Asiantuntijajärjestelmät 39
4.3 Case-esimerkit käytännön sovelluksista 40
4.4 Ihmisen ja tekoälyn työnjako 43
4.5 Haasteet ja rajoitteet tekoälyn käytössä myynnissä 44
5 Tutkimuksen toteutus 47
5.1 Haastattelujen toteutus 48
5.2 Analysointimenetelmät 49
6 Myynninjohtaminen ja myyntiprosessi kohdeorganisaatiossa 51
6.1 Kohdeorganisaatio 51
6.2 Myyntiorganisaatio ja vastuut 51
6.3 Myynninjohtamine ja -tavoitteet 53
6.4 Nykyinen myyntiprosessi 53
6.5 Kehittämiskohteet ja havaitut haasteet 58
6.6 Myynnin tukijärjestelmät 61
6.7 Hukat ja tehottomuudet prosessissa 64
7 Tekoälypohjaiset ratkaisut myyntiprosessin kehittämiseen 70
7.1 Tekoälyn hyödyntäminen myyntiputkessa 71
7.1.1 Liidien generointi ja hallinta 71
7.1.2 Asiakaskontaktointi ja tarpeen kartoitus 73
7.1.3 Tarjousten laadinta ja neuvottelut 75
7.1.4 Sopimusten teko ja kaupan päättäminen 77
7.1.5 Asiakassuhteen hoito 79
7.1.6 Myyntiennusteet ja päätöksenteon tuki 82
7.2 Datavaatimukset ja integraatio myynnin järjestelmiin 84
7.3 Muutosjohtaminen ja käyttöönoton osaamistarpeet 88
8 Johtopäätökset 91
8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 91
8.2 Tulosten hyödynnettävyys 94
8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 95

8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet 96
9 Yhteenveto 98
Lähteet 101

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Liite 2. Taulukointi tekoälyratkaisujen kokonaisuudesta

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastus-palvelun avulla.

Tekoäly

1. OpenAI ChatGPT

a. Työkalun käytön tarkoitus:

Ideoiden luominen ja luonnostelu, kokonaiskuvan luominen ja asioiden jäsennys sekä kielen- ja tekstinhuolto.

b. Selvitys työkalun käytöstä:

Tekoälysovellusta hyödynnettiin työn alkuvaiheessa tutkimusaiheen rajauksen, rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen hahmottamiseen. Lisäksi työkalua käytettiin apuna tekstin luonnostelussa ja vaihtoehtoisten muotoilujen ideoinnissa.

Kirjoitusvaiheessa sovellusta käytettiin kielenhuollon tukena, kuten oikeinkirjoituksen, terminologian ja tekstin sujuvuuden tarkistamiseen LUT-yliopiston tekoälyn käyttöä koskevien ohjeiden mukaisesti.

Tekoälyä ei ole käytetty tutkimusaineiston analysointiin, tulosten muodostamiseen tai johtopäätösten tekemiseen.

Vastuu

Kirjoittaja, Tatu Kemppainen, ottaa täyden vastuun tämän opinnäytetyön sisällöstä ja on tarkistanut ja muokannut mahdollisen tekoälytyökalujen käytön myötä syntyneen sisällön.

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä kuvataan tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Luvun tarkoituksena on johdattaa lukija aiheeseen ja tarjota perustelut sille, miksi myynnin johtamisen ja tekoälyn yhdistäminen on merkityksellinen tutkimuskohde nykyisessä liiketoimintaympäristössä.

1.1 Työn tausta ja tarve

Myynnin johtaminen on liiketoiminnan kulmakivi, sillä sen tehokkuus vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa, luoda kestäviä asiakassuhteita ja vahvistaa kilpailuasemaansa. Digitalisaation myötä myyntityön ympäristö on muuttunut merkittävästi: asiakkaista ja myyntiprosesseista kertyy valtavia määriä dataa, ja uusia teknologioita hyödynnetään yhä laajemmin myynnin tueksi. Erityisesti tekoälyn kehittyminen on avannut uusia mahdollisuuksia myynnin johtamiselle. Tekoälyä voidaan hyödyntää sekä rutiinitehtävien automatisointiin että datalähtöiseen päätöksentekoon, kuten liidien pisteytykseen, kysynnän ennustamiseen ja asiakaskohtaisten ratkaisujen räätälöintiin (Fehrenbach, Herrando & Österle, 2025; Chan, Hogaboam & Cao, 2022).

Generatiivisen tekoälyn nousu on lisäksi mullistanut B2B-myynnin käytäntöjä. Sen avulla voidaan tehostaa esimerkiksi asiakasviestintää, myyntimateriaalien tuottamista ja asiakaskohtaamisten valmistelua (McKinsey, 2023). Tutkimukset osoittavat, että generatiivisen tekoälyn potentiaali B2B-myynnissä on huomattava, mutta sen hyödyntäminen on vielä alkuvaiheessa: vain noin viidennes myyntiorganisaatioista raportoi ottaneensa sen täysimääräisesti käyttöön (Hautamäki & Heikinheimo, 2025). Tämä luo painetta myyntiorganisaatioille kehittää toimintamallejaan ja johtamiskäytäntöjään, jotta ne voivat pysyä kilpailukykyisinä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tämän diplomityön taustalla on käytännön tarve kehittää kohdeorganisaation myyntiprosesseja hyödyntämällä uusia teknologioita. Kohdeorganisaation myyntiorganisaatiossa on tunnistettu tarve saada paremmin tietoa myyntitoiminnan tilasta ja löytää keinoja tehostaa prosesseja dataan perustuen. Perinteiset myynnin menetelmät eivät välttämättä enää riitä, kun

tavoitteena on parantaa myynnin tehokkuutta ja asiakaskeskeisyyttä. Tekoälyn tarjoamat työkalut, kuten asiakasdatan analysointi, liidien pisteytys ja myyntiennusteiden parantaminen voisivat tuoda ratkaisuja näihin haasteisiin. Tässä työssä tarkasteltava tekoäly rajataan suppeaan, liiketoiminnassa jo sovellettavissa olevaan tekoälyyn, kuten generatiiviseen tekoälyyn. Tutkimuksen näkökulma kohdistuu edellä mainittuihin tekoälyn sovelluskohteisiin myynnissä, ei yksittäisiin ohjelmistoihin tai työkaluihin. Tätä taustaa vasten syntyi tarve tutkia, miten tekoälyä voidaan käytännössä valjastaa myyntiprosessien kehittämiseen ja myynnin johtamisen tueksi kyseisessä organisaatiossa.'

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Diplomityön tavoitteena on muodostaa kattava kuva kohdeyrityksen myynnin nykytilasta ja tunnistaa keskeisimmät kehittämiskohteet myyntiprosesseissa. Tavoitteena on lisäksi selvittää, millä tavoin tekoälyä voidaan hyödyntää näiden tunnistettujen kehityskohteiden ratkaisemiseksi ja myyntiprosessien tehostamiseksi. Käytännön lopputuloksena pyritään esittämään konkreettisia suosituksia, jonka avulla kohdeorganisaatio voi parantaa myynnin johtamista ja myyntiprosessin tehokkuutta tekoälyn avulla. Jotta työn tavoitteeseen voidaan vastata systemaattisesti, on tutkimukselle määritelty selkeä päätutkimuskysymys alakysymyksineen. Tutkimuksen pääkysymys, joka ohjaa koko tutkimusta, on:

Miten tekoälyä voidaan hyödyntää myyntiprosessien kehittämisessä ja myynnin johtamisessa kohdeorganisaatiossa?

Pääkysymystä täsmennetään seuraavilla alakysymyksillä, joiden avulla aihetta lähestytään eri näkökulmista:

1. Millainen on kohdeorganisaation nykyinen myyntiprosessi ja myynnin johtamisen käytännöt?
2. Mitä kehitystarpeita ja haasteita kohdeorganisaation myyntiprosesseissa on tunnistettavissa?
3. Millaisia ratkaisuja ja parhaita käytäntöjä tekoäly tarjoaa myynnin tueksi ja myyntiprosessien tehostamiseksi?

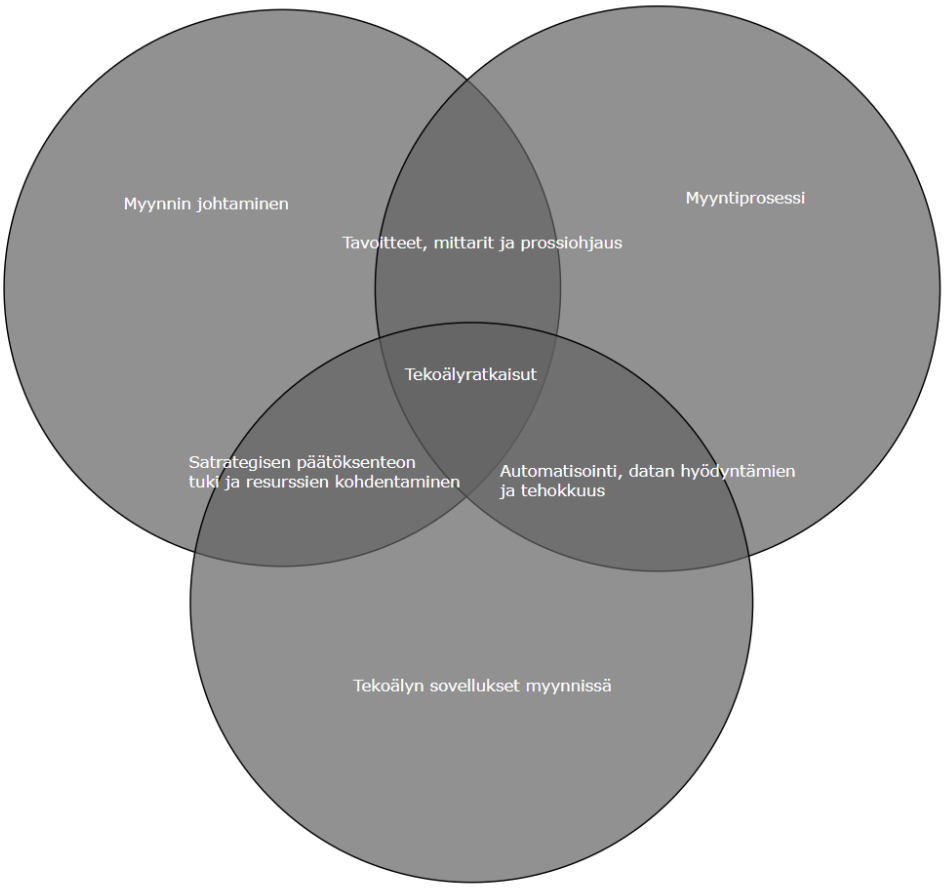
4. Miten tunnistettuja tekoälypohjaisia ratkaisuja voidaan soveltaa kohdeorganisaation myyntiprosessin kehittämiseen?

Tutkimus on rajattu siten, että se keskittyy kohdeorganisaation sisäisiin myyntiprosesseihin ja myynnin johtamisen käytäntöihin. Työ tarkastelee myyntiprosessia kokonaisuutena aina prospektoinnista asiakassuhteen ylläpitoon asti, kattaen sekä uusasiakashankinnan että nykyasiakkaiden myynnin – näitä kahta osa-aluetta ei erotella omiksi tarkastelukohdikseen, jotta prosessista saadaan yhtenäinen kuva. Tutkimus ei suoranaisesti käsittele markkinoinnin prosesseja, hinnoittelustrategioita tai asiakassegmentointia, vaan rajaa fokusalueen myynnin toimintoihin ja niiden kehittämiseen. Myös myyntiorganisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena: yksittäisten myyjien henkilökohtaiset ominaisuudet tai suorituskyvyn erot eivät ole tämän työn pääasiallisena tarkastelun kohteena. Ratkaisuja ja johtopäätöksiä tehdään kohdeyrityksen näkökulmasta, joten tulokset ja suositukset on rajattu organisaation nykytilan ja tarpeiden puitteisiin. Työssä esitettävä tekoälypohjaiset ratkaisut ovat konseptuaalinen ehdotus myyntiprosessin parantamiseksi varsinaista uuden järjestelmän toteutusta tai teknistä implementointia ei tämän tutkimuksen puitteissa tehdä. Tarkastelu keskittyy käytännönläheisiin, liiketoiminnassa jo sovellettavissa oleviin tekoälyn eri muotoihin, jotka kuuluvat suppean tekoälyn piiriin, kuten generatiivinen tekoäly.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena kohdeorganisaation myyntiorganisaatiossa, mikä soveltuu menetelmänä erityisesti ilmiöiden kokonaisvaltaiseen tarkasteluun omassa kontekstissaan (Yin, 2014). Monipuolisen näkökulman varmistamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin aineistonkeruumenetelmiä, kuten kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ja puolistrukturoituja haastatteluja myyntiorganisaation jäsenille. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisuuden ilmiöiden ymmärtäminen ja merkitysten tulkinta, minkä vuoksi tutkimuksessa pyrittiin keräämään aineistoa, joka mahdollistaa syvällisen analyysin (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin periaatteita, joissa keskeistä on merkitysyksiköiden tunnistaminen, koodaaminen ja teemoittelu (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Yhdistämällä sekä teoreettista että empiiristä aineistoa pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimusongelmasta ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti.

Työn alussa perehdyttiin laajasti aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin myynnin johtamisen, myyntiprosessien kehittämisen ja tekoälyn hyödyntämisen teemoista. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin hyödyntämällä LUTPrimo-tietokantaa, josta haettiin aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita, kirjoja ja konferenssijulkaisuja. Hakuja varten käytettiin hakusanoja ja hakusanayhdistelmiä, jotka liittyivät sekä myynnin johtamiseen että tekoälyn soveltamiseen liiketoiminnassa. Tällaisia olivat esimerkiksi" artificial intelligence in sales", "AI in CRM"," machine learning applications"," predictive analytics in sales", "generative AI sales", "sales management" ja "B2B sales process". Näin luotiin teoreettinen viitekehys (kuva 1), joka määrittää myynnin johtamisen periaatteet ja modernit työkalut. Samalla kartoitettiin parhaita käytäntöjä ja case-esimerkkejä siitä, kuinka data-analytiikkaa ja tekoälyä on käytetty myynnin tukena eri organisaatioissa. Tämä teoriapohja toimi perustana empiiriselle osuudelle, auttaen suuntaamaan haastatteluiden aiheet olennaisiin kysymyksiin.



Kuva 1. Diplomityön teoreettinen viitekehys.

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kohdeorganisaation myynnin parissa toimivilta henkilöiltä. Haastateltaviksi valittiin myyntiorganisaation avainrooleja

edustavia henkilöitä, kuten myyntijohdon edustajia, myyntipäälliköitä ja asiakasvastuullisia myyjiä. Haastatteluiden tavoitteena oli syventää ymmärrystä kohdeorganisaation myyntiprosessin nykytilasta, tunnistaa käytännön haasteita sekä kerätä ehdotuksia ja näkemyksiä prosessien kehittämiseksi. Puolistrukturoitu lähestymistapa antoi mahdollisuuden esittää ennalta suunniteltuja kysymyksiä, mutta myös tarvittaessa tarkentaa ja keskustella vapaammin esiin nousevista teemoista. Näin saatiin kvalitatiivista tietoa myyntiprosessin toiminnasta ja johtamisesta organisaation sisältä.

Kerätty aineisto analysoitiin sekä laadullisin että yksinkertaisin määrällisin menetelmin. Haastatteluiden tulokset litteroitiin ja jaettiin teemoihin, jotta voitiin tunnistaa toistuvat aiheet ja keskeiset huomiot myyntiprosessin ongelmakohdista Lopuksi empiirisiä löydöksiä peilattiin kirjallisuudesta saatuihin tietoihin. Tällä tavalla pystyttiin muodostamaan suosituksia, joissa yhdistyvät teoria ja käytännön havainnot kohdeorganisaatiosta.

1.4 Työn rakenne

Johdantoluvun jälkeen työ jakautuu teoreettiseen viitekehykseen, empiiriseen osaan sekä johtopäätöksiin. Luku 2 käsittelee myynnin johtamisen teoriaa ja taustaa. Luvussa tarkastellaan myynnin johtamisen roolia yrityksen toiminnassa, keskeisiä myynnin johtamisen tehtäviä sekä sitä, miten myynnin toteutumista seurataan ja arvioidaan. Luvussa 3 siirrytään myyntiprosessien teoriaan. Luku 3 esittelee myyntiprosessin vaiheet perinteisessä mallissa prospektoinnista asiakassuhteiden hallintaan. Lisäksi käsitellään myyntiprosessin tavoite, myyntisuppilon hallintaa sekä myynnin mittareita ja työkaluja, jotka tukevat prosessin hallintaa. Diplomityön ydinaihe alkaa luvussa 4, jossa syvennytään tekoälyn sovelluksiin myynnissä kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten valossa. Luku 4 esittelee keskeiset tekoälyn määritelmät ja teknologiat, jotka luovat pohjan työn myöhemmille soveltamiskappaleille. Näissä alaluvuissa rajataan tarkastelun kohteeksi liiketoiminnassa jo sovellettavat suppean tekoälyn muodot, kuten koneoppiminen ja luonnollisen kielen prosessointi. Tämä teoreettinen jäsentely tukee myöhempää analyysiä ja auttaa yhdistämään tekoälyn käsitteet myyntiprosessin kehittämisen näkökulmaan. Lisäksi luku 4 esittelee konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tekoälyä voidaan hyödyntää myynnin eri osa-alueilla, kuten asiakassegmentoinnissa, liidien generoinnissa ja pisteytyksessä, asiakasviestinnän automatisoinnissa sekä asiakkuuksien hallinnan tehostamisessa. Näiden esimerkkien avulla luodaan ymmärrys siitä,

millaisia työkaluja ja menetelmiä on jo olemassa, ja jotka ovat relevantteja kohdeorganisaation tunnistamien tarpeiden kannalta. Luku 5 kuvaa tutkimuksen toteutuksen eli käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruun vaiheittain. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin, miten kirjallisuuskatsaus tehtiin, kuinka empiirinen aineisto kerättiin ja miten analyysit suoritettiin. Luku 5 keskittyy tutkimuksen empiirisiin tuloksiin kohdeorganisaatiossa. Siinä esitellään kohdeorganisaation myyntiorganisaatio ja nykyiset toimintatavat sekä kuvataan myyntiprosessin nykytila vaiheittain. Luvussa 6 tuodaan esiin myös haastatteluiden perusteella havaitut keskeiset kehittämiskohteet ja haasteet, jotka vaikuttavat myynnin tehokkuuteen. Luvussa 7 yhdistyvät työn teoreettinen ja empiirinen osa. Luvussa 7 kehitetään kohdeorganisaatiolle ehdotus tekoälypohjaiseksi ratkaisuksi myyntiprosessin optimointiin. Mallissa hyödynnetään luvun 6 esittelemää tekoälyteknologiaa ja -käytäntöjä, soveltaen niitä luvussa 5 tunnistettuihin kehityskohteisiin.

Käytännössä luvussa 7 esitettävät ehdotukset sisältävät suosituksia siitä, miten kohdeorganisaatio voisi ottaa tekoälyn osaksi myyntiprosessiaan, esimerkiksi mitä uusia työkaluja tai analytiikkamenetelmiä käyttöönotto edellyttäisi, sekä miten nämä toimenpiteet auttaisivat parantamaan myynnin tehokkuutta ja johtamisen läpinäkyvyyttä. Luvussa 8 pohditaan työn luotettavuutta ja tulosten yleistettävyyttä sekä tehdään johtopäätöksiä kohdeorganisaation kannalta. Luku 8 sisältää myös ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi, erityisesti niiltä osin, joissa työn aikana nousi esiin laajempia kysymyksiä tekoälyn hyödyntämisestä myynnissä tai missä rajausten takia kaikkia teemoja ei voitu tässä työssä käsitellä syvällisesti. Lopuksi luvussa 9 esitetään työn johtopäätökset. Luvussa 9 kootaan yhteen keskeiset tutkimustulokset ja arvioidaan, miten hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan. Input-Output-kaavio kuvattu taulukossa 1.

Input	Luku 1: Johdanto	Output
Myynnin haasteet, digitalisaation vaikutukset, kohdeorganisaation tarve kehittää myyntiprosessia.	Työn taustan ja tavoitteiden kuvaaminen, tutkimuskysymysten ja rajauksien määrittely.	Selkeät tutkimuskysymykset ja rajattu tutkimusasetelma
Input	**Luku 2: Myynnin johtaminen**	**Ouput**
Liiketoiminnan tavoitteet, kirjallisuus myynnin johtamisesta.	Teoreettinen tarkastelu – strateginen suunnittelu, tavoitteet, resurssien hallinta, CRM.	Ymmärrys myynnin johtamisen roolista ja vaatimuksista → pohja myyntiprosessin tarkastelulle.
Input	**Luku 3: Myyntiprosessi**	**Ouput**
Teoria myyntiprosessin vaiheista	Myyntiprosessin mallintaminen, mittarit, tehokkuuden arviointi.	Prosessikuvaus ja mittaristo → vertailupohja kohdeorganisaatiolle.
Input	**Luku 4 Tekoäly**	**Ouput**
AI-teknologioiden kehitys, kirjallisuus ja case-esimerkit.	Tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet eri myyntivaiheissa, haasteiden ja hyötyjen tarkastelu.	Lista potentiaalisista AI-sovelluksista ja rajoitteista → syöte kohdeorganisaation analyysiin.
Input	**Luku 5: Tutkimuksen toteutus**	**Ouput**
Haastattelut, empiirinen aineisto.	Aineiston keruu ja analysointi.	Tunnistetut kehityskohteet ja haasteet
Input	**Luku 6: Myynninjohtaminen ja myyntiprosessi kohdeorganisaatiossa**	**Ouput**
Teoria luvuista 2–4 ja empiirinen aineisto luvusta 5.	Nykytilan analyysi: tavoitteet, prosessi, tukijärjestelmät, hukat ja tehottomuudet.	Konkreettiset kehityskohteet ja pohja tekoälyratkaisuille.
Input	**Luku 7: Tekoälypohjaiset ratkaisut myyntiprosessin kehittämiseen**	**Ouput**
Tunnistetut kehityskohteet ja tekoälysovellukset	Tekoälyratkaisun sovellukset eri vaiheissa, datavaatimukset, käyttöönotto.	Ehdotettu tekoälypohjainen ratkaisu kohdeorganisaatiolle.
Input	**Luku 8: Johtopäätökset**	**Ouput**
Tekoäly malli ja empiiriset tulokset.	Luotettavuuden ja yleistettävyyden arviointi, jatkotutkimusideat.	Arvio työn onnistumisesta ja kehitysehdotukset.
Input	**Luku 9: Yhteenveto**	**Ouput**
Koko työn tulokset ja analyysit.	Tulosten kokoaminen suhteessa tutkimuskysymyksiin.	Lopulliset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1. Työn rakenne Input-Output-kaaviolla

2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on yksi liiketoiminnan kulmakivistä, sillä sen kautta määritellään yrityksen kyky saavuttaa taloudellisia tavoitteita, rakentaa asiakassuhteita ja kehittää markkina-asemaansa (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Buchenau, 2023. Tehokas myynnin johtaminen vaatii systemaattista otetta, jossa yhdistyvät strateginen suunnittelu, operatiivinen ohjaus sekä kyky sopeutua jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin (Homburg, Schäfer & Schneider, 2012).

Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamisen keskeisiä osa-alueita, kuten strategista suunnittelua, tavoitteiden asettamista, resurssien hallintaa sekä myyntiorganisaation johtamista. Lisäksi tarkastellaan, miten myynnin johtaminen vaikuttaa koko organisaation menestykseen ja millaisia vaatimuksia se asettaa nykyaikaiselle myyntijohdolle. Luvun tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen käsitys myynnin johtamisesta ja sen roolista liiketoiminnan kehittämisessä.

2.1 Myynnin johtamisen rooli liiketoiminnassa

Myynnin johtaminen toimii organisaation selkärankana liiketoiminnassa yhdistämällä strategiset tavoitteet asiakaskeskeisempien tehtävien kanssa. Myynnin johto on funktio, joka linjaa myyntitehtävät organisaation laajempien tavoitteiden kanssa ja hallitsee resursseja tuloksen ja kasvun edistämiseksi (Homburg, Schäfer ja Schneider, 2012). Homburg et al. (2012) mukaan myynnin johtamisen tärkeys tulee sen kyvystä luoda prosesseja, jotka systemaattisesti rikkovat perinteisiä myyntimenetelmiä ja -ympäristöjä. Muutos pois näistä perinteisistä menetelmistä on tarpeellista, kun liiketoiminta yrittää saavuttaa pysyvän markkina-aseman, rakentaa asiakassuhteita ja optimoida resurssien käyttöä.

Myynnin johtamisella pyritään myös yhdistämään myyntiprosessit asiakaslähtöiseen strategiaan. Asiakastyytyväisyys ja -suhteiden ylläpitäminen on keskeinen tehtävä, kun halutaan siirtyä nopeista lyhyen aikavälin tuotoista kohti kestäviä asiakassuhteita ja tätä kautta tasaiseen tulovirtaan. Tämä lähestymistapa vaatii, että ymmärretään asiakastarpeita, tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja ja priorisoidaan avainasiakkaat, jotka tuovat suurimman arvon

organisaatiolle (Homburg et al., 2012). Myynnin johdon rooli näkyy myös organisaation strategiassa. Johtaminen ei onnistu ainoastaan mittareita seuraamalla, vaan ennakoiva suuremman kokonaisuuden ja tavoitteiden asettaminen on tarpeellista. Tavoitteiden saavuttaminen ei ole siis riittävää, vaan myyntitiimin tulee osata vastata muutoksiin markkinatilanteessa. Tavoitteet, jotka ovat mitattavissa ovat välttämättömiä, jotta myyntiorganisaation toimintaa voidaan hoitaa tehokkaasti (Miller, 2001).

Modernissa liiketoimintaympäristössä myynnin johtamisen avuksi on integroitu monia työkaluja, jotka hyödyntävät menetelmiä, kuten data-analytiikka asiakaskäyttäytymisen ennustamiseen. Näillä järjestelmillä on merkittävä vaikutus asiakassuhteiden ylläpitämisessä, päätöksenteossa ja kilpailuedun säilyttämisessä (Bachenau, 2023).

2.2 Keskeiset tehtävät

Myynnin johdon tehtävät ovat laajat, jotka pohjimmiltaan pyrkivät edistämään liiketoiminnallista menestystä johtamalla myyntiprosesseja, -tiimejä ja asiakassuhteita (Jobber, Lancaster & Meunier-FitzHugh, 2019).

Yksi keskeisitä tehtävistä on suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen. Tehokas myynnin johtaminen vaatii myyntitavoitteiden asettamista, jotka ovat mitattavissa ja tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Tämä vaatii ennusteiden luomista, keskeinen suoritusindikaattoreiden (Key Performance Indicator, KPI) määrittämistä ja realistisien, mutta kunnianhimoisten tavoitteiden asettamista myyntitiimille. Suunnitteluun kuuluu myös resurssien allokaatio, budjetointi sekä työvälineiden ja työvoiman jakaminen organisaation ja tiimien kesken (Homburg et al., 2012; Buchenau, 2023).

Toinen keskeinen tehtävä on myyntitiimien organisoiminen. Myynnin johto on vastuussa organisaatio rakenteen kehittämisestä siten että, kommunikaatio, vastuunjako ja tavoitteet ovat selkeät. Tähän kuuluu maantieteellinen toimialueiden määrittäminen, asiakkaiden segmentointi ja erikoistuminen myyntitiimin sisällä. Tällainen rakenteellinen jakaminen myyntitiimin sisällä mahdollistaa henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämisen ja asiakastoiveiden toteuttamisen kohdennetusti (Buchenau, 2023).

Myynnin johdon vastuulla on henkilöstön palkkaaminen, kouluttaminen ja kannustaminen. Palkkaaminen on kriittinen osa henkilöstön hallintaa, sillä myyntiorganisaation tulos on

tiukasti sidoksissa myyntihenkilöstön osaamiseen. Kouluttaminen on tarpeellista myyntiosaamisen, tuotetiedon ja vuorovaikutustaitojen ylläpitämiseksi. Miller (2001) painottaa jatkuvan kouluttamisen tärkeyttä, jotta myyntiorganisaatio on valmiina markkinamuutoksiin ja ovat valmiina navigoimaan jatkuvasti vaativammaksi muuttuvassa työympäristössä. Kannustimet ja tunnustukset hyvästä työstä toimivat hyvänä motivaattorina tiimille sekä parantavat työilmapiiriä ja henkilöstön pysyvyyttä. (Buchenau, 2023)

Myynnin johto on vastuussa toimeksiannosta, seurannasta ja arvioinnista. Tämä mielletään monesti johdon tärkeimmäksi tehtäväksi, vaikka kokonaisuudessa se on pieni osa johtaja tehtävistä. Työn kannalta vaihe on tärkeä ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. Seurantaan kuuluu edistymisen vertaamista tavoitteisiin. Arvioinnissa analysoidaan mittareiksi miellettyjä arvoja ja tunnistetaan kehityskohteita. Prosessin apuna on monesti työkaluja, kuten CRM (Customer Relationship Management) järjestelmä ja myyntidataa reaaliaikaisesti mallintava käyttöliittymä. Seurannan ja arvioinnin tulisi olla jatkuvaa ja sekä myyntitiimillä tulisi olla mahdollisuus palautteeseen arvioidun datan pohjalta (Homburg et al., 2012; Buchenau, 2023).

Asiakkuudenhallinta (CRM) on tärkeä vastuualue, joka putoaa myynnin johdon alaisuuteen. Nykyiset asiakaskeskeiset myyntistrategiat vaativat asiakassuhteiden tehokasta ylläpitämistä, josta laajemmassa kokonaisuudessa myynnin johto on vastuussa. CRM pyrkii kestäviin asiakassuhteisiin, joita ylläpidetään kerätyn asiakasdatan pohjalta. Datasta saadaan tärkeää tietoa, jonka pohjalta voidaan toteuttaa asiakaslähtöisiä ratkaisuja ja ylläpidetään suhteita. CRM ei ole ainoastaan myyntiin tarkoitettu konsepti, vaan sen avulla parannetaan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, joka parantaa organisaation asemaa markkinoilla (Buchenau, 2023).

2.3 Toimeenpano, seuranta ja arviointi

Toiminnallisen myyntistrategian toimeenpano vaatii myyntiorganisaation tai yksittäisen myyntihenkilön asettamista tiettyyn mitattavissa olevaan tehtävään. Jotta toimeenpano voidaan tehdä, täytyy olla määränpää tai tavoite. Tavoitteet ovat tyypillisesti KPI-mittareita, kuten taloudellinen kasvu, markkinapenetraatio tai osumaprosentti. Asettamalla henkilökohtaisia tai yhteisiä tavoitteita saadaan vastuu ja osaaminen kohdistettua organisaation sisällä (Homburg et al., 2012).

Jälkiseurantaan kuuluu myyntilukujen aktiivinen seuranta ja pidetään huolta, että suunniteltu toteutus on linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa. (Jobber et al., 2019). Aktiivinen seuranta mahdollistaa suoritusmittareiden arvioinnin, tunnistaa mahdolliset poikkeamat ja poikkeamiin reagoimisen. Nimestä huolimatta jälkiseurannan pääpaino on ennakoivassa toiminnassa, jotta prossien toiminta on sujuvaa ja pullokauloja ei ehdi syntyä.

Suorituskyvyn mittaaminen jälkiseurannan kulmakiviä. Myynnin johto hyödyntää työkaluja, kuten CRM-järjestelmiä, automatisoituja raportointijärjestelmiä ja BSC:tä. (Balanced Scorecard) KPI-mittareiden seurantaan. Mittareita suorituskyvylle ovat esim. tuotot, konversioprosentit, kauppojen sulkemisajat ja asiakasuskollisuusprosentit (Homburg et al., 2012). On myös muita menetelmiä seurata suorituskykyä, kuten työntekijöiden sitoutuminen ja tyytyväisyys organisaatiossa.

2.4 Myyntistrategian kehittäminen

Myyntistrategia toimii organisaation pohjana myynnin tavoitteiden saavuttamiseksi ja resurssien hajauttamiselle. Strategia on suunnitelmallinen lähestymistapa, jonka tavoite on pitää myyntiin liittyvät tehtävät linjassa muiden tehtävien, kuten liiketoiminnan tavoitteiden kanssa. Hyvä myyntistrategia ei ole vain tarkoituksen mukainen suoritus vaan osakokonaisuus organisaation strategisesta toimintamallista (Panagopoulos & Avlonitis, 2010). Myyntistrategian kehittäminen vaatii sarjan vaiheita, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Vaiheiden tulee suunnitella ja toteuttaa systemaattisesti. Panagopulos et al., määrittelevät nämä vaiheet julkaisussaan seuraavasti:

Asiakassegmentointi

Myyntistrategia pohjautuu asiakassegmentointiin tai asiakkaiden luokitteluun. Luokittelu voidaan tehdä systemaattisesti piirteiden, kuten ostotottumusten, kannattavuuden tai strategisen arvon pohjalta. Vaiheen tavoite on tunnistaa tietyt asiakaskunnat, jotka vaativat kohdennettua lähestymistapaa myynniltä. Organisaatiot usein hyödyntävät dataan pohjautuvia menetelmiä, kuten ennakoivaa analytiikkaa ja asiakkaan elinkaariarvoa (CLV, Customer Lifetime Value) tarkemman luokittelun saavuttamiseksi (Panagopoulos et al., 2010). Tarkka luokittelu mahdollistaa resurssien kohdistamisen korkea-arvoisiin asiakkaisiin, unohtamatta kustannustehokasta toimintaa.

Asiakaspriorisointi ja -kohdistaminen

Kun asiakkaat on luokiteltu, voidaan heitä lähestyä kohdennetusti heidän taloudellisten ja strategisten arvojen mukaan. Priorisoimalla asiakkaita mahdollistetaan, että käytetystä ajasta saadaan mahdollisimman suuri tuotto. Priorisointi voidaan tehdä arvioimalla tekijöitä, kuten ostohistoriaa, kaupankäynti potentiaali ja yhtenevyydet strategissa tavoitteissa. Kohdistaminen määrä lähestymistavan, jota hyödynnetään asiakasta kontaktoidessa. Eri asiakasluokille hyödynnetään eri lähestymistapaa. Korkea-arvoisille asiakkaille voidaan määrätä asiakkuuksista vastaava henkilö, kuten asiakkuushallinta päällikkö tai myyntipäällikkö, kun taas alemmin luokiteltuja asiakkaita lähestytään epäsuorien kanavien kautta.

Strateginen luokittelu auttaa optimoimaan myyntiorganisaation resurssien käyttöä ja parantaa tehokkuutta. Organisaatiot, joilla on selkeä tapa toimia ja strategia, jota toteutetaan tehokkaasti, on myös tyypillisesti korkeampi konversioaste. Lisäksi että suurempi määrä kohderyhmästä saadaan asiakkaaksi, hyvän myyntistrategian on todettu parantavan asiakastyytyväisyyttä (Panagopoulos et al., 2010).

Asiakassuhteiden tavoitteet ja myyntimallit

Asiakassuhteiden tavoitteiden pohjalta johdetaan malli, jota hyödynnetään myynnissä. Myyntimalli voi olla esimerkiksi transaktionaalinen, konsultoiva tai strateginen yhteistyösopimus. Asiakassuhteiden tavoitteet ohjaavat myyntiä pitkän aikavälin liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiolle on tärkeää luoda kestäviä suhteita, joilla on suuri elinkaariarvo. Organisaatiot usein yhdistelevät myyntimalleja. Transaktionaalinen malli sopii hyvin erityisesti standardituotteille, joissa tyypillisesti hinta ja helppous ovat avaintekijöitä myyntipäätöksessä. Konsultoiva myyntimalli keskittyy suhteisiin, joissa ratkaistaan yksilöllisiä haasteita. Konsultoiva malli tehokas etenkin B2B-myynnissä, jossa myyntisyklit ovat pidempiä ja ratkaisut asiakaskohtaisia (Panagopoulos et al., 2010).

Hyödyntämällä useita myyntikanavia samanaikaisesti tavoitetaan mahdollisimman suuri asiakaskunta ja resursseja hyödynnytetään tehokkaasti. Myyntikanavia voivat olla esimerkiksi suoramyynti, jälleenmyyjät ja verkkoliiketoiminta. Myyntikanavat tulee valita asiakkaiden kuluttajatottumukset, hintatason ja tuote ja palvelun vaativuuden mukaan (Panagopoulos & Avlonitis, 2010).

Vaikka edellä mainitut tekijät määrittävät myyntistrategian rakenteen, niiden tehokkuus käytännössä riippuu toteutustavasta. Moderointimuuttujat vaikuttavat suoraan myyntistrategian

menestykseen. Muuttujia ovat esimerkiksi johtaminen, kysynnän epävarmuus ja asiakaslähtöinen ratkaisukeskeisyys. Johtajat, jotka inspiroivat, motivoivat ja tarjoavat selkeän vision, mahdollistavat myyntiorganisaatioiden strategioiden tehokkaamman toteutuksen. Transformatiivisen johtajuuden on huomattu toimivan ja myyntitiimit ovat sitoutuneet tavoitteisiin, osoittaneet mukautumis- ja suorituskykyä (Panagopoulos & Avlonitis, 2010). Kysynnän epävarmuus vaikuttaa asiakastarpeiden ja ostopäätösten ennakoitavuuteen. Organisaatioiden, jotka toimivat epävarmalla markkina-alueella, tulee omaksua joustavia myyntistrategioita, jotka mahdollistavat nopean sopeutumisen. Keskeisiä tekijät ovat joustava asiakasluokittelu, dynaaminen hinnoittelu ja jatkuva asiakaspalautteen kerääminen. Markkinoilla, joilla asiakkaat vaativat räätälöityjä ratkaisuja standardoitujen tuotteiden sijaan, organisaatiot, jotka sisällyttävät ratkaisukeskeisen lähestymistavan myyntiprosesseihinsa, todennäköisemmin saavuttavat myyntimenestyksen.

2.5 Työkalut ja tukijärjestelmät / CRM

Myynnin ja sen johdon tavoitteiden toteuttamiseksi on käytössä erilaisia työkaluja ja tukijärjestelmiä, jotka parantavat tehokkuutta, tukevat päätöksentekoa ja optimoivat resurssien käyttöä. Nämä työkalut muodostavat keskeisen osan nykyaikaisesta myynnin johtamisesta, mahdollistaen lokeroidun ja datalähtöisen lähestymistavan myyntiprosessiin (Homburg, Schäfer & Schneider, 2012). Myynnin johtamisen työkalut on suunniteltu luomaan selkeyttä, näkyvyyttä ja johdonmukaisuutta myyntitoimintoihin. Kun perinteiset myyntiorganisaatiot nojautuivat intuitioon ja kokemukseen, nykyaikaiset organisaatiot käyttävät järjestelmiä analysoimaan dataa, seuraamaan edistymistä ja parantamaan asiakasvuorovaikutusta (Miller, 2001). Näiden työkalujen päätehtävä on automatisoida toistuvia tehtäviä, keskittää tieto yhteen paikkaan ja havainnollistaa kerätty data, joiden avulla myyntiorganisaatiot voivat toimia tehokkaammin (Buchenau, 2023). Tuore kirjallisuuskatsaus osoittaa, että tekoälyn rooli CRM:n kehityksessä on laajentunut kolmeen keskeiseen tutkimuslinjaan, Big Data -pohjainen CRM, tekoääy- ja koneoppimistekniikoiden hyödyntäminen CRM-aktiviteeteissa sekä strateginen AI–CRM-integraatio (Ledro, Nosella & Vinelli, 2022). Lisäksi nämä työkalut mahdollistavat organisaatioiden siirtymisen reaktiivisista myyntistrategioista proaktiivisiin ja ennakoiviin malleihin, vähentäen epävarmuutta päätöksentekovaiheessa (Syam & Sharma, 2018).

Järjestelmien perusta on datan ja informaation hallinnassa. Organisaation kyky kerätä, tallentaa ja hyödyntää asiakas- ja myyntidataa määrittää sen tehokkuuden myyntistrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Nämä järjestelmät toimivat keskitettyinä tietovarastoina, jotka yhdistävät useita datasarjoja, kuten asiakasvuorovaikutuksia, aiempia myyntitapahtumia ja markkinatrendejä (Galitsky, 2021). Kyky seurata ja analysoida haluttuja muuttujia varmistaa johdonmukaisen lähestymistavan asiakasluokitteluun, liidien priorisointiin ja myyntimahdollisuuksien hallintaan, mahdollistaen myyntitiimien kohdentaa resurssinsa tehokkaimmin (Moncrief & Marshall, 2005). Myynnin työkalut keskittyvät myös prosessien automatisointiin. Myyntitoimintojen kasvava monimutkaisuus on tehnyt automaatiosta välttämättömän tehokkuuden ja johdonmukaisuuden takaamiseksi. Vähentämällä manuaalisia työvaiheita, myyntiprosessien automaatio mahdollistaa tiimien keskittymisen asiakasvuorovaikutukseen ja strategiseen päätöksentekoon. Automatisoidut tehtävät voivat olla esimerkiksi erilaiset seurantatoimet, myyntikannan seuranta ja työvaiheiden suunnittelu. Tämä auttaa varmistamaan, ettei kriittisiä vaiheita jää huomaamatta (Miller, 2001). Lisäksi standardisoidut prosessit auttavat vähentämään inhimillisiä virheitä, parantamaan vasteaikaa ja luomaan sujuvamman kokemuksen asiakkaille (Syam & Sharma, 2018).

Myyntimenestykseen vaikuttavat useat muuttujat, yksittäisten myyjien suorituskyvystä ulkoisiin markkinaolosuhteisiin. Tämän vuoksi organisaatiot käyttävät reaaliaikaista seurantaa, suorituskykymittareita ja analytiikkaa edistyksen seuraamisessa. Havaintojen pohjalta voidaan hienosäätää strategioitaan tarpeen mukaan (Homburg, Schäfer & Schneider, 2012). Työkalut mahdollistavat myynninjohdon tunnistaa puutteita suorituskyvyssä, seurata konversioprosentteja ja arvioida myyntitoimenpiteiden tehokkuutta. Ennakoivan analytiikan ja koneoppimismallien avulla myyntiorganisaatiot voivat ennustaa kysynnän vaihteluita, tunnistaa potentiaaliset liidit ja optimoida resurssien allokointia (Syam & Sharma, 2018).

Myynnin johtaminen voidaan nähdä organisaation toiminnan selkärankana, joka yhdistää strategisen suunnittelun, operatiivisen ohjauksen ja asiakaslähtöisen toiminnan. Sen keskeiset osa-alueet liittyvät tavoitteiden asettamiseen, resurssien hallintaan, tiimien organisointiin sekä myyntiprosessien toimeenpanoon ja seurantaan. Johtamisen onnistuminen edellyttää kykyä asettaa realistisia mutta kunnianhimoisia tavoitteita, kohdentaa resurssit tehokkaasti sekä luoda organisaatiorakenne, joka tukee selkeää vastuunjakoa ja toimivaa vuorovaikutusta.

Samanaikaisesti myynnin johtaminen nojaa yhä vahvemmin asiakaskeskeisyyteen ja datalähtöiseen päätöksentekoon. Asiakkuuksien hallinta ja teknologisten työkalujen, kuten CRM-järjestelmien ja analytiikan, hyödyntäminen mahdollistavat paitsi tehokkaan toiminnan, myös pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamisen. Näin myynnin johtaminen ei rajoitu pelkkään tavoitteiden saavuttamiseen, vaan se on kokonaisvaltainen prosessi, jonka avulla organisaatio voi sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin, vahvistaa kilpailukykyään ja rakentaa kestävää kasvua.

3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi muodostaa yrityksen liiketoiminnan keskeisen osan, sillä se yhdistää tuotteen tai palvelun potentiaalisiin asiakkaisiin. Prosessi ei ole staattinen, vaan se elää ja kehittyy jatkuvasti markkinoiden muutosten, asiakkaiden käyttäytymisen ja teknologisten edistysaskeleiden myötä. Tämän vuoksi yrityksillä on oltava selkeä ja systemaattinen lähestymistapa myyntiprosessin hallintaan, jotta voidaan vastata asiakkaiden odotuksiin ja saavuttaa asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet (Neeb, 2023).

Tässä luvussa tarkastellaan myyntiprosessin keskeisiä vaiheita ja niiden merkitystä tehokkaan myynnin johtamisen näkökulmasta. Lisäksi pohditaan, miten nykyaikaiset työkalut ja analytiikka voivat tehostaa myyntiprosessin hallintaa ja tarjota kilpailuetua. Luvun tavoitteena on tarjota kattava kokonaiskuva myyntiprosessin eri osa-alueista sekä tuoda esiin niitä haasteita ja mahdollisuuksia, joita nykyaikainen liiketoimintaympäristö asettaa myynnille.

3.1 Myynnin tavoite

Myynti mielletään usein suoraviivaiseksi prosessiksi, jossa potentiaalinen asiakas suostutellaan ostamaan tuote tai palvelu. Todellisuudessa myynnin tavoite juurtaa juurensa kuitenkin syvemmälle. Myynnin tavoite on luoda merkityksellisiä asiakassuhteita, joissa asiakkaan tarpeet ovat ymmärretty ja palvelun tai tarjoaja pystyy ne täyttämään. Myynnin keskeinen tavoite on ymmärtää kuluttaja-arvo. Neeb (2023) artikuloi, että arvo on subjektiivinen konsepti, jota voidaan mitata monella tapaa. Mikä on toiselle arvokasta voi toiselle olla täysin arvotonta. Tuotteen tekninen spesifikaatio voi olla yhdelle asiakkaalle kaikki kaikessa, mutta toinen asiakas arvostaa tuotteen tuomaa kilpailuetua markkinoilla. Myynninammattilaisten haaste on ymmärtää ja tulkita miten heidän edustama organisaation voi palvella asiakasta ja luoda heille lisäarvoa. Hyvä myyjä osaakin asettua asiakkaan saappaisiin ja ymmärtää heidän arkiset haasteensa sekä tarpeet (Neeb, 2023).

Asiakkaan ymmärtäminen on vain osa prosessia. Myyjä on ensikontakti asiakkaan ja organisaation välillä, jolloin myyjän tulee osata madaltaa kynnystä yhteydenottoon. Nykyaikaiset myyntistrategiat painottavat nimenomaan asiakaslähtöistä prosessia, jossa asiakas tekee

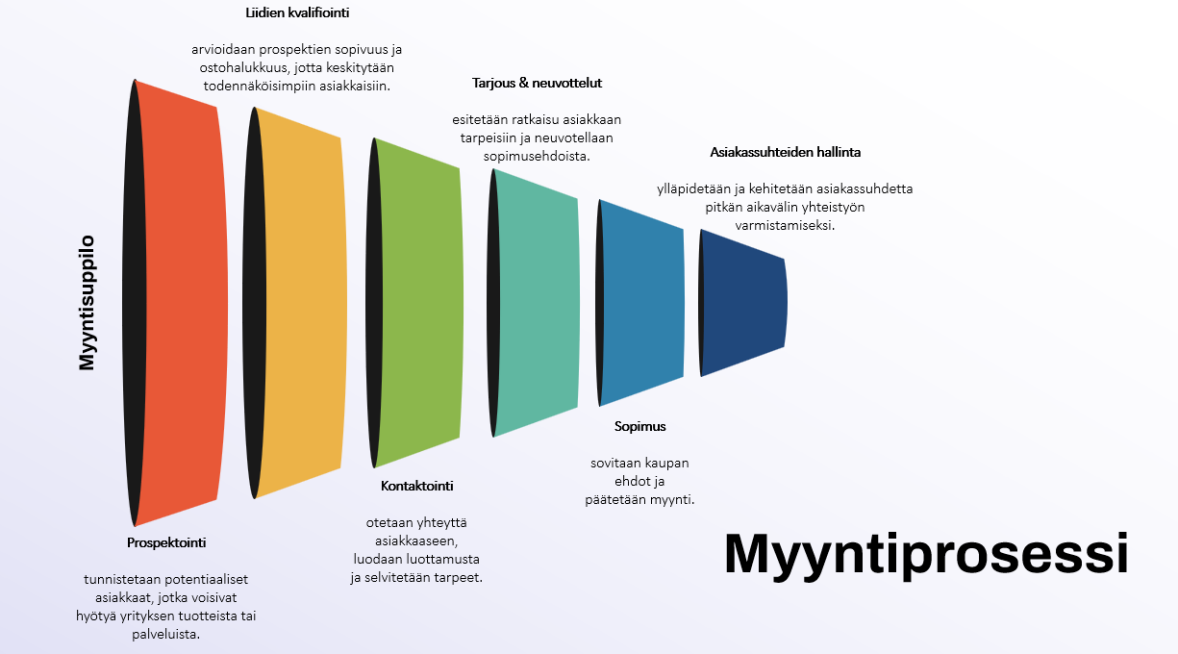
ostopäätöksen sen sijaan että, tuotteita ja palveluita pusketaan väkisin tarjoajan toimesta. Tämä vaatii organisaatioilta myyntiin liittyvien prosessien yksinkertaistamista, epäselvyyksien välttämistä ja lisäarvon selvää esilletuomista. Niin sanotun myyntisuppilon konseptin kehittyessä asiakaskokemukseksi, jokainen kontakti on mahdollisuus kuunnella, neuvoa ja opastaa asiakasta (Fromm ja Read, 2020). Enemmän konsultointia muistuttava lähestymistapa on uudelleenluonut konseptin myynnistä, jossa myyjä on asiakkaan tärkeä kumppani heidän yhteisellä matkalla kohti tavoitetta (Neeb, 2023).

Luottamus on kulmakivi suhteiden rakentamisessa, etenkin B2B-myynnissä (Business-to-Business) luottamuksen rakentamine on pitkäjänteinen prosessi. Yritysmarkkinoinnissa luottamusta rakennetaan jatkuvilla näytöillä, yrityskumppanin syvällisellä ymmärtämisellä ja sitomalla yhteisiin pitkänaikavälin tavoitteisiin. Myynnin tavoite ei ole ainoastaan päättää jo käynnissä olevia kauppoja, vaan ennakoida asiakastarpeita, osoittaa joustavuutta ja rakentaa vahva perusta yrityksien väliselle yhteistyölle. Neeb (2023) korostaa, että tällainen joustavuus vaatii navigoimista monikulttuurisessa työympäristössä. Organisaation väliset eroavaisuuksille tulee löytää kultainen keskitie, joka on molemmille osapuolille kannattava.

Vaikka myynti on pitkälti ihmisten välistä kanssakäymistä, jota on vaikea mitata, on se kuitenkin toimiala, jossa on liiketoiminnalle tärkeä tulosvastuu. Myynnin toiminnan arvioimista varten on kehitetty mittareita, jotka kertovat usein monimutkaisen tarinan kylmästi numeroina. Myynnin mittaaminen auttaa myyntiorganisaatiota keskittämään resurssit tehokkaasti osa-aluille, joissa niitä tarvitaan. Kun käytössä on hyvät mittarit, pystytään myyntiä lähestymään tieteellisin keinoin unohtamatta tehtävän inhimillistä puolta. Mittarit luovat myös organisaatiolle yhtenäisen vastuun, kun asiakastyytyväisyys ja myynnin panokset asetetaan selkeään linjaan tavoitteiden kanssa. (Blount, 2020).

3.2 Perinteisen myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi muodostaa yrityksen asiakastyöhön perustuvan ydintoiminnon, jonka tehokkuus vaikuttaa suoraan liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Kirjallisuudessa myyntiprosessi nähdään sarjana vaiheita, jotka etenevät prospektoinnista kaupan päättämiseen ja asiakkuuden ylläpitoon (Moncrief et al., 2005). Prosessi kuvailtuna kuvassa 2. Prosessin mallintaminen ja systematisointi mahdollistavat sen mittaamisen, kehittämisen ja ohjaamisen erityisesti B2B-ympäristössä.



Kuva 2. Myyntiprosessin vaiheet kuvattu myyntisuppilona (Mukaillen Moncrief et al., 2005 ja Neeb, 2023)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään myyntiprosessin keskeisiä osa-alueita teoreettisen kirjallisuuden pohjalta. Tarkastelu kattaa myyntiputken vaiheet, asiakasvuorovaikutuksen roolin sekä tiedolla johtamisen näkökulman.

3.2.1 Prospektointi

Myyntiprosessin pohjana ja ensimmäisenä vaiheena toimii prospektointi. Prospektointi on myyntiprosessin vaihe, jossa tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat (liidi), jotka hyötyisivät organisaation tarjoamista palveluista tai tuotteista. Kirjallisuudessa liidi määritellään yksilöksi tai organisaatioksi, joka on ollut kontaktissa yrityksen kanssa ja saattaa olla kiinnostunut ostamisesta, mutta jota ei ole vielä arvioitu ostohalukkuuden tai sopivuuden perusteella. Liidit muodostavat myyntiprosessin alkuvaiheen ja täyttävät myyntiputken etuosan ennen siirtymistä prospekteiksi eli kvalifioiduiksi liideiksi (Behr et al., 2022; Syam & Sharma, 2018). Samalla pyritään tunnistamaan ne asiakkaat, jotka todennäköisemmin eivät päädy loppuasiakkaaksi. Tässä työssä yhdistetään perinteisen myyntiprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta prospektointi vaihe ja ”pre-approach” vaihe, jolla tarkoitetaan vapaasti suomennettuna yhteydenottoa edeltäviä toimia, kuten kohdeasiakkaan taustoitusta.

Prospektointi mielletään tyypillisesti kriittiseksi, mutta paljon työvoimaa vaativaksi vaiheeksi. Koska asiakkaita vetäytyy myyntiprossin jokaisessa vaiheessa, on jatkuva prospektointi tarpeellista myyntiputken ylläpitämiseksi. Prospektoinniksi voi lukeutua muun muassa suositukset, verkostoituminen ja suoramyynti (Moncrief ja Marshall, 2005). Merkittävin kehitysaskel myyntiprosessia prospektoinnin osalta on ollut teknologian lisääntyminen ja sen tehokkaampi hyödyntäminen. CRM-järjestelmät, ennakoiva analytiikka ja dataan pohjautuva markkinointi mahdollistavat potentiaalisten asiakkaiden tehokkaamman tunnistamisen (Chan et al., 2022). Muutos vapauttaa myyntiorganisaation resursseja muihin toimintoihin, kuten jo tunnistettujen asiakkaiden kontaktointiin. Telemarkkinointi ja verkkotyökalut, kuten sähköposti ja sosiaalinen media ovat suoraviivaistaneet prosessia entisestään. Kuluja on saatu vähennettyä, mutta asiakkaiden tavoittaminen on helpompaa ja nopeampaa kuin koskaan (Sheth ja Sharma, 2008).

Valmistelut asiakkaan kontaktointiin voidaan aloittaa, kun potentiaali on tunnistettu. Valmisteluihin kuuluu perinteisesti kohdeorganisaatioon perehtyminen, mahdollisen asiakasdatan analysointi ja asiakkaalle esiteltävien materiaalien valmistelu. Valmistelut tulee tehdä huolella ja materiaali kohdentaa juuri kyseiselle asiakkaalle, jotta ensikontakti kanssa on onnistunut. CRM-järjestelmän avuin päästään käsiksi asiakkaan ostohistoriaan sekä tarpeisiin ja jopa yleisiin alakohtaisiin trendeihin (Moncrief et al., 2005). Kappaleessa 3.1 mainittiin myynnin kokonaisvaltaisen luonteen muuttuneet konsultoinnin omaiseksi. Sheth et al. (2008) mukaan organisaatiot ovat alkaneet adaptoida tätä konsultointia muistuttavaa myyntitapaa, joka priorisoi kestävät asiakassuhteet ja liikennetoimintamallit nopeiden tuottojen sijaan. Työkalut kuten lead-scoring, eli potentiaalisten asiakkaiden pisteytys, vaatii myyntihenkilöiden arvioida asiakkaita jo ennen valmistelu vaihetta. Lead-scoring ja muut vastaavat työkalut asettavat asiakkaat arvojärjestykseen, joka mahdollistaa edelleen organisaation resurssien tehokkaamman hajauttamisen. Muutokset painottavat myyntistrategian mukauttamista asiakaslähtöiseen myyntii.

3.2.2 Liidien kvalifiointi

Liidien kvalifiointi on myynnin vaihe, jossa määritellään, onko prospekti soveltuva kandidaatti yrityksen tuotteelle tai palvelulle. Tarkoituksena on suodattaa prospektit niin että ne asetetaan arvojärjestykseen konversiopotentiaalin mukaan. Korkeapotentiaaliset liidit

erotetaan niistä liideistä, jotka eivät todennäköisesti konvertoidu. Tämä takaa, että resursseja käytetään tehokkaasti tehtävissä, joissa niitä tarvitaan. Liidien kvalifiointi parantaa konversioprosenttia, lyhentää myyntisykliä ja parantaa kokonaisvaltaista tuottavuutta (Blount, 2015). Prosessi alkaa arvioimalla alustavasti prospektin sopivuutta kriteerien, kuten budjetin, päätösten tekijöiden ja aikataulun pohjalta. Liidien kvalifiointia ohjaa usein metodologiat, kuten BANT-kehys (Budget, Authority, Needs and Timing) (Care, 2022). Jotta liidit voidaan kvalifioida, tulee ymmärtää onko prospektilla riittävä budjetti suunnitellun ratkaisun toteuttamiseen, auktoriteetti ostopäätöksen tekemiseen, selkä tarve tuotteelle ja riittävä aikataulu ratkaisun toteuttamiselle (Moncrief et al., 2004).

Budjettiarviointi auttaa määrittämään, onko potentiaalisella asiakkaalla riittävästi resursseja varattuna ehdotetulle ratkaisulle. Vaikka vahvistettu budjetti on ihanteellinen, rahoituksen puuttuminen ei välttämättä sulje pois liidiä. Se voi tarjota mahdollisuuden kouluttaa asiakasta ratkaisun arvosta ja sijoitetun pääoman tuottoasteesta (ROI. Re), mikä voi johtaa budjetin kohdentamiseen tulevaisuudessa. Auktoriteetti puolestaan tarkoittaa sen selvittämistä, onko myyjän kanssa keskusteleva henkilö valtuutettu tekemään ostopäätöksiä vai onko hän osa suurempaa päätöksentekotiimiä. Tämä tieto on ratkaisevan tärkeää organisaation rakenteiden navigoimisessa ja sen varmistamisessa, että tarjous saavuttaa oikeat sidosryhmät (Blount, 2015; Anshari, Almunawar, Lim & Al Mudimigh, 2019).

Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen tarkoittaa keskeisten liiketoiminnan haasteiden selvittämistä, joihin ratkaisu vastaa. Tämä vaihe edellyttää aktiivista kuuntelua ja tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla saadaan selville asiakkaan kiinnostuksen todelliset taustatekijät. Myös yhteensopivuus teknisten vaatimusten ja olemassa olevien järjestelmien kanssa on huomioitava mahdollisten käyttöönottoesteiden välttämiseksi. Ajankohdan määrittäminen, joka on viimeinen osa liidien kvalifiointiprosessia, on olennaista myynnin kiireellisyyden ja toteutettavuuden arvioimisessa. Liikkeellepanevan tapahtuman tai liiketoiminnan ajurin tunnistaminen, joka vaikuttaa asiakkaan aikatauluun, auttaa priorisoimaan toimia ja räätälöimään lähestymistapaa (Syam & Sharma, 2018).

Modernissa myyntiympäristössä liidien kvalifiointi on kehittynyt datan analytiikan ja automaatiotyökalujen integroinnin myötä. Näiden teknologioiden avulla myyntitiimit voivat arvioida liidejä tarkemmin ja nopeammin analysoimalla dataa useista lähteistä, kuten verkkosivuston käyttäytymisestä, sosiaalisen median vuorovaikutuksista ja aiemmista viestinnöistä. Ennakoiva analytiikka tehostaa liidien kvalifiointia edelleen tunnistamalla malleja ja

ennustamalla, mitkä potentiaaliset asiakkaat todennäköisimmin konvertoituvat (Neeb, 2023). Tämä datalähtöinen lähestymistapa vähentää subjektiivisen arvion tarvetta ja parantaa kvalifiointiprosessin johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.

3.2.3 Kontaktointi

Perinteisessä myyntiprosessissa kontaktointi päämääränä on ollut hyvän ensivaikutelman luominen ja yhteisymmärryksen luominen (Moncrief et al., 2005). Kuten aikaisemmin todettiin, nykyaikainen myyntiprosessi vaatii myyntistrategiaan keskittymistä ja asiakaslähtöisempää lähestymistapaa. Painon siirtyessä tuotteista enemmän palvelunomaisiksi, pyritään arvoa luoda yhä enemmän yhteistyöllä ja asiakaskohtaisilla ratkaisuilla (Sheth et al., 2008). Kontaktointi ei ole enää yksiulotteinen vaihe, vaan toimii perustana asiakassuhteille ja antaa kokonaiskuvan asiakkaan tarpeista. Kontaktointissa hyödynnetään prospektointi vaiheen havaintoja ja muunnetaan ne toimiksi. Kontaktoinnin tavoitteet voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Yhteisymmärrys ja luottamus
- Kiinnostus
- Tarpeiden ymmärtäminen
- Luotettavuus ja ammattitaito
- Asiakassuhteet
- Selkeä arvolupaus

3.2.4 Tarjous ja sopimus

Tarjous ja sopimus vaihe on myyntiprosessin huipentuma. Asiakkaan tarpeet on tunnistettu, ratkaisu esitetty ja hyväksyntä saatu.

Tarjouksen tulee olla tarkkaan määritelty ja olla linjassa asiakkaan toiveiden ja haasteiden kanssa, jotka on tunnistettu myyntiprosessin aikaisemmissa vaiheissa. Asiakkaan tulee ymmärtää ratkaisun relevanttius ja sen tuottama lisäarvo (Neeb, 2023). Jotta tämä on mahdollista, tulee asiakkaan kipukohdat käsitellä yksityiskohtaisesti, hinnoittelun tulee olla

selkeästi ja tulee osoittaa ymmärrys heidän liiketoiminnasta tarjoamalla räätälöidyt sopimusehdot heidän tarpeen mukaan. Asiakkaan suunnalta voi tulla merkkejä epäröinnistä tai erimielisyyttä, joka on normaali osa prossia. Tätä voidaan pitää merkkinä aidosta kiinnostuksesta tuotetta tai palvelua kohtaan. (Sheth et al., 2008). Jos tällaisia signaaleita on havaittavissa, tulee ongelmakohtia käsitellä aktiivisesti ja tosissaan. Juurisyy tulee paikantaa ja vakuuttaa asiakkaalle ratkaisun arvo dataa tai muuta tositetta hyödyntäen. Tyypillinen strategia on kääntää keskustelu rahallisesta arvosta investoinnin pitkänaikavälin kokonaishyötyyn (Syam et al., 2018).

Ennen kaupan päättämistä tulle olla varma, että asiakas on valmis sitoutumaan kauppaan ja tarjous on heidän tarpeidensa mukainen. Merkkejä valmiudesta on muun muassa suullinen sitoutuminen, yksityiskohtaiset tarjouskyselyt ja myönteisyys sopimusehtoja kohtaa. Asiakkaan valmiutta voidaan testata myös asettelemalla keskustelu niin että, sopimuksen on jo päästy. Tällaisten strategioiden hyödyntäminen voi olla tehokas tapa saada kauppa päätökseen. Yhteisen tavoitteen korostaminen tarjoustilanteessa on hyvä tapa vahvistaa asiakassuhteita (Blount, 2015). Yleensä sopimukseen pääsyy vaati neuvottelua molemmilta osapuolilta. Neuvotteluiden tavoite on toteuttaa asiakkaan toiveita unohtamatta ydintarjousta. Kompromisseja tai suurempia kokonaisratkaisuja voidaan käyttää strategiana neuvotteluissa. Kunhan neuvottelut pysyvät alkuperäisen tarjouksen ympärillä, voidaan muutokset kehystää kompromisseina, eikä arvonalenema (Neeb, 2023). Kun sopimukseen on päästy, tarvitaan asiakkaalta sitoumus kauppaan, joko kirjallisella sopimuksella tai ostotilauksella. Seuraavat askeleet tulee pitää mahdollisimman yksinkertaisena vaivattoman siirtymän ja ammattimaisuuden osoittamiseksi, unohtamatta osittaa myönteisyyttä sopimuksen syntymisestä (Moncrief et al., 2004).

3.2.5 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakassuhteiden hallinta on tärkeä osa nykyaikaista myyntistrategiaa. Asiakassuhteiden hallinnan tavoite on ylläpitää ja rakentaa kestäviä asiakassuhteita sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakassuhteiden hallinta ei lopu sopimuksen syntymiseen, vaan jatkuu koko asiakkuuden elinkaaren ajan sisältäen aktiivisen viestinnän, asiakkaan tarpeiden seurannan sekä lisäarvon tuottamisen palveluiden ja tuotteiden kehittämisen kautta.

Asiakassuhteiden hallinta (CRM) on olennainen osa nykyaikaisia myyntistrategioita, ja sen tavoitteena on edistää pitkäaikaista sitoutumista ja asiakastyytyväisyyttä. Se ulottuu pidemmälle kuin pelkkä ensimyynti, varmistaen, että yrityksen ja asiakkaan välinen suhde pysyy vahvana ja molemmille osapuolille hyödyllisenä (Neeb, 2023). Tehokkaat CRM-käytännöt auttavat yrityksiä rakentamaan asiakasuskollisuutta, parantamaan asiakaspysyvyyttä ja maksimoimaan asiakkuuden elinkaariarvon. Onnistuneen CRM:n perusta on jatkuva viestintä asiakkaiden kanssa ja heidän muuttuvien tarpeidensa ymmärtäminen. Tämä edellyttää datan ja teknologian hyödyntämistä vuorovaikutusten seuraamiseen, tarpeiden ennakointiin ja palvelutarjonnan personointiin. Asiakaskeskeinen lähestymistapa mahdollistaa kohdennettujen ratkaisujen tarjoamisen, mikä vahvistaa luottamusta ja parantaa tyytyväisyyttä (Sheth & Sharma, 2008). Henkilökohtainen sitoutuminen syventää asiakassuhteita osoittamalla, että yritys arvostaa asiakkaitaan muutoinkin kuin pelkästään liiketoiminnan näkökulmasta.

Teknologinen kehitys on muuttanut CRM:ää merkittävästi, mahdollistaen asiakassuhteiden hallinnan entistä tehokkaammin automaation ja tekoälyn avulla. CRM-järjestelmät kokoavat asiakastietoja useista eri lähteistä, minkä ansiosta myyntitiimit voivat seurata vuorovaikutuksia, tarkkailla mieltymyksiä ja räätälöidä viestintää sen mukaisesti. Tämä datalähtöinen lähestymistapa parantaa päätöksentekoa, varmistaen, että myyntitiimit voivat ennakoivasti vastata asiakkaiden huolenaiheisiin ja optimoida sitouttamisstrategioita (Syam & Sharma, 2018). Asiakaspysyvyyden lisääminen on yksi CRM:n ensisijaisista tavoitteista, sillä nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on usein kustannustehokkaampaa kuin uusien hankkiminen. Uskolliset asiakkaat eivät ainoastaan edistä liikevaihdon kasvua, vaan toimivat myös brändin puolestapuhujina, levittäen positiivista viestiä suositusten ja asiakaskokemusten kautta (Moncrief & Marshall, 2004). Korkean asiakaspysyvyyden saavuttamiseksi yritysten on jatkuvasti tuotettava lisäarvoa tarjoamalla ensiluokkaista palvelua, jatkuvaa tukea ja pitkäjänteisiä suhteenrakentamistoimia. CRM:ään sisällytetyt palautemekanismit mahdollistavat asiakaskokemusten ja kehityskohteiden tunnistamisen. Aktiivinen palautteen kerääminen ja siihen vastaaminen osoittaa sitoutumista asiakastyytyväisyyteen ja edistää palvelun kehittämistä. Yritykset, jotka asettavat asiakkaidensa kuuntelemisen ja tarpeisiin mukautumisen etusijalle, saavuttavat kilpailuetua markkinoilla (Blount, 2015).

3.3 Prosessin strateginen kuvaaminen

Myynti on strateginen prosessi, joka yhdistää liiketoiminnan tavoitteet asiakaskeskeisiin toimenpiteisiin ja luo perustan organisaation menestykselle. Se ei ole pelkästään yksittäisiä myyntitapahtumia, vaan systemaattinen ja toistuva toiminta, joka tukee yrityksen kasvua ja kannattavuutta (Moncrief & Marshall, 2005). Myynnin johtaminen varmistaa, että prosessi on linjassa organisaation strategian kanssa ja että sen eri vaiheet toteutuvat tehokkaasti. Myyntiprosessi rakentuu useista toisiaan tukevista vaiheista, joissa jokaisella on selkeä rooli asiakkaan arvonluonnissa ja pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamisessa. Myynnin johtamisen näkökulmasta prosessi koostuu seuraavista keskeisistä vaiheista:

Strateginen suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen on myyntiprosessin lähtökohta. Prosessin alussa määritellään yrityksen liiketoimintatavoitteisiin pohjautuva myyntistrategia, johon sisältyy kohdemarkkinoiden segmentointi, avainasiakkaiden tunnistaminen ja markkina-analyysin perusteella asetetut tavoitteet. On tärkeää, että myyntitavoitteet ovat mitattavissa (esim. KPI-mittarein), realistisia ja linjassa organisaation kokonaisstrategian kanssa. Myyntistrategian tulee myös huomioida toimintaympäristön muutos. Digitalisaatio on mullistanut tapoja, joilla asiakkaat etsivät ja ostavat tuotteita, joten yrityksen on integroitava vaivattomasti myynti ja digitaalinen markkinointi. Tämä tuo merkittävää kilpailuetua modernissa asiakaspolussa (Venermo, Rantala, Holopainen, Kantola, Salminen, Nazir, 2020). Hyvin suunniteltu myyntiprosessi siis varmistaa, että jokainen vaihe tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja keskittyy oikeisiin kohdeasiakkaisiin (Moncrief & Marshall 2005).

Asiakashankinta ja prospektointi varmistavat, että myyntitiimi kohdistaa ponnistelunsa lupaavimpiin mahdollisiin asiakkaisiin. Prospektointi, eli potentiaalisten asiakkaiden etsiminen, on kriittinen, mutta työläs vaihe, sillä asiakkaita karsiutuu myyntiprosessin jokaisessa kohdassa. Siksi prospektoinnin tulee olla jatkuvaa myyntiputken ylläpitämiseksi (Moncrief & Marshall 2005). Prospektointi sisältää perinteisesti esimerkiksi suositusten hyödyntämistä, verkostoitumista ja suoramyyntiä. Teknologian rooli on kuitenkin kasvanut: modernit myyntiorganisaatiot hyödyntävät CRM-järjestelmiä ja data-analytiikkaa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen ja liidien priorisointiin. Nykyaikaiset työkalut, kuten ennakoiva analytiikka, auttavat löytämään prospekteja tehokkaammin ja kohdentamaan myyntiresurssit oikeisiin asiakkaisiin. Tämä kehitys vapauttaa myyjien aikaa muuhun arvonluontiin, kun järjestelmät tuovat esiin lupaavimmat asiakkaat (Sheth & Sharma 2008).

Asiakaskontaktointi ja tarpeiden kartoitus on seuraava vaihe, kun prospekti on tunnistettu. Myyntihenkilöstön tulee ottaa yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen ja ryhtyä kartoittamaan tämän tarpeita ja haasteita. Tästä vaiheesta on muodostunut myynnin ydin. Asiakkaan tarpeiden syvällinen ymmärtäminen luo perustan ratkaisun arvolupaukselle. Myyntityön rooli onkin muuttunut yhä konsultoivammaksi. Tehokas myyjä toimii neuvonantajana, joka perehtyy asiakkaan liiketoimintaan ja ongelmiin ennen ratkaisun esittämistä (Sheth & Sharma 2008). Tämä konsultatiivinen myyntitapa korostaa pitkäjänteisten asiakassuhteiden rakentamista pikavoittojen sijaan. Tutkimusten mukaan myyntiprosessin tarpeiden kartoitus -vaihe on yksi kriittisimmistä, sillä ensimmäisessä asiakkaan kanssa käytävässä keskustelussa luodaan luottamus ja kerätään olennaiset tiedot ratkaisun räätälöintiä varten. On myynnin johdon vastuulla varmistaa, että myyntitiimi on koulutettu tunnistamaan asiakkaan todelliset tarpeet ja osaa ehdottaa ratkaisuja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle.

Ratkaisun esittäminen ja tarjouksen tekeminen seuraa, kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty. Tässä vaiheessa myyntitiimi sovittaa tarjottavan tuotteen tai palvelun asiakkaan tilanteeseen ja konkretisoi arvolupauksen. On olennaista, että ratkaisun esittely esim. tuote-esittely tai demo räätälöidään juuri kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja korostaa niitä hyötyjä, joilla asiakkaan ongelmat ratkaistaan. Hyvä esitys kytkee yhteen sen “mitä olemme kuulleet teiltä” ja miten tarjottava ratkaisu vastaa näihin tarpeisiin. Tarjousta laadittaessa myyntitiimin tulisi hyödyntää dataa päätöksenteon tukena esimerkiksi aiempien kauppojen analysointi voi paljastaa, millaisella hinnoittelulla kaupat on voitettu. Näin myyjä voi perustella ratkaisun arvoa konkreettisesti asiakkaan liiketoiminnalla ja osoittaa datan avulla, miksi ehdotettu ratkaisu on asiakkaalle optimaalinen. Myynnin johdon rooli on varmistaa, että tiimi käyttää tehokkaita neuvottelustrategioita ja pystyy argumentoimaan tarjouksen arvon vakuuttavasti faktoihin nojaten. Tämä lisää tarjouksen uskottavuutta ja parantaa todennäköisyyttä edetä kaupan päättämiseen.

Kaupan päättäminen ja sopimuksen syntyminen on myyntiprosessin huipentuma, jossa osapuolet saavuttavat yhteisymmärryksen ehdoista ja solmivat sopimuksen. Sopimusneuvottelut ovat ratkaisevia, ja myynnin johdon on tuettava myyjiä strategisissa päätöksissä, esimerkiksi joustavien hinnoittelumallien käyttämisessä tai ratkaisun räätälöinnissä asiakkaan erityistarpeisiin (Goodman & Schauer, 2022). Tavoitteena on löytää win-win-tilanne, jossa asiakas kokee saavansa arvoa ja myyjä saavuttaa kannattavan kaupan. Viimeisissä vaiheissa myyntitiimi hyötyy vahvasta luottamussuhteesta asiakkaaseen. Asiakas hakee varmistusta

päätökselleen, joten myyjän asiantuntijuus ja luotettavuus korostuvat. Vaikka tekninen myyntityö olisi tässä vaiheessa jo tehty, tiimin on tärkeä “olla tekemättä hallaa” ja säilyttää hyvät suhteet sekä läpinäkyvyys, jotta asiakas pysyy luottavaisena päätöksessään (Neeb, 2023). Kun sopimus saavutetaan, on prosessin sujuvuutta edistänyt se, että kaikki tarvittavat tiedot on toimitettu asiakkaalle oikea-aikaisesti ja selkeästi. Myyntiorganisaatiolla on hyvä olla selkeät toimintamallit kaupan päättämisen varalle, jotta asiakkaan päätöksentekoa voidaan helpottaa ja mahdolliset esteet voidaan poistaa ennalta.

Asiakassuhteen ylläpito ja jatkuva kehittäminen korostaa, että myyntityö ei lopu kaupan päättämiseen. Pitkäaikainen asiakassuhteen hoito alkaa heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yhä useampi myynti on luonteeltaan jatkuvaa palvelua tai toistuvaa laskutusta, mikä tarkoittaa, että asiakkaan tyytyväisyys on turvattava myös myyntitapahtuman jälkeen. Neeb (2022) muistuttaa, ettei voitetun kaupan jälkeen myyjä saa “pestä käsiään” ja unohtaa asiakasta. Lähes jokaisessa asiakkuudessa on potentiaalia lisämyyntiin, eikä pienintäkään asiakasta kannata jättää huomiotta. Asiakkuuden hoitoon kuuluu sovitun ratkaisun toimituksen tukeminen, asiakkaan opastaminen sekä lisäarvon varmistaminen, mihin usein erilliset tukitiimit, kuten asiakastuki tai Customer Success -yksikkö osallistuvat. Silti myyjän on pysyttävä yhteydessä asiakkaaseen. Vahva asiakassuhde luo luottamusta ja tekee tulevista kaupantekomahdollisuuksista todennäköisempiä. Myyntiorganisaation tulee proaktiivisesti tunnistaa lisämyynnin ja ristiinmyynnin mahdollisuudet olemassa olevista asiakkaista. Jatkuva vuoropuhelu paljastaa usein uusia tarpeita, joihin yritys voi tarjota ratkaisuja. Myynnin johdon tehtävä on varmistaa, että käytössä on tehokkaat asiakkuudenhallintajärjestelmät ja analytiikkatyökalut pitkäaikaisten asiakassuhteiden tukemiseen. Esimerkiksi CRM toimii myyntiorganisaation päätyökaluna, joka kokoaa asiakastiedot ja -historian yhteen ja tukee tiimiä seuraavissa toimenpiteissä. Hyvin hoidettu asiakassuhde tuottaa paitsi uusia myyntimahdollisuuksia myös vahvistaa yrityksen mainetta ja asiakastyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä.

Seuranta, analysointi ja kehittäminen on myyntiprosessin viimeinen, mutta yhtä lailla jatkuva vaihe. Myyntiprosessin onnistumista tulee mitata ja arvioida systemaattisesti, jotta tunnistetaan kehityskohteet ja voidaan reagoida muutoksiin markkinassa. Myynnin johdon vastuulla on seurata suoritustasoa keskeisten mittareiden avulla. Näitä voivat olla esimerkiksi myyntimäärät, konversioprosentit, myyntisyklin kesto sekä asiakastyytyväisyyspalautteet. Mittaustiedon perusteella myyntistrategiaa tulee jatkuvasti hienosäätää ja mukauttaa

markkinatilanteen muutoksiin. Niiden avulla voidaan tehdä entistä tarkempia myynnin ennusteita, tunnistaa lupaavimmat kaupat ja kohdistaa resurssit oikein sekä jopa parantaa asiakaskokemusta personoimalla lähestymistapoja dataan pohjautuen. Jatkuva parantaminen onkin olennainen osa modernia myynnin johtamista. Myyntiprosessi nähdään syklinä, jossa jokaisesta kaupasta opitaan ja opit viedään takaisin prosessin alkuvaiheeseen seuraavia myyntimahdollisuuksia varten. Myyntiprosessin jokaisen vaiheen toimivuus ja yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa on varmistettava kokonaisuutena (Rapp & Beeler 2021). Näin organisaatio rakentaa myyntiprosessista dynaamisen, oppivan järjestelmän, joka kehittyy asiakaslähtöisesti ja tuottaa kestävää kilpailuetua muuttuvilla markkinoilla.

3.4 Myyntiprosessien mittareita

Myyntiprosessin tehokkuutta ei mitata pelkästään liikevaihdon perusteella, vaan laajemmalla suorituskykymittareiden joukolla, jotka ohjaavat strategiaa, arvioivat tehokkuutta ja takaavat kestävän menestyksen. Mittarit lähestyvät myyntitoimintaan kvantitatiivisesti, mahdollistaen organisaatioiden harkita lähestymistapojaan, optimoida resurssien allokointia ja linjata myyntitehtävät liiketoimintatavoitteiden kanssa (Moncrief & Marshall, 2005). Nykyaikaisessa myyntiympäristössä, jossa dataan pohjautuvasta päätöksenteosta on tullut normi, mittarit toimivat välikätenä strategian ja toteutuksen välillä (Sheth & Sharma, 2008).

Myyntiprosessin mittarit voidaan jakaa karkeasti tehokkuutta, tuloksia ja strategian merkitystä seuraaviin luokkiin. Tehokkuusmittarit keskittyvät operatiivisiin näkökohtiin, kuten kauppojen päättämiseen kuluvaan aikaan, konversioprosentteihin ja myyntisykleihin. Tehokkuusmittarit tarkastelevat tekijöitä, kuten hävikkiä ja tuottavuutta myyntitehtävien aikana (Neeb, 2023). Tulosmittarit puolestaan arvioivat myyntitapaamisten laatua, voittoprosentteja ja asiakasuskollisuutta, antaen kuvan siitä, kuinka hyvin myyntitiimi onnistuu luomaan yhteyden asiakkaisiin ja tuottamaan lisäarvoa heille. Strategiset mittarit tarkastelevat myyntiprosessin laajempaa vaikutusta, arvioiden markkinapenetraatiota, brändin asemoitumista ja pitkän aikavälin asiakkaan elinkaariarvoa (Syam & Sharma, 2018). Myyntimittareiden keskeinen osa on niiden rooli myyntiennusteissa ja myyntiputken hallinnassa. Tarkka ennustaminen edellyttää hyvin määriteltyjä mittareita, jotka arvioivat kauppojen toteutumisen todennäköisyyttä, liikevaihtoennusteita ja odotettua myyntisuoritusta. Organisaatiot, jotka hyödyntävät tehokkaasti ennustemittareita, voivat ennakoida markkinatrendejä,

mukauttaa myyntistrategioitaan ennakoivasti ja kohdentaa resurssejaan tehokkaammin (Neeb, 2023).

Suorituskyvyn seuraamisen lisäksi myyntimittarit toimivat myyntitiimin motivaation ja vastuunhallinnan välineinä. Asettamalla mitattavissa olevia tavoitteita organisaatiot luovat selkeitä odotuksia myyntitiimeilleen ja linjauksen liiketoimintatavoitteille. Mittarit, kuten myyntikiintiöiden saavuttaminen, myynti per edustaja ja aktiivisuuteen perustuvat vertailuarvot, tarjoavat myyntijohtajille tarvittavaa dataa yksilö- ja tiimitason suorituskyvyn objektiiviseen arviointiin (Sheth & Sharma, 2008). Vaikka tallainen malli mittaa suorituksia yksilöllisesti, auttaa se havainnoimaan kehityskohteita ja ohjaamaan koulutusaloitteita myyntiosaamisen parantamiseksi (Syam & Sharma, 2018).

Myyntimittareilla on rooli asiakkuudenhallinnassa ja asiakasvuorovaikutuksen seurannassa. CRM-järjestelmät integroivat laajan valikoiman myyntimittareita, jotka seuraavat asiakasvuorovaikutuksia, myyntihistoriaa ja sitoutumismalleja, mahdollistaen organisaatioiden kehittää syvällisempää ymmärrystä ostokäyttäytymisestä (Walker, 2023). Mittarit, kuten asiakastyytyväisyys, asiakaspoistuma ja uusintaostoprosentit, auttavat organisaatioita arvioimaan suhteen vahvuutta ja mukauttamaan myyntilähestymistapaansa tarpeen mukaan. Asiakaspalautteen, reagointiaikojen ja myynninjälkeisten vuorovaikutusten seuraaminen parantaa kykyä ylläpitää pitkän aikavälin asiakassuhteita (Neeb, 2023).

Vaikka mittarit ovat välttämättömiä myyntiprosessin hallinnassa ja optimoinnissa, niiden tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin ne sopivat käyttötarkoitukseen, tulkitaan ja toteutetaan. Yksi myynnin johtamisen yleisimmistä haasteista on keskittyminen ns. turhiin mittareihin, jotka voivat näyttää vaikuttavilta, mutta tarjoavat vähän käytännön hyötyä. Esimerkiksi korkea ensikontaktien määrä voi viitata aktiivisuuteen, mutta ei välttämättä korreloi onnistuneiden kauppojen kanssa. Tästä syystä myyntiorganisaatioiden on varmistettava, että niiden valitsemat mittarit liittyvät suoraan strategisiin tavoitteisiin ja tarjoavat selkeitä, toiminnallisia oivalluksia parannusten tekemiseksi (Moncrief & Marshall, 2005).

Myyntiprosessi muodostaa yrityksen liiketoiminnan keskeisen rakenteen, joka yhdistää tuotteet ja palvelut potentiaalisiin asiakkaisiin. Se ei ole staattinen, vaan jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, johon vaikuttavat markkinoiden muutokset, asiakkaiden käyttäytyminen ja teknologian kehitys. Teoreettisessa tarkastelussa myyntiprosessi rakentuu vaiheista, jotka etenevät prospektoinnista liidien kvalifiointiin, kontaktointiin, tarjouksen tekemiseen sekä

asiakassuhteiden hallintaan. Jokaisessa vaiheessa korostuvat erilaiset tehtävät, kuten potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, asiakastarpeiden ymmärtäminen, arvolupauksen rakentaminen ja pitkäaikaisten suhteiden ylläpito.

Strategisella tasolla myyntiprosessi nivoutuu liiketoiminnan tavoitteisiin ja ohjaa resurssien kohdentamista. Prosessin mittaaminen erilaisten suorituskykymittareiden, kuten konversioprosenttien, asiakastyytyväisyyden ja myyntisyklin keston avulla, varmistaa toiminnan tehokkuuden ja mahdollistaa jatkuvan kehittämisen. Näin myyntiprosessi näyttäytyy sekä operatiivisena asiakastyön rakenteena että strategisena kokonaisuutena, jonka onnistunut hallinta luo perustan organisaation kilpailukyvylle ja kestävälle kasvulle.

4 Tekoäly ja sen sovellus myynnissä

Tässä luvussa käsitellään tekoälyn keskeisiä käsitteitä, määritelmiä ja teknologioita, jotka muodostavat työn teoreettisen perustan. Lisäksi käsitellään tekoälyn käytännön sovelluksia sekä käydään läpi siihen liittyviä haasteita ja rajoituksia. Luku tarjoaa kokonaiskuvan tekoälyn monimuotoisuudesta ja sen erilaisista sovelluksista, sekä luo pohjan myöhemmässä luvussa 7 esitetyille tekoälyratkaisuille. Tekoälyn jäsentely taulukossa 2. Tekoäly voidaan jäsentää useilla eri tavoilla. Tässä työssä tekoälyä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta:

1. Kyvykkyyden mukaan, eli kuinka laajasti tekoäly kykenee mallintamaan ihmisen kognitiivisia toimintoja (heikko, vahva ja superälykäs tekoäly), sekä millä tavoin se toimii (reaktiivinen, rajoitetun muistin, mielen teoriaan pohjautuva tai tietoinen).
2. Käyttötarkoituksen mukaan, mihin toiminnalliseen tavoitteeseen tekoälyä sovelletaan, kuten kielen käsittelyyn, oppimiseen, näkemiseen tai päättelyyn.

Kyvykkyys	Toimintalogiikka	Esimerkki	Käyttötarkoitus
Heikko	Reaktiivinen järjestelmä	Shakkiohjelma, yksinkertainen sääntöpohjainen botti	Toimii ennalta määrätyillä säännöillä ilman oppimista
Heikko	Rajoitetun muistin tekoäly	ChatGPT, Siri, Alexa, itsestään ajavat autot	Oppii datasta, mutta ei omaa tietoisuutta tai ymmärrystä
Heikko	Asiantuntijajärjestelmä	Riskianalyysi- tai päätöksentekotukijärjestelmä	Rajatun alan asiantuntemuksen jäljittely
Vahva	Mielen teoriaan perustuva AI	Hypoteettinen	Yleinen kontekstuaalinen päättely, sosiaalinen ymmärrys
Superälykäs (Super AI)	Tietoinen AI	Teoreettinen	Itsetietoinen, autonominen päätöksenteko ja luovuus

Taulukko 2. Tekoälyn jäsentely kyvykkyyden ja käyttötarkoituksen mukaan

Taulukko havainnollistaa tekoälyn monimuotoisuutta ja osoittaa, että tekoäly ei ole yksittäinen teknologia, vaan joukko erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja, joiden kyvykkyys ja käyttötarkoitus vaihtelevat. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin tekoälyn määritelmiä ja sen keskeisiä teknologisia osa-alueita.

4.1 Tekoälyn määrittely

Tekoäly määritellään laajakäsitteisesti koneen tai systeemin kykynä mallintaa kognitiivi-sia toimintoja, jotka ovat tyypillisiä ihmisille, kuten oppiminen, päättely ja kyky ratkaista ongelmia. Tekoäly on järjestelmän kyky tulkita ulkoista dataa oikein, oppia sen avulla ja käyttää oppimaansa tietyn tavoitteen tai tehtävän saavuttamiseksi joustavasti (Haenlein ja Kaplan, 2019). Järjestelmän joustavuus erottaa tekoälyn tyypillisestä ohjelmistosta ja mahdollistaa tehtävien suorittamisen, jotka vaativat älykkyyttä, ilman ihmisen toimimista välikätenä. Tekoäly voidaan luokitella monin eri tavoin. Tässä työssä tekoäly luokitellaan kahteen luokkaan kapasiteetin ja funktionaalisuuden mukaan seuraavasti:

Heikko tai suppea tekoäly (Narrow Artificial Intelligence NAI)

Järjestelmä, joka on suunniteltu suorittamaan tiettyä toimintoa tai tehtävää rajatulla alu-eella. Järjestelmä kykenee simuloimaan älykkyyttä, mutta ei omaa todellista ymmärrystä tai tietoisuutta. Heikoksi tekoälyksi luokitellaan esimerkiksi virtuaaliassistentit, kuten Applen Siri tai Amazonin Alexa, joiden toiminta on rajallista ja tehtäväluonteista (Haen-lein et al., 2019).

Vahva tai yleinen tekoäly (General Artificial Intelligence GAI)

Vahva tekoäly on tekoälyn hypoteettinen muoto, joka pystyy suorittamaan minkä tahansa älyllisen tehtävän, joita ihminen suorittaa. Tällä tekoälyn muodolla on kognitiivinen kyky ja pystyy tulkitsemaan tunteita sekä sosiaalisia vuorovaikutuksia älyllisesti. Lisäksi se pystyy soveltamaan näitä taitoja oppien ja järkeillen laaja-alaisesti, mallintaen tehokkaas-ti ihmisen ominaisuuksia. Vielä mikään AI-järjestelmä ei ole saavuttanut tätä yleisen älykkyyden tasoa ja se on edelleen teorian tasolla (Bartneck, Lütge, Wagner, Welsh, 2021; Haenlein et al., 2019).

Superälykäs tekoäly (Super intelligen Artificial Intelligence, SAI)

Spekulatiivinen AI-järjestelmä, joka ylittää ihmisen älykkyyden tai kyvyt lähes kaikilla osa-alueilla, kuten luovuudessa, ongelman ratkaisussa ja päätöksen teossa. Superälykkään teko-älyn on teorioitu omaavan kognitiivisen kyvyn, joka on tämänhetkisen ihmisymmär-ryksen ulottumattomissa. Aihe on laajalti väitelty, koska sitä ei vielä täysin ymmärretä ja tämän tasoinen AI-järjestelmä on täysin spekulaatiota ja pysyy edelleen teorian tasolla (Haenlein et al., 2019; Bartneck et al., 2021).

Reaktiivinen järjestelmä

Edustaa AI-järjestelmistä yksinkertaisinta muotoa. Reaktiivisesta järjestelmästä puuttuu muisti, joten toiminnot tapahtuvat vain ennalta määriteltyjen syötteiden pohjalta. Järjes-telmä ei voi siis oppia ja käyttää oppimaansa päätöksenteossa. Syötteitä voi olla valtava määrä ja niitä voidaan hyödyntää strategisesti, mutta adaptoitumista ulkoisiin syöttisiin ei tapahdu (Haenlein et al., 2019). Reaktiiviset järjestelmät rajoitettu määrä käyttökohteita ja soveltuvat vain tarkasti rajattuihin toimintoihin ja tehtäviin (Boucher, 2020).

Rajoitetun muistin tekoäly

Rajoitetun muistin AI-järjestelmä laajentaa reaktiivista mallia mahdollistamalla oppimi-sen historiallisesta datasta, joka mahdollistaa informaatioon perustuvan päätöksenteon. Koneop-pimallit, mukaan lukien itsestään ajavat autot, havainnollistavat tällaista järjes-telmää. Täl-lainen järjestelmä kykenee tekemään ennusteita esimerkiksi liikenteen mää-rästä (Boucher, 2020; Taulli, 2023). Järjestelmä hyödyntää laajaa data-aineistoa sekä pro-sessointi kapasi-teettia ja suorituskyky paranee ajan mittaan. Rajoitetun muistin AI-järjestelmä on kehitty-neempi kuin reaktiivinen järjestelmä, mutta yleisen tason kyvyk-kyys suorittaa sen ohjel-moinnin ulkopuolisia tehtäviä puuttuu (Haenlein et al., 2019).

Mielen teoriaan perustuva tekoäly (Theory of Mind)

Hypoteettinen AI-järjestelmä, jolla olisi kyky ymmärtää ihmisten tunteita, aikomuksia ja us-komuksia. Edellä mainitut ominaisuudet mahdollistaisivat järjestelmän suorittaa tehtä-viä, jotka vaatisivat monimutkaisia sosiaalisia kanssakäymisiä ja niihin adaptoitumista. Järjes-telmä, joka pystyy tunnistamaan ihmisen tunteita ja mielentilan, kuten turhautumi-sen tai innostuksen, olisi järjestelmä, joka voidaan luokitella pohjautuvan mielen teoriaan (Boucher, 2020). Tällaiset järjestelmät ovat vielä tutkimuksen kohteita, mutta mielen teo-riaan

pohjautuvaa järjestelmää pidetään merkittävänä välietappina matkalla kohti interak-tiivista ihmistä muistuttavaa tekoälyä (Haenlein et at., 2019).

Tietoinen tekoäly

Täysin tietoista järjestelmää pidetään AI-teknologian huipentumana. Täysin spekulatiivi-nen konsepti tällaisesta järjestelmästä kuvailee sitä tietoisena, itsetajunnallisena ja yhden vertaisena ihmismielen kanssa, kun puhutaan olemassaolosta. Tällainen järjestelmä kyke-nee käsittelemään ja vastaamaan annettuun syötteeseen, mutta myös reflektoimaan omia ajatuksia ja kokemuksia. Usein keskustelu tietoisesta tekoälystä on hyvin filosofista ja herättää eettisiä huolen aiheita. Tietoinen tekoäly ylittää mielen teoriaan pohjautuvan tekoälyn ja sillä on oma identiteetti, tavoitteet ja tunteet (Boucher, 2020). Kehitys on ai-noastaan teoreettista ja hyvin spekulatiivista, koska läpimurtoja kognitiivisessa mallin-nuksessa ja eettisissä kehyksissä ei ole vielä saavutettu (Hanelein et al., 2019).

4.2 Tekoälyteknologioita

Tekoälyä sisältää monia teknologioita, jotka toimivat perustana nykyisille tekoälyä-hyödyntäville järjestelmille. Kehitysaskeleet näiden teknologioiden osalta on mahdollis-tanut tekoälyn käyttöönottamisen monille eri toimialoilla erilaisiin tehtäviin, yksinkertai-sista rutiininomaisista tehtävistä aina monimutkaisiin luovuutta vaativiin ongelmanratkai-sutehtäviin.

Luvussa esitellään neljä työn kannalta keskeistä tekoälyteknologian osa-aluetta, jotka ovat luonnollisen kielen prosessointi, koneoppiminen, konenäkö ja asiantuntijajärjestelmät. Kukin osa-alue tarjoaa ainutlaatuisia ratkaisuja erilaisiin sovelluksiin, ja kaikilla on ollut oma vaikutuksensa tekoälyn toiminnassa ja kehityksessä. Teknologioiden ymmärtäminen antaa kuvan tekoälyn toiminnasta, mahdollisuuksista ja rajoitteista, sekä miten ne toimi-vat synergiassa toistensa kanssa optimaalisen ratkaisun luomiseksi.

4.2.1 Luonnollisen kielen prosessointi

Luonnollisen kielen prosessointi, (Natural language processing, NLP), on teknologia, joka keskittyy ihmisten käyttämän kielen ja laitteiden välisen vuorovaikutuksen. NLP mahdollistaa laitteiden prosessoida, ymmärtää ja tuottaa ihmisille ymmärrettävissä olevaa kieltä.

Teknologia on monitieteinen ala, joka yhdistää kielitiedettä, kognitiivista psykologiaa, matematiikkaa ja tietojenkäsittelytiedettä pyrkien ymmärtämään kieliä laskennallisin keinoin (Haralambous, 2024).

Luonnollisten kielten prosessoinnilla on merkittävä rooli tekoälyn hyödyntämisessä, sillä se on välttämätön pohja järjestelmien käytölle. Neuroverkkojen, upotettujen järjestelmien ja muuntaja-arkkitehtuurien edistysaskeleet ovat mahdollistaneet NLP:n kehittymisen alkeellisista järjestelmistä, kuten varhaisesta ELIZA-chatbotista, aina nykyiseen GPT-4 kielimalliin. Tekoäly hyödyntää NLP-teknologiaa kieleen liittyvien haasteiden ratkaisussa, kuten tekstin kääntämisessä toiselle kielelle, tiivistelmien luomisessa ja vuorovaikutusta vaativissa keskusteluissa, esimerkiksi chatbotit. Teknologiat kuten NLP kurovat umpeen järjestelmien ja ihmisen välistä eroavaisuuttaa kommunikaatiossa (Haralambous, 2024). Tämä on välttämätöntä tekoälyn kehityksessä kohti ihmistä kyvykkäämpää järjestelmää.

4.2.2 Koneoppiminen

Koneoppiminen (Machine Learning, ML) on tekoälyn alaluokka, joka keskittyy järjestelmien kehittymiseen ilman erillistä ohjelmointia hyödyntämällä dataa. Kyky oppia itsenäisesti pohjautuu iterointia hyödyntäviin prosesseihin, joissa kone tai järjestelmä adaptoituu ja hienosäätää toimintojaan historiallisen datan sekä tulosten pohjalta. Tällä tavalla mal-linnetaan ihmisen oppimismenetelmiä. Pohjimmiltaan koneoppiminen on yhtenäisyyksien tunnistamista suuresta määrästä dataa, joiden pohjalta tehdään ennusteita tai päätöksiä tulevaisuudessa (Bhattacharyy, Das ja Nandy, 2020).

Koneoppiminen luokitellaan kolmeen paradigmaan, valvottu oppiminen, valvomattomaan oppimiseen ja vahvistettuun oppimiseen. Valvottu oppiminen perustuu mallin kouluttamiseen tunnetuilla datajoukolla ja algoritmipohjaisten ennusteiden luomista erilaisilla syöte-tuloste-pareilla. Valvomaton oppiminen tunnistaa yhteneväisyyksiä datajoukossa, ilman ennalta määrättyjä syötteitä, joka tekee siitä erityisen tehokkaan työkalun EDA (Explora-tory Data Analysis) tarkoituksissa, eli tutkivassa data-analyysissa. Vahvistavassa oppimi-sessa järjestelmän annetaan oppia kokeilemalla. Järjestelmä saa palautetta takaisinkyt-kennällä negatiivisena tai positiivisena palautteena ja tekee muutoksia palautteen pohjalta prosessin optimoimiseksi (Bhattacharyya et al., 2020).

Koneoppimisen ja tekoälyn välillä on selvä yhteys, koska ML-teknologiat luovat pohjan AI-järjestelmien laskennallisille toiminnoille. Laskennallisiin toimintoihin, jotka vaativat päätöksen tekoa ja mukautumista lukeutuvat muun muassa kuvan tunnistus, luonnollisen kielen tulkinta ja ennustava analyysi. Tukitoimintoina, kuten neuroverkkoja, tukivektori-koneita ja päätöspuita, hyödynnetään monimutkaisia yhteyksiä datassa. Mainitut mene-telmät mahdollistavat AI-järjestelmien tekemään yleistyksiä mallien pohjalta, joka tekee niistä erinomaisen ratkaisun mukautumista vaativiin tehtäviin (Zhou, 2021). Työn laa-jemmassa kontekstissa koneoppiminen näkyy AI-pohjaisten järjestelmien ydin ratkaisuna, etenkin kyky prosessoida suuria datajoukkoja ja johtaa näistä päätelmiä.

4.2.3 Konenäkö

Konenäkö tekoälyn haara, jossa keskitytään järjestelmien kykyyn tulkita ja prosessoida visuaalista informaatiota ulkoisesta ympäristöstä. Konenäkö mallintaa ihmisen näköaistia eristämällä käyttökelpoista dataa kuvista tai vidoista. Käyttökohteina voi olla esimerkiksi esineiden tunnistaminen ja kuvan tai kolmiulotteisen tilan tulkitsemisessa. Konenäkö yh-distää raakadatan ja toiminnalliset sovellukset muodostaen perustan monille nykyaikaisil-le tekoälysovelluksille (Szeliski, 2022).

Visuaalisen syötteen tulkitsemiseen konenäkö hyödyntää matemaattisia algoritmeja ja koneoppia. Alkeelliset konenäön muodot pohjautuivat ennalta määriteltyihin ominaisuuk-siin ja sääntöihin. Nykyiset järjestelmät eivät tarvitse erillistä ohjelmointia eri ominai-suuksille ja hyödyntävät syväoppimista datajoukkojen tulkitsemisessa. Syväoppimismal-lit, kuten konvoluutioneuroverkot (Convolutional Neural Networks, CNN), ovat tulleet keskeisiksi teknologioiksi, kuten kuvien luokittelussa ja semanttisessa segmentoinnissa (Szeliski, 2022). Konenäköä sovelletaan monilla eri aloilla, kuten terveydenhuollossa, logistisissa ratkaisuissa ja teollisuudessa (Zhou, 2022; Yoshida, 2011). Konenäöllä on laa-jat sovellusmahdollisuudet prosessien automaatiossa ja päätöksenteossa.

4.2.4 Asiantuntijajärjestelmät

Asiantuntijajärjestelmät (Expert systems) ovat tekoälyn osa-alue, joka keskittyy emuloimaan ihmisen osaamista tietyllä osaamisalueella. Emulointi pyrkii asiantuntijatason

osaamiseen päätöksenteossa. Asiantuntijajärjestelmät hyödyntävät toiminnassaan sääntöpohjaista logiikkaa, heuristisia menetelmiä ja symbolista analyysia (Benfer, Brent ja Furbee, 1991). Menetelmät mahdollistavat tasapainoisen toiminnan haastavissa joustavuutta vaativissa tilanteissa, että deterministissä yksinkertaisissa tapauksissa. Järjestelmä koos-tuu neljästä pääkomponentista, jotka ovat tietopankki, johtopäätösmoottori, käyttöliittymä (User Interface, UI) ja jostain mekanismista, jolla voidaan tehdä pyyntö tiedon hankintaa varten. Komponentit yhdessä muodostavat järjestelmän, joka prosessoi toimialakohtaista tietoa ja pystyy tarjoamaan ratkaisuja ja suosituksia (Benfer et al., 1991).

Asiantuntijajärjestelmät loistavat juuri toimialakohtaisessa toiminnassa, mutta eivät suoriudu erityisen hyvin tehtävissä, jotka vaativat yleistä ongelman ratkaisua. Tämä rajoittaa käyttökatteita, mutta järjestelmät pystyvät käsittelemään dataa hallitusti ja matkimaan asiantuntijan ajatteluprosessia (Masuch, 2018; Benfer et al., 1991). Asiantuntijajärjestel-miä hyödynnetään monilla toimialoilla. Liiketoiminnassa käyttökohteita ovat tukirooli päätöksenteossa, markkinadatan analysointi, riskianalyysit ja strategian toimenpide-ehdotukset (Benfer et al., 1991).

4.3 Case-esimerkit käytännön sovelluksista

Tekoäly on yleistynyt nopeasti B2B-myyntiorganisaatiossa. Sen käyttö tehostaa myyntiprosesseja ja päätöksentekoa (Han, Lam, Zhan, Wang, Dwivedi & Tan, 2021). Useat tuoreet selvitykset korostavat, että nyt on käynnissä murrosvaihe, jossa edistyneet analytiikka- ja koneoppimisratkaisut ovat jo lisänneet myyjien tehokkuutta, vapauttaen heitä rutiinitöistä asiakastyöhön (Rodriguez & Peterson, 2024; McKinsey & Company, 2024). Tekoälyn hyödyntäminen myynnissä on laajenemassa kohti valtavirtaa, McKinsey & Company (2024) raportoi, että myynnin ja markkinoinnin saralla generatiivisen tekoälyn käyttöönotto on viimeisen vuoden aikana kasvanut nopeimmin kaikkien toimintojen joukossa. Samalla monet yritykset raportoivat konkreettisia hyötyjä, esim. tekoäly ja automaatioratkaisuja hyödyntäneet myyntitiimit ovat saavuttaneet merkittäviä parannuksia tehokkuudessa ja pystyneet käyttämään enemmän aikaa asiakkaiden parissa. Yleisesti ottaen tekoälyn tuomat parannukset ulottuvat sekä asiakaskokemukseen että sisäiseen tehokkuuteen Yleisesti ottaen tekoälyn tuomat parannukset ulottuvat sekä asiakaskokemukseen että sisäiseen tehokkuuteen (Barone

& Stagno, 2023). Rodriguez ja Peterson (2024) viittaavat tutkimuksiin, joissa tekoälyn käyttöönotto on parantanut asiakastyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta merkittävästi.

Myynnissä tekoäly toimii tyypillisesti ihmismyyjän yhteistyökumppanina, ei korvaajana. Paschen ym. (2020) esittävät B2B-myyntifunnelia käsittelevässä tutkimuksessaan, että tekoälyn ja ihmisen yhdistelmä, joka luo arvoa myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa paremmin kuin kumpikaan yksinään. Tekoäly kykenee käsittelemään valtavia tietomääriä ja löytämään piileviä trendejä tai oivalluksia, kun taas myyjä tuo prosessiin inhimillisen suhteiden rakentamisen, luovuuden ja asiantuntemuksen (Paschen et al., 2020; Rodriguez & Peterson, 2024). Useat konsulttitalot ennakoivatkin, että AI tulee muuttamaan myynnin toimintamalleja pysyvästi. BCG (2024) arvioi, että tekoälypohjaisilla ratkaisuilla voidaan parhaimmillaan lähes kaksinkertaistaa myynnin katteet kasvun ja tehokkuuden paranemisen myötä. Yritysjohdon agendalla onkin tunnistettu paine tarttua tekoälyn mahdollisuuksiin nopeasti, jotta kilpailijat eivät kaappaa etumatkaa (BCG, 2024; PwC, 2024). Samalla on kuitenkin ymmärrettävä, että tekoälyratkaisujen onnistunut hyödyntäminen edellyttää sekä teknologian että ihmisten roolien uudelleenarviointia myyntiprosessissa (Buchenau, 2023).

Tekoälyratkaisujen yleistymistä vauhdittavat myös viimeaikaiset edistysaskeleet AI-teknologioissa. Esimerkiksi suurten kielimallien ja muiden generatiivisten tekoälyjen kehittyminen on avannut myynnille uusia sovellusalueita, joita vielä muutama vuosi sitten ei ollut olemassa (Fujita, Wang Xiao & Moonis, 2023). Edelläkävijäyritykset hyödyntävät jo monipuolisesti erilaisia tekoälytyökaluja prospektien tunnistamiseen, asiakassegmenttien profilointiin, liidien pisteytykseen, viestien ja sisältöjen automaattiseen generointiin, CRM-järjestelmien automatisointiin sekä myyntiennusteiden tekemiseen (Rodriguez & Peterson, 2024; Deloitte, 2024). Tässä luvussa tarkastellaan näitä olemassa olevia tekoälyn sovelluksia B2B-myynnin kontekstissa. Luvun alaluvut etenevät myyntiprosessin logiikan mukaisesti asiakassegmentoinnista liidien hallintaan, asiakasviestintään, asiakkuuksien hallintaan ja ennustamiseen, tuoden esiin konkreettisia esimerkkejä sovelluksista sekä lopuksi pohdinnan tekoälyn käytön haasteista ja rajoitteista.

Useat yritykset ovat jo onnistuneesti ottaneet tekoälyratkaisuja käyttöönsä myynnissä, ja näistä on raportoitu rohkaisevia tuloksia. Yksi esimerkki löytyy myyntiennusteiden tarkkuudesta: Rodriguez ja Peterson (2024) kertovat teollisuusyritys Honeywellin tapauksesta, jossa tekoälytyökalu integroitiin myyntiennustamiseen. Tuloksena ennusteiden osuvuus parani huomattavasti ja myyntiputken aktiivisuus kasvoi selkeästi AI-avusteisen ennustamisen

avulla. Käytännössä Honeywell onnistui yhdistämään tekoälyennusteen osaksi myynnin ohjausta niin, että myyntitiimit pystyivät tunnistamaan lupaavimmat kaupat aikaisempaa paremmin ja keskittyivät oikeisiin tilaisuuksiin, mikä näkyi myynnin kasvuna (Rodriguez & Peterson, 2024). Vaikka tarkkoja lukuja ei tarvitsisi yksilöidä, on raportoitu esimerkiksi kaksinumeroisia prosentuaalisia parannuksia myyntiputken konversioasteissa AI-pohjaisten ennustemallien ansiosta verrattuna aiempaan tilanteeseen.

Toinen konkreettinen esimerkki tulee liidien hallinnasta. Moni B2B-yritys, erityisesti teknologia- ja palvelusektorilla, on ottanut käyttöön tekoälypohjaisia chatboteja verkkosivuillaan ja huomannut myyntiliidien määrän kasvavan. Esimerkiksi ohjelmistoalalla toimiva yritys X, joka on julkaisussa anonymisoitu tapaus, raportoi, että tekoälyassistentin avulla se kykeni kaappaamaan 30 % enemmän liidejä verkkosivuvierailijoista verrattuna aikaan ennen chatbotin käyttöönottoa (Barone & Stagno, 2023). Chatbot tervehti kävijöitä, vastasi välittömästi näiden perustiedusteluihin ja ohjasi kuumat liidit suoraan myyntitiimille jatkotoimenpiteitä varten. Tämä automatisoitu ensikontakti paitsi lisäsi liidien kokonaismäärää, myös paransi liidien laatua: myyntiin tulevat liidit olivat jo valmiiksi alustavasti kvalifioituja ja kiinnostuneita, mikä johti nopeampiin myyntisyklien läpimenoihin. Vastaavia tuloksia on raportoitu myös finanssialalla, jossa AI-pohjainen liidien pisteytys ja asiakasprofilointi on auttanut pankki- ja vakuutusyhtiöitä kohdentamaan myyntiponnistelut oikeille asiakkaille oikeaan aikaan (Deloitte, 2024). Esimerkiksi eräs vakuutusyhtiö käytti koneoppimista olemassa olevan asiakaskantansa analysointiin ja onnistui tunnistamaan joukon PK-yritysasiakkaita, joille se pystyi kohdentamaan täsmätarjouksia lisävakuutuksista, jolloin kampanjan vaste nousi moninkertaiseksi aiempiin massalähestymisiin verrattuna (PwC, 2024).

Myös myyjien tuottavuuden paranemisesta on käytännön näyttöä. McKinsey & Company (2024) toteaa, että yritykset, jotka ovat laajasti ottaneet käyttöön automaation ja tekoälyn myyntiprosesseissaan, ovat saavuttaneet noin 10–15 % jatkuvia parannuksia myyntihenkilöstön tehokkuudessa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että myyjät raportoivat viettävänsä enemmän aikaa suoraan asiakkaiden kanssa ja vähemmän aikaa taustatoimissa. Käytännön esimerkkinä eräässä B2B-palveluyrityksessä tekoälyn avulla automatisoitiin tarjousten laatimisen rutiinitehtävät ja CRM-päivitykset. Tämän seurauksena myyjien asiakaskäyntien ja soittojen määrä viikkotasolla kasvoi merkittävästi, kun aikaa vapautui byrokratian vähentyessä (Accenture, 2024). Myynnin johdolle hyötyy, kun data kerääntyy reaaliajassa ja ennusteet tarkentuvat, erään valmistavan teollisuuden yrityksen myyntijohtaja kertoi pystyvänsä

luottamaan kvartaaliennusteisiin ensimmäistä kertaa “ilman yöunia vievää epävarmuutta”, mikä vaikutti positiivisesti sekä myyntitiimin motivaatioon että yrityksen tuotantosuunnitteluun (Deloitte, 2024).

On huomionarvoista, että case-esimerkit kattavat monenlaisia tekoälyn käyttötapoja. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa soveltaa tekoälyä myynnissä, vaan organisaation tulee löytää omaan prosessiinsa sopivimmat kohteet. Honeywellin tapaus osoittaa ennustavan analytiikan voiman, kun taas toiset tapaukset korostavat liidigeneroinnin ja asiakasviestinnän automatisointia. Yhteistä onnistuneille esimerkeille on kuitenkin se, että yritykset integroivat tekoälyn osaksi ydintyötapojaan eikä vain irrallisena kokeiluna. BCG (2024) alleviivaa, että parhaat tulokset saadaan, kun tekoäly nähdään strategisena osana myyntiä: organisaatio rakentaa sekä teknologisen kyvykkyyden että ihmisosaamisen sen ympärille. Johtavilla yrityksillä on ollut rohkeutta skaalata lupaavia tekoälykokeiluja nopeasti laajempaan käyttöön, mikä on tuottanut kumulatiivista hyötyä. Esimerkiksi BCG (2024) mainitsee, että eräät edelläkävijät ovat saavuttaneet jopa noin 1.8-kertaisen kasvun myynnin katteessa tekoälyn tukemien kasvualoitteiden ansiosta. Vaikka tällaiset luvut riippuvat toimialasta ja tilanteesta, viesti on selvä, tekoälyn soveltaminen myyntiin ei ole vain teoreettista, vaan käytännössä todennettavissa olevaa liiketoimintahyötyä tuova kehityssuunta.

4.4 Ihmisen ja tekoälyn työnjako

Tekoälyn käyttöönotto ei tarkoita ihmistyön korvaamista, vaan sen uudelleenorganisointia ja täydentämistä. Tekoäly ja ihminen muodostavat yhdessä hybridisen työjärjestelmän, jossa koneet suorittavat laskennallisesti ja dataperustaisesti tehokkaita tehtäviä, kun taas ihminen vastaa kontekstin ymmärtämisestä, eettisestä harkinnasta ja luovasta ongelmanratkaisusta (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Brynjolfsson ja McAfee (2017) korostavat, että digitalisaation ja tekoälyn vaikutus näkyy ennen kaikkea työn rakenteellisena muutoksena: älykkyys siirtyy koneisiin, mutta arvonluonti perustuu ihmisen ja tekoälyn vuorovaikutukseen. Ihminen ei siis poistu prosessista, vaan hänen roolinsa siirtyy valvontaan, tulkintaan ja päätösten arviointiin. Davenport ja Ronanki (2018) puolestaan jakavat tekoälyn yrityskontekstissa kolmeen keskeiseen sovellusalueeseen, jotka yhdessä määrittävät ihmisen ja tekoälyn työnjaon:

1. Prosessien automaatio, jossa tekoäly hoitaa toistuvia ja sääntöpohjaisia tehtäviä (esim. tietojen siirto, asiakirjakäsittely).
2. Tiedon analysointi ja päätöksenteon tuki, jossa tekoäly tuottaa ennusteita ja suosituksia päätöksenteon tueksi.
3. Kognitiivinen vuorovaikutus, jossa tekoäly toimii ihmisen kanssa vuorovaikutuksessa, kuten chatbotit, puheavustajat ja suositusjärjestelmät.

Näiden mallien kautta voidaan tunnistaa työn uusi logiikka, jossa tekoäly tukee ihmistä päätöksenteossa, mutta ei korvaa hänen harkintaansa. Tämä työnjako on keskeinen lähtökohta myös luvussa 7 esitetyille ratkaisuehdotuksille, joissa tekoälyä tarkastellaan myynnin ja asiakasvuorovaikutuksen tukijana, ei itsenäisenä toimijana.

4.5 Haasteet ja rajoitteet tekoälyn käytössä myynnissä

Tekoälyn lupauksista huolimatta on tärkeää tunnistaa myös ne haasteet ja rajoitteet, joita Tekoälyn hyödyntämiseen myynnissä liittyy. Ensinnäkin teknologian käyttöönotto ja integrointi olemassa oleviin myyntiprosesseihin ei ole triviaalitehtävä. Monet organisaatiot kamppailevat sen kanssa, miten sovittaa yhteen perinteiset myynnin toimintamallit ja uudet tekoälypohjaiset innovaatiot. Esimerkiksi Accenture (2024) raportoi, että jopa 76 % yrityspäättäjistä suhtautuu vielä varovaisesti generatiivisen tekoälyn laajamittaiseen käyttöönottoon johtuen epävarmuudesta ja riskienhallinnan huolista. Pelkona on, että ilman selkeää ymmärrystä tekoälyn toiminnasta ja sen tuottamien vastausten luotettavuudesta, yritys voi altistua maine- tai tietoturvariskeille. Lisäksi organisaation kypsyys vaikuttaa implementointiin. Tekoäly vaatii toimiakseen laadukasta dataa ja usein myös prosessien uudelleensuunnittelua, jos CRM-tietojen laatu on heikko tai myyntiprosessi ei ole yhtenäinen, AI-ratkaisujen tuoma hyöty jää vajaaksi (Deloitte, 2024; BCG, 2024).

Dataan liittyvät haasteet ovatkin merkittäviä. Myyntidatassa saattaa olla puutteita, virheitä tai se voi olla siiloutunut eri järjestelmiin, mikä vaikeuttaa tekoälyn oppimista (PwC, 2024). Lisäksi B2B-myyntiympäristössä datan volyymi voi tietyissä tapauksissa olla niukempi kuin kuluttajapuolella. Kauppoja on vähemmän ja jokainen asiakas uniikki, jolloin koneoppimismallien kouluttaminen luotettaviksi voi olla haasteellisempaa. Uusien tuotteiden tai markkinoiden ennustamisessa Tekoäly kohtaa edelleen saman ongelman kuin ihmiset. Historiallista

dataa ei ole, joten ennuste joudutaan tekemään rajoitetun tiedon varassa (Hamoudia, Makridakis & Spliliotis, 2023). Hamoudia ym. (2023) huomauttavat, että vaikka tekoäly voi hyödyntää analogioita ja laajempia makrotaloudenkin indikaattoreita, ennusteiden tarkkuus kärsii väistämättä, jos tilanne on täysin ennennäkemätön. Tekoäly ei ole kristallipallo, vaan menneisyydestä oppiva järjestelmä.

Myynnin henkilöstön näkökulmasta merkittävä tekijä on asenteet ja luottamus tekoälyä kohtaan. Jotta tekoälyjärjestelmistä saadaan hyöty irti, myyjien on luotettava niiden antamiin suosituksiin ja ennusteisiin. Mikäli myyntitiimi näkee tekoälyn musta laatikko tyyppisenä, selittämättömänä järjestelmänä, voi sen neuvojen hyväksyminen arjen päätöksissä olla hidasta. Paschen ym. (2020) korostavat johtamisnäkökulmasta, että tekoälyn rooli on ajatella yhdessä myyjän kanssa, ei tämän puolesta. Tämän viestin sisäistäminen on tärkeää myyjien motivaation kannalta. Jos tekoäly koetaan uhkana oman roolin mielekkyydelle, esim. pelko myyjän työn automaatiosta, voi vastareaktiona olla passiivista vastarintaa sen käyttöönotolle (Buchenau, 2023). Toisaalta monet myyjät saattavat suhtautua kriittisesti tekoälyn tekemiin löydöksiin, etenkin jos ne ovat ristiriidassa myyjän henkilökohtaisen kokemuksen tai mututuntuman kanssa. Tällöin tarvitaan koulutusta ja läpinäkyvyyttä. Myyjille on hyödyllistä ymmärtää perusteet siitä, miten ennustemallit toimivat ja millä datalla ne on koulutettu (Deloitte, 2024). Luottamus rakentuu ajan myötä, kun myyjät huomaavat tekoälyn olevan oikeassa yhä uudelleen – mutta alkuvaiheessa väärät hälytykset tai virheelliset suositukset voivat heikentää halukkuutta hyödyntää järjestelmää jatkossa.

Regulaatio ja eettiset kysymykset tuovat myös omat rajoitteensa. B2B-myynnissäkin on huomioitava tietosuoja. Tekoälyratkaisut eivät saa rikkoa GDPR:n kaltaisia säädöksiä, kun ne käsittelevät asiakasdataa. Lisäksi AI saattaa vahingossa ehdottaa toimenpiteitä, jotka ovat eettisesti arveluttavia, esimerkiksi profilointi voi johtaa tilanteeseen, jossa tietyt asiakassegmentit sivuutetaan systemaattisesti. Yritysten on varmistettava, että tekoälyn toiminta noudattaa yrityksen arvoja ja että lopulliset päätökset tekee ihminen, erityisesti harmailla alueilla (Accenture, 2024). Algoritmien läpinäkyvyys on tekninen ja eettinen haaste. Syväoppivat mallit eivät aina pysty antamaan helposti tulkittavaa selitystä suosituksilleen, mikä voi vaikeuttaa esimerkiksi asiakkaalle perustelua, miksi tietty tarjous annettiin tai evättiin.

Lopuksi on syytä muistaa, että tekoälyn hyödyntäminen myynnissä vaatii osaamista ja kulttuurin muutosta organisaatiossa. Pelkkä teknologian hankinta ei automaattisesti paranna myyntiä, elleivät prosessit ja ihmiset muutu rinnalla (BCG, 2024). Myyntijohdon on

omaksuttava datalähtöinen johtamistapa ja myyjien on kehitettävä data-analytiikkalukutaitoa pystyäkseen hyödyntämään tekoälyn löydöksiä arjessaan (Rodriguez & Peterson, 2024). Organisaation sisällä voi ilmetä muutosvastarintaa, ja onnistuneet tapaukset osoittavat, että ylimmän johdon tuki ja selkeä visio tekoälyn roolista ovat avainasemassa haasteiden voittamisessa (BCG, 2024; PwC, 2024).

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation myyntiorganisaatio ja sen prosessit. Tavoitteena on muodostaa kattava kuva myynnin nykytilasta ja vertailla tuloksia aikaisempaan teoriaan, jotta voidaan tunnistaa kehityskohteita ja esittää ratkaisuja myyntiprosessien parantamiseksi. Tutkimuksessa hyödynnetään kahta päämenetelmää, kirjallisuuskatsausta ja asiantuntijahaastatteluja. Nämä menetelmät täydentävät toisiaan ja mahdollistavat monipuolisen analyysin kohdeorganisaation myyntitoiminnasta. Taulukossa 3 on kuvattu tutkimusprosessin päävaiheet sekä kunkin vaiheen tavoite, käytetyt menetelmät sekä aineisto ja tulokset. Kuvassa 3 on nähtävissä tutkimusvaiheiden eteneminen.

Tutkimus-vaihe	Tavoite	Menetelmät	Aineisto	Tulos
Kirjalli-suuskat-saus	Luoda teoreettinen viitekehys ja tarkentaa tutkimuskysymykset	Kuvaileva kirjallisuus-katsaus	Tieteelliset artikkelit, kirjat ja aikaisemmat tutkimukset	Teoreettinen pohja ja tutkimuskysymysten tarkennus
Empiirinen aineis-tonkeruu	Selvittää kohdeorganisaation nykytila ja kehityskohteet	Puolistruktu-roidut haastattelu	Yhdeksän kappaletta haastatteluja, 592 minuuttia haastatteluaineistoa sekä 325 sivua litteroitua tekstiä.	Nykytilan kuvaus ja kehittämiskohteiden tunnistaminen
Analyysi	Yhdistää teoreettinen viitekehys ja empiria	Laadullinen sisällönanalyysi	Haastattelulitteraatit	Teemat, johtopäätökset ja synteesi
Johtopää-tökset	Arvioida kehittämistarpeet ja tekoälyn potentiaali	Teorian ja empirian yhdistäminen	Tutkimuksen tulokset	Kehittämisehdotukset ja johtopäätökset

Taulukko 3. Tutkimuksen toteutus kiteytettynä.

Kirjallisuuskatsaus keskittyy erityisesti myynnin johtamiseen, myyntiprosessin hallintaan sekä dataan perustuvan päätöksenteon rooliin osana myynnin kehittämistä. Tämän katsauksen avulla luodaan teoreettinen pohja haastatteluille ja myynnin prosessien analysoinnille kohdeorganisaatiossa. Sen tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva myynnin eri osa-alueista ja tunnistaa haasteita, jotka voivat vaikuttaa myyntitoiminnan tehokkuuteen. Kirjallisuuskatsauksen avulla vertaillaan kohdeorganisaation toimintamalleja alan parhaisiin käytäntöihin ja tunnistetaan mahdollisia kehitystarpeita.

Haastattelututkimuksen ensisijainen tavoite on selvittää kohdeorganisaation myyntiorganisaation toimintamallit sekä tunnistaa tarpeet myynnin analysoinnin ja seurannan työkaluille. Haastattelujen avulla pyritään ymmärtämään eri liiketoiminta-alueiden erityispiirteitä ja myyntiprosessien kehityskohteita. Tämän luvun seuraavissa osioissa kuvataan empiirisen tutkimuksen aineiston keruu- ja analysointimenetelmät sekä niiden käyttö tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelututkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelut toteutettiin kohdeorganisaation myyntiorganisaation eri toimijoille, joiden työtehtävät liittyvät suoraan tai välillisesti myynnin johtamiseen ja myyntiprosessien eri vaiheisiin. Haastattelujen kohderyhmään kuului yrityksen, myyntipäälliköitä, avainasiakasvastaavia sekä operatiivisia toimihenkilöitä, jotka ovat suorassa vuorovaikutuksessa myyntiprosessien kanssa. Haastateltavien työtehtävä, haastattelun päivämäärä ja kesto on nähtävissä taulukosta 4.

Haastattelurunko (liite 1) laadittiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta, ja se jakautui neljään osa-alueeseen:

1. Haastateltavan tehtävä ja rooli kohdeorganisaatiossa.
2. Myynnin johtaminen, mukaan lukien strateginen ohjaus, myyntitavoitteiden asettaminen ja seuranta.
3. Myyntiprosessit, niiden nykytila ja mahdolliset kehitystarpeet.

4. Analytiikan ja datan rooli myynnissä, erityisesti myynnin mittarit ja CRM-järjestelmien hyödyntäminen.

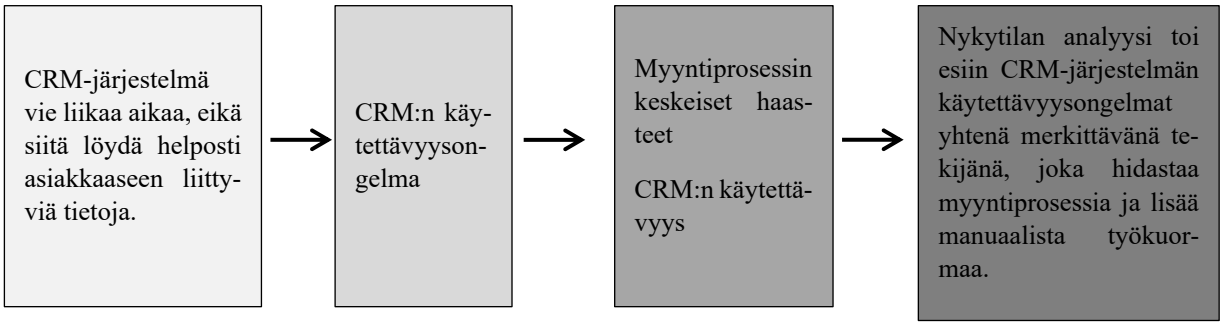
Haastattelut mahdollistavat yksityiskohtaisen ymmärryksen myynnin keskeisistä haasteista ja kehityskohteista sekä tarjoavat syvempää näkemystä myyntistrategian toteutuksesta organisaation eri tasoilla. Haastattelut toteutettiin sekä kasvotusten että etäyhteyksin, ja niiden kestot vaihtelivat 30–120 minuutin välillä.

Tehtävä	Päivämäärä	Kesto
Director Finland & Baltics	14.03.2025	1 h 25 min
Sales Manager (Finland)	25.03.2025	1 h 2 min
Sales Manager (Finland)	25-26.03.2025	2 h
Sales Manager (Finland)	27.03.2025	1 h 2 min
Sales Manager (Finland)	01.04.2025	54 min
Sales Engineer	07.04.2025	1 h 3 min
CTO Sales	25.04.2025	34 min
Sales Manager (UK)	08.04.2025	41 min
Sales Manager (UK)	15.04.2025	59 min

Taulukko 4. Asiantuntijahaastatteluiden työtehtävä, haastattelupäivämäärä ja kesto.

5.2 Analysointimenetelmät

Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto analysoitiin laadullisin sisältöanalyysimenetelmin. Kerätty data ryhmiteltiin teemoittain tutkimuskysymysten mukaisesti ja yhdistettiin kirjallisuuskatsauksen tarjoamiin näkökulmiin. Analyysin tulokset raportoitiin kohdeorganisaation johdolle, jonka kanssa tunnistettiin tärkeimmät kehityskohteet ja niiden vaikutukset myyntiprosessiin. Analyysiketjun eteneminen havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Havainnollistava kuva analyysipolusta.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää myyntiprosessien kehittämisessä ja myynnin johtamisessa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteen tarkentamiseksi analyysissä keskityttiin kolmeen pääkysymykseen:

1. Millainen on kohdeorganisaation nykyinen myyntiprosessi ja siihen liittyvät keskeiset haasteet?
2. Millaisia tekoälypohjaisia ratkaisuja voidaan tunnistaa tukemaan myyntiprosessin tehostamista?
3. Miten näitä ratkaisuja voidaan soveltaa kohdeorganisaation käytännön toimintaan ja arvioida niiden luotettavuutta?

Analyysin lopputuloksena syntyi konkreettisia tekoälypohjaisia ratkaisuja organisaation myyntiprosessin kehittämistarpeisiin. Tämä malli sisältää suositukset datan keräämiseen, analysointiin ja visualisointiin myyntitiimille, jotta AI-pohjainen päätöksenteko voidaan sisällyttää myyntiprosessiin tehokkaasti.

6 Myynninjohtaminen ja myyntiprosessi kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa siirrytään työn empiiriseen osuuteen. Teorian ja kirjallisuuskatsauksen tarjoama viitekehys asetetaan käytännön testiin tarkastelemalla kohdeorganisaation myynnin nykytilaa. Luvun ensisijaisena tavoitteena on luoda lukijalle selkeä kokonaiskuva siitä, miten myynti on tällä hetkellä organisoitu, johdettu ja toteutettu sekä mitkä tekijät tukevat tai hidastavat myyntiprosessin sujuvuutta. Samalla luku toimii johdantona sen alaluvuille, joissa pureudutaan yksityiskohtaisemmin kunkin osa-alueen havaintoihin ja kehitystarpeisiin.

6.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on teollisuude yritys, joka palvelee asiakkaita kansainvälisesti. Organisaation tarjoama kattaa laajasti laite ja huoltopalveluja, mukaan lukien asiakaskohtaiset erikoisratkaisut. Organisaatiolla on vahva markkina-asema, tietyillä alueilla organisaatio on alansa markkinajohtaja noin 50 % markkinaosuudella, mikä näkyy muun muassa siinä, että asiakkailta tulee runsaasti suoria yhteydenottoja ilman aktiivista prospektointia. Myyntiorganisaation myyntipäälliköitä ja -edustajia toimii useissa maissa ja alueilla vastaamassa paikallisesta myynnistä. Esimerkiksi Suomen ja Baltian myynnistä vastaava myyntipäällikkö johtaa tiimiä, johon kuuluu Suomessa neljä myyjää sekä Baltian maissa yhteensä neljä myyjää. Vastaavasti Skotlannissa ja Britteinsaarilla toimii oma aluemyyntipäällikkö, jonka vastuualueeseen kuuluu useita maantieteellisiä alueita. Organisaation asiakaskunta on laaja, asiakkaisiin kuuluu niin pieniä paikallisia yrityksiä kuin kansainvälisiä konsernejakin, monilta eri toimialoilta, kuten. energia-, valmistus- ja rakennusteollisuus.

6.2 Myyntiorganisaatio ja vastuut

Myynti on hajautettu sekä alueellisesti että osin tuotesegmentin mukaan. Käytännössä kullakin myyntialueella on vastuuhenkilö tai tiimi, joka hoitaa koko myyntiprosessin prospektoinnista kaupan päättämiseen. Esimerkiksi myyjä voi vastaa myynnistä pääasiassa Ruotsissa, mutta tarpeen mukaan myös Norjassa, Tanskassa erityisesti silloin, kun on kyse

vaativammista ETO-projekteista. Standardi nostoratkaisujen (CTO, configure-to-order) osalta vastuualue keskittyy Ruotsin länsirannikolle. Vastaavasti Suomessa myyntitiimi on jaettu alueellisesti. Erilliset vastuuhenkilöt itäiseen Suomeen, läntiseen Suomeen, Pohjois-Suomeen sekä Etelä-Suomeen. Kullakin myyntipäälliköllä on vastuu koko nostolaitteiden tuotevalikoimasta kyseisellä alueella, ja työ kattaa myyntityön kaikki vaiheet tarjouksen laatimisesta asiakassuhteen hoitoon. Myyntipäälliköt raportoivat myynninjohdolle. Esimerkiksi Suomen ja Baltian myyntiä koordinoiva päällikkö toimii tiiminsä esihenkilönä ja linkkinä ylempään johtoon.

Myyntipäällikön vastuut ovat laajat. He vastaavat uusasiakashankinnasta omalla alueellaan, asiakaskontaktien luomisesta ja ylläpidosta, tarjousten laadinnasta sekä sopimusneuvotteluista ja -hallinnasta. Asiakkuuksien hallinta kuuluu jokaisen myyjän tehtäviin he ylläpitävät suhteita sekä varmistavat uusien tilausten saamista olemassa olevilta asiakkailta. Työ edellyttää myös matkustamista asiakkaiden luo, esimerkiksi yksi myyjä kertoi matkustavansa keskimäärin kaksi päivää viikossa asiakastapaamisiin. Monilla myyjillä alueet ovat laajoja, joten tapaamisia pyritään yhdistämään samoille matkoille tehokkuuden lisäämiseksi.

Myyntiorganisaation tukena on joukko sisäisiä asiantuntijoita ja tukifunktioita. Merkittävä rooli on teknisellä myynnintuella, johon kuuluu tuotteen suunnittelu sekä projektipäälliköillä, jotka osallistuvat tarjous- ja toimitusprosessiin erityisesti räätälöidyissä projekteissa. Lisäksi organisaatiolla on lakiosasto auttamassa sopimusneuvotteluissa, mikä korostuu tapauksissa, joissa asiakas haluaa käyttää omia sopimusehtojaan. Myynnin taustatuessa on myös erillisiä järjestelmä- ja hallintohenkilöitä.

Myyntiorganisaatio on matriisimainen, jossa myyjät toimivat itsenäisesti omissa asiakasprojekteissaan, mutta hyödyntävät tarvittaessa organisaation yhteisiä resursseja myyntiprosessin eri vaiheissa. Tämä vaatii selkeitä vastuunjakoja ja kommunikointia myyntihenkilöstön ja tukitiimien välillä, jotta prosessi pysyy sujuvana. Haastatteluiden perusteella yhteistyö toimii pääosin hyvin, mutta resurssipula tai epäselvyydet roolituksessa esimerkiksi projektipäälliköiden osalta voivat aiheuttaa pullonkauloja toimitusvaiheessa. Ideaalitilanteessa myyntiorganisaation vastuut olisivat täysin läpinäkyvät ja resurssit riittävät. Nyt käytännössä myyjät kuitenkin hoitavat paljon tehtäviä itsenäisesti alusta loppuun, ja he kokevat toisinaan tekevänsä myös itse myynnin ulkopuolisia työtehtäviä.

6.3 Myynninjohtamine ja -tavoitteet

Organisaatiossa myynnin johtaminen yhdistää sekä ylhäältä johdetut tavoitteet että myyjien osallistamisen vaihtelevasti alueen mukaan. Useimpien haastateltujen mukaan vuosittaiset myyntitavoitteet asetetaan pitkälti yritysjohdon tai konsernin toimesta “ylhäältä”, mutta joidenkin alueiden myyntipäälliköt pääsevät osallistumaan tavoitteiden suunnitteluun jossain määrin. Sitä vastoin eräillä muilla alueilla, kuten Skotlannin ja Britannian myynnissä tavoitteet annetaan suoraan johdon toimesta ilman, että myyjät osallistuisivat niiden määrittelyyn. Tästä huolimatta tavoitteita pidetään yleisesti ottaen realistisina, joskin haastavina ja ne on monina vuosina jopa ylitetty.

Myynnin tavoiteasetannan rytmi ja seuranta ovat systemaattisia. Myynnin kannalta keskeisiä ajankohtia ovat vuosittain tapahtuva myyntisuunnitelman tai budjetin laadinta sekä säännölliset seurantapalaveri pitkin vuotta. Käytössä on esimerkiksi kuukausipalaverit, joissa käydään läpi myyntituloksia ja päivitetään myyntiennusteita. Suomen tiimissä seuranta tapahtuu kuukausitasolla kolmen kuukauden “rullaavan” ennusteen avulla, eli jatkuvasti pyritään ennakoimaan lähitulevaisuuden kauppoja ja vertaamaan kehitystä vuositavoitteeseen. Johto antaa myyjille palautetta aktiivisesti näissä seurantapalavereissa sekä toteutuneista tuloksista että myyjien antamista todennäköisyysarvioista avoinna oleville tarjouksille. Myös kansainvälisillä myyntialueilla korostetaan johdon palautetta myyntikehitystä seurataan ja tuloksista raportoidaan, vaikkei myyjä olisikaan itse osallistunut tavoitteen asettamiseen.

6.4 Nykyinen myyntiprosessi

Organisaation myyntiprosessi, havainnollistettu kuvassa 4, koostuu useista peräkkäisistä vaiheista, jotka etenevät potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta kaupan syntymiseen ja asiakassuhteen jatkohoitoon. Haastattelujen perusteella prosessin päävaiheet ja niiden toteutustapa käytännössä ovat seuraavat:

Kuva 4. Kohdeorganisaation käyttämä myyntiprosessi.

Prospektointi, uusien mahdollisten asiakkaiden etsiminen. Aktiivinen prospektointi on organisaatiossa melko vähäistä, erityisesti vahvoilla kotimarkkinoilla. Useat myyntipäälliköt

kertoivat, että Suomessa organisaatio on niin tunnettu, että valtaosa uusista tarjouspyynnöistä tulee asiakkaiden omasta aloitteesta ilman myyjien erityistä hakua. Myyjät eivät siis juurikaan tee “kylmäsoittoja” tai massamarkkinointia uusiin yrityksiin, vaan nojaavat organisaation maineeseen ja tunnettuuteen. Sen sijaan uudemmilla tai pienemmillä markkinoilla, kuten Baltian maissa tai tietyillä sektoreilla, myyjät harjoittavat jonkin verran aktiivisempaa prospektointia ja potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista. Esimerkiksi Itä-Suomen alueella kaikki mahdolliset asiakkaat pyritään pitämään tutkalla rajallisen asiakasmäärän vuoksi, mutta sielläkin uudet kontaktit syntyvät usein tarpeen pohjalta eikä systemaattisen kohderyhmälistan kautta. Ideaalitilanteessa prospektointi olisi järjestelmällisempää ja organisaatiolla olisi selkeästi määritellyt ihanneasiakasprofiilit ja proaktiiviset toimet uusien liidien luomiseksi. Käytännössä nyt luotetaan paljon orgaanisiin kyselyihin ja olemassa oleviin verkostoihin, mikä toimii vahvan brändin ansiosta, mutta saattaa jättää joitakin potentiaaleja hyödyntämättä etenkin kasvutavoitteiden kannalta.

Asiakaskontaktointi, ensikontaktit ja tarpeen kartoitus. Tyypillisesti organisaatiossa asiakaskontaktin aloite tulee asiakkaalta. Haastateltavat kuvailivat, että selkeää, yhtenäistä toimintamallia uusasiakkaan kontaktointiin ei juuri ole, jokainen myyjä hoitaa ensikontaktin omalla tyylillään, ja usein asiakas on itse ottanut yhteyttä esimerkiksi verkkosivujen kautta tai huolto-organisaation antaman vihjeen perusteella. Kun kontakti syntyy, myyjät selvittävät asiakkaan taustatietoja esimerkiksi tarkistavat yrityksen perustiedot, luottoluokituksen ja mahdolliset aiemmat asiakkuudet CRM-järjestelmästä, mikäli tietoja on kirjattu ylös. Moni myyjä hyödyntää myös yrityksen sisäisiä kanavia esimerkiksi asentajia tai huoltohenkilöitä saadakseen tietoa asiakkaan tarpeista ja olosuhteista etukäteen. Varsinaista ”kylmäkontaktointia” tehdään vähän. Sen sijaan kontaktointi perustuu asiakkaan ilmaistuun tarpeeseen tai myyjän havaitsemaan konkreettiseen mahdollisuuteen, kuten työmaalla nähtyyn tarpeeseen. Joissain maissa on luotu mallinnettu prosessi siihen, miten asiakaskontaktoinnissa edetään ja mitä taustatietoja tarkistetaan. Esim. Britanniassa myyjä käy systemaattisesti läpi asiakkaan luottotiedot ja taustat ennen tapaamista. Kuitenkin yhteistä on, että henkilökohtainen kontakti on avainasemassa. Myyjät soittavat asiakkaalle, sopivat tapaamisia ja pyrkivät rakentamaan luottamusta jo varhaisessa vaiheessa tarjoamalla apua ja asiantuntemusta. Yhtenä kehitystarpeena haastatteluissa nousi esiin, että asiakaskontaktoinnissa voisi olla yhtenäisempi malli ja parempi CRM:n hyödyntäminen esimerkiksi nyt kontaktien aktiivisuusmerkintöjä ei systemaattisesti kirjata ylös, mikä heikentää myyntiprosessin läpinäkyvyyttä. Ideaalitilanteessa jokainen uusi liidi ja asiakaskontakti kirjautuisi CRM:ään ja sitä seurattaisiin,

jotta mikään mahdollisuus ei pääsisi putoamaan välistä ja jotta asiakastiedot kertyisivät organisaation hyödynnettäväksi jatkossa.

Tarjousten laadinta ja myyntineuvottelut. Tarjousvaihe on organisaation myyntiprosessin kriittisin ja työläin osa, johon myyjät käyttävät suurimman osan ajastaan. Haastattelujen perusteella jopa 50–80 % myyjien työajasta kuluu tarjousten ja sopimusten valmisteluun. Tarjousprosessiin sisältyy asiakkaan tarpeiden tarkentaminen, teknisten ratkaisujen suunnittelu yhdessä sisäisen organisaation kanssa ja hinnan laskenta. Useat myyjät korostivat, että tarjousten tekeminen nojaa vahvasti tekniseen osaamiseen ja asiakkaan konsultoivaan palvelemiseen, myyjä ikään kuin toimii asiakkaan neuvonantajana sopivan nostoratkaisun määrittämisessä. Varsinaisia markkinointiesitteitä tai myyntikalvoja käytetään vain rajallisesti, sen sijaan myyjät hyödyntävät esimerkiksi aiempien toimitusten kuvia, referenssejä ja omaa asiantuntemustaan neuvotteluissa. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan prosessi ja ongelma, ja osallistuttaa asiakas ratkaisun suunnitteluun. Näin asiakas kokee saavansa juuri tarpeisiinsa sopivan ehdotuksen.

Tarjouksen laatiminen vaihtelee kestoltaan huomattavasti kaupan koon mukaan. Pienempien vakiolaitteiden osalta tarjouksen tekeminen voi viedä vain esimerkiksi puoli tuntia kerrallaan. Sen sijaan suuret projektit saattavat edellyttää lukuisia tarkennuskierroksia. On tavallista, että tarjousdokumentteja päivitetään ja neuvotteluja käydään useissa erissä, joskus jopa vuosien ajan, ennen kuin asiakas on valmis päätökseen. Myyjät kokevat toisinaan turhauttavana, että isot tarjousprosessit venyvät esimerkiksi on tapauksia, joissa tarjoukseen palataan vasta parin kolmen vuoden päästä ensimmäisestä versiosta, mutta toisaalta tällaisia pitkään “hautuneita” tapauksia ei pidetä hukkatyönä, sillä ne voivat lopulta realisoitua tilauksiksi.

Tarjousvaiheen onnistumisen kannalta kriittistä on nopea reagointi ja sisäisten tukitoimintojen, kuten suunnittelun tehokkuus. Organisaatiossa myyjät käyttävät tarjousten laskentaan organisaation omaa laskenta- ja konfigurointiohjelmaa, jonka avulla voidaan räätälöidä laite teknisten speksien ja haluttujen ominaisuuksien mukaan. Konfiguraattori tuottaa hinnat ja tekniset erittelyt tarjoukseen. Tämän lisäksi monet myyjät kasaavat tarjouksen liitteineen esim. layout-kuvat, tuotedokumentaatio ja hallinnoivat niitä. Myyntineuvotteluiden aikana pyritään pääsemään asiakkaan luo paikan päälle, jotta tarpeet voidaan konkreettisesti ymmärtää. Usein myyjät kertovat, että paras tilanne on nähdä tuotantoympäristö omin silmin ja käydä läpi asiakkaan kanssa nostotarpeet paikan päällä. Tällöin myyjä voi esimerkiksi mitata tiloja, havainnoida olosuhteita ja tehdä tarvittaessa suosituksia jo suunnitteluvaiheessa.

Asiakkaan taustojen selvittäminen esim. aiemmat laitehankinnat, käytössä olevat laitteet, budjetti kuuluu valmistautumiseen. Monessa tapauksessa itse tarjousdokumentti annetaan asiakkaalle kirjallisena ja sitä käydään yhdessä läpi. Isommissa projekteissa on voitu järjestää useita tapaamisia, joissa tarjouksen teknisiä yksityiskohtia ja ehtoja hiotaan. Myyjien mukaan asiakkaan luottamus pyritään voittamaan olemalla avoin, asiantunteva ja viemällä asiakasta aktiivisesti eteenpäin prosessissa niin, että tämä tuntee olonsa turvalliseksi investoinnin suhteen.

Sopimusten tekeminen. Kun asiakas tekee ostopäätöksen tai näyttää vihreää valoa tarjoukselle, alkaa varsinainen sopimusvaihe. Organisaatiossa myyjät ovat yleensä mukana myös sopimusneuvotteluissa loppuun asti. Pääsääntö on, että jos kauppa on luonteeltaan vakiomuotoinen ja voidaan käyttää organisaation omia vakioehtoja kaupalliset ja juridiset ehdot, jolloin sopimusprosessi sujuu nopeasti ja selkeästi. Tällöin usein riittää tilausvahvistus tai vakiomuotoinen sopimusdokumentti, jonka myyjä toimittaa asiakkaalle allekirjoitettavaksi. Monissa pienemmissä kaupoissa ei edes laadita erillistä sopimusasiakirjaa, vaan asiakkaan tilaus ja siihen annettu tilausvahvistus riittävät sopimukseksi.

Haasteita syntyy, jos asiakas haluaa käyttää omia sopimusehtojaan tai -pohjaansa. Tällöin myyjän on neuvoteltava ehdoista yhdessä sekä asiakkaan että oman organisaation kanssa. Käytännössä organisaatiolla on ohjeena, että myyjä konsultoi esimiestään ja tarvittaessa lakiosastoa, jos asiakkaan ehdottamat sopimusmuutokset poikkeavat vakiokäytännöistä. Haastattelut toivat esiin, että erityisesti suurempien asiakkaiden kanssa sopimusprosessit voivat olla raskaita. Tarjousten hyväksyntää ja sopimusehtojen hieromista saatetaan pallotella puolin ja toisin, mikä hidastaa kaupan klousaamista. Kansainvälisillä markkinoilla myyjillä on usein nimettyjä tukihenkilöitä sopimusasioissa, kuten Britanniassa oma sopimusasiantuntija, jotta paikalliset lait ja käytännöt tulevat huomioiduksi. Sopimusvaiheen hitaus nähdään merkittäväksi pullonkaulaksi silloin, kun monimutkaiset sopimusasiat vaativat paljon edestakaista kommunikaatiota ja hyväksyntöjä. Ihannetilanteessa sopimusehdot olisi pitkälti standardoitu ja asiakkaat hyväksyisivät ne pienin muutoksin, jolloin myyntiprosessi voisi edetä rivakammin. Organisaatiossa pyritäänkin jatkuvasti kehittämään vakioehtoja ja mallipohjia niin, että ne kelpaisivat mahdollisimman monelle asiakkaalle sellaisenaan. Tästä huolimatta todettiin, että asiakkaiden omat ehdot vaativat usein lisäneuvotteluja ja lakitiimin apua, mikä voi hidastaa prosessia.

Asiakassuhteen hallinta ja myynnin analysointi. Myyntityö ei pääty kaupan saamiseen, vaan organisaatiossa myyjät jatkavat asiakkuuden hoitoa myös toimituksen ja käyttöönoton jälkeen. Myyjä toimii yleensä asiakkaan yhteyshenkilönä, vaikka varsinainen projektitoimitus siirtyisikin projektipäällikön vedettäväksi. Tämä tarkoittaa, että myyjä seuraa projektin etenemistä ja pitää asiakkaaseen yhteyttä varmistaen tyytyväisyyden sekä etsien mahdollisuuksia lisämyyntiin esim. huoltosopimukset, lisälaitteet. Myyjät kertoivat, että he pyrkivät ajoittamaan asiakaskäyntejä säännöllisesti myös olemassa oleville asiakkaille esimerkiksi muun matkustuksen yhteydessä.

Asiakassegmentoinnin osalta organisaatiolla on varsin inklusiivinen lähestymistapa, käytännössä kaikkia maksukykyisiä asiakkaita palvellaan riippumatta koosta tai toimialasta. Mitään erityisen tiukkaa rajausta ”ihanne” asiakkaista myyjille ei ole annettu, vaan myynti reagoi joustavasti kysyntään. Asiakkaiden profilointia tehdään jossain määrin palveluliiketoiminnan, eli huollon puolella, mutta uusmyynnissä segmentointi ei ohjaa myyjien toimintaa juurikaan. Tämä tarkoittaa, että myyjä huolehtii niin pienistä yksittäisistä yrityksistä kuin isoista konserneista. Haasteena on sovittaa oma ajankäyttö järkevästi niin, että isot projektit saavat riittävästi huomiota mutta pienempiäkään kauppoja ei jätetä tekemättä.

Myynnin analysointi ja suunnittelu ovat myös osa myynnintehtäviä, joskin myyjien oma pitkän tähtäimen strategiatyö on vähäistä. Kuten edellä mainittiin, myynnin tuloksia seurataan kuukausittain ja ennusteita päivitetään. Lisäksi osa myyjistä hyödyntää työkaluja oman myyntiputkensa analysointiin. Esimerkiksi yksi myyjistä kertoi käyttävänsä Power BI -työkalua aktiivisesti omien myyntiensä seuraamiseen. Tämä viittaa siihen, että datan avulla pyritään ymmärtämään myynnin kehittymistä ja kuinka paljon tarjouksia on sisällä, mikä niiden todennäköisyys on ja mitkä kaupat on saatu maaliin. Toisaalta toisissa haastatteluissa todettiin, ettei esimerkiksi edistynyt analytiikka tai muut vastaavat työkalut ole laajasti käytössä myyntityössä. Fokus on enemmänkin perinteisessä tulosseurannassa CRM:n lukujen avulla. Myyntisuunnitelmat tehdään vuositasolla, mutta yksittäiset myyjät eivät juurikaan laadi omia pitkän aikavälin suunnitelmia, vaan toiminta on luonteeltaan hyvin operatiivista, jossa reagoidaan tarjouspyyntöihin, hoidetaan asiakassuhteita ja pyritään saavuttamaan asetetut vuosi-/neljännesvuositavoitteet.

Organisaation nykyinen myyntiprosessi on vahvasti myyjävetoinen ja asiakaslähtöinen. Myyjät toimivat oman prosessinsa “yrittäjinä” hyödyntäen organisaation apua tarvittaessa. Prosessi on joustava asiakkaan suuntaan, asiakas saa yksilöllistä palvelua ja ratkaisuja, mutta

samalla joiltain osin epäyhtenäinen yrityksen sisällä (esim. asiakaskontaktien kirjaamisessa tai systemaattisessa prospektoinnissa on vaihtelua). Ideaalitilanteessa organisaatio voisi hyödyntää yhtenäisempää myynnin prosessimallia ja dataan pohjautuvaa myyntiputken hallintaa (esim. CRM:n kurinalainen käyttö, standardoidut myyntivaiheet) varmistaakseen, että mikään mahdollisuus ei jää huomiotta ja että jokainen myyjä seuraa parhaita käytäntöjä. Siitä huolimatta nykyinen toimintatapa on tuottanut hyviä tuloksia, osin kokeneiden myyjien oman asiantuntemuksen ja vahvan brändin ansiosta. Tämä luo pohjan kehitystyölle, jossa tunnistettuja haasteita voidaan lähteä systemaattisemmin parantamaan.

6.5 Kehittämiskohteet ja havaitut haasteet

Haastattelumateriaaleista nousi esiin useita myyntiprosessin kehittämiskohteita ja haasteita, joihin organisaatiossa halutaan löytää parannusta. Seuraavassa on koottu keskeisimpiä teemoja:

Myyntiprosessin kesto ja viiveet. Yksi suurimmista haasteista on myyntisyklien pituus. Tarjous- ja sopimusvaiheessa koetaan merkittäviä viiveitä, jotka johtuvat sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäisesti teknisen suunnittelun hitaus kuormittaa prosessia erityisesti silloin, kun tarjouksen laskenta ja mitoitus edellyttävät konsernin ulkomaisten yksiköiden panosta, vasteajat voivat venyä liian pitkiksi. Myyjät kuvasivat tilanteita, joissa he ovat joutuneet odottamaan piirustuksia tai erikoiskomponenttien tietoja viikkokausia, mikä jarruttaa asiakkaalle tarjouksen antamista. Ulkoisesti taas asiakkaiden päätöksenteon hitaus on haaste. Monessa yrityksessä investointipäätökset vaativat usean henkilön hyväksyntää, ja asiakkaat saattavat viivästyttää tilausta esimerkiksi odottaessaan omia sisäisiä prosessejaan tai tarkentaessaan tarpeitaan. Eräs myyjä mainitsi, että asiakkaat ovat usein myöhässä piirustusten tai sopimusten hyväksymisessä, mikä siirtää toimituksen aloitusta. Nämä viiveet johtavat siihen, että myyntiprosessissa on paljon odotusaikaa, joka ei tuota arvoa. Kehittämiskohteena onkin nopeuttaa prosessia. Haastateltavat toivoivat nopeampaa päätöksentekoa sekä asiakkaiden puolella että oman organisaation sisällä teknisessä tuessa. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi resurssien lisäämistä tai priorisointia suunnitteluyksiköissä, parempaa projektinhallintaa isojen tarjousten osalta sekä asiakkaiden kouluttamista tekemään päätöksiä ripeämmin tarjoamalla heille selkeää tietoa ostopäätöksen tueksi. Ideaalissa tilanteessa

myyntiprosessin läpimenoaikaa saataisiin lyhennettyä niin, että asiakas saa tarjouksen nopeasti ja kauppa voidaan viedä maaliin viipymättä heti, kun asiakas on valmis ostamaan.

Järjestelmät ja työkalut. Toinen merkittävä kehityskohde liittyy myynnin tukijärjestelmiin, erityisesti CRM-järjestelmän käyttöön. Nykyinen CRM koetaan kankeaksi ja osin päällekkäiseksi muiden työkalujen kanssa. Myyjät eivät aina kirjaa kaikkia myyntitoimenpiteitä järjestelmään ajantasaisesti, koska sen käyttö vie aikaa ja käyttöliittymä on hankala. Tästä seuraa, että CRM-tiedot eivät täysin vastaa todellisuutta ilman jälkikäteistä täydennystä. Erityisesti mobiilikäytön puutteet nostettiin esiin. Nykyinen CRM ei toimi kunnolla mobiilisti, mikä vaikeuttaa kentällä työskentelevien myyjien tietojen kirjaamista reaaliajassa. Lisäksi CRM:n rooli on enemmän raportoinnissa kuin myyntityön aktiivisena tukena, se nähdään "pakollisena" järjestelmänä, joka palvelee johdon seurantatarpeita, mutta antaa vain vähän lisäarvoa itse myyjälle päivittäisessä työssä. Tämän vuoksi on kehitystarpeita keventää ja integraatiota parantaa. Myyjät toivovat kevyempää, helppokäyttöisempää CRM:ää, joka olisi paremmin yhteydessä muihin työkaluihin, kuten tarjousten laskentaohjelmaan. Esimerkiksi tarjousjärjestelmä ei nykytilassa keskustele CRM:n kanssa, mikä johtaa siihen, että samoja tietoja voidaan joutua syöttämään kahdesti. Ihannetilassa nämä kaksi järjestelmää jakaisivat tietoa automaattisesti. Useampi haastateltava mainitsi myös, että Excel on muodostunut epäviralliseksi järjestelmäksi CRM:n rinnalle. On kehitetty Excel-pohjaisia raportointityökaluja ja hinnastolaskelmia, joita myyjät käyttävät. Tämä toki auttaa yksittäistä myyjää, mutta ei ole optimaalista kokonaisuuden kannalta. Tiedot hajaantuvat eri paikkoihin. Järjestelmäpuolella tunnistettiin myös tarve poistaa päällekkäisyyksiä sekä parantaa järjestelmien käytön osaamista. Koulutusta toivottiin järjestelmiin lisää, mieluiten kasvokkain, jotta kaikki myyjät osaisivat hyödyntää työkaluja tehokkaasti. Toisin sanoen, teknologian pitäisi tukea myyntiprosessia nykyistä paremmin eikä lisätä hallinnollista taakkaa.

Hallinnollinen kuormitus vs. myyntityön fokus. Moni myyjä koki tekevänsä liikaa sellaista työtä, joka ei suoranaisesti liity myynnin edistämiseen. Tähän lukeutuvat esim. erilaisten raporttien täyttö, tietojen syöttö moneen kertaan eri järjestelmiin sekä sisäisten prosessien koordinointi, kuten toimitusaikojen varmistelu tuotannosta. Ihannetilanteessa myyjä voisi käyttää valtaosan ajastaan asiakkaiden parissa kartoittaen tarpeita, esittelemässä ratkaisuja ja neuvottelemassa kaupoista. Todellisuudessa esimerkiksi brittiläinen aluepäällikkö arvioi työviikkonsa olevan jopa 60-tuntinen, josta iso osa menee tarjousten ja tilausten

käsittelyyn ja muihin toimistotöihin. Hän toivoisi voivansa vähentää “ei-myyntiin liittyvää työtä” ja viettää enemmän aikaa asiakkaiden luona. Suomessakin eräs myyjä totesi haluavansa tehdä työnsä tehokkaasti ja itsenäisesti ilman liiallista hallinnollista kuormaa. Kehittämiskohteena on siis poistaa myyntityötä hidastavia työvaiheita tai delegoida niitä muille esimerkiksi kehittämällä tukijärjestelmiä hoitamaan tilaus- ja sopimusdokumentaatiota, tai hyödyntämällä teknologiaa avustamaan rutiinitehtävissä, kuten CRM-datan päivityksessä. Haastatteluissa mainittiinkin, että tekoälypohjainen “CRM-sihteeri” voisi olla tulevaisuudessa hyödyllinen. Se voisi automatisoida tietojen kirjaamista ja muistuttaa myyjiä vaikkapa tarjousten seurannasta. Myynnin johdon kannalta haasteena on löytää tasapaino raportoinnin vaatiman kurinalaisuuden ja myyjien ajankäytön välillä. Ideaalisti jokainen kirjallinen työvaihe palvelisi suoraan myyntiä, esim. syötetyt tiedot tuottaisivat analytiikkaa, joka auttaa myyjää, jolloin myyjätkin kokisivat hallinnollisen työn hyödylliseksi, eivät vain velvollisuudeksi.

Asiakastarpeiden ymmärtäminen ja arvon viestiminen. Organisaation myyjät kohtaavat monenlaisia asiakkaita, joista osalla on hyvin selkeä käsitys siitä, mitä he tarvitsevat, kun taas toisilla on vain havaittu tarve mutta ei tarkkaa teknistä osaamista ratkaisuun liittyen. Haastatteluiden perusteella pienten asiakkaiden kohdalla on usein niin, että asiakkaat eivät aina tiedä mitä tarvitsevat ja saattavat tarvita paljon ohjausta oikeanlaisen nostoratkaisun valintaan. Suurilla asiakkailla sen sijaan saattaa olla omia asiantuntijoita ja insinöörejä, jotka ymmärtävät teknisiä yksityiskohtia, mutta byrokratia ja monien sidosryhmien osallistuminen (tuotanto, hankinta, johto) voivat hidastaa päätöksentekoa. Haasteena myyjille on muokata viestinsä kuulijakunnan mukaan. Teknisen asiantuntijan kanssa painottaa suorituskykyä ja teknisiä ratkaisuja, hankintaihmiselle korostaa kustannustehokkuutta ja elinkaarikustannuksia, ja ylimmälle johdolle kenties turvallisuutta, tuottavuutta ja investoinnin takaisinmaksua.

Hinta vs. arvo -asetelma on selkeä kehitysteema. Moni myyjä huomautti, että asiakkaan edustajat, erityisesti hankintayksikkö, tuijottavat usein pelkkää hintaa tai alennuksia, jolloin organisaation tarjoaman laadun ja pitkän aikavälin arvon perustelu korostuu. Organisaation edustajat pyrkivät tuomaan esiin seikkoja kuten laitteen koko elinkaarikustannus, huollon ja seisokkien vaikutus tuotantoon sekä brändin tarjoama luotettavuus. Arvon myyminen vaatii syvää asiakasymmärrystä ja hyviä referenssejä. Haastatteluissa todettiin, että asiakkaille ei haluta tarjota “buffet-pöytää” kaikista mahdollisista vaihtoehdoista, vaan ennemmin halutaan konsultoida ja suositella parasta ratkaisua selittäen miksi se tuottaa arvoa asiakkaalle.

Ihannetilanteessa jokainen asiakas ymmärtäisi tarkasti, mitä organisaation ratkaisu sisältää ja miksi se on hintansa arvoinen, mutta nykytilassa myyjien on jatkuvasti tehtävä töitä tämän ymmärryksen vahvistamiseksi. Asiakasymmärryksen syventämistä pidetään kuitenkin organisaation vahvuutena. Myyjät osaavat asettua asiakkaan asemaan ja ratkaista heidän ongelmiaan, mikä on nykyaikaisen konsultatiivisen myynnin ytimessä.

Sisäisen koordinoinnin haasteet. Kuten myyntiorganisaation kuvauksessa mainittiin, myynti toimii yhdessä teknisen tuen, projektinjohdon, tuotannon ja asennuksen kanssa. Joskus yhteistyö ei suju saumattomasti esimerkiksi projektipäälliköillä voi olla liian monta projektia vetovastuullaan, mikä vaikeuttaa myynnin lupaamien aikataulujen pitävyyttä. Myyjät mainitsivat, että projektipäälliköiden resurssien jakauttaminen ja epäselvät vastuut voivat muodostaa pullonkaulan, kun myyntiprojekti etenee toteutukseen. Samoin huolto- ja asennusorganisaatiolta saatavan palautteen viive esim. asennusaikataulujen varmistaminen tarjousta varten saattaa haitata tarjouksen antamista nopeasti. Nämä ovat kehityskohteita, joissa kokonaisprosessin sujuvoittaminen myynnistä toimitukseen on tärkeää. Ratkaisuksi voidaan esittää muun muassa parempaa tiedonkulkua ja yhteistyön selkeyttämistä esimerkiksi digitaalisia seurantajärjestelmiä, joista myyjä näkisi reaaliajassa suunnittelun ja valmistuksen etenemän. Tällainen näkyvyys auttaisi myyjää hallitsemaan asiakkaan odotuksia ja vähentäisi epävarmuutta.

Edellä mainitut haasteet ovat tunnistettuja kehittämisalueita, joihin organisaatiossa halutaan panostaa. Organisaation myyntiprosessi kärsii tyypillisistä B2B-myyntiorganisaation ongelmakohdista, prosessien pirstaleisuudesta, liiallisesta käsityömäisyydestä tietojärjestelmien jäykkyydestä sekä ulkoisten tekijöiden aiheuttamasta epävarmuudesta. Positiivista on, että henkilöstöllä on selkeä näkemys parannustarpeista ja halua kehittää toimintaa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan vielä käytössä olevia järjestelmiä tarkemmin sekä lopuksi eritellään myyntiprosessin hukkatekijöitä lean-ajattelun näkökulmasta.

6.6 Myynnin tukijärjestelmät

Organisaation myynnissä hyödynnetään useita tietojärjestelmiä ja työkaluja, jotka on tarkoitettu tehostamaan myyntiprosessia. Tärkeimmät näistä ovat CRM-järjestelmä, tarjousten laskenta- ja konfigurointiohjelmisto, sekä muut tukityökalut kuten Excel ja dokumentinhallintavälineet. Myös liiketoimintatiedon raportointiin on käytössä työkaluja, kuten Power BI.

Haastattelut kuitenkin paljastivat, että järjestelmien potentiaalia ei täysin hyödynnetä, joko käytettävyysongelmien tai integroitumattomuuden vuoksi.

CRM-järjestelmä. Yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmä on globaali työkalu, johon kirjataan asiakastiedot, kontaktit, tarjoukset ja tilaukset. CRM:n ideaalina roolina olisi toimia myyntiputken selkärankana. Kaiken myyntiin liittyvän tiedon keskittymänä. Nykytilassa CRM:n käytössä on kuitenkin haasteita. Kuten edellä mainittiin, käyttöaktiivisuus vaihtelee myyjittäin, osa kirjaa tunnollisesti kaikki tapaamiset, puhelut ja tarjoukset CRM:ään, kun taas toiset käyttävät järjestelmää vain minimimäärän, esim. syöttävät pakolliset tiedot kvartaaliraportointia varten. Syynä vaihtelevaan käyttöön ovat mm. järjestelmän koettu hitaus ja monimutkaisuus. Haastateltavista yksi kuvasi CRM:ää raskaaksi työkaluksi, jonka mobiiliversio ei toimi asianmukaisesti, mikä käytännössä estää tietojen kirjaamisen tien päältä. Toinen totesi, että CRM:ää käytetään lähinnä pakollisiin kirjauksiin, eikä se tue aktiivisesti myyntityötä. Tämä on kriittinen havainto, josta voidaan todeta, että järjestelmästä on tullut raportoinnin työkalu, ei myyjää hyödyttävä apuväline. Esimerkiksi muistutukset, tehtävien hallinta tai asiakaskontaktien seuranta eivät nykymuodossaan toimi niin hyvin, että kaikki myyjät käyttäisivät niitä. Tosin muutamat mainitsivat käyttävänsä CRM:ää aktiivisesti muistutusten ja asiakaskontaktien seurantaan. Useampi haastateltava peräänkuulutti CRM:n modernisointia: toiveena on kevyempi, nopeampi käyttöliittymä sekä etenkin parempi mobiilituki, jotta järjestelmästä tulisi luonteva osa myyjän päivittäistä työtä. Nykyisin kun mobiilikäyttö on hankalaa, myyjät saattavat pitää tietoja omissa muistiinpanoissaan ja syöttää ne CRM:ään vasta toimistolla, jos muistavat, mikä aiheuttaa viiveitä ja mahdollisia tietokatkoksia.

Tarjous- ja tuotekonfiguraattori: Ohjelma, jolla organisaation myynti laskee tarjouksia. Se sisältää tuotetiedot, tekniset konfigurointimahdollisuudet ja hinnastot. Haastatteluissa mainittiin lähes jokaisen myyjän toimesta oleellisena työkaluna, jonka avulla myyjä pystyy syöttämään asiakkaan tarvitseman tuotteen parametrit, kuten nostokapasiteetti, jänneväli, nostokorkeus, mahdolliset lisävarusteet ja ohjelma laskee sopivan kokoonpanon hinnan ja antaa tekniset spesifikaatiot. Konfiguraattorin hyödyllisyys on kiistaton, sillä ilman sitä monimutkaisten tuotteiden hinnoittelu veisi huomattavasti enemmän aikaa ja olisi altis virheille. Ohjelman tuottamat laskelmat ovat myös läpinäkyviä organisaation sisällä. Laskelmat voidaan tarvittaessa tarkistaa esimerkiksi myynnin tuen tai johdon toimesta. Ongelmaksi on kuitenkin koettu konfiguraattorin erillisyys muista järjestelmistä. Tiedot eivät siirry suoraan

CRM:ään tai tilausjärjestelmään. Myyjät saattavat esimerkiksi saada konfiguraattorista ulos tarjouksen tai hinnan, jonka he sitten kirjaavat käsin CRM:ään tarjoukseksi. Tämä kaksoissyöttö koetaan turhana työnä ja riskinä virheille, jos ihminen kirjaa tietoja manuaalisesti kahteen paikkaan, voi tulla epäjohdonmukaisuuksia. Haastatteluissa pohdittiin, että konfiguraattori ja CRM tulisi integroida saumattomasti, jolloin yhden kerran syöttö riittäisi. Lisäksi jos CRM:stä näkisi suoraan tarjouksen tilan ja sisällön tai vaikka linkin konfiguraattorin tuottamaan tarjoukseen, myyntiputken hallinta helpottuisi. Tällä hetkellä näiden järjestelmien välillä on katkos, joka näkyy myyjien arjessa pienenä tehottomuutena.

Sähköposti ja muut toimistotyökalut. Sähköposti on olennainen osa myyntityötä. Sen kautta kulkee tarjousdokumentteja, asiakasviestintää ja sisäistä koordinointia. Kuitenkin sähköpostin ja CRM:n välillä ei ole automatiikkaa, minkä vuoksi esimerkiksi asiakaskirjeenvaihdon dokumentointi CRM:ään jää manuaaliseksi. Eräs idea oli sähköpostien integrointi CRM:ään niin, että esimerkiksi tietyn asiakkaan kanssa käyty kirjeenvaihto tallentuisi automaattisesti asiakastietoihin ilman, että myyjän täytyy kopio-liitä tai erikseen merkitä niitä. Myös tarjoustenteon tueksi käytetään tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmia. Monilla myyjillä on omia tarjouspohjia Wordissa tai Excelissä, joihin he koostavat konfiguraattorin antamat luvut, yritysesittelyt ja muut tekstit. Haastateltavat mainitsivat, että näitä tarjouspohjia on pyritty kehittämään, mutta edelleen on hajontaa siinä, miten tarjousten dokumentit laaditaan. Ideaalisti organisaatiolla olisi yhtenäinen CPQ (Configure, Price, Quote) -järjestelmä, joka kattaisi sekä teknisen konfiguraation että valmiin tarjousdokumentin generoinnin, nyt konfiguraattori hoitaa ensimmäisen osan, mutta toinen osa tehdään osin käsin.

Excel ja omat seurannat: Excel on käytössä myyjien henkilökohtaisena työkaluna. Sitä käytetään hintalaskelmien hienosäätöön, omien myyntilistojen pitoon ja jopa raportointiin. Yksi haastateltava mainitsi, että CRM:n rinnalle on kehitetty Excel-pohjainen raportointijärjestelmä, mutta se koettiin osittain tarpeettomaksi päällekkäisyydeksi. Tämä viittaa siihen, että jossain vaiheessa organisaatiossa on pyritty paikkaamaan CRM:n puutteita rakentamalla joustavampi Excel-työkalu, mutta lopputuloksena on vain lisää työtä tietojen ylläpitoon kahdessa paikassa. Myyjien kannalta Excel on mieluisa, koska sitä voi räätälöidä omiin tarpeisiin, mutta organisaation kannalta taas se on ongelmallinen, koska tieto ei välity eteenpäin ilman erillistä raportointia. Tavoitteena olisikin vähentää Excel-riippuvuutta parantamalla virallisia järjestelmiä niin, että myyjät kokevat ne riittävän joustaviksi

Analytiikka- ja seurantatyökalut. Ainakin osa myyjistä käyttää Power BI -raportointia seuratakseen omaa myyntiään. Tämä tarkoittaa, että CRM:stä tai muista lähteistä kootaan myyntilukuja visuaalisiksi raporttipohjiksi, joista näkee esim. kuukausittaiset myyntimäärät, tavoitteiden toteumat ja avoimien tarjousten tilanteen. Power BI:n aktiivinen käyttö tosin vaikutti olevan henkilösidonnaista. Analytiikkaa ei juurikaan nostettu esiin haastatteluissa, mikä voi viitata siihen, että data-analytiikan hyödyntäminen on lähinnä myynninjohdon kannalta merkittävää. Johdon kuukausiraporteissa ja myyjien seurantamittareissa pysytään perinteisissä tunnusluvuissa. Tekoäly ei ole toistaiseksi käytössä myynnin järjestelmissä, mutta useampikin haastateltava oli kiinnostunut sen mahdollisuuksista esimerkiksi tarjousten automatisoinnissa tai ennusteiden parantamisessa.

Käytössä olevat järjestelmät tarjoavat perusvalmiudet myyntiprosessin hallintaan, mutta niiden hyödyllisyys jää vajaaksi johtuen käyttöongelmista ja integraation puutteista. Organisaatiolla olisi hyötyä järjestelmäarkkitehtuurin kehittämisestä. Yhtenäinen, käyttäjäystävällinen myyntialusta (esim. moderni CRM/CPQ-yhdistelmä), joka vähentäisi päällekkäistä työtä ja toimisi aidosti myyjien yhtenä tiedon lähteenä, on tavoitetila. Nykyiset työkalut kyllä mahdollistavat tiedon tallentamisen ja jakamisen, mutta kun myyjät kokevat joutuvansa tekemään ylimääräistä työtä niiden parissa, potentiaali jää hyödyntämättä. Panostamalla koulutukseen, mobiilikäytettävyyteen ja automaatioon organisaatio voi merkittävästi parantaa järjestelmien hyödyllisyyttä ja näin tukea myyntiprosessia tehokkaammin.

6.7 Hukat ja tehottomuudet prosessissa

Lean-ajattelussa “hukka” tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja tai ilmiöitä prosessissa, jotka kuluttavat resursseja tuottamatta arvoa asiakkaalle (Womack & Jones, 1996). Asefeson (2013) mukaan leanin periaatteita voidaan soveltaa myös myyntiprosessiin, jossa esiintyy vastaavanlaisia hukka- ja tehottomuustekijöitä kuin tuotannossa. Organisaation myyntiprosessista on tunnistettu useita hukka- tai tehottomuuslähteitä haastatteluiden perusteella. Seuraavassa erittely keskeisimmistä myyntiprosessin hukkatekijöistä ja niiden ilmenemisestä:

Viivästykset: Odotusaika on puhdasta hukkaa myyntiprosessissa, jokainen viikko tai kuukausi, jonka tarjous odottaa teknistä tarkennusta tai asiakas lykkää päätöstä, on aikaa, jona myynti ei edisty. Organisaatiossa viiveitä esiintyy erityisesti teknisessä tuessa, suunnitteluun liittyvät vasteajat, sekä sopimusneuvottelujen venymisessä. Myyjät joutuvat toisinaan

odottamaan tehtaan tai suunnittelijoiden tietoja kauan, mikä hidastaa tarjouksen antamista tai tarkentamista. Myös organisaation sisäiset hyväksymiskierrokset esim. erikoishinnoittelun hyväksyntä, voivat lisätä kitkaa. Asiakkaan puolella odottelua tulee, jos vaikkapa investointipäätös siirtyy kvartaalin loppuun tai hallituskäsittelyyn. Nämä viivästykset lisäävät myyntiprosessin läpimenoaikaa ja sitovat myyjän resursseja yhteen kauppaan pidempään. Lean-näkökulmasta viiveiden minimointi on tärkeää. Organisaatio voisi esimerkiksi pyrkiä parantamaan suunnittelun läpimenoaikoja ja selkeyttämään vastuita viivästystilanteissa, jottei projekti pysähdy epäselvyyksien vuoksi. Nyt on raportoitu tapauksia, joissa projektin viivästyessä vastuut hämärtyvät, kuka seuraa asiaa, mikä itsessään on hukkaa. Viiveet heijastuvat myös asiakastyytyväisyyteen, jos tarjouspyyntöön vastaaminen kestää kauan, asiakas voi kokea, ettei heitä palvella ripeästi.

Osittain tehty työ. Tällä tarkoitetaan työtä, joka aloitetaan mutta jota ei koskaan hyödynnetä valmiina lopputuloksena esimerkiksi tarjousten laatiminen sellaisiin kyselyihin, jotka eivät johda kauppaan. Organisaatiossa myyjät tekevät paljon tarjouksia, joista osa jää “roikkumaan” tai raukeaa, jos asiakas päättää olla investoimatta tai valitsee kilpailijan. Haastatteluiden mukaan se on melko yleistä, että tulee kyselyitä, jotka eivät etene. Tämä on toki myyntityön luonteeseen kuuluvaa hukkaa ja kaikista tarjouksista ei voi tulla kauppaa. Myyjät eivät kuitenkaan kokeneet tätä kaikkea työtä turhaksi, osa vanhoista tarjouksista aktivoituu myöhemmin uudelleen, eikä siksi ole lopullista hukkaa. Silti on hyödyllistä analysoida, onko prosessissa jotain, millä voitaisiin vähentää turhien tarjousten tekoa. Esimerkiksi parempi kvalifiointi alkuvaiheessa, jolla varmistetaan asiakkaan ostoaikomuksen vakavuus ja budjetti. Tämä voisi karsia niitä tapauksia, joissa tarjous pyydetään vain vertailun vuoksi ilman todellista aikomusta ostaa. Tällä hetkellä organisaation linjana on tehdä tarjous käytännössä kaikille, jotka sitä pyytävät, mikä on asiakaspalvelun kannalta ymmärrettävää, mutta se saattaa synnyttää paljon osittain tehtyä työtä.

Räätälöinti (yli/ali-laatu, ylimääräinen prosessointi). Räätälöidyt ratkaisut ovat olennainen osa organisaation tarjontaa. Jokainen asiakas saa tarpeidensa mukaan mitoitetun tuotteen. Tästä seuraa kuitenkin, että harva toimitus on täysin samanlainen, ja paljon työtä menee asiakaskohtaisten vaatimusten täyttämiseen. Räätälöinti sinänsä ei ole negatiivista, sillä se tuo kauppoja, joita standardituotteilla ei saataisi. Mutta liiallinen räätälöinti tai jokaisen pienenkin projektin kustomointi alusta asti voi tuottaa hukkaa. Suunnittelijat tekevät samankaltaista mitoitustyötä uudelleen ja uudelleen, tarjouslaskenta ei pääse hyötymään

oppimiskäyristä, ja virhemahdollisuudet kasvavat. Haastatteluissa nostettiin esiin, että räätälöinti on erittäin yleistä ja se aiheuttaa riskejä ja kustannuksia. Räätälöidyt ratkaisut voivat vaatia pidemmät läpimenoajat eikä tarkkaa aikataulua ole aina tiedossa. Lisäksi kun jokainen asiakas haluaa jonkin yksilöllisen piirteen, standardoinnin hyötyjä, kustannussäästöjä, nopeutta, menetetään. Lean-periaatteiden mukaan tämä voidaan nähdä ylimääräisenä prosessointina. Teemme enemmän kuin mikä olisi välttämättä tarpeen, jos standardikomponentit riittäisivät. Organisaatio on toki erikoistuotteiden toimittaja, joten räätälöinti on osa arvolupausta. Kehittämiskohteena voisi kuitenkin olla modulaarisuuden lisääminen ja pyritään luomaan moduuleja sekä vakioratkaisuja, joista asiakaskohtainen kokoonpano voidaan koota ilman että joka kerta suunnitellaan kaikki tyhjästä. Nyt myyjät kokevat, että usein asiakas haluaa yksilöllisiä ratkaisuja, mikä nostaa kustannuksia ja vie aikaa. Organisaation kannattaa myös tarkasti arvioida, milloin räätälöinti tuottaa lisäarvoa, milloin se on vain kiva lisä, josta voisi ehkä ohjata asiakasta pois.

Tehtävien siirtäminen (moninkertainen käsittely): Leanissä hukkaa on myös kaikki turha edestakainen siirtely, kun tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle ilman sujuvaa virtaavuuden tunnetta. Myyntiprosessissa tämä voi ilmetä vaikkapa niin, että myyjä valmisteli tarjouksen, sitten se menee tekniseen tarkastukseen, palaa korjattuna takaisin myyjälle, siirtyy hyväksyttäväksi esimiehelle, palaa taas myyjälle jne. Jokainen siirto lisää läpimenoaikaa ja mahdollisuutta, että asiat “pudotetaan pallona”. Organisaatiossa tehtävien siirtoa pyritään minimoimaan siten, että myyjä hoitaa mahdollisimman paljon itse alusta loppuun. Moni myyjä mainitsi hoitavansa myyntiprosessin vaiheet itse tarjouslaskennasta sopimusneuvotteluun asti, turvautuen kollegoihin vain erityiskysymyksissä, kuten asennuksen tai huollon yksityiskohdissa. Näin ylimääräisiä käsittelyluovutuksia on vähän. Joissain tapauksissa kuitenkin tehtävien siirto on välttämätöntä, esimerkiksi lakitiimin mukaanotto sopimusneuvotteluihin tai kansainvälisen tarjoustuen käyttö hinnoittelussa tietyillä alueille. Ongelmaksi tehtävien siirto muuttuu, jos vastuut eivät ole selvät, kun projektin viivästyessä ei tiedetä kuka johtaa prosessia, syntyy helposti pullonkaula. Toinen aspekti on maantieteellisten alueiden rajapinta, joskus esimerkiksi asiakkuus luovutetaan maatoiminnolta toiselle, jolloin tiedon siirto ja yhteistyö korostuu. Huono luovutus on hukkaa, hyvä luovutus vähentää hukkaa. Organisaation kannattaa standardoida prosesseja myös näissä siirtotilanteissa, jotta asiakas ei joudu kärsimään eikä tietoja huku.

Pullonkaulat ja resurssipula. Myyntiprosessin tehottomuutta aiheuttavat myös tietyt pullonkaulat. Esimerkiksi ratasuunnittelu ja tehdastoimitukset tuotannon puolella voivat toimia kapasiteettirajoitteina, jotka heijastuvat myyntiin. Lisäksi projektipäälliköiden rajallinen kapasiteetti voi tehdä myynnistä varovaista lupaamaan aikatauluja. Pullonkaula on siinä mielessä hukkaa, että se pakottaa muun prosessin odottamaan ja toisaalta voi aiheuttaa sen, että myyjän aikaa kuluu "paikallaan pysymiseen", kun odotetaan pullonkaulan aukeamista. Resurssipula tietyissä tuen kohdissa on tunnistettu ongelma. Lean ratkaisuna on tasapainottaa kuormitusta ja poistaa pullonkauloja esimerkiksi cross-trainingilla tai lisäämällä resursseja pullonkauloja aiheuttaviin haasteisiin.

Virheet ja laadunpuute. Myyntiprosessissa virheitä voivat olla esimerkiksi laskentavirheet tarjouksessa, väärin ymmärretyt asiakastarpeet tai unohdetut follow-upit. Haastatteluissa ei noussut esiin suuria systemaattisia virheitä, mutta mainintoja inhimillisistä erehdyksistä tuli. Kun tietoa siirretään manuaalisesti järjestelmästä toiseen, virheiden mahdollisuus on olemassa. Yksi myyjä totesi, että he luottavat konfiguraattorin varmistavan teknisen oikeellisuuden pitkälti, mutta myyjän tekemiä inhimillisiä virheitä voi sattua dokumentteja kootessa. Nämä virheet voivat johtaa korjauskierroksiin esim. uusi tarjouskorjaus, jos asiakas huomauttaa virheestä, eli hukkatyöhön. Onneksi mitään vakavia virheitä, kuten asiakkaalle väärän tuotteen myymistä, ei raportoitu. Pikemminkin kyse on pienten epätarkkuuksien riskistä. Lean-ajattelussa laadun rakentaminen prosessiin on tärkeää, esimerkiksi kaksinkertainen tarkistus tärkeille tarjouksille tai standardoidut tarjouspohjat vähentävät virheiden riskiä. Organisaatiossa konfiguraattori on selvästi laatua varmistava tekijä teknisessä mielessä, ja kehittämällä järjestelmiä edelleen, esim. integraatiot vähentävät copy-paste-vaiheita voidaan virheiden määrää pienentää entisestään.

Ylimääräiset liikkeet ja matkustaminen. Myyntityössä matkustaminen asiakkaiden luo on arvoa tuottavaa, koska se edistää kaupan syntyä. Kuitenkin kaikki matkustaminen, joka ei johda tuloksiin, on hukkaa. Myyjät kertoivat pyrkivänsä yhdistämään tapaamisia minimoidakseen turhaa ajoa, ja maantieteellisesti laajat alueet, kuten Pohjois-Suomi tai Britteinsaaret tarkoittavat, että aikaa kuluu siirtymiin. Tähän hukkaan on vaikea puuttua muutoin kuin järkevällä reittisuunnittelulla ja hyödyntämällä etäyhteyksiä silloin kun mahdollista, esim. Teams-palaverit alustavissa keskusteluissa. Haastatteluissa ei kuitenkaan koettu matkustamista isoksi ongelmaksi vaan lähinnä työn luonteeksi, ja mainittiin jopa, että vaihtelu, sisältäen reissaamisen. koetaan positiivisena asiana.

Organisaation myyntiprosessin hukat ja tehottomuudet liittyvät pitkälti ajan kulumiseen ei arvotuottavissa vaiheissa sekä tietojärjestelmien ja prosessien epäoptimaalisuuteen. Lean-ideaalissa myyntiprosessi virtaa sujuvasti ilman turhia pysähdyksiä. Asiakkaan tarjouspyyntöön vastataan viivytyksettä, data liikkuu automaattisesti järjestelmästä toiseen, jokainen tehty työvaihe vie kauppaa eteenpäin, eikä myyjän aikaa kulu muuhun kuin arvoa tuottavaan vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Organisaation nykytilassa on vielä matkaa tähän ideaalitilaan, mutta tunnistetut kehityskohteet, nopeammat vasteajat, paremmat työkalut, selkeämpi yhteistyö ja myyjien ajankäytön tehostaminen ovat askeleita kohti tehokkaampaa myyntiprosessia. Kun nämä tehottomuudet saadaan vähennettyä, odotetaan myyntiprosessin muuttuvan sekä organisaation että asiakkaiden kannalta sujuvammaksi, mikä lopulta näkyy parempana asiakastyytyväisyytenä ja kasvaneena myyntinä.

Luku tarkastelee kohdeorganisaation myynnin johtamista ja myyntiprosessia empiirisen aineiston valossa. Analyysi osoittaa, että organisaation vahva markkina-asema ja kansainvälinen ulottuvuus tarjoavat hyvän pohjan myynnille, mutta samalla toimintatavat ovat osin hajanaisia ja riippuvaisia yksittäisten myyjien kokemuksesta ja omasta prosessin hallinnasta. Myynnin johtaminen on pitkälti konsernin ohjaamaa, tavoitteet asetetaan pääosin ylhäältä käsin ja myyjien osallistuminen suunnitteluun vaihtelee alueittain. Vaikka asetetut tavoitteet koetaan pääsääntöisesti realistisiksi ja ne saavutetaan usein, seurannan ja palautteen systemaattisuudessa on parannettavaa.

Nykyinen myyntiprosessi on asiakaslähtöinen ja joustava, mutta sen sisäinen yhtenäisyys on puutteellista. Esimerkiksi prospektoinnin, kontaktien kirjaamisen ja CRM:n hyödyntämisen osalta esiintyy vaihtelua. Haastatteluissa nousivat esiin myös kehityskohteet, kuten hitaat vasteajat, vaihteleva datan hyödyntäminen, työkalujen tehottomuus ja myyjien ajankäytön haasteet. Lisäksi myyntiorganisaation tukijärjestelmien käyttö painottuu perinteiseen raportointiin, eikä edistynyttä analytiikkaa hyödynnetä kattavasti. Kohdeorganisaation myyntiprosessin keskeiset haasteet ja kehittämiskohteet eri osa-alueilla on kuvattu taulukossa 5.

Osa-alue	Keskeiset haasteet	Kehittämiskohteet
Myynnin johtaminen	- Tavoitteet asetetaan konsernitasolta - Myyjien vähäinen osallistuminen suunnitteluun - Seurannan ja palautteen systemaattisuuden puute	- Osallistavampi tavoiteasetanta ja palautemallit - Systemaattinen seuranta ja arviointi
Myyntiprosessi	- Vaihtelevat käytännöt prospektoinnissa ja kontaktoinnissa - Asiakastiedon kirjaaminen epäyhtenäistä	- Prosessin yhdenmukaistaminen ja selkeä dokumentointi - Myyntiputken hallinnan vahvistaminen
CRM ja tukijärjestelmät	- CRM:n käyttö vähäistä ja epätasaista - Edistynyt analytiikka ja datan hyödyntäminen rajallista	- CRM:n käytön yhtenäistäminen - Analytiikan ja automaation integrointi
Resurssien käyttö ja hukat	- Hitaat vasteajat - Manuaalinen työkuorma - Resurssien hajautuminen ilman selkeää priorisointia	- Ajankäytön tehostaminen - Manuaalisten vaiheiden automatisointi - Resurssien priorisointi asiakasarvon mukaan

Taulukko 5. Kohdeorganisaation myynnin keskeiset haasteet ja kehittämiskohteet eri osa-alueilla.

Kokonaisuutena luvun analyysi osoittaa, että kohdeorganisaatiolla on vahvat lähtökohdat ja toimiva asiakassuhdepohja, mutta myynnin johtamisen ja prosessien yhtenäistämisessä sekä datalähtöisten työkalujen hyödyntämisessä on selkeitä kehittämistarpeita. Näiden ratkaiseminen mahdollistaisi resurssien tehokkaamman kohdentamisen, prosessin läpinäkyvyyden parantamisen ja myyntitehokkuuden kasvattamisen.

7 Tekoälypohjaiset ratkaisut myyntiprosessin kehittämiseen

Tämän luvun tarkoituksena on tuoda aiempien lukujen pohjalta konkreettinen vastaus kysymykseen, miten kohdeorganisaation myyntiä voidaan tehostaa tekoälyn avulla. Luku toimii johdantona sen alaluvuille ja piirtää kokonaiskuvan kehitysmallista, sen tavoitteista, toteutustavasta, riskeistä ja mittareista. Muodostuu selkeä polku datainfrastruktuurista algoritmeihin, pilotointiin ja lopulliseen käyttöönottoon, sekä käsitys siitä, miksi kukin osa-alue on valittu ja miten ne ovat kytköksissä toisiinsa.

Luvussa 6 tunnistetut myynnin keskeiset haasteet muodostavat perustan luvussa 7 esitetyille tekoälypohjaisille ratkaisuille. Vaikka luku 7 etenee myyntiputken vaiheittaisen rakenteen mukaisesti, sen sisältämät ratkaisut on kohdistettu luvussa 6 havaittuihin kehityskohteisiin. Näin ollen luvut muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Luku 6 vastaa kysymykseen, mitä osa-alueita tulee kehittää, ja luku 7 osoittaa, missä vaiheessa myyntiprosessia ja miten tekoälyä voidaan hyödyntää näiden haasteiden ratkaisemiseksi Tämä yhteys on esitetty taulukossa 6.

Havaittu haaste	Myyntiputken vaihe	Tekoälypohjainen ratkaisu
Pitkät läpimenoajat ja manuaalinen työkuorma	Liidien käsittely, tarjousten laadinta	Liidien automaattinen pisteytys, generatiivinen tarjoustyökalu
CRM:n käytön hajanaisuus ja datan hyödyntämättömyys	Kaikki vaiheet	CRM-integraatio, automaattinen datan kirjaus, analytiikka
Asiakasarvon heikko näkyvyys	Tarpeen kartoitus ja asiakassuhteen hoito	Asiakasdatan analyysi, CLV-ennusteet
Osastojen välinen kommunikaatio	Prosessin läpi (johtamisen näkökulma)	Ennakoiva raportointi ja myyntiennusteet päätöksenteon tueksi
Myynnin johtamisen läpinäkyvyyden puute	Päätöksenteon ja ennusteiden vaihe	Dashboardit ja KPI-seuranta tekoälyn avulla

Taulukko 6. Luvussa 6 tunnistettujen myynnin kehityshaasteiden ja luvussa 7 esitettyjen tekoälyratkaisujen välinen yhteys myyntiprosessin eri vaiheissa

7.1 Tekoälyn hyödyntäminen myyntiputkessa

Seuraavassa alaluvuissa esitetään ehdotuksia, jossa organisaation myyntiprosessin jokaiseen päävaiheeseen liitetään tarkoituksenmukainen tekoälysovellus vastaamaan luvussa 6 tunnistettuihin kehitystarpeisiin (pitkät läpimenoajat, manuaalinen työkuorma, CRM:n käytettävyysongelmat, asiakasarvon näkyvyys ja osastojen välinen kommunikointi). Sovellusten valinta on sekä tarvelähtöistä, että teorialähtöistä (luvussa 4 esitellyt sovellukset ja tutkimuskirjallisuus). Näin varmistetaan, että ratkaisut pohjautuvat sekä käytännön myyntiorganisaatioiden tunnistamiin haasteisiin että vakiintuneeseen tutkimustietoon.

Ehdotettujen ratkaisujen keskeinen ajatus on, että tekoäly tuottaa lisäarvoa erityisesti niissä tehtävissä, joissa ihmisellä on rajalliset resurssit tai joissa tekoäly on ylivoimainem, esimerkiksi massiivisen tietoaineiston läpikäynnissä, toistuvien rutiinien automatisoinnissa tai ennakoivan analytiikan tarjoamisessa. Näin myyjien työpanos voidaan kohdentaa tehtäviin, joissa inhimillinen vuorovaikutus, luottamuksen rakentaminen ja suhteiden ylläpito ovat ratkaisevia.

Tekoälyratkaisujen kokonaisuus on koottu työn lopussa esitettävään liitteeseen 2, jossa kunkin myyntiprosessin vaiheen yhteydessä konkretisoidaan:

- Hyödynnettävä data, jonka varassa ratkaisu toimii
- Tunnistettu haaste tai kehityskohde, johon ratkaisu vastaa
- Valittu tekoälysovellus ja sen perustelu, miksi juuri se soveltuu kyseiseen vaiheeseen
- Odotettu hyöty, mitä konkreettista lisäarvoa sovellus tuottaa organisaatiolle
- Miksi juuri tekoäly soveltuu tähän tehtävään, eli mitä se tekee paremmin kuin ihminen.

7.1.1 Liidien generointi ja hallinta

Kehitystarve:

Organisaation tulisi harjoittaa systemaattisempaa prospektointia ja löytää uusia potentiaalisia asiakkaita nykyistä aktiivisemmin. Nykyisin luotetaan orgaanisiin liideihin, jolloin osa

mahdollisista prospekteista jää tavoittamatta etenkin uusilla markkinoilla. Tavoitteena on myös priorisoida myyntiponnistelut niihin liideihin, joilla on suurin todennäköisyys johtaa kauppaan.

Tekoälyratkaisu:

Tekoäly voi hyödyntää julkisia tietolähteitä, kuten yritysrekisterit, uutiset, sosiaalinen media, ja tunnistaa yrityksiä, joilla on piirteitä organisaation ihanneasiakasprofiilissa. Se voi esimerkiksi etsiä merkkejä investointitarpeista tai laajennushankkeista, jotka indikoivat nostoratkaisun tarvetta. Tämän kaltainen tiedonkeruu laajentaa myyjien näkymää prospekteihin, joita he eivät itse ehtisi manuaalisesti löytää. (Rodriguez & Peterson, 2024). Tekoälymalli, esim. koneoppiminen, voi arvioida kunkin liidin todennäköisyyttä edetä kaupaksi hyödyntäen historiadataa onnistuneista ja hävityistä kaupoista. Malli oppii, mitkä piirteet, juten yrityksen koko, toimiala, liidin lähde, yhteydenoton sisältö, jne. korreloivat konversion kanssa. Lopputuloksena jokaiselle liidille muodostuu pisteytys tai prioriteettiluokitus. Myyjät voivat keskittyä korkeimman potentiaalin liideihin, mikä tehostaa ajankäyttöä. Hyötynä myynnin resurssit kohdistetaan oikeisiin mahdollisuuksiin, mikä nostaa hit rate -prosenttia ja lyhentää myyntisykliä, kun turhat perässä juoksemiset vähenevät (Paschen et al., 2020).

Verkkosivuille voidaan integroida älykäs chatbot, joka hyödyntää luonnollisen kielen käsittelyä (NLP) keskustellakseen potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Kun kävijä saapuu sivustolle, chatbot tervehtii ja kerää alustavia tietoja tarpeista. Se voi kvalifioida liidin kysymysten avulla, esim. aikooko asiakas investoida lähiaikoina, minkä kokoinen projekti on mielessä, ja vastata yleisiin kysymyksiin. Relevantit liidit ja niiden vastaukset ohjataan suoraan myyjille CRM:ään. Myyjät saavat valmiiksi esikarsittuja liidejä ja tietoa asiakkaan tarpeista jo ennen ensimmäistä ihmiskontaktia. Lisäksi potentiaalinen asiakas saa välitöntä palvelua 24/7, mikä parantaa asiakaskokemusta (Rodriguez & Peterson, 2024). Tällaiset AI-pohjaiset liidien hallintaratkaisut ovat yleistymässä B2B-myynnissä: ne henkilökohtaistavat ensimmäisen vaiheen vuorovaikutusta ja laajentavat myyntiputken yläosaa tehokkaasti.

Data ja toteutus:

Liidien generointi- ja scoring-mallit vaativat laajaa taustadataa. Tarvitaan yhdistelmä CRM-historiaa, kuten millaiset liidit ovat aiemmin konvertoituneet asiakkaiksi ja markkinadataa, kuten yritysten perustiedot, talousluvut sekä kolmannen osapuolen ostosignaaleja. Tekoälymalli tulisi kouluttaa näillä aineistoilla. Käytännössä organisaatio voisi hyödyntää

pilvipohjaisia tekoälyalustoja. Esimerkiksi palvelu, joka yhdistyy CRM:ään ja web-liikenteeseen analysoiden liidien käyttäytymistä. Integraatio CRM:ään on kriittistä, sillä liidipisteytyksen tulokset tulisi kirjautua suoraan myyjien käyttämään järjestelmään helposti ymmärrettävinä indikaattoreina esim. pisteet tai hot/warm/cold-luokitus. Paschen ym. (2020) korostavat, että myyntisuppilon alkuvaiheessa tekoäly voi ottaa ison roolin datan penkomisessa ja ehdotusten tekemisessä, kun taas myyjä tuo mukaan suhteiden luonnin ja luovuuden. Vastaavasti Rodriguez & Peterson (2024) painottavat, että tekoäly kykenee analysoimaan valtavia tietomääriä reaaliajassa löytääkseen asiakkaat, jotka perinteisin menetelmin jäisivät huomaamatta. Tämä tukee ratkaisua, jossa tekoäly toimii tutkana laajalla markkinakentällä ja nostaa esiin todennäköiset liidit myyjän tähtäimeen.

7.1.2 Asiakaskontaktointi ja tarpeen kartoitus

Kehitystarve:

Ensikontaktin ja tarpeen kartoituksen vaiheessa havaittiin, että toimintatavat vaihtelevat eikä CRM:ään kirjata systemaattisesti kontaktitietoja. Myyjät kuitenkin korostavat henkilökohtaisen kontaktin merkitystä luottamuksen rakentamisessa alusta asti. Tarvitaan keinoja yhtenäistää ja tukea alkuvaiheen kontaktia siten, että jokainen liidi tulee asianmukaisesti hoidetuksi ja myyjä on hyvin valmistautunut kohtaamiseen.

Tekoälyratkaisu:

Asiakastiedon analyysi ja vuorovaikutuksen tuki. Tässä vaiheessa tekoäly voi auttaa myyjää taustatietojen hankinnassa ja ensikontaktin personoinnissa. Kun uusi liidi tulee esim. inbound-kysely verkkosivuilta tai tunnistettu prospekti, tekoäly voi automaattisesti koostaa myyjälle koosteen asiakkaasta. Se hakee eri lähteistä tietoa yrityksestä, kuten toimiala- ja markkinatilanteen, uutiset yrityksestä, mahdolliset aiemmat kontaktit organisaation kanssa, sekä vastaavia asiakkuuksia referensseiksi. Tämä voidaan toteuttaa tekoälyavusteisesti luonnollista kieltä ymmärtävällä agentilla, joka lukee läpi uutisvirtoja ja yritysraportteja ja tiivistää oleelliset kohdat myyjälle. Myyjä saa muutamassa sekunnissa kattavan kuvan asiakkaasta, minkä hän muuten joutuisi kokoamaan manuaalisesti. Näin ensimmäiseen puheluun tai tapaamiseen voidaan mennä valmistautuneena, puhutella asiakasta hänen tilanteeseensa perehtyen ja luoda luottamusta osoittamalla ymmärrystä asiakkaan maailmasta. Tekoäly voi

analysoida menneitä onnistuneita myyntikontakteja ja asiakasvastedataa suositellakseen, milloin ja miten uusi liidi kannattaa kontaktoida. Esimerkiksi se voi oppia, että tietyntyyppisiin asiakkaisiin saadaan paras vaste iltapäivisin sähköpostilla tai että tietyn segmentin päätöksentekijät vastaavat puhelimeen paremmin alkuviikosta. Nämä oivallukset voidaan tuoda myyjälle ehdotuksina. ”Asiakkaan X profiilille samankaltaiset kontaktit ovat vastanneet parhaiten tiistai-iltapäivisin. Harkitse soittoa silloin.” Tämä on esimerkki dataohjautuvasta lähestymisestä, jolla pyritään maksimoimaan kontaktin onnistuminen.

Jos asiakaskontakti tapahtuu puhelimitse tai videopalaverissa, modernit AI-pohjaiset työkalut pystyvät kuuntelemaan keskustelua reaaliajassa ja jopa antamaan myyjälle vinkkejä keskustelun kulkuun. Esimerkiksi järjestelmä voisi tunnistaa asiakkaan esiin tuomat avainsanat, kuten ”modernisointi” tai ”tuottavuusongelma” ja näyttää myyjälle näihin liittyviä myyntiargumentteja tai referenssitarinoita ruudulla keskustelun tukena. Samalla keskustelun muistiinpanot voidaan automaattisesti kirjata ylös. Tekoäly transkriptaa puheen tekstiksi, poimii tärkeät tiedot, kuten asiakkaan vaatimukset, aikataulut sekä budjetti ja tallentaa ne CRM:ään kontaktin jälkeen (Rodriguez & Peterson, 2024). Tämä vähentää myyjältä muistiinpanojen teon vaivaa ja varmistaa, että kaikki olennainen tieto tallentuu järjestelmään heti tuoreeltaan.

Data ja toteutus:

Tekoäly tarvitsee taustalleen sekä ulkoista että sisäistä dataa. Yritystietokannat, uutisdata ja CRM historiatiedot. Puheentunnistus ja NLP vaativat äänitallenteita mallien kehittämiseen tai valmiiden pilvipalvelu-API:jen hyödyntämistä. Integraatio CRM:ään ja viestintävälineisiin esim. puhelinjärjestelmä, sähköposti tai kalenteri on olennainen, jotta AI-avustaja voi sekä hyödyntää tietoja, kuten kalenterimerkintöjä tapaamisista, että tallentaa uudet tiedot oikeaan paikkaan automaattisesti.

Odotetut hyödyt:

Myyjien valmistautumistaso paranee ja jokainen liidi saa tasalaatuisemman kohtelun. Uudet kontaktit kirjautuvat järjestelmiin johdonmukaisesti, mikä parantaa myyntiputken näkyvyyttä. Asiakas kokee saavansa yksilöllistä palvelua alusta lähtien, kun myyjä tuntee asiakkaan tilanteen hyvin. Organisaation näkökulmasta varmistetaan, ettei yksikään yhteydenotto pääse unohtumaan. Tekoäly voi muistuttaa myyjää, jos liidiä ei ole kontaktoitu tietyn ajan kuluessa. Tällainen tekoälyavusteisuus varmistaa, että myyntimahdollisuudet tulevat

hyödynnetyiksi. Samalla myyjien työ helpottuu, kun rutiininomaiset kirjaukset hoituvat taustalla ja he voivat keskittyä vuorovaikutukseen.

Benchmarkina voidaan todeta, että vastaavia myynnin personalisointi-sovelluksia on käytössä edistyneissä myyntiorganisaatioissa. Esimerkiksi tekoälyllä rikastetut asiakasprofiilit ja “next best action” -suositukset ovat osa moderneja CRM-alustoja, kuten Salesforce Einstein ja Microsoft Dynamics 365 AI. Kirjallisuudessa on tunnistettu, että yhdenmukainen, dataan pohjautuva myyntiprosessi parantaa myyntiputken hallintaa ja asiakaskokemusta. Tekoäly tukee tätä tuomalla kurinalaisuutta ja analytiikkaa muuten hyvin ihmiskeskeiseen prosessin alkuvaiheeseen.

7.1.3 Tarjousten laadinta ja neuvottelut

Kehitystarve:

Tarjousvaihe vie valtavasti myyjien aikaa. Prosessi on monimutkainen: tarpeiden syventäminen, teknisten ratkaisujen suunnittelu, hinnan laskenta, dokumenttien laatiminen ja useat neuvottelukierrokset. Haasteita ovat mm. tarvittavan teknisen tiedon saanti, kuten viiveet suunnittelussa, tarjousten räätälöinnin työläys sekä pitkät neuvotteluprosessit, joissa tarjoukset päivittyvät moneen kertaan. Tavoite on tehostaa tarjousten valmistelua ja parantaa reagointinopeutta, kuitenkaan tinkimättä kustomoinnin tasosta ja asiakaskohtaisuudesta.

Tekoälyratkaisu:

Tarjousassistentti ja hinnoitteluanalytiikka. Tekoäly voidaan valjastaa sekä automaattiseen tarjousten generointiin että älykkääseen päätöksenteon tukeen neuvottelutilanteisa. Organisaation olemassa oleva laskenta- ja konfigurointiohjelmisto voidaan liittää tekoälykomponenttiin, joka generoi alustavan tarjouksen syötettyjen tietojen perusteella. Esimerkiksi myyjä syöttää asiakkaan perustiedot ja tarpeen pääpiirteet järjestelmään. Tekoäly hakee sopivat tuotetiedot ja tekniset speksit ja kokoaa tarjousdokumentin luonnoksen. Generatiivinen tekoäly pystyy tuottamaan myös tekstimuotoista sisältöä tarjoukseen. Se voi kirjoittaa esimerkiksi tarjouksen saatekirjeen tai tiivistelmän asiakkaan liiketoimintahyödyistä inputtien perusteella. Koska organisaatiolla on paljon historiadataa tarjouksista, tekoälyä voidaan kouluttaa aiempien tarjousten perusteella, millainen rakenne ja sisältö johtaa hyviin lopputuloksiin (Paschen et al., 2020). Se voi hyödyntää aiempien tarjousten kirjastoja, liittää mukaan

relevantteja referenssikuvia, käyttötapauksia ja teknisiä liitteitä automaattisesti tilanteeseen sopivaksi. Myyjä säästää aikaa paperitöissä, kun iso osa tarjoustekstistä ja sisällöstä syntyy nappia painamalla organisaation hyväksymillä vakioelementeillä. Myyjä voi sitten keskittyä hienosäätöön ja asiakkaan erityisvaatimuksiin, sen sijaan että aloittaisi joka kerta tyhjältä pöydältä. Tämä nopeuttaa ensimmäisen tarjouksen antamista asiakkaalle, mikä on kriittinen tekijä, sillä nopea reagointi parantaa voittomahdollisuuksia ennen kuin kilpailijat ehtivät mukaan.

Tekoäly voi analysoida historiallisia kauppoja ja tarjouksia oppiakseen, mitkä hintatasot ja alennukset ovat johtaneet kaupan syntyyn ja mitkä eivät. Tämän pohjalta voidaan luoda hinnoitteluassistentti, joka neuvottelun aikana antaa myyjälle palautetta. Esimerkiksi ”Tarjottu hinta on 5 % yli sen tason, jolla vastaavat kaupat on yleensä voitettu. Riskitaso korkeahko.” tai ”Jos tarjoamme 10 % alennuksen, malli arvioi voittotodennäköisyydeksi 85 % historiallisen datan perusteella.” Tämä antaa myyjälle dataan perustuvan tuen hinnoittelupäätöksiin sen sijaan, että luotetaan pelkkään intuitioon. Tekoäly pystyy huomioimaan laajemmin tekijöitä kuin ihminen. Kilpailutilanne, asiakkaan hintaherkkyys (aiempien ostojen perusteella), ajankohta (kvartaalin loppu, jolloin alennusherkkyys voi kasvaa), jne. Katteet voidaan optimoida voittotodennäköisyys huomioiden, mutta toisinaan tekoäly voi myös suositella pitämään hinnan, jos malli ennustaa, että kauppa tulee silti, jolloin välttyen turhilta alennuksilta. Tämä lisää myynnin dataohjautuvuutta kriittisessä päätöksessä. Lisäksi organisaatio oppii tekoälyn avulla paremmin, mitkä tarjousstrategiat toimivat (Paschen et al., 2020).

Samoin kuin ensikontaktissa, tekoäly voi seurata myös neuvotteluvaiheen kommunikaatiota esim. asiakas esittää huolen, että kilpailija tarjoaa halvemman ratkaisun. Tekoälyassistentti voi tarjota myyjälle reaaliajassa tietoa. Esimerkiksi ”Korosta elinkaarikustannuksia – vastaavassa tilanteessa asiakas Y valitsi meidät, koska huollon kokonaiskustannus oli 20 % pienempi pitkällä tähtäimellä.” Tämä edellyttää, että järjestelmälle on syötetty sekä tuote- ja referenssitietoa että ehkä kilpailijatietoa. Käytännössä tämä voisi olla myyjälle käyttöliittymä, josta hän voi nopeasti kysyä tekoälyltä taustatietoa asiakkaan esille nostamasta asiasta. Tekoäly auttaa löytämään oikeat argumentit laajasta tietopankista nopeasti. Myyjä pystyy vastaamaan asiakkaan kysymyksiin ja vastaväitteisiin viipymättä ja faktapohjaisesti, mikä parantaa uskottavuutta ja vie neuvottelua tehokkaammin kohti päätöstä (Rodriguez & Peterson, 2024).

Data ja toteutus:

Tarjousvaiheen tekoäly hyödyntää monenlaista dataa, kuten tuotekonfiguraatiot ja hinnastot, historiatiedot voitetuista/hävitetyistä tarjouksista sekä dokumentaatiota. Jotta generatiivinen tekoäly tuottaisi luotettavaa sisältöä, se tulee kouluttaa organisaation omalla aineistolla ja asettaa rajat, mitä se voi suositella esim. alennuskatot. Tarjousassistentin tulisi toimia saumattomasti myyjien käyttämässä ympäristössä. Esimerkiksi osana CRM- tai tarjousjärjestelmää käyttöliittymänä, jossa myyjä voi syöttää tietoja ja saada ehdotuksia. On tärkeää, että myyjät luottavat järjestelmään, siksi malli voisi myös näyttää perustelut suosituksilleen esim. suositus perustuu 50 samankaltaiseen tapaukseen viimeisen kolmen vuoden ajalta.

Odotetut hyödyt:

Tarjousprosessin läpimeno nopeutuu ja myyjien hallinnollinen kuorma kevenee merkittävästi, kun dokumentaation kokoaminen automatisoituu. Myyjät voivat käsitellä suurempaa määrää tarjouksia samassa ajassa tai käyttää säästyneen ajan asiakkaiden kanssa keskustelemiseen ja suhteiden rakentamiseen. Tämä vastaa suoraan haastateltujen myyjien toiveeseen vähentää “ei-myyntiin liittyvää työtä”. Samalla tarjousten laatu paranee, kun ne ovat kattavampia ja systemaattisesti organisaation parhaiden käytäntöjen mukaisia. Myyntisyklin kesto lyhenee, kun asiakas saa nopeasti hyvin mitoitetun tarjouksen ja neuvottelut edistyvät sujuvammin faktapohjaisen tuen ansiosta. Tutkimusten mukaan tekoäly voi oikein hyödynnettynä lyhentää myyntisyklejä ja parantaa myyntiprosessin tehokkuutta merkittävästi. Rodriguez & Peterson (2024) viittaavat siihen, että tekoälyn

tuomat parannukset myyntiprosessin tehokkuuteen ja hallinnolliseen tehokkuuteen voivat yhdessä johtaa parempaan myyntisuorituks juuri mihin tälläkin ratkaisulla pyritään.

7.1.4 Sopimusten teko ja kaupan päättäminen

Kehitystarve:

Sopimusvaiheessa haasteena ovat erityisesti asiakkaiden esittämät sopimusmuutokset ja -ehdot, jotka aiheuttavat viiveitä. Myyjän täytyy usein toimia välittäjänä lakimiesten ja asiakkaan välillä. Ideaalitilanteessa sopimusehdot olisivat pitkälti vakioituja ja prosessi sujuva, mutta todellisuudessa monilla asiakkailla on omat ehtonsa. Tarvitaan keinoja nopeuttaa

sopimusten käsittelyä ja auttaa myyjää navigoimaan juridisissa yksityiskohdissa varmistaen samalla, ettei organisaatio ota ylimääräisiä riskejä.

Tekoälyratkaisu:

Tekoälypohjainen sopimusassistentti. Tämä on käytännössä erikoistunut luonnollisen kielen käsittelyn sovellus, joka on koulutettu lakitekstiin ja yrityksen sopimusohjeisiin. Kun asiakas toimittaa omat sopimusehtonsa tai muutosehdot organisaation vakiosopimukseen, tekoäly voi nopeasti verrata asiakirjoja ja löytää erot ja riskikohdat. Se alleviivaa, mitkä kohdat poikkeavat yhtiön standardeista ja mihin pitäisi kiinnittää huomiota esim. vastuunrajoitukset, viivästysseuraamukset tms. Lisäksi tekoäly voi luokitella muutokset niiden kriittisyyden mukaan: Esim. ehto X lisää merkittävän vastuuriskin, konsultoi lakiosastoa tai ehto Y on pieni muutos maksuehtoihin, vaikutus vähäinen. Myyjä saa nopeasti käsityksen, mitkä kohtat asiakkaan sopimuksessa ovat ongelmallisia, ilman että jokaisen rivin ymmärtämiseen menee aikaa tai tarvitaan heti lakimiehen apua. Tämä nopeuttaa reagointia asiakkaalle, kun myyjä voi palata vastauksin paljon nopeammin.

Tekoäly voi ehdottaa deviaatioita vastatarjouksiksi sopimusehtoihin perustuen yrityksen aiempiin neuvotteluihin. Esimerkiksi jos asiakkaan sopimuspohjassa on toimitusaikaehdon sakko, joka ei käy, tekoälyassistentti voi hakea esille, miten vastaava tilanne ratkaistiin aiemmin. Tällainen tietopohja auttaa myyjää tekemään vastatarjouksen nopeasti ja perustellusti.

Monesti sopimusvaiheessa on kyse myös siitä, että täytetään vakiosopimuslomakkeita tai -kenttiä. Tekoäly voisi automaattisesti esitäyttää sopimusdokumentit tarjouksen ja tilauksen tietojen perusteella, jotta myyjän tarvitsee vain tarkistaa ja hyväksyttää ne. Tämä on lähempänä perinteistä automaatiota, mutta tekoäly voi astua kuvaan, jos tarvitaan älykästä tietojen yhdistelyä eri lähteistä tai jos halutaan esimerkiksi kielenhuollollisesti varmistaa, että sopimusteksti on johdonmukainen (Rodriguez & Peterson, 2024).

Data ja toteutus:

Sopimusassistentin tulee olla koulutettu laajaan yrityksen sopimusdataan, sekä omiin vakioehtoihin, että aikaisempiin asiakkaiden kanssa tehtyihin sopimusmuutoksiin. Myös yleistä oikeudellista dataa voidaan hyödyntää, kuten julkisia sopimusmalleja, alan standardiehtoja, jotta tekoäly ymmärtää juridista kieltä. Tämä voidaan toteuttaa nykyaikana melko hyvin esimerkiksi käyttämällä isoa kielimallia, jota hienosäädetään juridisella aineistolla. Tietoturvan

ja luottamuksellisuuden takia malli voitaisiin ajaa organisaation omassa pilviympäristössä, jonne sopimusdata on talletettu.

Sopimusassistentti olisi luontevaa integroida osaksi dokumentinhallinta- tai sopimusten hallintajärjestelmää, jota lakitiimi ja myynti käyttävät. Käyttöliittymänä voisi olla yksinkertainen web-näkymä: upload asiakkaan sopimus -> tekoäly analysoi ja antaa tulokset. Tärkeää on, että lakiasiantuntijat voivat valvoa ja säätää AI:n toimintaa, jotta suositukset pysyvät linjassa organisaation periaatteiden kanssa.

Odotetut hyödyt:

Sopimusneuvottelujen kesto lyhenee, kun edestakainen kommunikointi vähenee, myyjä voi hyvin valmistautuneena käydä asiakkaan kanssa yksityiskohdat läpi nopeammin. Myös riskien hallinta paranee, kun tekoäly toimii eräänlaisena varmistuksena, ettei kiireessä tule hyväksyneeksi sopimusehtoja, joilla on suuria negatiivisia vaikutuksia. Koska organisaatio toimii monilla alueilla (eri maiden lainsäädännöt), tekoäly voi auttaa tuomaan esiin paikallisten käytäntöjen eroja. Esimerkiksi Britannian markkinoilla huomioitava tietty lakipykälä. Myyjien näkökulmasta stressi vähenee, kun juridisiin yksityiskohtiin on tuki. Tämä vapauttaa heidän kapasiteettiaan varsinaiseen myyntityöhön ja asiakassuhteen rakentamiseen loppusuoralla. Haastatteluissa mainitut pullonkaulat sopimusvaiheessa voidaan näin lievittää teknologian avulla.

On syytä huomioida, että tällaista tekoälyä hyödynnetään toki yhteistyössä lakihenkilöstön kanssa. Tekoäly ei tee päätöksiä, vaan esityöt, ja ihmiset, kuten myynti ja lakiosasto tekevät lopulliset ratkaisun. Tämäkin heijastelee ihmisen ja tekoälyn yhteistyötä. Tekoäly analysoi tekstiä sekunneissa, johon ihmiseltä menisi tunteja, ja ihmiset käyttävät vapautuneen ajan strategisempiin neuvotteluihin.

7.1.5 Asiakassuhteen hoito

Kehitystarve:

Myyjät jatkavat asiakkaan parissa kaupan jälkeen, mutta systemaattinen asiakkuudenhallinta esim. asiakassegmenttien eriyttäminen tai poistumariskin seuranta on puutteellista. Kaikkia asiakkaita palvellaan, mutta ajan rajallisuuden takia on haastavaa erottaa, mihin suhteisiin panostaa. Erityisenä huolena on, että tyytymätön asiakas tai huomiotta jäänyt pienasiakas

voi hiljaa vaihtaa kilpailijalle, jolloin asiakaspoistuma tai lisämyyntimahdollisuudet jäävät havaitsematta. Tavoitteena on nykyasiakkaiden parempi ylläpito, ennakoida riskit ja tunnistaa uudet tarpeet ajoissa.

Tekoälyratkaisu:

Tekoäly voi tuoda jälkimyyntivaiheeseen analyyttisen kerroksen, joka jatkuvasti valvoo asiakkuuden tilaa ja herättelee myyjää toimimaan datan perusteella. Asiakaspoistuman ennustaminen voidaan tehdä koneoppimallilla, joka voidaan kouluttaa havaitsemaan merkkejä asiakkuuden heikkenemisestä. Se ottaa huomioon mm. asiakkaan ostotiheyden muutokset, huoltohistoriaan esim. toistuvat ongelmat, asiakkaan viestinnän sävyn esim. reklamaatiot, kilpailijoiden liikkeet markkinassa, jne. Malli antaa hälytyksen tai riskipisteytyksen asiakkaille. Kun myyjä saa tämän tiedon, hän voi proaktiivisesti ottaa yhteyttä asiakkaaseen, selvittää tilanteen ja tarjota ratkaisuja ennen kuin asiakas lopettaa yhteistyön. Asiakas ei ehdi hiljaa kadota, organisaatio voi puuttua ongelmiin ajoissa ja parantaa asiakaspysyvyyttä. B2B-liiketoiminnassa yhdenkin ison asiakkaan menettäminen voi olla kriittistä, joten churn-malli on tärkeä turvaverkko. Se myös priorisoi myyjien jälkihoitoponnistelut. Kenelle soitetaan tänään? Sille jolla on korkein riski tai toisaalta korkein potentiaali lisämyynnille (Paschen et al., 2020).

Samalla kun tekoäly tarkkailee riskejä, se voi myös etsiä myyntimahdollisuuksia olemassa olevista asiakkaista analysoimalla dataa. Esimerkiksi se tunnistaa, että asiakas on ostanut tuotteen X kolme vuotta sitten, jonka elinkaari on tyypillisesti 5 vuotta, joten päivitys/uusintahankinta on pian ajankohtainen. Tai se huomaa, että asiakkaalla ei vielä ole huoltosopimusta hankkimansa laitteen osalta, joten se suosittelee tarjoamaan sellaista. Tekoäly voi priorisoida suositukset tuotto-odotuksen mukaan. Myyjälle tämä näyttäytyy listana tai ilmoituksina. Myyjälle syntyy konkreettisia ehdotuksia lisämyyntiin sen sijaan, että hänen pitäisi itse muistaa jokaisen asiakkaan mahdolliset tarpeet. Tämä kasvattaa asiakasarvoa ja liikevaihtoa per asiakas. Samalla asiakas kokee saavansa aktiivista palvelua eikä joudu itse aina aloittamaan lisäoston harkintaa, kun myyjä ottaa yhteyttä oikealla hetkellä relevantin tarjouksen kanssa.

Jos organisaatio kerää asiakaspalautetta esim. NPS-kyselyt, vapaat palautteet huollon jälkeen, tekoäly voi analysoida näitä tekstejä sentimenttianalyysillä tunnistaakseen tunnetilan ja teemat. Negatiiviset tai kriittiset palautteet voidaan automaattisesti nostaa esiin

myyjälle/myynninjohtoon lisähuomiota varten. Tämä liittyy churn-ennustamiseen, jossa negatiivisen palautteen antanut asiakas on riskissä, mutta menee syvemmälle laadulliseen analyysiin. Tekoäly-klusterointi voi löytää toistuvia teemoja, joihin voidaan puuttua yleisellä tasolla esim. toimitusaikojen viivästykset korostuvat palautteissa, jolloin yrityksen on parannettava tätä prosessin osaa. Hyötynä on parantunut kokonaiskuva asiakaskokemuksesta ja sen kehityskohteista. Myyjät voivat olla proaktiivisempia tyytymättömyyksien käsittelyssä yksilötasolla ja johto saa strategista tietoa trendeistä.

Data ja toteutus:

Asiakkuuksien tekoälymallit vaativat laajasti dataa asiakkaan koko elinkaaresta. Myyntihistoria, tuote-/laitetiedot, kuten mitä tuotteita on asiakkaalla käytössä, huolto- ja käyttödata, jos saatavilla IoT- tai seurantatietoa laitteiden käytöstä, tätä voidaan hyödyntää ennakoimaan tarpeita, asiakaspalautteet, sekä ulkoista tietoa asiakkaasta.

Teknologia: Churn-malli on tyypillisesti valvottu oppimismalli, jonka tarkkuus paranee, mitä pidempi historia on käytettävissä. Suosittelumoottorit voivat hyödyntää koneoppimisen lisäksi sääntöpohjaisia loogisia ehtoisuuksia yhdistettynä tilastolliseen analyysiin, mutta B2B:ssä data ei aina ole massiivista, joten suositukset voidaan myös ohjelmoida osin liiketoimintalogiikalla. Nämä työkalut tulisi tuoda osaksi CRM:ää tai Account Management näkymää. Myyjällä voisi olla asiakasnäkymä, jossa on riskimittari ja suosituslista kullekin asiakkaalle. Kun jokin hälytys/suositus syntyy, se voitaisiin myös lähettää notifikaationa sähköposti tai mobiiliin. Tärkeää on myös, että kun myyjä tekee toimenpiteen esim. soittaa riskiasiakkaalle, hän kirjaa sen, jotta malli oppii toimenpiteiden vaikutukset, jäikö asiakas kuitenkin saamatta, toteutuiko lisämyynti jne.

Odotetut hyödyt:

Organisaatio pysyy paremmin kartalla asiakkuuksien tilasta. Asiakaspoistuman väheneminen näkyy suoraan liikevaihdossa. On tutkitusti edullisempaa pitää olemassa oleva asiakas kuin hankkia uusi. Tekoäly tukee tätä tuomalla systemaattisuuden, jokainen asiakas saa huomiota datan ohjaamana. Myyjille tämä lisää ennakoivuutta. Sen sijaan että reagoidaan vasta kun asiakas ilmoittaa ongelmasta tai kilpailija ilmestyy kuvaan, toimitaan jo ennusmerkkien perusteella. Lisämyyntien kasvu puolestaan tukee orgaanista kasvua ja parantaa asiakassuhteiden syvyyttä. Paschen ym. (2020) kuvaavat, kuinka tekoäly tuo lisäarvoa myyntiputken loppupäässä asiakassuhteen laajentamisessa tunnistamalla mahdollisuuksia, joita myyjä

yksin ei ehkä huomaa. Tämä on keskeistä, sillä tekoäly voi penkoa hiljaisia signaaleja valtavasta tietomassasta esim. käyttödatasta ja löytää asiakkaan, jolla laite alkaa tulla elinkaarensa päähän, jotta myynti voi toimia oikeaan aikaan.

Lisäksi tekoälyn mukanaolo asiakkuuden hallinnassa kannustaa myyjiä pitämään CRM-datan ajan tasalla. Kun myyjä tietää, että kirjatusta datasta on suoraa hyötyä, vaikuttaa se churnhälytyksiin ja suosituksiin, jotka auttavat myyjää saavuttamaan tavoitteensa, jolloin hän on motivoituneempi syöttämään tiedot järjestelmään. Tämä luo positiivisen kierteen datajohtoisessa myynnissä.

7.1.6 Myyntiennusteet ja päätöksenteon tuki

Kehitystarve:

Organisaation myyntiennusteet pohjautuvat myyjien syöttämään putkitietoon ja arvioihin. Ennustamisessa on epävarmuutta, ja ennusteita päivitetään manuaalisesti. Johdolle olisi arvokasta saada tarkempia, dataan perustuvia ennusteita sekä syvempi näkyvyys myyntiputken terveyteen. Myös myyjille itselleen analytiikka voisi tuoda ymmärrystä omasta toiminnasta esim. missä vaiheissa on pullonkauloja, kuinka todennäköistä on saavuttaa oma tavoite jne.

Tekoälyratkaisu:

Ennuste- ja analytiikkamalli (Predictive Sales Analytics). Tässä hyödynnetään organisaation laajaa myyntidataa vuosien varrelta sekä mahdollisesti ulkoisia indikaattoreita. Koneoppimismalli rakentaa ennusteen tulevasta myynnistä ottaen huomioon nykyisen myyntiputken, kuten avoimet kaupat ja niiden AI-prediktio voittotodennäköisyydestä), kausivaihtelut, taloussuhdanteet sekä myyjien historiallisen suorituskyvyn. Tekoäly voi oppia esimerkiksi, että tiettyyn vuodenaikaan tietyt tuotelinjat myyvät paremmin tai että erään myyjän putkiprojektit tapaavat viivästyä seuraavalle kvartaalille, ja huomioi tämän ennusteessa. Lopputuloksena on dynaamisempi ja jatkuvasti päivittyvä ennuste, joka voi olla tarkempi kuin staattinen kvartaaliennuste. Johdolle voidaan visualisoida ennustekäyrä, jonka luottamusvälit tekoäly osaa antaa. Liiketoimintajohdolla on reaaliaikainen käsitys siitä, ollaanko jäämässä tavoitteista vai menossa yli, jolloin voidaan tehdä korjausliikkeitä ajoissa, tai toisaalta varautua tuotannossa tulevaan tilauspiikkiin. Tämä datavetoinen ennakointi parantaa päätöksenteon laatua ja vähentää yllätyksiä.

Tekoäly voi myös porautua syvemmälle myyntiputkeen ja arvioida laatua eikä vain määrää. Se voi esimerkiksi laskea jokaiselle avoimelle diilille todennäköisen arvon ja siten laskea odotusarvoisen myynnin. Tekoält voi löytää poikkeamia, kuten projekti X on roikkunut putkessa 2x kauemmin kuin tyypillisesti vastaavat, riski että se ei toteudu ajallaan. tai myyjän Y myyntiputkessa korostuu alkuvaiheen liidejä, mutta vähän loppuvaiheen, tarvitaan lisää käännöksiä tarjouksiksi. Tällaiset analyysit tuodaan sekä myyjien että johdon nähtäville. Myyjälle itselleen tekoälyn tekemä analyytiikka voi osoittaa, mihin kiinnittää huomiota esim. paljon potentiaalia alkupäässä, keskity viemään niitä eteenpäin. Myyntijohdolle se tuo mahdollisuuden kohdistaa tukea tai resursseja oikein esim. tunnistaa tiimin jäsenet, jotka tarvitsevat apua klousaamisessa tai toisaalta ne, joilla on liikaa mahdollisuuksia, että eivät ehdi kaikkia hoitaa.

Jatkuvien ennusteiden lisäksi tekoäly voi mahdollistaa skenaarioanalyysin esim. ”Mitä tapahtuu ennusteelle, jos yhden avainprojektin päättäminen siirtyy seuraavaan kvartaaliin?” tai ”Kuinka paljon lisää myyntiä tarvitaan putken alkuun nyt, jotta vuoden tavoite saavutetaan 90 % todennäköisyydellä?” Tekoälymalli voi vastata näihin kysymyksiin nopeasti simuloimalla eri tilanteita opitun datamallin avulla. Tämä tukee strategista päätöksentekoa esim. asettaaanko uusi kampanja, tarvitaanko lisämyyntiresursseja, kiristetäänkö myyntitavoitteita tms.

Data ja toteutus:

Ennustemallit hyödyntävät historiallisia myyntidatoja, kuten vähintään usean vuoden ajalta kauppojen tiedot koko, kesto, voitto/häviö, ajankohta, asiakassegmentti jne. Lisäksi avoimen myyntiputken ajantasaiset tiedot, jotka toivottavasti tekoälymallin käyttöönoton myötä ovat entistä kattavampia ja luotettavampia CRM:ssä. Mahdollisesti voidaan rikastaa makrotalouden indikaattoreilla, kuten rakennusalan suhdanneindeksi, jos se korreloi myyntiin tms., jos näitä halutaan huomioida. Nykyään useat tekoälypohjaiset ennustetyökalut hyödyntävät ajansarjaennusteita ja luokittelumalleja rinnakkain. Ajansarja komponenteista toistuvat trendit ja kausit, luokittelumalli ennustaa todennäköisyyksiä putkelle.

Integraatio ja käyttö:

Ennustetyökalu kannattaa rakentaa osaksi yrityksen BI-järjestelmää tai CRM:ää. Esimerkiksi Power BI -raportti, joka visualisoi tekoältennusteen ja skenaariot, tai CRM:n Forecast-moduuli, jossa tekoälylaskemat näkyvät. Jotta käyttäjät (myynti ja johto) luottavat

ennusteisiin, pitää niistä tehdä läpinäkyviä. Selkeä näkymä, mitkä diilit ja oletukset sen muodostavat. Myyjät voisivat myös antaa palautetta mallille esim. merkitä, että tämä diili on oikeasti viivästymässä syystä X, jolloin malli voi oppia tai ainakin ihmiset osaavat ottaa huomioon.

Odotetut hyödyt:

Parantunut ennustetarkkuus voi suoraan vaikuttaa liiketoiminnan suunnittelun osuvuuteen, jolloin vältytään ali-/ylituotannolta, kassavirtaa voidaan ennakoida ja sijoittajille/lähijohdolle antaa realistisempi kuva. Päätöksenteosta tulee proaktiivisempaa. Jos ennuste näyttää notkahdusta, ehditään reagoida. Myyjille ennustemalli antaa objektiivista palautetta ja voi toimia motivaattorina. Esimerkiksi jos ennuste näyttää, että omalla panoksella jäädään, myyjä tietää missä kohtaa putkea on petrattava. Tekoäly tuo myös uskottavuutta myyntiennusteisiin organisaation sisällä. Perinteisesti myyntiennusteisiin liittyy optimismia tai pessimismiä henkilön mukaan, mutta dataohjautuva ennuste koetaan neutraalimmaksi. Rodriguez & Peterson (2024) mukaan datavetoiset lähestymistavat korvaavat intuitioon pohjaavia malleja, kun tekoäly pystyy reaaliajassa analysoimaan valtavia määriä tietoa tarkasti. Organisaation kohdalla tämä tarkoittaa, että siirrytään vain myyjien mututuntumasta kohti faktoihin perustuvaa myynnin johtamista. Lisäksi tekoälyennuste vähentää myyjien raportointirasitusta. Jos malli voi automaattisesti päivittää ennustetta, myyjien ei tarvitse jatkuvasti tehdä manuaalisia ennustepäivityksiä joka palaveriin. Riittää että he pitävät CRM-putken ajan tasalla. Tämä kytkeytyy taas hallinnollisen työn kevenemiseen.

7.2 Datavaatimukset ja integraatio myynnin järjestelmiin

Tekoälyratkaisujen hyödyntäminen myyntiprosessissa edellyttää systemaattista ymmärrystä siitä, millaista dataa eri sovellukset tarvitsevat ja miten tieto tulisi integroida organisaation olemassa oleviin järjestelmiin. B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa tekoälyn tehokas käyttö nojaa erityisesti datan laatuun, saatavuuteen ja yhtenäisiin rajapintoihin. Taulukossa 7 on esitetty tiivistetysti keskeisimmät tekoälyratkaisut, niiden tietotarpeet ja vaatimukset datainfrastruktuurille.

Tekoälyratkaisujen onnistunut käyttöönotto edellyttää siis sekä riittävää datan laatua ja määrää että selkeitä teknisiä integraatiopisteitä. Lisäksi datan eheyden, tietoturvan ja

käyttöoikeuksien hallinta muodostavat keskeisen perustan, jotta tekoälyratkaisut voivat toimia luotettavasti ja skaalautua osaksi organisaation päätöksentekoa. Nämä vaatimukset kytkeytyvät läheisesti seuraavassa luvussa 7.3 käsiteltäviin muutosjohtamisen ja osaamisen kehittämisen teemoihin, sillä teknisen valmiuden rinnalla tarvitaan henkilöstön kykyä tulkita ja hyödyntää dataa osana päivittäistä myyntityötä.

Tekoälypohjaisen myyntimallin onnistunut toteutus nojaa vahvasti datan saatavuuteen, laatuun ja tekniseen integraatioon. Jokainen edellä kuvattu AI-sovellus vaatii oman tietoperustansa. Ilman riittävää ja luotettavaa dataa mallit eivät tuota hyötyä. Lisäksi tekoäly tulee liittää osaksi organisaation olemassa olevaa järjestelmäarkkitehtuuria, erityisesti CRM, jotta siitä tulee myyjien arkea tukeva työkalu. Tässä luvussa käydään läpi keskeiset datan ja integraation näkökulmat mallin kannalta.

Tekoälysovellus	Keskeinen tietotarve	Datavaatimukset ja integraatiotarpeet	Hyödyt myyntiprosessissa
Liidien pisteytys ja priorisointi	CRM-data, kontaktihistoria, aiemmat tarjous- ja kauppatiedot	Reaaliaikainen pääsy CRM-järjestelmän dataan, yhtenäinen tietomalli, datan puhtaus ja täydellisyys	Kohdistaa myyntiponnistukset korkean potentiaalin liideihin ja lyhentää myyntisykliä
Ennakoiva analytiikka ja myyntiennusteet	Myyntihistoria, asiakasprofiilit, markkina- ja kampanjadata	Integraatio CRM-, ERP- ja talousjärjestelmiin, datan aikajänteiden harmonisointi	Tukee päätöksentekoa ja resurssien suunnittelua
Generatiivinen sisällöntuotanto (esim. asiakasviestit ja tarjoukset)	Asiakasprofiilit, tuotetiedot, referenssiaineisto	Integraatio sisällönhallintajärjestelmiin ja CRM:ään, metadatan hallinta	Nopeuttaa viestintää ja yhtenäistää asiakaskohtaamisia
Asiakaskohtaiset suositusmallit	Käyttö- ja ostohistoria, palaute, transaktiodata	Riittävä datamäärä mallien kouluttamiseen, tietosuoja ja anonymisointi	Parantaa lisämyyntiä ja asiakastyytyväisyyttä
Asiakaskuuntelu ja sentimenttianalyysi	Asiakaspalautteet, sähköposti- ja someviestintä	Luonnollisen kielen käsittelyn (NLP) tuki, tekstiaineiston yhtenäinen muoto	Tunnistaa asiakastyytyväisyyden muutoksia ja varhaisia riskejä

Taulukko 7. Tekoälyratkaisujen tietotarpeet ja datavaatimukset myyntiprosessissa

Tekoälypohjaisen myyntimallin onnistunut toteutus nojaa vahvasti datan saatavuuteen, laatuun ja tekniseen integraatioon. Jokainen edellä kuvattu AI-sovellus vaatii oman tietoperustansa. Ilman riittävää ja luotettavaa dataa mallit eivät tuota hyötyä. Lisäksi tekoäly tulee liittää osaksi organisaation olemassa olevaa järjestelmäarkkitehtuuria, erityisesti CRM, jotta siitä tulee myyjien arkea tukeva työkalu. Tässä luvussa käydään läpi keskeiset datan ja integraation näkökulmat mallin kannalta.

Moni tekoälyratkaisu tarvitsee yhdistää tietoa useista lähteistä. Esimerkiksi liidien pisteytys yhdistää CRM:n, ulkoiset yritysdatat ja verkkokäyttäytymisen. On suositeltavaa luoda keskitetty data-alusta (esim. data lake tai varasto), johon myynnin, markkinoinnin, huollon ja tuotannon relevantit tiedot kootaan ja integroidaan. Tämä vähentää datasiiloja aiemminkin todettu ongelma ja mahdollistaa AI-mallien hyödyntää kaikkia tarvittavia muuttujia (Rodriguez & Peterson, 2024). Organisaation kannattaa tunnistaa kriittisimmät tietokentät, kuten liidin lähde, tarjouspäivämäärät, tuoterivit, asiakaskannattavuus ja varmistaa niiden tallennusprosessi. Datan laadun varmistus on oleellista ennen mallien koulutusta. Esimerkiksi puutteelliset tai virheelliset CRM-merkinnät pitää korjata. Tekoälymallit oppivat siitä, mitä data kertoo. Siksi mahdollisesti on järkevää aloittaa datan keräämisen parantamisesta jo ennen AI-projektia. Ohjeistaa myyjiä kirjaamaan tiedot tarkasti, tai automatisoida kirjausta, kuten AI-sihteeri tekee.

Koska CRM on myyntiputken selkäranka, tekoälymallien tulisi toimia tiiviisti CRM-järjestelmän kanssa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa kahta asiaa. Tekoälyn kouluttaminen CRM-datalla ja tekoälyn tuottamien tulosten tuominen näkyville CRM:ään. Ensimmäinen on tekninen integraatio, jolla varmistetaan, että tekoälyalgoritmit pääsevät käsiksi CRM-tietoihin reaaliaikaisesti tai määräajoin synkronoiden. Toinen on käyttöliittymäpuoli, josta myyjät näkevät tekoälyn tuottamat suositukset, pisteytykset ja ilmoitukset suoraan käyttöliittymässä, jossa he muutenkin toimivat. Esimerkiksi CRM:n näkymässä näkyy liidien pisteytys, voittotodennäköisyys tekoälyn arvioimana, asiakasnäkymässä churn-riskimittari jne. Mikäli nykyinen CRM ei taivu helposti tällaiseen laajennukseen, voidaan harkita erillistä myynnin analytiikkaportaalia (esim. Power BI -raporttinäkymää), mutta pitkässä juoksussa optimaalista on, että kaikki keskeinen informaatio on yhdessä järjestelmässä. Muuten on vaarana, että tekoälytyökalu jää irralliseksi ja myyjät eivät arjessaan muista tai halua jatkuvasti vaihdella järjestelmästä toiseen.

Nykytilanteessa monet CRM-toimittajat tarjoavat valmiita tekoälyominaisuuksia, kuten mainittu Salesforce Einstein, Microsoft Dynamics AI ja SAP Customer Insights. Organisaation on syytä arvioida, voidaanko hyödyntää näitä valmiita moduuleita vai tarvitaanko täysin räätälöityjä malleja. Valmiit ratkaisut integroituvat yleensä sujuvasti, mutta voivat olla jäykkiä yrityksen erityistarpeisiin. Toisaalta omat mallit, esim. Python-pohjaiset, joita pyöritetään pilvessä, tarjoavat joustavuutta, mutta vaativat enemmän kehitystyötä ja erityisosaamista. Walsh (2023) korostaa, että tekoälyratkaisujen tuotantoon vieminen vaatii pilvi-infrastruktuuria, skaalautuvuutta ja jatkuvaa ylläpitoa. Käytännössä organisaation kannattaa hyödyntää pilvialustoja, joista löytyy valmiita komponentteja mm. dataintegraatioon, mallien kehitykseen ja julkaisuun API-rajapintoina. Esimerkiksi liidien pisteytysmalli voidaan toteuttaa ja julkaista web-palveluna, jota CRM kutsuu aina uuden liidin saapuessa. Tämä arkkitehtuuri on modulaarinen ja mahdollistaa myöhemmin laajentamisen tai vaihtamisen tarvittaessa.

Myynnin tekoälymalli tulee rakentaa skaalautuvaksi. Aluksi käyttäjiä (myyjiä) on rajallinen määrä ja datamäärät kohtuullisia, mutta jos ratkaisu osoittautuu hyödylliseksi, sen käyttö voi laajentua esim. uusille markkinoille, uusiin data-alueisiin kuten markkinointi. Pilvipohjainen toteutus mahdollistaa resurssien kasvattamisen tarpeen mukaan. On varmistettava, että vastausajat ovat riittävän lyhyitä. Myyjä ei voi odotella minuutteja suosituksia kesken asiakaspuhelun. Tämä voi tarkoittaa, että monimutkaiset mallit ajetaan taustalla ja tulokset varastoidaan valmiiksi. Esimerkiksi churn-riskit ja lead scoret lasketaan yöllä kaikille asiakkaille/liideille, jolloin tieto on heti saatavilla myyjälle työpäivän aikana. Toisaalta joissain tapauksissa tarvitaan nopeutta, kuten chatbot, jossa keskustelu tapahtuu reaaliaikaisesti Arkkitehtuuri voikin yhdistellä reaaliaikaisia ja eräajoina päivittyviä komponentteja tarpeen mukaan.

Integraation suunnittelussa on huomioitava myös dataan liittyvät säännökset. Esimerkiksi asiakasdatan vieminen pilvipalveluihin voi edellyttää sopimusjärjestelyjä, jos data sijaitsee EU-alueen ulkopuolella, GDPR-näkökulmat. Jos tekoäly analysoi vaikkapa äänitallenteita asiakaskeskusteluista, on varmistettava, että asiakkaat ovat antaneet suostumuksensa nauhoitukseen ja analyysiin. Data governance -politiikat on syytä laatia sekä määrittää kuka omistaa tekoälyn tuottaman tiedon, miten pitkään dataa säilytetään, miten varmistetaan mallien eettisyys, esim. ettei pisteytys diskriminoi jotain asiakasryhmää? Vaikka nämä eivät ole puhtaasti teknisiä integraatioasioita, ne kulkevat käsi kädessä datan hallinnan kanssa. Hyvä

käytäntö on aloittaa pienellä pilotilla ei-kriittisellä datalla ja laajentaa, kun luottamus teknologiaan ja prosesseihin kasvaa.

7.3 Muutosjohtaminen ja käyttöönoton osaamistarpeet

Uuden tekoälypohjaisen mallin tuominen organisaation myyntiprosessiin on merkittävä muutos, joka edellyttää huolellista muutosjohtamista. Kyse ei ole pelkästään uuden työkalun käyttöönotosta, vaan myös toimintakulttuurin ja -tapojen muutoksesta kohti datalähtöisempää myyntiä. Onnistuminen edellyttää sekä myyjien että johdon sitoutumista, riittävää osaamista ja koulutusta sekä mahdollisten muutosvastarintojen käsittelyä avoimesti. Tässä luvussa käsitellään keskeisiä tekijöitä muutoksen hallinnassa ja osaamisen kehittämisessä.

Myyntiorganisaation ihmiset ovat ratkaisevassa roolissa. Tekoälymalli voidaan suunnitella ja rakentaa kuinka hyvin tahansa, mutta jos myyjät eivät käytä sitä arjessaan, hyödyt jäävät toteutumatta. On luonnollista, että uudet teknologiat herättävät alkuun epäilyksiä. Muutosjohtamisessa on tärkeää viestiä alusta asti, että tekoäly on myyjien apuväline, ei korvaaja. Mallin tavoitteena on poistaa tylsiä rutiineja ja antaa myyjälle paremmat työkalut onnistua ja vapauttaa aikaa siihen, missä ihminen on ylivoimainen, eli asiakassuhteiden rakentamiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun asiakkaan kanssa. Viestinnässä kannattaa tuoda esiin konkreettisia hyötyjä myyjien näkökulmasta. Vähemmän raportointia, enemmän itse myyntityötä ja helpompi tavoitteiden saavutus.

Jotta myyjät ja esimiehet osaavat käyttää uusia AI-työkaluja, tarvitaan koulutusta. Koulutuksessa tulisi kattaa sekä tekninen käyttötaito, että perustiedot tekoälystä. Tietämys tekoälyn toiminnasta lisää hyväksyntää, kun myyjä ymmärtää edes yleisellä tasolla, että churnmalli huomioi nämä 5 asiaa historiassa tai että lead score perustuu aiempien vastaavien asiakkaiden käyttäytymiseen, hänen luottamuksensa malliin kasvaa. Tarvittaessa voidaan järjestää myös perusteita datalukutaidosta: miten tulkita data-analytiikan tuloksia, mitä tarkoittaa todennäköisyys vs. mahdollisuus, jne. Lisäksi jatkuva tuki esim. tukihenkilö tai ”AI-asiantuntija” talon sisällä on hyödyllistä, jolle myyjät voivat esittää kysymyksiä alkuvaiheessa.

Myyntijohdon tulee esimerkillään tukea muutosta. Jos myyntipäälliköt ja -johtajat näyttävät aktiivisesti käyttävänsä uutta järjestelmää, kysyen tiimiltä tekoälyn antamia pipeline-ennusteita palavereissa, kannustaen datan kirjaamista, tämä kannustaa myös myyjiä. Johdon on

hyvä asettaa realistiset odotukset, koska alussa malli ei ehkä ole täydellinen, ja se kehittyy käytön myötä. Johdon tulisi myös palkita toivottua käyttäytymistä esim. tunnustaa myyjää, joka hyödynsi tekoälyn antamia suositusta ja sai sillä kaupan kotiin, tai antaa positiivista palautetta siitä, että CRM on nyt jatkuvasti ajan tasalla. Kulttuurin tasolla datalähtöisyyden korostaminen on iso askel: päätöksissä ja keskusteluissa aletaan entistä enemmän viitata dataan ja analytiikkaan mutun sijaan. Tämä voi vaatia totuttelua. Etenkin kokeneet myyjät voivat kokea, että heidän pitkäaikainen hiljainen tietonsa haastetaan, jos tekoäly antaakin eriävän näkemyksen. Tekoälyn antama tieto on yksi työkalu lisää myyjän oman kokemuksen rinnalle, ei sen mitätöijä. Ihmisasiantuntijoiden kokemusta tulee kunnioittaa ja integroida mallin käyttöön esim. myyjiltä voidaan kerätä palautetta mallien osuvuudesta ja hyödyllisyydestä ja säätää malleja sen pohjalta.

Aina on mahdollista, että osa organisaatiosta vastustaa uutta toimintatapaa. Tyypillisiä syitä ovat pelko omasta asemasta, epäluottamus teknologiaan tai yksinkertaisesti tottumus vanhaan tapaan. Muutosjohtamisen keinovalikoimaan kuuluu osallistaminen. Myyjät kannattaa ottaa mukaan kehitystyöhön alusta asti. Pilotointi ensin pienen halukkaan joukon kanssa, kerätään heidän palautetta ja parannetaan mallia iteratiivisesti. Kun pilotoinnin tuottamia tuloksia nähdään, auttaa se murtamaan ennakkoluuloja muutosta kohtaan. Jos esimerkiksi myyntitiimi pelkää tekoälyn valvovan heidän tekemisiään liikaa, johto voi selventää, mitä dataa seurataan ja miksi. Tulee myös sopia yhdessä pelisääntöjä. Esim. tekoälyn antama pisteytys ei korvaa myyjän arviota, vaan jos ne eroavat, käydään yhdessä läpi mistä ero johtuvat. Näin myyjät eivät koe, että heidän ammattitaitoaan aliarvioidaan.

Vaikka luvussa 7.2 piirrettiin varsin laaja visio, on realistista implementoida se vaiheittain. Muutosjohtamisen kannalta on parempi saavuttaa pieniä onnistuneita käyttötapauksia, kuin yrittää kerralla muuttaa kaikkea. Muutos voidaan aloittaa esim. liidien pisteytyksestä ja chatbotista, koska se on suhteellisen erillinen prosessin alkupuolella. Kun myyjät huomaavat liidien laadun parantuneen ja työn tehostuneen, voidaan seuraavaksi ottaa käyttöön tarjousassistentti, jne. Tällä tavoin muutos tapahtuu sulavammin osissa, eikä kynnys ole niin suuri. Jokaisessa vaiheessa opitaan myös, miten organisaatio reagoi ja voidaan säätää muutosstrategiaa. Oleellista on, että kokonaisvisio kommunikoidaan. Myyjät ymmärtävät mihin isoon kuvaan pienet osat liittyvät, mutta samalla ei kuormiteta heitä omaksumaan kaikkea uutta yhdellä kertaa.

Muutoksen edistymistä on seurattava ja mitattava. Tämä toimii sekä johdon työkaluna että myyjien motivaattorina. Asetetaan KPI:t, kuten CRM-kirjausten kattavuus-%, kuinka paljon kontakteista nyt kirjataan, nouseeko se AI-sihteerin myötä, keskimääräinen myyntisyklin pituus, lyheneekö sykli tarjoustyön nopeutuessa, myyjien ajankäyttö, paljonko aikaa asiakkaissa vs. toimistolla, asiakastyytyväisyys, myyntitavoitteiden saavuttamisaste jne. Positiiviset muutokset näissä luvuissa vahvistavat ja realisoivat tekoälymallin hyödyt. Jos jossain ei nähdä parannusta, se on signaali paneutua siihen osaan prosessia tarkemmin, onko teknisessä toteutuksessa vikaa vai eikö työtapaa ole oikeasti muutettu.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja arvioidaan työn tuloksia suhteessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi pohditaan tulosten käytännön merkitystä kohdeorganisaation ja laajemman liiketoimintaympäristön näkökulmasta. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Diplomityölle asetettiin yksi päätutkimuskysymys ja neljä alakysymystä. Päätutkimuskysymys koski sitä, miten tekoälyä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation myyntiprosessien kehittämisessä ja myynnin johtamisessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation myyntiprosessia on mahdollista merkittävästi tehostaa ja uudistaa tekoälypohjaisilla ratkaisuilla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys koski kohdeorganisaation nykyistä myyntiprosessia ja myynnin johtamiskäytäntöjä. Empiirinen kartoitus osoitti, että myyntiprosessi on pääosin perinteinen ja nojaa vahvasti kokeneiden myyjien henkilökohtaiseen osaamiseen. Prosessin kaikki vaiheet prospektoinnista kaupan päättämiseen ja asiakkuuden hoitoon ovat olemassa, mutta toteutustapa vaihtelee myyjittäin. Kukin myyjä hyödyntää osin omia toimintatapojaan. Nykyiset käytännöt ovat tuottaneet kohtuullisia tuloksia yrityksen vahvan brändin ja myyjien kokemuksen ansiosta. Kuitenkin prosessin puutteellinen systemaattisuus ja lukuisat manuaaliset työvaiheet rajoittavat toiminnan tehokkuutta ja skaalautuvuutta. Tämä havainto on linjassa myynnin johtamisen kirjallisuuden kanssa. Liiallinen riippuvuus yksilöiden hiljaisesta tiedosta voi haitata prosessin toistettavuutta ja kasvua (Homburg et al., 2012; Jobber et al., 2019). Tulosten perusteella organisaatiossa on tarvetta yhtenäistää myyntiprosessia ja vähentää rutiinitöihin kuluvaa aikaa, jotta suorituskyky ei jää yksilösuoritusten varaan.

Toinen alakysymys kartoitti myyntiprosessin kehitystarpeita ja haasteita. Tutkimuksessa tunnistettiin useita kriittisiä ongelmakohtia nykytilassa. Myyntisyklit ovat liian pitkiä ja sisältävät turhia viiveitä, mikä hidastaa kauppojen syntymistä. Myynnin tukijärjestelmät,

erityisesti CRM koettiin kankeiksi, eikä tärkeä asiakastieto ole helposti hyödynnettävissä, sillä tieto on hajautunut ja osa prosesseista on manuaalisia. Myyjien ajankäyttö on vinoutunut. Merkittävä osa työajasta kuluu hallinnollisiin tai muihin ei-myyntityön tehtäviin, mikä vähentää aikaa asiakastyöltä. Lisäksi havaittiin haasteita asiakkaille tuotetun arvon viestimisessä (Neeb, 2023; Moncrief & Marshall, 2005). Myyjillä on vaikeuksia kommunikoida ratkaisujen arvo eri sidosryhmille tehokkaasti. Myynnin sisäinen yhteistyö muiden osastojen, (kuten tekninen tuki ja toimitus) kanssa on paikoin puutteellista, mikä johtaa koordinoinnin ongelmiin ja katkoksiin asiakastyössä. Nämä tekijät heikentävät myynnin tehokkuutta ja voivat laskea asiakastyytyväisyyttä. Havaitut haasteet vastaavat pitkälti B2B-myyntiorganisaatioissa yleisesti raportoituja pullonkauloja, mikä vahvistaa kehittämistoimien tarpeellisuuden (Syam & Sharma, 2018; Ledro et al., 2022). Tulokset keskustelevat teoreettisen viitekehyksen kanssa, sillä kirjallisuudessa korostetut ongelmat, kuten pitkät myyntisyklit, CRM:n alikäyttö ja asiakasarvon epäselvä viestintä näkyivät konkreettisesti kohdeorganisaatiossa, mikä antaa uskottavuutta löydöksille.

Kolmas alakysymys tutki, millaisia ratkaisuja ja parhaita käytäntöjä tekoäly tarjoaa myynnin tueksi ja prosessien tehostamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ja aiempien tutkimusten perusteella selvisi, että tekoälyä voidaan hyödyntää myynnissä monipuolisesti. Nämä havainnot ovat linjassa hyvin kohdeorganisaation tarpeiden kanssa. Ensinnäkin tekoäly mahdollistaa suurten asiakas- ja liidimäärien analysoinnin nopeasti. Esimerkiksi koneoppimismallit voivat automatisoida liidien pisteytyksen ja asiakassegmentoinnin, tunnistaen laajasta datasta ne asiakkaat, joilla on suurin todennäköisyys lopulliseen kauppaan. Tämä ohjaa myyjien huomion oikeisiin mahdollisuuksiin ja vastaa kirjallisuudessa kuvattua tarvetta hyödyntää dataa myyntimahdollisuuksien priorisoinnissa. Toiseksi generatiivinen tekoäly kykenee tuottamaan kohdennettua sisältöä ja vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin luonnollisella kielellä. Tämä nopeuttaa asiakasviestintää ja varmistaa viestien osuvuuden asiakkaan tarpeisiin, minkä teorian mukaan odotetaankin parantavan asiakaskokemusta ja myyntiviestinnän vaikuttavuutta. Kolmanneksi erilaiset tekoälypohjaiset automaatiotyökalut voivat hoitaa myyntiprosessin rutiinitehtäviä. Esimerkiksi integroituna CRM-järjestelmään tekoäly voi automaattisesti kirjata ja päivittää asiakastietoja, lähettää muistutuksia tärkeistä tehtävistä sekä jopa laatia alustavia tarjousluonnoksia myyjien puolesta. Tämä vähentää manuaalisen työn taakkaa ja on linjassa kirjallisuuden kanssa, jonka mukaan automaatio vapauttaa myyjien aikaa lisäarvoa tuottaviin tehtäviin (Syam & Sharma, 2018; Paschen et al., 2020). Neljänneksi ennakoiva analytiikka tarjoaa myyntijohdolle tarkempia ennusteita ja reaaliaikaista

näkyvyyttä myyntiputken tilaan. Älykkäät algoritmit voivat ennustaa myyntituloksia, tunnistaa todennäköisesti voitettavat kaupat sekä liputtaa riskialttiit tapaukset, esimerkiksi diilit, joiden toteutuminen uhkaa viivästyä tai peruuntua. Tämän ansiosta johto ja myyjät voivat kohdentaa toimensa proaktiivisesti oikeisiin kohteisiin. Nämä keinot, jotka kirjallisuus esittää tehokkaina myynnin työkaluina, tarjosivat suoria ratkaisuja kohdeorganisaation tunnistamiin haasteisiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että tekoälyn nykyiset parhaat käyttökohteet ovat data-analytiikasta generatiivisiin sovelluksiin, jotka antavat konkreettisia välineitä tehostaa myyntiprosessia ja vastaavat hyvin sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä että käytännön ongelmakohtia (Hautamäki & Heikinheimo, 2025).

Neljäs alakysymys kysyi, miten edellä mainittuja tekoälyratkaisuja voidaan soveltaa juuri kohdeorganisaation myyntiprosessin kehittämiseen. Tähän vastattiin laatimalla työssä ehdotuksia, organisaatiolle räätälöidyin tekoälyratkaisuin. Ratkaisuissa yhdistettiin nykytila-analyysissa havaitut kipupisteet ja kolmannen alakysymyksen pohjalta tunnistetut tekoälypohjaiset ratkaisut yhtenäiseksi kehitysohjelmaksi. Käytännössä ratkaisut ehdottavat jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen sopivan tekoälytyökalun tai -menetelmän hyödyntämistä. Esimerkiksi prospektoinnin alkuvaiheessa suositellaan tekoälypohjaista liidien pisteytysjärjestelmää priorisoinnin tueksi, jotta myynti keskittyy potentiaalisimpiin asiakkaisiin. Asiakaskontaktoinnin ja asiakaspalvelun osalta mallissa ehdotetaan älykästä chatbot-ratkaisua, joka voi hoitaa alkukontaktia, vastata yleisimpiin tiedusteluihin ja ohjata lupaavat liidit suoraan myyjille. Näin saadaan enemmän liidejä talteen ja parannetaan reagointinopeutta. Tarjousten laadintavaiheeseen suunniteltiin älykäs tarjousassistentti, joka hyödyntää generatiivista tekoälyä nopeuttaakseen tarjousten koostamista ja varmistaakseen, että tarjoukset ovat kattavia ja yhdenmukaisia organisaation parhaiden käytäntöjen kanssa. Myyntiputken loppupäässä, sopimusten teossa ja ennusteiden laadinnassa, mallissa hyödynnetään ennustavia malleja, jotka analysoivat asiakashistoriaa ja markkinadataa tuottaen tarkkoja myyntiennusteita sekä tunnistaen riskitekijöitä asiakkuuksissa. Oleellinen osa ratkaisuissa on myös sen toteutusstrategia, jossa vaiheittainen käyttöönotto ja muutosjohtaminen korostuvat. Tekoälyratkaisuja esitetään otettavaksi käyttöön askel kerrallaan alkaen liiketoiminnallisesti ja teknisesti helpoimmin- toteutettavista osa-alueista. Näin organisaatio voi oppia jokaisesta vaiheesta, sopeuttaa seuraavia askelia kokemusten perusteella ja varmistaa henkilöstön sitoutumisen muutokseen. Myyjien koulutus ja osallistaminen on sisäänrakennettu malliin, jotta uusi teknologia koetaan työn helpottajana eikä uhkana. Mallin taustalla on ajatus, joka on teoreettisesti perusteltu muutosjohtamiseen. Pienet onnistumiset aluksi rakentavat

luottamusta, ja yhteisen vision jatkuva viestiminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään kokonaisuuden tavoitteet ilman, että kerralla tarvitsee omaksua kaikkea uutta.

8.2 Tulosten hyödynnettävyys

Kohdeorganisaation näkökulmasta tutkimuksen tulokset ovat suoraan sovellettavissa kehitystoimiin. Työn pohjalta tekoälyratkaisut toimivat käytännön tiekarttana, jonka avulla yritys voi edetä myyntiprosessinsa uudistamisessa. Työ integroi tekoälyratkaisut myyntiputken kaikkiin vaiheisiin, mikä tarkoittaa, että kohdeorganisaatiolla on nyt selkeä käsitys siitä, miten ja mihin tekoälytyökaluja kannattaa ottaa käyttöön. Suositusten avulla yritys voi odottaa saavuttavansa konkreettisia hyötyjä muun muassa myyntiprosessin läpimenoajat lyhenevät, kun esimerkiksi tarjousten teko nopeutuu ja turhat viiveet karsiutuvat. Myynnin toiminnan läpinäkyvyys paranee ja päätöksenteko muuttuu dataohjautuvammaksi, kun CRM:ään kertyvä tieto on ajantasaista ja ennusteet tarkentuvat, johto ja myyjät näkevät paremmin missä mennään ja voivat ohjata toimintaa faktojen pohjalta. Samalla myyjien työstä poistuu manuaalisia rutiineja, jolloin enemmän aikaa vapautuu asiakastyöhön ja muihin arvoa tuottaviin tehtäviin. Nämä hyödyt voivat vahvistaa kilpailuetua. Myyntisyklien lyheneminen nopeuttaa kassavirtaa ja parantaa asiakaskokemusta, kun taas lisääntynyt asiakastyöhön käytettävä aika voi syventää asiakassuhteita ja tuottaa enemmän kauppoja. Tutkimuksen tulokset korostavat, että teknologia yksin ei ratkaise ongelmia, ellei organisaatio sopeudu sen käyttöön. Kohdeorganisaatio voi hyödyntää näitä oppeja laatimalla koulutussuunnitelman tekoälyn käyttöönotolle ja nimeämällä muutosagentteja tukemaan kollegoita uudistuksissa. Kaiken kaikkiaan, tulosten hyödyntäminen antaa kohdeyritykselle mahdollisuuden uudistaa myyntiprosessiaan vaiheittain ja hallitusti niin, että liiketoimintatavoitteet ja myyntitiimin arki kohtaavat.

Laajemmin tarkasteltuna tutkimuksen tulokset tarjoavat hyötyä myös muille organisaatioille. Havaitut haasteet – kuten pitkät myyntisyklit, CRM:n heikko hyödyntäminen, ajankäytön tehottomuus, asiakasarvon viestinnän vaikeus ja siiloutuneet prosessit ovat yleisiä monissa B2B-yrityksissä. Näin ollen esitetyt tekoälypohjaiset ratkaisut, kuten liidien pisteytys ja chatbotit, ovat sovellettavissa laajemminkin. Tulokset osoittavat, että tekoäly ja automaatio eivät ole vain muotisanoja, vaan käytännön työkaluja myynnin arjen tehostamiseen. Yritykset voivat hyödyntää löydöksiä kehitysohjelmien rakentamisessa sekä tekoälyhankkeiden perustelemisessa, esimerkiksi tehokkuuden, päätöksenteon laadun ja myyjien työn

mielekkyyden parantamisen kautta. Samalla on huomioitava yrityskohtaiset erot, kuten datakypsyys, kulttuuri ja lähtötilanne vaikuttavat käyttöönoton onnistumiseen. Diplomityö tarjoaa suuntaviivoja ja yleispäteviä oppeja, kuten datan laadun ja muutosjohtamisen tärkeyden, ja täydentää tutkimuskenttää konkreettisella esimerkillä tekoälyn hyödyntämisestä myynnissä.

8.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten pätevyyttä arvioitaessa on huomioitava muutamia seikkoja. Ensinnäkin kyseessä on yhden organisaation tapaustutkimus, joten löydökset peilaavat vahvasti tämän kohdeyrityksen tilannetta ja toimintaympäristöä. Haastattelut toteutettiin yrityksen sisällä rajatulle joukolle avainhenkilöitä, mikä varmisti syvällisen ymmärryksen juuri kyseisestä organisaatiosta. Aineiston rajallisuus on huomioitava, sillä vastaajamäärä on pieni ja valikoitunut, joten tuloksiin voi sisältyä subjektiivista näkökulmaa ja organisaatiokohtaisia painotuksia. Toiseksi tulosten yleistettävyys on rajallinen. Monet havaitut ongelmat, kuten CRM-järjestelmän haasteet tai myyjien ajankäytön vinoumat ovat todennäköisesti tunnistettavissa muissakin B2B-myyntiorganisaatioissa, mutta määrällistä yleistystä ei voida tehdä tämän tutkimuksen perusteella. Ehdotettu tekoälypohjainen malli on räätälöity kohdeorganisaation tarpeisiin, eikä sen toimivuutta ole vielä testattu käytännössä laajemmissa ympäristöissä. Näin ollen ei voida varmuudella sanoa, millaisia tuloksia vastaava toteutus tuottaisi toisessa yrityksessä tai toisenlaisessa myyntikontekstissa. Kolmanneksi tutkimusasetelmaan ja rajauksiin liittyy rajoituksia, jotka vaikuttavat luotettavuuteen. Työssä keskityttiin myynnin sisäisiin prosesseihin, esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin välistä yhteistyötä, hinnoittelustrategioita tai laajaa asiakassegmentointia ei käsitelty syvällisesti, vaikka ne voivat vaikuttaa myynnin kokonaismenestykseen. Samoin yksittäisten myyjien henkilökohtaisia eroja, osaamistasoja tai muutosvastarintaa tekoälyn käyttöönotossa ei tutkittu erikseen, vaan tarkastelu pysyi organisaatiotasolla. Nämä rajaukset on hyvä ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa. Jokin löydös saattaa johtua erityisesti kohdeyrityksen toimialasta tai organisaatiorakenteesta, eikä välttämättä päde sellaisenaan muualla. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen johtopäätökset ovat sisäisesti johdonmukaisia ja perustuvat kerättyyn aineistoon, mutta niiden ulkoinen validiteetti on rajallinen. Jatkotutkimusta tarvitaan hypoteesien testaamiseksi laajemmalla otannalla ja pidemmällä aikavälillä, jotta voidaan vahvistaa nyt esitetyt päätelmät käytännössä.

Diplomityö käsitteli laajasti tekoälyn hyödyntämistä myyntiprosessin kehittämisessä, mutta se nosti esiin myös lukuisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joilla aihetta voisi syventää ja laajentaa. Yksi luonnollinen jatkotutkimuksen suunta on seurata ehdotetun tekoälyratkaisuiden käytäntöön viemistä ja vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi voisi toteuttaa seurantatutkimuksen kohdeorganisaatiossa tai vastaavassa yrityksessä sen jälkeen, kun osa tässä työssä suositetuista tekoälyratkaisuista on implementoitu. Tällöin kerättäisiin kvantitatiivista dataa myynnin tunnusluvuista ennen ja jälkeen käyttöönoton sekä laadullista palautetta myyjiltä ja johdolta. Tällainen tutkimus antaisi arvokasta tietoa tekoälyn todellisesta vaikutuksesta myynnin suorituskykyyn, myyjien työtyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden hoitoon, toisin sanoen, konkretisoisi nyt teoreettiselle tasolle jääneet hyödyt ja auttaisi tunnistamaan mahdolliset uudet haasteet.

8.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimus aiheena voidaan laajentaa kontekstia ja tutkia, kuinka yleistettäviä tämän työn havainnot ovat. Vertailututkimus useamman organisaation kesken voisi paljastaa, ovatko samat myynnin kipupisteet ja tekoälyratkaisut tunnistettavissa eri toimialoilla tai erikokoisissa yrityksissä. Esimerkiksi voisi vertailla tekoälyn hyödyntämistä myynnissä teollisuusyrityksen ja palvelualan yrityksen välillä ja seurata ilmeneekö samoja CRM-ongelmia ja tarvitaanko samankaltaisia tekoälysovelluksia, vai korostuvatko eri ympäristöissä toisenlaiset seikat? Samoin kansainvälinen näkökulma olisi arvokas. Kulttuurierot ja markkinakohtaiset tekijät saattavat vaikuttaa siihen, miten hyvin tekoälyn käyttöönotto myynnissä onnistuu. Laajemmalla otoksella tehty tutkimus parantaisi ymmärrystä siitä, mitkä tämän diplomityön tuloksista ovat universaaleja ja mitkä kontekstisidonnaisia.

Kolmanneksi voisi tutkia syvällisemmin niitä osa-alueita, jotka rajautuivat tämän työn ulkopuolelle mutta liittyvät läheisesti myynnin kehittämiseen tekoälyn avulla. Yksi tällainen aihe on markkinoinnin ja myynnin rajapinta. Jatkotutkimus voisi selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, esimerkiksi liidien generoinnin automatisoinnissa markkinoinnin puolella ja niiden jatkojalostuksessa myynnissä. Samoin hinnoittelustrategiat ja tarjousoptimointi tekoälyn avulla on teema, jota tässä työssä ei käsitelty. Tutkimus voisi mallintaa, kuinka tekoäly voisi auttaa luomaan dynaamisia hinnanmäärittelyjä tai suositella myyjille parasta mahdollista tarjousta kullekin asiakkaalle historiallisten

toteutuneiden kauppojen perusteella. Myös asiakassegmentointi ja asiakaselinkaaren hallinta syvemmin tekoälyn keinoin tarjoavat jatkotutkimusaihioita: esimerkiksi miten tekoäly voisi ennakoida asiakkaan tulevia tarpeita tai ohjata myynnin toimenpiteitä asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa. On syytä mainita myös ihmislähtöiset ja eettiset näkökulmat, jotka ansaitsevat huomiota erillisissä tutkimuksissa. Tekoälyn käyttöönotto myynnissä muuttaa väistämättä myyjien roolia ja vaatii uudenlaista osaamista ja jatkossa voisi tutkia, millaisia koulutus- ja muutosstrategioita organisaatiot ovat onnistuneesti käyttäneet näiden haasteiden voittamiseksi. Samoin tekoälyn tuottamien suositusten läpinäkyvyys ja hyväksyttävyys ovat tärkeitä. Esimerkiksi missä määrin myyjät luottavat algoritmin tekemiin ehdotuksiin ja miten päätöksenteon vastuut jakautuvat ihmisen ja koneen välillä. Eettisestä perspektiivistä voisi tarkastella vaikkapa, miten asiakkaat kokevat tekoälyn käytön myyntitilanteissa. Lisääkö se luottamusta datan läpinäkyvyyden kautta vai herättääkö huolta esimerkiksi yksityisyydestä.

9 Yhteenveto

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten tekoälyä voidaan hyödyntää kohdeorganisaation myyntiprosessien kehittämisessä ja myynnin johtamisessa. Tutkimuksessa kohdeorganisaation myyntiprosessissa on tunnistettu kehittämistarpeita ja potentiaalisia tekoälyyn pohjautuvia ratkaisuja. Nykytilan kartoitus paljasti useita keskeisiä kehittämiskohteita. Myyntisyklit ovat pitkiä ja sisältävät viiveitä, myynnin tukijärjestelmät, erityisesti CRM, eivät tue myyjiä optimaalisesti, myyjien aikaa kuluu runsaasti hallinnollisiin tehtäviin, asiakkaille tarjotun arvon viestimisessä on haasteita ja myynnin sisäinen yhteistyö muiden osastojen kanssa ei aina ole sujuvaa. Kirjallisuuskatsaus ja analyysi osoittivat, että tekoäly tarjoaa monipuolisia keinoja vastata näihin haasteisiin. Esimerkiksi liidien automaattinen generointi ja pisteytys voi parantaa prospektoinnin tehokkuutta, generatiiviset tekoälysovellukset voivat tukea asiakasviestintää ja tarjousten laadintaa, CRM-automaatio voi keventää myyjien rutiinityötä, ja ennakoiva analytiikka voi tarkentaa myyntiennusteita sekä tunnistaa asiakassuhteisiin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Työn keskeisenä lopputuloksena muodostettiin tekoälypohjaisia ehdotuksia myyntiprosessin optimointiin, jotka integroivat ratkaisut myyntiputken kaikkiin vaiheisiin prospektoinnista asiakassuhteen hoitoon. Ehdotusten avulla organisaatio voi odottaa saavuttavansa konkreettisia hyötyjä, kuten myyntiprosessin läpimenoajat lyhenevät, myynnin toiminnan läpinäkyvyys ja dataohjautuvuus paranevat, sekä myyjien aikaa vapautuu enemmän asiakastyöhön ja arvoa tuottaviin tehtäviin.

Tutkimukselle asetettiin yksi päätutkimuskysymys ja neljä alakysymystä. Näihin kysymyksiin onnistuttiin vastaamaan tutkimusprosessin myötä seuraavasti. Ensimmäinen alakysymys koski kohdeorganisaation nykyistä myyntiprosessia ja myynnin johtamiskäytäntöjä. Empiiristen aineistojen perusteella havaittiin, että myyntiprosessi on pääpiirteissään perinteinen ja vahvasti kokeneiden myyjien osaamisen varassa. Prosessi kattaa vaiheet prospektoinnista kaupan päättämiseen ja asiakkuuden hoitoon, mutta sen toteutuksessa on vaihtelua. Jokainen myyjä toimii osin omien tottumustensa mukaisesti. Nykyiset käytännöt ovat tuottaneet haluttuja tuloksia vahvan brändin ja myyjien henkilökohtaisen asiantuntemuksen ansiosta, mutta systemaattisuuden puute ja manuaaliset työvaiheet rajoittavat suorituskyvyn skaalautuvuutta. Toinen alakysymys kartoitti myyntiprosessin kehitystarpeita ja haasteita. Tutkimus tunnisti useita kriittisiä ongelmakohtia, joita edellä kuvattiin, kuten myyntisyklien

liiallinen pituus viiveineen, myynnin tukijärjestelmien kankeus ja tietojen hajautuminen, myyjien ajan jakautuminen liikaa ei-myyntityöhön, haasteet asiakasarvon tehokkaassa viestimisessä eri sidosryhmille sekä sisäisen koordinaation puutteet myynnin, teknisen tuen ja toimitusprosessin välillä. Nämä tekijät heikentävät myynnin tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä nykytilassa, mikä vahvisti kehittämistoimien tarpeen.

Kolmas alakysymys tutki, millaisia ratkaisuja ja parhaita käytäntöjä tekoäly tarjoaa myynnin tueksi ja prosessien tehostamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ja aiempien tutkimusten perusteella selvisi, että tekoälyä voidaan hyödyntää myynnissä useilla tavoilla. Ensinnäkin tekoäly mahdollistaa laajojen asiakas- ja liidimäärien analysoinnin. Esimerkiksi asiakassegmentoinnissa ja liidien pisteytyksessä koneoppimismallit voivat tunnistaa lupaavimmat prospektit ja ohjata myyjien huomion oikeisiin mahdollisuuksiin. Toiseksi generatiivinen tekoäly kykenee tuottamaan kohdistettua sisältöä ja vastauksia asiakkaiden kyselyihin, mikä nopeuttaa asiakasviestintää ja parantaa viestien osuvuutta asiakkaan tarpeisiin. Kolmanneksi tekoälypohjaiset automaatiotyökalut voivat hoitaa myyntiprosessin rutiinitehtäviä. Esimerkiksi CRM-järjestelmään integroituna tekoäly voi automaattisesti kirjata ja päivittää tietoja, lähettää muistutuksia myyjille tärkeistä tehtävistä tai jopa laatia alustavia tarjousluonnoksia myyjien puolesta. Neljänneksi ennakoivan analytiikan avulla myyntijohdolle voidaan tarjota tarkempia ennusteita ja reaaliaikaista tietoa myyntiputken tilasta – algoritmit voivat ennustaa myyntitulosta, tunnistaa todennäköiset kaupat sekä liputtaa riskialttiit tapaukset, kuten asiakkaat, joiden kaupat uhkaavat viivästyä tai peruuntua, jolloin johto ja myyjät voivat kohdentaa toimensa proaktiivisesti.

Neljäs alakysymys kysyi, miten edellä mainittuja tekoälyratkaisuja voidaan soveltaa juuri kohdeorganisaation myyntiprosessin kehittämiseen. Tähän vastattiin työn ratkaisuosuudessa laatimalla konkreettinen malli organisaation tarpeisiin. Mallissa yhdistetään nykytilan analyysissa havaitut kipupisteet ja kolmannen alakysymyksen pohjalta tunnistetut AI-pohjaiset ratkaisut: jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa ehdotetaan soveltuvaa tekoälytyökalua tai -menetelmää. Esimerkiksi prospektointivaiheeseen malli ehdottaa tekoälyyn pohjautuvaa liidien pisteytysjärjestelmää priorisoinnin tueksi. Tarjousten laadintavaiheeseen suositellaan älykästä tarjousassistenttia, joka hyödyntää generatiivista tekoälyä nopeuttaakseen tarjousten tekoa. Asiakaskontaktointiin ja -palveluun voidaan liittää chatbottia tai vastaavaa tekoälyratkaisua helpottamaan tiedon jakamista ja asiakkuuden hallintaan sekä myyntiennusteiden tekoon hyödynnetään ennustemalleja, jotka analysoivat asiakashistoriaa ja

markkinadataa. Malli painottaa myös vaiheittaista käyttöönottoa ja muutosjohtamista: tekoälyratkaisut on tarkoitus soveltaa organisaatioon askel kerrallaan, alkaen helpoimmin toteutettavista osa-alueista, jotta opitaan jokaisesta vaiheesta ja saadaan myyjien hyväksyntä muutokselle.

Lähteet

Anshari, M., Almunawar, M.N., Lim, S.A. and AlMudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied computing & informatics*, 15(2), s.94–101. doi:https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004.

Asefeso, A. (2013). *Lean sales and marketing*. Swindon: AA Global Sourcing.

Barone, A.M. and Stagno, E. (2023a). *Artificial Intelligence along the Customer Journey: A Customer Experience Perspective*. 1st ed. Cham: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/9783031487927.

Barone, A.M. and Stagno, E. (2023b). *Artificial Intelligence along the Customer Journey: A Customer Experience Perspective*. 1st ed. Cham: Palgrave Macmillan. doi:https://doi.org/10.1007/9783031487927.

Bartneck, C., Lütge, C., Alan, A. and Welsh, S. (2021). *An introduction to ethics in robotics and AI*. 1st ed. Cham: Springer.

Benfer, R.A., Brent, E.E. and FurbeeLosee, L. (1991). *Expert systems*. Newbury Park, [Calif.] ; SAGE.

Blount, J. (2020). *Virtual Selling*. Wiley.

Boucher, P. (2020). *Artificial intelligence: How does it work, why does it matter, and what can we do about it?* [online] Saatavilla: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/641547/EPRS_STU(2020)641547_EN.pdf.

Buchenau, P. (2023). *Strategic Sales Management : Insights and Guidance from Top Interim Managers.* 1st ed. ed. Cham: Springer.

Care, J. (2022). *Mastering Technical Sales: The Sales Engineer's Handbook, Fourth Edition*. 4th ed. ed. Artech House.

Chakraborty, A., Tayob, Y. and Rao, B. (2024). *How reinvention-ready companies are driving growth and relevance with gen AI*. [online] Saatavilla: https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Reinventing-Enterprise-Operations-FA-9-25-24.pdf.

Chan, L., Hogaboam, L. and Cao, R. (2022). *Applied artificial intelligence in business : concepts and cases*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Eskola, J. and Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fehrenbach, D., Herrando, C. and Österle, B. (2025). Artificial Intelligence Applications in the B2B Sales Funnel. *Journal of businesstobusiness marketing*, s.1–24. doi:https://doi.org/10.1080/1051712X.2025.2481374.

Fujita, H., Wang, Y., Xiao, Y. and Moonis, A. (2023). *Advances and Trends in Artificial Intelligence. Theory and Applications: 36th International Conference on Industrial, Engineering and Other Applications of Applied Intelligent Systems, IEA/AIE 2023, Shanghai, China, July 1922, 2023, Proceedings, Part II*. 1st ed. Cham: Springer.

Galitsky, B. (2021). *Artificial intelligence for customer relationship management : solving customer problems*. 1st ed. 2021. ed. Cham, Switzerland: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/9783030616410.

Haenlein, M. and Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California management review*, 61(4), s.5–14. doi:https://doi.org/10.1177/0008125619864925.

Hamoudia, M., Makridakis, S. and Spiliotis, E. (2023). *Forecasting with Artificial Intelligence : Theory and Applications.* 1st ed. ed. Cham: Palgrave Macmillan.

Han, R., Lam, H.K.S., Zhan, Y., Wang, Y., Dwivedi, Y.K. and Tan, K.H. (2021). Artificial intelligence in businesstobusiness marketing: a bibliometric analysis of current research status, development and future directions. *Industrial management + data systems*, 121(12), s.2467–2497. doi:https://doi.org/10.1108/IMDS0520210300.

Haralambous, Y. (2024). *A Course in Natural Language Processing*. 1st ed. Cham: Springer International Publishing AG. doi:https://doi.org/10.1007/9783031272264.

Hautamäki, P. and Heikinheimo, M. (2025). Fully leveraging AI in B2B sales: Exploring sales managers' capabilities and organizational knowledge processes. *Journal of business research*, 194, p.115396. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115396.

Homburg, C., SchäferH., Schneider, J. and service, S.O. (2012). *Sales Excellence Systematic Sales Management*. *Springer eBooks*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. doi:https://doi.org/10.1007/9783642291692.

Jeb Blount (2015). *Fanatical prospecting : the ultimate guide for starting sales conversations and filling the pipeline by leveraging social selling, telephone, email, and cold calling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Jobber, D., Lancaster, G. and MeunierFitzHugh, L. (2019). *Selling and sales management*. Eleventh edition. ed. Harlow, England ; Pearson.

Ledro, C., Nosella, A. and Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *The Journal of business & industrial marketing*, 37(13), s.48–63. doi:https://doi.org/10.1108/JBIM0720210332.

Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future, by Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson. (2017). *Times Higher Education*, (2316).

Magan, A., Walther, W., Gauch, B., Robnett, S., Namgalies, F., Rupa Boddu, Aggarwal, R., Pierron, J.-M. and Couch, S. (2024). *How to Accelerate the GenAI Revolution in Sales*. [online] BCG Global. Saatavilla: https://www.bcg.com/publications/2024/how-to-accelerate-gen-ai-sales-revolution [Accessed 30 Aug. 2025].

Masuch, M. (2018). *Organization, Management, and Expert Systems : Models of Automated Reasoning*. Reprint 2018 ed. Berlin ; De Gruyter,. doi:https://doi.org/10.1515/9783110869088.

Miller, W. (2001). *ProActive sales management : how to lead, motivate, and stay ahead of the game*. New York: AMACOM.

Moncrief, W.C. and Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial marketing management*, 34(1), s.13–22. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001.

Neeb, H. (2023). *Account management strategies in B2B sales : generating customer value and building sustainable business relationshipsmethodology, processes, tools*. 1st ed. 2023. ed. Wiesbaden: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/9783658404505.

Paschen, J., Wilson, M. and Ferreira, J.J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business horizons*, 63(3), s.403–414. doi:https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.003.

PwC (2025). *2025 AI Business Predictions*. [online] PwC. Saatavilla: https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html.

Rapp, A. and Beeler, L. (2021). The state of selling & sales management research: a review and future research agenda. *Journal of marketing theory and practice*, 29(1), s.37–50. doi:https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860680.

Rodriguez, M. and Peterson, R. (2024). Artificial intelligence in businesstobusiness (B2B) sales process: a conceptual framework. *J Market Anal*, 12(4), s.778–789. doi:https://doi.org/10.1057/s41270023002877.

Shukla, P.K. (2023). *Computer vision and robotics : proceedings of CVR 2022*. 1st ed. 2023. ed. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd. doi:https://doi.org/10.1007/9789811978920.

Syam, N. and Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, 69, s.135–146. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.019.

Szeliski, R. (2022). *Computer Vision : Algorithms and Applications*. 2nd ed. 2022. ed. Cham: Springer International Publishing. doi:https://doi.org/10.1007/9783030343729.

Tuomi, J. and Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. ed. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Venermo, A., Rantala, J., Holopainen, T., Kantola, J.I., Salminen, V. and Nazir, S. (2020). From Sales Funnel to Customer Journey. Switzerland: Springer International Publishing AG, s.200–206. doi:https://doi.org/10.1007/9783030507916_25.

Wallis, M.G. (2021). Artificial intelligence for the real world of breast screening. *European journal of radiology*, 144, p.109661. doi:https://doi.org/10.1016/j.ejrad.2021.109661.

Walsh, B. (2023). *Productionizing AI : How to Deliver AI B2B Solutions with Cloud and Python*. 1st ed. 2023. ed. Berkeley, CA: Apress. doi:https://doi.org/10.1007/9781484288177.

Womack, J.P. and Jones, D.T. (2010). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*. Second edition. ed. New York: Free Press.

Yee, L., Deveau, R. and Reis, S. (2024). *An unconstrained future: How generative AI could reshape B2B sales*. [online] McKinsey & Company. Saatavilla: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/an-unconstrained-future-how-generative-ai-could-reshape-b2b-sales?utm_source=chatgpt.com.

Yin, R.K. (2014). *Case study research : design and methods*. 5th edition. ed. Los Angeles: SAGE.

Yoshida, S.R. (2011). *Computer Vision*. Nova Science Publishers.

Zhou, and Liu, S. (2021). *Machine learning*. 1st Edition 2021 ed. Singapore: Springer. doi:https://doi.org/10.1007/9789811519673.

Liite 1. Haastattelupohja

Haastattelun aika ja paikka:

Haastateltavan nimi:

Asema yrityksessä:

1. Perustiedot ja tehtävänkuva

1.1. Voitteko kertoa lyhyesti työtehtävistänne ja vastuualueistanne myynnissä?

1.2. Kuinka suuren osan työajastanne (esim. tuntia/viikko) käytätte seuraaviin myynnin osa-alueisiin?

a) Prospektointi (uusien asiakkaiden kartoittaminen)

b) Uusien asiakkaiden kontaktointi

c) Tarjousten ja sopimusten laatiminen

d) Asiakkuuksien hallinta ja uusien tilausten aikaansaaminen

e) Myynnin suunnittelu ja analysointi

2. Myyntiprosessi ja toimintamallit

2.1. Oletteko mukana myynnin tavoitteiden suunnittelussa ja asettamisessa? Miten?

a) Ovatko tavoitteet saavutettavissa ja johdonmukaisia?

b) Saatteko tietoa asetetuista tavoitteista ja ovatko ne perusteltuja?

c) Mitkä ovat vuositasolla tärkeitä tapahtumia tai muita ajankohtia myynnin kannalta?

d) Seurataanko myynnin edistymistä? Saatteko säännöllistä palautetta myyntityöstänne?

2.2. Onko teille selkeää, millaisia yrityksiä halutaan asiakkaiksi?

2.3. Onko käytössä selkeä toimintamalli uusien tai nykyisten asiakkaiden kontaktoinnissa?

2.4. Miten valmistaudutte myyntineuvotteluihin? Onko käytössä esitteitä tai muita materiaaleja?

- Onko materiaali kohdistettua?

2.5. Oletteko mukana sopimusten tekemisessä? Onko sopimusprosessi selkeä ja tehokas?

2.6. Mitä työkaluja ja järjestelmiä käytätte myynnin tukena (CRM, data-analytiikka jne.)?

- Kuinka hyvin nämä järjestelmät vastaavat tarpeitanne?

2.7. Saatteko riittävästi tukea myyntityössä ja myyntiprosessin eri vaiheissa?

- Jos ei, miten tukea voisi parantaa?

3. Tekoälyn ja teknologian rooli myynnissä

3.1. Hyödynnättekö tekoälyä myynnissä?

4. Myyntiprosessin haasteet ja kehityskohteet

- Kuinka tehokkaaksi koette ajankäytön eri vaiheissa?
- Missä vaiheessa koette eniten ajankäytöllisiä haasteita?

4.1. Kuinka usein seuraavia hukkia esiintyy myyntiprosessissa? Kuinka ne näkyvät käytännössä?

a) Osittain tehty työ
b) Räätälöinnin aste
c) Uudelleen oppiminen
d) Tehtävien siirtäminen
e) Viivästykset
f) Tehtävien erilaisuus
g) Viat

- Missä myyntiprosessin vaiheessa on eniten haasteita?
- Mitkä ovat tyypillisimmät pullonkaulat?

4.2. Ymmärtävätkö asiakkaat hyvin, mitä tarjoatte?

5. Tulevaisuuden kehitys ja palaute

5.1. Miten myyntiprosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa?

5.2. Onko teillä toiveita tai kehitysehdotuksia myyntiin liittyen

Liite 2. Taulukointi tekoälyratkaisujen kokonaisuudesta

Myyntiprosessin vaihe	Hyödynnettävä data	Tunnistettu haaste tai kehityskohde	Valittu tekoälysovellus ja sen perustelu	Odotettu hyöty	Miksi juuri tekoäly soveltuu tähän tehtävään
Prospektointi (liidien hankinta)	CRM:n historiatiedot liideistä ja kaupoista, yritystietokannat, verkkosivuanalytiikka, some-/uutisvirta	Liidien tunnistaminen manuaalisesti on hidasta, laadun vaihtelu suurta	Liidien generointi- ja pisteytysalgoritmit sekä chat-bot liidien kvalifiointiin – automatisoitu tunnistus ja seulonta	Enemmän ja parempilaatuisia liidejä myyntiputkeen, myyjät voivat keskittyä todennäköisimpiin kauppoihin → konversioaste nousee ja myyntisyklit lyhenevät	Tekoäly seuloo ja pisteyttää massiiviset datamassat, joita ihminen ei ehdi käsitellä; chatbot kykenee karsimaan heikot liidit automaattisesti

Ensikontakti ja tarvekartoitus	Asiakasprofiilidata (CRM), ulkoinen yritys- ja toimialadata, puhelu- ja viestintädata (transkriptiot)	Asiakastarpeiden tunnistaminen vaikeaa, viestintä jää usein geneeriseksi	Asiakastiedon analyysi ja kontaktin personointi; puheentunnistus avustaa myyntikeskusteluissa	Myyjä on paremmin valmistautunut ja jokainen liidi hoidetaan yhtenäisin käytännöin; luottamus rakentuu nopeammin; kontaktit tallentuvat automaattisesti	Tekoäly tunnistaa piileviä tarpeita keskusteluista ja personoi viestit skaalautuvasti – mikä ei ole ihmiselle mahdollista suurissa volyymeissä
Tarjouksen laatiminen & neuvottelu	Tarjous- ja sopimusdokumentit, tuotetiedot ja hinnoitteludata, historialliset voitetut/hävitty tarjoukset, asiakasvaatimukset CRM:stä	Tarjousten laadinta vie paljon aikaa; neuvotteluissa ei ole aina riittävästi faktoihin perustuvaa tietoa	Tarjousassistentti: dokumenttien generointi, hinnoitteluanalytiikka ja neuvottelun tuki	Tarjousten laadinta nopeutuu ja reagointiaika asiakkaalle paranee → kilpailuetu; tarjoukset ovat johdonmukaisia ja datan tukemia → voittotodennäköisyys ja katteet kasvavat	Tekoäly automatisoi dokumenttien luonnin ja laskee optimaalisia hintoja reaaliajassa – nopeus ja tarkkuus ylittää inhimillisen suorituskyvyn

Sopimusten teko ja kaupan päättäminen	Yrityksen vakioehdot ja aiemmat sopimusmuutokset, asiakkaan toimittamat sopimusasiakirjat, juridiset tietokannat (rajatusti)	Sopimusten laadinta manuaalista ja altis virheille; kriittisten ehtojen tunnistus hidasta	Sopimusassistentti: ehtojen vertailu, riskien tunnistus ja sopimusmuutosten automaattinen ehdotus	Sopimusneuvottelut nopeutuvat; myyjä ja lakitiimi voivat keskittyä oleellisiin ehtoihin; vähemmän viiveitä k ja riskit hallinnassa	Tekoäly käy nopeasti läpi satoja sivuja dokumentteja, tunnistaa kriittiset kohdat ja ehdottaa muutoksia – työ, johon ihmiseltä kuluisi tunteja/päiviä
Asiakassuhteen hoito (jälkimyynti)	Asiakashistoria: ostot, yhteydenotot, huoltotiedot, asiakaspalaute, laitteiden käyttödata, markkinadata (kilpailijat, makrotalous)	Asiakaspoistuman ennakointi vaikeaa; lisämyyntimahdollisuudet jäävät hyödyntämättä	Churn-mallit asiakaspoistuman ennustamiseen sekä lisä- ja ristiinmyyntisuositukset	Nykyasiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan ennakoiden → asiakaspoistuma vähenee; lisämyynti kasvaa; myyjien ajankäyttö kohdentuu oikein	Tekoäly havaitsee varhaisia signaaleja asiakaspoistumasta ja analysoi ostokäyttäytymistä tehokkaammin kuin ihminen

Myynnin johtaminen & ennustaminen	Myyntiputken tiedot reaaliajassa, historialliset myyntidatat, ulkoiset indikaattorit tarvittaessa	Ennusteet perustuvat usein myyjien subjektiivisiin arvioihin; pipeline ei ole läpinäkyvä	Ennakoiva myyntiennuste ja pipeline-analytiikka; “mitä jos” -skenaariot	Tarkemmat ennusteet → parempi suunnittelu (tuotanto, talous, resurssit); johto saa varoitukset ajoissa; myyjät näkevät oman tavoitteensa toteutumisen todennäköisyyden; raportointitaakka vähenee	Tekoäly mallintaa kompleksisia riippuvuuksia ja ulkoisia trendejä, joita yksittäinen myyjä ei voi huomioida intuition varassa
Yleiset myynnin tukitehtävät	Myyjien sähköpostit, kalenteri ja puhelut, CRM-tiedot ja myyntiprosessin säännöt	Manuaalinen kirjaustyö vie aikaa; osa tiedoista jää helposti kirjaamatta	Tekoälyavustaja (“CRM-sihteeri”): tietojen automaattinen kirjaus, muistutukset tehtävistä	Hallinnollinen työ kevenee; tiedot päivittyvät ajantasaisesti; mikään liidi tai tehtävä ei unohdu; myyjillä enemmän aikaa asiakastyöhön	Tekoäly automatisoi kirjaukset taustalla ja muistuttaa tehtävistä reaaliaikaisesti – varmistaa, että prosessi on läpinäkyvä ja data pysyy ajan tasalla