

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hautamäki, P. (2021) Menestyvillä suomalaisilla kasvuyrityksillä ovat prosessit kunnossa. TAMKjournal, 2.6.2021.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/menestyvilla-suomalaisilla-kasvuyrityksilla-ovat-prosessit-kunnossa/>

# Menestyvillä suomalaisilla kasvuyrityksillä ovat prosessit kunnossa

- in [Kehittäminen ja soveltava tutkimus](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#)
- — 2 kesä, 2021

*Joissakin yrityksissä myynti saattaa olla vielä myyjän yksilösuoritus. Suomalaisissa menestyjäyrityksissä näin ei ole. Näissä yrityksissä myynti on osa yrityksen strategiaa, johon kuuluu myyntiprosessin määrittämistyö yhdessä kaikkien myynnin toimintoihin osallistuvien kesken. ROBINS-tutkimushankkeessa haastateltiin kansainvälistä kasvua tekeviä ja palveluintensiivisillä toimialoilla toimivia pk-yritysten toimitus- ja myyntijohtajia kevätkesällä 2020. Noin 30 haastattelun analysointi paljasti yritysten myynnillisen menestyksen takaa kuvassa 1 esitetyt kuusi menestystekijää, joista jokainen menestystekijä kytkeytyy asiakkaan ympärille. Tässä artikkelissa tarkastellaan myyntiprosessin merkitystä ja sitä, miten tämä menestystekijä näkyy kansainvälistä kasvua tekevissä suomalaisissa pk-yrityksissä johtajien kertomana.*

---

Kirjoittaja: Pia Hautamäki

Keräämämme aineiston pohjalta voi yhteenvedonomaaisesti todeta, että menestyvillä suomalaisilla kasvuyrityksillä ovat prosessit kunnossa. Nämä menestyvät suomalaiset yritykset ovat onnistuneet erinomaisesti vuosi vuodelta kasvattamaan kansainvälisen liiketoimintansa osuutta. Liiketoiminnassa on pääosin kyse vaativien ratkaisuiden myynnistä asiakkaille.

## Menestyvien yritysten myynnin taustalla on hyvin kuvattu prosessi

Vuonna 2011 CSO Insightin kaupallisessa selvityksessä huomattiin, että vain 18 % selvitykseen osallistuneista yrityksistä oli määritellyt myyntiprosessinsa. Näin siitakin huolimatta, että myyntiprosessi tarkoitti yritykselle parempaa tulosta. Uusimman selvityksen mukaan 64,2 %:lla yrityksistä on myyntiprosessi, jota päivitetään muutostarpeiden ilmaantuessa. (Korn Ferry 2020.) Vuoden 2011 jälkeen kasvuloikka myyntiprosessinsa määritelleiden yritysten keskuudessa on ollut ilmeinen ja tärkeä. Selvitys osoittaa, että se johtaa yritystä entistä varmemmin kauppoihin.

Suomalaiset menestyvät kasvuyritykset tietävät tämän. Sen lisäksi, että ne ovat äärimmäisen myyntiorientoituneita (Hiekkataipale & Jokiniemi 2020), ne myös näkevät myyntiprosessin arvon.

Lähes jokaisessa tutkimushaastattelussa yrityksen johtaja, usein omistaja, osasi selvittää tämänhetkisen myyntiprosessin eri vaiheet.

Traditionaalisesti myyntiprosessin on kuvattu sisältävän seitsemän vaihetta lähtien prospektoinnista ja päätyn kauppaan ja jatkotoimenpiteistä sopimiseen (Dubinsky 1980). Oikeaa vastausta siihen, miltä kunkin yrityksen myyntiprosessin tulisi näyttää ei kuitenkaan ole, vaan se on asia, joka näissä menestyvissä yrityksissä rakennetaan yhdessä. Huomioitavaa on, että suuressa osassa yrityksiä työ on jatkuvaa ja myyntiprosessia hiotaan vuosittain (Korn

Ferry 2020). Menestyjäyrityksissä myyntiprossien voidaan kuvata olevan dynaamisia ja usein taustalla on CRM (asiakkuudenhallintajärjestelmä), jota kautta päästään tiedon ääreen.

Menestyvän yrityksen omistajan kuvaa osuvasti myyntiprosessiin liittyvää tiedonhallinnan merkitystä niin myyjän kuin asiakkaastakin saatavan tiedon perusteella:

*Ensinnäkin pitää löytää järjestelmä [...] pitää pystyy laittaa tarkat ajantasaiset tiedot siitä omasta myynnistä, asiakkaistaan että helposti ja nopeasti löytää siitä sen tarvittavan mitä sä päivittäisessä työssä käytät. Eri firmoissa se myyntiprosessi on erilainen, että se järjestelmä tukee sitä myyntiprosessia [...] siitä olis hyvä nähdä siitä järjestelmästä hyvin nopeasti semmonen kokonaiskuva sen asiakkaan tilanteesta että onkohan se nyt mahdollisesti saanut tämän markkinointikampanjan materiaalin sinne, onko se kenties peräti lukenut sen, onko se kiinnostunut siitä vieläpä, niin sitten kun se nämä tiedot antaa sulle tohon nokan eteen todella nopeasti.*

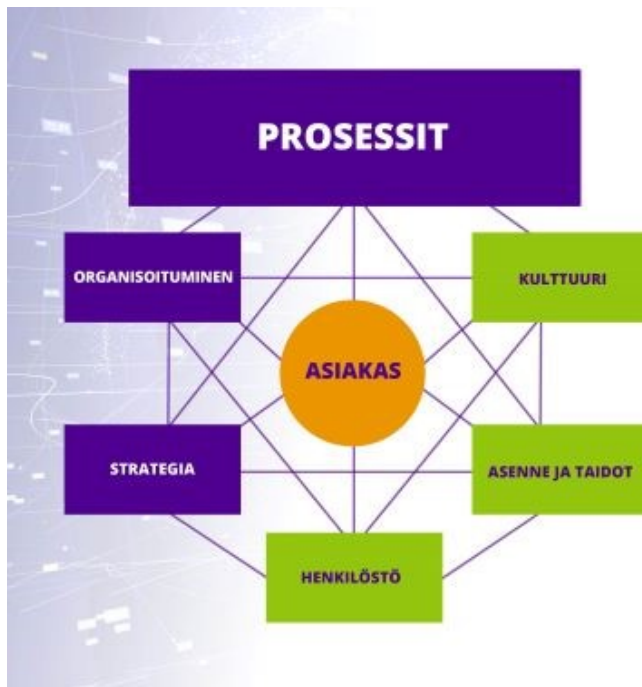
## **Menestyjäyritykset saavat koko organisaation täyttämään CRM:ää**

Aika ajoin on kuulunut puhetta, jonka mukaan CRM:n täyttäminen on yrityksissä haastavaa. Näin saattaa olla, mutta menestyjäyrityksissä asiaan suhtaudutaan toisin. Siitä kertoo esimerkiksi seuraava lainaus erään toimitusjohtajan haastattelusta:

*CRM-käyttäjät ei näe välttämättä niitä hyötyjä [...] Se tulee pitkän aikavälin... Se liittyy kaikkiin digitaalisiin toimintoihin, että onks se sulle oikeasti aito työväline siihen asian johtamiseen vai onks se se pakkopaikka mihin pitää kirjata nämä systeemit? Kun tietyllä tavalla meillä on ihmisiä jotka ovat selkeästi mieltäneet sen työkaluajatuksen ja tietyn alkukupiulun jälkeen todenneet että täähän oikeesti helpottaa mun työtä ja tarjoaa välineet johtaa sit omaa tekemistä ja sitä kautta auttaa myös siihen ohjauksen hoitamiseen...*

Kaupallisen selvityksen mukaan 94 % yrityksistä piti CRM:ää vahvana taustana kaikille muille myynnin digitalisoimistoimille (Korn Ferry 2020). Toki CRM:ään liittyy myös haasteita, mutta niihin voidaan vaikuttaa myyntiprosessityön johtamisella. On nimittäin tutkittu, että valmentaminen CRM:n jalkauttamisen yhteydessä lisää positiivista hyväksyntää myyjien keskuudessa kyseistä järjestelmää kohtaan (Pullig, Maxham & Hair 2002.) Lisäksi, mikäli myynnissä ymmärretään järjestelmän tuottamat hyödyt, sekin edistää järjestelmän käyttöönottoa (Avlonitis & Panagopoulos 2005) Myös kulttuurilla on merkitystä järjestelmän käyttöönotossa (Jones, Sundaraman & Chin 2002; Jokiniemi 2021).

Näyttää kuitenkin siltä, että menestyvissä suomalaisissa yrityksissä uskotaan määritetyn myyntiprosessin voimaan. Myyntiprosessi pohjautui useimmiten asiakkaiden ostamisen prosessiin. Myyntiprosessia myös ajateltiin dynaamisena, kehittyvänä prosessina, jota on syytä tarkastella aika ajoin uudelleen.



**Onko teidän yrityksessä prosessit määritetty?**



**Kuva 1** Myynnin johtamisen menestystekijät

## Menestyjäyritykset osaavat yhdistää prosessit ja ihmiset

Vaativaan ratkaisumyyntiin on usein liitetty ihminen ja pitkäjänteiset ihmistenväliset suhteet. Sitoutumisen ja luottamuksen on osoitettu olevan päätekijöitä vahvojen ja menestyksekkäiden liiketoimintasuhteiden luonnissa (Morgan & Hunt 1994) ja onpa myös osoitettu, että vuorovaikutuksellisen arvon merkitys voi olla jopa taloudellista arvo-odotusta merkittävämpi (Eggert & Ulaga 2002). Näyttää kuitenkin siltä, että menestyjäyrityksissä osataan yhdistää nämä molemmat ulottuvuudet – prosessit ja ihmiset.

Eräs toimitusjohtaja kuvaa sitoutumisen ja asiakasta kohtaan osoitetun kiinnostuksen merkitystä näin:

*Että kyllä mun mielestä se, että työkalut ja prosessit on hyvä, mut sit se heittäytyminen ja aito kiinnostus asiakkaaseen myös [...] niin kyl mä nään että se on tosi tärkeätä [...] mä väitän [...] he ovat kokeneet tullessa kuulluiksi, hyvin hoidetuksi, välitetyiksi. Ja sitä mun mielestä ei saa aliarvioida siellä myynnin koulutuksessa tai prosesseissa tai siinä johtamisessa.*

## Miten tästä eteenpäin?

Myyntiprosessin määrittelytyön tekeminen kannattaa, sillä se on pohja niin CRM-käyttönotolle kuin myös muille myynnin digitalisoimisaktiiviteeteille. Teknologisten vaatimusten tuplaantuminen 1,5 vuoden välein (Church & Burke 2017) tulee haastamaan myös myyntiprosessien määrittelytyötä. Myyntiprosessin näkeminen dynaamisena ja alati uudistuvana prosessina on välttämättömyys. Esimerkiksi jo nyt nähdään, miten yrityksissä keinoälyn hyödyntäminen osana myyntiä uudistaa ja tehostaa myyntiprosessia. (Paschen, Wilson & Ferreira 2020.)

Myyntiprosessin kehittämistyön käynnistämistä mieltävälle hyvä vinkki on aloittaa asiakkaan ostamisen polun tarkastelusta. Usein näin aloittamalla huomataan, että omassa myyntiprosessissa on aika monta kohtaa, joita on mahdollista parantaa.

*Artikkeli pohjautuu ROBINS-tutkimushankkeen ”Moderni digiajan myynnin ja kasvun johtaminen” -työpaketissa kerättyyn aineistoon, aineiston analysointiin, alustaviin löydöksiin sekä niistä yhdessä käytyyn keskusteluun ja teoreettiseen tarkasteluun. Tätä työtä ovat tehneet Pia Hautamäki (KTT), Minna Heikinheimo (DI, tohtorikoulutettava) ja Sini Jokiniemi (KTT) Tampereen ammattikorkeakoulusta. Hanketta rahoittavat Business Finland, Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Lisää ROBINS-hankkeesta: <https://projects.tuni.fi/robins-fi/>*

---

## Lähteet

- Avlonitis, G. & Panagopoulos, N. 2005. Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management*, 34 (4), 355–368.
- Church, A. & Burke, W. 2017. Four trends shaping the future of organizations and organization development. *OD Practitioner*, 49 (3), 14–22.
- Dubinsky, A. 1981. A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1 (1), 26–33.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, (2/3), 107–118.
- Hiekkataipale, E-M. & Jokiniemi, S. 2020. Viisi kulmakiveä pk-yrityksen myynnillisen digiloikan perustana. TAMK-blogi. Julkaistu 4.12.2020. Viitattu 31.5.2021. <https://tamkjournal.tamk.fi/viisi-kulmakivea-pk-yrityksen-myyntillisen-digiloikan-perustana/>
- Jokiniemi, S. 2021. Myyntikulttuuri – kilpailuetu vai hidaste? TAMK-blogi. Julkaistu 3.5.2021. Viitattu 31.5.2021. <https://tamkjournal.tamk.fi/myyntikulttuuri-kilpailuetu-vai-hidaste/>
- Jones, E., Sundaram, S. & Chin, W. 2002. Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (3), 145–156.
- Korn Ferry. 2020. Finding an Extra Gear: The 2nd Annual Sales Operations & Technology Report. Viitattu 31.5.2021. <https://www.millerheimangroup.com/resources/resource/2nd-annual-sales-operations-report/>
- Morgan, R. & Hunt, SD. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
- Paschen, J., Wilson, M. & Ferreira, J. 2020. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63 (3), 403–414.

Pullig, C., Maxham, J. & Hair, J. 2002. Salesforce automation systems: an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, Volume 55 (5), 401–415.

---

## **Kirjoittaja**

***Pia Hautamäki***

*KTT, yliopettaja, myynnin johtaminen*

*ROBINS-tutkimushankkeen johtaja*

*Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK*

*pia.hautamaki@tuni.fi*

*Myynnin johtamisen menestystekijät -kuva: Minttu Rantanen, TAMK*

*Kuvituskuva: Unsplash/John Schnobrich*