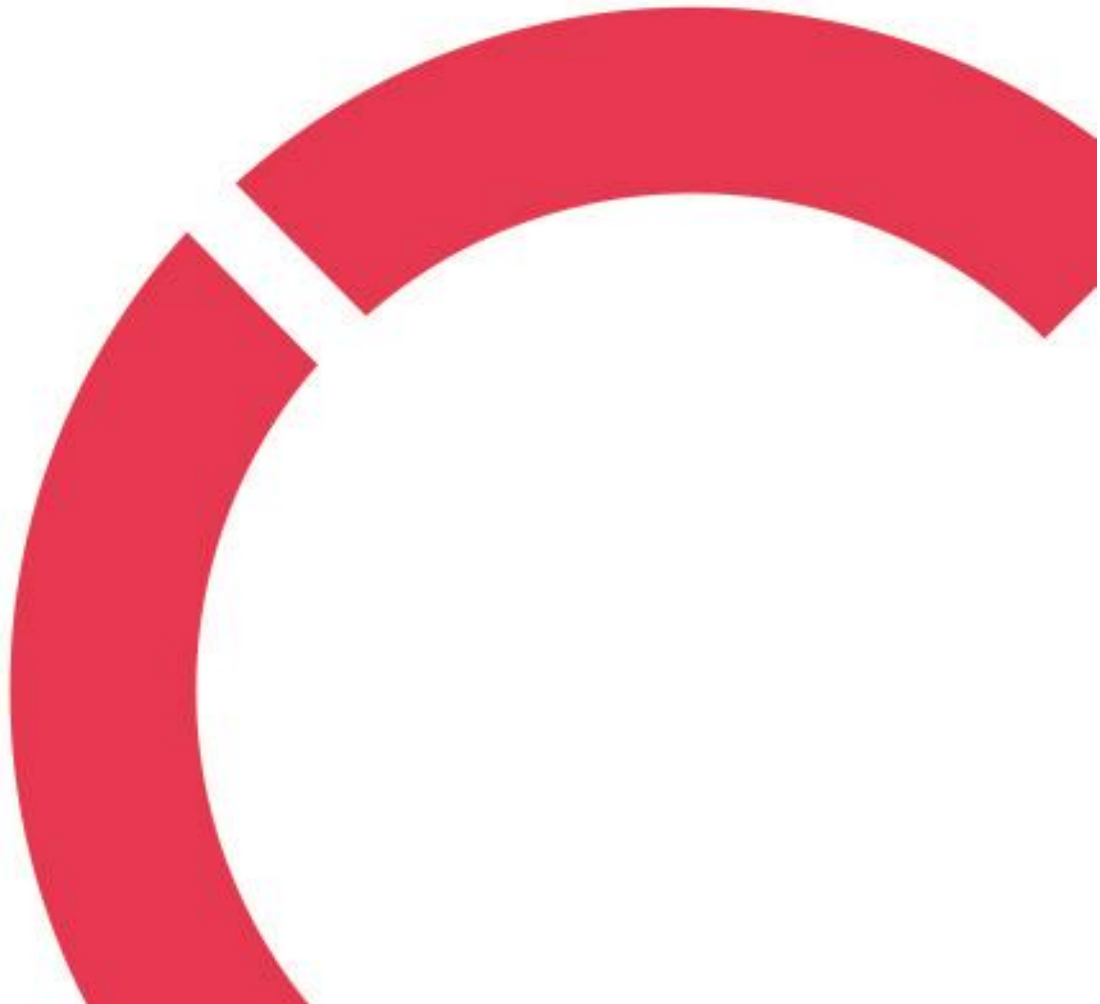


Teemu Määttä & Kasper Hemmi

DATAN HYÖDYNTÄMINEN MYYNTITYÖN JOHTAMISESSA

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi, liiketalous
Kesäkuu 2024**



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2024	Tekijä/tekijät Teemu Määttä & Kasper Hemmi
Koulutus Tradenomi, liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi Datan hyödyntäminen myyntityön johtamisessa		
Työn ohjaaja Ville Lehtinen		Sivumäärä 34 + 2
Työelämäohjaaja Centria		
<p>Tässä opinnäytetyössä käsitellään datan hyödyntämistä myyntityön johtamisessa, tiedolla johtamisen kontekstissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys luo perustan toiminnalliselle osuudelle. Viitekehksessä käsitellään muun muassa myynnin määritelmiä, tiedolla johtamista sekä myyntityön johtamista. Lisäksi teoreettisessa viitekehksessä tarkastellaan myyntityön eri muotoja, millaista myyntityö on vuonna 2024 sekä kuinka Lean-johtamista voidaan hyödyntää myyntityön johtamisessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka myyntiä voisi johtaa kuvitteellisessa työelämän tilanteessa, tiedolla johtamista hyödyntäen. Alatavoitteena on selvittää, mitä tämän hetken tutkimustieto ja kirjallisuus sanovat myyntityön johtamisesta tiedolla johtamisen kontekstissa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu alaan liittyvään tietokirjallisuuteen ja verkkolähteisiin pohjautuen.</p> <p>Toiminnallisessa osuudessa hyödynsimme myyntijohtajien kanssa käytyjä suullisia haastatteluita, teoriaa sekä omaa osaamista. Toiminnallisella osuudella pyrimme tuomaan esille keinoja, toimintatapoja ja strategioita, joita voisi hyödyntää työelämässä. Opinnäytetyössä opimme, kuinka loistava työkalu data on oikein hyödynnettyä. Opimme myös, ettei johtamisessa ole yhtä ja ainutta oikeaa tapaa johtaa, vaan jokaisen organisaation ja johtajan tulee löytää juuri heille parhaat sekä toimivimmat keinot. Hyvällä johtamisella luodaan menestyvä organisaatiokulttuuri ja saadaan kilpailuetua tässä nopeasti muuttuvassa markkinassa.</p>		

Asiasanat Data, myynti, myyntityö, myyntityön johtaminen, tiedolla johtaminen
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2024	Author Teemu Määttä & Kasper Hemmi
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Name of thesis Utilizing data in Sales Management		
Centria supervisor Ville Lehtinen	Pages 34 + 2	
Instructor representing commissioning institution or company Centria		
<p>This thesis addresses the utilization of data in sales management within the context of knowledge-based management. The theoretical framework of the thesis establishes a foundation for the practical part. The framework discusses, among other things, definitions of sales, knowledge-based management, and sales management. Additionally, the theoretical framework examines different forms of sales, what sales work looks like in 2024, and how Lean management can be utilized in sales management.</p> <p>The aim of this thesis is to explore how sales could be managed in a hypothetical work-life scenario, utilizing knowledge-based management. A sub-objective is to determine what current research and literature say about sales management in the context of knowledge-based management. The theoretical framework is built on relevant literature in the field and online sources.</p> <p>In the practical part, we utilized oral interviews with sales managers, theory, and our own expertise. Through the practical part, our aim was to highlight methods, practices and strategies that could be utilized in professional life. In the thesis, we learned how invaluable data can be when utilized correctly. We also learned that there isn't a single right way to lead, but rather each organization and leader should find the best and most effective methods for them. Good leadership creates a successful organizational culture and provides a competitive advantage in this rapidly changing market.</p>		
<p>Key words Data, Knowledge-based management, Sales, Sales management, Sales work</p>		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

B2B

(Business-to-Business) on yritykseltä yritykselle tapahtuvaa myyntiä.

B2C

(Business-to-Consumer) on yritykseltä kuluttaja-asiakkaalle tapahtuvaa myyntiä.

Buukkaus

On asiakastapaamisten sopimista.

CRM-järjestelmä

(Customer Relationship Management) on asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Klousaaminen

On kaupan päättäminen.

Kontaktointi

On yhteydenottamista asiakkaisiin.

Konversio

On verkkopalvelun kävijän tekemä tavoitteen mukainen mitattava toimenpide.

Liidi

On potentiaalinen asiakas.

OKR-malli

(Objective Key Results) on tavoitejohtamisen malli, jolla johdetaan koko organisaation tavoitteita ja näin toteutetaan yrityksen strategiaa.

Prospektointi

On prosessi, jossa etsitään ja kelpuutetaan potentiaalisia asiakkaita.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MYYNTI & MYYNTITYÖ	3
2.1 B2B-myynti	4
2.1.1 B2B-myyntiprosessi.....	5
2.1.2 B2B-myyntin ostoprosessi.....	7
2.2 Outbound & Inbound	10
2.3 B2C-myynti	12
2.3.1 B2C-Ostoprosessi	13
2.3.2 B2C-Myyntiprosessi.....	15
2.4 Myyntityö vuonna 2024	18
3 TIEDOLLA JOHTAMINEN	20
3.1 Tiedon keräämisen strategiat ja teknologiat	20
3.2 Datan analysointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa	23
3.3 Tiedolla johtamisen kulttuurin luominen organisaatiossa	24
4 MYYNTITYÖN JOHTAMINEN	26
4.1 Management vs Leadership myyntityön johtamisessa	26
4.2 Lean-johtamisen hyödyntäminen myyntityössä.....	27
5 KUVITTEELLISEN CASEN KUVAUS	29
6 ARVIOINTI JA POHDINTA	30
6.1 Strategian suunnittelu ja tiedonkeruu	30
6.2 Strategian muodostaminen.....	31
6.3 Strategian toteuttaminen	32
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	36

1 JOHDANTO

Data ei itsessään ole arvokasta. Oikein hyödynnettynä data on kuitenkin yritykselle mittaamattoman arvokas työkalu, jonka avulla voidaan ratkaista liiketoiminnan haasteita, kehittää tuotantoa ja liiketoimintaa sekä löytää kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Tiedon merkitys tämänpäiväisessä liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti, ja monipuolinen data hyvin hyödynnettynä tarjoaa yrityksille valtavasti uusia ulottuvuuksia. Monipuolista dataa on nykyään saatavilla jopa liikaa, mikä korostaa tiedolla johtamisen merkitystä yritysten ja ihmisten johtamisessa. Viime vuosina suuria harppauksia ottanut tekoäly on nostanut datan hyödyntämisen kuumaksi puheenaiheeksi, mikä oli yksi syy valitessamme aihetta opinnäytetyöllemme. Tulevaisuuden haaveemme työelämässä sijoittuvat johtotehtäviin, minkä takia halusimme yhdistää kuuman puheenaiheen osaksi johtamista käsittelevää opinnäytetyötämme. Esihenkilöasemassa työskentelevien ihmisten täytyy mukautua nopeisiin olosuhteiden- ja tilanteiden muutoksiin, mikä vaatii heiltä nopeaa reagointikykyä. Muutoksen johtaminen ja ihmisten johtaminen korostuvat tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa, ja vanha autoritäärinen johtaminen ei ole enää osa modernia johtamista.

Opinnäytetyössämme käsittelemme myyntityön johtamista tiedolla johtamisen kontekstissa. Tavoitteenamme on esittää ratkaisuja myyntityön johtamiseen kuvitteellisessa oikean elämän tilanteessa sekä kertoa mitä tämän hetken tutkimustieto ja tietokirjallisuus sanovat aiheesta. Myyntityön johtaminen usein sekoitetaan myynnin johtamiseen, vaikka kyseessä on kaksi eri käsitettä. Ne kuitenkin liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta niillä on hieman erilaiset painopistealueet ja tehtävät. Myyntityön johtaminen keskittyy operatiivisten myyntiprosessien ja -toimintojen hallintaan. Tavoitteena on varmistaa, että myyntitiimi saavuttaa asetetut myyntitavoitteet ja suorittaa tehokkaasti päivittäiset myyntitehtävät. Itse myyntityön johtamiseen kuuluu esimerkiksi myyntitiimin ohjaaminen ja tukeminen, myyntiprosessien kehittäminen, myynnin seuranta ja raportointi. Myynnin johtaminen on käsitteenä laajempi, joka kattaa strategisen suunnittelun ja johtamisen kaikilla myynnin osa-alueilla. Sen tavoitteena on kehittää ja toteuttaa kokonaisvaltainen myyntistrategia, mikä tukee organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita. Myynnin johtamisen tehtäviin kuuluu muun muassa markkina-analyysi, asiakassuhteiden hallinta, hinnoittelustrategioiden kehittäminen, myyntikanavien hallinta sekä myynnin ja markkinoinnin integraatio.

Myyntialalla työskentely on opettanut sekä kasvattanut meitä niin ihmisinä kuin työntekijöinäkin. Vaikka olemmekin molemmat työuriamme alkutaipaleella, niin olemme kerryttäneet paljolti erilaisia

kokemuksia aiheen parista. Omat kokemuksemme myyntityön murroksesta ja alan nopeasta kehityksestä sytyttivät kipinän aiheeseen. Olemme kohdanneet työssämme heikkoa johtamista sekä suurta vaihtuvuutta henkilöstön osalta, ja mietimme mitä voitaisiin tehdä toisin. Nämä kokemukset herättivät kiinnostuksemme perehtyä aiheeseen tarkemmin ja olla mukana kehittämässä myyntityön johtamista tässä nopeasti digitalisoituvassa maailmassa.

Tulemme opinnäytetyössämme hyödyntämään aiheeseen liittyvää tietokirjallisuutta sekä tutkimustuloksia. Vertaamme kuinka tutkimustieto, ja toteuttamamme haastattelut myyntijohtajien kanssa kohtaavat. Esitämme ratkaisuja, miten dataa voitaisiin hyödyntää johtamisessa sekä käymme läpi yleisiä puutteita myyntityön johtamisessa. Pohdimme myös tämänpäiväistä myyntityön johtamista, ja mietimme mitä piirteitä menestyvä johtaja omaa vuonna 2024. Tutkimuskysymyksiksemme valitsimme “Mitä tämän hetken tutkimustieto ja kirjallisuus sanoo myyntityön johtamisesta, tiedolla johtamisen kontekstissa?” sekä “Miten myyntiä voisi johtaa casessa 50 henkeä työllistävässä softafirmassa, tiedolla johtamista hyödyntäen?” Jälkimmäisen kysymyksen ympärille rakennamme toiminnallisen osuuden, jossa pyrimme löytämään parhaat tavat johtaa esimerkkitalanteessa.

Oppimistavoitteenamme on perehtyä ja syventyä entistä vahvemmin myyntityön johtamiseen ja myös datan sekä tekoälyn mahdollistamiin kehitysharppauksiin myyntityön keskellä. Vahvemmin haluamme keskittyä myyntityöhön ja sen johtamiseen liittyviin saloihin. Haastamme myös nykyistä tutkimustietoa ja kirjallisuutta sekä alan ammattilaisia polttavilla kysymyksillä. Toteuttamiemme haastatteluiden avulla saamme ajankohtaista tietoa siitä, missä mennään tällä hetkellä, kun ala on tietynlaisessa murroksessa digitalisaatiosta johtuen. Näin saamme selville kuinka tutkittu tieto ja käytännön työelämä kohtaavat. Pyrimme tuomaan myös esille omia näkemyksiämme aiheeseen liittyen, ja peilaamme niitä tutkittuun tietoon, kirjallisuuteen sekä myyntijohtajien kanssa käytyihin haastatteluihin.

2 MYYNТИ & MYYNТИTYÖ

Myynti on yksi yritystoiminnan avaintehtävistä. Yksinkertaisuudessaan sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys myy oman tuotteen tai palvelun asiakkaalle, ja saa siitä yritykseen kassavirtaa. Ilman myyntiä ei olisi yritystä tai ainakin sen toiminta olisi vaikeaa. Hyvällä myynnillä mahdollistetaan yrityksen kasvu ja kehittyminen, koska se luo yritykseen positiivista kassavirtaa. Tällä kassavirralla yritys voi tehdä uusia investointeja ja kehittää omaa toimintaansa. Myyntityö puolestaan on yksi markkinointiviestinnän muodoista, jossa myyjäyrityksen edustaja ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä asiakkaaseen ja kertoo hänelle yrityksestä ja myytävästä tuotteesta tai vaihtoehtoisesti asiakas ottaa yhteyttä myyjäyritykseen (Osaavayrittäjä).

Myyjillä on myös muita tärkeitä tehtäviä yrityksen kannalta kuin pelkästään tuotteiden myyminen asiakkaille. Myyjät edustavat omaa yritystään ja ovat tärkeässä roolissa asiakkaan ja yrityksen välisen luottamuksen rakentamisessa. Markkinoinnilla on myös valtava merkitys yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksen rakentamisessa, mutta ihmisten välisien kohtaamisien vaikutusta yrityksen yleiskuvaan ja maineeseen ei pidä aliarvioida. Tänä päivänä puhutaankin yhä enemmän myynnin ja markkinoinnin yhteispeleistä, ja kuinka suuri merkitys näiden toimintojen yhteistyöllä on yritysten toiminnassa. Hyvällä markkinoinnin ja myynnin yhteispeleillä voidaan kasvattaa merkittävästi yritysten asiakastyytyvyyttä ja suorituskykyä, kuten Quenzi ja Troilo toteavat aihetta käsittelevässä tutkimuksessaan (Quenzi & Troilo, 2007).

Myynti on muuttunut viime vuosina radikaalisti. Yhteiskuntamme on täytynyt tiedolla käsittämättömällä vauhdilla internetin, sosiaalisen median ja verkostojen ansiosta. Tuotteita ostetaan yhä vähemmän kivijalkakaupoista, ja ostokset tehdään yhä useammin verkossa. Esimerkiksi ulkomaan matkoja ei osteta enää matkatoimistoista, vaan ne ostetaan verkosta eri palveluntarjoajilta, jotka myyvät matkaa varten kaiken tarpeellisen avaimet käteen -periaatteella. (Rubanovitsch 2018, 27.) Erityisesti koronavuodet ovat vauhdittaneet tätä ostokäyttäytymisen muutosta, sillä pandemian aikana tuotteet ja palvelut oli lähes pakko ostaa verkosta. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos pakotti myös myyjäyritykset sopeutumaan, mikä on muuttanut myös perinteisen myyntityön toimintamalleja. Erilaiset digitaaliset kontaktointimenetelmät yleistyivät, ja yhä useampi myyjä harjoittaa omaa työtänsä verkosta käsin. Muun muassa asiakaskohtaukset pidetään tänä päivänä pääsääntöisesti etäyhteyksillä, kun taas ennen vanhaan tavattiin aina kasvokkain. Varsinkin B2B-myyntissä asiakaskohtaukset hoidetaan pääsääntöisesti etänä.

2.1 B2B-myynti

B2B (business-to-business) myynti on liiketoiminnan kulmakivi, jossa yritykset myyvät tuotteita ja palveluita muille yrityksille. Tämä muodostaa merkittävän osan kansainvälisestä kaupankäynnistä ja on olennainen osa monien yritysten liiketoimintastrategiaa. Tänä päivänä B2B-myynti on paljon tarkempaa ja haastavampaa kuin aiemmin. Ostokäyttäytyminen on muuttunut paljon B2B-kontekstissa, joten se muuttaa väkisin myös niitä menetelmiä, jotka toimivat myynnin puolella. Nykyään ostajat odottavat hie-man personoidumpaa ja yksilöllisempää palvelua, joten myyjien on valmistauduttava ja perehdyttävä huolellisesti ostajaehdokkaisiin. Usein ostajanroolissa olevat yritykset haluavat tulla kohdelluiksi enemmän kumppaneina kuin asiakkaina. Voitaisiin sanoa, että nykypäivänä ne myyjät pärjäävät parhaiten, jotka perehtyvät kaikista parhaiten ostajapuolella oleviin yrityksiin. Kun myyjä perehtyy hyvin yritykseen, jolle on myymässä tuotetta tai palvelua, niin yritysten välille rakentuu vähän kuin itsestään vahvempi luottamus. Tämä taas synnyttää hienoja kumppanuuksia, yhteistöitä ja kaupankäyntitilanteita (Koli, 2022).

B2B-myyntin suurimmat erot B2C-myyntiin on huomattavasti pienempi volyyymi sekä isommat kauppasummat. B2B-myyntissä asiakkaita on huomattavasti vähemmän, koska yrityksiä ei ole läheskään niin paljon kuin kuluttajia, mutta yritysten ostovoima on huomattavasti suurempi kuin tavallisella kuluttajalla. Yhteen myyntiin täytyy perehtyä tarkemmin, ja ostoprosessi voi kestää yhdestä päivästä jopa vuoteen. Tänä päivänä asiakas löytää suurimman osan tiedoista verkosta, joten myyjän tulee tarjota asiakkaalle asiantuntemusta ja näkemystä, sekä luoda arvoa hänen myymille tuotteilleen tai palveluilleen. Vielä muutama vuosikymmen sitten huippumyyjän tärkeimmät taidot olivat tuotetietämys ja kyky myydä tuotteet parhaaseen hintaan. Nyt asiakas voi helposti kilpailuttaa tuotteet ja palvelut verkossa, eikä myyjän tuotetietämys ole niin suuressa arvossa tässä digitalisoituneessa maailmassa. B2B-myyntissä asiakkaat arvostavat entistä enemmän henkilökohtaista palvelua ja myyntiä, jossa myyvän yrityksen edustaja tarjoaa heidän tarpeisiinsa juuri heille räätälöidyn ratkaisun (Rubanovitsch 2018, 27).

2.1.1 B2B-myyntiprosessi

Prosessi-sanalla tarkoitetaan yleisesti tapaa toimia. Se koostuu suoritettavien toimenpiteiden sarjasta, jonka tarkoituksena on tuottaa sille määritelty lopputulos. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena tietenkin on, että kaikki noudattavat määriteltyä prosessia. Myyntiprosessi eroaa kuitenkin selvästi tavallisesta tuotantoprosessista. Myyntiprosessilla enemmänkin määritellään myyjille tietty runko, joka kuvaa myyntityön eri vaiheita alusta loppuun. Tämän rungon sisällä myyjän tulee osata soveltaa omaa ammattitaitoa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Tuotantoprosessissa toiminta on aina samanlaista, eikä siinä yksittäisellä ihmisellä ole mahdollisuutta soveltaa. Tästä johtuen tuotantoprosessin yleensä suorittaa erilaiset koneet, kun taas myyntiprosessin suorittaa ihminen.

B2B myyntiprosessi koostuu 6–7 eri vaiheesta, joka alkaa asiakassegmentoinnista eli prospektoinnista (KUVIO 1). Prospektoinnilla tarkoitetaan oikean kohderyhmän kartoittamista, ja sen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää, kenelle tuote tai palvelu halutaan myydä. Lähtökohtaisesti yritykset prospektoivat heidän omia unelma-asiakkaitaan, jotta myynti ja kaupanteko olisi mahdollisimman kannattavaa. Prospektointityötä tekevän tulee ottaa huomioon kohdeyrityksestä muun muassa seuraavat asiat: Yrityksen toimiala, yrityksen kokoluokka, maantieteellinen sijainti sekä oikea päättäjäprofiili.

Kun yritys on listannut omat unelma-asiakkaansa, niin seuraava vaihe on yhteydenottaminen näihin asiakkaisiin. Yhteydenottaminen yleisesti alkaa buukkaamisella eli tapaamisien sopimisella eri välineitä hyödyntäen. Yritykset käyttävät eri tapoja buukkamiseen, joista yleisin tapa on asiakkaalle soittaminen tai viestin lähettäminen eri kanavia hyödyntäen. Myyntiprosessin selkeyttämiseksi buukkaus kannattaa suunnitella huolella, ja valita jokin tietty kanava tai keino, kuinka tapaamiset sovitaan. Asiakkaalle soittamiseen voidaan määritellä jokin tietynlainen puhe, mitä buukkaajat noudattavat, jotta yrityksellä on yhteinen linja tapaamisten sopimiseen. Tämä helpottaa myös buukkaamisen kehittämistä, sillä tarvittaessa runkoa voidaan muuttaa, jos tapaamisia ei saadakaan sovittua. Buukkaaminen vie kuitenkin paljon aikaa, ja moni yritys onkin ulkoistanut tapaamisten sopimisen jollekin ulkoiselle toimijalle. Nykypäivänä markkinoilta löytyy paljon toimijoita, jotka tarjoavat palveluita nimenomaan myynnin alkupään tukemiseen ja ulkoistamiseen. Isoissa yrityksissä vastuullisissa rooleissa olevat myyjät ovat tänä päivänä niin kiireisiä, ettei heillä ole aikaa tehdä uusasiakashankintaa juuri ollenkaan, joten on luontaista kääntyä ulkoistettuun kumppaniin, joka tekee työn mielellään.

Tapaamisen sopimisen jälkeen tulee myyjän valmistautua tulevaan asiakastapaamiseen, ja selvittää asiakkaan mahdolliset tarpeet, päättäjät ja yrityksen liikevaihto. Näin myyjä voi rakentaa valmiiksi jo muuttaman tarjouksen, mikä helpottaa myyjän työtä huomattavasti. Hyvä valmistautuminen antaa myös asiakkaalle kuvan, että myyjä on oikeasti kiinnostunut hänestä, ja he haluavat aidosti tarjota juuri heille parhaat ratkaisut heidän tarpeisiinsa. B2B myynnissä asiakastapaamiset eroavat kuitenkin huomasti B2C myyntiin verrattuna, ja onkin hyvin todennäköistä, että myyjä ei pääse edes esittämään tarjoustaan ensimmäisessä tapaamisessa. Ensimmäinen tapaaminen onkin usein oman yrityksen tuotteiden tai palveluiden esittelyä, jossa samalla kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Juuri tämän takia myyntiprosessin tulee olla tarkasti suunniteltu, ja tapaamisille tulee aina asettaa jokin tavoite. Tavoitteita voivat esimerkiksi olla suora kauppa, seuraavan tapaamisen sopiminen tai tuotenäytteiden lähettäminen. (Huusko-Viikilä 2023.)

Tapaamisen jälkeen tai sen aikana asiakkaalle annetaan tarjous omasta tuotteesta tai palvelusta. Myyntiprosessissa ennen tarjouksen antamista tulee selvittää, miten tarjous annetaan, ja millainen on tarjouksen sisäinen prosessi. Onkin suotavaa hyväksyttää tarjous yrityksen sisäisellä asiantuntijalla, jotta kaikki tarvittava tieto ennen tarjousta saadaan selville. Iso tilaus voi esimerkiksi aiheuttaa muutoksia tuotannossa tai toimitusaika voi olla normaalia pidempi, joten myyjän tulee saada selville nämä tiedot ennen virallisen tarjouksen lähettämistä. Tarjouksen tekeminen ja niiden sisältö vaihtelevat kuitenkin suuresti yritysten välillä, ja ne tulee muotoilla juuri omalle yritykselle sopiviksi. Hyvät ja selkeät tarjoukset miellyttävät sekä ostajia että myyjää, mikä kasvattaa myyntiä tulevaisuudessa, sekä parantaa yrityksen mainetta (Huusko-Viikilä 2023).

Kun tarjous on annettu, ja kaikki valmistelut on saatu tehtyä, tulee myyjän viedä kauppa maaliin. B2B myynnissä ostopäätökset usein kestävät pitkään, joten myyjän tulee olla tarjouksen antamisen jälkeen mahdollisimman suoraviivainen. Suositeltavaa onkin uuden tapaamisen sopiminen, jonka agendana on kaupan loppuun saattaminen. Tässä vaiheessa myyntiprosessia on myös usein odotettavissa niin sanottua välipeliä, jossa myyjä ja asiakas vielä neuvottelevat hinnasta ja paketin sisällöstä niin, että se miellyttää molempia osapuolia. Kaupan päättämisen jälkeen tärkeänä osana myyntiprosessia on seuranta. Seuranalla myyntiprosessi tarkoitetaan mahdollisia palauteviestejä tai soittoa asiakkaalle, jotta varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys hänen saamaansa tuotteeseen ja palveluun. Nämä antavat myös tärkeää dataa myyntiprosessin kehittämiseen, joten seuranta kannattaa tehdä huolella. Hyvä seuranta myös vähentää asiakkaiden reklamaatiota, ja nostaa asiakastyytyväisyyttä. Yhteydenpitoa asiakkaaseen ei kuitenkaan

kannata lopettaa, vaikka kauppaa ei olisikaan syntynyt. Asiakkaan tarpeet voivat muuttua tulevaisuudessa, ja hyvin toteutetulla yhteydenpidolla olet ensimmäisenä asiakkaan mielessä, kun hän haluaa tehdä uusia hankintoja. (Huusko-Viikilä 2023.)

UUSIASIAKASHANKINNAN MYYNTIPROSESSI

⋮
⋮
⋮
⋮



www.myyntia.fi

KUVIO 1. B2B-myyntiprosessi (Huusko-Viikilä 2023)

2.1.2 B2B-myynti ostoprosessi

Myynnin ostoprosessi on ottanut viimeisten vuosikymmenten aikana valtavia harppauksia. Tähän yksi suurimpia syitä on digitalisoituneesti kehittynyt maailma. Nykyään asiakkailla on paljon erilaisia mahdollisuuksia saada tietoa markkinoilla olevista tuotteista ja palveluista. Jos ennen vanhaan myyjä on ollut se asiantuntija, johon luotetaan ja häneltä kysytään ne tarvittavat kysymykset niin tänä päivänä asiakkaillakin on jo yllättävän paljon tuotetietoa, joka voi asettaa myyjän joskus vaikeisiin tilanteisiin. Asiakkaiden on nykyään niin paljon helpompaa saada asioita selville, ja esimerkiksi kilpailuttaa omatoimisesti erilaisia palveluntarjoajia.

Asiakkaan ostoprosessi voidaan periaatteessa jakaa viiteen eri osaan (KUVIO 2). Ensimmäisenä vaiheena asiakas tunnistaa omassa toiminnassaan jonkin ongelman tai haasteen, johon halutaan löytää ratkaisu. Ongelman tunnistamisen lisäksi ostoprosessiin vaikuttaa myös ostomotiivi. Ostomotiivi on taas sellainen asia, joka oikein ymmärrettynä synnyttää hienoja kauppoja ja yhteistöitä. Kun myyjä pääsee hajulle asiakkaan ostomotiivista, niin myyntityöstä tulee paljon selkeämpää ja luonnollisempaa. Yleensä

tällöin myyjän todennäköisyydet kaupan kloussaamiseen paranevat merkittävästi. Ostomotiivia ohjaa ongelman tunnistamisen lisäksi muun muassa tunne, järki, tilanne ja motivaatio. (Kasvupirtti)

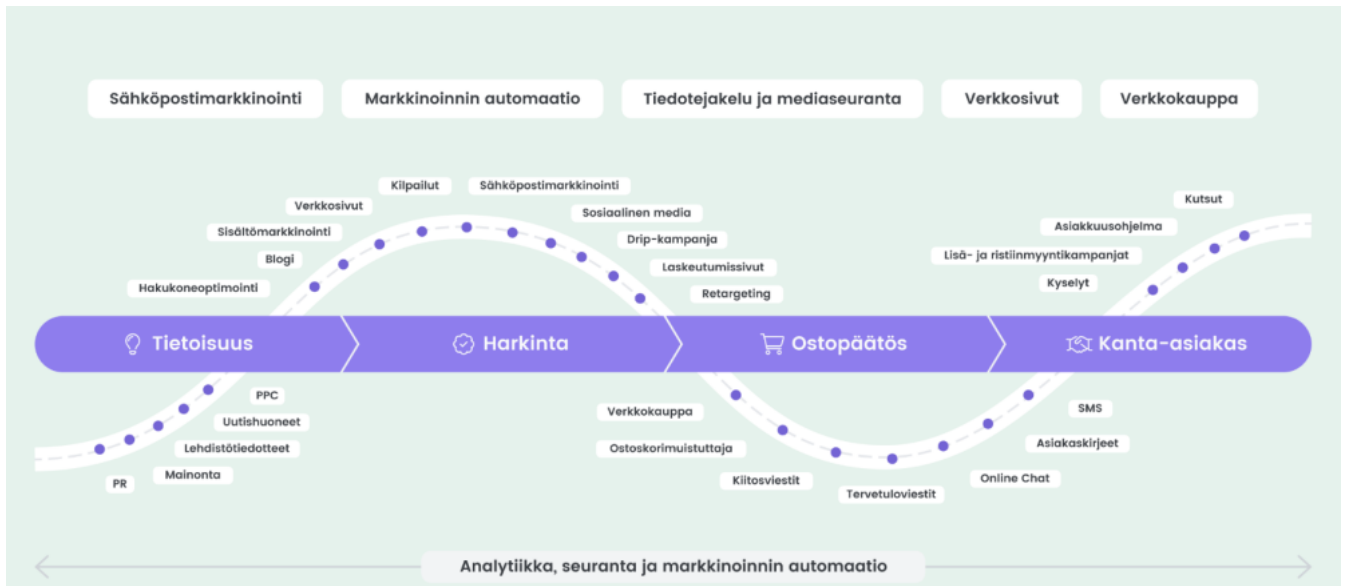
Seuraavana vaiheena ongelman tunnistamisen jälkeen tulee ratkaisuun tutustuminen. Tässä vaiheessa asiakas selvittää lähes kaikki relevantit eri vaihtoehdot mitä hänellä olisi tarjolla ongelman ratkaisuksi. Nopeasti kehittyneessä ja digitalisoituneessa maailmassa ratkaisu on suhteellisen helppo etsiä verkosta. Joskus yritys saattaa ratkaisuun tutustumisvaiheessa poiketa alkuperäisestä suunnitelmasta ja päätyä ostamaan konsultoivaa ulkoistettua palvelua. Tutustumisvaiheen jälkeen tulee tarvemäärittelyn rakentaminen, jossa asiakas katsoo hieman laajempaa kuvaa ja hyödyntää kartuttamaansa osaamista, hankittua konsultaatiota sekä eri puolilta hankittua tietoa, jotta osataan ottaa huomioon kaikki seikat kokonaisvaltaisen ratkaisun saavuttamiseksi. (Kasvupirtti)

Näiden jälkeen valitaan toimittaja ja se tehdään punnitsemalla hyödyt sekä haitat. Asiakas siis vertaa eri palveluntarjoajia ja heidän tarjouksiaan, lupauksiaan, laatua, hintaa ja esimerkiksi vaihtoehtoisia oston kanavia keskenään. Ostoprosessin viimeisenä vaiheena tulee ostopäätöksen tekeminen. Lopullinen päätös tehdään yrityksen sisäisten prosessien mukaisesti, jonka jälkeen palvelu hankitaan aiemmin määritetyltä tarjoajalta, sovittuun ja määriteltyyn hintaan sekä sisältöön. Ostoprosesseihin liittyen yritysten olisi hyvä tietyin väliajoin tarkistaa mitä he itse löytävät googlaamalla oman yrityksensä, sillä Google-haun tuloksilla on yllättävän suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. On siis hyvä välillä asettua asiakkaan saappaisiin, ja kokea miltä omilta verkkosivuilta ostaminen tuntuu, ja kuinka sujuvaa se on. (Kasvupirtti).

Jos mietitään ostoprosessia enemmän myyjän näkökulmasta, niin asiat ajatellaan hieman eri tavalla, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy. Prosessi lähtee liikkeelle tarvekartoituksesta, tarpeen tunnistamisesta tai ongelman tunnistamisesta, miten sitä haluaakin kukanenkin kuvailla. Yritys, joka myy ongelmanratkaisua, voi olla synnyttämässä tarvetta esimerkiksi kouluttamalla tai opastamalla asiakastaan. On myös mahdollista, että tarve on tunnistettu yrityksen sisällä sisäisesti. Jos yritys on päässyt prosessiin mukaan jo tarpeiden synnyttämisvaiheessa, on se mukana myös hyvin todennäköisesti palvelun hankintavaiheessa. On selvää että mitä aikaisemmin yritykset aloittavat keskustelut mahdollisista yhteistyökuvioista niin, sitä paremmat todennäköisyydet ovat myös toteutuvalla kaupalla. Silloin kun yritys ottaa yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen ja asiakas kertoo, että prosessi on jo edennyt tiettyyn pisteeseen tai heillä on kilpailevan yrityksen tarjous jo pöydällä, niin voidaan todeta, että ollaan jo myöhässä. Poikkeuksia toki löytyy, mutta useimmissa tapauksissa proaktiivinen ja kärsivällinen tekeminen johtaa yleensä hyvin tuloksiin.

Asiakkaan hakiessa tietoa mahdollisista palveluntarjoajista on erityisen tärkeää, että palveluntarjoajan tiedot ovat mahdollisimman helposti saatavilla. Panostus oikeisiin kanaviin, riittävän selkeä kuvaus ja viestintä omista palveluista erottavat yrityksen kilpailijoista. Asiakkaan aktiivisen tiedonhaun ja laajan sisäisen pohdinnan tavoitteena on löytää se paras ja sopivin ratkaisu ongelmaan. Aktiivisen tiedonhaun jälkeen asiakas tuntee ongelmansa hyvin ja kun tarjouksia on kerätty riittävästi niin on myös yleistä, että päätöksentekovaiheeseen otetaan tukea ulkopuoliselta toimijalta. Jos asiakas ei koe omaa ostoprosessia riittävän vahvaksi tai asiakkaalla on aikataulullisia haasteita, niin joskus päädytään hakemaan ammatitapua yrityksen ulkopuolelta ja palkataan ammattiohjaaja eli tuki hankinnan puolelle. Näissä tilanteissa, kun asiakas on lähellä päätöksentekoa ja miettii muutamien vaihtoehtojen välillä, niin on erityisen tärkeää olla helposti saatavilla, tavoitettavissa sekä olla tukena asiakkaalle kaiken tarvittavan tiedon kera. Se kuinka nopeasti reagoit asiakkaan yhteen sähköpostiin tai tekstiviestiin, voi olla ratkaisevassa roolissa, syntyykö kauppaa vai ei (Rubanovitsch 2018, 53).

Myyjän ja asiakkaan päästyä yhteisymmärrykseen kaupasta, ei ostoprosessi ole suinkaan vielä ohi vaan siinä kohtaan yhteistyö alkaa ja kokemukset ostoprosessista ja monista muista vaiheista määrittävät pitkälti sen, onko mahdollisuutta jatkaa yhteistyötä laajemmin ja pitkäkestoisesti. Ostopäätöksen jälkeen asiakas pohtii tarkasti koko prosessia sekä arvioi sen onnistumista ja kokemuksia. Kun jälkiarviointi koko prosessista on tehty, saa asiakas arvokasta dataa, jota se pystyy hyödyntämään seuraavalla kerralla, kun on tarve tehdä uusia hankintoja. Kun mietitään ostoprosessia molempien osapuolien näkökulmasta, niin on selvää, että jokainen meistä haluaa onnistua omassa työssään. Tässä tilanteessa ei siis mitata pelkästään myyjän hienoa kaupallista onnistumista vaan myös ostajan hankinnallista onnistumista. Voi daankin puhua onnistuneesta kaupasta, kun ostaja on tyytyväinen hankkimaansa palveluun ja päätyy ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita myös uudestaan.



KUVIO 2. B2B-Ostoprosessi (Liana 2023)

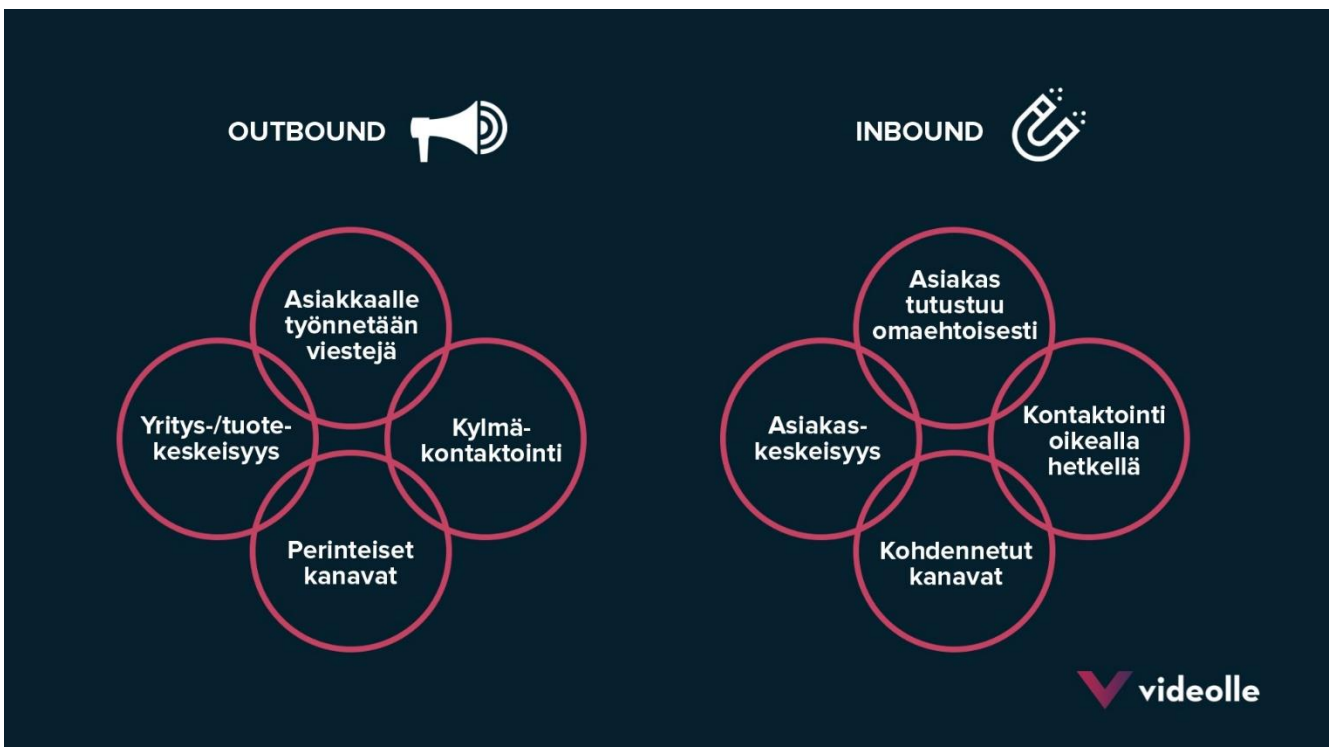
2.2 Outbound & Inbound

Perinteisessä ja kohdentamattomassa B2B-massamyynnissä ja –markkinoinnissa (outbound-sales) yritykset kohdistavat ponnistelunsa laajalla otannalla eri yrityksiin, erityisesti soitto- ja sähköpostikampanjoiden keinoin (Rubanovitsch 2018, 84). Outbound-myyntin tavoitteena on yksinkertaisesti löytää uusia asiakkaita, ja kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa (KUVIO 3). Toimintatavan haasteena on se, että energia kohdistuu tilastojen perusteella kiinnostaviin tulevaisuuden asiakasyrityksiin unohtaen ne asiakkaat, joilla voisi olla kiinnostusta palveluihin juuri nyt (Rubanovitsch 2018, 84). Toisena haasteena outbound-myyntissä on viestien kohdentamattomuus, joka useassa tilanteessa ärsyttää asiakasta enemmän kuin herättää kiinnostusta. Tämän takia outboundiin joudutaan sijoittamaan suuri määrä aikaa ja rahaa. Erinomaisesti toteutettu outbound-myynti kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja tuo samalla yritykseen positiivista kassavirtaa.

Inbound-myynti on puolestaan strategia, joka keskittyy houkuttelemaan asiakkaita luomaan sisältöä ja kokemuksia, jotka ovat heille merkityksellisiä ja hyödyllisiä (KUVIO 3). Tämä lähestymistapa perustuu asiakkaan luonnolliseen kiinnostukseen ja aktiivisuuteen etsiä tietoa. Yksinkertaisuudessaan inbound-myynti on ostajan auttamista ja ohjaamista (Avidly). Se on myyntistrategiana melko uusi, ja se on syntynyt digitalisoitumisen seurauksena. Kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla, eikä asiakkaat tarvitse enää niinkään myyjän tuotetietämystä, vaan he arvostavat enemmänkin asiantuntijan ohjausta ja näke-

mystä, jotta he osaavat tehdä oikean ostopäätöksen. Tämän strategian heikkous on sen asiakasriippuvaisuus, koska se perustuu asiakkaan aktiivisuuteen, eikä myyjillä ole mahdollisuutta vaikuttaa asiakaskontaktien määrään omalla aktiivisuudellaan.

Inbound ja outbound ovat molemmat erittäin hyviä myyntistrategioita, mutta niistä molemmista löytyy kuitenkin selkeitä heikkouksia. Pelkkään inboundin ja outboundiin keskittymällä yritys jättää väjäämättä kasvupotentiaalia hyödyntämättä, ja edistyneemmät yritykset yleensä käyttävätkin näitä molempia strategioita (Honkanen 2018, 2) Näiden strategioiden parhaita puolia hyödyntävää strategiaa kutsutaan “smartboundiksi”. Smartboundissa yhdistetään sekä verkkoseurantamyynnin että kasvoikkain tapahtuvan myynnin parhaat puolet, jolloin myyjien päivittäistä tekemistä ohjaa asiakas- ja datalähtöisyys (Rubanovitsch 2018, 85) Tämän strategian avulla yritys saa inboundia ja outboundia hyödyntämällä valikoitua mahdollisimman kiinnostuneet joukot prospekteja. Näin erilaiset viestit saadaan dataa hyödyntämällä kohdennettua juuri oikeille asiakkaille, jolloin myynnistä tulee mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa.



KUVIO 3. Outbound & Inbound (Perus 2019)

2.3 B2C-myynti

Nykyajan markkinointiympäristössä B2C-myynti (business-to-consumers) edustaa merkittävää osaa kaupankäynnistä, tarjoten yrityksille mahdollisuuden tavoittaa suoraan loppukuluttajat. B2C on myynnin osa-alueena kaikille se tunnetuin, ja monille tämä markkina on tuttu etenkin ostajan näkökulmasta. Jokainen meistä tekee kuluttajana ostoksia lähes päivittäin, mistä voi jo päätellä B2C-myyntiin volyymin olevan aivan eri luokkaa kuin B2B-myyntissä. Tuotteiden ja palveluiden ostohinnat ovat huomattavasti pienempiä yksittäisenä kuluttajana, kun taas B2B-myyntissä kauppasummat ovat huomattavasti suurempia. Kuluttajana ostopäätökset tehdään vahvasti tunnepohjalta, ja ostoprosessi on B2B-myyntiin verrattuna todella lyhyt (Sales Focus, 2024). Kuluttajille kohdistuvassa myyntissä myyntikanavat ovat myös hieman erilaisia, sillä kuluttajamyynni painottuu verkkokauppoihin, kivijalkaliikkeisiin ja sosiaaliseen mediaan. Yritysten välinen kaupankäynti puolestaan hoidetaan yleensä verkossa tai tapaamisissa myyjän kanssa.

B2C-myynti on muuttunut vielä nopeampaa tahtia kuin B2B-myynti, ja kuluttajien tarve myyjien asiantuntemukselle on vähentynyt. Digitalisaatio on vähentänyt kivijalkakauppojen merkitystä yrityksen tuloksenteossa, ja moni ostaakin tuotteensa mieluummin verkosta kuin myymälästä. Paytrailin tutkimuksen mukaan jopa 77 % suomalaista on tehnyt ostoksen verkosta viimeisen 28 päivän aikana (Verkkokauppa Suomessa 2023, 1). Eritoten nuorten keskuudessa verkkokauppaostokset ovat suuressa suosiossa, sillä samaisen tutkimuksen mukaan jopa 93 % nuorista on tehnyt ostoksen verkossa viimeisen 28 päivän aikana (Verkkokauppa Suomessa 2023, 7). Mitkä ovat yleisimmät syyt verkosta ostamiselle? Helppous on vuodesta toiseen ollut tärkein syy verkko-ostosten tekemiselle. Vuoden 2022 raportissa 31 % mainitsi syyksi helppouden ja nyt sen osuus on kasvanut jo 36 %. (Verkkokauppa Suomessa 2023, 8.) Helppous olikin suurin syy verkosta ostamiselle, ja kolme muuta yleisintä syytä sille olivat matalat hinnat, laaja valikoima ja ajansäästäminen.

Verkkokauppa ostosten suosiolle on monia eri syitä, ja varsinkin koronavuodet vauhdittivat verkkokauppojen kasvua. Verkosta ostaminen oli koronavuosina turvallisinta tapa ostaa tuotteita ja palveluita, sillä näin vältettiin suuret väkijoukot, ja ostokset pystyttiin myös usein tilaamaan ilman fyysistä kontaktia myyjän kanssa. Toinen merkittävä syy verkkokauppa ostosten kasvulle on inflaatio. Nousevien hintojen takia tuotteita yritetään ostaa halvemmalla verkosta, ja kun ihmisten rahat ovat tiukassa niin verkossa

hintojen vertailu on helppoa ja nopeaa. Paytrailin vuosikatsauksen mukaan verkkokauppa on kokonaisuutena kasvanut useita prosenttiyksitöitä vuoden 2023 aikana, ja sen odotetaan kasvavan tulevaisuudessa yhä enemmän (Verkkokauppa Suomessa 2023, 10).

2.3.1 B2C-Ostoprosessi

B2C-markkinoille tyypillistä on laaja asiakaskunta ja kuluttajien päätöksentekonopeus, mikä vaatii yrityksiltä jatkuvaa innovointia ja kykyä mukautua nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin. Erityisen tärkeää on myös tunnistaa asiakkaan ostoprosessi, jotta opitaan tuntemaan oma asiakaskunta mahdollisimman hyvin ja kyetään tarjoamaan heille mahdollisimman helppo polku tuotteiden ostamiselle. Tekoäly ja nykyteknologia antaa erinomaiset työkalut erilaisen datan keräämiselle, jota hyödyntämällä yritykset pystyvät hiomaan oman myyntistrategiansa juuri omille asiakkailleen sopiviksi, ja tarvittaessa reagoimaan nopeisiin markkinan muutoksiin. Tässä alaluvussa syvennytään siihen, miten yritykset voivat rakentaa ja ylläpitää tehokkaita asiakassuhteita, jossa keskiössä on asiakastyytyväisyys ja pitkäaikainen asiakasuskollisuus.

Googlen tekemän Zero Moment of Truth -tutkimuksen mukaan kuluttajan pitää olla jopa 18 kertaa tekemisissä yrityksen sisältöjen kanssa ennen kuin hänestä tulee asiakas (Grapevine 2019) Tästä tutkimuksesta voidaankin päätellä, että tuotteen tai palvelun näkyvyydellä on suuri merkitys siihen, meneekö tuote kaupaksi vai ei. Mitä vaativammasta ostopäätöksestä on kyse, sitä enemmän asiakkaan täytyy olla kosketuksissa yrityksen sisältöihin ennen ostopäätöstä, jopa useita satoja kertoja (Grapevine 2019). Digitalisaation ja suurien teknologisten harppausten myötä ostoprosessin merkitys on kasvanut yritysten myyntistrategioissa, ja eritoten verkkokauppojen rooli myynneissä on kasvanut merkittävästi.

Ostoprosessi yleensä jaetaan neljään osaan (Grapevine 2019) ja ne ovat:

1. Tietoisuus
2. Kiinnostus
3. Harkinta
4. Ostopäätös

Tietoisuudella yleisesti tarkoitetaan tuotteen näkyvyyttä kauppojen hyllyillä, sosiaalisessa mediassa tai erilaisissa mainoksissa. Erityisesti sosiaalisessa mediassa oleva näkyvyys on tärkeää ostoprosessin kannalta, sillä viihdyttävä ja inspiroiva sisältö saa asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä. Kukaan ei mene sosiaaliseen mediaan katsomaan mainoksia, vaan siellä kaikki haluavat viihtyä, fiilistellä ja inspiroitua

(Grapevine 2019). Monessa yrityksessä tästä onkin otettu kappaletta, ja sosiaalisesta mediasta on tullut enemmänkin kommunikaatioväline asiakkaille ja yritykselle kuin pelkkä mainoskanava. TV-mainoksetkin ovat kehittyneet tuote-esittelyvideoista tunteita herättäviksi lyhytelokuviksi. Sanomamedian artikkelin mukaan TV-mainokset ovatkin edelleen vahvin mainosmedia, ja niihin sijoitetulla rahalla saadaan parhaat tuotot, vaikka TV:n katsominen onkin vähentynyt viime vuosina (Sanomamedia 2023).

Erilaisten mainosten näkemisen jälkeen asiakas on tietoinen tuotteesta, ja seuraava ostoprosessin vaihe on kiinnostuminen. Tällä vaiheella kuvataan asiakkaan ja brändin välisen mielenkiinnon ja luottamuksen rakentamista. Sisältömarkkinointi on tärkeimmässä roolissa tässä ostoprosessin vaiheessa, sillä sen avulla rakennetaan luottamus asiakkaan ja brändin välille kaikkia ostopolun eri vaiheita varten (Grapevine 2019). Yrityksen ja asiakkaan välille syntyneen luottamuksen lisäksi sinun täytyy tarjota asiakkaalle sinun asiantuntemustasi ja ammattitaitoa. Asiantuntemuksesi voit osoittaa asiakkaalle esimerkiksi käytännöllisillä vinkeillä ja faktoilla, jotka helpottavat asiakkaasi arkea (Grapevine 2019).

Nyt asiakkaan ja yrityksen välille on syntynyt luottamus, ja asiakas alkaa harkitsemaan, ostaako hän tuotteen vai ei. Tässä vaiheessa asiakas suorastaan janoaa tietoa tuotteesta tai palvelusta, ja sitä pitää myös tarjota hänelle (Grapevine 2019). Tämän päiväisessä myyntityössä sinun tulee asettua asiakkaan kenkiin, ja varsinkin tässä ostoprosessin vaiheessa se korostuu. Sinun täytyy miettiä, että mitä asiakas haluaa tietää sinun tuotteistasi tai palveluistasi, ja olla valmiina vastaamaan häntä askarruttaviin kysymyksiin. Näihin kysymyksiin vastaamalla sinun täytyy vakuuttaa asiakas valitsemaan juuri sinun yrityksesi tuotteet tai palvelut monien kilpailijoiden joukosta. Asiakas saattaa kuitenkin kiinnostua myyjäorganisaation palveluista missä tahansa ostoprosessin vaiheessa. Asiakkaan yksittäistä palveluntarjoajaa kohtaan käyttämä aika on lyhentynyt. Tästä johtuen uuden tyyppisen myyntisolun on toimittava aiempaa nopeammin ja vastattava asiakkaan lisätietopyyntöihin tai kommenttiviesteihin viipymättä. (Rubanovitsch 2018, 52.)

Viimein on päästy vaiheeseen, jossa asiakas tekee lopullisen päätöksen. Konversio voi olla esimerkiksi ostopäätös, tarjous tai yhteydenotto (Grapevine 2019). Tässä ostoprosessin vaiheessa on tehtävä asiakkaan päätöksestä mahdollisimman helppo ja yksinkertainen, jotta asiakas osaa/uskaltaa tehdä hänen mielestään oikean ratkaisun. Huolimatta lopputuloksesta yritys saa itselleen kaupan, uuden liidin tai tärkeää dataa oman ostoprosessin kehittämistä varten. Yrityksen toiminnalle on erityisen tärkeää, että konversion lopputulos saadaan tallennettua yrityksen tietokantaan, koska näistä saatu data on myyntistrategialle kultaakin kalliimpaa. Parhaimmat myyntiorganisaatiot kykenevät jo ennustamaan asiakkaan liikkeitä ja

tuottamaan tätä kautta ylivertaista asiakkaan kokemusta esimerkiksi robotiikkaa hyödyntämällä (Rubanovitsch 2018, 53).

2.3.2 B2C-Myyntiprosessi

B2C-myyntiprosessi on keskeinen osa kuluttajamarkkinoiden dynamiikkaa. Myyntiprosessi on erittäin merkittävä tässä digitaalisessa maailmassa, missä kuluttajien odotukset ja ostokäyttäytyminen kehittyvät jatkuvasti. B2C-myyntiprosessi vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen sekä yrityksen kykyyn kasvattaa myyntiään ja rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kuluttajamarkkinoiden nopeasti muuttuvassa ympäristössä B2C-myyntiprosessin ymmärtäminen ja optimointi on kriittistä. On myös tärkeä muistaa, että B2C-myyntiprosessin vaiheet eroavat toisistaan toimialakohtaisesti eli eri toimialoilla prosessit etenevät hieman eri tavoilla eri vaiheissa.

Yleinen B2C-myyntiprosessi voidaan jakaa jopa kuuteen eri askeleeseen (KUVIO 4). Kaikkia näitä vaiheita yhdistää nykypäivän myynnissä asiakaskokemukseen panostaminen. Koko prosessi lähtee liikkeelle markkinoinnista ja tiedon hakemisesta, jonka jälkeen siirrytään tuote-esittelyihin ja houkuttelemiseen (Sales Focus 2024). Prosessi etenee seuraavaksi asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen, jonka jälkeen esitellään tarjous. Kun asiakkaan kanssa on neuvoteltu ja päästy yhteisymmärrykseen kaupoista, alkaa "follow-up" vaihe. Tässä vaiheessa käydään läpi mahdolliseen toimitukseen ja maksuun liittyvät yksityiskohdat. Viimeisenä vaiheena on jälkimarkkinointi ja asiakaspalaute. Asiakaspalaute on noussut entistä tärkeämpään rooliin vuosi vuodelta. Se kertoo yritykselle parhaillaan todella suoraan seuraavista kehityskohteista ja sen avulla voidaan jälleen kehittää toimintaa sekä asiakaskokemusta. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi myyntiprosessin kaikki askeleet (Sales Focus 2024), jotka ovat:

1. Liidien generointi ja kontaktointi
2. Tarpeiden kartoitus
3. Tuote-esittely ja –demonstraatio
4. Klousaus ja follow up
5. Asiakaspalvelu ja asiakassuhteen ylläpito
6. Palautteen kerääminen ja parannukset

Ensimmäinen askel B2C-myyntiprosessissa on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, jotka voisivat olla kiinnostuneita myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Mahdollisiin asiakkaisiin voidaan ottaa yhteyttä

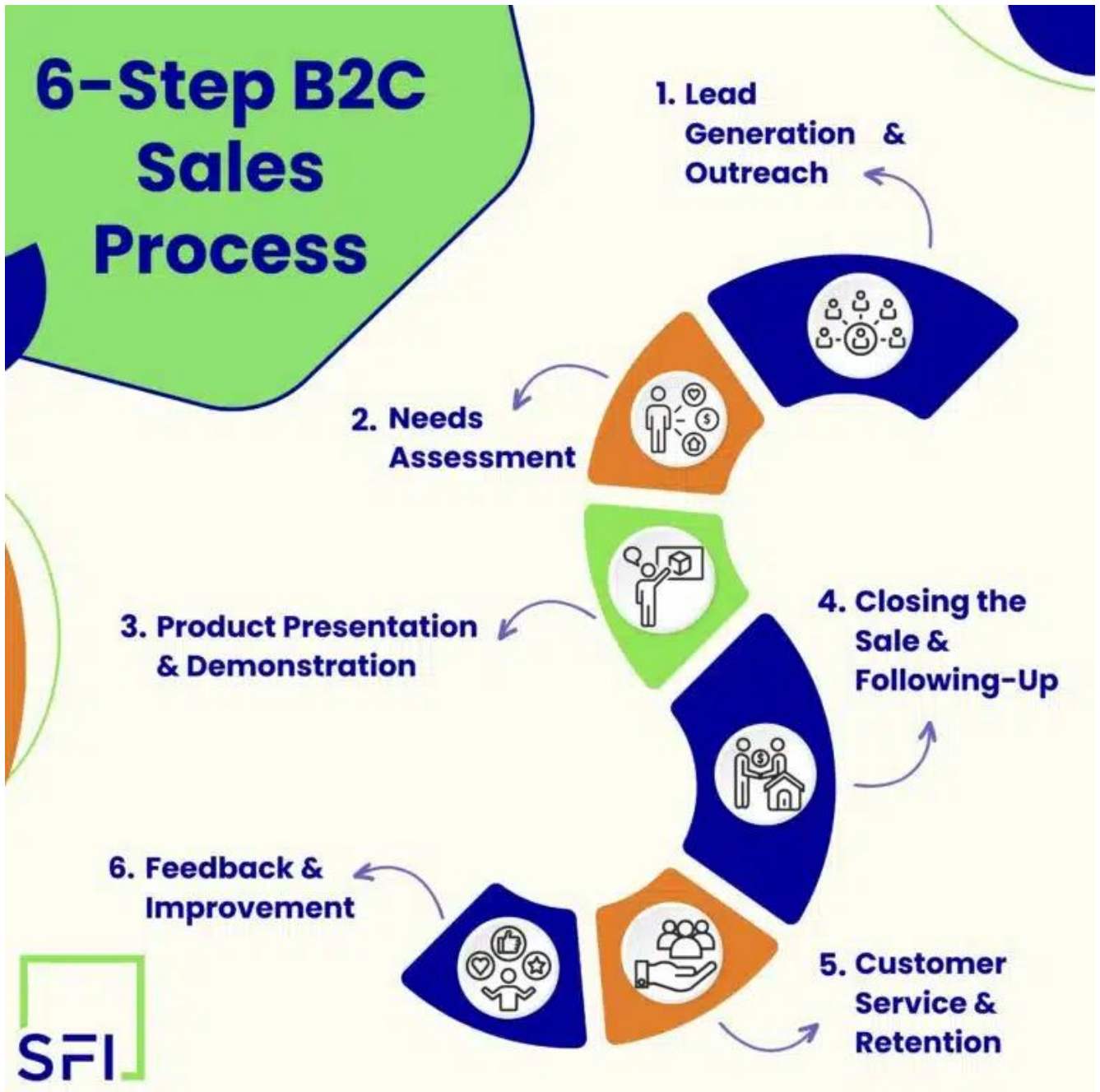
muun muassa verkkomainonnan, sosiaalisen median, verkkosivujen, viittausten ja erilaisten liidien luomiskeinojen kautta (Sales Focus 2024). Kun liidejä on saatu luotua, myyntitiimi voi kommunikoida mahdollisten asiakkaiden kanssa esimerkiksi sähköpostitse, soittamalla, tai suoralla viestillä sosiaalisessa mediassa. Tavoitteena on luoda ensimmäinen kosketus, kartoittaa tarve ja herättää kiinnostus.

Myyntiedustajien tulisi käydä keskustelua potentiaalisten asiakkaiden kanssa ymmärtääkseen heidän erityistarpeensa, haasteensa ja tahtotilansa. Tämä vaihe on todella ratkaiseva ja sen pohjalta räätälöidään tarjottavaa ratkaisua, joka vastaa mahdollisen asiakkaan vaatimuksia ja tarpeita. Seuraavaksi myyjän tulee esitellä tuote tai palvelu potentiaaliselle asiakkaalle korostaen sen ominaisuuksia, etuja ja sitä, kuinka se vastaa asiakkaan tarpeita (Sales Focus 2024). Tuotteesta riippuen tähän vaiheeseen voi sisältyä näytteiden tai kokeilujen tarjoaminen sekä tuotteiden esittely.

Potentiaalisen asiakkaan kiinnostuttua ja vastaväitteiden käsittelyn jälkeen, myyjä voi siirtyä myyntitilanteen päättämiseen eli klousaamiseen. Tähän vaiheeseen sisältyy kaupan pyytäminen, ja asiakkaan ohjaaminen tilausprosessin loppuun asti joko verkossa, myymälässä tai puhelimesta (Sales Focus 2024). Kaupan päättämisen jälkeen on tärkeää suorittaa "follow-up" vaihe huolella, jotta asiakas on mahdollisimman tyytyväinen ostokseensa, ja myyjä pystyy vastaamaan ostamisen jälkeisiin kysymyksiin. Vielä lopuksi myyjän tulee kiittää asiakasta kaupasta, sillä se luo positiivisen asiakaskokemuksen ja rohkaisee asiakasta ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita uudestaan (Sales Focus 2024).

Kaikkien näiden vaiheiden jälkeen yrityksen tulee tarjota asiakkaalle tukea myös ostamisen jälkeenkin, ja pitää huolta asiakkaastaan. Näin asiakkaalle rakennetaan mahdollisimman hyvä asiakaskokemus, ja asiakkaalle tulee tunne, että hän on saanut rahoilleen vastinetta. Asiakaspalveluun kuuluu myös mahdollisten ongelmatilanteiden ja reklamaatioiden selvittäminen, jotta myös myyntitilanteessa sovitut lupaukset täyttyvät vaaditulla tavalla. Yrityksen on myös huomattavasti helpompaa tarjota asiakkaalle myöhemmin muita tuotteitaan tai palveluitaan, kun asiakkaalla on jäänyt yrityksestä positiivinen kuva ja asiat hoituvat sovitulla tavalla. Näin yritys saa luotua pitkäaikaisia asiakassuhteita, ja pystyy tekemään lisämyyntiä jo olemassa oleville asiakkaille.

On myös suositeltavaa, että yritys kerää asiakkailtaan aktiivisesti palautetta, jotta yritys pystyy kehittämään omaa toimintaansa (Sales Focus 2024). Palautteista voidaan saada kehityskelpoisia ideoita yrityksen toimintaan, mikä parantaa asiakaskokemusta entisestään. Asiakaspalautteisiin vastaaminen myös välittää asiakkaalle viestin, että yritys oikeasti panostaa asiakkaisiin ja haluaa myös heidät mukaan toiminnan kehittämiseen.



KUVIO 4. B2C-Myyntiprosessi (Sales Focus 2024)

2.4 Myyntityö vuonna 2024

Vuosi 2024 merkitsee myyntityölle uuden aikakauden alkua, jossa teknologiset innovaatiot ja muuttuvat kuluttajatrendit muovaavat alaa entistä dynaamisemmaksi. Digitaalisen muutoksen nopea eteneminen, tekoälyn roolin kasvu, ja entistään kovempi kilpailu ovat luoneet uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia myyntityön ammattilaisille. Tässä alaluvussa tarkastellaan, kuinka myyntityö on kehittynyt ja mitä odotuksia tulevaisuudelle on asetettu. Keskitymme erityisesti siihen, miten yritykset voisivat hyödyntää uusia teknologioita ja erilaista dataa parantaakseen myyntistrategioitaan ja saavuttaakseen parempia tuloksia tulevaisuudessa.

Teknologian suurista harppauksista huolimatta myyntityön ydintehtävät ovat säilyneet ennallaan. Niitä ovat asiakassuhteiden rakentaminen, tarpeiden tunnistaminen ja ratkaisujen räätälöinti. Teknologian integroiminen myyntiprosessiin auttaa kuitenkin kehittämään ydintehtävien toteutustapoja. Kehittynyt teknologia mahdollistaa entistä tarkemman kohdentamisen ja henkilökohtaisten asiakaskokemusten luomisen, mikä on avainasemassa tämänpäiväisessä myyntityössä. (Rubanovitsch 2018, 96).

Myynnin digitalisaatiosta huolimatta myyntityön henkilökohtainen luonne säilyy ennallaan ja jopa korostuu, mutta vuorovaikutustavat monipuolistuvat. Verkkokaupan ja virtuaalisten myyntipisteiden lisäksi myös perinteiset myyntikanavat hyödyntävät uutta teknologiaa tarjoamalla asiakkaalle rikkaampia kokemuksia ja entistään sujuvampaa palvelua. Vuorovaikutustavoista uusin on Social selling – tai suomeksi sosiaalinen myynti. Tällä tarkoitetaan myyntistrategiaa, jossa liideihin ja asiakkaisiin luodaan suhteita yrityksen sosiaalisen median kautta (Leinonen 2023). Sosiaalinen myynti eroaa tavallisesta sosiaalisen median markkinoinnista selkeästi, sillä sosiaalisessa myynnissä ei suoranaisesti mainosteta omia tuotteita tai palveluita, vaan tarjotaan asiakkaalle käytännön vinkkejä heidän arkeensa. Tämän myyntistrategian tavoitteena on luoda asiakkaalle mielikuva luotettavasta kumppanista asiakkaan ongelmien ratkaisijana (Leinonen 2023).

Tehokkaan myyntityön ylläpitämiseksi yritysten on investoitava jatkuvasti uusien taitojen oppimiseen ja varsinkin työntekijöidensä koulutukseen. Tämä varmistaa, että myyntitiimit voivat hyödyntää työssään uusia teknologioita ja myyntimetodeja täysimääräisesti, mikä edesauttaa yrityksen liiketoiminnan kasvua. Kouluttamisen lisäksi yritysten tulee panostaa yrityksen sisäiseen yhteistyöhön eri yksiköiden välillä. Jos kaikki yrityksen työntekijät omaksuisivat ajatuksen siitä, että myynti on yrityksen tärkein asia, yritys vahvistaisi omaa viestiään ja samalla myyntiään (Rubanovitsch 2018, 35). Yritysten toiminta ei ole koskaan pelkän yhden yksikön varassa, ja yhteistyö korostuu entistä enemmän tässä nopeasti

muuttuvassa maailmassa. Herääkin kysymys siitä, mitä tapahtuisi, jos yrityksellä olisi vahva yhteinen missio, joka saisi kaikki yrityksen työntekijät puhaltamaan dynaamisella tavalla samaan suuntaan (Rubanovitsch 2018, 35).

Seuraavissa luvuissa käsittelemme tiedolla johtamista, ja kuinka oikein käsitellyllä tiedolla saadaan kilpailuetua myynnissä, sekä miten dataa voidaan hyödyntää myyntityössä vuonna 2024. Hieman myöhemmin käsittelemme ihmisten johtamista, sekä meidän kuvitteellista “casea” myyntityön johtamisessa. Esimerkki tapauksessa pyrimme nostamaan esille kuinka tutkittu tieto ja kirjallisuus kohtaavat meidän myyntijohtajien kanssa käytyjen haastattelun kanssa.

3 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tiedolla johtamisesta on tullut kriittinen tekijä nykyaikaisessa liiketoiminnassa, kun yritykset pyrkivät nopeasti navigoimaan nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Tämän käsitteen ydin perustuu datan systemaattiseen keräämiseen, sen analysointiin ja hyödyntämiseen päätöksenteossa. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole mitattavissa tai nähtävissä, mikä monelta unohtuukin tätä aihetta käsitellessä. Tieto voi olla myös hiljaista tietoa eli ihmisen elämän varrella kokemusten ja oppimisen kautta kertynyttä tietämystä (Listenmaa 2023, 26). Teknologian ottaessa isoja harppauksia ja tietomäärän lisääntyessä korostuu yrityksen kyky kerätä ja jalostaa tietoa. Tässä luvussa tarkastellaan tiedolla johtamisen eri ulottuvuuksia ja sitä, kuinka erilaisen datan ja elämän aikana opitun tietämyksen avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua ja tehostaa omaa toimintaansa.

Tiedolla johtaminen on käsitteenä erittäin laaja, ja käsitteelle on monia erilaisia tulkintoja. Yleisesti suomalaisessa tietokirjallisuudessa tästä käsitteestä puhutaan nimellä tietojohdaminen. Onkin hyvä avata tätä käsitettä hieman tarkemmin ennen kuin syvennyttään aiheeseen toden teolla. Tietojohdaminen yleisesti toimii tässä kontekstissa kattokäsitteenä, joka jaetaan kahteen eri osa-alueeseen tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedon johtamisessa on kyse ensi sijassa siitä, miten organisaatiolle olennainen näkyvä tieto teknisesti tuotetaan, hallitaan, johdetaan, pureskellaan ja jaetaan organisaation päätöksentekijöiden käyttöön. Tiedolla johtaminen puolestaan keskittyy enemmän tietoon organisaation menestystekijänä ja paremman johtamisen mahdollistajana. Kun siis summataan tiedon johtaminen tiedolla johtamiseen, saadaan kattokäsite tietojohdaminen. (Listenmaa 2023, 45–46).

3.1 Tiedon keräämisen strategiat ja teknologiat

Täydellistä strategiaa tai teknologiaa tiedon keräämiselle on mahdotonta määrittää. Jokaisen yrityksen tulee löytää juuri ne itselleen sopivat strategiat ja teknologiat, jotka tukevat mahdollisimman hyvin heidän oman liiketoimintansa kehittämistä. Listenmaa kuvailee kirjassaan näiden oikeiden teknologioiden ja strategioiden löytämistä tiedolla johtamisen arkkitehtuuriksi. Tämä arkkitehtuuri määrittää mitä tietoa tarvitaan, jotta organisaatiota voidaan johtaa tiedolla kohti sen asettamia tavoitteita. (Listenmaa 2023, 191). Arkkitehtuurin tavoitteena on edesauttaa organisaatiota tekemään entistäkin systemaattisemmin

töitä oman tilanteensa ymmärtämiseksi ja että siihen reagoidaan mahdollisimman älykkäästi ja ennakoitavasti tiedon avulla. Täytyy kuitenkin todeta, että huolimatta tiedon määrästä ja laadusta, emme tule ikinä olemaan kykeneväisiä reagoimaan ja tulkitsemaan kaikkia systeemissä tapahtuvia asioita ja epälineaaraisia vuorovaikutussuhteita, koska tietämyksemme tulee aina olemaan rajallinen (Listenmaa 2023, 191).

Tiedolla johtamisen strategioita ja teknologioita on lähes niin paljon, kun on yrityksiäkin. Jokaisella yrityksellä on omat tavoitteet ja päämäärät, ja niiden saavuttamiseksi yrityksillä on käytössä omat strategiat ja itselleen parhaaksi katsotut teknologiat. Opinnäytetyömme käsittelee datan hyödyntämistä myyntityön johtamisessa, joten syvennyttään tarkemmin myynnissä ja markkinoinnissa hyödynnettäviin teknologioihin ja strategioihin.

Yleisin tietojärjestelmä myynnin- ja markkinoinnin johtamisessa on asiakkuuden hallintajärjestelmä CRM (customer relationship management) (Viitala & Jylhä 2021, 166–167). CRM-järjestelmät ovat tietojärjestelmiä, jotka auttavat yrityksiä hallitsemaan omia asiakassuhteitaan. (Alma Talent 2023) CRM-järjestelmillä on iso vaikutus asiakassuhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa. Nämä järjestelmät tuottavat myynninjohdolle tärkeitä tietoja esimerkiksi asiakkaista, myynneistä ja asiakaspalvelusta, sekä erilaisia analyyseja ja raportteja, jotka helpottavat yrityksen sisäistä päätöksentekoa. Nämä järjestelmät tarjoavat myös suoraan myyjille tärkeää tietoa, jonka avulla he pystyvät kehittämään omaa työntekoaan itseohjautuvasti. CRM järjestelmä on kuitenkin yksi monista järjestelmistä, joita hyödynnetään myynnin- ja myyntityön johtamisessa, sillä moni yritys pyrkii hyödyntämään monia erilaisia tietojärjestelmiä yrityksensä toiminnan ja myynnin kehittämisessä.

Mitkä tiedolla johtamisen strategiat voisivat olla hyödyllisiä myynnin- ja myyntityön johtamisessa? Tänä päivänä markkinaympäristö saattaa muuttua todella nopeasti, ja varsinkin viime vuosina olemme kokeneet harvinaisen radikaaleja muutoksia markkinassa. Näistä esimerkkinä Ukrainan sota ja koronavuodet. Nopeat markkinaympäristön muutokset vaativat yrityksen päättäjiltä nopeita päätöksiä ja mahdollisesti yrityksen toiminnan uudelleen navigointia. Juuri näissä hetkissä laajat tietomassat tuottavat yritykselle suurta arvoa, ja selkeän strategian tukemana nämä nopeatkaan muutokset eivät hetkauta yrityksen matkaa kohti heidän omia tavoitteitaan. (Listenmaa 2023, 92-93.)

Esitellään kaksi mielenkiintoista tiedolla johtamisen strategiaa, joita voitaisiin hyödyntää myynnin- ja myyntityön johtamisessa. Nykyisyyden tiedolla johtaminen on organisaation tiedolla johtamisen kivi-jalka, joka keskittyy nykyisen toiminnan optimointiin tiedon avulla (Listenmaa 2023, 93). Vaikka organisaatio on jatkuvassa muutoksessa, ei sen toiminta ole pelkkää muutoksen toteuttamista, vaan organisaation toimintaan liittyy merkittävä määrä perustehtävää, joka pysyy samanlaisena tilanteesta huolimatta. Etenkin myyntityössä yrityksen tuotteet ja palvelut eivät juurikaan muutu, vaikka yritys tekisi isoja strategisia muutoksia. Nykyisyyden tiedolla johtamisessa korostuu kolme tekijää: tieto, johtaminen ja tarkoitus. Tässä strategiassa tieto on jalostusasteeltaan informatiivista, luonteeltaan yksityiskohtaista ja nopeaa sekä toimenpiteistä suoriutumisen onnistumista kuvaavaa. Johtaminen on puolestaan jatkuvaisluonteista, reagoivaa ja sellaista, että siihen voidaan hyvin soveltaa esimerkiksi Lean-johtamisen oppeja. Näitä yhdistää tarkoitus, joka keskittyy ensi sijassa toiminnan tehostamiseen ja kannattavuuden maksimointiin, sekä organisaation menestyksen kannalta tärkeiden kehittämiskohteiden tunnistamiseen. (Listenmaa 2023, 95–96.)

Toinen tärkeä tiedolla johtamisen strategia on muutoksen tiedolla johtaminen. Siinä missä nykyisyyden tiedolla johtaminen keskittyy olemassa olevan toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen tiedon avulla, muutoksen tiedolla johtaminen keskittyy aiemmasta poikkeavan toteuttamiseen (Listenmaa 2023, 96). Yleensä nämä ovat asioita tai toimintoja, jotka ovat asetettu yrityksen tavoitteisiin, mutta ne eivät ole nykyisellä toiminnalla mahdollista. Silloin tarvitaan muutosta, mikä vaatii sekä nykyisyyden johtamisesta poikkeavaa tietoa sekä johtamistyyliä. Listenmaa esittelee kirjassaan Kaplanin ja Nortonin lääkkeet muutoksen johtamiseen, jotka ovat strategiset hankkeet. Näillä tarkoitetaan organisaation päivittäiseen toimintaan kuulumattomia projekteja ja ohjelmia, joiden tarkoitus on auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitellut tulokset. (Listenmaa 2023, 96–98.)

Strategiset hankkeet ovat tärkeitä yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi, ja ne vaativat yritykseltä isoja uhrauksia ja rahallisia panostuksia. Yleisesti nämä hankkeet vaikuttavat erittäin monen työntekijän arkeen, mikä vaatii kaikilta yrityksen esihenkilö- ja johtotehtävissä työskenteleviltä hyviä muutoksen johtamisen taitoja. Koska muutos on jotain mitä ei aiemmin ole ollut, muutoksen tiedolla johtaminen vaatii myös uutta tietoa ja uusia mittareita. Muutoksen tiedolla johtamisessa onkin yleistynyt tavoitejohtamis-malli OKR (objective key results), jossa kaikki organisaation tasot asettavat strategisten linjauksen pohjalta omat tavoitteensa, jotka ovat läpinäkyviä kaikille. Näin organisaation eri tasot voivat vertailla omia tavoitteitaan toisiinsa, ja täsmentää niitä tarvittaessa, jotta saavutetaan yhteinen päämäärä. Tämän mallin

tarkoituksena on auttaa organisaatiota toteuttamaan nopeita muutoksia yhdessä niin, että kehittämistoimet suunnataan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ilman, että suunta vaihtuu koko ajan ja joka palaverissa. Muutoksen tiedolla johtamisessa korostuu samat kolme tekijää: tieto, johtaminen ja tarkoitus, niin kuin nykyisyyden tiedolla johtamisessa, mutta ne ovat sisällöltään hieman erilaisia. Tässä strategiassa tieto on trendejä ja vertailuja sisältävää, sekä tavoitellun muutoksen toteuttamisen mittareilla kuvaavaa. Johtaminen on puolestaan ketterää kehittämistä ja muutoksen johtamista. Strategian tarkoituksena on varmistaa strategisten kehityskärkien toteuttaminen ja edesauttaa niiden jalkautumista osaksi nykyisyyttä ja operatiivista johtamista. (Listenmaa 2023, 98–99.)

3.2 Datan analysointi ja hyödyntäminen päätöksenteossa

Nykypäivänä yritykset hyödyntävät dataa monin eri tavoin ja tekevät usein päätöksiä siihen perustuen. Datan avulla voidaan muodostaa täysin uusia liiketoimintamalleja, jotka hyödyttävät niin yrityksiä kuin niiden asiakkaita (Sivula, Aho & Laukkanen, 2023, 39). Dataa hyödyntäessä tulisi olla aina selkeä visio ja tavoite siitä, mitä hyötyä sillä halutaan saada ja millaisia tuloksia sillä halutaan saavuttaa. Kaikki yritykset varmasti haluavat aina ottaa mitattavasta datasta kaiken potentiaalisen irti. Todennettavat tulokset ja taloudellinen hyöty ovat ne suurimmat tekijät mitä datan hyödyntämisellä mitataan. Useat yritykset hyödyntävät muun muassa erilaisia raportteja liiketoiminnan reaaliaikaisen tilanteen seuramiseksi, jolla puolestaan on suora vaikutus päivittäiseen johtamiseen yrityksissä (Sivula ym. 2023, 39). Tällöin järjestelmiin tallentunut oikein hyödynnetty data on muuttunut johdolle hyödylliseksi informaatioksi, mikä onkin yksi yritysten päätavoitteista, kun dataa halutaan hyödyntää.

Yrityksille liiketoiminnan kehittämisen ja pyörittämisen kannalta yksi tärkeimpiä tehtäviä on nykytilan ymmärtäminen. Hyvän tilannekuvan muodostaminen liiketoiminnasta vaatii usein datojen yhdistämistä erilaisista tietokannoista- ja järjestelmistä (Sivula ym. 2023, 39). Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmästä poimittua dataa voidaan hyödyntää raportoidessa perusasioita muun muassa myyntiin, laskutukseen, varastonhallintaan tai henkilöstöhallintoon liittyen. Raportointi ja datan analysointi yli näiden prosessien vaatii yleensä jonkinlaisen tietovaraston rakentamisen, jossa eri toimintojen ja tietojärjestelmien dataa yhdistellään sekä yhteismitallistetaan.

Datan hyödyntäminen voi tapahtua vasta datatuotteen valmistumisen jälkeen (Sivula ym. 2023, 48). Tällaisissa vaiheissa on mahdollista kohdata erilaisia haasteita, joita ei osattu odottaa tai niihin ei oltu varauduttu. On suhteellisen tyypillistä, että juuri valmistunut uusi data ei vain jostain syystä jalkaudu itse käyttäjille, vaan sen käyttö jää vähäiseksi tai jopa kokonaan käyttämättä. Tällaiset tilanteet johtuvat usein siitä, että sen käyttäjät eivät luota siitä saatuihin raporteihin tai ennusteiden oikeellisuuteen. Joskus dataa hyödyntävät ammattilaiset eivät koe jotain tiettyä uutta ratkaisua tarpeelliseksi tai relevantiksi. Tämä viestii siitä, ettei ammattilaisten tarpeita olla kuunneltu tai huomioitu projektin aikana tai ennen projektin aloitusta. Sidosryhmien välinen viestintä on siis ollut puutteellista ja siitä kärsii lopulta suhteellisen moni tai voidaan sanoa, että puutteellisen viestinnän takia on tehty turhaa työtä.

3.3 Tiedolla johtamisen kulttuurin luominen organisaatiossa

Tiedolla johtamisen kulttuurin luominen organisaatiossa on olennainen askel, jonka avulla yritykset voivat varmistaa, että kaikki organisaation tasot voivat hyödyntää tehokkaasti saatavilla olevaa tietoa. Tämä kulttuuri edellyttää muutosta tavassa, kuinka organisaatio näkee ja käyttää tietoa päätöksenteossa. Se alkaa ymmärryksestä, että tieto on arvokas voimavara, joka auttaa saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita ja etuja. Se edellyttää myös, että organisaation johto on sitoutunut tiedon keräämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen, sekä kokee sen olevan keskeinen osa strategista päätöksentekoa.

Millainen on toimiva tiedolla johtamisen kulttuuri? Listenmaan mukaan siinä korostuvat seuraavat asiat: Toimivassa tiedolla johtamisen kulttuurissa organisaatiolla ja sen työntekijöillä on yhteinen tahtotila, halu ja innostus saada tieto tukemaan päätöksentekoa, johtamista ja toimintaa entistä paremmin. Lisäksi sinua kannustetaan etsimään uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi, ja tarvittaessa saat tukea ja apua tiedon hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen. (Listenmaa 2023, 285.) Tiedolla johtamisen kulttuurin tulee kuitenkin olla osa organisaation kulttuuria, eikä sitä saa erottaa tai irrottaa organisaation kulttuurista. Ideaalitalanteessa siitä tulee yksi organisaation alakulttuureista, joka pitää sisällään omat erityispiirteensä ilman, että se on ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa. Organisaation kulttuuri pitää sisällään yhteiset arvot ja normit, johtamisen, käytännön toiminnan ja vuorovaikutuksen. Myös näillä kaikilla tasoilla tiedolla johtamisen tulee läpäistä organisaation toiminta, jotta tiedolla johtamisesta tulee osa organisaation kulttuuria. (Listenmaa 2023, 285–287.)

Yhteenvetona tiedolla johtaminen on olennainen tekijä myyntityön johtamisessa, tarjoten strategista tietämystä ja operatiivista tehokkuutta, jotka ovat välttämättömiä nykyaikaisessa myyntityössä. Sen avulla yritykset voivat paremmin ymmärtää markkinatrendejä ja asiakaskäyttäytymistä, mikä mahdollistaa tarkemmin kohdennetut ja asiakaslähtöiset myyntistrategiat. Analytiikan hyödyntäminen myynnin johtamisessa auttaa ennustamaan myyntituloksia, optimoimaan myyntiprosesseja ja mukauttamaan tarjontaa reaaliajassa, mikä parantaa asiakastyytyvää ja edistää asiakkaiden uskollisuutta. (Rubanovitsch 2018, 148.)

Tehokkaan tiedolla johtamisen kulttuurin luominen myyntityön ympärille vaatii organisaatiolta sitoutumista jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tämä kulttuurimuutos vaatii johdon tukemaa koulutusta ja resurssien kohdentamista, jotta koko myyntiorganisaatio voi hyödyntää tietoa päätöksenteossa ja omissa myynneissä. Jatkuvasti päivittyvät teknologiat ja menetelmät tarjoavat uusia työkaluja datan hyödyntämiseen, mikä vaatii henkilöstöltä aktiivista osallistumista sekä avoimuutta uusille innovaatioille. Tämän myötä yritykset voivat saavuttaa merkittäviä etuja kilpailijoihinsa nähden ja menestyä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä.

4 MYYNTITYÖN JOHTAMINEN

Myyntityö on vaativa ala, jossa ihmisten johtaminen ja prosessien jatkuva kehittäminen ovat avainasemassa. Tässä luvussa käsittelemme ihmisten johtamisen ja Lean-johtamisen yhdistämistä, sekä asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen eli johtajuuden (leadership) eroja tässä kontekstissa. Luvussa hyödynnämme Viitalan & Jylhän kirjaa ”Johtaminen” vuodelta 2021. Tavoitteena on selvittää, miten nämä johtamisstrategiat voivat tehostaa myyntityön suorituskykyä ja edistää organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamista.

4.1 Management vs Leadership myyntityön johtamisessa

Perinteisesti johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen. Käytännössä näitä kahta ei voida kuitenkaan erottaa toisistaan, koska asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, ja ihmisten johtamisessa olennaista on toiminnan tavoite ja sisältö. Menestyvässä organisaatiossa siis tarvitaan sekä hyvää asioiden johtamista että hyvää ihmisten johtamista, jotta organisaatio voi menestyä. Asioiden johtaminen (management) on käytännön tasolla toiminnan suunnittelua ja organisointia sekä valvontaa. Siihen kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi: tavoitteiden asettaminen, käytännön toteuttamisen suunnittelu, rakenteiden luominen, resurssien varmistaminen ja toteuttamisen seuranta ja arviointi. Asioiden johtaminen on johtajuuteen verrattuna enemmän ratkaisukeskeistä, ja se pyrkii jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen. Myyntityön johtamisen kontekstissa asioiden johtaminen on markkinoinnin suunnittelua, asiakaspalvelun kehittämistä, sekä menettelytapojen ja välineiden määrittelyä, joilla käytännön asiakaspalvelutyötä tehdään. (Viitala & Jylhä 2021, 19.)

Ihmisten johtamisen keskeisiä elementtejä ovat puolestaan tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Käytännön tasolla ihmisten johtaminen tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla, ja se on vaikuttamista ihmisiin näyttämällä suuntaa heidän työnteollensa ja mahdollistaa heidän onnistumisensa. Myyntityössä onnistumisen edellytyksiä ovat selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja resurssit, palaute ja palkitseminen sekä tuki aina tarvittaessa. Johtajan tulee rakentaa onnistumista tukeva työympäristö, johon kuuluu hyvä ilmapiiri ja sujuva yhteistyö. Parhaimmillaan hyvä johtaja pystyy innostamaan ihmisiä kehittymään täyteen potentiaaliinsa työelämässä. (Viitala & Jylhä 2021, 19–20.)

Ihmisten johtamisen liittyy kuitenkin paljon haasteita, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja erilaiset ihmiset kaipaavat johtajalta eri asioita. Kuten tiedolla johtamisessakin, ihmisten johtaminen vaatii hyvää muutosten johtamista ja innovatiivisuuden ruokkimista. Tänä päivänä suosiossa ovatkin johtamisideologiat, joiden mukaan johtajan tärkein tehtävä on innostaa, voimaannuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. Tämän taustalla on uskomus siitä, että organisaatioiden suorituskyky rakennetaan ihmisten johtamisen varaan. Siinä korostuvat johtajan kyky luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa ja vaikuttaa heihin, sekä kyky inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2021, 20.)

Näiden kahden käsitteen lisäksi tämänpäiväiseen myyntityön johtamiseen usein liitetään itsensä johtaminen. Tämän käsitteen loi Charles Manz 1980-luvulla, ja sillä alun perin tarkoitettiin johtajien tarvetta ja halua tulla hyväksi johtajiksi ja kanssaihmisiksi. Vuosien kuluessa ajatus on laajentunut koskemaan kaikkia työelämässä olevia, jotka haluavat vahvistaa kykyään hallita työtään ja hyödyntää oma potentiaalinsa. Käytännön tasolla se on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista, jonka tavoitteena on sekä oman työn kehittäminen ja hallinta että henkisen minän kehittäminen.

4.2 Lean-johtamisen hyödyntäminen myyntityössä

Lean-johtaminen (lean management) tähtää siihen, että tuotantoprosessi on mahdollisimman tehokas. Sen suurimpina tavoitteina ovat suuri asiakastyytyväisyys ja hyvä laatu mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja läpimenoajoilla. Tässä johtamisstrategiassa pyritään paikantamaan ja poistamaan kaikki työ, joka on asiakkaan saaman arvon kannalta turhaa ja haitallista. Käytännössä se tarkoittaa valmistettävien tuotteiden virtauksien tehostamista, turhien varastoiden poistamista ja katkokkien ja seisokkien minimoimista. Lisäksi resursseja pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ja kaikenlainen hukka ja tuhlaus pyritään poistamaan. (Viitala & Jylhä 2021, 183.)

Yksi lean-ajattelun tärkeimmistä arvoista on henkilöstön tietotaidon arvostaminen ja osallistaminen jatkuvaan kehittämiseen. Tätä kehittämistyötä tuetaan erilaisilla ideointia tukevilla työskentelymenetelmillä sekä kehittämällä esimiestyötä ja toimintakulttuuria työpaikoilla. Yleisesti lean-ajattelun kolme tärkeintä periaatetta ovat asiakassuuntuneisuus, ihmisten kunnioittaminen ja jatkuva parantaminen. Nämä periaatteet ohjaavat johtajan kysymään kysymyksiä: Lisääkö jokin toiminta tai työvaihe asiakkaan

kokemaa arvoa? Jalostaako se tuotetta tai palvelua jollakin tavalla? Onko asiakas valmis maksamaan siitä? (Viitala & Jylhä 2021, 184.)

Yhteenvetona asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välille on erityisen tärkeää löytää oikea tasapaino työtehtävästä riippuen. Lean-ajattelu auttaa näiden strategioiden yhdistämisessä, ja se myös osallistuttaa johdettavia kehittämään yrityksen toimintaa. Tämä strategia auttaa toimintojen priorisoinnissa ja turhien toimintojen kitkemisessä, mikä helpottaa niin johdettavien kuin johtajienkin työntekoa. Lean-ajattelu auttaa myös terveen organisaatiokulttuurin rakentamisessa, joka on varsinkin myyntityössä elinehto menestyvälle toiminnalle.

5 KUVITTEELLISEN CASEN KUVAUS

Kuvitellaan että siirrymme työskentelemään 50 henkeä työllistävään softafirmaan myyntityön johtamisen tehtäviin. Yrityksemme tuottaa ja kehittää personoituja IT-ratkaisuja asiakkaille, joilla pyritään helpottamaan asiakkaan arkea sekä parantamaan heidän liiketoimintansa tehokkuutta. Ratkaisumme kehitetään ja suunnitellaan yhdessä asiakkaidemme kanssa hyödyntäen meidän uusia innovaatioitamme. Henkilöstöstä suurin osa työskentelee tuotekehityksen, asiakaspalvelun, markkinoinnin tai johtamisen tehtävissä. Myyntiosastolla puolestaan työskentelee tällä hetkellä kahdeksan henkilöä. Myyjien tehtäviin kuuluu muun muassa uusasiakashankinta, nykyasiakkuuksien hallinnointi sekä erilaiset yrityksen edustustehtävät.

Yrityksen liikevaihto on kasvanut parina edellisvuotena, mutta nyt on näkyvissä pientä laskusuhdannetta. Tämä on seurausta heikentyneistä myyntituloksista, sekä nopeasti muuttuneesta markkinatilanteesta. Alan kilpailu on kiristynyt viime aikoina, ja kilpailu uusista asiakkaista on entistä kovempaa. Yrityksen ylin johto on asettanut selkeät tavoitteet liikevaihdon kasvulle, jossa myyntiosasto näyttelee isoa roolia. Pää tavoitteet kohdistuvat uusasiakashankintaan ja nykyasiakkaiden myynnin kasvattamiseen. Markkinoinnin- ja myynninjohton tehtäviksi on asetettu yrityksen brändin kasvattaminen, myyntiprosessien kehittäminen sekä palkkiomallien päivittäminen. Näille toiminnoille yritys on halunnut varata budjettia, jotta kasvua saataisiin lisää.

Myynnin ja markkinoinnin johtohenkilöt tulevat yhdessä suunnittelemaan uusia kampanjoita myynnin kasvattamiseksi, ja markkinointi tullaan kohdistamaan tietyille asiakassegmenteille. Nämä asiakassegmentit valitaan erilaisia tietojärjestelmiä hyödyntäen, josta poimitaan potentiaalisimmat asiakasryhmät. Tietojärjestelmien avulla voidaan karsia pienemmän potentiaalinsa omaavat asiakkaat, ja löytää ne kaikista suurimman potentiaalinsa omaavat asiakkaat. Tavoitteena on saada uskollisia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden ympärille voidaan rakentaa liiketoimintaa ja hakea kasvua. Suurimmat panostukset tehdään tarkoituksella suurimman potentiaalinsa omaaviin asiakkaisiin, sillä Paretonin säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % koko myynnistä ja katteesta (Pellinen & Leino 2017, 7). Varsinkin B2B-myynnissä suuret asiakkaat luovat vankan kivijalan yrityksen liikevaihdolle sekä tulokselle. Pienempiä asiakkaita ei kuitenkaan pidä unohtaa, ja kaikki asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä. Kasvua hakiessa on kuitenkin järkevää priorisoida tietyt asiakassegmentit, joihin panostetaan enemmän.

6 ARVIOINTI JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyön viimeisessä osiossa keskitymme kuvitteellisen softafirmamme myyntityön johtamiseen, hyödyntäen tiedolla johtamisen strategioita ja periaatteita. Tarkoituksenamme on luoda suunnitelma siitä, kuinka yrityksemme voisi käyttää dataa myyntityönsä tehostamiseen, asiakassuhteiden syventämiseen ja brändin vahvistamiseen. Tämä luvussa tarjoamme käytännön esimerkin siitä, miten teoriaa voidaan soveltaa käytäntöön, ja miten tiedolla johtaminen tuodaan myyntityön jokaiseen vaiheeseen meidän kuvitteellisessa yritysympäristössämme. Tässä luvussa rakentamamme käytännön esimerkki on luotu aiemmin läpikäydyn teorian, myyntijohtajien kanssa toteuttamiemme haastattelujen ja omien näkemyksiemme pohjalta.

Aloitamme kartoittamalla yrityksen nykyisen datan keruu- ja analysointikyvyt sekä tunnistamalla keskeiset haasteet ja mahdollisuudet, joita yritys kohtaa myynnin johtamisessa. Tämän pohjalta lähdemme rakentamaan strategiaa, joka keskittyy kolmeen pääalueeseen: asiakastietojen syvälliseen analysointiin, myyntiprosessien optimointiin ja myyntitiimin suorituskyvyn kehittämiseen. Tulemme myös käsittelemään, kuinka Lean-johtamisen periaatteita voidaan soveltaa myynnin tehostamiseksi, poistamalla turhaa työtä ja keskittymällä vahvasti asiakasarvon luomiseen.

6.1 Strategian suunnittelu ja tiedonkeruu

Ennen kuin siirryimme myynninjohton tehtäviin, saimme pintaraapaisun yrityksen nykytilasta, joka kertoi meille selkeät kehityskohteet ja vahvuudet. Haluamme kuitenkin päästä pintaa syvemmälle, joten lähdetään suunnittelemaan syvempää nykytila-analyysia. Olemme moderneja myyntityön johtamisen ammattilaisia ja olemme erikoistuneet tiedolla johtamisen hyödyntämiseen myyntityön johtamisessa. Päästäksemme pintaa syvemmälle, täytyy laittaa tieto töihin. Suoritamme yritykselle markkinatutkimuksen, tarvittavat tekoälypohjaiset analyysit ja käymme läpi asiakastietokannat. Käymme myös aktiivisesti keskusteluita myyntitiimin kanssa ja haastattelemme tiimiin kuuluvia myyjiä, jotta tutustumme heihin paremmin ja saamme heiltä arvokasta tietoa myynnin eturintamalta.

Pidämme nykytila-analyysin roolia erittäin tärkeänä osana myynnin johtamista, sillä myyntiä ei voida johtaa pelkällä tiedolla. Haastattelimme tätä työtä varten Trainers' House Oyj:n myyntijohtaja Juho Meriä, joka koki myös tämän erittäin tärkeänä osana myyntityön johtamista (Meri 2024). Tämän päivän

johtajien täytyy olla jatkuvasti ajanhermoilla ja monipuolisen tiedon kerääminen on siihen loistava työkalu. Sen avulla löydetään tarkasti selvimmät heikkoudet ja vahvuudet. Nykyään tietoa on kuitenkin saatavilla niin paljon, että siihen voidaan jopa hukkaa. Myyntityön johtajan täytyykin ymmärtää, että monipuolinen tieto on työkalu, eikä suoranaisesti tapa johtaa. Pelkkä tieto ei toteuta yritykselle mitään käytännön muutoksia vaan tietoa tulisi käyttää työkaluna oikeiden päätösten tekemiseen. Opinnäytetyötämme varten toteutimme myös toisen haastattelun Softwave Ohjelmistot Oy:n myyntipäällikkö Sami Hännisen kanssa, joka nosti esille, että ilman tietoa on lähes mahdotonta johtaa (Hänninen 2024).

6.2 Strategian muodostaminen

Nykytila-analyysistä saimme selville, että myynnit olivat laskeneet ja myyntiprosesseista löytyi puutteita. Yrityksemme myyntitiimillä ei ole ollut käytössä minkäänlaista CRM-järjestelmää, mikä on vaikuttanut negatiivisesti nykyasiakkaiden huolenpitoon ja asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen johto on antanut meille mahdollisuuden tehdä myyntitiimiin investointeja, joten hankimme meidän myyntitiimillemme CRM-järjestelmän Salesforcea. CRM-järjestelmän avulla saamme myynnilliseen tekemiseen systemaattisuutta ja laatua. Lisäksi järjestelmä kasvattaa yrityksemme asiakastyytyväisyyttä ja helpottaa myyjien käytännön työtä. CRM-järjestelmän tuominen on osa Lean-johtamisen integrointia osaksi meidän organisaatiokulttuuriamme. Sen avulla saadaan vähennettyä myyjien työkuormaa, ja ohjattua heidän ajankäyttönsä oikeisiin asioihin.

Myyjien nykyosaamisen kartoittamista varten luomme kyselyn, jonka avulla saadaan tarkempaa kuvaa heidän tämänhetkisestä tietotaidostansa ja osaamisesta, sekä työilmapiiristä. Samalla saamme myyjien näkemyksiä esille CRM-tietojärjestelmän tuomisesta, joita tulemme hyödyntämään sen käyttöönotossa. Tulemme myös käymään läpi kaikkien myyjien myyntiluvut, jotta saamme selville myyjien tämänhetkisen tason yksilöittäin. Näiden tietojen pohjalta voimme suunnitella mahdollisia rekrytointeja tai työntekijöiden irtisanomisia, jotta myyntitiimin potentiaali saataisiin maksimoitua. Emme kuitenkaan tule tekemään nopeita muutoksia henkilöstön osalta, mutta olemme kuitenkin tarvittaessa valmiita tekemään nopeitakin päätöksiä, jos tilanne sen vaatii.

Uudessa strategiassamme haluamme panostaa selkeästi asiakaslähtöisyyteen- ja tyytyväisyyteen. Uudella asiakasseurannalla tulemme ottamaan suuria kehitysaskelleita ja ajatusmaailmamme tuleekin olemaan sellainen, että pidämme nykyasiakkaista kiinni kynsin ja hampain, sekä kartoitamme koko ajan uusia potentiaalisia asiakkaita aktiivisella otteella. Huolehdimme siitä, ettei yhdelle myyjälle kerry liikaa

asiakkuuksia, jotta myyjät pystyvät palvelemaan jokaista hallinnoimaansa asiakkuutta mahdollisimman laadukkaasti. Näin työnteosta saadaan mahdollisimman tehokasta ja laadukasta, sekä me tarjoamme jokaiselle myyjälle mahdollisuuden saavuttaa oma maksimaalinen potentiaalinsa. Myyjien kehittymisen tukemiseksi tulemme tarjoamaan heille myyntikoulutuksia sekä jatkuvaa tukea käytännön työhön. Otamme myös tarkasteluun tämänhetkiset palkkiomallit, jotta saamme myyjien motivaation huippuunsa.

6.3 Strategian toteuttaminen

Myyntistrategian uudistamiselle olemme asettaneet kahden vuoden aikataulun, jonka aikana laitamme myyntistrategian uuteen uskoon. Näin isoissa strategisissa muutoksissa on hyvä antaa henkilöstölle aikaa sopeutua, jotta heidän arjessansa ei tule liian nopeita muutoksia. Myyntistrategian toteuttamiseen tulemme hyödyntämään muutoksen tiedolla johtamista, jota avasimme tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.1. Muutosta johtaessa hyödynnämme OKR-mallia, jonka avulla pystymme asettamaan organisaation eri osastoille läpinäkyviä tavoitteita, jotka tarjoavat strategian toteuttamiselle selkeitä välietappeja (Lis-tenmaa 2023, 98–100). Näin saamme jalkautettua muutoksen askel kerrallaan, ja pystymme luomaan organisaatioon menestyvän työskulttuurin.

Numeraaliksi tavoitteiksi olemme asettaneet 15 % kasvun myynneissä vuosittain, jonka lisäksi tulemme asettamaan meidän myyjillemme ja myyntitiimille tavoitteet kvartaaleittain. Jotta tekeminen lähtee oikeaan suuntaan, vaatii se yrityksen johdolta aktiivista seurantaakin sekä ajan hermoilla pysymistä. OKR-malli on kuitenkin tutkitusti auttanut yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa, ja tätä mallia hyödynnetään monissa kansainvälisissä suuryrityksissä. Esimerkiksi Google on kasvattanut tämän mallin avulla yrityksensä arvon 12 miljoonasta lähes 2000 miljardiin dollariin (Doerr 2018)

Osana strategian toteuttamista tulemme tekemään työntekijöiden uudelleen sijoituksia tai mahdollisia irtisanomisia varmistaaksemme, että kaikki myyjämme ovat motivoituneita ja sitoutuneita saavuttamaan nämä yhteiset tavoitteet. Myynnin johdolle nämä päätökset eivät koskaan ole helppoja, mutta molemmat haastattelemamme myyntijohtajat korostivat johtajan kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä muutoksen toteuttamiseksi (Hänninen & Meri, 2024). Nämä vaikeat päätöksetkin tulee olla tarkasti harkittuja ja suunnitelman mukaisia, jotta muutos toteutetaan yritysten tavoitteiden mukaisesti ja saamme pitkäjänteisiä tuloksia. Oikeiden työntekijöiden palkkaaminen ja heidän sitouttamisensa organisaatioomme tulee olemaan yksi strategiamme merkittävimmistä tavoitteista, sillä haluamme rakentaa innostavan ja vapaan

organisaatiokulttuuriin. Koska haluamme rakentaa menestyvän organisaatiokulttuurin, jossa työntekijämmekin haluavat edetä työrallaan, jotta sekä työntekijöiden että yrityksen tavoitteet kohtaavat.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää mitä tämän hetken tutkimustieto ja kirjallisuus sanoo myyntityön johtamisesta, tiedolla johtamisen kontekstissa. Tämän lisäksi loimme kuvitteellisen työelämän johtamisen tilanteen, jossa pohdimme kuinka myyntiä voisi johtaa henkeä 50 työllistävässä softafirmassa, tiedolla johtamista hyödyntäen. Ensimmäinen tutkimuskysymys loi rungon meidän laajalle teoriaosuudellemme aiheen ympärillä, jota peilasimme toiminnallisessa osuudessa tähän kuvitteelliseen tilanteeseen. Toiminnallisessa osuudessa hyödynsimme myös kahden myyntijohtajan kanssa toteutettuja suullisia haastatteluita, joista saimme hyvää näkemystä oikeasta työelämästä ja johtamisesta käytännössä.

Tänä päivänä on saatavilla todella paljon erilaista tietoa ja kirjallisuutta myynnistä, myyntityön johtamisesta sekä tiedolla johtamisesta, ja on helppoa huomata, että nämä aiheet kiinnostavat monia. Opinnäytetyötä tehdessä oli haastavaa löytää hyviä lähteitä, sillä aiheesta löytyi melko vähän tutkimustietoa ja suurin osa kirjallisuudesta oli aiheen ammattilaisten kirjoittamia. Toisaalta tämä ei ollut ollenkaan huono asia, sillä tätä työtä kirjoittaessamme opimme paljon uutta kaikista työmme aiheista, sekä paljon kaikkea muuta aiheen ympäriltä. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka hyvin myyntijohtajien kanssa käydyt haastattelut kohtasivat kirjallisuuden kanssa, ja voimmekin todeta, että haastattelemamme myyntijohtajat olivat ajanhermoilla.

Myynnin johtamisesta löytyi kuitenkin todella vähän tutkimustietoa, mutta tämä todennäköisesti johtuu aiheen tutkimisen haastavuudesta. Johtaminen ja johtajuus ovat käsitteitä, joita on erittäin vaikea mitata, sillä ei ole yhtä ja ainutta oikea tapaa johtaa, ja johtaminen on sekä henkistä että fyysistä. Johtaminen on myös monelle yritykselle arka aihe, sillä se on niin merkittävä osa strategiaa, ettei sitä avata tarkemmin ulkopuolisille. Tästä johtuen emme ottaneet opinnäytetyöllemme toimeksiantajaa, sillä sen löytäminen olisi ollut liian vaikeaa. Pyrimme opinnäytetyössämme löytämään moderneja tapoja johtaa kuvitteellista tilannetta tiedolla johtamista, sekä teoriaa hyödyntäen.

Tässä nopeasti digitalisoituvassa maailmassa tiedon hyödyntämisen rooli johtamisessa tulee kasvamaan entisestään. Oikein hyödynnetty tieto vähentää niin myyjältä kuin johtajaltakin turhaa työtä ja se mahdollistaa oikeisiin asioihin keskittymisen. Oikein hyödynnetty tieto näyttää toiminnalle suuntaa ja avaa samalla paljon erilaisia mahdollisuuksia. Johtajat voivat keskittyä johtamiseen ja myyjät myymiseen.

Kun johtamisessa on mahdollista keskittyä oikeisiin asioihin, johtajalla on työkalut rakentaa työku-
lttuuri, jossa työpaikan menettämisen pelosta siirrytään kohti saavuttamisen halua, paloa ja aitoa innos-
tusta (Rubanovitsch 2018, 210–211).

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa myyntiä tai ihmisiä, vaan jokaisen johtajan ja organisaation
tulee löytää heille ne oikeat keinot johtaa. Moderni johtaja tietää ja tunnistaa mitä tai ketä hän johtaa,
hyödyntäen tietoa, sekä omaa ammattitaitoa ja kokemuksiansa. Nykypäivän johtajuus on tyyliltään
enemmänkin valmentavaa kuin autoritääristä johtamista. Toiminnaltaan se on yhä henkilökohtaisempaa
ja herkempää, koska on huomattu, että ihmisiä johtamalla saadaan aikaan hyviä tuloksia. Menestyvä
moderni johtaja voi olla kuka tahansa, huolimatta siitä, onko hän introvertti, ekstrovertti tai jotain siltä
väliltä.

Yhteenvetona myynnissä ja sen johtamisessa tarvitaan aina ihmisiä. Teknologinen kehitys ja uudet in-
novaatiot muuttavat maailmaa ja meidän täytyy muuttua sen mukana. Tekoäly voi viedä joitain työ-
paikkoja, mutta niiden tilalle syntyy uusia. Tekoäly ei itsessään pysty korvaamaan myyntiä, mutta tie-
tynlaiset avustavat roolit se tulee todennäköisesti syrjäyttämään. Myynnissä tarvitaan myyjiä ainakin
niin kauan, kun ihmiset tekevät keskenään ostopäätöksiä eikä tekoäly (Meri & Hänninen, 2024).

LÄHTEET

- Alma Talent. 2023. Mikä on CRM-järjestelmä. Alma Talent -blogi. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/mika-on-crm-jarjestelma/> . Viitattu 1.5.2024.
- Doerr, J. 2018. Measure what matters. Viitattu 27.4.2024.
- Grapevine. 2019. Tunnetko ostoprosessin eri vaiheet? Kasvua sisältömarkkinoinnilla. Grapevine -blogi. Saatavissa: <https://grapevine.fi/tunnetko-ostoprosessin-eri-vaiheet-kasvua-sisaltomarkkinoinnilla/> . Viitattu 8.4.2024.
- Guenzi, P. & Troilo, G. 2007. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296306001755?via%3Dihub> . Viitattu 23.3.2024.
- Huusko-Viikilä, K. 2023. Uusiasiakashankinnan myyntiprosessin vaiheet B2B-yrityksessä. Revory Oy -blogi. Saatavissa: <https://myyntia.fi/uusiasiakashankinnan-myyntiprosessi-b2b-yrityksessa/> . Viitattu 1.4.2024.
- Hänninen, S. 2024. Softwawe Ohjelmistot Oy:n myyntipäällikkö. Suullinen haastattelu. Viitattu 1.5.2024.
- Koli, D. 2022. Mitä B2B myynti on 2020-luvulla? *Alma Talent -blogi*. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/> . Viitattu 12.4.2024
- Laukkanen, L. B2B asiakkaan ostoprosessin ABC. *Kasvupirtti -blogi*. Saatavissa: <https://www.kasvupirtti.fi/b2b-asiakkaan-ostoprosessin-abc/> . Viitattu 17.4.2024
- Leinonen, L. 2023. Mitä on Social Selling ja kuinka hyödyntää sitä myyntityössä? *Koulutus.fi -blogi*. Saatavissa: <https://www.koulutus.fi/artikkelit/mita-tarkoittaa-social-selling-ja-kuinka-hyodyntaa-sita-myyntityyossa-22827> . Viitattu 18.4.2024
- Lianatech. 2023. Ostoprosessi murroksessa – saatatko asiakkaasi perille ostajan polulla? *Lianatech -blogi*. Saatavissa: <https://www.lianatech.fi/tutustu/blogi/ostoprosessi-murroksessa-saatatko-asiakkaasi-perille-ostajan-polulla.html> . Viitattu 30.3.2024
- Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin. Helsinki: Alma Talent.
- Meri, J. 2024. Trainers' House Oyj:n myyntijohtaja. Suullinen haastattelu. Viitattu 1.5.2024.
- Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. 2017. Uusi päivitetty opas myyntityöhön! Saatavissa: <https://mma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/uutinen/uusi-paivitetty-opas-myyntityohon/> . Viitattu 13.4.2024.
- Osaava yrittäjä. Myyntityö. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/markkinointiviestint%C3%A4/myyntity%C3%B6> . Viitattu 12.4.2024.

Paytrail. Verkkokauppa Suomessa 2023. *Paytrail -blogi*. Saatavissa: https://www.paytrail.com/raportti/verkkokauppa-suomessa-2023?utm_term=verkkokaupat%20suomessa&utm_campaign=DM+%7C+Oppaat&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hstgt=kwd-308283964467&hstgrp=62960085327&hstsrc=g&hstnet=adwords&hstmt=b&hstver=3&hstad=605357093217&hstacc=5283318630&hstk=verkkokaupat%20suomessa&hstcam=739304078&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwrvyxBhAbEiwAEg_Kgpl4AT_PIJtFIMfQQOyQT2Vd3XUbmi3o58Mal7Ym8TfnvXrfm4EoBoCwsoQAvD_BwE. Viitattu 3.5.2024.

Perus, J. 2019. Inbound-markkinoinnilla tuloksia: B2B-ostoprosessissa valta on siirtynyt ostajalle. *B2B-videomarkkinointi-blogi*. Saatavissa: <https://www.videolle.fi/blogi/b2b-ostoprosessissa-valta-on-siirtynyt-ostajalle>. Viitattu 29.3.2024.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Helsinki: Oy Imperial Sales Ab/Johtajatiimi.

Sales Focus. 2024. Your ultimate guide to creating a successful B2C sales strategy. Saatavissa: <https://www.salesfocusinc.com/b2c-sales/>. Viitattu 20.4.2024.

Sanomamedia. 2023. TV-mainonta – tuhti peruspaketti telkkarin erityispiirteistä. Saatavissa: https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/nakemyksia-markkinoinnista/tv-mainonta-tuhti-peruspaketti-telkkarin-erityispiirteista#televisio_on_tutkitusti_vahvin. Viitattu 2.4.2024.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Helsinki: Edita.