Tampereen yliopisto

Eetu Koskimäki

# MYYNNIN JOHTAMINEN HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastajat:
Yliopistonlehtori Tommi Mahlamäki
Professori Teemu Laine
Toukokuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Eetu Koskimäki: Myynnin johtaminen hajautetussa organisaatiossa
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2024

---

Myynnin johtaminen on muuttunut enemmän ja enemmän johtamiseen hajautetussa organisaatiossa. Hajautettu organisaatio muokkaa myynnin johtamista, sillä kaikki myynnin henkilöt eivät työskentele samassa paikassa vaan ovat maantieteellisesti erillään toisistaan. Jotta myyntiä voidaan johtaa hajautetussa organisaatiossa pitää tunnistaa sen mahdolliset vaikutukset myynnin johtamisen eri osa-alueisiin.

Hajautetun organisaation vaikutuksia myynnin johtamiseen tutkittiin viiden eri myynnin johtamisen osa-alueen kautta. Kyseiset osa-alueet ovat myyntistrategia, myyntiprosessi, Inbound myynti, asiakkuuksien hallinta sekä myynnin tavoitteet ja tavoitteiden seuranta. Lisäksi syvennyttiin myyntiorganisaatioihin. Ennen tutkimusosuutta syvennyttiin edellä mainittujen osa-alueiden kirjallisuuteen sekä saatavilla olevaan tutkimustietoon. Varsinainen tutkimusosuus suoritettiin haastattelututkimuksena. Haastatteluun saatiin mukaan eri työvaiheissa olevia myynnin johtotehtävissä oleva henkilöitä, joiden organisaatiot toimivat hajautetusti.

Myyntistrategiaan hajautettu organisaation on vaikuttanut kahdella eri tavalla: myyntiorganisaatio on hajautettu, koska valittu strategia vaatii paikallisuutta tai myyntiorganisaatio on hajautettu, koska myyntihenkilöiden fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä vaan organisaatioon on haluttu tietynlainen henkilö tietynlaisella osaamisella. Myyntiprosessiin hajautetun organisaation koettiin vaikuttavan noin puolessa vastauksista. Loput vastasivat, että suurempi vaikutus on itse asiakkaalla ja että samalla alueella voi olla erilaisia myyntiprosesseja. Noin joka neljäs oli sitä mieltä, että hajautettu organisaatio on vaikuttanut myös Inbound myynnin näkymiseen, kun suurin osa oli sitä mieltä, että asiakkaan oma persoona vaikuttaa enemmän kuin maantieteellinen alue. Hajautetulla organisaatiolla koettiin pääosin olevan vaikutusta asiakassuhteiden hallintaan jollain tasolla. Vastaavasti pääosin koettiin, että hajautetulla organisaatiolla ei ole ollut vaikutusta tavoitteisiin tai tavoitteiden seurantaan. Sisäiseen viestintään hajautetulla organisaatiolla on ollut suurempi merkitys, koska viikoittaiset tapaamiset järjestetään pääosin virtuaalisesti ja kasvokkain tapaamisia on muutamia vuodessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että hajautetulla organisaatiolla on ollut kokonaisuutena katsottaessa vaikutusta myynnin johtamiseen.

Avainsanat: Myynnin johtaminen, hajautettu organisaatio, myynnin organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Eetu Koskimäki: Sales management in decentralized organization
Master of science thesis
Tampere University
Management and information technology
Mayl 2024

---

Sales management is changed to be more and more leading in decentralized organizations. Decentralized organizations have changed the sales management because sales representees or other sales persons are not working in same location and the physical distances can be long. To be able to lead sales in decentralized organization you have to recognize the impacts of it to all different sales management sectors.

This study is focused to five different sales management sectors. These sectors are sales strategy, sales process, inbound sales, customer relationship management, targets and measuring. Second crucial part of the study was organizations and sales organizations. First phase of the study was theoretical part which were focused on sales management and organization literatures and researches. The essential research phase was done as interview study. Participants in the interview study were working in sales management and they were working in different stage of their work life. All participant were working in decentralized organizations.

Decentralized organization have affected to sales strategy in two different ways, sales organization is decentralized because the set strategy is demanding locally sales or there is hired persons with specific knowledge demanded in sales strategy and the location is not prioritized. About half of the interviewees answered the decentralized organization have affected somehow to sales process. Other half answered that there can be different sales processes in same geographical area. About every fourth answered that decentralized organization have affected to inbound sales and rest thought the customers own personality affects more than geographical location. Based on the interviews decentralized organization have mainly affected to customer relationship management in some way. In other hand interviewees did not mainly see affect between decentralized organization and setting targets and measuring the targets. To internal communication decentralized organization have affected more because the internal weekly meetings are mainly arranged as virtual meetings and face to face meetings are arranged few times per year.

As a summary can be pointed out that in the big picture decentralized organizations have affected to sales management.

Keywords: Sales management, decentralized organization, sales organization

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

# ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin, koska myynnin johtamisesta hajautetussa organisaatiossa ei juurikaan ollut kirjallisuutta tai tutkimuksia saatavilla. Työ tehtiin työnohessa ja työnaihe valikoituikin yhdessä oman esihenkilöni kanssa hyödyllistä aihetta miettiessä.

Työ osoittautui pitkäksi projektiksi muun elämän välillä sotkiessa aikatauluja, mutta samalla aika on tuonut lisää syvyyttä omiin ajatuksiin. Olen myös toisaalta ymmärtänyt kollegoiden kanssa käydyistä keskusteluista, että en ole ainoa jolla valmistuminen viivästyy pitkittyneen diplomityön tekemisen vuoksi.

Ensiksi haluan kiittää vaimoani sekä lapsiani mahdollisuudesta saattaa työ loppuun kiireisen perhearjen keskellä. Lisäksi kiitos vanhemmilleni, jotka jaksoivat kysellä työni valmistumisesta ja auttoivat arjessa, jotta työn tekemiselle löytyi aikaa. Lisäksi haluan kiittää työyhteisöstäni esihenkilöitäni Timo Tuomista ja Janne Mäntystä työn tukemisesta ja mahdollistamisesta. Lopuksi suuret kiitokset vielä työnohjaajalle Tommi Mahlamäelle ja haastatteluun osallistuneille myynnin johtamisen ammattilaisille. Teidän kaikkien avulla mielekäs työ saatiin lopulta valmiiksi.

Akaalla, 3.5.2024

Eetu Koskimäki

# SISÄLLYSLUETTELO


1. JOHDANTO ..... 1
2. MYYNNIN JOHTAMINEN ..... 2
2.1 Myyntistrategia ..... 2
2.1.1 Markkinatuntemus ja -analyysi ..... 3
2.1.2 Asiakassegmentointi ..... 4
2.2 Perinteinen myyntiprosessi ..... 5
2.2.1 Myyntiprosessin vaiheet ..... 6
2.2.2 Myyntiputki ..... 7
2.3 Inbound myynti ja asiakkaan polku ..... 9
2.3.1 Inbound myynti ..... 10
2.3.2 Asiakkaan polku ..... 11
2.4 Asiakkuuksien hallinta ..... 12
2.4.1 Asiakkuuksien kehittäminen ..... 12
2.4.2 Asiakastietojärjestelmä ..... 14
2.5 Myynnin tavoitteet ja tavoitteiden seuranta ..... 16
2.5.1 Myynnin tavoitteet ..... 16
2.5.2 Mittarointi ..... 16
3. MYYNTIORGANISAATIO ..... 18
3.1 Organisointi ..... 18
3.2 Organisaatiomalleja ..... 19
3.2.1 Toimintorakenne ..... 20
3.2.2 Divisioonarakenne ..... 20
3.2.3 Matriisirakenne ..... 21
3.3 Myynninorganisointi ..... 22
3.3.1 Kenttämyynnin organisointi ..... 23
3.3.2 Back Officen organisointi ..... 23
3.4 Hajautettu organisaatio ..... 24
3.4.1 Hajautetun organisaation tyypit ..... 25
3.4.2 Työnkulku hajautetussa organisaatiossa ..... 26
4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS ..... 27
5. TUTKIMUSOSUUS ..... 29
5.1 Tutkimusmetodologian valinta ..... 29
5.2 Haastattelukysymysten muodostaminen ..... 30
5.3 Haastateltavat ..... 31
5.4 Haastattelujen kulku ..... 33
6. HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI ..... 34
6.1 Myyntistrategia ..... 35
6.2 Myyntiprosessi ..... 38
6.3 Inbound myynti ..... 40
6.4 Asiakkuuksien hallinta ..... 43

6.5 Tavoitteet ja seuranta ..... 48
6.6 Sisäinen viestintä ..... 53
6.7 Bonuskysymys: Myynnin johtaminen tulevaisuudessa? ..... 56
6.8 Haastattelujen yhteenveto ..... 57
7. YHTEENVETO ..... 59
7.1 Tutkimuksen tulokset ..... 59
7.2 Tutkimuksen arviointi ..... 61
7.3 Jatkotutkimusehdotuksia ..... 61
8. LÄHDELUETTELO ..... 63
LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET ..... 66

.

# KUVALUETTELO


*Kuva 1. Asiakassegmentoinnin ulkoiset ja sisäiset näkökulmat perustuu lähteeseen (Ala-Mutka & Talvela, 2004)..... 5*
*Kuva 2. Seitsemän vaihetta myyntiprosessissa perustuu lähteeseen (Moncrief & Marshall, 2005). ..... 6*
*Kuva 3. Esimerkki myyntiputkesta perustuu lähteeseen (Duncan & Elkan, 2015) ..... 8*
*Kuva 4. Myyntiputki mahdollisen asiakkaan vaiheet perustuu lähteeseen (D'Haen & Van Den Poel, 2013)..... 9*
*Kuva 5. Inbound myynnin prosessi perustuu lähteeseen (HubSpot, 2022)..... 10*
*Kuva 6. Asiakkaan polku perustuu lähteeseen (Komulainen, Menesty digimarkkinoilla, 2018) ..... 11*
*Kuva 7. Myynninkehittämisprosessi perustuu lähteeseen (Tasso, 2000)..... 13*
*Kuva 8. Pareto 20/80 perustuu lähteeseen (Mäntyneva, 2019)..... 14*
*Kuva 9. CRM osapuolet perustuu lähteeseen (Helgeson, 2017) ..... 15*
*Kuva 10. Tavoitteet ja niiden seuranta perustuu lähteeseen (Komulainen, 2018) ..... 17*
*Kuva 11. Johtaminen ja organisointi perustuu lähteeseen (Peltonen, 2008)..... 18*
*Kuva 12. Klassisen rakenneteorian käsitteet perustuu lähteeseen (Harisalo, 2021) ..... 19*
*Kuva 13. Toimintorakenne perustuu lähteeseen (Harisalo, 2021) ..... 20*
*Kuva 14. Divisioonarakenne perustuu lähteisiin (Lämsä & Päivike, 2017) (Peltonen, 2008) ..... 21*
*Kuva 15. Matriisirakenne perustuu lähteisiin (Lämsä & Päivike, 2017) (Harisalo, 2021) ..... 21*
*Kuva 16. Myyntiorganisaatioon vaikuttavat tekijät perustuu lähteeseen (Piercy & Lane, 2009) ..... 22*
*Kuva 17. Myyntiorganisaatiomalli kenttämyyntiin perustuu lähteeseen (Parravicini, 2015)..... 23*
*Kuva 18. Myyntitaustatukitiimin esimerkki organisaatio perustuu lähteeseen (Parravicini, 2015)..... 24*
*Kuva 19. Hajautettu organisaatio ja projektit perustuu lähteeseen (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004) ..... 26*
*Kuva 20. Teoriaosuuksien yhdistyminen varsinaiseen tutkimusosuuteen..... 27*
*Kuva 21. Tutkimusosuuden rakenne ja kulku..... 29*
*Kuva 22. ”Tutkimussipuli” mukailtu (Saunders;Lewis;& Thornhil, 2009) ..... 30*

# TAULUKKOLUETTELO

*Taulukko 1. Teoreettinen viitekehys taulukkomuodossa. 28*
*Taulukko 2. Haastattelun pääkysymykset aihealueittain. 31*
*Taulukko 3. Haastateltavien perustiedot. 32*
*Taulukko 4. Haastateltavien yritysten perustiedot. 32*
*Taulukko 5. Haastateltavien myyntiorganisaatioiden perustiedot. 34*
*Taulukko 6. Haastattelussa esille nousseet myyntistrategiat. 36*
*Taulukko 7. Hajautettu organisaatio ja myyntistrategia haastateltavien yrityksissä. 37*
*Taulukko 8. Hajautettu organisaation ja myyntiprosessi haastateltavien yrityksissä. 40*
*Taulukko 9. Inbound myynti haastateltavien yrityksessä. 42*
*Taulukko 10. Hajautettu organisaatio ja Inbound myynti haastateltavien yrityksissä. 42*
*Taulukko 11. Asiakkaiden priorisointi haastateltavien yrityksissä. 44*
*Taulukko 12. Asiakassuhteen kehittäminen haastateltavien yrityksissä. 45*
*Taulukko 13. CRM-järjestelmän kuvaus haastateltavien yrityksissä. 47*
*Taulukko 14. CRM-järjestelmän käyttö haastateltavien yrityksissä. 47*
*Taulukko 15. Myynnille asetetut tavoitteet haastateltavien yrityksissä. 50*
*Taulukko 16. Tavoitteet ja hajautettu organisaatio haastateltavien yrityksissä. 51*
*Taulukko 17. Pehmeiden mittareiden käyttö haastateltavien yrityksissä. 52*
*Taulukko 18. Haastateltavien myynnin johtamisen kannalta tärkeimmät mittarit 53*
*Taulukko 19. Sisäinen viestintä haastateltavien yrityksissä. 55*
*Taulukko 20. Haastateltavien näkemys myynnin johtamisesta tulevaisuudessa. 57*
*Taulukko 21. Haastattelujen tiivistetyt tulokset myynnin osa-alueittain 58*

# LYHENTEET JA MERKINNÄT

| | |
|---|---|
| Back Office | Myynnin taustatukitiimi |
| CRM | Customer relationship management (asiakkuuksien hallinta) |
| CRM-järjestelmä | Asiakastietojärjestelmä |

# 1. JOHDANTO

Tämän diplomityön tavoitteena on tutkia myynnin johtamista hajautetussa organisaatiossa. Markkinaympäristöt ovat muuttuneet niin, että myynti toimii aiempaa enemmän hajautetusti. Tässä työssä tutkitaan sitä, miten hajautettu organisaatio on vaikuttanut vai onko se vaikuttanut myynnin johtamiseen. Miten myyntiä johdetaan, kun myyntiorganisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät enää olekaan maantieteellisesti samassa paikassa, vaan fyysiset etäisyydet toisistaan voi olla hyvinkin pitkiä. Samaan aikaan maailmantilanne on muuttanut yritysten toimintatapoja enemmän etätyötä hyväksyvämpään suuntaan, joka saattaa osaltaan tehdä myös myyntiorganisaatiosta entistä enemmän hajautuneempia.

Myynnin johtamisesta sekä organisaatioista on saatavilla paljon erilaista kirjallisuutta sekä tutkimustietoa. Kun myynnin johtaminen yhdistetään hajautettuun organisaatioon, ei kirjallisuutta tai tutkimustietoa ole juurikaan saatavilla. Siksi tätä työtä lähdettiin tekemään kahdelta eri näkökannalta: myynnin johtamisen sekä organisaation osalta. Teoreettisessa viitekehyksessä näitä osa-alueita pyrittiin yhdistämään niin, että ne olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan.

Varsinaisena päätutkimuskysymyksenä on: ”Miten hajautettu organisaatio vaikuttaa myynnin johtamiseen?”.

Pääkysymyksen alakysymykset ovat:

- ”Mitä on myynnin johtaminen ja mitkä ovat sen pääosa-alueet?”
- ”Millainen on hajautettu organisaatio?”
- ”Miten nyt myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa?”

Diplomityö jakaantuu kahteen erilaiseen vaiheeseen ja pääosaan: teoriaosuuteen, jossa syvennyttään myynnin johtamisen ja organisaatioiden kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä tutkimusosuuteen, jossa tutkitaan haastattelututkimuksella miten myyntiä nyt johdetaan hajautetuissa organisaatioissa.

# 2. MYYNNIN JOHTAMINEN

Ei ole yllätys, että myynti herättää keskustelua ehkä enemmän kuin mikään muu liiketoiminnan osa-alue, koska moni ihminen saa toimeentulon joko suoraan tai välillisesti myynnistä. Myynti koskettaa myös kuluttajana heitä, jotka eivät suoraan työskentele myynnissä. (Jobber & Lancaster, 2015)

1930-luvulla teknologian vauhdikas kehittyminen johti siihen, että yrityksen oli mentävä lähemmäksi asiakkaitaan, kun samanaikainen lamavaihe oli syypää siihen, että tuotteet eivät itsestään menneetkään enää kaupaksi. Tämä muutti yritysten painopisteet enemmän myyntityön ja myynninedistämistehtävien suuntaan. (Haverila;Uusi-Rauva;Kouri;& Miettinen, 2009)

Tasson (2000) mukaan pääsyyt sille, että ihmiset eivät pidä myyntityöstä, ovat huonot kokemukset asiakkaana, jolloin myyjä on ollut huonosti koulutettu, epäeettinen ja tunkeileva. Todellisuudessa, kun myyntityö on tehokasta, asiakkaana ei huomaa myyntiä edes tapahtuvan, koska se sujuu myyjältä luonnostaan ja luottamus asiakkaan ja myyjän välille syntyy helposti. Hyvä myynti tarkoittaa empatiakykyä potentiaaliselle asiakkaalle ja tarkkaavaisuutta, että myydään sitä mitä asiakas todellisuudessa tarvitsee.

Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamista sen eri osa-alueiden kautta. Työssä esiteltyjä myynnin johtamisen osa-alueita ovat myyntistrategia, myyntiprosessi, Inbound myynti, asiakkuuksien hallinta sekä myynnin seuranta. Jokaiselta osa-alueelta on käyty lävitse oleellisesti siihen kuuluvat asiat.

## 2.1 Myyntistrategia

Hyvä strategia antaa yritykselle suunnan ja merkityksen sekä tekee henkilöstön työskentelystä johdonmukaista. Strateginen johtaminen keskittyy pitkälle aikavälille ja niihin suuntaviivoihin mihin yritys haluaa mennä, kun operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään ja lähitulevaisuuteen. Strategiaa voidaan luonnehtia päätösten ja toimenpiteiden joukoksi, joka määrittää yrityksen menestyksen tulevaisuudessa. (Vuorinen, 2017) Nieminen ja Tomperi (2008) lisäksi kuvaa, että strategian määrittäminen ja jalkauttaminen ei ole yrityksen muusta toiminnasta ylimmän johdon irrallinen tehtävä vaan sen pitäisi olla yksi osa prosessia, jossa yrityksen visio muunnetaan päivittäiseksi tekemiseksi koko organisaatioon. Strategialla on tarkoitus kuvata, miten organisaatio tuottaa kestävää arvoa omistajilleen. Strategiaa voidaan ajan

kuluessa muuttaa, kuten muutetaan tarvittaessa muitakin asioita prosessissa, jotta pysytään olosuhteiden muutoksissa mukana.

Myyntistrategian tarkoituksena on määritellä ne keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavan kannattavaa kasvua. Näitä kutsutaan myös strategisiksi valinnoiksi ja päätöksiksi, jotka kohdistuvat neljään eri osa-alueeseen: markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen, myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi, 2008) Kun taas Jobberin, Fahyn ja Kavanaghin (2003) mukaan tavallisesti markkinointi- ja myyntistrategia pitää sisältää seuraavanlaisia osa-alueita: Markkina- ja asiakassegmentoinnin, markkinatutkimuksen, tuote- ja/tai palvelutarjooman, suunnittelun ja käytännöntyön yrityksen markkinointikanavissa, asiakkuussuunnitelman (avainasiakassuunnitelman), mahdollisuuksien tunnistaminen ja arvottaminen, jakelukanavien johtaminen, myyntitavoitteiden ja alueiden johtaminen, viestintä uusille ja nykyisille asiakkaille. Uudempi Bradfordin tutkimus (2019) selventää, että tehokkaaseen myyntistrategiaan ominaispiirteitä ovat avainasiakkaiden selventäminen kohdemarkkinoilla, asiakkaiden oleellinen priorisointi, oleellinen strateginen lähestyminen sekä kohdentaa ja käyttää resursseja näiden tunnistettujen asiakkuuksien kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

Strategiatyö ei ole helppoa, mutta strategian jalkauttaminen koko organisaatioon on vielä haastavampaa, siksi strategiatyö jää usein suunnittelupöydälle ja tärkein vaihe eli jalkauttaminen jää kokonaan tekemättä. Tämä tarkoittaa, että käytetty aika onkin ollut hukkaan heitettyä aikaa ja koko strategia sana saattaa jäädä kummittelemaan ikävä asiana mieleen. Täytäntöönpano onkin tärkeä osa koko myyntistrategian onnistumisen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto, 2008) Haverila, Uusi-Rauva, Kouri ja Miettinen (2009) lisää, että strateginen johtaminen on jatkuvaa eli prosessi ei koskaan pääty. Yhteensopivuus ympäristön kanssa on tärkeä osa strategista johtamista ja se tarkoittaa, että yrityksen on sopeuduttava muutoksiin, joita tapahtuu sen ympärillä, esimerkiksi kilpailutilanteessa tai muualla markkinassa.

### 2.1.1 Markkinatuntemus ja -analyysi

Aluksi yrityksen on päätettävä, millä markkinoilla se haluaa toimia. Yritys voi hyödyntää markkina-analyysiä selvittämään omia tai asiakkaan kehitysnäkymiä, joita voidaan hyödyntää myynnin kehitystyössä. (Hänti;Kairisto-Mertanen;& Kock, 2016) Jo aiemmin vuonna 2008, Nieminen ja Tomperi selvensivät, että markkina- ja toimiala-analyysien käyttäminen sekä hyödyntäminen on vakaa perusta myyntityön tekemiselle, koska niiden

avulla voidaan kohdentaa omia toimenpiteitä oikeille asiakkailla, kuten asiakkaat toivovat. Historiassa on syntynyt merkittäviä kilpailuetuja, kun markkinatuntemusta on osattu hyödyntää oikealla tavalla. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Knock (2016) lisää vielä tähän, että teknologia kehittyy koko ajan ja tarjoaa jatkuvasti myynnille uusia työkalua, joita ovat esimerkiksi automatisoitu markkinointi , josta voi parhaimmillaan saada valmiita kiinnostuneita asiakaskontakteja.

Lotin (2001) mukaan markkina-analyysi tehdään saatavilla olevaa tietoa käsittelemällä ja yhdistelemällä keskenään toimintaympäristöstä, markkinoista, asiakkaista ja brändeistä. Kun taas Bergström ja Leppänen (2021) toteavat, että nykyään markkina-analyysien tyypillisiä kohteita ovat markkinat ja kysyntä, kilpailutilanne, oman yrityksen kilpailukeinot, saatavuustutkimukset ja viestinnän tutkimukset. Näiden analyysien pohjalta saadaan tietoa markkinasta, jossa yritys haluaa toimia muun muassa ostaja- ja käyttäjätyypeistä, kilpailijoiden määrästä sekä tarjoomasta, oman tuotteiden asemasta verrattuna kilpailijoihin, käytössä olevista jakelukanavista tai asiakkaiden todellisestä ostokäyttäytymisestä. Ala-Mutka ja Talvela (2004) täsmentävät, että jotta voidaan luoda tehokas ja toimiva strategia asiakkaat ja markkinat tulee tuntea hyvin, joka korostaa markkina-analyysin tarpeellisuutta.

### 2.1.2 Asiakassegmentointi

Yritys ei pysty tyydyttämään koko markkinan tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan, joten siksi yritys etsii itselleen sopivimmat asiakasryhmät, joille suunnitellaan segmenteittäin eli asiakasryhmittäin oikeanlaiset ratkaisut. (Bergström & Leppänen, 2021) Anttilan ja Iltasen (2001) mukaan asiakassegmentoinnissa asiakkaat jaotellaan sellaisiin ryhmiin, joilla on yhteisiä ja samanlaisia tarpeita kuin muilla saman ryhmän asiakkailla ja he reagoivat samalla tavalla yrityksen suuntaamiin toimenpiteisiin, esimerkiksi markkinointikampanjoihin. Haverila, Uusi-Rauva, Kouri ja Miettinen (2009) täsmentävät, että ei riitä, että tiedetään miten asiakas esimerkiksi ostaa ja heidät on sen perusteella ryhmitelty, vaan lisäksi pitää vastata ostokäyttäytymiseen oikeanlaisella myynti- tai markkinointitavalla, jotta päästään yritystä kiinnostavaan lopputulokseen.

Jos asiakkaat ovat segmentoitu ostokäyttäytymisen perusteella, pitää lisäksi tiedostaa, ketkä tekevät virallisen ostopäätöksen. Se ei aina ole helppoa, sillä asiakasyrityksen koon kasvaessa myös ostotilanteisiin liittyvien henkilöiden määrä kasvaa. (Haverila;Uusi-Rauva;Kouri;& Miettinen, 2009) Bergström ja Leppänen (2021) lisäävät tähän vielä ostokäyttäyttymisen lisäksi asiakkaiden tarpeet, jotka pyritään täyttämään

juuri oikeanlaisella segmentoinnilla myös tuotteiden, palveluiden tai vaikka viestintätapojen osalta.

Bergström ja Leppänen (2021) väittävät, että ilman onnistunutta segmentointia ei asiakassuhteissa ole juurikaan onnistumismahdollisuuksia, siksi yrityksen on löydettävä ostopäätösten takana olevat syyt, jotta omaa myyntiä voidaan kohdentaa oikealla tavalla.

Yllä on esitelty ulkoisia asiakassegmentoinnin tapoja, mutta Ala-Mutka ja Talvela (2004) lisäävät tähän toisena osa-alueena segmentoinnin sisäisen näkökulman, jossa tarkastellaan esimerkiksi asiakkaan kannattavuutta, myyntivolyymia ja tulevaisuuden ostopotentiaalia. Asiakas voi olla oikein luokiteltu ulkoiseen segmentointiin perustuen, mutta jos sisäinen segmentointi on virheellinen asiakassuhde voi olla myyjälle kannattamaton. Kuvassa1 on havainnollistettu ulkoisten ja sisäisten näkökulmien liittyvyyttä asiakassegmentointiin.

*Kuva 1. Asiakassegmentoinnin ulkoiset ja sisäiset näkökulmat perustuu lähteeseen (Ala-Mutka & Talvela, 2004)*

Rope (2003) lisää asiakassegmentointiin, että segmentti on asiakkaaksi haluttava, yrityksellä ei siis välttämättä ole vielä asiakassuhdetta segmenttiin kuuluvan yrityksen kanssa. Asiakas vastaavasti on yrityksestä ostanut, mutta hän ei välttämättä kuuli mihinkään yrityksen segmenttiin,

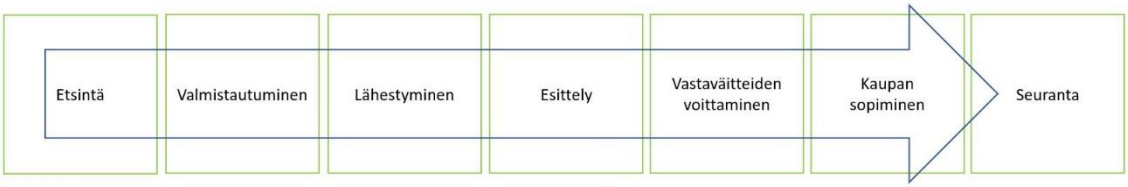
## 2.2 Perinteinen myyntiprosessi

Prosessi on sarja toimenpiteitä tai tehtäviä, joita järjestyksessä suorittamalla päästään odotettuun lopputulokseen. Esimerkiksi valmistava teollisuus valmistaa tuotteitaan

prossien avulla varmistaakseen tuotteiden laadun ja yhdenmukaisuuden. Sama asiaa pätee myös myyntiin, sillä myös myyntiprosessissa suoritetaan vaiheita johdonmukaisesti, jotka oikein ja huolellisesti suoritettuina johtavat haluttuun lopputulokseen ja parempaan kannattavuuteen. (Eades, 2004) Myynti on prosessi, jossa luodaan arvoa asiakasorganisaatiolle henkilökohtaisella vuorovaikutuksella ostohenkilöille ja muiden asiakasorganisaation osapuolille. (Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016)

### 2.2.1 Myyntiprosessin vaiheet

Kirjallisuudessa (Moncrief & Marshall 2005, Åge 2011) on esitetty perinteisen myynnin seitsemän vaihetta, jotka on myös esitetty kuvassa 2. Nämä seitsemän vaihetta myyntiprosessissa ovat (1) etsintä, (2) valmistautuminen, (3) lähestyminen, (4) esittely, (5) vastaväitteiden voittaminen, (6) kaupan sopiminen ja (7) seuranta.




*Kuva 2. Seitsemän vaihetta myyntiprosessissa perustuu lähteeseen (Moncrief & Marshall, 2005).*

Etsintä tarkoittaa vaihetta, jossa myyntihenkilöstö etsii uusia potentiaalisia asiakkaita. Etsintä vaihe on suuritöinen ja sitä pidetään vaikeimpana vaiheena seitsemän vaiheen myyntiprosessia. Etsintä vaiheessa asiakkaita voidaan etsiä esimerkiksi verkostoitumalla tai omien lähteiden esimerkiksi jo olemassa olevien asiakkaiden kautta.

Valmistautumisella tarkoitetaan omaa tutkimusta uudesta asiakkaasta tai nykyisestä asiakkaasta, jolla selvennetään asiakkaan tarpeita. Käydään esimerkiksi läpi aikaisempaa kirjeenvaihtoa ja mietitään miten saadaan halutut asiat tuotua varsinaisessa tapaamisessa esille. Jotta esittelyvaiheessa voidaan onnistua, valmistautumisessa pitää olla huolellinen.

Lähestymisellä tarkoitetaan myyntitilanteen ensimmäisiä minuutteja, jossa myyjä tarkastelee asiakasta sekä tilannetta ja tekee päätökset myyntitavan tai -taktiikan valinnasta. Tässä on tärkeässä osassa myös yleisesti hyvän vaikutuksen luominen; millainen kädenpuristus tai katsekontakti.

Esittelyvaiheella on päärooli myyntiprosessissa ja sen pitää sisältää juuri ne asiat, joita asiakas tarvitsee. Tämä vaihe voi kestää yhden esityksen tai useita esityksiä tietyllä aikavälillä. Esitysten tavoitteet vaihtelevat riippuen siitä kenelle niitä esitetään. Uusien asiakkaiden pitää saada riittävästi tietoa siitä, miten esiteltävä tuote tai tuotteet heitä hyödyttää; miksi heidän pitäisi ostaa juuri tätä tuotetta tai palvelua. Tämän vaiheen onnistumisen kannalta valmistauminen on erittäin tärkeä vaihe.

Vastaväitteiden voittamisella tarkoitetaan myyntiprosessivaihetta, jossa asiakkaalta kuullaan esitykseen liittyen kysymyksiä, jotka liittyvät tuotteeseen, palveluun tai yritykseen. Kysymyksiä tai vastaväitteitä tullaan todennäköisesti kuulemaan jokaisessa esittelyvaiheessa. Ne pitää osata ottaa vastaan positiivisesti ja hyödyntää niitä jatkossa, jotta osataan vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin.

Kaupan sopimisella tarkoitetaan vaihetta, jossa vastaväitteisiin sekä kysymyksiin on osattu vastata riittävällä tasolla ja asiakas päättää ostaa tuotteen tai palvelun yritykseltä.

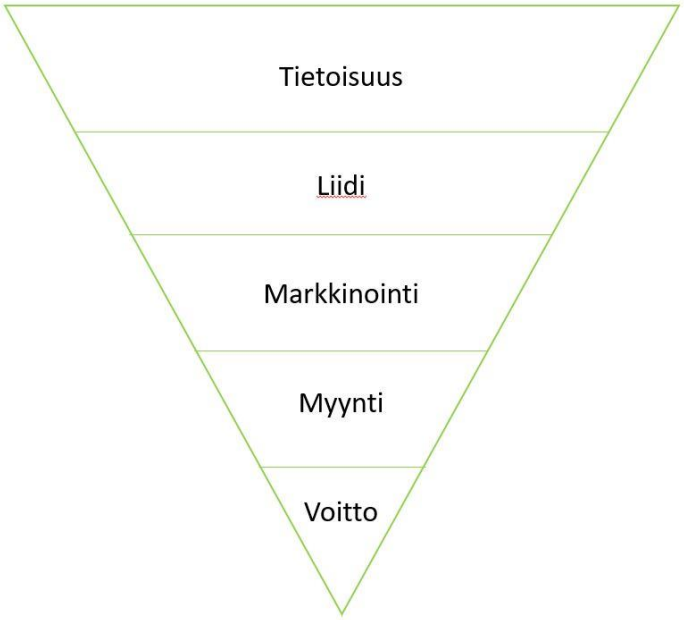
Seurantavaiheessa tilauksen saamisen jälkeen huolehditaan siitä, että asiakas on tyytyväinen ja kaikki on sujunut kuten esittelyvaiheessa olemme sopineet. (Moncrief & Marshall, 2005)

Uudemmassa ajatusmaailmassa, myyntiprosessi pitää sovittaa enemmän asiakkaan ostokäyttäytymisen mukaisesti myytävä tuote tai palveluhuomioiden. Erilaisia tuotteita, palveluita tai kokonaisuuksia voidaan myydä eri tavoin yrityksen sisällä. Myydään sillä tavalla kuin asiakas on valmis ostamaan tai millaista myyntiprosessia meiltä odotetaan. Jos asiakas haluaa tehdä oston itsenäisesti esimerkiksi internetistä verkkokauppapalvelusta, perustetaan verkkokauppa sellaiseksi, että se on mahdollista. Jos myytävä tuote, palvelu tai kokonaisuus on haasteellisempi käytetään siihen sopivaa myyntiprosessia verkkokauppaprosessin sijasta (Klingvall, 2021).

### 2.2.2 Myyntiputki

Myyntiputkessa on erilaisia tasoja, jotka muodostavat tietyllä tapaa myös myyntiprosessin. Myyntiputkessa siirrytään seuraavalla tasolle, kun myyntiprosessi etenee seuraavaan vaiheeseen. Myyntiputki ajattelussa siirrytään seuraavaan vaiheeseen aina alaspäin, kohti kolmion kärkeä. Alkuvaiheessa myyntiputki on suurimmillaan ja loppuvaiheessa myyntiputkessa on jäljellä enää pieniosa verrattuna alku tilanteeseen. Tämä kuvaa potentiaalisten asiakkaiden määrää tietyllä tasolla. Alkuvaiheessa potentiaalisia asiakkaita on enemmän, kun taas myyntiputkessa

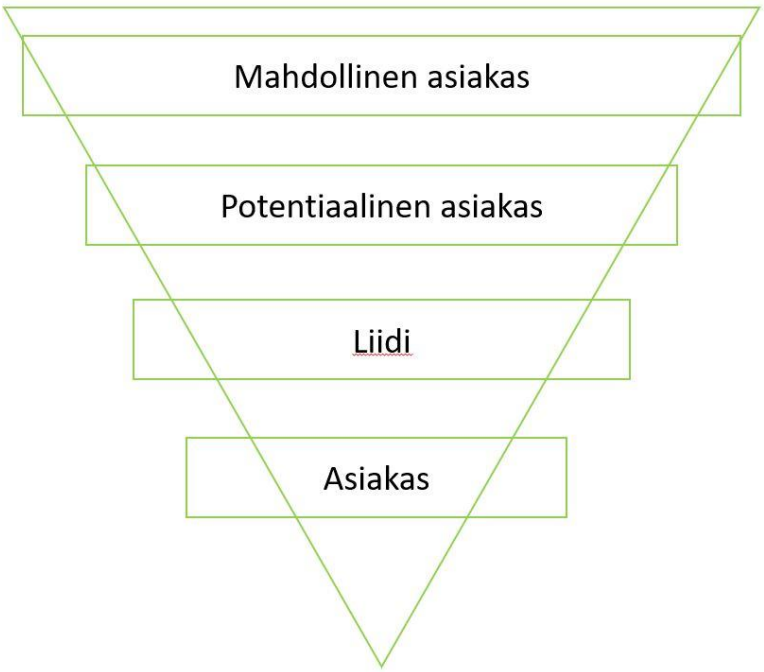
edistyessä potentiaalisten asiakkaiden määrä vähenee kohti toteutunutta kauppaa. (Duncan & Elkan, 2015) Edellä kuvailtu myyntiputki on esitetty kuvassa 3.




*Kuva 3. Esimerkki myyntiputkesta perustuu lähteeseen (Duncan & Elkan, 2015)*

Tietoisuus -taso kuvassa 3 kertoo potentiaalisten asiakkaiden määrää, joita yrityksen on mahdollista omalta markkinoiltaan tavoittaa. Liidi -tasolla tarkoitetaan puolestaan vaihetta, että yritys on tunnistanut potentiaalisen asiakkaan, mutta häneen ei olla oltu vielä yhteydessä. Tunnistaminen voi tapahtua esimerkiksi asiakkaan käydessä yrityksen kotisivuilla, josta jää yritykselle tieto. Markkinointi vaiheessa potentiaaliseen asiakkaaseen ollaan yhteydessä, jotta yritys voi selvittää miten asiakasta voidaan palvella ja mistä yrityksen tuotteista tai palveluista toivotaan lisää tietoa. Myyntivaiheessa potentiaaliselle asiakkaalle esitellään yrityksen tuotteita tai palveluita, jotka ovat markkinointivaiheessa selvinneet olevan varsinaisia kiinnostuksen kohteita. Viimeisessä vaiheessa on varsinainen myyntitilanne, joka johtaa joko kaupan onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Duncan & Elkan, 2015)

D'Haen ja Van Den Poel (2013) käsittelee puolestaan myyntiputkea asiakkaan näkökulmasta eli mikä on asiakkaan suhde myyjäritykseen kyseisellä hetkellä. Tässä mallissa asiakkaan voi olla neljällä erilaisella tasolla, jotka on esitetty kuvassa 4.




*Kuva 4. Myyntiputki mahdollisen asiakkaan vaiheet perustuu lähteeseen (D'Haen & Van Den Poel, 2013)*

D'Haenin ja Van Den Poelin (2013) mallissa mahdollinen asiakas tarkoittaa kaikkia uusia potentiaalisia asiakkaita markkinoilla, teoriassa se voi olla mikä tahansa muu yritys samassa B2B maailmassa. Kun mahdolliset asiakkaat tason asiakkaat täyttävät tietyt kriteerit, he siirtyvät potentiaalinen asiakas tasolle. Liidi tasolla heihin on otettu jo yhteyttä ja heidät on luokiteltu siten, että luultavasti heidän kanssaan voidaan päästä haluttuun lopputulokseen. Kun liidi tasolta ollaan päästy asiakasvaiheeseen, asiakas siirtyy tässä mallissa myös asiakas tasolle.

## 2.3 Inbound myynti ja asiakkaan polku

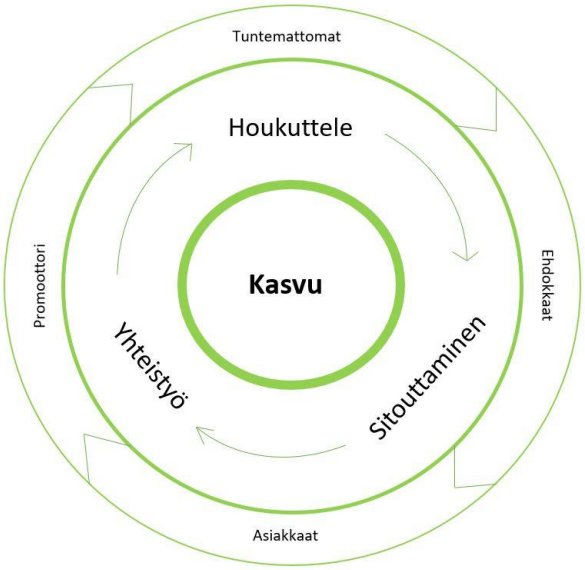
Jääskeläinen (2018) kertoo, että myynti on muuttunut viime vuosina merkittävästi ja syy löytyy digitalisaatiosta, internetistä ja sosiaalisesta mediasta. Inbound myynnissä ja markkinoinnissa pyritään huomioimaan asiakkaan kysymykset ja tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle hyödyllisellä markkinoinnin sisällöllä.

Sheridanin (2019) esittämän tutkimustuloksen mukaan jopa 70 prosenttia asiakkaista on tehnyt jo ostopäätöksen ennen kuin hän edes ottaa yhteyttä myyntiin. Tämä korostaa entisestään markkinointityön tärkeyttä ja enemmänkin markkinoinnin ja myynnin välistä suhdetta, sillä asiakkaanpolku koostuu näiden kahden tärkeän osa-alueen näkyvyydestä ja toimenpiteistä.

### 2.3.1 Inbound myynti

Asiakkaat ovat omatoimisia ja ottavat selvää myyjästä, myyjän sekä kilpailijoiden tuotteista ja tietävät jopa ratkaisuiden heikkoudet ja vahvuudet ennen kuin varsinainen yhteydenotto tapahtuu. Tietoja myyjäyrityksestä etsitään eri tietolähteistä, muun muassa Googlen tai LinkedInin avulla. (Signorelli, 2018) Tuo tieto on jatkuvasti saatavilla ilmaiseksi kellon ympäri riippumatta asiakkaan ja myyjän välisestä maantieteellisestä etäisyydestä. (Meerman Scott, 2016)

Ostajapersoona eli miten ostaja haluaa ostaa on tärkeässä roolissa myynnin onnistumisessa. Myyjäyrityksen pitää muokata omaa myyntitapaansa tai -prosessia vastaamaan ostajayrityksen ostotapaa tai -prosessia, jotta yhteistyö onnistuu molempia hyödyttävällä tavalla. (Signorelli, 2018)




*Kuva 5. Inbound myynnin prosessi perustuu lähteeseen (HubSpot, 2022)*

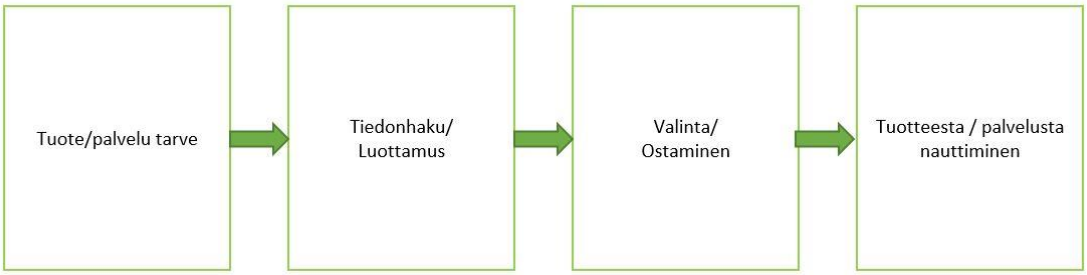
Kuvassa 5 on esitettynä inbound myynnin niin sanottu myyntiprosessi, joka poikkeaa perinteisestä myyntiprosessista varsin paljon. Kuvassa on keskiössä myynnin kasvu, jonka seuraavassa kerroksessa on asiakkaan polku; ensin asiakaan mielenkiinto herätetään esimerkiksi houkuttelevalla markkinointimateriaalilla ottamaan yhteyttä myyntiin. Tässä kohtaa asiakkaat ovat vielä myyjälle tuntemattomia. Seuraavassa sitouttaminen vaiheessa asiakkaalle esitetään ratkaisut ja oivallukset, joita uskotaan asiakkaan tarvitsevan menestyäkseen itse paremmin ja ostaakseen tuotteet tai palvelut

myyjältä. Asiakkaat ovat tässä kohtaa siirtyneet tuntemattomista ehdokkaiksi. Ehdokkaista siirrytään asiakkaiksi sitouttamisen ja yhteistyön välivaiheessa, kun yhteistyötä alkaa syntymään. Yhteistyöllä tarkoitetaan tässä asiakkaan auttamista entistä paremmin menestymään omassa työssään, jolloin parhaimmillaan asiakas toimii myyjäyrityksen promoottorina kertoessaan hyvistä kokemuksistaan eteenpäin. (HubSpot, 2022)

Myynnin ajatus siitä, että kaupat pitää saada aina aikaiseksi on muuttunut suuntaan, että asiakasta pitää aina auttaa. Tämä tarkoittaa asiakkaan ongelmien ratkaisemista, opastamista ja oman tietotaidon jakamista niitä reittejä pitkin, joissa asiakas ja mahdollinen asiakas ovat. Sillä tärkeintä on, että myyjäyritys tuntee asiakkaansa ja pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin uskottavasti sekä luotettavasti. (Jääskeläinen, 2018)

### 2.3.2 Asiakkaan polku

Asiakkaan polkua kuvaillaan yleisesti, kuten kuvassa 6 on esitetty. Tässä polussa asiakas havaitsee tuote- tai palvelutarpeen, alkaa etsimään tietoa markkinoilla olevista vaihtoehdoista, ottaa yhteyttä myyntiin, valitsee tuotteen/palvelut ostaakseen ja nauttii tekemästään ostoksesta. (Komulainen, Menesty digimarkkinoilla, 2018)




*Kuva 6. Asiakkaan polku perustuu lähteeseen (Komulainen, Menesty digimarkkinoilla, 2018)*

Asiakaskokemus muodostuu aina asiakkaan näkökulmasta subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Asiakaskokemus on tapa edistää yrityksen asiakaslähtöisyyttä, jota voidaan kuvata kykynä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin luomalla arvoa luovia tuotteita ja palveluja. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan polusta. (Saarijärvi & Puusinen, 2020) Myös Mathews ja Schenk (2018) kuvaavat asiakkaan matkaa prosessiksi, joka koostuu mahdollisuudesta, tiedon hausta, päätöksenteosta ja ratkaisun implementoinnista. Mutta

he lisäävät siihen, että jokainen ostajayritys noudattaa omanlaistaan jopa uniikkia ostotapaa tai -käyttäytymistä ja lisäksi pitää huomioida, että käyttäytyminen voi muuttua, kun asiakkaanpolkua kuljetaan mahdollisuudesta kohti ratkaisun implementointia. Myyjäyrityksen pitää kuunnella asiakasta, jotta asiakkaanpolku on asiakkaan odotusten mukainen ja voidaan päästä yhteiseen haluttuun lopputulokseen. Komulainen (2018) lisää, että kahta samanlaista asiakaspolkua ei olemassa ja jokaisen asiakkaan pitää antaa löytää oma polkunsa. Myyjä yrityksen näkökulmasta motiivin ja oikean hetken löytäminen on avainasemassa.

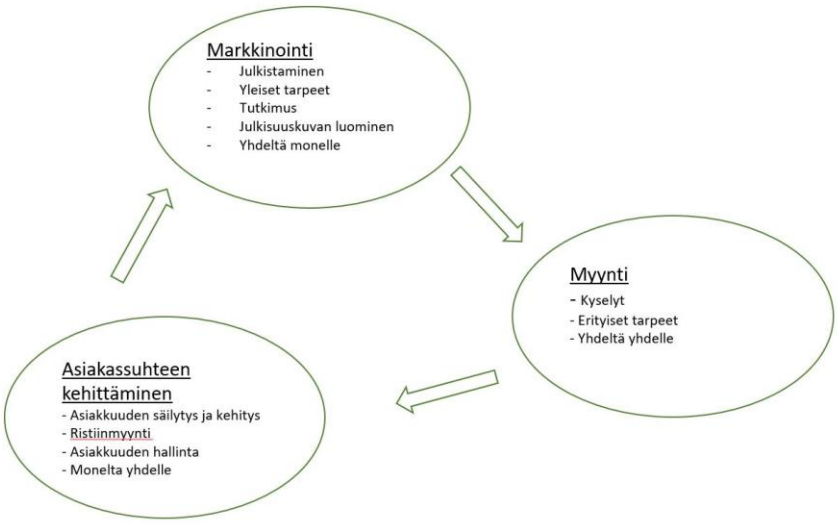
Yrityksen toiminnasta syntyy asiakaskokemus, joka muodostuu pääosin mielikuvista ja tunteista. Nämä mielikuvat ja tunteet syntyvät yrityksen markkinoinnista, brändistä sekä tavasta kohdella ja kohdata asiakkaita. Monesti asiakaskokemus on alkanut jo muodostua jo paljon ennen kuin ollaan varsinaisesti oltu tekemisissä yrityksen kanssa. Pitää kuitenkin muistaa, että yritykset eivät tee kauppaa vaan ihmiset tekevät. (Holma;Laasio;Ruusuvuori;Seppä;& Tanner, 2021)

## 2.4 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien strateginen kehittäminen nähdään organisaation kyvykkyytenä muodostaa monitahoisia rakenteellisia malleja ja prosesseja, jotka pitää ottaa huomioon, kun luodaan asiakkuuden hallinta järjestelmää. Perusolettamus on, että yhteistyö sopii asiakkaan ja myyjän tarkoituksiin. (Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016) Ala-Mutka ja Talvela (2004) esittävät asiakkuuksien hallinnan onnistuneeksi lopputulokseksi parantunutta asiakashankintaa, asiakaspysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta.

### 2.4.1 Asiakkuuksien kehittäminen

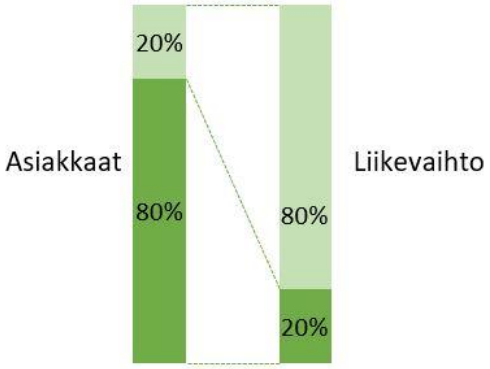
Kun myyntiprosessi on saatu toivottuun päätökseen eli kauppaan, on hyvä muistaa, että usein on mahdollisuus myydä enemmänkin tuotteita tai palveluita samalle asiakkaalle, ainakin pitkällä aikavälillä. Tasso (2000) on kuvannut myynninkehittämisprosessia siten, että markkinoinnin ja myynnin lisäksi mukaan prosessiin tulee asiakassuhteen kehittäminen. Kuvassa 7 on havainnollistettu, miten nämä kaikki kolme osa-aluetta; markkinointi, myynti ja asiakassuhteen kehittäminen nivoutuu yhteen, kun tarkastellaan tiettyä asiakassuhdetta.




*Kuva 7. Myynninkehittämisprosessi perustuu lähteeseen (Tasso, 2000)*

Markkinoinnin tehtävänä on julkistaa yrityksen olemassa oloa ja kartoittaa asiakkaiden yleisiä tarpeita tutkimalla markkinaa. Markkinointia tehdään monelle eri asiakkaalle, kun taas myyntiä tehdään kerralla yhdelle asiakkaalle, sillä myynnin tehtävä on vastata saatuihin kyselyihin asiakkaille teknisin vastauksin tai tarjouksin. Koska myyntiä tehdään yhdeltä yhdelle, se huomio tarkemmin asiakkaiden erityiset tarpeet. Asiakkuuksien kehittämisen tehtävänä on säilyttää jo olemassa olevat asiakkaat, myydä asiakkaalle muitakin yrityksen tuotteita tai palveluita ja pitää asiakas tyytyväisenä. Tätä tehdään yrityksen useamman edustajan kanssa yhdelle asiakkaalle. (Tasso, 2000) McDonald ja Rogers (2017) lisää tähän, että asiakassuhteista voidaan valita itselle tärkeimmät asiakkaat, joiden kanssa halutaan tiivistää ja kehittää yhteistyötä. Näitä asiakkaita voidaan kutsua esimerkiksi avainasiakkaiksi. Avainasiakkaiksi ei voida valita kaikkia yrityksen asiakkaita, koska silloin yritetään tiivistää yhteistyötä kaikkien kanssa, joka ei ole resurssoinnin ja ajankäytön kannalta mahdollista tai edes järkevää.

Avainasiakassuhteen ja sen kehittämisen hyötyinä nähdään Chevertonin (2015) mukaan myyjäyrityksen parempi resurssointi ja sitä kautta parempi kannattavuus, asiakkaan tarpeiden syvempi ymmärrys ja oman tekemisen kehittäminen. Mäntyneva (2019) ottaa esille avainasiakassuhteista puhuttaessa Pareto 20/80 säännön, jonka mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia liikevaihdosta, joka korostaa asiakkuuksien kehittämisen tärkeyttä näiden 20 prosenttia täyttävien asiakkaiden kanssa. Tämä suhde on esitetty kuvassa 8.



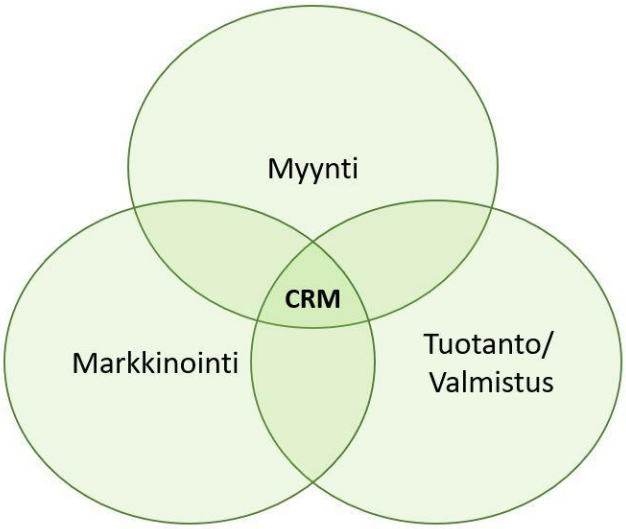

*Kuva 8. Pareto 20/80 perustuu lähteeseen (Mäntyneva, 2019)*

### 2.4.2 Asiakastietojärjestelmä

CRM on lyhenne englannin kielisistä sanoista Customer Relationship Management eli suoraan käännettynä asiakkuuksien johtaminen. Oksasen (2010) mukaan CRM voi tarkoittaa ainakin seuraavia asioita; käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, myynti- tai markkinointiprosessia, asiakkaiden lähestymistapaa ja hallintaa, liiketoiminnan tietojärjestelmää tai liiketoimintastrategiaa. Yleisemmin CRM sanalla viitataan kuitenkin liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmään.

CRM on enemmän kuin tietojärjestelmä, joka yleisesti liitetään CRM sanaan. Perinteinen tai oikeastaan vanhanaikainen CRM-järjestelmä on myynnin muistiinpanot asiakastapaamisista tai puheluista mahdollisten asiakkaiden kanssa, mutta muuta tietoa CRM järjestelmä ei sisällä. Nykyaikainen ja hyvä CRM koostuu perustasta, johon kuuluu oman organisaation tuotanto, markkinointi ja myynti. Kuvassa 9 on havainnollistettu näiden osa-alueiden liittymistä toisiinsa. Valmis CRM helpottaa muun muassa ymmärrystä myyntiprosessista, siitä nähdään miten markkinointitoimenpiteet vaikuttavat myyntiin ja sieltä voidaan nähdä miten ja kuinka usein olemme yhteydessä tai tapaamme asiakkaita.

(Helgeson, 2017)




*Kuva 9. CRM osapuolet perustuu lähteeseen (Helgeson, 2017)*

Paynen (2005) mukaan moderni ja nykyaikainen CRM tuottaa yritykselle ajantasaista tietoa asiakkaidemme ostokäyttäymisestä, markkinoinnin toimivuudesta sekä asiakkaiden kiinnostuksen kohteista, jolloin yrityksen on helpompaa kohdentaa markkinointiaan tietyille asiakkaille soveltuvaksi. Payne (2005) jakaa CRM:n kolmeen eri osa-alueeseen: operationaalinen, analyyttinen ja kollaboratiivinen osa-alue. Operationaalisella osa-alueella tarkoitetaan automatisoituja liiketoiminnanprosesseja. Tähän kuuluu myynnin , markkinoinnin ja asiakaspalvelun toimenpiteet. Analyyttinen osa-alue kerää, tallentaa ja analysoi operationaalisella osa-alueella luotua tietoa. Kollaboratiivinen eli yhteistyö osa-alue yhdistää yrityksen, asiakkaat ja työntekijät, siten että vuorovaikutus on mahdollista. Yhdessä nämä kolme osa-aluetta tukee ja ruokkii toisiaan. Menestyksekäs CRM, jonka tuloksena on loistava asiakaskokemus vaatii näiden kolmen osa-alueen yhdistämisen.

Asiakkuuksien hallintaan liittyy olennaisesti asiakastietojärjestelmä, jonka avulla asiakkaiden ostokäyttäymisestä, aktiivisuudesta tai esimerkiksi ostotarpeista kerätään tietoa. Sen avulla voidaan omaa myyntitapaa muuttaa kohtaamaan asiakkaan ostotapaa. Torgglerin (2008) kertoo, että markkinoilta löytyy valmiita moderneja järjestelmiä yritysten käyttöön, jotka ovat kehitetty tukemaan markkinointia, myyntiä ja palvelua. Kaikki järjestelmät eivät kuitenkaan sovi suoraan kaikkiin yrityksiin sillä yritykset työskentelevät eri tavoin ja erilaisilla markkinoilla. Järjestelmän valinnassa pitää olla huolellinen, jotta siitä saadaan yritykselle mahdollisimman suuri hyöty.

## 2.5 Myynnin tavoitteet ja tavoitteiden seuranta

Jotta myynnissä voi menestyä, pitää olla selkeät tavoitteet ja toimia järjestelmällisesti toteuttaen ennalta sovittuja toimenpiteitä, joita tavoitteisiin pääsemisessä edellytetään. (Pääkkönen, 2017) Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016) sanovat, että myyntitavoitteiden tarkoitus on johdattaa myyntiä suuntaan, joka myyntistrategiassa on määritelty.

### 2.5.1 Myynnin tavoitteet

Myynnin tavoitteita voivat olla myynnin tehokkuus, myyntihenkilöstön motivoiminen, palkkion määrittäminen ja myyntiaktiviteettien hallinta. Tavoitteet ovat usein asetettu maantieteellisten alueiden, tuoteryhmien, asiakassegmenttien tai näiden yhdistelmien perusteella. Tavoitteet voidaan asettaa vastaamaan syntyneiden kulujen ja kustannusten suhdetta saatuun nettotuottoon tai laskelmaan saadusta tuotosta. Vaihtoehtoisesti esimerkiksi soittomäärät asiakkaille tai joku muu yrityksen johdon asettama erityinen tavoite voi olla tavoitteiden asettamisen lähtökohtana. Monet yritykset asettavat tavoitteet yhdistelemällä riippuen myös myyntihenkilöstön mahdollisuuksista saavuttaa asetetut tavoitteet. On tärkeää, että tavoitteet ovat sellaisia, että ne ovat mahdollista saavuttaa. (Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016) Pääkkönen (2017) tiivistää, että määrällisistä ja ei määrällisistä tavoitteista eli esimerkiksi kaupankoko- tai arvo, tarjousten tai tapaamisten määrä ovat määrällisiä tavoitteita, mutta viestintään tai vuorovaikutukseen liittyvät tavoitteet ovat ei määrällisiä.

Jotta päästään hyvään myyntitehokkuuteen, tavoitteiden täytyy olla riittävän haastavia; ei liian helposti saavutettavissa tai mahdottomia, joihin myyntihenkilöstöllä ei ole mahdollisuuksia päästä käytössä olevilla työkaluilla. Jos tavoitteet ovat liian alhaisia, myyntihenkilöstön potentiaalia jää käyttämättä. Jos tavoitteet ovat vastaavasti liian korkeita, myyntihenkilöstön motivaatio on vaarassa romahtaa, jolloin ei saavuteta parasta mahdollista tehokkuutta. (Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016)

### 2.5.2 Mittarointi

Voitto, tase, varaston kierto tai varaston kuluerät ovat yleisempiä yrityksen mittareita. Kaikki nämä ovat seurauksia yrityksen toiminnasta, joten niillä ei pystytä kehittämään toimintaa tiimi tai yksilötasolla. Näiden niin sanottujen yleisien mittareiden lisäksi tarvitaan mittareita, jotka ovat lähempänä päivittäistä työtä tai prosessia. Jotta voidaan luoda toimiva mittaristo, pitää tuntea prosessi, jonka eri vaiheissa itse työ kulkee.

(Torkkola, 2018) Mattila ja Rautiainen (2010) täsmentävät, että mittarit voidaan jakaa esimerkiksi päämittareihin, joita ovat aiemmin mainitut sekä välinemittareihin, joka kuvaavat päämittareihin vaikuttavia välivaiheita eli asioita, joita tekemällä vaikutetaan päämittareiden tuloksiin.

Yksi tärkeimmistä asioista myynnissä ja myynnin johtamisessa on myynnin tehokkuuden mittaaminen. Ensimmäinen ja ilmiselvin mitattava asia on myynnin tulos. Kuitenkin yleisesti ottaen mitataan helposti niitä asioita, joita on helppo mitata eikä niitä asioita, jotka olisivat tarkoituksen mukaisia mitata ja seurata. Myyntityö jatkaa kehittymistä enemmän pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja tehokkuuden mittaamiseen tarvitaan perinteisistä mittareista poikkeavia mittareita. (Zallocco;Bolman-Pullins;& Mallin, 2008)

Mattila ja Rautiainen (2010) varoittavat likinäköisistä mittareista, jotka mittaavat hetkellistä kaupankäyntiä ja tulevaisuuden kannalta merkityksellisimmät asiat jätetään tekemättä, jotta sen hetken mittarit näyttävät paremmilta. Mitä vähemmän uusmyynnin ja markkinoinnin tapahtumia on, sitä ohuempi on myyntiputken alkupää, joka heijastaa ajan kuluessa myös kaupanteko hetkiin niitä vähentävästi. Ala-Mutka ja Talvela (2004) määrittelevät lisäksi, että oleellisinta on mitata myös toiminnan tuloksellisuuden edellytyksiä eli mitataan niitä asioita, jotka johtavat perinteisissä mittareissa näkyviin lukuihin. Mittariston tulisi siis tasapainottaa lyhyen ja pitkäntähtäimen tavoitteet.

Komulainen (2018) esittää, että mittarit tulisi määritellä tavoitteiden mukaan. Tämä malli on esitetty kuvassa 10. Siinä ajatuksena on rakentaa asetetulle tavoitteelle toimenpiteitä, joita suorittamalla päästään haluttuun lopputulokseen. Tavoitteeseen pääsyä seurataan rakentamalla siihen sopiva mittari, jota säännöllisesti seurataan.

*Kuva 10. Tavoitteet ja niiden seuranta perustuu lähteeseen (Komulainen, 2018)*

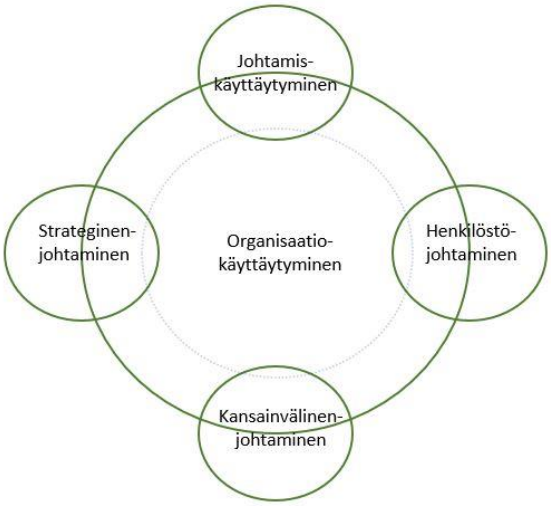
# 3. MYYNTIORGANISAATIO

Yrityksen muuttaessa strategiaansa pitäisi myös vastaavasti muuttaa organisaatiota sillä yleisesti käsitetään niin, että organisaation rakenne seuraa sen strategiaa eikä päinvastoin. Organisoinnissa on kyse kolme eri asia yhteensovittamisesta: tehtävän, ihmisten ja organisaatiomuodon. Näiden kolmen oikeanlaisesta yhdistämisestä seuraa tehokas organisaatio. (Haverila;Uusi-Rauva;Kouri;& Miettinen, 2009)

Tässä osiossa syvennytään organisaation järjestäytymiseen ja yleisempiin organisaatiomalleihin, tarkemmin myyntiorganisaatioon ja hajautettuun organisaatioon.

## 3.1 Organisointi

Peltolan (2008) mukaan johtamista ja organisointia, joka on liiketaloustieteisiin kuuluva tieteenala, voidaan tutkia viiden eri oppialan kautta. Näitä oppialoja ovat organisaatiokäyttäytyminen, johtamiskäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, kansainvälinen johtaminen ja strateginen johtaminen. Kuvassa 11 on esitetty tarkemmin näiden oppialojen väliset suhteet sekä riippuvuudet.




*Kuva 11. Johtaminen ja organisointi perustuu lähteeseen (Peltonen, 2008)*

Jotta ymmärretään millainen organisaatio tukee valittua strategiaa, pitää ymmärtää organisaatiokäyttäymistä, joka tutkii yksilöiden ja organisaatioinen käyttäytymistä sekä niiden välistä vuorovaikutusta. Vastaavasti johtamiskäyttäyminen painottuu johtajuuteen ja johtajan työhön organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen painottuu työsuhteeseen,

tarkemmin tutkittuna työntekijöiden valintaan, koulutukseen sekä henkilöstötoimintojen käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kansainvälinen johtaminen tarkastelee kansalliset rajat ylittävän organisaation toimintaan. Strateginen johtaminen paneutuu yritysten johtamiseen kilpailutilanteissa. (Peltonen, 2008)

Jotta osataan valita omalle yritykselle oikeanlainen ja tarkoituksen mukainen organisaatiomalli, pitää syventyä yrityksen sisäisiin niin sanottuihin organisaation maamerkkeihin, joita perinteisesti ovat yrityksen missio, arvot, visio, resurssit ja strategia. Pitäisi pystyä vastaamaan siis seuraaviin kysymyksiin, jotta valitulla organisaatiomallilla on riittävän vahva pohja eli perustukset; Mitä teemme ja miksi olemme olemassa? Millaisia me olemme? Mihin me haluamme mennä? Millä keinoilla saavutamme nämä tavoitteet? Miten etenemme kohti tavoitetta? (Sahimaa, 2020)

## 3.2 Organisaatiomalleja

Organisaatio klassisessa rakenneteoriassa vastaa kysymykseen miten organisaatio saadaan rakennettua ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ylimmän johdon on jatkuvasti mietittävä tätä haastetta, koska se vaikuttaa merkittävästi organisaation tavoitteisiin pääsyssä. Kuvassa 12 on esitetty klassista rakenneteoriaa kuvaavat käsitteet, jotka ovat rakenteen vaihtoehdot, hallinnolliset prosessit ja hallinnolliset periaatteet. Organisaation valittua rakenteen se tukee organisaatiorakenteen toiminta hallinnollisilla prosesseilla ja periaatteilla. Hallinnolliset periaatteet tukevat valittua rakennetta ja prosessit pitävät organisaation käynnissä. (Harisalo, 2021)

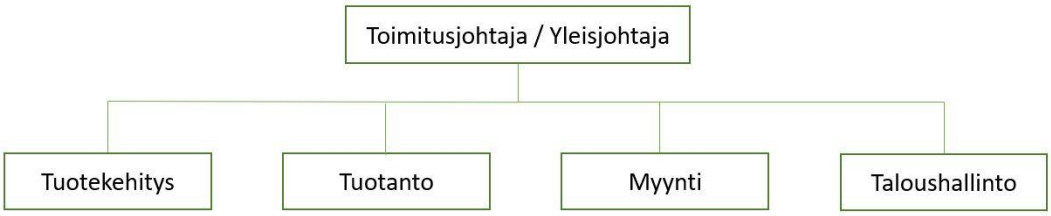
*Kuva 12. Klassisen rakenneteorian käsitteet perustuu lähteeseen (Harisalo, 2021)*

Organisaatiomallin perusteella yrityksen toimintaa ohjataan, valvotaan, järjestetään ja suunnitellaan. Valittu organisaatiomalli määrittää ihmisten työtehtävät, vastuualueet, työroolit ja suhteet sekä myös viestintäverkostot. Valittu rakenne tekee siis johtamisen mahdolliseksi ja se luo organisaatioon kuuluville ihmisille yhteisen käsityksen toiminnan

järjestäytymisestä, työnjaosta ja ohjaussuhteista. Mikään rakenne ei ole toimiva, jos se tehosta henkilöstön toimintaa eikä sovi yhteen yritysten pitkäntähtäimen tavoitteiden kanssa. Organisaatiorakenteen mahdollisuudet ovat sidoksissa organisaation ympäristöön, tehtäviin, tavoitteisiin, teknologiaan ja ihmisiin. (Lämsä & Päivike, 2017)

### 3.2.1 Toimintorakenne

Toimintorakenteessa esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto, myynti ja taloushallinto edustavat horisontaalista työnjakoa. Nämä kaikki ovat erikoistuneita omaan tehtäväalueeseensa. Johdon tehtävänä on valvoa näiden samanarvoisten yksiköiden toimintaa ja varmistaa niiden tasapainoinen kehitys. (Peltonen, 2008) Kuvassa 13 on esitelty tarkemmin toimintorakenteen väliset suhteet. Toimintorakenteesta on käytetty kirjallisuudessa myös nimeä työnjaon funktionaalinen rakenne. Funktionaalinen rakenne toimii yleensä organisaationa, joka on suhteellisen pieni, tuottaa yhtä tuotetta tai palvelua sekä sen markkina-alueet ovat keskenään hyvin samankaltaiset. (Harisalo, 2021)

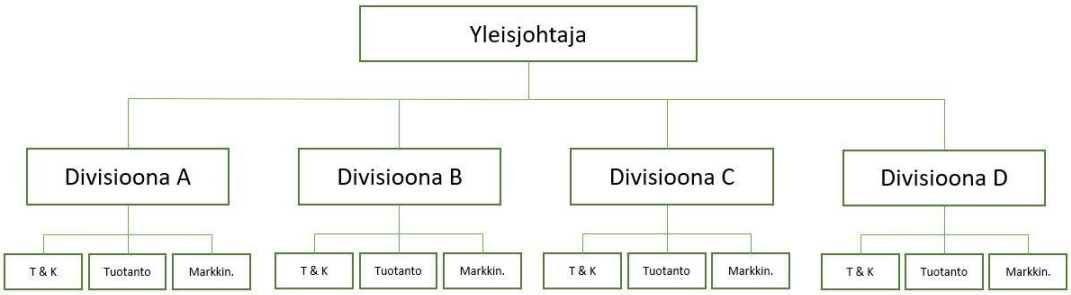



*Kuva 13. Toimintorakenne perustuu lähteeseen (Harisalo, 2021)*

### 3.2.2 Divisioonarakenne

Divisioonarakenne perustuu omiin erillisiin liiketoimintayksiköihin, joita kutsutaan myös tulosyksiköiksi, jos niiden vastuulle kuuluu vastuu yksikön tuloksesta. Tulos- tai liiketoimintayksiköt muodostuvat tavallisesti yrityksen tuotteisiin, asiakkaisiin, toimialoihin tai maantieteellisiin markkina-alueisiin. Jokaisella divisioonalla on omalla vastuulla esimerkiksi tuotekehitys, tuotanto ja markkinointi. Kuvassa 14 on esitetty

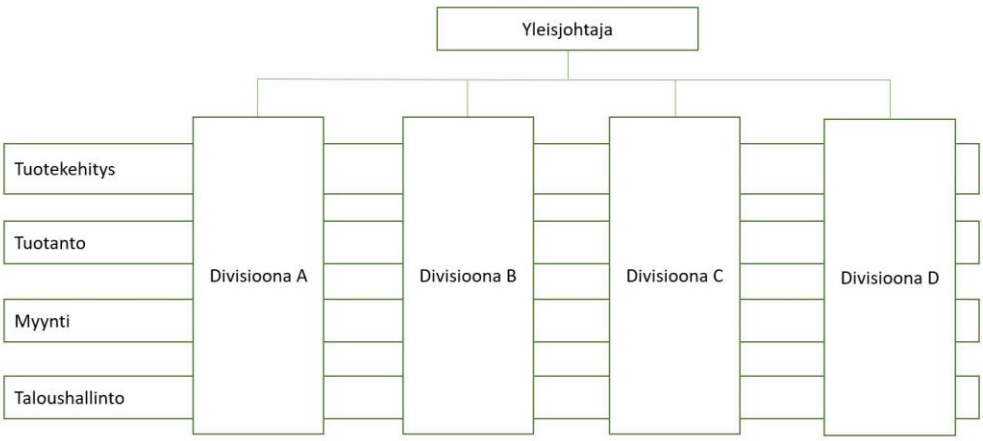
ylimmän johdon ja tulosyksikköjen tavanomaiset suhteet ja riippuvuudet. (Lämsä & Päivike, 2017) (Peltonen, 2008)




*Kuva 14. Divisioonarakenne perustuu lähteisiin (Lämsä & Päivike, 2017) (Peltonen, 2008)*

### 3.2.3 Matriisirakenne

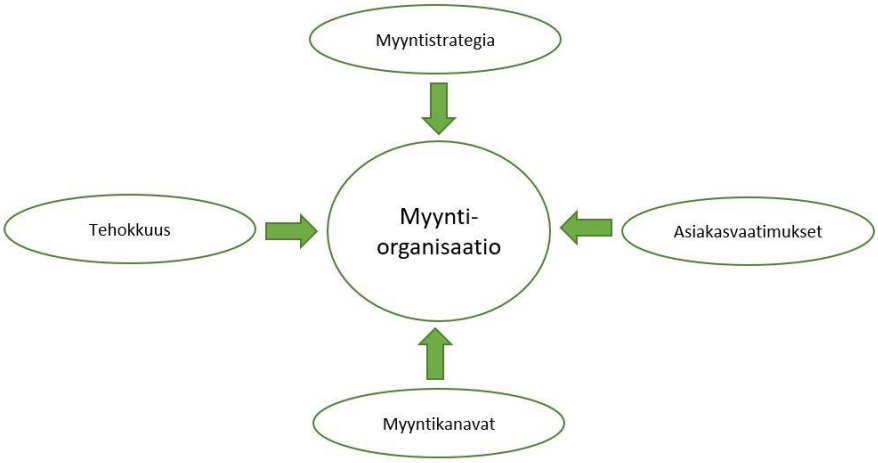
Matriisirakenteen voidaan ajatella yhdistävän toiminto- ja divisioonarakenteen samaan organisaatioon, jossa ne ovat kiinteästi kytköksissä toisiinsa. Tämän rakenteen tulkitaan perustuvan kahteen erilaiseen osa-alueeseen, joista toinen tarkoittaa, että matriisirakenteessa toiminnot vastaavat omasta toiminnastaan muulle organisaatiolle. Toiseksi organisaatio on rakennettu myös divisioonittain, jolloin työntekijöille muodostuu kaksi esimiestä: toinen toiminto-organisaatiossa ja toinen divisioonassa. Kuvassa 15 on havainnollistettu näiden tasojen välisiä riippuvuussuhteita. (Lämsä & Päivike, 2017) (Harisalo, 2021)




*Kuva 15. Matriisirakenne perustuu lähteisiin (Lämsä & Päivike, 2017) (Harisalo, 2021)*

## 3.3 Myynninorganisointi

Myyntiorganisaation rakenteeseen vaikuttavat tekijät ovat myyntistrategia, asiakasvaatimukset, myyntikanavat ja myynnin tehokkuusajattelu. Organisaatiota pitää siis tarkastella siten, että se soveltuu valittuun myyntistrategiaan ja sen avulla voidaan täyttää asiakkaiden vaatimukset. Myyntiorganisaatiota luodessa tai kehittäessä pitää huomioida myös myyntikanavat, joita käytetään sekä organisaation pitää olla mahdollisimman tehokas, jotta yrityksellä on mahdollisuuksia pärjätä kilpailluilla markkina-alueilla. (Piercy & Lane, 2009) Kuvassa 16 on havainnollistettu edellä mainittuja asioita.

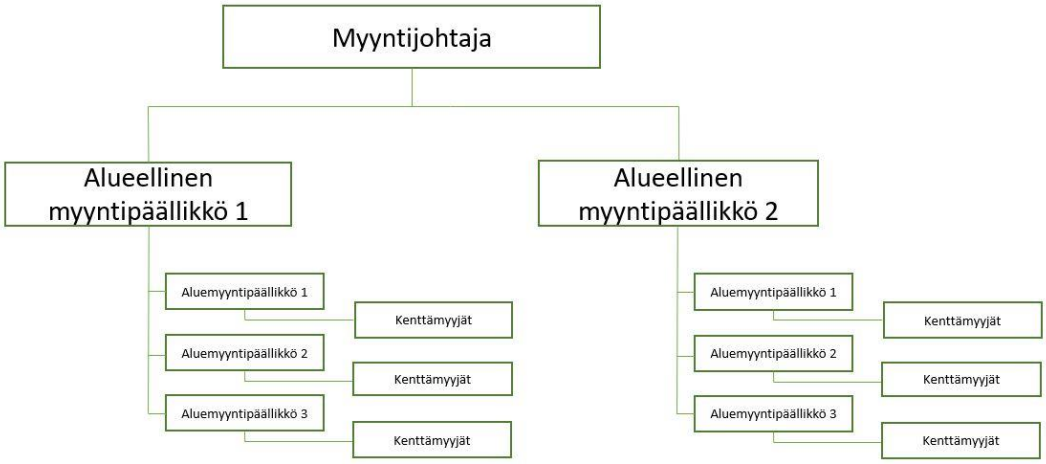



*Kuva 16. Myyntiorganisaatioon vaikuttavat tekijät perustuu lähteeseen (Piercy & Lane, 2009)*

Myynti tavanomaisesti organisoidaan kahden osaston tai osa-alueen ympärille, jotka ovat jokaisen myyntiorganisaation perusta. Nämä osa-alueet ovat kenttämyynti, joka vastaa asiakastapaamisista ja taustatukitiimi (myöhemmin Back office team), joka tukee kenttämyyntiä monin eri tavoin. Kenttämyynti useimmiten koostuu myyntihenkilöistä, jotka esimerkiksi alueittain vastaavat myynnistä ja solmivat kaupat asiakkaiden kanssa. Kenttämyynti raportoi edelleen myyntipäällikölle, jolla on vastuunaan suurempi maantieteellinen alue tai jos on pieni organisaatio, kenttämyynti raportoi suoraan myynti- tai toimitusjohtajalle. Back office teamiin useimmiten kuuluu myyntiassistentit, jotka vastaavat kenttämyynnin tukemisesta päivittäisissä asioissa, muun muassa logistiikkaan ja toimituksiin liittyvissä asioissa. (Parravicini, 2015)

### 3.3.1 Kenttämyynnin organisointi

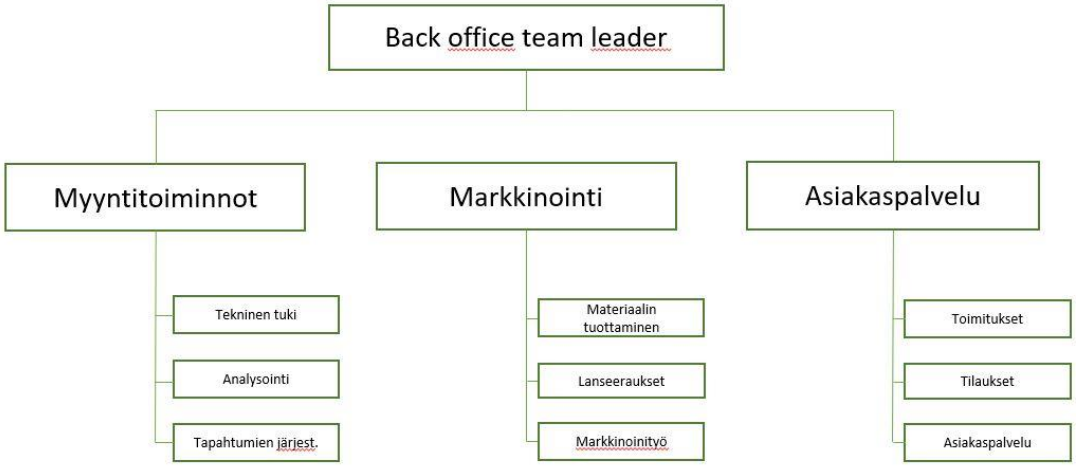
Kun yritys on tehnyt strategiset valinnat myyntiorganisaation suhteen myynti voidaan rakentaa alueellisesti tai asiakasperusteisesti. Myyntivastaavalle eli kenttämyyjälle määritellään tietty alue missä hän toimii. Myyntivastaava on raportointi vastuusta aluemyyntipäällikölle, myyntipäällikölle tai myyntijohtajalle riippuen aina organisaation koosta. Suorien alaisten määrä pitäisi olla kuitenkin alle 12, jotta voidaan taata tehokas ja laadukas sisäisen kanssakäyminen. (Parravicini, 2015) Kuvassa 17 on havainnollistettu tällaista myyntiorganisaatiota.




*Kuva 17. Myyntiorganisaatiomalli kenttämyyntiin perustuu lähteeseen (Parravicini, 2015)*

### 3.3.2 Back Officen organisointi

Myynnin back office teamiin kuuluu perinteisesti kolme pääroolia: myyntitoiminnot, markkinointi ja asiakaspalvelu. Myyntitoimintojen tukitiimin tehtävät ovat myynnin tekninen, analyyttinen ja käytännön tuki. Esimerkkeinä tuotteiden teknisissä asioissa avustaminen ja myyntitapahtumien järjestelyiden hoitaminen. Markkinointitiimin tehtävä on markkinoida yrityksen tuotteita ja/tai palveluita eli kanavia pitkin. Esimerkkeinä uusien tuotteiden tai palveluiden lanseeraaminen markkinoilla yhdessä myynnin kanssa. Asiakaspalvelun tehtävänä on tilaus- ja toimitusprosesseista huolehtiminen sekä yleisestä asiakaspalvelusta huolehtiminen. (Parravicini, 2015) Kuvassa 18 on esitelty esimerkki yllämainitusta organisaatiomallista.




*Kuva 18. Myyntitaustatukitiimin esimerkki organisaatio perustuu lähteeseen (Parravicini, 2015)*

Myynnin back office teamiin kuuluvat erilaiset toiminnot, jotka tukevat myyntiä, esimerkiksi materiaalin tuottamista, myyntitapahtumien järjestämistä, teknistä osaamista, mutta myynnin onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää ja seurata, mitä yrityksen myyntihenkilöstö tarvitsee back office teamilta. Tärkeää on siis järjestää myynnille sellaista tukea, joita se tarvitsee tehostaakseen myyntiä ja myyntiprosessia, ei muodostaa organisaatiota, joka tuottaa sellaista palvelua, joita myynti ei tarvitse. (Kunkle, 2021)

## 3.4 Hajautettu organisaatio

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät maantieteellisesti erillään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteydenpito ja kommunikaatio tapahtuu pääosin virtuaalisesti eri viestintäkanavia käyttäen. Hajautettu organisaatio ei poissulje kasvokkain tapahtuvia tapaamisia, mutta pääasiallisesti yhteydenpito hoidetaan muulla tavalla. Hajautettua organisaatiota ollaan myös kutsuttu virtuaaliseksi organisaatioksi . (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)

Hajautetun organisaation määrittävät tekijät ovat paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Paikka voi olla jokaisella organisaatioon kuuluvalla vaihtuva tai kiinteä, ja työskentelyaika voi olla eri riippuen esimerkiksi siitä ollaanko samalla aikavyöhykkeellä samaan organisaatioon kuuluvien jäsenten kanssa. Jos organisaation jäsenet asuvat eri aikavyöhykkeillä on todennäköistä että organisaatiosta tulee

moninainen erilaisten kulttuurien ansioista sekä myös koulutustaustat voivat olla erilaisia. Vuorovaikutuksen tapahtuu kasvotusten tai eri teknologioiden avulla. (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)

Hajautetussa organisaatiossa tärkeäksi onnistumisen tekijäksi on tullut tavoitettavuus. Nykypäivänä ihmiset muutenkin matkustavat paljon työn vuoksi, joten käytännössä ei ole merkitystä missä tavoitettava henkilö kulloinkin on. Jotta hajautettu organisaatio voi toimia tehokkaasti, on tärkeää että jokainen organisaatioon kuuluva tuntee oman työnsä merkitykselliseksi. Johtajan pitää pystyä luomaan sellainen ilmapiiri, että kaikki tuntevat työnsä merkitykselliseksi eikä kasvokkain tapahtuvia pidä unohtaa vaan päinvastoin niihin on syytä panostaa, jotta saadaan aikaan luottamus toimijoiden välille. (Humala, 2007)

### 3.4.1 Hajautetun organisaation tyypit

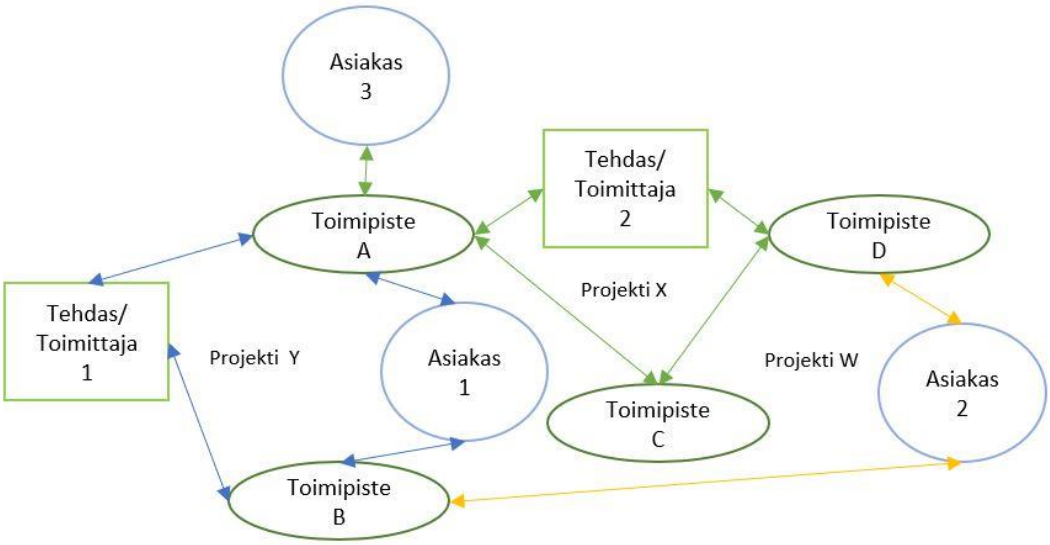
Työorganisaatioita yhdistää sovitut tavoitteet ja tehtävät, jotka on strategiaa luodessa organisaatiolle määrätty. Ilman tavoitteita ja tehtäviä organisaatiota ei ole olemassa. Hajautetussa organisaatiossa yksitäiset ihmiset ja ryhmät eivät työskentele samassa paikassa eivätkä välttämättä samaan aikaan. Hajautetut organisaatiot voidaan jakaa kolmeen erityyppiin; maantieteellisesti tai ajallisesti hajautuneiksi tai organisaation rajat ylittäväksi organisaatioksi. (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)

Maantieteellisesti hajautuneella organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa työntekijät asuvat eri puolella maata tai maapalloa, joiden tehtävät ja toimeksiannot ovat yhteisiä. Ajallisesti hajautetussa organisaatiossa käytetään aikavyöhykkeitä hyväksi siten, että työ ei katkea vaan työpäivän päättyessä työ siirretään toisella aikavyöhykkeellä työskentelevälle kollegalle, joka jatkaa siitä mihin edellisellä aikavyöhykkeellä jäätiin. Organisaatiot ylittävät organisaatioihin kuuluu useampia itsenäisiä yrityksiä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)

Hajautettu johtaminen vaatii myös johtajuudelta erilaista osaamista kuin perinteinen johtaminen, joten myös johtajan on kyettävä käyttämään hyödyksi virtuaalisia kommunikointitapoja organisaatiotyypistä riippumatta. Virtuaalijohtamisessakin tarvitaan ymmärrystä yksilöiden kehittymistarpeista ja heidän kuulemista. Läsnäolon tunne pitää saada tuntumaan myös virtuaalisesti, työntekijälle ei saa tulla tunnetta, että hän olisi jäänyt jollain tapaa yksin. (Humala, 2007)

### 3.4.2 Työnkulku hajautetussa organisaatiossa

Hajautetut organisaatiot rakentuvat organisaationsa toimipaikkaverkostonsa varaan. Kuvassa 19 on esitetty tarkemmin, kuinka eri projektit, asiakkaat ja toimipaikat voivat linkittyä toisiinsa. Tässä tapauksessa samaan organisaatioon kuuluvat jäsenet toimivat samassa organisaatiossa, projektissa ja saman asiakkaan kanssa. Kaikki toiminta on mahdollista suorittaa virtuaalisesti, riippuen projektin luonteesta. Jotkut vaiheet projektissa vaativat fyysistä tapaamista, mutta pääosin työ voidaan suorittaa eri aikaan. (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)



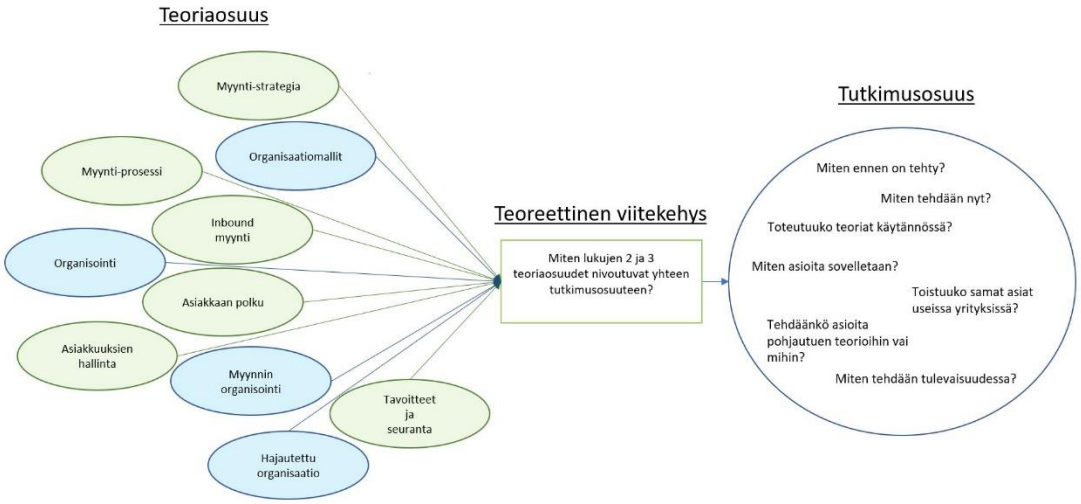

*Kuva 19. Hajautettu organisaatio ja projektit perustuu lähteeseen (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004)*

Kuvasta 19 havaitaan, että sama asiakas voi olla yhteydessä useampaan organisaation toimipisteeseen saman projektin tiimoilta. Samaan aikaan yhdellä toimipisteellä voi olla useampia projekteja saman tai eri asiakkaiden kanssa sekä oman toimipisteen tai useamman oman organisaation toimipisteen kanssa.

Hajautetun organisaation yleistymistä on edesauttanut teknologian kehittyminen, jonka vuoksi toimintoja voidaan luoda paikkoihin, joihin se ei välttämättä ennen olisi ollut mahdollista. Toimintojen ei tarvitse olla lähellä vaan ne voivat olla kaukana yrityksen pääkonttorista kaukanakin, kuten myös asiakkaat ja/tai omat toimipisteet keskenään. (Humala, 2007)

# 4. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Edellisissä teoriaosuuksissa myynnin johtaminen sekä hajautettu myyntiorganisaatio syvennyttiin kyseisiin aihealueisiin tarkemmin. Aihealueita käytiin läpi käyttäen erilaisia lähteitä, jotta aihealueet tulisi käytyä tarkkuudella läpi. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä tarkoituksena on tehdä poimintoja käydyistä aiheista, joita hyödynnetään työn varsinaisessa tutkimusosuudessa. Kuvassa 20 on esitetty teoriaosuuden ja tutkimusosuuden nivoutuminen yhteen prosessinomaisesti.




*Kuva 20. Teoriaosuuksien yhdistyminen varsinaiseen tutkimusosuuteen*

Käydyn teorian pohjalta lähdettiin rakentamaan teoreettista viitekehystä, joka toimii pohjana myös varsinaiselle tutkimusosuudelle eli haastatteluille. Taulukkoon 1 on kerätty oleellisia asioita teoriasta myynnin johtamisen ja siihen liittyvän organisaation tai organisoinnin osalta. Osa-alueita on viisi, jotka ovat myyntistrategia, myyntiprosessi, inbound myynti, asiakkuuksien hallinta sekä tavoitteet ja seuranta. Ensimmäisessä sarakkeessa on oleellinen osa myynnin johtamisesta esitettynä lyhyenä otantana teoriasta, jonka vieressä mietitään asiaa organisaation kautta. Jokaisen rivin kohdalla pidettiin mielessä hajautettu organisaatio. Kolmanteen ja viimeiseen sarakkeeseen on haettu varsinaista pääkysymystä työn empiiriseen osaan.

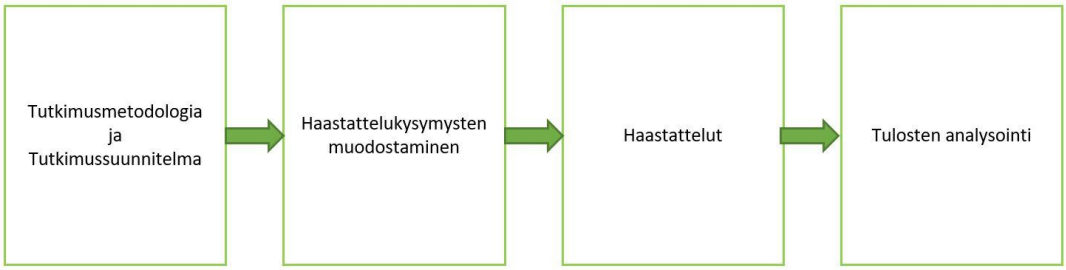
Taulukko 1. *Teoreettinen viitekehys taulukkomuodossa.*

| | Myynnin johtaminen | Myynnin organisaatio | | Empiirisen tutkimuksen pääkysymys |
|---|---|---|---|---|
| Myyntistrategia | Osa-alueet:<br>- Markkinatuntemus<br>- Myyntiorganisaatio<br>- Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen<br>- Myynninprosessit ja järjestelmät<br>(Nieminen & Tomperi, 2008) | Yrityksen missio, visio, resurssit ja strategia<br>- Mitä teemme ja miksi olemme olemassa?<br>- Millaisia me olemme? Mihin haluamme mennä?<br>- Millä keinoilla saavutamme nämä tavoitteet?<br>(Sahimaa, 2020) | ⇨ | Miten yrityksessänne on huomioitu hajautettu organisaatio myyntistrategiaa luotaessa? |
| Myyntiprosessi | Perinteinen myyntiprosessi<br>- Seitsemän vaihetta<br>- Johdonmukaisesti suorittamalla päästään haluttuun lopputulokseen<br>(Moncrief & Marshall 2005)<br><br>Uudempi ajatusmaailma<br>- Myyntiprosessi muokataan asiakaan ostotavan mukaisesti<br>- Yrityksellä voi olla useampia erilaisia myyntiprosesseja<br>(Klingvall 2021) | Myyntiorganisaatioon vaikuttavat tekijät:<br>- Myyntistrategia sekä asiakasvaatimukset<br>- Myyntikanavat ja myynnin tehokkuusajattelu<br>(Piercy & Lane, 2009) | ⇨ | Vaikuttaako teidän yrityksessä myyntiprosessiin se, että myynnissä on hajautettu organisaatio ? |
| Inbound myynti | Digitalisaatio, Internet ja sosiaalinen media<br>- Lisäarvoa asiakkaalle hyödyllisellä markkinoinnilla<br>(Jääskeläinen, 2018)<br>- Mahdollistavat tiedon löytämisen ilman myyjää<br>- Jopa 70% asiakkaista tehnyt ostopäätöksen ennen kuin ottaa yhteyttä myyntiin<br>(Sheridan, 2019) | Kolmen osa-alueen yhteensovittamista:<br>- Tehtävä, ihminen ja orgasaatiomuoto<br>- Strategian muuttuessa pitäisi muuttaa myös organisaatiota<br>(Haverila;Uusi-Rauva;Kouri;& Miettinen, 2009) | ⇨ | Kun myynti muuttuu niin onko yrityksessänne muutettu organisaatiota? Onko hajautetulla organisaatiolla ollut tähän merkitystä ? |
| Asiakkuuksien hallinta | Tavoitteena parantunut:<br>- Asiakashankinta ja asiakaspysyvyys<br>- Asiakastyytyväisyys ja - kannattavuus<br>(Ala-Mutka;Talvela, 2004) | Asiakkuuksien strateginen kehittäminen<br>- Organisaation kyky muodostaa monitahoisia rakenteellisia malleja ja prosesseja<br>- Asiakkuuksien hallintajärjestelmä<br>(Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016)<br>- Hajautetussa organisaatiossa tärkeäksi onnistumisen tekijäksi on tullut tavoitettavuus<br>(Humala, 2007) | ⇨ | Vaikuttaako hajautettu organisaatio teillä asiakkuuksien hallintaan? |
| Tavoitteet ja seuranta | Myyntitavoitteet<br>- Selkeät tavoitteet joihin on mahdollista päästä<br>- Johdattavat haluttuun suuntaan (myyntisrategia)<br>(Cuevas;Donaldson;& Lemmens, 2016)<br><br>Seuranta<br>- Mittarit määritellään tavoitteiden mukaan<br>(Komulainen 2018) | Työorganisaatio<br>- Sovitut tavoitteet ja tehtävät, jotka on määritelty strategiassa<br>- Ilman tavoitteita ja tehtäviä organisaatiota ei ole olemassa<br>- Hajautetussa organisaatiossa yksitäiset ihmiset ja ryhmät eivät työskentele samassa paikassa eivätkä välttämättä samaan aikaan<br>(Vartiainen; Kokko & Hakonen, 2004) | ⇨ | Hajautetussa organisaatiossa ihmiset eivät työskentele samassa paikassa. Vaikuttaako se tavoitteisiin tai käytössänne oleviin mittareihin ? |

Taulukossa 1 on esitetty teoreettinen viitekehys, joka luo tiivistelmän ja pohjan siirtymiselle teoriaosuudesta haastatteluosuuteen. Haastattelussa käytettiin pääkysymysten alla tarkentavia ja laajuudeltaan pienempiä alakysymyksiä, jotka ovat kokonaisuudessaan esitetty liitteessä A.

# 5. TUTKIMUSOSUUS

Tutkimus perustui neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin valittavaa tutkimusmetodologiaa ja sen sopivuutta aiheen sekä käytössä olevien resurssien kannalta. Tämän perustella luotiin tutkimussuunnitelma. Toisessa vaiheessa laadittiin haastatteluihin keskustelun pohjaksi kysymyspatteristo, jota hyödynnettiin kolmannessa vaiheessa, joka oli varsinainen haastatteluosuus. Haastatteluiden jälkeen siirryttiin viimeiseen neljänteen vaiheeseen, jossa analysoitiin haastatteluiden pohjalta saadut vastaukset. Tutkimusosuuden rakenne ja kulku on kuvattu kuvassa 21.



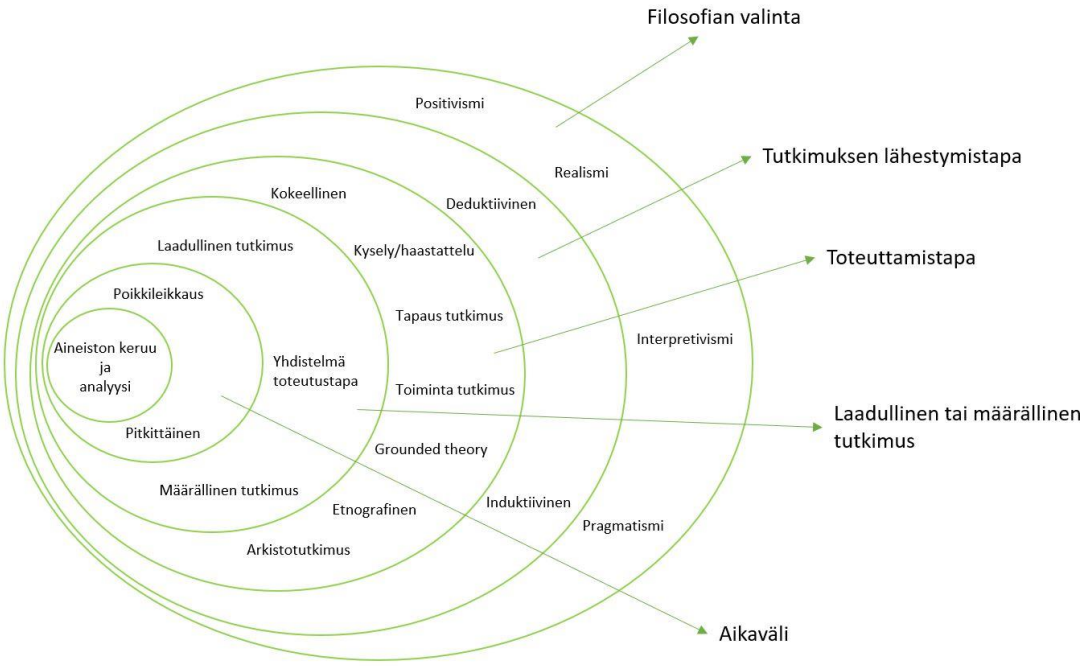

*Kuva 21. Tutkimusosuuden rakenne ja kulku*

## 5.1 Tutkimusmetodologian valinta

Tutkimuksen suuntaa lähdettiin rakentamaan Saundersin (2019) esittämän tutkimussipulin kautta. Tämä on esitetty kuvassa 22. Ajatuksena sipulissa on, että edetään kohti ydintä kuorimalla siitä kerroksia pois eli vastaamalla kysymyksiin, joita jokaisessa kerroksessa on esitetty.

Ensimmäisessä kerroksessa valitaan tutkimusfilosofia, jolla tutkimusta lähdetään toteuttamaa. Tässä tapauksessa päädyttiin valitsemaan interpretivismi, koska tutkija on itse keskeinen osa tutkimusprosessia. Lisäksi tutkimuksessa tehdään muutamia syventäviä tutkimuksia, tässä tapauksessa syvällisempiä laadullisia haastatteluita. Toisessa kerroksessa valitaan joko induktiivinen tai deduktiivinen tutkimus, joista valittiin induktiivinen tutkimus, koska tutkimusta tehdään pääosin tarkastelemalla ja analysoimalla haastattelun tuloksia, joten tutkija on subjektiivinen. Kolmannessa kerroksessa valitaan toteuttamistapa, jolla tutkimusta lähdetään rakentamaan. Tähän tutkimukseen valittiin kysely/haastattelu tapa, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää ja selittää vaan tulkita ja ymmärtää. Haastattelut tehdään avoimena, mutta siten, että haastattelun rungoksi on koottu valmiiksi kysymyksiä. Neljännessä vaiheessa

valitaan toteuttamistapa, joka valittiin laadulliseksi tutkimukseksi haastattelututkimuksen luonteen vuoksi. Viidesvaihe antaa tutkimukselle aikaperspektiivin, joka tässä tapauksessa valittiin poikkileikkaukseen, koska haastatteluilla pyritään selvittämään haastatteluiden yritysten tämän hetkinen tilanne myynnin johtamisessa hajautetussa organisaatiossa. Viimeisessä vaiheessa valitaan analyysin tavat, miten saatua aineistoa lähdetään analysoimaan. Tässä tutkimuksessa analyysi tehdään yhteen vetämisellä ja yhteyksien tunnistamisella kerätystä aineistosta (Saunders;Lewis;& Thornhil, 2009).




*Kuva 22. ”Tutkimussipuli” mukailtu (Saunders;Lewis;& Thornhil, 2009)*

## 5.2 Haastattelukysymysten muodostaminen

Haastattelukysymyksiä lähdettiin muodostamaan siltä pohjalta, että tulosten avulla voitaisiin etsiä ratkaisu haastatteluosuuden pääkysymykseen; miten myyntiä johdetaan nyt hajautetussa organisaatiossa?

Jokainen aihealue: myyntistrategia, myyntiprosessi, Inbound myynti, asiakkuuksien hallinta, tavoitteet ja seuranta sekä sisäinen viestintä jaettiin pienempiin osakysymyksiin, jotta kysymyksiä oli helpompi lähestyä myös haastateltavan näkökulmasta. Jokaisen alueen osalta pyrittiin haastatteluilla selvittämään miten hajautettu organisaatio on vaikuttanut kyseiseen osa-alueeseen vai onko sillä vaikutusta ollenkaan. Aihealueittain valittiin yksi pääkysymys, jotka ovat esitetty taulukossa 2. Vastauksia pääkysymyksiin

haettiin aiemmin mainituilla pienemmillä osakysymyksillä, jotka on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä A. Haastattelukysymykset toimivat haastattelun aikana runkona haastattelulle eikä kaikkia kysymyksiä välttämättä käytetty jokaisessa haastattelussa, jos asiaa oli sivuttu jo eri vaiheessa haastattelua.

Taulukko 2. *Haastattelun pääkysymykset aihealueittain.*

| Aihealue | Pääkysymykset |
|---|---|
| Myyntistrategia | Miten yrityksessänne on huomioitu hajautettu organisaatio myyntistrategiaa luodessa? |
| Myyntiprosessi | Vaikuttaako teidän yrityksessä hajautettu organisaatio myyntiprosessiin? |
| Inboundmyynti | Onko myynnin muuttuessa yrityksessänne muutettu organisaatiota? Onko hajautetulla organisaatiolla ollut tähän vaikutusta? |
| Asiakkuuksien hallinta | Vaikuttaako hajautettu organisaatio teillä asiakkuuksien hallintaan? |
| Tavoitteet ja seuranta | Hajautetussa organisaatiossa ihmiset eivät työskentele samassa paikassa. Vaikuttaako se tavoitteisiin tai käytössänne oleviin mittareihin? |
| Sisäinen viestintä | Miten teillä hoidetaan sisäistä viestintää? |

## 5.3 Haastateltavat

Haastatteluihin pyrittiin saamaan vastaajia myynninjohdollista tehtävistä, joilla olisi kokemusta hajautetuista organisaatioista. Haastatteluun haluttiin myös eri vaiheissa työuraa olevia ihmisiä, jotta nähtäisiin onko työkokemuksella, sukupuolella tai koulutuksella merkitystä siihen miten asiat koetaan. Haastatteluun saatiin mukaan yksitoista henkilöä, jotka täyttivät haastatteluun osallistuvien kriteerit. Haastateltavien taustatiedot ovat esitetty taulukossa 3. Haastateltavat jaettiin iän mukaan kolmeen eri luokkaan: 35-45 vuotiaat (3hlö), 45-55 vuotiaat (4hlö) ja 55-65 vuotiaat (4hlö). Haastateltavista seitsemän oli suorittanut ammattikorkeakouluopinnot ja yliopistosta valmistuneita mukana oli neljä henkilöä. Myyntikokemusta oli viidelle haastateltavalle kertynyt 10-20 vuotta, viidelle 20-30 vuotta ja yhdelle yli 30 vuotta.

Taulukko 3. *Haastateltavien perustiedot.*

| Haastateltava | Nimike | Sukupuoli | Ikähaarukka (v) | Koulutus | Myyntikokemus (v) |
|---|---|---|---|---|---|
| Haastateltava 1 | Liiketoimintapäällikkö | Mies | 55-65 | AMK-insinööri | 30+ |
| Haastateltava 2 | Liiketoimintajohtaja | Mies | 55-65 | AMK-insinööri | 20-30 |
| Haastateltava 3 | Kansainvälinen kategoriapäällikkö | Mies | 45-55 | AMK-insinööri | 10-20 |
| Haastateltava 4 | Myyntijohtaja | Nainen | 45-55 | Tradenomi | 20-30 |
| Haastateltava 5 | Operatiivinen johtaja | Mies | 35-45 | AMK-insinööri | 10-20 |
| Haastateltava 6 | Myyntijohtaja | Nainen | 45-55 | Diplomi-insinööri | 20-30 |
| Haastateltava 7 | Myyntijohtaja | Nainen | 45-55 | FM, KTM | 10-20 |
| Haastateltava 8 | Myyntijohtaja | Mies | 35-45 | Diplomi-insinööri | 10-20 |
| Haastateltava 9 | Myyntijohtaja | Mies | 35-45 | Diplomi-insinööri | 10-20 |
| Haastateltava 10 | Myyntijohtaja | Mies | 55-65 | AMK-insinööri, eMBA | 20-30 |
| Haastateltava 11 | Myyntijohtaja | Mies | 55-65 | AMK-insinööri | 20-30 |

Jokainen haastateltava työskenteli eri yrityksessä ja yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kuluttajamyynti jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle ja keskityttiin yritysten väliseen kaupankäyntiin. Pääosin haastateltavat vastasivat kotimaanmyynnistä, mutta joukossa oli mukana myös muutama, joiden vastuulle kuului myös vientimyyntiä. Yritysten liikevaihdot ja henkilöstömäärät vaihtelivat melko paljon, jota myös tavoiteltiin haastateltavien valinnassa, jotta saadaan selville onko sillä kuinka paljon merkitystä, miten myyntiä johdetaan. Yritysten liikevaihto- ja henkilöstömääräluokat ovat esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. *Haastateltavien yritysten perustiedot.*

| Yritys | Ammattiala | Liikevaihtoluokka (m€ | Henkilöstö (hlö | Myyntiorganisaatio (hlö) |
|---|---|---|---|---|
| Yritys 1 | Rakennustuoteteollisuus | 10-50 | 10-50 | 15 |
| Yritys 2 | Suunnittelu- ja konsultointiala | 100-200 | 500+ | 30 |
| Yritys 3 | Tekninen tukkukauppa | 200-500 | 500+ | 700 |
| Yritys 4 | Teknologiateollisuus | 100-200 | 500+ | 10 |
| Yritys 5 | Rakennustuoteteollisuus | 10-50 | 100-200 | 65 |
| Yritys 6 | Teknologiateollisuus | 10-50 | 10-50 | 20 |
| Yritys 7 | Informaatioteknologia | 200-500 | 500+ | 10 |
| Yritys 8 | Rakennustuoteteollisuus | 100-200 | 50-100 | 10 |
| Yritys 9 | Kone-ja metallituoteteollisuus | 200-500 | 200-500 | 20 |
| Yritys 10 | Rakennustuoteteollisuus | 10-50 | 100-200 | 20 |
| Yritys 11 | Teknologiateollisuus | 200-500 | 200-500 | 30 |

*haastateltavan myyntiorganisaation koko, sisältää omat alaiset ja taustatoiminnot

Haastateltavien taustatietoja sekä yrityksiä, joissa he työskentelivät haastatteluhetkellä, voidaan sanoa erittäin hyvin soveltuviksi kyseessä olevaan tutkimukseen. Kaikilta löytyi mukavasti kokemusta myyntitehtävistä sekä sopivasti hiukan erilaista koulutustaustaa. Lisäksi yritykset, joissa haastateltavat työskentelivät, olivat sopivasti eri aloilta. Vaikka joukossa oli myös samaan teollisuuden alaan liittyviä yrityksiä niin kuitenkaan keskenään suoria kilpailijoita ei haastattelussa ollut mukana. Myös yritysten koko niin liikevaihdon, kokonaishenkilöstömäärän tai myyntiorganisaation koon mukaan vaihtelivat sopivasti, jotta saatiin hiukan ymmärrystä siihen, miten ne vaikuttavat vai vaikuttavatko myynnin johtamiseen hajautetussa organisaatiossa.

## 5.4 Haastattelujen kulku

Haastateltaville lähettiin etukäteen tiedot haastattelun aihealueista: myyntistrategia, myyntiprosessi, Inbound myynti, asiakkuuksien hallinta ja tavoitteet sekä seuranta. Etukäteen ei ollut tarvetta haastateltavan valmistautua vaan asiat käytiin tarkemmin läpi haastattelun aikana.

Haastattelut suoritettiin kaikki virtuaalisesti verkkokokouksina, jotka tallennettiin haastateltavien luvalla. Tähän päädyttiin, jotta haastattelut sujuisivat nopeammin ja varsinainen muistion laatiminen jäi haastattelijalle myöhempään vaiheeseen tehtäväksi. Tallenteita ei käytetty muuhun kuin muistioiden laatimiseen, jonka jälkeen tallenteet poistettiin. Jokaisen haastateltavan kohdalla saatiin kaikki oleelliset kysymykset käytyä läpi ja kerättyä niistä tarvittavat vastaukset myöhempää analyysiä varten. Haastattelujen kestot vaihtelivat 30 minuutista 60 minuuttiin riippuen haastateltavan aikataulusta.

Jokainen haastattelu noudatti samanlaista kaavaa; haastattelut aloitetiin haastateltavien perustiedoilla, joista jatkettiin heidän organisaatioon liittyviin kysymyksiin. Sen jälkeen siirryttiin myyntistrategiaan, myyntiprosessiin, Inbound myyntiin, asiakkuuksien hallintaan, tavoitteisiin ja seurantaan sekä sisäiseen viestintään. Jos aikaa jäi, esitettiin haastateltaville bonuskysymys, jossa kysyttiin miten he näkevät myynnin johtamisen tulevaisuudessa eli miten myynnin johtaminen kehittyy?

Kaikkien haastateltavien kanssa ehdittiin käymään tärkeimmät kysymykset lävitse. Ihan kaikkien kanssa ei kuitenkaan liitteen A mukaista kysymyspatteristoa käyty kokonaisuudessaan läpi vaan sitä sovellettiin matkan varrella, esimerkiksi niissä tapauksissa, jos jotain tiettyä asiaa oli sivuttu jo aiempien kysymysten kohdalla, asiaa ei välttämättä enää nostettu uudelleen esille.

# 6. HAASTATTELUJEN ANALYSOINTI

Tässä osiossa esitellään haastattelujen tuloksia aihealueittain. Haastattelujen alussa esitettiin haastateltaville kysymyksiä heidän myyntiorganisaatiostaan, siitä millainen heidän myyntiorganisaationsa on kenttämyynnin ja back officen osalta. Vastaukset noudattivat pääosin teoriaosuuden luvussa 3.3 Myynninorganisointi läpikäytyä tapaa organisoida eli tavanomaisesti myynti jaetaan kahteen osastoon tai osa-alueeseen: kenttämyyntiin ja back officeen. Taulukossa 5 on esitetty haastateltavien myyntiorganisaatioista perustiedot.

Taulukko 5. *Haastateltavien myyntiorganisaatioiden perustiedot.*

| Haastateltava | Millainen on teidän myyntiorganisaatio? | Millainen organisaatio? |
|---|---|---|
| Haastateltava 1 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. | Hajautettu |
| Haastateltava 2 | Myyjä + muu organisaatio, joka tukee myyntiä. | Hajautettu |
| Haastateltava 3 | Suuri tekninen myynti ja kevyt back office. | Hajautettu |
| Haastateltava 4 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. | Hajautettu |
| Haastateltava 5 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. | Hajautettu |
| Haastateltava 6 | Myyjät, myyntiassistentti + erillinen tekninentuki. | Hajautettu |
| Haastateltava 7 | Myyjät + erillinen organisaatio, joka esikäsittelee tarjouspyynnöt. | Hajautettu |
| Haastateltava 8 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. | Hajautettu |
| Haastateltava 9 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. Lisäksi jälleenmyyjiä. | Hajautettu |
| Haastateltava 10 | Myyjät + erillinen backoffice ja tilausten käsittely. | Hajautettu |
| Haastateltava 11 | Myyjät + erillinen tekninen tuki. Lisäksi jälleenmyyjiä. | Hajautettu |

Kuten taulukosta 5 huomataan, haastateltavien organisaatiot olivat pääpiirteiltään samanlaisia muutamia poikkeuksia ja eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Jokaisessa myyntiorganisaatiossa on oma kenttämyynti ja erillinen back office, joka tarkoittaa tässä tapauksessa tilaustenkäsittelyä, logistiikanhallintaa sekä teknistä tukea. Eroavaisuudet löytyivät siitä kuuluuko tekninen tuki back officeen vai onko se oma organisaationsa. Toiminnot keskenään olivat samankaltaisia, vaikka yritysten koon mukaan eroavaisuuksia löytyi lisäksi henkilömäärissä ja esimerkiksi erillisten myyntitiimien määrässä. Jokainen esille noussut myyntitiimi oli kuitenkin kokoluokaltaan teorioissakin määritelty alle 12 henkilöä, jolloin johtaminen on tehokkaampaa. (Parravicini, 2015)

## 6.1 Myyntistrategia

Myyntistrategiaa hajautetussa organisaatiossa lähdettiin tutkimaan ensin kysymällä millainen myyntistrategia haastateltavien organisaatiossa on ja miten he erottautuvat kilpailijoista. Tiivistetyt haastateltavien vastaukset kilpailueduista ja myyntistrategioista ovat esitetty taulukossa 6. Vastauksista on selkeästi havaittavissa, että perinteisestä tuotemyynnistä halutaan siirtyä vahvemmin kokonaisuuksien ja järjestelmien myyntiin. Haastateltavista seitsemän ilmaisi selkeästi, että kokonaisuuksien myynti on heidän strateginen valinta. Muidenkin haastateltavien kohdalla asia nousi esille. Haastateltava neljä totesi, että

> *”Kyllä meillä mennään voimakkaasti sen segmentoinnin ja asiakassuhteiden kautta, että nimettyjen asiakkaiden kasvattaminen niin kuin heidän lompakosta kasvattamisen kautta. Me halutaan olla ykköskumppani.” (Haastateltava 4)*

Suurin osa haastateltavasta mainitsi haastateltavan 4 tavoin strategisen valinnan olla asiakkaan ykköskumppani tai tavoitteeksi olla asiakkaan strateginen kumppani. Halutaan siirtyä tuotemyynnistä kohti syvempiä asiakassuhteita, jossa omalla tuoteportfoliolla pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet. Tämä nousi useamman haastateltavan kohdalla esille ja haastateltava 2 totesikin näin, että

> *”Asiakasta, joka on meiltä ostanut niin olemme koitettu saada sitä skaalaamaan ostoja meiltä. Eli jos ollaan yhdellä palvelulla päästy sisään niin miten saadaan laajennettua se koko portfolioon.” (Haastateltava 2)*

Taulukko 6. *Haastattelussa esille nousseet myyntistrategiat.*

| Haastateltava | Myyntistrategia ja erottautuminen kilpailijoista |
|---|---|
| Haastateltava 1 | - Tuotemyynnistä järjestelmämyyntiin.<br>- Laadukkaat tuotteet, henkilökunnan osaaminen ja palvelu. |
| Haastateltava 2 | - Myydään kokonaisuuksia, ei haeta yksittäisiä projekteja.<br>- Halutaan olla asiakkaiden ykköskumppaneita. |
| Haastateltava 3 | - Tuotteiden valikoima, hinnoittelu ja saatavuus. |
| Haastateltava 4 | - Myydään kokonaisuuksia, ei haeta yksittäisiä projekteja.<br>- Halutaan olla asiakkaiden ykköskumppaneita. |
| Haastateltava 5 | - Pyritään löytämään meille oikanlaiset asiakkaat, joilla on ongelma mikä me voidaan ratkaista. |
| Haastateltava 6 | - Tuotemyynnistä kohti ratkaisumyyntiä ja asiakaan ottamista keskiöön. |
| Haastateltava 7 | - Autetaan asiakasta tarjoamalla laadukkaita ja korkeatasoisia palveluita. |
| Haastateltava 8 | - Kotimaisuus, laatu, toimitusvarmuus ja asiakaspalvelu. |
| Haastateltava 9 | - Myydään räätälöityjä ratkaisuja.<br>- Pyritään olemaan asiakkaiden kumppaneita. |
| Haastateltava 10 | - Ratkaisumyynti.<br>- Pyritään olemaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukana projekteja. |
| Haastateltava 11 | - Järjestelmien ja kokonaisuuksien myynti sekä asiakaspalvelu. |

Seuraavana lähdettiin jatkamaan haastattelua miettimällä miten hajautettu organisaatio on vaikuttanut valittuun myyntistrategiaan tai onko myyntistrategia vaikuttanut vastaavasti organisaation hajautuneisuuteen. Haastateltavien vastukset on esitetty tiivistettynä taulukossa 7. Vastauksista on pääosin havaittavissa kaksi erillistä lähestymistapaa, joissa molemmissa vaihtoehdoissa on selkeä linkki myyntistrategian ja hajautetun organisaation välillä: toisessa näkökulmassa organisaatio on hajautettu, koska valittu myyntistrategia vaatii paikallisuutta ja asiakkaiden lähettyvillä olemista. Yksi haastateltavista totesikin, että

> *”Hyöty on siinä, että me ollaan paikallisia, tunnutaan paikallisilta ja me tunnetaan paikalliset asiakkaat. Se on se fiilis siitä, että me ei tunnuta isolta talolta vaan me ollaan paikallisia.” (Haastateltava 10)*

Samaan aikaan toinen näkökulma oli se, että ei ole merkitystä henkilön fyysisellä sijainnilla, koska organisaatioon on palkattu tietynlainen henkilö, jolla löytyy myyntistrategiaa tukevaa osaamista eikä fyysisellä sijainnilla ole juurikaan merkitystä. Haastateltava 11 nosti asian esille näin

*”Myyntihenkilöstöön myyntistrategia on vaikuttanut siten, että on pitänyt palkata uutta henkilöstöä. Rekrytoinnissa on laitettu vahva panostus siihen, että löydetään meille sopivia huipputyyppejä: oikeanlainen henkilö oikealla työskentelytavalla.”*

*(Haastateltava 11)*

Taulukko 7. *Hajautettu organisaatio ja myyntistrategia haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Onko hajautettu organisaatio vaikuttanut myyntistrategiaan? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Kyllä, osaajat on palkattu töihin osaamisen, ei asuinpaikan perusteella. |
| Haastateltava 2 | Kyllä, haluamme olla paikallisia ja tuntea alueiden markkinat sekä asiakkuudet. |
| Haastateltava 3 | Kyllä on, jokaiselle alueelle valitaan sinne sopiva tuoteportfolio. Ei jokaiselle alueelle samaa. |
| Haastateltava 4 | Kyllä, haluamme olla paikallisia ja tuntea alueiden markkinat sekä asiakkuudet. |
| Haastateltava 5 | Kyllä on, meidän pitää tuntea markkinat ja olla paikallisia, koska me halutaan valita asiakkuudet, joissa ollaan mukana. |
| Haastateltava 6 | Kyllä on. Olemme muokanneet omia myyntitiimejä vastaamaan asiakaan ostoprosessia. |
| Haastateltava 7 | Kyllä, osaajat on palkattu töihin osaamisen, ei asuinpaikan perusteella. |
| Haastateltava 8 | Osaajat on palkattu töihin osaamisen perusteella, mutta koetaan hyväksi jos hän on lähellä asiakasta. |
| Haastateltava 9 | Myyntistategia on pitkään ollut samankaltainen, joten se on muokannut organisaatiota siihen sopivaksi. |
| Haastateltava 10 | Kyllä, haluamme olla paikallisia ja tuntea alueiden markkinat sekä asiakkuudet. |
| Haastateltava 11 | Kyllä, osaajat on palkattu töihin osaamisen, ei asuinpaikan perusteella. |

Kolmantena kysymyksenä haastateltaville esitettiin kysymys siitä, miten valittua myyntistrategiaa on lähdetty viemään organisaatioon. Vastauksista on pääteltävissä, että myyntistrategiaa jalkautetaan pääosin hyvin perinteisin tavoin organisaatioon eli käytännössä tämä tarkoittaa sisäisiä koulutuksia ja tapahtumia, joissa kerrotaan mitä yrityksen johto haluaa painottaa myyntityössä. Osassa haastateltavien yrityksiä strategian jalkauttamista oli viety pidemmälle tekemällä myyntistrategian pilkkomista pienempiin osiin. Myyntistrategiaa pilkottiin pienempiin osiin tiimeittäin ja aina myyntihenkilöille asti, jotta henkilökunnan olisi asetettu myyntistrategia helpompi sisäistää ja lähteä sitä myös toteuttamaan. Monissa vastaajien yrityksissä myyntistrategia yhdistyi koko yrityksen strategiaan, jota myyntijohtajien johdolla on mahdollista muokata oman vastuualueensa näköiseksi.

Haastattelujen perusteella ei voida todeta, että haastateltavien yrityksen kokoluokalla olisi vaikutusta ollut vastauksiin sillä eri kokoluokan yritykset ovat käsitelleet myyntistrategiaa ja hajautettua organisaatiota samalla tavalla ja vastaavasti saman kokoluokan yritykset näkevät asioita eri valossa, esimerkiksi myyntistrategiaa viedään

eri tavoin organisaatioon. Myöskään haastateltavien taustoilla ja vastauksissa ei havaittu selkeää yhtäläisyyttä.

Yhteenvetona voidaan hajautetun organisaation vaikuttaneet myyntistrategiaan kahdella eri tavalla, joko niin että halutaan olla paikallinen toimija lähellä asiakasta, jolloin myyntihenkilöstö on fyysisesti hajautettuna eli etäisyydet toisistaan voivat olla melko pitkiä. Toinen vaikuttamistapa myyntiorganisaation hajautuneisuuteen on oman henkilöstön osaaminen tai kokemus, joka tukee yrityksen valittua myyntistrategiaa. Tällöin yritykseen on palkattu tietynlaista osaamista eikä hänen fyysisellä sijainnilla ole ollut juurikaan merkitystä.

## 6.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosesseihin lähdettiin syventymään kuvailemalla haastateltavien toimesta millainen on heidän myyntiprosessinsa. Pääosin myyntiprosessit noudattivat perinteistä seitsemän portaisen prosessin kaavaa. Pieniä poikkeuksia oli asiakkaaseen vaikuttamisen kohdalla, sillä suuri osa vastaajista kertoi, että tavoitteena on vaikuttaa asiakkaaseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Haastateltava 1 nosti asian esille näin

> *”Asiakkaaseen vaikuttamisessa on selkeästi siirrytty enemmän myyntiputken alkupäähän. Mitä suurempi projekti sitä aikaisemmassa vaiheessa pitää olla mukana vaikuttamassa projektiin. Tämä tarkoittaa, että pyritään alkuvaiheessa vaikuttamaan tilaajiin, suunnittelijoihin ja urakoitsijoihin.” (Haastateltava 1)*

Lisäksi myös asiakkuuksilla oli vaikutusta myyntiprosessiin tai oikeastaan sen pituuteen, sillä muutamilla haastateltavilla oli asiakkuuksia, joiden kanssa oli solmittu vuosisopimukset, jolloin kalenterivuodenaikana ei erikseen käyty hintaneuvotteluja vaan myyntiprosessi oli enemmän tilausprosessin kaltainen. Hintaneuvottelut oli hoidettu aiempana kalenterivuotena ja sovittu aina vuodeksi kerrallaan.

Pääosin haastateltavat kertoivat kehittävänsä myyntiprosessia tulevaisuudessa enemmän vaikuttamisen näkökulmasta eli tunnistetaan oleelliset henkilöt keihin halutaan vaikuttaa projektien ja hankkeiden mahdollisimman aikaisissa vaiheissa. Osa haastateltavista kertoi myös, että hyvin tarkennetulla myyntiprosessilla saadaan aikaan tarkempi ennustettavuus. Haastateltava 5 totesi asian näin

> *”Myyntiprosessi on tarkentunut ja se on tietysti parantanut meidän ennustettavuutta aika paljon. Meillä on nyt parempi tilannekuva siitä, mitä tulee tapahtumaan seuraavan kuukauden tai kolmen kuukauden sisään, kun*

*projekteihin mennään tavallaan sisään jo tilaajan puolelta aikaisemmassa vaiheessa." (Haastateltava 5)*

Hajautetun organisaation ei koettu merkittävästi vaikuttavan myyntiprosessiin. Haastateltavien mukaan hajautuneisuudella on toki vaikutusta myyntiin ja myyntitapoihin alueilla, mutta kuitenkin myyntiprosessi oli vastaajien keskuudessa jokaisella myyntialueella samankaltainen. Haastateltavista kolme kertoivat, että hajautetun organisaation vaikutukset myyntiprosessiin ovat esimerkiksi tukkuliikkeiden käyttäminen myyjän ja ostajan välissä, sillä Pohjois-Suomessa käytetään enemmän tukkuliikkeitä myyjä- ja osto-organisaation välillä kuin Etelä-Suomessa. Tämä tarkoittaa, että myyntiprosessiin tulee yksi vaihe enemmän. Haastateltava 8 totesi, että

*"Pohjoinen alue on eriävä alue muusta Suomesta, koska siellä kun on välimatkat pitkiä niin tuotteiden toimitukset menevät siellä enemmän jälleenmyyjien kautta, joilla on lähellä asiakasta valmiina varastossa meidän tuotteita." (Haastateltava 8)*

Kolme haastateltavaa mainitsivat myös, että hajautuneisuudella on vaikutusta asiakkaan ostoprosessiin; ketä siinä on mukana ja keihin myyjäorganisaation pitää pyrkiä vaikuttamaan. Esimerkkinä mainittiin, että osalla alueista rakennusurakoitsijalla on suurempi päätösvalta, kun osalla taas alueista tilaaja pitää itsellään päätösvaltaa.

Vastaajista 5 oli sitä mieltä, että hajautetulla organisaatiolla ei ole vaikutusta heidän myyntiprosessiin vaan enemmän vaikuttaa itse asiakas ja heidän ostoprosessissa. Näissä tapauksissa ei koettu olevan merkitystä sillä, missä asiakas sijaitsee vaan asiakkaan ostoprosessit olivat paikkakunnasta riippumattomia eli jokaiselta myyntialueelta voi löytyä erilaisia osto- ja myyntiprosesseja. Yksi haastateltavista totesi, että

*"Riippumatta ollaanko Etelä- vai Pohjois-Suomessa myyntiprosessi on samankaltainen. Meillä myyntiprosessi muuttuu enemmänkin asiakasryhmän mukaan eikä se ole riippuvainen siitä alueesta missä ollaan. Toimiva myyntiprosessi on se, joka mahdollistaa hajautetun organisaation sujuvan toiminnan." (Haastateltava 3)*

Haastateltavien vastauksista ei ollut suoraan pääteltävissä, että yrityksen kokoluokalla olisi ollut vaikutusta myyntiprosessiin vaan siihen vaikutti enemmänkin yrityksen toimiala. Pääosin isommat yritykset olivat keskittyneet kuitenkin enemmän siihen miten asiakkaan ostoprosessi toimii ja pyrkineet lukitsemaan oman myyntiprosessinsa sen mukaisesti, mutta tässäkin vaikutti lisäksi myös yrityksen toimiala. Taulukossa 8 on esitettynä tarkemmat lyhyet kuvaukset haastateltavien vastauksista

Taulukko 8. *Hajautettu organisaation ja myyntiprosessi haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Vaikuttaako hajautettu organisaatio myyntiprosessiin? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Kyllä. Myyntiprosessi on samankaltainen, mutta asiakkaat ostavat eri tavalla esmerkiksi Pohjois- kuin Etelä-Suomessa. |
| Haastateltava 2 | Kyllä. Perusta on kaikille sama, mutta jokaisella alueella muokataan prosessia, jotta se olisi mahdollisimman tehokas. |
| Haastateltava 3 | Ei. Myyntiprosessi muokkautuu meillä asiakassegmentin ei niinkään maantieteellisen hajautuksen vuoksi. |
| Haastateltava 4 | Kyllä. Alueella on vaikutusta mihin asiakasryhmään pitää pyrkiä vaikuttamaan, joten hajautuneisuudella on vaikutusta. |
| Haastateltava 5 | Ei. Myyntiprosessi on samankaltainen jokaisella alueella. Tärkeintä on tunnistaa oikeat ihmiset keihin vaikuttaa. |
| Haastateltava 6 | Kyllä. Esimerkkinä voidaan mainita, että Etelä-Suomessa asioidaan myymälässä, kun muualla Suomessa mennään asiakkaan luokse. |
| Haastateltava 7 | Ei. Meidän asiakkaat ovat pääosin valtakunnallisia, jotka ostavat samalla tavalla paikkakunnasta riippumatta. |
| Haastateltava 8 | Kyllä. Myyntiprosessi on samankaltainen, mutta asiakkaat ostavat eri tavalla esimerkiksi Pohjois- kuin Etelä-Suomessa. |
| Haastateltava 9 | Ei. Hajutuneisuus ei niinkään vaikuta vaan enemmän asiakkuus. Meillä myyntiprosessia on pyritty lukitsemaan asiakkaan ostoprosessin mukaan. |
| Haastateltava 10 | Kyllä. Myyntiprosessi on samankaltainen, mutta asiakkaat ostavat eri tavalla esimerkiksi Pohjois- kuin Etelä-Suomessa. |
| Haastateltava 11 | Ei. Enemmän vaikuttaa asiakas ja heidän ostoprosessi sekä toimintatavat. |

Yhteenvetona voidaan todeta, että noin puolissa haastatelluissa yrityksissä hajautettu organisaatio on jollain tapaa vaikuttanut myyntiprosesseihin. Lähinnä vaikutukset ovat olleet pienehköjä, esimerkiksi jälleenmyyjien käyttäminen osalla myyntialueista voimakkaammin kuin toisilla. Vastaavasti toinen puoli haastateltavista vastasi, että alueella ei ole vaikutusta myyntiprosessiin vaan enemmän vaikuttaa itse asiakas ja asiakkaan ostoprosessi, jolloin myyjäyrityksen tulee muokata omaa myyntiprosessinsa vastaamaan asiakkaan ostoprosessia.

## 6.3 Inbound myynti

Inbound myyntiä lähdettiin haastattelussa tutkimaan ensin taustoittamalla mitä haastattelija tässä tapauksessa tarkoittaa inbound myynnillä. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko haastateltavien myynnissä ja asiakkaissa nähtävissä muutosta outbound myynnistä kohti inbound myyntiä ja onko organisaation hajautuneisuudella siihen vaikutusta.

Lähes kaikki vastaajat vastasivat jo myyntistrategiaan liittyvissä kysymyksissä, että asiakas on otettu tekemisessä keskiöön, joka tarkoittaa myös asteittaista siirtymistä tuotemyynnistä kohti asiakkaalle arvon luontia. Ainoastaan yksi haastateltava vastasi,

että muutosta inbound myyntiin ei ole vielä nähtävissä ja hänkin uskoi, että muutos on varmasti lähellä.

Inbound myynnin tukemiseksi lähes kaikkien haastateltavien yritykset olivat jo päivittäneet omia internet sivuja, esitteitä ja tuotekatalogeja asiakkailta saatavien palautteiden perusteella. Haastatteluissa nousi esiin seuraavalainen kommentti, jonka ajatusmaailma nousi esille myös muiden haastateltavien kanssa:

> *”Inbound myyntiä näkyy jonkun verran jo tietyissä asiakassegmenteissä. Olemme luoneet ostajaprofiileja ja sitä kautta lähdetty selvittämään asiakastarvetta. Enemmän mennään tässä markkinoinnin puolelle, jossa pyritään kohdentamaan esimerkiksi meidän LinkedIn -markkinointia tiettyihin asiakastyyppeihin, jotta meiltä päin signaalit heihin vahvistuu.” (Haastateltava 4)*

Lisäksi muutama yritys keräsi tietoa kotisivuillaan kävijöistä, jotta heille saadaan kohdennettua oikeanlaista markkinointia. Tällä tavalla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeeseen löytää helposti sitä tietoa mitä he ovat etsimässä. Pääosin haastattelussa nousi esille myös, että asiakkaille tarjotaan erilaisia mitoitus- ja tukiohjelmia, joita voi vapaasti käyttää ilman myyjäyrityksen tukea tai lupaa.

Kolme haastateltavaa vastasi, että eri alueilla on havaittavissa eroja asiakkaiden käyttäytymisessä tiedon etsimisen suhteen eli osalla alueista asiakkaat etsivät enemmän itse tietoa kuin toisilla alueille edelleen otetaan ensimmäisenä yhteyttä myyjään. Kuusi haastateltavaa vastasi, että alueella ei ole tähän vaikutusta vaan eniten vaikuttaa asiakkaan oma persoona ja toimintatavat. Taulukoissa 9 ja 10 on esitetty taulukkomuodossa haastateltavien vastaukset tiivistettynä. Haastateltavien yrityksen koolla tai henkilön taustatiedoilla ei vaikuta olevan merkitystä vastausten kannalta. Osa vastaajista koki asian näin

> *”Tämä on tällä hetkellä minun suurimpia kehityskohteita, jotta pysytään vastamaan asiakkaan tarpeisiin etsiä tietoa. Nykyään on paljon tietoa saatavilla ja helposti levitettävissä. Se pitää vaan saada levitettyä juuri sille oikealle henkilölle joka sitä on samaan aikaan etsimässä. Siinä on meidän haaste tällä hetkellä.” (Haastateltava 11)*

Taulukko 9. *Inbound myynti haastateltavien yrityksessä.*

| Haastateltava | Näkyykö teillä Inbound myynnin kasvua? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Kyllä. Tietyissä asiakkaissa, ehkä nuoremmissa enemmän kuin vanhemmissa. |
| Haastateltava 2 | Kyllä. Asiakkaat etsivät enemmän tietoa itse kuin aiemmin. |
| Haastateltava 3 | Kyllä. Asiakkaat tekevät vertailua jo ennen myymälään tulemista. |
| Haastateltava 4 | Kyllä. Tietyissä asiakasegmenteissä selkeämmin. |
| Haastateltava 5 | Kyllä. Asiakkaat etsivät enemmän tietoa itse kuin aiemmin. |
| Haastateltava 6 | Kyllä. On havaittavissa, että asiakkaat ottavat entistä tarkemmin selvää asioista etukäteen. |
| Haastateltava 7 | Kyllä, yleisellä tasolla. |
| Haastateltava 8 | Ei vielä. Varmasti jatkossa näkyy. |
| Haastateltava 9 | Kyllä, selkeästi näkyvissä muutosta. |
| Haastateltava 10 | Kyllä muutosta on nähtävissä. |
| Haastateltava 11 | Kyllä muutosta on nähtävissä. |

Taulukko 10. *Hajautettu organisaatio ja Inbound myynti haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Onko eri alueilla havaittavissa eroja? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |
| Haastateltava 2 | Kyllä, toisilla alueilla ollaan tässä jo edellä muita alueita. |
| Haastateltava 3 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |
| Haastateltava 4 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |
| Haastateltava 5 | Kyllä, toisilla alueilla ollaan tässä jo edellä muita alueita. |
| Haastateltava 6 | Kyllä, toisilla alueilla ollaan tässä jo edellä muita alueita. |
| Haastateltava 7 | Ei, johten valtakunnallisista asiakkaista. |
| Haastateltava 8 | Ei ole vielä näkynyt vaikutusta myynnissä. |
| Haastateltava 9 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |
| Haastateltava 10 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |
| Haastateltava 11 | Ei juurikaan eroja alueissa, enemmän vaikuttaa asiakkaan oma persoona. |

Inbound myynti ja markkinointi on myynnin parissa työskenteleville tulevaisuuden haaste ja kehityskohde lähes kaikkien haastateltavien mukaan. Monet haastateltavat tunnistavat inbound myynnin jo omasta käyttäytymisestä kuluttujana ja tiedostavat, että

siihen suuntaan myynti kehittyy myös yritysten välisessä kaupan käynnissä. Vielä ei osata kuitenkaan kuvitella, että kaikki kaupan käynti tuotteen, palvelun tai kokonaisuuden osalta siirtyisi virtuaaliseen muotoon eikä myyjiä enää tarvita. Vaan vielä koetaan, että ainakin monivaiheisissa myyntiprosesseissa ja teknisesti haastavissa tuotteissa sekä palveluissa tarvitaan myyjiä ja kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä. Haastateltava 6 kuvasi asiaa näin, että

> *”Asiakkaat arvostavat enemmän omaa vapaa-aikaa kuin aikaisemmin. Enää ei lähdetä tuosta noin vaan pitkille lounaille tai illanistujaisiin. Myyjän ja myyjäyrityksen pitää tehdä enemmän töitä tapaamisten ja tiedon levittämisen eteen kuin aiemmin. Vaikka netistä löytää nykyään paljon tietoa niin ihminen sen päätöksen siitä ostamisesta kuitenkin aina tekee. Siellä taustalla on aina loppujen lopuksi ihminen..” (Haastateltava 6)*

## 6.4 Asiakkuuksien hallinta

Miten asiakkuuksien hallinasta huolehditaan tänä päivänä teemaa lähdettiin tutkimaan esittämällä haastateltaville ensimmäisenä kysymys asiakkaiden priorisoinnista ja ryhmittelystä. Sen jälkeen siirryttiin enemmän aiheeseen, miten hajautettu organisaatio on vastaajien yrityksissä vaikuttanut asiakkuuksien hallintaan.. Haastateltavien yrityksissä kaikissa priorisoidaan asiakkaita lähinnä kokoluokan sekä myyntipotentiaalin mukaan. Helpointa on luokitella asiakkaat menneisyyden eli kokoluokan mukaan, mutta lähes kaikki vastaajat kertoivat toiseksi oleelliseksi kriteeriksi mahdollisen myyntipotentiaali eli arvion siitä, kuinka paljon asiakassuhteesta voidaan saada vielä lisää myyntiä. Haastateltava 3 tiivisti asian näin

> *”Priorisoimme tai oikeastaan ryhmittelemme asiakkaita kokoluokan ja ostopotentiaalin mukaan. Esimerkiksi jos asiakkaan ostopotentiaali on miljoona euroa niin haluamme siitä puolet ja tarkoittaa asiakkaalle tietynlaista asiakasryhmää meidän näkökulmasta. Näitä katsotaan alueellisesti ja ryhmittelyt vaikuttavat tehtäviin myyntiponnisteluihin, esimerkiksi tapaamisten määrään ja laatuun.”*
>
> *(Haastateltava 3)*

Hajautettu organisaatio oli haastateltavien mukaan vaikuttanut asiakkaiden vastuumyyjä valintaan suorasti neljän yrityksen kohdalla ja kuusi kertoi, että mahdollisuuksien mukaan vastuumyyjä valitaan paikallisesti, mutta sijainti ei ole ensimmäinen kriteeri vaan enemmän vaikuttaa muutoin myyjän soveltuvuus kyseessä olevaan tehtävään. Osa vastaajista koki asian niin, että jos asiakas on esimerkiksi Tampereelta ja toimii puhtaasti

Tampereen alueella valitaan heille vastuumyyjäksi Tampereelta vastuumyyjä. Mutta jos asiakas on valtakunnallinen niin silloin asiaa tarkastellaan enemmän vastuumyyjän soveltuvuuden mukaan. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla hajautetulla organisaatiolla ei ollut vaikutusta asiakassuhteen kehittämiseen ja siinäkin syynä oli valtakunnalliset asiakkaat. Tarkemmat vastaukset löytyvät taulukoista 11 ja 12.

Taulukko 11. *Asiakkaiden priorisointi haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Asiakkaiden priorisoinnin perusteet |
|---|---|
| Haastateltava 1 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali.<br>- Asiakassegmentti. |
| Haastateltava 2 | - Asiakkaan kokoluokka neljään eri luokkaan ryhmiteltynä.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 3 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 4 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 5 | - Asiakassegmentti.<br>- Pyritään valitsemaan meille tärkeimmät asiakkuudet. |
| Haastateltava 6 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 7 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 8 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 9 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali.<br>- Asiakassegmentti. |
| Haastateltava 10 | Jatkossa priorisoinnin perusteet ovat<br>- Asiakkaan kokoluokka.<br>- Myyntipotentiaali. |
| Haastateltava 11 | - Asiakkaan kokoluokka.<br>- Mahdollinen myyntipotentiaali.<br>- Asiakassegmentti. |

Taulukko 12. *Asiakassuhteen kehittäminen haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Hajautetun organisaation vaikutus asiakassuhteen kehittämiseen? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Vastuumyyjän sijainti otetaan kyllä huomioon, mutta ei tärkein kriteeri. |
| Haastateltava 2 | Kyllä on vaikuttaunut. Paikallisilla asiakkailla paikallinen vastuuhenkilö. |
| Haastateltava 3 | Asiakkuuksia luokitellaan myös alueellisesti. Lisäksi vastuumyyjät alueittain. |
| Haastateltava 4 | Mahdollisuuksien mukaan vastuumyyjä on valittu paikallisesti. |
| Haastateltava 5 | Mahdollisuuksien mukaan vastuumyyjä on valittu paikallisesti. |
| Haastateltava 6 | Alueellisesti hoidetaan oman alueen avainasiakkaita. |
| Haastateltava 7 | Ei juurikaan, koska hoidamme vain valtakunnallisia asiakkaita. |
| Haastateltava 8 | Ei välttämättä nimetä vastuumyyjiä paikallisesti, mutta sijainnit huomioidaan. |
| Haastateltava 9 | Mahdollisuuksien mukaan vastuumyyjä on valittu paikallisesti. |
| Haastateltava 10 | Alueita on hoidettu itsenäisesti, joten sillä on ollut vahva vaikutus. |
| Haastateltava 11 | Mahdollisuuksien mukaan vastuumyyjä on valittu paikallisesti. |

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin heillä käytössä olevista asiakastieto- eli CRM-järjestelmistä. Kysymyksillä haluttiin selvittää miten kyseessä olevaa järjestelmää hyödynnetään hajautetussa organisaatiossa. Kaikilla haastateltavien yrityksillä oli jo käytössä laaja järjestelmä, johon kerätään tietoa asiakastapahtumista, tarjouksista sekä tilauksista. Viidellä haastateltavista uuden järjestelmän käyttöönotto oli juuri tapahtunut tai tapahtumassa, muilla oli uudehkot järjestelmät jo käytössä. Yksi haastateltavista totesi, että

> *”Meidän toimintaa ohjaa CRM-järjestelmä. Sinne dokumentoidaan tärkeimmät asiat esimerkiksi asiakastapaamisista ja merkataan muut aktiviteetit kuten webinaarit sekä tekniset tukipyynnöt. Sama järjestelmä on meillä käytössä kaikissa maissa ja on tunnettu merkki, jota on kehitetty meidän toimintaan sopivaksi yhdessä.” (Haastateltava 11)*

Kaikkien haastateltavien järjestelmät olivat käytössä hajautetusti organisaatiossa, mutta huomattavia alueellisia eroja oli nähtävissä usean haastateltavan yrityksessä. Osa haastateltavista näki asian niin, että niin sanotusti parhaimmat myyjät osaavat hyödyntää käytössä olevaa järjestelmää tehokkaasti, kun taas osa ei ole oppinut käyttämään sitä juuri lainkaan eikä heiltä löydy riittävästi kiinnostusta sen käytön tehokkaaseen opetteluun. Parantaakseen järjestelmän käyttöastetta ja tehokasta käyttöä, osa haastateltavien yrityksistä oli ottanut myös käyttöön niin sanotut parhaat käytännöt,

joissa sisäisesti keskustellaan ja kerrotaan, miten edistyneemmät käyttäjät hyödyntävät järjestelmää omassa työssään. Sillä tavoitellaan sitä, että järjestelmää vähemmän käyttävät lähtisivät myös hyödyntämään järjestelmää omassa tekemisessään ja havaitsisivat miten järjestelmä auttaa heitä itseään omassa työssään.

Lisäksi monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että CRM-järjestelmä on yksi myyntijohtajan tärkeimmistä työkaluista, joten järjestelmän pitää olla toimiva ja tehokkaassa käytössä, jotta siitä on yritykselle mahdollisimman suuri hyöty. Useamman haastateltavan mukaan CRM-järjestelmän oikeanlainen käyttö pitää saada perusteltua myyntihenkilöstölle siten, että he havaitsevat sillä olevan helpottava vaikutus heidän työhön. Silloin järjestelmään saadaan kerättyä myyjiltä oikeanlaista tietoa järjestelmään, mitä myyntijohtaja voi hyödyntää työssään. Jos järjestelmässä on puutteellista tietoa, sen avulla ei kovin luotettavasti voi myyntiä johtaa.

Vastaavasti osa haastateltavista koki, että järjestelmää käytettiin samankaltaisesti maantieteellisestä alueesta riippumatta. Se, että järjestelmää käytetään samalla tavalla hajautetussa organisaatiossa ei tarkoita automaattisesti sitä, että sitä käytetään mahdollisimman tehokkaasti vaan siitä saattaa olla vaan murto-osa käytössä. Haastateltavien vastauksista on pääteltävissä, että CRM-järjestelmän tehokas käyttö läpi organisaation on valtava haaste kaikille organisaatioille. Yksi haastateltava kommentoi järjestelmän käyttöä, että

> *”Jos on tietyllä tavalla tottunut tekemään niin uuden oppiminen kestää aina aikaa. Rehellisyyden nimissä pitää sanoa, että kyllä järjestelmän käyttämiseen pitää vielä käyttää aikaa, vaikka se hyvin meillä käytössä jo onkin. En tiedä onko sellaista myyntijohtajaa joka sanoo, että CRM-järjestelmä on täydellinen ja meillä kyllä tapahtuu.” (Haastateltava 6)*

Taulukkoon 13 ja 14 on tiivistetty haastateltavien vastauksia kysymyksiin CRM-järjestelmästä ja sen käyttöasteesta.

Taulukko 13. *CRM-järjestelmän kuvaus haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | CRM-järjestelmän kuvaus |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Uusi järjestelmä otettu hiljattain käyttöön ja kaikki myynnin toiminnot keskitetään sinne. |
| Haastateltava 2 | Aktiivisessa käytössä oleva työkalu, joka on yhteydessä yrityksen muihin järjestelmiin. |
| Haastateltava 3 | Uusi järjestelmä otettu hiljattain käyttöön ja kaikki myynnin toiminnot keskitetään sinne. |
| Haastateltava 4 | Aktiivisessä käytössä oleva työkalu, jossa oleellisimmat tiedot asiakkuuksien hoitamisesta. |
| Haastateltava 5 | Uusi järjestelmä otettu hiljattain käyttöön ja kaikki myynnin toiminnot keskitetään sinne. |
| Haastateltava 6 | Aktiivisessa käytössä oleva työkalu, joka on yhteydessä yrityksen muihin järjestelmiin. |
| Haastateltava 7 | Toimiva järjestelmä käytössä, jota kehitetään kokoajan vieläkin toimivampaan suuntaan. |
| Haastateltava 8 | Toimiva järjestelmä käytössä, jota kehitetään kokoajan vieläkin toimivampaan suuntaan. |
| Haastateltava 9 | Uusi järjestelmä otettu hiljattain käyttöön ja kaikki myynnin toiminnot keskitetään sinne. |
| Haastateltava 10 | Uusi järjestelmä tulossa käyttöön, joka kokoaa kaikki myynnin toiminnot yhteen. |
| Haastateltava 11 | Aktiivisessa käytössä oleva työkalu, joka on yhteydessä yrityksen muihin järjestelmiin. |

Taulukko 14. *CRM-järjestelmän käyttö haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Käyttävätkö kaikki järjestelmää samalla tavalla? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Siihen pyritään, mutta osa tietenkin osaa käyttää järjestelmääparemmin kuin toiset. |
| Haastateltava 2 | Osa käyttää paljon, mutta osa ei juurikaan. Paljon hajontaa alueellisesti. |
| Haastateltava 3 | Siihen pyritään, mutta osa tietenkin osaa käyttää järjestelmää paremmin kuin toiset. |
| Haastateltava 4 | Ei. Se on myyjästä itsestään kiinni kuinka hyvin sitä hyödyntää omassa työssään. |
| Haastateltava 5 | Siihen pyritään, mutta osa tietenkin osaa käyttää järjestelmää paremmin kuin toiset. |
| Haastateltava 6 | Se on aika hyvin kaikilla käytössä. |
| Haastateltava 7 | Se on aika hyvin kaikilla käytössä. |
| Haastateltava 8 | Pääsoin ollaan tyytyväisiä, mutta tekemistä vielä riittää. |
| Haastateltava 9 | Siihen pyritään, mutta osa tietenkin osaa käyttää järjestelmää paremmin kuin toiset. |
| Haastateltava 10 | Siihen pyritään, mutta osa tietenkin osaa käyttää järjestelmää paremmin kuin toiset. |
| Haastateltava 11 | Se on aika hyvin kaikilla käytössä. |

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että hajautettu organisaatio vaikuttaa asiakkuuksien hallintaan silloin kuin halutaan olla paikallinen toimija. Muutoinkin myyjän ja asiakkaan sijainti pyritään mahdollisuuksien mukaan huomioimaan, mutta osassa vastaajien yrityksissä tärkeämpi kriteeri on myyjän soveltuvuus asiakkaan tarpeisiin eli vastuumyyjä voidaan valita myös fyysisesti kauempaakin, jos asiakassuhteen hoitaminen sitä vaatii. Haastatteluun osallistuvien yrityksillä oli jo käytössä tai juuri otettu käyttöön laajahko asiakastietojärjestelmä, joka myös mahdollistaa hajautetun asiakassuhteen hoidon eli kaikki tarvittava tieto kerätään paikkaan, josta se on helposti saatavilla fyysisestä sijainnista riippumatta. Järjestelmän käyttöasteessa ja tehokkaassa käytössä on haasteita lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Havaittavissa onkin, että osa henkilöstöstä haastateltavien yrityksissä käyttää hyvinkin tehokkaasti hyödykseen järjestelmää, mutta osalla käyttäminen on vielä kevyttä ja sitä käytetään vaan pakollisilta osin. Tämä koettiin monessa tapauksessa haasteeksi ja tulevaisuuden kehityskohteeksi, koska CRM-järjestelmä koettiin yhdeksi myyntijohtajan tärkeimmistä työkaluista.

Haastateltavien yrityksen kokoluokalla tai haastateltavan taustalla ei vaikuta olevan merkitystä asiakkuuksien hallinnan kannalta eli eri kokoluokan yritykset saattavat olla samassa vaiheessa asiakastietojärjestelmän käyttämisessä, he luokittelevat samalla tavalla asiakkuuksia tai hajautettu organisaatio vaikuttaa samalla tavalla asiakkuuksien vastuumyyjien valintaan.

## 6.5 Tavoitteet ja seuranta

Tavoitteisiin ja seurantaan liittyvillä kysymyksillä halutiin selvittää millaisia tavoitteita myyntiorganisaatioissa asetetaan myynnille ja miten tekemistä seurataan sekä mittaroidaan. Haastattelua lähdettiin jatkamaan kysymyksillä millaisia tavoitteita ja mittareita haastateltavien yrityksissä on käytössä ja onko hajautetulla organisaatiolla ollut niihin vaikutusta. Kaikki vastaajat vastasivat myyjäkohtaisiksi tavoitteiksi myyntitavoitteen ja lähes kaikki lisäsivät siihen katetavoitteen. Nämä edellä mainitut perinteiset mittarit ovat selkeästi edelleen myyntijohtajien tärkeimmät ja seuratuimmat mittarit. Ne ovat kuitenkin lopulta edelleen se, joka yrityksen kannattavuuden kannalta ovat avainasemassa. Eräs haastateltava totesi, kuten muutkin asian hiukan eri sanoin ilmaisivat, että

> *”Kyllä se on aika pitkälti euroja ja prosentteja mitä siellä on tavoitteisiin laitettu.” (Haastateltava 4)*

Haastateltavista seitsemän kertoivat tavoitteeksi lisäksi myyntitapaamisten määrän. Pääosin haastateltavat kokivat tärkeäksi tavoitteeksi tapaamisten määrän ja niiden mittariksi tapaamismäärien toteutumisen seurannan. Suurin osa koki, että asettamalla oikea ja riittävä määrä tapaamisia tavoitteeksi saadaan niistä riittävä ja tavoiteltu määrä liikevaihtoa yritykselle. Osa vastaajista koki vastaavasti, että eivät mittaa käyntimääriä, koska silloin saadaan käyntimääriä ilman että käynneistä olisi yritykselle varsinaisesti hyötyä. Näissä vastauksissa painotettiin enemmän tapaamisten asiasisältöä kuin pelkästään niin sanottuja tervehdyskäyntejä, jotka eivät osan vastaajien näkemyksen mukaan tuota euroja. Eräs esille nostettava kommentti oli, että

> *”Jos myyntijohtaja vaatii sata tapaamista, myyntijohtaja saa sata tapaamista. Mutta myynnin vaikuttamisen keinot ovat oikeasti avainasemassa. Tapaamisissa pitää olla jotain sisältöä, sillä asiakas pitää ensin saada päässään sanomaan, että jos tuo kaveri ratkaisee tämän minun ison haasteen niin ostan häneltä kohta kaiken mitä hän minulle kertoo.”*
>
> *(Haastateltava 11)*

Taulukossa 15 on esitelty tiivistettynä haastateltujen vastauksia myynnin tavoitteista ja käytössä olevista mittareista. Kuten taulukosta selviää, käytetyimmät ja oleellisimmat mittarit ovat myyntitavoitteet ja -katteet eli se mitä lopulta yritykselle myynnistä jää rahaa. Osa haastateltavista totesi, että osaa tavoitteista seurataan heillä yllättävänkin tiiviisti aina viikkotasolla asti. Osa totesi lisäksi, että esimerkiksi tapaamisten määrät ovat pilkottu valmiiksi kuukausi- ja viikkotasolle asti sekä tarkasteltu tapaamisten määrien kautta yritykselle tulevaa liikevaihtoa ajatuksella, että jos tapaamisia on x määrä kuukaudessa siitä seuraa y määrä liikevaihtoa yritykselle. Haastateltavista kahdessa yrityksessä oli otettu mukaan jollain tavalla myös puheluiden määrät eli on lähdetty miettimään miten niitäkin saataisiin mitattua ja asettua niille tavoitteita. Suurimmassa osassa haastateltavien yrityksiä puheluita ei kuitenkaan ainakaan vielä ole huomioitu mitenkään tavoitteiden asettamisessa. Vastaavasti oli myös vastauksia, joissa tapaamisia ei seurattu ollenkaan vaan seurattiin perinteisiä mittareita päivä-, viikko-, tai kuukausitasolla.

Taulukko 15. *Myynnille asetetut tavoitteet haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Millaisia tavoitteita asetatte myynnille? Mitä mittareita käytätte? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | - Myyntitavoitteet vuosi ja kuukausitasolla.<br>- Tapaamisten määrät sovitaan myyjän kanssa yhdessä. |
| Haastateltava 2 | - Myyntitavoitteet.<br>- Tapaamisten määrät, jotka johdettu myyntitavoitteista viikkotasolle asti. |
| Haastateltava 3 | - Myyntikate myyntikanavittain.<br>- Joskus asetetaan tavoitteita tietyille tuoteryhmille, joissa halutaan kasvua. |
| Haastateltava 4 | - Myyntitavoitteet.<br>- Asiakkuuksien prosentuaalinen kasvu.<br>- Osittain tapaamisten määrät. |
| Haastateltava 5 | - Myyntitavoitteet.<br>- tapaamisten määrät.<br>- Puhelinsoittojen määrät. |
| Haastateltava 6 | - Myyntitavoitteet.<br>- Tapaamisten määrät.<br>- Tarjousmäärät. |
| Haastateltava 7 | - Myyntitavoite.<br>- Tapaamistenmäärä viikko sekä kuukausitasolla. |
| Haastateltava 8 | - Myyntitavoite.<br>- Myyntikatetavoite.<br>- Tapaamisten määrä. |
| Haastateltava 9 | - Myyntitavoite.<br>- Myyntikatetavoite.<br>- Asiakaskeskeisyyttä pyritään myös seuraamaan. |
| Haastateltava 10 | - Myyntitavoite.<br>- Myyntikatetavoite.<br>- Tapaamisten ja tarjousten määrien seuranta. |
| Haastateltava 11 | Myyntitavoite. |

Haastatelluista kahdeksan vastasivat, että hajautetulla organisaatiolla ei ole ollut merkitystä lainkaan tavoitteiden asetannassa tai niiden seurannassa. He näkivät pääosin, että myyjän työnkuvalla on suurempi vaikutus itse tavoitteisiin ja mittareihin, kuin alueellisella sijainnilla. Kolme haastateltavaa vastasivat, että mittareita on muokattu alueellisesti soveltuviksi myyntialueen asiakaskunnan mukaan, jotta tavoitteet ja mittarit ovat realistisia. Näissä tapauksissa hajautetulla organisaatiolla voidaan sanoa olevan vaikutusta tavoitteisiin ja mittareihin. Taulukossa 16 on esitetty tarkemmin haastateltavien tiivistettyjä vastauksia kysymykseen hajautetun organisaation vaikutuksesta asetettuihin tavoitteisiin tai mittareihin.

Taulukko 16. *Tavoitteet ja hajautettu organisaatio haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Onko hajautettu organisaatio vaikuttanut jollain tavalla tavoitteisiin tai mittareihin? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Ei ole vaikutusta. Enemmän työnkuvalla on vaikutusta kuin alueellisella sijainnilla. |
| Haastateltava 2 | Alueellisestia on eroja, jotkut hyödyntävät paremmin valmiita mittareita kuin toiset. |
| Haastateltava 3 | Kyllä on vaikutusta, sillä mittareita on suhteutettu alueellisesti sopiviksi. |
| Haastateltava 4 | Ei ole vaikutusta. Enemmän työnkuvalla on vaikutusta kuin alueellisella sijainnilla. |
| Haastateltava 5 | Ei ole vaikutusta. Enemmän työnkuvalla on vaikutusta kuin alueellisella sijainnilla. |
| Haastateltava 6 | Ei ole vaikutusta. Enemmän työnkuvalla on vaikutusta kuin alueellisella sijainnilla. |
| Haastateltava 7 | Ei ole vaikutusta. |
| Haastateltava 8 | Kyllä on vaikutusta, sillä mittareita on suhteutettu alueellisesti sopiviksi. |
| Haastateltava 9 | Ei ole vaikutusta. |
| Haastateltava 10 | Ei. |
| Haastateltava 11 | Ei ole vaikutusta. |

Seuraavaksi haastateltaville esitettiin kysymys pehmeistä mittareista. Pääosin haastateltavien yrityksissä ei ollut käytössä pehmeitä mittareita, mutta osassa yrityksiä niitä oltiin kokeiltu tai oltiin harkittu niiden kokeilemista. Suurimmaksi haasteeksi pehmeiden mittareiden osalta nousi useamman haastateltavan kohdalla niiden haasteellinen mitattavuus sekä mittauksen luotettavuus, koska on vaikeaa erottaa milloin esihenkilön yleinen mielipide mitattavasta henkilöstä vaikuttaa annettavaan tulokseen ja milloin kysymys on oikeasti juuri siitä mitä on tarkoitus mitata. Yksi haastateltavista totesikin, että

> *”Ei ole käytössä pehmeitä mittareita, koska niitä on niin vaikea mitata. Ne ovat aina kuitenkin jollain tavalla myyjän niin sanottuun pärstäkertoimeen liittyviä mittareita tai mittareita tulkitaan osittain varmasti tiedostamattakin pärstäkertoimella.” (Haastateltava 8)*

Pääosin haastateltavien yrityksissä on käytössä asiakas- sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyt, jotka monesti mainittiin pehmeiden mittareiden kohdalla. Yhden yrityksen kohdalla mitattiin sitä, kuinka monesti asiakas ostaa mitattavalta myyjältä uudelleen, jota käytettiin asiakaskeskeisyyden mittarina. Muut haastateltavat käyttivät ainoastaan perinteisiä mittareita; myynti- sekä katetavoitetta. Haastateltavien vastauksia pehmeistä mittareista on esitetty tarkemmin taulukossa 17.

Taulukko 17. *Pehmeiden mittareiden käyttö haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Onko käytössä pehmeitä mittareita? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Ei oikeastaan, muuta kuin asiakastyytyväisyyskysely |
| Haastateltava 2 | Asiakastyytyväisyys sekä A-asiakkaiden asiakastuntemus. |
| Haastateltava 3 | Ei muuta kuin asiakastyytyväisyys- sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyt |
| Haastateltava 4 | Laadulliset mittarit ja tavoitteet. Asiakastyytyväisyys myyjäkohtaisesti. |
| Haastateltava 5 | Ei varsinaisesti. |
| Haastateltava 6 | Osittain käytössä asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyyskyselyt. |
| Haastateltava 7 | Ei oikeastaan, muuta kuin asiakastyytyväisyyskysely |
| Haastateltava 8 | Ei muuta kuin asiakastyytyväisyys- sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyt |
| Haastateltava 9 | Ei oikeastaan, muuta kuin asiakastyytyväisyyskysely |
| Haastateltava 10 | Ei muuta kuin asiakastyytyväisyys- sekä henkilöstötyytyväisyyskyselyt |
| Haastateltava 11 | Asiakaskeskeisyys eli miten asiakastilaa meiltä jatkossa. |

Tavoitteet ja mittarit osion viimeisenä kysymyksenä kysyttiin haastateltavilta, että mitkä ovat heidän mielestään oleellisimmat mittarit myynnin johtamisen kannalta. Kaikki haastateltavat vastasivat jollain tapaa tärkeimmiksi mittareiksi perusmittarit eli liikevaihdon sekä myyntikatteen. Osa myynnin johtajista painottaa tavoitteissa myös tapaamisia, joko määrällisiä tai merkityksellisyyden kautta. Pehmeät mittarit ei juurikaan olleet käytössä haastateltavien yrityksissä eivätkä ne nousseet esille myöskään tärkeimpien mittareiden kohdalla. Haastateltavien vastauksia tärkeimmistä mittareista on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18. *Haastateltavien myynnin johtamisen kannalta tärkeimmät mittarit*

| Haastateltava | Mitkä ovat tärkeimmät mittarit johtamisen kannalta? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | Myynti ja myyntitapaamisten määrä, myös asiakastyytyväisyys. |
| Haastateltava 2 | Tilaukset, myyntitapahtumat, myyntisuppilon painotettu arvo. |
| Haastateltava 3 | Kovat mittarit unohtamatta ihmisten kohtaamisia. |
| Haastateltava 4 | Liikevaihto, kate, tilaukset, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys. |
| Haastateltava 5 | Kate, mutta myös tapaamisten määrä ja myyntisuppilon tilanne. |
| Haastateltava 6 | Perusmittarit ja tarjoustenmäärät. |
| Haastateltava 7 | Kannattavuus ja liikevaihto, tapaamistenmäärä ja asiakastyytyväisyyskysely. |
| Haastateltava 8 | Myynti- ja katemittarit. |
| Haastateltava 9 | Perusmittarit. |
| Haastateltava 10 | Perusmittarit. |
| Haastateltava 11 | Perusmittarit ja asiakkaan uudelleentilaus. |

Haastateltavien yrityksen kokoluokalla tai haastateltavan taustalla ei vaikuta olevan merkitystä vastauksiin tavoitteista ja seurannasta, vaan niihin vaikuttaa vaikuttavan enemmän myyntijohdon näkemykset siitä, millaisia tavoitteita halutaan asettaa ja miten seurataan niihin pääsyä.

Yhteenvetona voidaan haastatteluista todeta, että hajautetulla organisaatiolla ei juurikaan ole ollut vaikutusta myyntijohdon asettamiin tavoiteisiin tai tavoitteiden seurantaan. Jossain tapauksissa tavoitteita on kuitenkin muokattu alueellisesti sopivimmiksi, jotta ne pysyvät realistisina, mutta riittävän haastavina.

## 6.6 Sisäinen viestintä

Viimeisenä haastatteluissa kysyttiin miten sisäisestä viestinnästä huolehditaan haastateltavien yrityksessä ja kartoitettiin samalla onko hajautettu organisaatio jollain tapaa vaikuttanut sisäiseen viestintään. Haastattelujen perusteella hajautettu organisaatio on vaikuttanut sisäiseen viestintään, sillä kaikki haastateltavat vastasivat yhdeksi osaksi sisäistä viestintää viikkopalaverit ja ne toteutettiin jokaisessa yrityksessä pääosin virtuaalisesti.

Pääosin haastateltavien vastaukset sisäisestä viestinnästä olivat lähellä toisiaan. Viikkopalavereiden lisäksi haastateltavien yrityksissä tavattiin kasvokkain muutaman

kerran vuodessa sekä lisäksi oli käytössä osallistujiltaan laajennettu kuukausi- tai kvartaalipalaverit, joihin osallistui muualta organisaatiosta ihmisiä, kuten back officesta tai teknisen tuen organisaatioista. Pääosin viikkopalavereiden sisältö oli haastateltavien yrityksissä samankaltainen, jossa jokaisella myyjällä on lyhyt puheenvuoro, jossa on mahdollisuus nostaa esille ajankohtaisia asioita, esimerkiksi mahdollisia haasteita tai onnistumisia, joita myös muiden organisaatiossa on hyvä tietää. Yksi haastateltavista totesi heidän viikoittaisista palavereistaan lisäksi, että

> ”*Olen pyrkinyt pitämään ne keskustelevina, että ei tiukkaa agendaa muuta kuin luvut. Kyllä me joka kerta katsotaan, että missä mennään luvuissa, vaikka kaikki siitä ei niin paljon tykkääkään. Lisäksi kerrotaan ylemmältä johdolta terveisiä, jos sellaisia on, mutta enemmänkin palaverit ovat vapaamuotoisia.” (Haastateltava 4)*

Esille nousi myös erilaisia ajatuksia palavereiden sisällöstä, jotta ne olisivat palaveriin osallistujille mielekkäitä ja hyödyllisiä. Tähän liittyen yksi haastateltavista totesi, että

> *”Saatiin myynniltä palautetta että ei ne pelkät luvut kuukausiapalavereissa ole myyjien mielestä kiinnostavia. He haluavat tietää miten yrityksellä menee eikä katsella numeroviidakkoa power pointissa. Mielenkiintoisemmaksi kuukausipalaverin aiheeksi koetaan kuukausitapaamiset, joissa keskustellaan päivänpolttavista puheenaiheista, esimerkiksi jostain toisesta yrityksestä tulee asiantuntija kertomaan vaikka tekoälystä, josta voi sitten yhdessä keskustella miten se vaikuttaa tai voisi vaikuttaa meidän omaan tekemiseen ja työyhteisöön.” (Haastateltava 7)*

Muutama muukin erilainen näkökulma edellä kuvattuun viikkopalaverin sisältöön nousi esille, sillä yhdessä haastateltavan yrityksessä oli otettu käyttöön joka toinen viikko palaveri, jossa myyntitiimin esihenkilö ei ole läsnä, vaan myyntitiimin jäsenet pitävät viikkopalaverin keskenään. Tällä koettiin olevan vapautuneempi ja avoimempi vaikutus asiaoista keskustelulle sekä koettiin että kaikki myyjät tulevat paremmin kuulluksi, koska kaikki eivät halua esihenkilön läsnä ollessa kertoa kaikkia mielipiteitään. Toinen huomioitava asia erään toisen yrityksen kohdalla oli yksi myyntiryhmä, jonka toimintatapa ei vaatinut viikkopalavereita, joten niistä oli luovuttu. He sen sijaan pitivät joka toinen kuukausi kasvokkain yhteisen tapaamisen, jossa käsitellään työasioita, mutta keskitytään myös yhteiseen tekemiseen työasioiden ulkopuolella. Useat haastateltavat korostivat vastauksissaan myös sisäisten ja erityisesti kasvokkain tapahtuvien yhteisten tapahtumien ja tapaamisten tärkeyttä, koska muuten sisäiset tapaamiset ovat jo siirtyneet virtuaaliseen maailmaan. Siksi haastateltavat kokivat pääosin, että muutaman kerran vuodessa kasvokkain tapaamisia edistää yrityksissä sisäisesti yhteenkuuluvuutta,

joka helpottaa sisäistä kanssa käymistä. Haastateltavien vastauksia sisäisestä viestinnästä heidän yrityksissä on esitetty tarkemmin taulukossa 19.

Taulukko 19. *Sisäinen viestintä haastateltavien yrityksissä.*

| Haastateltava | Miten teillä huolehditaan sisäisestä viestinnästä? |
|---|---|
| Haastateltava 1 | - Viikkopalaverit myynnillä ja johtoryhmällä.<br>- Toimitusjohtajan katsaus kerran kuukaudessa.<br>- Lisäksi muutaman kerran vuodessa kasvokkain. |
| Haastateltava 2 | - Viikkopalaverit yksiköittän.<br>- Kehitysryhmät ja myyntipäivät kerran vuodessa koko porukalla.<br>- Toimitusjohtajan katsaus kerran kvartaalissa. |
| Haastateltava 3 | - Viikkopalaverit ja kvartaalipalaverit käytössä.<br>- Tiimipalaverit pyrtään pitämään kasvokkain. |
| Haastateltava 4 | - Viikkopalaverit. Joka toinen viikko ilman esihenkilöä.<br>- Henk.koht tapaaminen kasvokkain/teamssilla 2krt/kk.<br>- 2-3krt vuodessa tiimipäivät. |
| Haastateltava 5 | - Viikko- ja tiimipalaverit.<br>- Joka viikko one to one jokaisen myyjän kanssa.<br>- Muutaman kerran vuodessa kasvokkain yhteiset tapaamiset. |
| Haastateltava 6 | - Viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit käytössä.<br>- Pääosin virtuaalisesti mutta pyritään tapaamaan kasvoikkain 3-4krt vuodessa. |
| Haastateltava 7 | - Viikkopalaverit tiimeittän ja kuukausipalaverit muiden yksiköiden kanssa.<br>- Muutaman kerran vuodessa yhteiset tapaamiset kasvokkain. |
| Haastateltava 8 | - Viikkopalaverit, 2krt/kk laajennettuna.<br>- Lisäksi muutaman kerran vuodessa kasvokkain koko porukalla. |
| Haastateltava 9 | - Viikkopalaverit.<br>- Viikottain one to one jokaisen myyjän kanssa.<br>- Työmatkojen yhteydessä hyödynnetään yhteistäaikaa. |
| Haastateltava 10 | - Viikkopalaverit.<br>- Johtoryhmällä joka toinen viikko, joista joka toinen viikko kasvokkain.<br>- Jokaiselle myyjälle soitto vähintään kerran viikossa. |
| Haastateltava 11 | - Toinen myyntitiimi pitää viikkopalaverit.<br>- Toinen myyntiryhmä tapaa joka toinen kuukausi kasvokkain, jolloin järjestetään muutakin kuin työtä. |

Haastattelun perusteella ei voida sanoa, että haastateltavan taustalla tai yrityksen koolla olisi huomioitavaa merkitystä sisäisen viestinnän kannalta. Jokaisella haastateltavan yrityksellä oli samankaltainen tapa huolehtia sisäisestä viestinnästä. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että hajautetulla organisaatiolla on vaikutusta haastateltavien yrityksissä sisäiseen viestintään, sillä lähes kaikissa haasteltavien yrityksissä sisäiset viikko- ja kuukausiapalaverit pidetään virtuaalisesti, jolloin niin sanotulta ylimääräiseltä matkustamiselta vältytään. Palaverit noudattavat pääosin samanlaista kaavaa, mutta myös erilaisia näkökulmia nousi esille haastattelussa, esimerkkinä vapaampi agenda, jossa vain pakolliset luvut näytetään myynnille. Haastateltavien yrityksissä halutaan lisäksi pitää vähintään muutaman kerran vuodessa kasvokkain tapaamisia, joiden merkitys on jo korostunut ja korostuu, koska muutoin tavataan vähemmän kuin ennen.

## 6.7 Bonuskysymys: Myynnin johtaminen tulevaisuudessa?

Yhdeksältä haastateltavalta ehdittiin käytössä olevan haastatteluajan puitteissa kysyä lopussa bonuskysymys myynnin johtamisen tulevaisuudesta. Kysymys asetettiin muotoon: mihin näet myynnin johtamisen tulevaisuudessa? Mihin suuntaan myynnin johtaminen kehittyy?

Esille nousi useamman haastateltavan kohdalla, että toimintamallien pitää olla valmiina, kun tullaan siirtymään enemmän ja enemmän hajautettuun työskentelyyn. Koronapandemian aiheuttama etätyöpakko vauhditti tätä siirtymää monessa haastateltavan organisaatiossa. Osa haastateltavista vastasi, että osaavia työntekijöitä on jatkossa entistä haastavampi saada oman yrityksen palvelukseen, jos heidät pakotetaan jokaisena päivänä yrityksen toimistolle. Kulttuuri on siis muuttunut jo ja on vielä muuttumassa haastateltavien näkemyksen mukaan. Etätöihin siirtymisen ohella koettiin tärkeäksi, että kasvokkain tapaamisia ei unohdeta ulkoisesti eikä sisäisesti, sillä kasvokkain tapaamisista koettiin saavan enemmän hyötyä kuin aiemmin.

Inbound myynnin kasvua pidettiin todennäköisenä suuntauksena myös yrityksen välisessä kaupan käynnissä. Haastateltavien mukaan merkkejä Inbound myynnistä on jo havaittavissa ja kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vauhti vaan kiihtyy. Yritysten pitää siis varautua muutokseen, jotta ei tiputa pois kehityksen kyydistä. Yksi haastateltavista totesi, että

> *”Yrityksellä pitää olla erikoisen hyvä ja fiksulla tavalla rakennettu digitaalinen ympäristö. Sitä kautta saadaan helposti rakennettua erilaisia ostopolkuja erilaisille ostopersoonille.” (Haastateltava 2)*

Haastatteluissa nousi esille myös tekoälyn tuomat mahdollisuudet; mitä myyntiin liittyviä tehtäviä tekoäly voi jatkossa tehdä ja millaisia uusia tehtäväkenttiä tekoäly luo myynnille. Voidaanko helpompia myyntitöitä siirtää kokonaisuudessaan tietokoneiden tehtäväksi myyjien keskittyessä kompleksisempiin myyntitöihin ja asiakastapaamisiin. Yksi haastateltavista totesi asian, että

> *”Tekoäly tulee muuttamaan myyntiä, mutta tuskin poistaa kokonaan ihmisten välistä kontaktia. Se tulee varmasti poistamaa rutiinityöitä, mutta se synnyttää varmasti samalla jotain muunlaista työtä, mihin tarvitaan ihmistä. Suomessa työnkustannus on kova, joten tekoälyllä voidaan saada tekemiseen tehokkuutta.” (Haastateltava 8)*

Haastateltavien näkemykset olivat osittain samankaltaisia, mutta osittain niissä oli hiukan myös eroavaisuutta. Digitalisaatio ja tekoäly olivat kuitenkin monen haastatellun myyntijohtajan mielessä, kun pohdittiin myynnin johtamista tulevaisuudessa. Haastateltavien vastauksia myynnin johtamisen tulevaisuudesta on esitetty tiivistetysti taulukossa 20.

Taulukko 20. *Haastateltavien näkemys myynnin johtamisesta tulevaisuudessa.*

| Haastateltava | Miten näet myynnin johtamisen tulevaisuudessa? Mihin suuntaan myynninjohtaminen kehittyy ? |
|---|---|
| Haastateltava 2 | - Markkinoinnin ja myynnin yhteispelin merkitys kasvaa edelleen, kuten myös Inbound myynti.<br>- Digitalisaation pitää olla kunnossa. |
| Haastateltava 3 | - Somen vaikuttavuus jatkaa kasvuaan.<br>- Ei tyrkyttävää myyntiä, vaan referenssit ja todistettu osaaminen palkitaan. |
| Haastateltava 4 | - Digitalisaatio tulee kasvamaan.<br>- Kuitenkin luvut ovat edelleen isossa roolissa, vaikka paljon puhutaan pehmeistä arvoista. |
| Haastateltava 5 | Myynti hajautuu entistä enemmän, joten toimintamallit pitää olla valmiina jotta siirtymä on sujuvaa. |
| Haastateltava 6 | - Myyjästä tulee enemmän asiantuntija, koska arvon luominen asiakkaalle.<br>- Tekoälyn mahdollisuudet tulevat muuttamaan myyntiäkin. |
| Haastateltava 7 | Hajautuneisuuden takia myös yhteiset tekemiset ovat entistä tärkeämpiä. |
| Haastateltava 8 | Tekoälyn tuomat mahdollisuudet kiinnostavat, mitä kaikkea se meille voikaan tuoda. |
| Haastateltava 9 | Etätöiden lisääntyminen tarkoittaa, että omat välineet ja toimintatavat pitää olla kunnossa. |
| Haastateltava 10 | - Tekoälyn tuomat muutokset.<br>- Teknologia johtaa siihen, että mittaaminen ja raportointi tulee kasvamaan entisestään. |

Haastattelun perusteella ei voida sanoa, että haastateltavan taustalla tai yrityksen koolla olisi merkitystä miten haastateltava näkee myynnin johtamisen tulevaisuuden. Riippumatta taustoista vastaukset poikkesivat toisistaan tai olivat samankaltaisia, vaikka taustatiedot olisivat lähellä toisiaan.

## 6.8 Haastattelujen yhteenveto

Hajautetulla organisaatiolla on erilainen vaikutus jokaiseen tutkittuun myynnin osa-alueeseen. Osaan haastattelussa tutkittaviin myynnin osa-alueisiin sillä on ollut merkittävä vaikutus, osaan alueista pieni vaikutus ja osaan alueista sillä ei ole ollut vaikutusta. Vaikutukset on tiivistetty taulukkoon 21.

Taulukko 21. *Haastattelujen tiivistetyt tulokset myynnin osa-alueittain*

| Myynnin osa-alue | Hajautetun organisaation vaikutus kyseiseen myynnin osa-alueeseen |
|---|---|
| Myyntistrategia | Vaikuttaa kahdella eri tapaa:<br>1) Paikallisuus. Myyntistrategia painottaa paikallisuutta, jolloin myyntihenkilöstöä palkataan tiettyihin fyysisiin sijainteihin.<br>2) Tiettynlainen osaaminen. Myyntistrategia vaatii myyntihenkilöstöltä tietynlaista osaamista, joka ajaa fyysisen sijainnin ohitse. Silloin voidaan toimia myös hajautetusti. |
| Myyntiprosessi | Pääsosin myyntiprosessi on hajautessa organisaatiossa samanlainen jokaisella alueella. Pieniä eroja löytyy, esimerkiksi myynnin vaikuttamisessa tai myyntitavoissa. Itse prosessi on kuitenkin samankaltainen. |
| Inbound myynti | Ei suoranaisesti voida sanoa, että hajautulla organisaatiolla olisi vaikutusta. Enemmän vaikuttaa itse ihmiset ja heidän persoonat omaan ostokäyttätymiseen, mutta jollain tapaa on nähtävissä pieniä alueellisia eroja. |
| Asiakkuuksien hallinta | Vaikuttaa silloin, kun myyntistrategiassa on painotettu paikallisuutta. Silloin pyritään siihen, että asiakkaille nimetään esimerkiksi vastuumyyjät paikallisesti. Muutoin ei ole nähtävissä vaikutusta. |
| Tavoitteet ja seuranta | Hyvin vähän vaikutusta. Pientä tarkennusta tavoitteisiin tehdään alueellisesti, jotta tavoitteet pysyvät realistisina. |
| Sisäinen viestintä | On paljon vaikutusta. Pääosin viikko-, kuukausi- ja kvartaalitapaamiset pidetään virtuaalisesti. Kuitenkin painotetaan kasvokkaintapahtuvien sisäisten tapaamisten tärkeyttä. |

Haastattelun tuloksia on tiivistettynä myynnin osa-alueittain edellä taulukossa 21. Taulukon tuloksia silmäillessä voidaan tiivistää vielä tutkimuksen tulokset yleisellä tasolla, siten että hajautetulla organisaatiolla on vaikutusta myynnin johtamiseen. Voidaan myös ajatella niin, että myynnin johtamisella on vaikutusta hajautettuun organisaation eli myynti toimii hajautetussa organisaatiossa, koska myynnin johtaminen on ohjannut organisaation hajautettuun muotoon. Pitää kuitenkin tunnistaa, että joillain osa-alueilla vaikutusta on enemmän kuin toisilla, jopa niin, että osassa myynnin osa-alueilla vaikutusta ei välttämättä ole lainkaan, mutta toisilla osa-alueilla sen vaikutus voi olla merkittävä.

# 7. YHTEENVETO

## 7.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa ja miten hajautettu organisaatio on vaikuttanut myynnin johtamiseen. Päätutkimuskysymys oli ”Miten hajautettu organisaatio vaikuttaa myynnin johtamiseen?”. Tätä kysymystä täydennettiin alakysymyksillä, joista kysymyksiin ”mitä on myynnin johtaminen ja mitkä ovat sen pääosa-alueet?” sekä ”millainen on hajautettu organisaatio?” haettiin vastaukset teoriaosuudesta. Viimeiseen kysymykseen saatiin vastaukset työnvarsinaisesta tutkimusosuudesta, joka tehtiin haastattelututkimuksella. Tämä alakysymys oli ” Miten nyt myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa?”.

Vastausta ensimmäiseen alakysymykseen ”mitä on myynnin johtaminen ja mitkä ovat sen pääosa-alueet?” haettiin teoriaosuudessa kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Kirjallisuus- ja tutkimuskatsauksessa havaittiin myynnin oleellisimmiksi osa-alueiksi: myyntistrategia, myyntiprosessi, asiakkuuksien hallinta sekä tavoitteet ja seuranta. Osa alueisiin lisättiin vielä inbound myynti sekä sisäinen viestintä, jotta saadaan kuva myynnin kehityssuunnasta sekä siitä miten sisäistä viestinnästä huolehditaan myyntiorganisaatoissa. Myynnin johtaminen on kaikkien näiden osa-alueiden johtamista sekä hallintaa.

Toiseen alakysymykseen ”Millainen on hajautettu organisaatio” lähdettiin vastamaan tutkimalla saatavilla olevaa kirjallisuutta. Erilaisista organisaatioista on paljon saatavilla kirjallisuutta mutta myynnin hajautetusta organisaatiosta sitä ei juurikaan ole saatavilla. Myyntiorganisaatio osuudessa esitetään erilaisia organisaatioita ja täsmennetään tarkemmin millainen on hajautettu organisaatio; hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät toisistaan maantieteellisesti erillään ja yhteydenpito tapahtuu pääosin virtuaalisesti, mutta se ei kuitenkaan tarkoita, että kasvokkain tapaamisia ei enää olisi vaan niiden tärkeys jopa korostuu sisäisen luottamuksen muodostamisessa. (Vartiainen;Kokko;& Hakonen, 2004) (Humala, 2007)

Teoreettinen viitekehys yhdistää myynnin johtamisen ja myynnin organisaation teoriaa näiden edellä mainittujen osa-alueiden osalta. Jokaisesta osa-alueesta muodostetaan teoreettisessa viitekehyksessä varsinaiseen haastatteluosuuteen pääkysymys. Pääkysymyksiin haetaan haastattelussa vastausta pilkkomalla osa-alueiden pääkysymys vielä pienempiin osakysymyksiin, jotka ovat kokonaisuudessaan nähtävillä liitteessä A.

Teoreettisessa viitekehyksessä muodostettujen haastattelun pääkysymysten avulla lähdettiin tutkimaan diplomityön kolmatta alakysymystä ”Miten nyt myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa”. Pääkysymystä lähestyttiin edellä kuvatulla tavalla eli pilkkomalla se myynnin osa-alueittain alakysymyksiin. Alakysymysten avulla oli tarkoitus selventää haastattelijalle ensin miten myyntiä johdetaan haastateltavan yrityksessä ja seuraavaksi onko hajautettu organisaatio jollain tavalla vaikuttanut tapaan johtaa.

Myyntistrategian kohdalla lähdettiin hakemaan vastauksia kysymykseen ”miten hajautettu organisaatio on huomioitu myyntistrategiaa luotaessa?”. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että hajautettu organisaatio on vaikuttanut kahdella eri tavalla myyntistrategiaan joko siten, että halutaan olla paikallinen toimija asiakkaita lähellä, jolloin myynti toimii hajautetusti tai siten, että organisaatioon on tarvittu strategiaa tukevaa erityistä osaamista, jolloin henkilön fyysisellä sijainnilla ei ole ollut suurta merkitystä. Vastaavasti myyntiprosessi kohdalla näin selkeää vaikutusta ei ollut havaittavissa vaan haastateltavien vastaukset hajautuivat siten, että noin puolet kertoivat sillä olevan vaikutusta ja toinen puoli vastasi että ei ole juuri vaikutusta.

Inbound myynnistä ei voida haastattelujen perusteella todeta, että organisaation hajautuneisuudella olisi siihen jollain tapaa vaikutusta. Enemmän haastatteluissa mietittiin sitä, näkyykö inbound ajatusta enemmän tietyillä alueilla. Yhteenvetona voidaan todeta, että enemmän vaikuttaa vielä asiakkaan oma persoona ja käyttäymismalli kuin alueelliset erot, vaikka osa haastateltavista totesikin, että osalla alueista tämä näkyy jo vahvemmin.

Hajautetun organisaation vaikutuksesta asiakkuuksien hallintaan voidaan todeta haastatteluiden perusteella olevan vaikutusta silloin, kun yrityksen myyntistrategiassa haluaan olla paikallinen toimija ja olla asiakasta myös fyysisesti lähellä. Tavoitteisiin ja niiden seurantaan hajautetulla organisaatiolla voidaan todeta olevan vähän tai ei ollenkaan vaikutusta. Sisäisen viestinnän osalta hajautetulla organisaatiolla voidaan todeta olevan vaikutusta, sillä pääosin tapaamiset tapahtuvat virtuaalisesti, jolloin ihmisten fyysisellä sijainnilla ei juurikaan ole merkitystä. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille useamman haastateltavan kohdalla myös sisäisten kasvokkain tapaamisten merkitys ja se kuinka sitä tarvitaan aiempaa enemmän, koska muutoin toimitaan enemmän hajautetusti kuin aikaisemmi.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt myynnin parissa jo useamman vuoden, mikä voi hiukan vaikuttaa kysymysten asetantaan, käsittelyyn ja vastausten analysointiin. Omasta kertyneestä kokemuksesta huolimatta työ pyrittiin suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta saataisiin oikeanlainen kuva siitä, miten tällä hetkellä myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa ja yritysten välisessä kaupan käynnissä.

Myynnin johtamisesta ja hajautetusta organisaatiosta erikseen on saatavilla laajasti erilaista kirjallisuutta ja materiaalia, mutta kirjallisuutta tai tutkimuksia, joissa tutkittaisiin myynnin johtamista hajautetussa organisaatiossa ei juurikaan ollut saatavilla. Tällä tutkimuksella voidaan sanoa olevan siis myös uutuusarvoa.

Tutkimuksessa toteutettuun haastatteluun onnistuttiin samaan merkittävää kokemusta ja osaamista omaavia henkilöitä. Työn onnistumisen kannalta haastateltavien taustoilla sekä kokemuksella on merkittävä rooli yleisesti ottaen tutkimuksen onnistumisessa sekä tulosten luotettavuudessa. Haastatteluun osallistuneet henkilöt työskentelivät eri yrityksissä kaikki myynnillisissä johtotehtävissä. Haastateltavien taustat olivat hiukan toisistaan poikkeavia, kuten myöskin yritysten koko ja toimiala, kuten haastateltavien valintakriteereissä esitettiin. Tällä pyrittiin siihen, että nähdään onko haastateltavan taustatiedoilla vaikutusta vastauksiin. Tässä onnistuttiin tavoitteiden mukaisesti, vaikkakin haastateltavien määrä olisi voinut olla merkittävästikin suurempi, sillä vastauksissa oli jonkin verran hajontaa eikä suoria johtopäätöksiä voinut tästä syystä kaikkiin alakysymyksiin tehdä.

## 7.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hajautetulla organisaatiolla on vaikusta myynnin johtamiseen kokonaisuutena katsottaessa. Voidaan myös samalla todeta, että vaikutukset eivät aina ole saman suuntaisia tai lähtöisin samasta ajatuksesta, mutta joka tapauksessa vaikutusta organisaation hajautuneisuudella näyttää olevan. Tämä tutkimus keskittyi pelkästään yritysten välillä tapahtuvaan myyntiin ja sen johtamiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimus olisi, miten hajautettu organisaatio vaikuttaa myynnin johtamiseen kuluttajamyynnissä vai onko siellä havaittavissa vastaavia tuloksia kuin tässä tutkimuksessa. Toinen kiinnostava aihe voisi olla Globaali myynnin johtaminen muuttuvassa markkinassa, koska kuten haastatteluissakin selvisi koronapandemia muutti yritysten etätyökäytäntöjä ainakin täällä Suomessa, mutta miten ne ovat muuttuneet muilla mantereilla ja kuinka se on vaikuttanut myynnin johtamiseen, voisi olla mielekäs jatkotutkimus. Kolmas vaihtoehtoinen jatkoaihe voisi keskittyä

pelkästään Inbound myynnin johtamiseen, koska siitä ei ainakaan helposti ollut tutkimustietoa saatavilla. Koska haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Inbound myynti on lisääntynyt tai on selkeästi odotettavissa sen lisääntymistä, tuon tutkimustyön tuloksia olisi mielenkiintoista päästä lukemaan. Bonuskysymyksenä kysyttiin haastateltavien ajatuksia myynnin johtamisesta tulevaisuudesta. Monen vastaajan kohdalla nousi esille tekoäly myynnissä, joten tuo aihe olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Jatkotutkimuksia voisi kehittää seuraavasti alustavista tutkimuskysymyksistä:

- Miten myyntiä johdetaan hajautetussa organisaatiossa, kun myynti on kuluttaja myyntiä?
- Miten myyntiä johdetaan globaalisti, kun myynti työ muuttuu enemmän etätyöksi?
- Miten myynnin johtamista pitäisi kehittää, kun siirrytään Inbound myyntiin?
- Tekoälyn mahdollisuudet myynnin johtamisessa

# 8. LÄHDELUETTELO


Ala-Mutka, J.;& Talvela, E. (2004). *Tee asiakassuhteista tuottavia.* Helsinki: Talentum.

Anttila, M.;& Iltanen, K. (2001). *Markkinointi.* Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bergström, S.;& Leppänen, A. (2021). *Yrityksen asiakasmarkkinointi.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Bradford, S. D. (2020). Performance enhancement in international markets: Why market intelligence and sales strategy are critical. (ss. 30-32). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.

Cheverton, P. (2015). *Key Account Management : Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status.* London: Kogan Page.

Cuevas, M.;Donaldson, B.;& Lemmens, R. (2016). *Sales Management.* London: Red Globe Press.

D'Haen, J.;& Van Den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial marketing management*, 544-551.

Duncan, B.;& Elkan, C. (2015). *Probabilistic modeling of a sales funnel to prioritize leads.* San Diego: ACM.

Eades, K. (2004). *Solution selling.* eBooks: McGraw-Hill.

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat.* Helsinki: Tietosanoma.

Haverila, M.;Uusi-Rauva, E.;Kouri, I.;& Miettinen, A. (2009). *Teollisuustalous.* Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.

Helgeson, L. (2017). *CRM for dummies.* Hoboken: John Wiley & Sons.

Holma, L.;Laasio, K.;Ruusuvuori, M.;Seppä, S.;& Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta B2B -Johtajan opas.* Helsinki: Alma Talent.

HubSpot. (30. 4 2022). *HubSpot Marketing*. Noudettu osoitteesta https://www.hubspot.com/inbound-marketing

Humala, I. (2007). *Johda Verkossa.* Juva: WS Bookwell Oy.

Hänti, S.;Kairisto-Mertanen, L.;& Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jobber, D.;& Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management.* Harlow, England: Pearson.

Jobber, D.;Fahy, J.;& Kavanagh, M. (2003). *Foundations of marketing.* London: McGraw-Hill.

Jääskeläinen, P. (2018). *Inbound -markkinoinnin opas.* Noudettu osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159338/URNISBN9789523441392.pdf?seq

Klingvall, M. (2021). *Hard facts about sales logics.* Tukholma: Prosales AB.

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoilla.* Viro: Meedia Zone OU.

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoilla.* Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Kunkle, M. (2021). *The Building Block of Sales Enablement.* Alexandria: ATD Press.

Lotti, L. (2001). *Tehokas markkina-analyysi.* Helsinki: WSOY.

Lämsä, A.-M.;& Päivike, T. (2017). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.* Edita Publishing Oy.

Matthews, B.;& Schenk, T. (2018). *Sales Enablement.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Mattila, P.;& Rautiainen, M. (2010). *Putki, Johda markkinoinita ja myyntiä yhdessä.* Helsinki: Talentum.

McDonald, M.;& Rogers, B. (29. 08 2017). *On Key Account Management.* London: Kogan Page, Limited.

McDonald;& Woodburn. (2007). *Key Account management.* Oxford: Buttermann-Heinemann.

Meerman Scott, D. (2016). *The New Rules Of Sales And Service.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Mercuri, I. (2021). Commercial Director Master Class.

Moncrief, W.;& Marshall, G. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management 34*, (ss. 13-22).

Mäntyneva, M. (2019). *KEY ACCOUNT MANAGEMENT - KASVATA YRITYKSESI AVAINASIAKKUUKSIA.* Viro: Printon.

Nieminen, T.;& Tomperi, S. (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika.* Porvoo: WSOY.

Oksanen, T. (2010). *CRM ja muutoksen tuska.* Helsinki: Talentum.

Parravicini, M. (2015). *A Guide to Sales Management.* Business Expert Press.

Payne, A. (2005). *Handbook of CRM.* Burlington: Elsevier.

Peltonen, T. (2008). *Johtaminen ja Organisointi.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Piercy, N. F.;& Lane, N. (2009). *Strategic Customer Management: Strategizing the Sales Organization.* Oxford University Press, Incorporated.

Pääkkönen, L. (2017). *Social selling: henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä.* Göteborg: Noblea.

Rope, T. (2003). *Johdon markkinointiratkaisut.* Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M.;& Aalto, E. (2008). *Haasteena myynnin johtaminen.* Helsinki: Libris Oy.

Ryals;& McDonald. (2008). *Key Account Plans.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Saarijärvi, H.;& Puusinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus.* Jyväskylä: Docento Oy.

Sahimaa, J. (5. 6 2020). Organisaation merkityksellisyyden johtamimen. *Eduhouse verkkokoulutus*.

Saunders, M.;Lewis, P.;& Thornhil, A. (2009). *Research for business students.* Harlow: Pearson Education limited.

Sheridan, M. (2019). *They Ask You Answer.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Signorelli, B. (2018). *Inbound selling.* Canada: Wiley.

Tasso, K. (2000). *Selling Skills For Profennionals.* London: Thorogood.

Torggler, M. (2008). The Functionatlity and usage of CRM systems. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, (ss. 300-308).

Torkkola, S. (2018). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa.* Liettua: Talentum Media Oy.

Vartiainen, M.;Kokko, N.;& Hakonen, M. (2004). *Hallitse hajautettu organisaatio.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuorinen, T. (2017). *Strategiakirja 20 työkalua.* Helsinki: Alma talent.

Zallocco, R.;Bolman-Pullins, E.;& Mallin, M. (2008). *A re-examination of B2B sales performance.* Toledo: Journal of Business & Industrial Marketing.

Åge, L.-J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management devision Vol.49*, 1574-1591.

# LIITE A: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Peruskysymykset

- Minkä ikäinen olet?
- Millainen on yrityksenne ala? Millaisia tuotteita/palveluita myytte?
- Millainen liikevaihto teillä on?
- Mikä on työnkuvasi yrityksessä?
- Mikä on korkein koulutustasosi?
- Työkokemuksesi myyntitehtävissä?

Organisaatioon liittyvät kysymykset:

- Onko yrityksessänne millainen myynnin organisaatio?
- Kuinka monta henkilöä?
- Onko jollain tavalla hajautettu organisaatio "käytössä"?
- Onko millainen kenttämyynti? Montako hlö, sijainnit?
- Millainen Back office? Myyntiassistentit, tekninen tuki?
- Onko myyntitiimi maantieteellisesti erillään?

Myyntistrategia

Pääkysymys: Miten yrityksessänne on huomioitu hajautettu organisaatio myyntistrategiaa luodessa?

- Millainen myynninstrategia teillä on ? Miten erottaudutte kilpailijoista?
- Onko hajautettu organisaatio muokannut strategiaanne tai onko organisaatiota muokattu strategiaa tehtäessä?
- Onko maantieteellisestä etäisyydestä millaisia hyötyjä tai haittoja valitun myyntistrategian näkökulmasta?
- Miten Strategiaa on viety organisaatioon?

Myyntiprosessi

Pääkysymys: Vaikuttaako teidän yrityksessä hajautettu organisaatio myyntiprosessiin?

- Millainen on teidän myyntiprosessi?
- Miten myyntiprosesinne on kehittynyt viime vuosien aikana ?
- Onko ajatuksissanne joku suurempi uudistus prosessiin?
- Onko käytössä myyntiputkea tai myyntisuppiloa?
- Vaikuttaako hajautettu organisaatio myyntiprosessiin? Tehdäänkö eri toimialueilla asioita eri tavalla?
- Miten teidän asiakkaat ostavat? Onko ostoprosessit erilaisia riippuen asiakkaasta ja/tai myyntialueesta ?

Inbound myynti

Pääkysymys: Onko myynnin muuttuessa yrityksessänne muutettu organisaatiota? Onko hajautetulla organisaatiolla ollut tähän vaikutusta?

- Myynnin sanotaan muuttuneen perinteistä kaupan päättämiseen tähtäävästä prosessista asiakasta autttavaan suuntaan. Näkyykö tämä teillä?
- Tutkimuksissa kerrotaan, että asiakkaat etsivät itse tietoa ennen myyjään kontaktointia ja jopa 70% ovat tehneet jo ostopäätökset ennen kuin itse ottavat yhteyttä myyntiin. Näkyykö teillä tällaista muutosta? Onko tässä alueellisia eroja?
- Miten näet hajautetun organisaation myynnin muutoksen keskellä ? Helpottaako vai vaikeuttaako se organisaation kehittämistä, jos Inbound myynti jatkaa kasvuaan?
- Oletteko jo muuttaneet omaa organisaatiota vastaamaan paremmin Inbound kuin Outbound myyntiä?

Asiakkuuksien hallinta

Pääkysymys: vaikuttaako hajautettu organisaatio teillä asiakkuuksien hallintaan?

- Priorisoitteko asiakkaita? Ja jos niin miten?
- Onko teillä alue myynti, joka vastaa itsenäisesti alueen myynnistä sekä asiakkuuksien hallinnasta vai miten aluetta johdetaan?

- Onko käytössä ns. Avainasiakkaat, joilla nimetyt myyjät? Onko hajautetulla organisaatiolla ollut vastuuhenkilöiden valinnassa merkitystä?
- Onko teillä millainen CRM-järjestelmä käytössä? Miten sitä hyödynnetään asiakkuuksien hallinnassa?
- Oletteko siihen tyytyväisiä vai onko se kehityksen alla lähitulevaisuudessa?
- Miten hajautettu organisaatio vaikuttaa asiakassuhteiden kehittämiseen vai vaikuttaako se?
- Oletteko pohtineet asiakkaan ostokokemusta asiakkaanpolun kautta?
- Jos kyllä niin miten? Jos ei niin oletteko harkinneet sitä?
- Onko asiakaspolku kehittynyt/muuttunut vuosien varrella?
- Oletteko muokanneet myyntiprosessia asiakaspolun mukaan?

Tavoitteet ja seuranta

Pääkysymys: Hajautetussa organisaatiossa ihmiset eivät työskentele samassa paikassa. Vaikuttaako se tavoitteisiin tai käytössänne oleviin mittareihin?

- Millaisia tavoitteita asetatte myynnille? Myyntibudjetti, tapaamisten/soittojen määrä ? Mitä muita ?
- Mitä mittareita käytätte myynnin seuraamisessa? Ovatko ne linkattu jollain tavalla strategiaan?
- Seurataanko myyntiä esim. puheluiden tai asiakastapaamisien määrällä? Jollain muulla tavalla? Mihin tiedot kerätään, jos kerätään?
- Vaikuttaako hajautettu organisaatio jollain tavalla valittuihin mittareihin tai niiden seurantaan?
- Onko käytössänne ns. pehmeitä mittareita*?
    - *pehmeä mittari on mitattava suure, jota ei voida suoraan mitata. Esim asiakaskeskeisyys
- Jos ei niin oletteko harkinneet sellaisia otettavaksi käyttöön?
- Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät mittarit myynnin johtamisen näkökannalta?

Sisäinen viestintä

Pääkysymys: Miten teillä hoidetaan sisäistä viestintää?

- Miten tai millä tavoin hoidetaan yhteydenpito esimiesten ja alaisten välillä?
- Onko käytössä viikko, kuukausi tai kvartaalipalavereita?
- Toimivatko ne, ovatko hyödyllisiä?
- Miten olette kehittäneet omia viestintätapoja?
- Miten hajautettu organisaatio on huomioitu sisäisessä viestinnässä ja yhteydenpidossa?

**Bonuskysymys** (jos on aikaa haastattelussa jäljellä)

- Miten näet myynnin johtamisen tulevaisuudessa? Mihin suuntaan myynninjohtaminen kehittyy ?