



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**VILLE MIETTINEN**

**YRITYSMYYNTIPROSESSIN DIGITAALINEN TUKEMINEN**

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidatinohjelma  
Marraskuu 2020

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen tärkeydelle</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Tutkimuskysymykset</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Tutkielman rakenne</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. Tutkielman metodologia</b> .....	<b>5</b>
<b>1.5. Tutkielman käsitteistö</b> .....	<b>6</b>
<b>2. PERINTEINEN SEITSEMÄNVAIHEINEN MYYNTIPROSESSI</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Asiakkaan ostoprosessi</b> .....	<b>7</b>
<b>2.2. Asiakashankinnan neljä osaa</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3. Perinteinen seitsemänvaiheinen yritysmyyntiprosessi</b> .....	<b>9</b>
<b>3. DIGITAALINEN MYYNTIPROSESSI</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1. Asiakkuudenhallintajärjestelmä myyntiprosessin tukena</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä myyntiprosessin tukena</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3. Muut digitaaliset ratkaisut yritysmyyntiprosessissa</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4. Digitalisaation vaikutus myyntihenkilöstöön ja -organisaatioon</b> .....	<b>20</b>
<b>3.5. Digitaalisten apuvälineiden vaikutukset tehokkuuteen</b> .....	<b>22</b>
<b>4. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1. Tutkielman rajoitteet</b> .....	<b>25</b>
<b>4.2. Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset</b> .....	<b>26</b>
<b>5. LÄHTEET</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1. Kuviot</b> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelut aiheen tärkeydelle

Lähtökohtana myyntityölle on se, että yritys menettää asiakkaita vuosittain (Peterson, Rodriguez, & Krishnan, 2011; Jolson & Wotruba, 1992). Näin ollen uusasiakashankintaa sekä lisämyyntejä tarvitaan jo pelkästään liikevaihdon laskun välttämiseksi. Vastavuoroisesti heikon myynnin kehityksen seurauksena voi olla laskeva liikevaihto. Usein pelkästään vanhojen asiakkaiden tuoma liikevaihto pysyy samana tai asiakaspoistuman johdosta voi olla jopa laskeva.

Suomalainen insinööriyön laatu tunnetaan maailmalla teknisesti edistyneistä tuotteista ja palveluista. Toisaalta usein keskustelussa mainitaan myös se, etteivät suomalaisyritykset osaa kaupallistaa tuotteitansa oikein. Kaupallistamisen ja myyntityön ytimeen on myös viime vuosina noussut vahvasti digitalisaatio sekä erilaiset digitalisaatioon pohjautuvat sovellukset ja apuvälineet. Digitalisaatio vaikuttaakin nykypäivänä niin useaan tekijään maailmassa, että siitä voidaan puhua megatrendinä tai viimeisimpänä teollisena vallankumouksena.

Avaintekijät, jotka muotoilevat digitalisaation megatrendin sisältävät yleisen tietotekniikan käyttöönoton ja massadatan käytön analyysihin. Kuvattu teknologinen kehitys aiheuttaa valtavia paineita organisaatioille niin prosessina kuin myös toimialat ylittävänä kilpailuna. Lisäksi digitalisaatio mahdollistaa toimialarajat rikkovan kilpailun. (Hoe, 2019; Kaivo-oja & Laureus, 2018.) Yleisesti ottaen digitalisaatio tarkoittaaakin laajempaa muutosajattelua tai näkökulmaa, joka kattaa tiedot, digitaalisen teknologian sekä ihmiskeskeisen suunnittelun koskien liiketoimintamallia (Hoe, 2019; Følstad & Kvale, 2018; Ghobakhloo, 2018; Komulainen & Saraniemi, 2019; Lin ym., 2018). Teknologian näkökulmasta digitalisaatio voi vaatia koko joukon digitaalisia esimerkiksi teknologioita kuten mobiililaitteet, esineiden internet, massadata-analytiikka liiketoiminnan muutoksen mahdollistamiseksi (Hoe, 2019; PricewaterhouseCoopers, 2016).

On olemassa kaksi perimmäistä syytä myyntiprosessin digitaaliseen muutokseen: vaikuttavuuden ja prosessien tehokkuuden lisääminen. Lopulta digitaalisen muutoksen painopisteet voidaan tiivistää kahteen ulottuvuuteen. Digitaalisen muutoksen keskeinen painopiste on sisäiset prosessit eli esimerkiksi vierailujen valmistelu, myyntihenkilöstön koulutus ja kehittäminen sekä myynnin suunnittelu ja hallinta. Sisäisten muutosten lisäksi toinen painopiste on asiakkaiden vuorovaikutusprosessi. Tämä voi tapahtua tehokkailla tukitoimintoprosesseilla, joista esimerkkinä voisivat olla digitaaliset menettelyt ylimääräisten alennusten hyväksynnän saamiseksi muilta osastoilta. (Guenzi & Habel, 2020.)

Toisaalta uusasiakashankinnassa digitalisaatio antaa mahdollisuuden tunnistaa paremmat potentiaalisimmat prospektit. Lisäksi tunnistamalla käyttäytymis- ja ostomallit, digitaalinen teknologia voi auttaa tunnistamaan liidit eli myynnin johtolangat ja tarjoamaan tukea neuvotteluprosessin päätöksenteossa. (Singh ym., 2019; Hurley 2017; Syam & Sharma 2018.)

## **1.2. Tutkimuskysymykset**

Tutkimusaukko muodostui havainnosta, että suurin osa tutkimuksista myyntiprosessin digitaalisesta tukemisesta ei pohjautu perinteiseen seitsemänvaiheiseen yritysmyyntiprosessiin kokonaisuutena, vaan pohjalla on käytetty toista teoriaa tai tutkimus on painottunut tiettyyn osaan myyntiprosessia. Digitaalisten sovellusten löytämisen lisäksi onkin olennaista löytää ne tavat, kuinka ne tukevat perinteistä seitsemänvaiheista yritysmyyntiprosessia.

Päätutkimuskysymykseksi muotoitukin: minkälaisilla digitaalisilla ratkaisuilla perinteistä seitsemänvaiheista yritysmyyntiprosessia voidaan tukea? Tutkimuskysymyksestä voidaan johtaa tutkimukseen kaksi alatutkimuskysymystä.

1. Voidaanko digitaalisilla ratkaisuilla saavuttaa tehokkuutta myyntiprosessiin ja millä tavalla mahdollinen tehokkuus ilmenee myyntiprosessin eri vaiheissa?

2. Kuinka digitaalisten ratkaisujen lisääminen vaikuttaa myyntihenkilöihin ja -organisaatioon?

### **1.3. Tutkielman rakenne**

Tutkimuksessa kuvaillaan aluksi perinteinen seitsemänvaiheinen myyntiprosessi, joka kuten jo edellä mainittiin, toimii tutkimuksen viitekehystenä sekä tarkastelukulmana. Perinteisen seitsemänvaiheisen myyntiprosessin kuvauksen jälkeen kuvaillaan sen tukemista digitaalisilla apuvälineillä. Tutkimus keskittyy kolmeen eri osa-alueeseen: asiakkuuksienhallinnan järjestelmät, markkinoinnin automaation järjestelmät sekä muut digitaaliset ratkaisut, esimerkiksi tekoäly ja yrityskohtaisesti räätälöidyt ratkaisut.

Digitaalisen tukemisen jälkeen käsitellään digitaalisuuden vaikutusta myyntiorganisaatioihin ja henkilökuntaan. Tämän jälkeen esitellään, kuinka digitaalisilla apuvälineillä saavutetaan tehokkuutta myyntiprosessiin.

Tutkielman lopussa käsitellään minkälaisia johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan johtaa. Lisäksi käsitellään rajoitteet koskien tutkielmaa sekä mahdollista jatkotutkimusta.

### **1.4. Tutkielman metodologia**

Tämä tutkimus suoritetaan kirjallisuuskatsauksena laadullisesta näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen materiaaleina on käsitelty laajasti aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta ja erityisesti artikkeleja.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta laadullista aineistoa erittelemällä. Tarkoituksena ei siis ole selittää tai kontrolloida yrityksen toimintaa. (Koskinen, Alasuutari, & Peltonen, 2005.) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohta. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimus ei perustu mittaamiseen.

Laadullinen toimii viime kädessä erittelemällä yksittäisiä tapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta katsottuna. (Koskinen ym., 2005.)

Kirjallisuuskatsaukset jakautuvat kolmeen eri tyyppiin: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisimpiä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voikin luonnehtia yleiskatsaukseksi, jossa ei ole tarkkoja tai tiukkoja sääntöjä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakautuu kahteen hieman erilaiseen orientaatioon, jotka ovat integroiva ja narratiivinen katsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsausmuodoista kevyin ja siinä pyritäänkin antamaan laaja kuva aiheesta. Narratiivisesta katsauksesta voidaan lopuksi vielä erottaa kolme toteuttamistapaa: toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Yleiskatsaus on toteuttamistavoista laajin, ja siinä onkin kyse aiempien tutkimusten tiivistämisestä. Lisäksi hankittu aineisto ei ole käynyt läpi erityisen systemaattista seulaa. (Salminen, 2011.)

### **1.5. Tutkielman käsitteistö**

Tutkielma sisältää useita erilaisia käsitteitä, joista osa on peräisin englannin kielestä ja joilla ei välttämättä ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Käsitteitä ja keskeistä terminologiaa käsitellään seuraavassa. Edellä mainittuja käsitteitä ovat suspektit, prospektit ja liidit.

Suspektit ovat kaikki potentiaaliset uudet asiakkaat, jotka on mahdollista tavoittaa. Teoriassa ne voisivat jopa olla kaikki mahdolliset yritykset lukuun ottamatta yrityksen nykyisiä asiakkaita. Käytännössä suspektit kuitenkin tiivistyvät rajoitetuksi määräksi yrityksiä. (D'Haen & Van den Poel, 2013.)

Prospektit ovat suspekteja, jotka ovat läpikäyneet tietyn seulan, jossa määritellään tietyt ominaisuudet, jotka täytettyään suspektista tulee prospekti. (D'Haen & Van den Poel, 2013) Liidit ovat prospekteja, jotka omaavat suuren potentiaalin yrityksen asiakkaiksi. Liidit ovatkin kohteita, joihin otetaan tulevaisuudessa yhteyttä. Lopulta liideistä, joista tulee yrityksen toimeksiantajia tulee yrityksen asiakkaita. (D'Haen & Van den Poel, 2013.)

## 2. PERINTEINEN SEITSEMÄNVAIHEINEN MYYNTIPROSESSI

### 2.1 Asiakkaan ostoprosessi

Yritysmyyntiprosessin rinnalla kulkee asiakkaan ostoprosessi, josta voidaan määrittää viisiportainen sarja. Asiakkaan edetessä ostoprosessissaan, myös myyjä etenee omassa myyntiprosessissaan. Ostoprosessista täytyy ottaa huomioon myös se, että prosessi voi katketa jossain vaiheessa. Tällöin myös myyntiprosessi katkeaa. Seuraavassa kuvataan asiakkaan ostoprosessin viisiportainen sarja. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

#### *Tarpeen havaitseminen*

Tässä vaiheessa mahdollinen tuleva asiakas on myyjäyritykselle liidi eli toisin sanoen myyntijohtolanka.

#### *Informaation etsintä*

Mahdollisen tulevan asiakkaan siirtyessä informaation etsintään on kyseessä myyjälle potentiaalinen asiakas.

#### *Vaihtoehtojen vertailu*

Myös vaihtoehtoja vertaillessa kyseessä on yritykselle potentiaalinen asiakas.

#### *Ostopäätös*

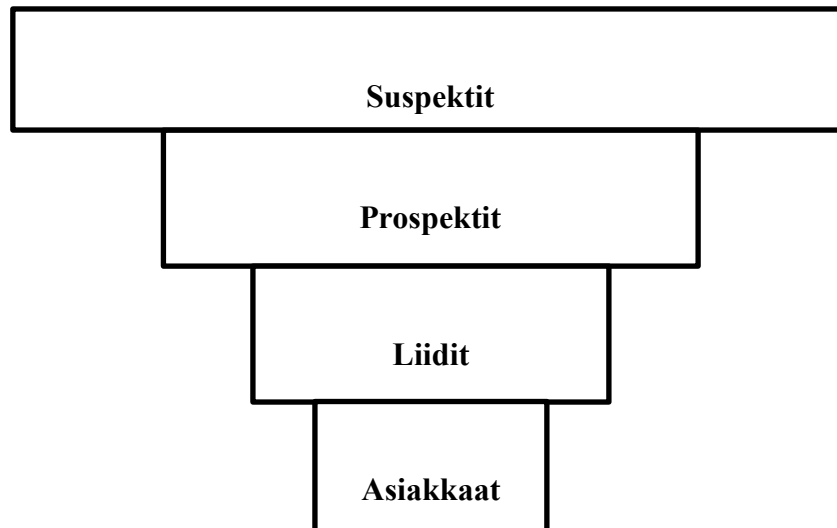
Asiakkaan tehtyä ostopäätöksen voidaan puhua asiakkaasta myyjäyritykselle.

#### *Oston jälkeinen tilanne*

Oston tehtyään on kyseinen asiakas yritykselle vakituinen tai vanha asiakas.

## 2.2. Asiakashankinnan neljä osaa

Asiakashankintaa voidaan kuvata esimerkiksi myyntisuppilolla (kuvio 1.), jonka osat ovat suspektit, prospektit, liidit ja asiakkaat. Suspektit tarkoittavat kaikkia potentiaalisia uusia asiakkaita. Prospektit ovat suspekteja, jotka täyttävät tietyt ennalta määritellyt ominaisuudet. Liidit ovat potentiaalisia asiakkaita, joihin voidaan ottaa yhteyttä, sillä heidät on luokiteltu potentiaalisimmiksi. Luokittelua ohjaa usein yksinkertaisesti sisäinen tunne tai myyjän aiempi kokemus. Lopuksi liidit, joista tulee yrityksen toimeksiantajia ovat asiakkaita. (D’Haen & Van den Poel, 2013.)

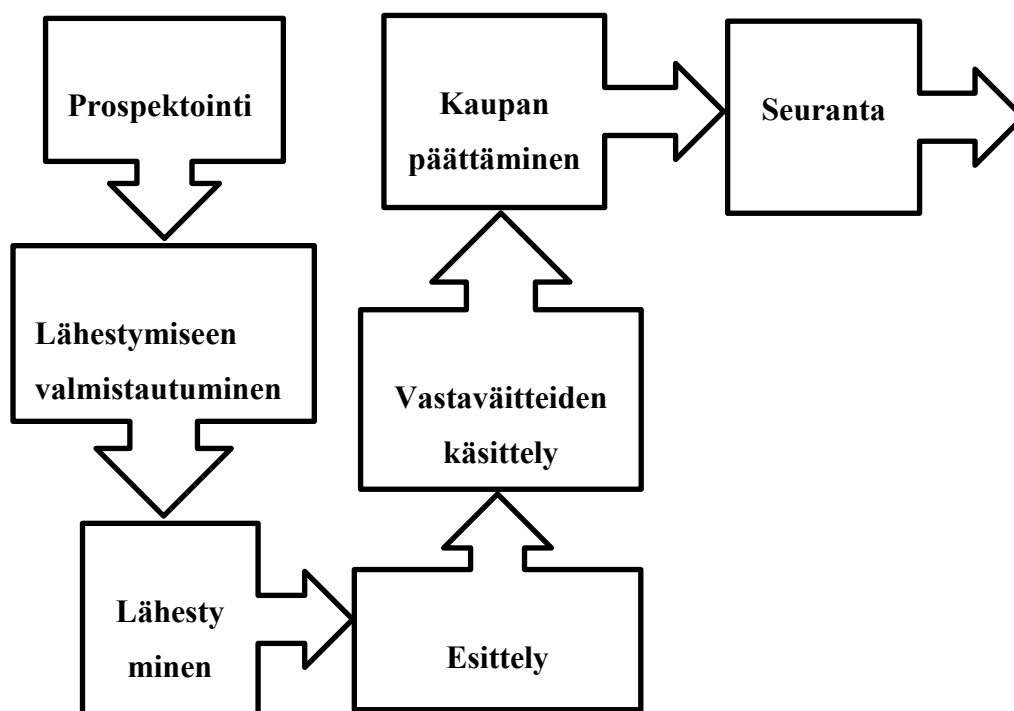


**Kuvio 1. Myyntisuppilo, (mukaillen D’Haen & Van den Poel, 2013 S. 545).**



### 2.3. Perinteinen seitsemänvaiheinen yritysmyyntiprosessi

Seuraavalla kuviolla havainnollistetaan perinteistä seitsemänvaiheista myyntiprosessia.



**Kuvio 2. Perinteinen seitsemänvaiheinen yritysmyyntiprosessi kuvattuna kaaviossa.** (mukaillen Kotler & Armstrong, 2016 S. 515 - 517).

1. Prospektoinnissa on tarkoituksena identifioida suspekteista ne potentiaalisimmat, joihin halutaan olla yhteydessä. Loppujen lopuksi kyse on niiden kohteiden löytämisestä kohdemarkkinasta, joita myyjäyritys voi palvella hyvin ja tuottoisasti. (Kotler & Armstrong, 2016.) Yleisesti ottaen yritysmyyntissä keskitytään enemmän suspektien laatuun kuin määrään. Silloin tällöin voidaan saavuttaa tilanne, jossa suspektit ovat itse aktiivisia osapuolia, jolloin heidät voidaan tunnistaa. Kyseinen tilanne voidaan saavuttaa esimerkiksi sisältömarkkinoinnin avulla. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Prospektointi itsessään pitää sisällään jonkinlaisen seulontaprosessin. Tällä pyritään varmistamaan prospektin laatu. Prospektointia pidetään myyntiprosessin työläimpänä osana sekä paljon henkilöresursseja vaativana toimenpiteenä. (Moncrief & Marshall, 2005.) Prospektoinnin tärkeyttä lisää myös se, että useimmat yritykset menettävät asiakkaitaan joka vuosi, ja siksi onkin tärkeää laajentaa jatkuvasti liiketoimintaa (Peterson ym., 2011; Jolson & Wotruba, 1992).

2. Ennen prospektin kontaktointia myyjä usein tekee taustatyötä ja luo strategian koskien prospektia. Valmistautuessa myyjä pyrkii oppimaan mahdollisimman paljon organisaatiosta ja sen tarpeista mutta myös ostajista sekä heidän tyyleistään. (Kotler & Armstrong, 2016.)
3. Lähestyminen voi tapahtua fyysisesti tapaamalla, digitaalisella yhteydenotolla tai esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Kotler & Armstrong, 2016). Lähestyminen kestää yleensä minuutteja. Se koostuu strategioista sekä taktiikoista, joilla myyjä pyrkii hankkimaan huomiota ja luomaan alustavan yhteyden kohteen kanssa. (Moncrief & Marshall, 2005.) Perinteisesti konversio prospekteista liideiksi on ollut keskimäärin noin 10 % prospekteista (Coe, 2004).
4. Esittelyn avauksessa on kyse pitkälti luottamuksen rakentamisesta arvolupauksen avulla. Kyse ei ole pelkästään myyjän henkilökohtaisesta myyntityöstä, vaan siihen osallistuu koko myyntiorganisaatio. Toisaalta myyjä tai myyjäorganisaatio ei voi luvata liikoja asiakasyritykselle, sillä lupauksen epäonnistuessa vähenee myös ostajan luottamus myyjää kohtaan. Lisäksi avauksen keskiössä ovat myyjän omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja osaaminen, joilla hän yrittää vakuuttaa asiakkaan. (Hänti ym., 2016.)

Tarkoituksena on osoittaa potentiaaliselle ostajalle, kuinka myyjän tarjoama ratkaisu selvittää heidän ongelmansa. Yleisesti ottaen ydinasia on ratkaisukeskeisyys, sillä potentiaalinen ostaja haluaa myyjän kuuntelevan sekä ymmärtävän heidän tarpeitaan ja tarjoavan ratkaisuksi oikeita tuotteita tai palveluita. (Kotler & Armstrong, 2016.)

Esittely voi olla yksittäinen tai useita erillisiä esityksiä tietyn ajanjakson välillä. Myyntiesityksen tai -esityksien tavoitteet voiva vaihdella. Ensioistajien on saatava riittävät tiedot tuotteen etujen ymmärtämiseksi. Tätä voidaan tukea rakentamalla esittely tuotteen ympärille. Valmistautuminen on tärkeää myös tässäkin vaiheessa. (Moncrief & Marshall, 2005.)

5. Asiakkailta on varsin usein vastaväitteitä jossakin vaiheessa myyntineuvottelua. Ne voivat olla joko täysin loogisia tai psykologisia. Myyntihenkilön täytyisikin säilyttää positiivinen lähestymistapa, löytää piilossa olevat vastaväitteet, pyytää asiakasta kuvailemaan mahdolliset vastaväitteensä, ottaa vastaväitteet mahdollisuuksina jakaa enemmän informaatiota ja kääntää vastaväitteet syiksi ostaa tarjottu tuote tai palvelu. (Kotler & Armstrong, 2016.)

Toisaalta vastaväitteet voivat paljastaa asiakkaan todelliset tarpeet. Aiemmin vastaväitteitä pidettiin enimmäkseen esteinä, jotka myyjien oli voitettava saadakseen myyntiä. Nykypäivänä todellista vastalauseita voidaan pitää merkinä siitä ettei myyntiprosessia kannata jatkaa koska tarvetta ei välttämättä ole. (Moncrief & Marshall, 2005.)

6. Kun kaikki vastaväitteet on onnistuneesti ylitetty, voi myyjä aloittaa kaupan päättämisen. Kaupan päättäminen määritellään onnistuneeksi myyntiesitykseksi, jos se huipentuu asiakkaan sitoutumiseen tuotteen tai palvelun ostamiseksi. Kaupan päättäminen on yleisesti ottaen pidetty vaikeana osana myyntiprosessia, sillä useat myyntihenkilöt yksinkertaisesti eivät pyydä tilausta asiakkaalta. Kaupan päättämiseen on olemassa useita tekniikoita, osa värikkäitäkin. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Kaupan päättämisen vaikeus voi johtua myyjän itsevarmuuden puutteesta. Myyjä voi myös kokea syyllisyyttä tilauksen pyytämisestä tai vaihtoehtoisesti myyjä ei välttämättä tunnista oikeaa hetkeä kaupan päättämiseksi. Myyntihenkilön tulisi tunnistaa merkit asiakkaasta, milloin olisi oikea aika päättää kauppa. Kyseiset merkit voivat olla esimerkiksi eleitä, kommentteja tai kysymyksiä. Asiakas voi

esimerkiksi nyökätä hyväksyvästi, nojautua eteenpäin tai kysyä hinnasta ja maksuehdoista. (Kotler & Armstrong, 2016.)

7. Seurantavaihe riippuu siitä, ettei myyjä oleta kaupan päättyneen tilauksen hyväksymiseen. Osa myyjistä on valmiita käyttämään paljonkin resursseja siihen, että asiakas on tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun sekä siihen, että asiakas on saanut kaiken mitä on luvattu. Keinoja seurantaan ovat esimerkiksi kiitoskirje tai seurantapuhelu, joilla voidaan varmistaa asiakastyytyväisyys. (Moncrief & Marshall, 2005.)

Onnistunut seuranta voi antaa lisäksi mahdollisuuden toistaa liiketoimintaa asiakkaan kanssa. Seuranta voidaan toteuttaa ennen tilauksen saapumista varmistaakseen mahdollisen asianmukaisen asennuksen, ohjeistuksen oikeellisuuden ja asioista koskien huoltoja. (Kotler & Armstrong, 2016.)

### 3. DIGITAALINEN MYYNTIPROSESSI

#### 3.1. Asiakkuudenhallintajärjestelmä myyntiprosessin tukena

Asiakkuuden hallinnan ytimessä on organisaation kyky hyödyntää asiakastietoja luovasti ja tehokkaasti sekä toteuttaa sen pohjalta asiakaslähtöisiä strategioita (Rodriguez, Peterson, & Krishnan, 2018; Hansotia, 2002). Käytännössä CRM on teknologia, joka yhdistää myynnin, markkinoinnin ja palvelun tietojärjestelmät asiakaskumppanuuksien rakentamiseksi (Peterson ym., 2011; Shoemaker, 2001). Asiakkuudenhallintajärjestelmällä pyritään lisäämään asiakassuhteen laajuutta, syvyyttä ja pituutta. Tarkoituksena on toisin sanoen luoda pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. (Rodriguez ym., 2018; Pedron ym., 2016.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän vaikutukset voidaan jakaa kolmeen eri osaan: mahdollisuuksien luominen, mahdollisuuksien hallinnointi ja suhteiden hallinnointi (Rodriguez ym., 2018). Mahdollisuuksien luomisella tarkoitetaan asiakashankinnan ensimmäistä vaihetta, joka sisältää esimerkiksi asiakkaita koskevia tutkimuksia ja tiedon tuottaminen liidien generoimiseen (Rodriguez ym., 2018; Moncrief & Marshall, 2005). Mahdollisuuksien hallinnalla tarkoitetaan sellaisten kohteiden hallinnointia, jotka on kvalifioitu soveltuvan myyntiprosessiin (Rodriguez ym., 2018). Suhteiden hallinnan tarkoituksena on luoda, kehittää ja ylläpitää onnistunutta relaatiovaihtoa (Rodriguez ym., 2018; Morgan & Hunt, 1994). Lisäksi suhteiden hallinnan tavoitteena on asiakassuhteen vahvistaminen, jotta saadaan parannettua myyntiä sekä mahdollisuuksia ristiin myyntiin (Rodriguez ym., 2018; Crosby, Evans & Cowles 1990; Morgan & Hunt 1994).

Asiakkuudenhallintajärjestelmällä voidaan saavuttaa merkittävää hyötyä koskien myyntiprosessia. Hyöty koskee kaikkea kolmea myynnin osa-aluetta: mahdollisuuksien luominen, mahdollisuuksien hallinnointi ja suhteiden hallinnointi. Tutkimuksen mukaan myöskään kulttuurillisilla eroilla ei ollut juurikaan vaikutusta järjestelmän tehokkuuteen. (Rodriguez ym., 2018.)

Hyvin toteutettu asiakkuudenhallintajärjestelmästä on paljon apua tehokkaaseen prospektien etsintään keskitetysti (Peterson ym., 2011; Levy & Weitz, 2001). Tämä näkyy erityisesti ajankäytön tehokkuutena ja lisäksi tutkimuksessa huomattiin myyntihenkilöiden kykenevän keskittymään potentiaalisimpiin asiakkaisiin. Tämä edellyttää toisaalta sitä, että myyntihenkilö ja -organisaatio pitäytyvät myyntiprosessin vaiheissa ja käyttävät asiakkuudenhallintajärjestelmää. Lisäksi tehokas asiakkuudenhallintajärjestelmä parantaa informaation kulkua organisaatiossa, mikä mahdollistaa esimerkiksi myyntihenkilöiden ja tuotekehityksen välisen kommunikaation ja sitä kautta organisaatio kykenee tarjoamaan räätälöidympiä ratkaisuja potentiaalisille asiakkaille. (Peterson ym., 2011.)

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön tehokkuus on todettu myös johtavan liidien tehokkaampaan konversioon asiakkaiksi. Yksi tekijä tähän on se, että asiakkuudenhallintajärjestelmä luo laajemman kuvan asiakkaasta sekä yksityiskohtaisemman käsityksen liidistä. Tästä syystä onkin myös tärkeää tehdä oikeanlaiset kirjaukset järjestelmään, jotta se toimii tehokkaasti sekä paljastaa mahdolliset ongelmakohdat myyntiprosessissa ja vastuuhenkilöt näiden ongelmakohtien takana. (Peterson ym., 2011.)

### **3.2. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä myyntiprosessin tukena**

Itse teknologia markkinoinnin automaatiossa on vastaavaa kuin web-analytiikassa, jossa hyödynnetäänkin verkkosivujen vierailijoiden käyttäytymistä evästeiden ja IP-osoitteiden avulla. Käyttäytymisen seuranta toisaalta edellyttää, että kohde tunnistaa itsensä ensin täyttämällä verkkosivuston yhteydenottolomakkeen. Markkinoinnin automaatio eroaa kuitenkin siinä, että kyseinen järjestelmä kykenee yksilöimään yksittäiset asiakkaat ja seuraamaan niiden käyttäytymistä pitkiä aikoja. Web-analytiikan ohjelmistotyökaluissa kyseiset toiminnot ovat rajoitetumpia. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Markkinoinnin automaatioon liittyy ohjelmistoalusta, jota voidaan käyttää sisällön toimittamiseen käyttäjien asettamien sääntöjen pohjalta. Tarkoituksena on houkuttaa, rakentaa ja ylläpitää luottamusta nykyisiin sekä tuleviin asiakkaisiin personoimalla

asiaankuuluva ja hyödyllinen sisältö automaattisesti myös erityistarpeet huomioon ottaen. (Järvinen & Taiminen, 2016; Hubspot, 2015; Kantrowitz 2014.)

Järvisen ja Taimisen suorittamassa haastattelututkimuksessa haastateltu myyntipääällikkö kertoo heidän markkinointiosastonsa toimivan niin tehokkaasti liidejä, ettei heidän tarvitse kuin soittaa tuleville asiakkailleen. Markkinointiosaston toiminnan tehokkuuden takana oli strateginen valinta, jossa valittiin toimintamalliksi dataohjatuva sisältömarkkinointi. Peruslähtökohtana on luoda ja toimittaa houkuttelevaa, osuvaa sekä arvokasta sisältöä, joka perustuu asiakkaan tarpeisiin tarkoituksenaan tuottaa korkealaatuisia liidejä. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Dataohjautuvalla sisältömarkkinoinnilla voidaan erityisesti helpottaa myyntiprosessin alkuvaiheita. Käytännössä tämä tarkoittaa lähinnä prospektointia sekä lähestymiseen valmistautumista. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Sisällön räätälöinti yksittäiselle asiakkaalle osoittautui tapauksessa haasteelliseksi. Ratkaisuna edellä mainittuun ongelmaan löytyi sisältömarkkinointitapojen yhdistäminen IT-työkaluihin. Tämän lisäksi yhtiö osti markkinoinnin automaatio-ohjelmiston, jonka avulla markkinointitiimi voivat kohdistaa asiakkailleen oikean sisällön oikea-aikaisesti. Sisältö voi olla esimerkiksi webinaareja, julkaisuja, digitaalisia esitteitä, blogitekstejä, sosiaalisen median sisältöä, kuvia ja videoita. Ydinasia on kuitenkin mielenkiintoisen ja lisäarvoa tuottavan sisällön luominen. Lisäksi sisällölle täytyy olla tarve ja se meneekin jopa yrityksen tuotteiden tai palveluiden markkinointiviestinnän yli. (Järvinen & Taiminen, 2016.) Sosiaalisen median käyttö yritysmyyntiprosessissa painottuukin alkuvaiheeseen esimerkiksi liidien generointiin. Toisaalta sosiaalisen median potentiaali on ilmeinen myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa. (Lipiäinen, 2015; Andzulis ym., 2012.)

Markkinoinnin automaatio on viime vuosina saanut runsaasti yritysmyyntin parissa. Markkinoinnin automaatoratkaisuja toimittavia yhtiöitä ovat esimerkiksi Hubspot, Marketo, Pardot ja Silverpop. Palveluntarjoajat kertovat heidän tarjoamansa työkalun antavan yrityksille mahdollisuuden kohdentaa markkinointi- ja myyntijärjestelmäliittymät parantamaan sekä nopeuttamaan liidien kvalifointia.

Tiivistettynä, mikäli palveluntarjoajien lupaukset pitävät paikkansa, markkinoinnin automaatiotyökalut voivat auttaa yritystä luomaan vaikuttavampaa sisältöä tehokkaampien markkinointistrategioiden toteuttamiseksi ja sitä kautta helpottaa liidien seuranta. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Suspektit, jotka ovat jättäneet yhteystietonsa ottaakseen vastaan yhtiön tuottamaa sisältöä sekä täyttävät tietynluokittelun ovat prospektijoukko, josta yritys pyrkii jatkojalostamaan liidejä. Osana prospektointia, kuten lähestymiseen valmistautumisessakin, yritys hoivaa liidejensä sisältömarkkinoinnin avulla. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Lähestymiseen valmistautumisen tukena voidaan käyttää tässä tapauksessa ”hoivaamista”, jolloin asiakkaalle luodaan mielekäästä ja oikea-aikaista sisältöä. Hoivaaminen itsessään on iteratiivinen prosessi, jossa prospektit kohdennetaan henkilökohtaisiin kampanjoihin ja vastapainoksi voidaan oppia lisää prospekteista. Markkinoinnin automaation työkalulla voidaan analysoida prospektin toimintaa koskien vastaanottamaansa sisältöä ja sitä kautta kohdistaa entistä mielenkiintoisempaa sisältöä prospektille. Edellä kuvattu prosessi voidaan toistaa useita kertoja, kunnes markkinoinnin automaatio kykenee tuottamaan selkeän kuvan prospektin tarpeista koskien tuotteita sekä palveluita. Loppujen lopuksi tällä voidaan saavuttaa jopa potentiaalinen asiakas tekemään ostopäätös. Sisältö räätälöidään asiakkaan profiilitietojen ja verkkokäyttäytymisen avulla. Profiilitietoja voivat olla esimerkiksi yritys ja toimiala. Verkkokäyttäytymistä voidaan seurata asiakkaan jättämien yhteystietojen avulla. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Siinä missä myyntiprosessin edellisissä vaiheissa myynnin tukena on toiminut markkinoinnin automaatiojärjestelmä, siirretään data ennen lähestymistä asiakkuuksien hallinnan järjestelmään. Asiakkuuksienhallinnan järjestelmän ja markkinoinnin automaatiojärjestelmän välissä on oma järjestelmänsä, jolla tiedot siirretään. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Jopa kaikkein kiinnostuneimmat prospektit eivät välttämättä ota yhteyttä myyntitiimiin. Tästä syystä markkinoinnin automaatiojärjestelmä pisteyttää liidit



myyntitiimille. Pisteytyksessä on kaksi osa-aluetta, joilla liidi voidaan pisteyttää. Ensimmäinen osa-alue on liidin asiakasprofiili eli esimerkiksi toimiala tai markkina-alue. Toinen pisteytettävä osa-alue on liidin online-käyttäytyminen. Liidin ylitettyä tietyn pistetason siirretään se myyntitiimille. Tässä on myös huomioitava se, ettei pisteytys ole staattinen ja se voi muuttua ajan saatossa. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

### **3.3. Muut digitaaliset ratkaisut yritysmyyntiprosessissa**

On olemassa jonkin verran tiettyjä toimenpiteitä koskien tekoälyn käyttöönottoa myyntiprosessin tukemiseen. Tekoälyn käyttöönotto edellyttää, että asiantuntija muuntaa työssään käyttämän hiljaisen tiedon kodifoiduksi joukoksi päätöksentekosääntöjä. Kyseiset säännöt tarjoavat rakenteen digitalisaatiosta saatujen uusien oppien soveltamiseen. Näin ollen tekoälyn käyttäjän tarvitsee vain syöttää asiantuntijan määräämät pääparametrit, jonka jälkeen tekoäly kykenee soveltamaan päätöksentekosääntöjä tuottaakseen analyysejä, oivalluksia ja viimekädessä suosituksen toimintaan. Toisin sanoen, tekoäly on monessa suhteessa tietoinen yritys kodifoida hiljainen tieto muiden saataville. (Singh ym., 2019.)

Edellä mainittu asiantuntija voi olla organisaation kokenut tai muita paremmin menestynyt myyjä. On kuitenkin mahdollista, että asiantuntijalla ei ole intressiä tukea tekoälyn käyttöönottoa, koska tehokas digitaalinen myynnin tuki tuo muut myyjät samalle viivalle asiantuntijan kanssa. Muiden myyjien tehokkaampi performanssi voi myös mahdollistaa heidän hyvän palkkakehityksen tai vastaavasti sen, ettei asiantuntija enää voi vaatia parempaa palkkaa vedoten muita parempaan menestykseen. (Singh ym., 2019.) Toisaalta ei kuitenkaan ole selvää, kuinka tekoälyn tuomaa tehokkuutta voidaan mitata (Singh ym., 2019).

Tekoälyteknologioita käytetään nykyään yhä enenevissä määrin analysoimaan prospektien tarpeita. Esimerkiksi ratkaisujen, kuten JOYai avulla voidaan määrittää prospektien luonnetta niiden sosiaalisen median jalanjäljen avulla. Tämä auttaa prospektin yksilöllisten tarpeiden määrittämisessä. (Singh ym., 2019; JOYai, 2018.) Tekoälyä voidaan lisäksi käyttää tarjoamaan toimintoperusteisia etenemissuunnitelmia, joiden avulla voidaan löytää varoituksia neuvottelujen

etenemisestä sekä esimerkiksi asiakassuhteiden yleisestä kunnosta, jolloin on mahdollista reagoida ajoissa (Singh ym., 2019).

Tapausesimerkkinä prospektoinnin tukemisesta voidaan käyttää moottoripyörävalmistaja Harley-Davidsonin jälleenmyyjä New Yorkissa, joka käytti tekoälyä liidien generoimiseen. Kolmen kuukauden koejakson päätyttyä jälleenmyyjän kvalifioituneiden liidien määrä oli kasvanut 2930 %. Lisäksi tekoälyn määrittämä suspektien joukko oli suurempi kuin joukko, joka määriteltiin ennen tekoälyn käyttöönottoon. Käytännössä tekoälyä ja koneoppimista hyödynnettiin useiden tekstipohjaisten ja visuaalisten kampanjoiden avulla ennustamaan verkossa tapahtuvia kampanjoita. Kampanjat toteutettiin erilaisten digitaalisissa kanavissa, kuten esimerkiksi sähköpostien, tekstiviestien ja sosiaalisen median alustojen avulla. Tekoälyn vahvuus on ehdottomasti siinä, että sen avulla voidaan kohdistaa personalisoitua sekä yksilöllisesti räätälöityä mainostusta ja markkinointia kohteelle. (Power, 2017.)

Johtopäätöksenä, vaikka yritysmyyntiprosessi eroaa selkeästi yksityishenkilöille tapahtuvasta myynnistä, on edellä kuvattu esimerkki hyvä koskien digitaalisuutta ja digitaalisuuden tukea koskien myyntiä. Oikeanlaisella sisällöllä ja kanavilla kuvatus esimerkin kaltaisella strategialla voisi olla käyttöä myös yritysmyyntiprosessissa

Tekoälyllä voidaan tukea myös lähestymiseen valmistautuminen. Tästä esimerkkinä on tekoälypohjainen sovellus Conversica, joka esimerkiksi ottaa automaattisesti yhteyttä, hoivaa sekä seuraa liidejä sähköpostikeskustelujen avulla itsenäisesti (Hurley, 2017).

Tekoälyllä voidaan laskea asiakkaiden useiden ominaisuuksien pohjalta varaushinnan, joka voi esimerkiksi toimia vertailuarvona myyjille. Tästä on hyötyä argumentointiin. Asiakkaiden ominaisuuksia voi olla esimerkiksi toimiala, yrityksen koko ja aiempi suhde myyjään. (Singh ym., 2019.)

Esittelyä voidaan tukea etänä esimerkiksi videoneuvotteluilla. Kuitenkin videoneuvottelujen ongelmana on usein ongelmana tunne siitä, ettei esittelijä ole läsnä.

Tähän ratkaisuna on virtuaalitodellisuus, 360 asteen videot ja lisätty todellisuus, joiden avulla voidaan lisätä videoneuvottelujen vaikuttavuutta selkeästi. (Syam & Sharma, 2018; Suh & Lee, 2005.)

Koneoppiminen edistää reaaliaikaista kuvan ja äänen käsittelyä sekä datan visualisointia. Nämä tekoälyn tukemat järjestelmät voidaan lisäksi ottaa käyttöön pilvipalvelussa, joka mahdollistaa operoinnin myös pienemmällä budjetilla. Tämän lisäksi vuorovaikutteisten tuote-esittelyjen työkaluja kehitetään, joilla voidaan mahdollistaa digitaalinen etäyhteistyö. Koneoppimisen avulla voidaan kouluttaa järjestelmä myös tunnistamaan toimijan monimutkaisetkin viestintämallit. (Syam & Sharma, 2018.) Vastaväitteiden käsittelyssä auttaa esimerkiksi Showpad, joka näyttää parhaat argumentointivaihtoehdot menestykseen pohjautuen aiempiin vuorovaikutuksiin (Singh ym., 2019; Showpad, 2018).

Digitaalisesti voidaan tunnistaa käyttäytymis- ja ostomallit johtavilla henkilöillä sekä sitä kautta tarjota tietoa neuvotteluprosessin päätökseen (Singh ym., 2019; Syam & Sharma, 2018; Hurley, 2017). Yksinkertaisten tilausten päättämisessä voivat helpottaa internet-pohjaiset työkalut, kuten tilien luominen ja sähköpostit (Syam & Sharma, 2018).

Yksi konkreettinen sovellus kaupan päättämisen tukena on Nudge-myyntialusta, joka automatisoi kirjauksia, joita tehdään asiakkuuksienhallinnan järjestelmään hyödyntämällä tekoälyä sekä koneoppimista. Tämä mahdollistaa myyntihenkilöstön keskittymisen enemmän itse myyntityöhön ja kaupan päättämiseen. (Hurley, 2017.)

Seurantavaiheessa tai vanhoihin asiakkaisiin voidaan käyttää myös tekoälyä avuksi. Tekoälyn avulla voidaan ennustaa ostajan vaihtuvuuden todennäköisyys seuraamalla viimeaikaista ostokäyttäytymistä. Mikäli tekoäly osoittaa dataan pohjautuvaa asiakkaan poistumisen kasvanutta riskiä, voi myyjä aloittaa säilyttämistoimenpiteet koskien asiakasta. Tämän lisäksi tekoälypohjaisilla chatboteilla voidaan tarjota nopeaa asiakaspalvelua ongelmatilanteissa. (Singh ym., 2019.)

Elektroniikkajätti LG Electronics on julkaissut suunnitelman, joka käyttää koneoppimisen mahdollistamaa tekoälyä, jolla voidaan räätälöityä myynnin jälkeisiä palveluja käyttäjien eduksi koskien älypuhelimissa esiintyviä ongelmia. Yritys oli huomannut, että 80% palvelukeskuksiin tulleita vierailuita olivat yksinkertaisia, jotka voidaan ratkaista automatisoiduilla prosesseilla. (Syam & Sharma, 2018; Mu-Hyun, 2017.)

Tapausesimerkki digitaalisesta seurannan tukemisesta on rakennusosalalle työkaluja toimittava Hilti, jolla on käytössä digitaalinen teknologia tilausten ja ostojen seurantaan sekä käyttöohjeisiin ja vianmääritystukeen. Lisäksi yhtiö tarjoaa asiakkailleen ennakoivaa ylläpitoa ja käytön sekä suorituskyvyn seurannan digitaalisesti. Edellä mainitun lisäksi, yhtiöllä on käytössään digitaalinen tuotekatalogi, joka helpottaa esimerkiksi uusintaostoja. Seurantaan liittyy myös yhtiön Hilti On! -omaisuudenhoitojärjestelmä, joka huomauttaa asiakkaalle vanhentuneista sertifikaateista sekä huollon tarpeesta. (Guenzi & Habel, 2020.)

### **3.4. Digitalisaation vaikutus myyntihenkilöstöön ja -organisaatioon**

Myyjän kvalifiointitaidot koskien asiakkaita ja asiakaslähtöinen myynti linkittyvät täysin teknologian käytön lopputuloksen kanssa. Teknologiaan liittyvän hyvän minäpystyvyyden omaavat myyjät saavat myyntiteknologiasta enemmän tehokkuutta kuin vastaavasti myyjät, joiden minäpystyvyyden taso on matalampi. Teknologian käyttö lisää siis vain niiden myyjien tehokkuutta, joiden minäpystyvyyden taso koskien teknologiaa on korkea. (Román & Rodríguez, 2015.)

Koska tiedot tallennetaan kaikista myyntiprosessin vaiheissa tapahtuneista toimista voidaan epäonnistumisistakin löytää dataa ja lisätä tietoisuutta toimivista sekä toimimattomista prosesseista (Järvinen & Taiminen, 2016). Huomioitavaa on myös se, että teknologiavastuun lisääminen myyntirooliin voi lisätä myyjän stressiä ja sitä kautta myös heikentää suorituskykyä (Tarafdar, Bolman Pullins, & Ragu-Nathan, 2014). Digitaalisuuden mahdollistamiseksi on henkilöstön digitaalisia taitoja kehitettävä suuntaan, jossa he voivat suorittaa heiltä odotettavan työn. Myyntiprosessin digitalisoimiseksi on työskenneltävä myös organisaation sisäisissä ja

ulkoisissa digitalisaatioprosesseissa, jotta tuottavuus kasvaa myös myyntiprosessissa. (Rodríguez, Svensson, & Mehl, 2020.)

Digitalisaatio on vähentänyt yleisten kenttämyyjien määrää, ja myyjien profiili onkin muuttunut yksittäisistä myyntihenkilöistä monisuuntautuneisiin myyntitiimeihin. Monisuuntautuneisiin myyntitiimeihin kuuluu usein useita erilaisia toimintoja, kuten myynnin kehittäminen, tekninen myynti ja asiakkuuksien johtaminen. Näin ollen perinteinen myyjäprofiili onkin muuttunut selkeästi organisaatioissa, joissa myyntiä tuetaan digitaalisesti. (Singh ym., 2019; Rapp ym., 2017.) Tämä on huomattavissa myös markkinoinnin automaation käyttöönottoon liittyvissä muutoksissa organisaatioissa, joissa toiminnan painopistettä on jouduttu siirtämään myynninedistämisen- ja tuotesuuntautuneesta mainonnasta auttamaan sisältötoimilla saatuja ostajia. Tämä vaatii muutoksia organisaation toimintatavoissa. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Toisaalta digitalisaatio on vaikuttanut myös asiakkaisiin, joilla onkin sen ansiosta enemmän tietoa käytössään koskien esimerkiksi tuotteiden tai palvelujen teknisiä etuja tai puutteita. Tämän lisäksi digitalisaatio on tuonut mahdollisuuden vertaisarviointeihin. Tällä on myös vaikutusta myyntiorganisaatioon ja myyntiprosessiin. (Singh ym., 2019.) Edellä mainitun lisäksi tulevaisuuden asiakkaat tulevat yhä enenevässä määrin olemaan digitaalisten sukupolvien edustajia, joka tulee asettamaan tiettyjä vaatimuksia koskien myyntiprosessia. Vaatimustaso koskien digitaalista sisältöä sekä vuorovaikutusta tulevat olemaan tekijöitä, jotka tulevat näin ollen tulevaisuudessa kasvamaan. (Singh ym., 2019; Syam & Sharma, 2018.)

Accenturen vuonna 2016 suorittamassa tutkimuksessa havaittiin myynnin työkalujen selkeä kehitys. Toisaalta osa tutkimukseen osallistuneista näkivät työkalut esteenä eikä niinkään tehostajina. Lisäksi suurin osa ei hyödynnä täysin myyntityökalujensa ominaisuuksia. Huomioitavaa oli myös se, että vain 13% käytti kaikkia ominaisuuksia myynnin työkaluista ja 15% piti myynnin työkaluja erittäin tehokkaina. Edelleen 75% vastaajista ymmärtää myynnin työkalujen olevan tärkeässä osassa myynnin prosessia, mutta toisaalta 55% kuvasi näiden työkalujen olevan pikemminkin este kuin edistäjä myynnille. (Accenture, 2016.) Loppujen lopuksi digitaalista myyntiä tukevien

ratkaisujen käyttöönotto ja käyttö onkin myyntihenkilöiden vastuulla (Singh ym., 2019).

Yksi syy teknologian vähäiseen käyttöön on teknologian aiheuttama stressi. Erityisesti käsitykset tekniikan ylikuormittavuudesta, tunkeutuvuudesta sekä monimutkaisuudesta lisättynä myyjän epävarmuuteen johtavat kielteisiin seuraamuksiin ja myyjän lisääntyneeseen stressiin sekä vähentyneeseen innovatiivisuuteen. Onkin tärkeää ymmärtää edellä mainitut tekijät kun myyjän rooliin lisätään teknologiaa. Lisäksi edellä mainittua voidaan ehkäistä ottamalla myyntihenkilöstö mukaan teknologian käyttöönottoon. On myös itsestään selvää, että koulutuksella voidaan myös helpottaa myyjien kokemaa stressiä ja laskea teknologian käytön kynnyksiä. (Tarafdar ym., 2014.)

Toisaalta teknologian käytön lisääntyminen voi laskea tarvetta myyjän omista henkilökohtaisista kyvyistä ja niiden kehittymisestä myyntityössä. On mahdollista, että myyjistä tulee riippuvaisempia työkaluista, joka voi johtaa myyjien pidempiin työsuhteisiin, koska he eivät kykene hyödyntämään henkilökohtaisia taitojaan sekä kykyjään muissa organisaatioissa. (Singh ym., 2019.)

### **3.5. Digitaalisten apuvälineiden vaikutukset tehokkuuteen**

Asiakkuuksienhallinnan järjestelmällä on myös todettu tehokkuuden lisääntymistä myyntiprosessiin ja sitä suositellaankin hankkimaan käyttöön mikäli tätä ei vielä ole tapahtunut. Lisäksi käytön koulutuksella on havaittu tehokkuutta nostavia vaikutuksia. (Peterson ym., 2011; Rodriguez, 2009.) Markkinoinnin automaatio luo tehokkuutta luomalla tehokkaasti liidejä sekä ylittämällä tiettyjä prosessivaiheita, sillä esimerkiksi luotu sisältö houkuttelee suspektit ilmaisemaan itsensä. Lisäksi markkinoinnin automaation ja asiakkuuksienhallinnan järjestelmän välissä toimiva integraatiosovellus vähentää tietojen manuaalista syöttämistä. (Järvinen & Taiminen, 2016.)

Myynnin teknologiat vaikuttavat suorituskykyyn, koska käsittelyvirheet vähenevät, toiminnan tehokkuus ja arvonluonti paranevat. Teknologian sekä tekoälyn etuna on

järjestelmien kyky hallita myyjien aika tehokkaammin, mikä lisää tuottavuutta. (Singh ym., 2019.) Myynnin teknologian on todettu johtavan yleensä suurempaan tehokkuuteen tarjoamalla työkaluja, jotka johtavat nopeampiin prosesseihin (Singh ym., 2019; Ahearne ym., 2008). Digitalisaatio ja tekoäly voivat tarjota joitain todellisia etuja myyjille, koska ne voivat vapauttaa myyjän myynnin manuaalisista toimenpiteistä, kuten tilausten käsittely sekä asiakastietojen kirjaaminen (Singh ym., 2019; Baker & Delpechitre, 2013).

#### 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa käsiteltiin kolme eri tapaa tukea digitaalisesti yritysmyyntiprosessia: asiakkuuksienhallinnan järjestelmä, markkinoinnin automaatio sekä muut digitaaliset välineet, esimerkiksi tekoäly. Lisäksi tutkielmassa käsiteltiin sitä, voidaanko kyseisillä apuvälineillä saavuttaa tehokkuutta myyntiprosessiin ja kuinka digitalisaatio vaikuttaa myyntiorganisaatioon ja -henkilöihin.

Asiakkuuksienhallinnan järjestelmillä (Rodriguez, Peterson, & Ajjan, 2015), markkinoinnin automaatiolla (Järvinen & Taiminen, 2016) sekä muilla digitaalisilla apuvälineillä (Singh ym., 2019) voidaan tehostaa sekä lisätä vaikuttavuutta myyntiprosessiin. Toisaalta teknologian lisääminen myyntiprosessiin voi aiheuttaa esimerkiksi stressiä työntekijöille (Rodriguez ym., 2020) sekä mahdollisesti vähentää tarvetta myyntihenkilöiden henkilökohtaisille taidoille pitkällä aikavälillä. Lisäksi digitalisaatio asettaa myyntihenkilöt samalle viivalle keskenään, jolla on positiivisia vaikutuksia organisaatiotasolla, mutta yksilötasolla voi vähentää huippumyyjien ja asiantuntijoiden kyvykkyyttä (Singh ym., 2019).

Tutkimuksessani tutkimieni materiaalien pohjalta voisin yhteenvetona sanoa asiakkuuksienhallintajärjestelmän ja markkinoinnin automaatiojärjestelmien tuen painottuvan erityisesti myyntiprosessin alkupäähän. Erityisesti näistä on apua prospektoinnissa, joka yleisesti ottaen onkin yksi myyntiprosessin haastavimmista vaiheista. Molemmat järjestelmät ovat laajoja kokonaisuuksia, joista voidaan johtaa hyötyjä muihinkin myyntiprosessin vaiheisiin. Lisäksi yksi suuri hyöty kyseisistä järjestelmistä on tiedon jakaminen, jolla voidaan osallistuttaa suurempaa osaa organisaatiosta myyntiprosessin tueksi.

Löytämieni tekoälypohjaisten ja muiden digitaalisten ratkaisujen vaikutukset ovat enemmän yksittäisiin myyntiprosessin osiin tai jopa johonkin tiettyyn tekijän myyntiprosessin vaiheen sisällä. Artikkelien perusteella näistäkin ratkaisuista voi saada merkittävää tukea myyntiprosessiin koskien manuaalisia toimintoja. Tämä lisää tehokkuutta kun manuaalisia työvaiheita jää pois myyntihenkilöstön harteilta.



#### **4.1. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta tarkasteltuna tutkielma on hyödyllinen yrityksille, joilla on käytössä perinteinen myyntiprosessi matalalla digitalisaatioasteella. Tutkielma osoittaa, että digitaalisilla ratkaisuilla sekä työkaluilla voidaan tukea perinteistäkin myyntiprosessia, joskin jonkin verran muutoksia joudutaan myyntiorganisaatiossa sekä -prosessissa tekemään. Tämän lisäksi tutkielma esittelee konkreettisia digitaalisia ratkaisuja koskien myyntiprosessia.

Tutkielmassa esitellään myös mahdollisia digitalisoimisprosessia estäviä tekijöitä, niin henkilö- kuin prosessitasolla. Toisaalta, jos edellä mainitut tekijät saadaan selvitettyä, voidaan digitalisaatiolla saavuttaa paljonkin etua, niin tehokkuudessa kuin myyntityön vaikuttavuudessaakin.

Näin ollen, myyntityön digitaalinen tukeminen tai kokonaan digitaaliset myyntiprosessin osat välttämättä johda pelkästään positiiviseen lopputulokseen vaan aiheeseen liittyy myös kompleksisuutta. Tämä lisää myös tarvetta tutkimukselle ja informaatiolle siitä, kuinka kyseistä prosessia voidaan tukea tehokkaasti digitaalisilla menetelmillä, mutta toisaalta unohtamatta minimoida organisaation rakenteen ja toimintatapoihin liittyvä muutosvastarinta. Muutosvastarinnan välttäminen sekä mahdollisimman tehokas teknologian implementointi esimerkiksi koulutuksen avulla ovat tärkeää, jotta myynnin digitaalinen tukeminen on mahdollista. Pahimmassa tapauksessa implementoinnin sekä muutosvastarinnan välttämisen epäonnistuessa tekee organisaatio turhan investoinnin digitaalisten työkalujen käytön jäädessä vähäiseksi ja sitä kautta investoinnin kustannusten noustessa saavutetun tehokkuuden yli.

#### **4.1. Tutkielman rajoitteet**

Tutkittava aihe itsessään on laaja, eikä siinä ole käsitelty kaikkia mahdollisia tapoja tukea digitaalisesti myyntiprosessia. Tutkittavan aiheen laajuus asettaa myös haasteensa tutkittavalle materiaalille johtuen sen suuresta määrästä. Näin ollen informaatiota sekä tutkittavaa materiaalia on jäänyt tutkielmassa käsittelemättä.

Lisäksi yhden haasteen rajoitteen aiheuttaa tutkimuksen viitekehys, sillä yritysmyyntiprosessin määritelmiä on olemassa useita ja kyseiseen tutkielmaan on valittu viitekehyykseksi vain yksi. Näin ollen haasteena oli digitaalisten apuvälineiden sovittaminen viitekehyykseksi valittuun seitsemänvaiheiseen yritysmyyntiprosessiin. Vaikka tietyiltä osin sovittamisessa oli haasteita, valtaosassa digitaalisista ratkaisuista sovittaminen onnistui varsin loogisesti.

#### **4.2. Mahdolliset jatkotutkimusehdotukset**

Aiheen sekä materiaalin laajuudesta johtuen tarvetta jatkotutkimukselle löytyy. Mahdollisia jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella syvällisemmin myyntihenkilökunnan henkilökohtaisten taitojen muutosta, kun myyntiprosessiin tuodaan lisää digitaalista teknologiaa, esimerkiksi tekoälyä. Edellä mainitun lisäksi myös myyntiprosessin yksittäisten osien digitaaliseen tukemiseen voisi pureutua tarkemmin seuraavissa tutkimuksissa.

## 5. LÄHTEET

Accenture. (2016). Empowering your sales force. Retrieved from

[https://www.accenture.com/t00010101T000000Z\\_w\\_/gb-en/\\_acnmedia/PDF-8/Accenture-Digital-Sales-Empowering-Your-Sales-Force-POV.pdf](https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/gb-en/_acnmedia/PDF-8/Accenture-Digital-Sales-Empowering-Your-Sales-Force-POV.pdf)

Coe, J. M. (2004). The integration of direct marketing and field sales to form a new B2B sales coverage model. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 62-74.  
doi:10.1002/dir.20005

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*, 42(4), 544-551.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.006>

Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, , 0008125620931857.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö : Asiakkaana organisaatio* (1. painos ed.). Helsinki: Edita. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.9914941993906252>

Hoe, S. L. (2019). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization*,

Hurley, K. (2017). 10 artificial intelligence tools transforming the B2B sales world. Retrieved from <https://nudge.ai/artificial-intelligence-sales-tools/>

- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.998863763906252>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (Sixteenth edition, global edition ed.). Harlow: Pearson Education. Retrieved from <https://oula.finna.fi/Record/oy.9914529643906252>
- Lipiäinen, H. S. M. (2015). CRM in the digital age: Implementation of CRM in three contemporary B2B firms. *Journal of Systems and Information Technology*,
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Peterson, R. M., Rodriguez, M., & Krishnan, V. (2011). CRM and sales pipeline management: Empirical results for managing opportunities. *Marketing Management Journal*, 21(1), 60-70.
- Power, B. (2017). How harley-davidson used artificial intelligence to increase new york sales leads by 2,930%. *Harvard Business Review*, 30, 2017.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Ajjan, H. (2015). CRM/social media technology: Impact on customer orientation process and organizational sales performance. *Ideas in marketing: Finding the new and polishing the old* (pp. 636-638) Springer.

- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2018). Impact of CRM technology on sales process behaviors: Empirical results from US, Europe, and Asia. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(1), 1-10.
- Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes—Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324.
- Román, S., & Rodríguez, R. (2015). The influence of sales force technology use on outcome performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 771-783. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-01-2015-0001>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? : Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.  
Retrieved from [https://oula.finna.fi/Record/oy\\_electronic\\_oy.992003616206252](https://oula.finna.fi/Record/oy_electronic_oy.992003616206252)
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., . . . Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: Concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.
- Tarafdar, M., Bolman Pullins, E., & Ragu-Nathan, T. (2014). Examining impacts of technostress on the professional salesperson's behavioural performance. *Null*, 34(1), 51-69. doi:10.1080/08853134.2013.870184

## 5.1. Kuviot

**Kuvio 1. Myyntisuppilo, (mukaillen D’Haen & Van den Poel, 2013 S. 545). ..... 8**

**Kuvio 2. Perinteinen seitsemänvaiheinen yritysmyyntiprosessi kuvattuna kaaviossa. (mukaillen Kotler & Armstrong, 2016 S. 515 - 517).Error! Bookmark not defined.**