

B2B-myynnin nykytila ja haasteet Suomessa

Jukka Ylimaula

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Jukka Ylimaula</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2013</p>
<p>Raportin nimi B2B-myyntin nykytila ja haasteet Suomessa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 86 + 6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Timo Kaski</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tutki B2B-myyntin nykytilaa valituissa suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää myyntijohdon mielestä B2B-myyntissä tärkeitä asioita ja hahmottaa tapaa, jolla organisaatio toimii yhteistyössä myynnissä. Näin teemojen pohjalta opinnäytetyö pyrki muodostamaan ajankuvan suomalaisesta B2B-myyntistä.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoreettinen osuus tutkii myyntiä sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. Myös asiakassuhteita ja myyntin roolia arvon tuotannossa käsitellään lyhyesti. Teorian pohjalta rakentuu teoreettinen viitekehys, jonka pääasiallinen tarkoitus on asettaa tutkimustulokset teoreettiseen kontekstiin. Empiirinen osuus etsii tutkimusaineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiin ja pyrkii muodostamaan selkeän kuvan tutkittavien yritysten myyntin nykytilasta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena olivat suomalaiset B2B-myyntiä tekevät yritykset. Tutkimusaineistona olivat MANIA-tutkimushanketta varten tehdyt viisi alkuhaastattelua, joiden kohteena oli yritysten myynnillinen johto. Litteroitu aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, millä pyrittiin saamaan tutkittavista ilmiöistä selkeä kuva. Tutkimustulokset koottiin yhteen ja verrattiin sekä osittain yhdistettiin teoreettiseen viitekehykseen ilmiöiden laajemman ymmärryksen muodostamiseksi.</p> <p>Tutkimustuloksista muodostunut ajankuva suomalaisesta B2B-myyntistä koostuu viidestä osasta. Ensimmäinen osa kuvaa B2B-myyntin menestystekijöitä myyntijohdon näkökulmasta. Toinen osa kuvaa tapaa, jolla yritykset myyvät tai ainakin pyrkivät myymään tuotteitaan. Kolmannessa osassa käsitellään hiljaista ostoprosessia ja suhdanteita sekä niiden vaikutusta ostamiseen. Neljäs osa selittää tapaa, jolla organisaatiot toimivat yhteistyössä myynnissä, ja viimeinen osa kertoo myyntijohtajien näkemyksiä B2B-myyntin kohtaamista haasteista.</p> <p>Teoreettinen viitekehys vaikuttaa soveltuneen aiheen käsittelyyn tai ainakaan tutkimustulokset eivät olleet sen kanssa ristiriidassa. Tutkimustulokset voivat olla relevantteja vastaavassa tilanteessa oleville yrityksille, mutta tulosten ei voida katsoa edustavan kaikki suomalaisia B2B-myyntissä toimivia yrityksiä.</p>	
<p>Asiasanat yritysmyynti, ostokäyttäytyminen, arvonluonti, myyntityö, viraalimarkkinointi</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Authors Jukka Ylimaula</p>	<p>Group or year of entry 2013</p>
<p>The title of thesis The current state and challenges of B2B selling in Finland</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 86 + 6</p>
<p>Advisor(s) Timo Kaski</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines the current state of B2B selling in selected Finnish companies. The primary objective of the study was to determine what is important and challenging in B2B sales and how and to what extent organizations cooperate in selling activities. The aim was thus to form a picture of the current state of B2B selling in Finland.</p> <p>The thesis consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses several factors affecting sales from both, the seller's and the buyer's perspective. Customer relationships and value creation are also discussed. The theoretical frame work of this study was built to give extensive theoretical basis for analysis and to put the phenomena encountered in the empirical section in theoretical context. The empirical part focuses on finding answers to the research questions and forming a clear picture of the phenomena affecting the companies under study based on the data.</p> <p>The study was a qualitative case study, which focused on companies doing B2B sales in Finland. The research data consisted of five interviews with sales related executives in companies participating in MANIA research project. Transcribed interviews were analyzed using content analysis method to get a real picture of the phenomena under study. The analyzed data was summarized and compared to and synthesized with theoretical frame work for better understanding of the phenomena at hand.</p> <p>The resulting period piece consists of five parts. The first part, B2B selling success factors, describes things sales management thinks are important in selling. The second part is new sales process that describes the way the companies aspire to sell. The third part is a description of quiet buying process and economic trends and their effect on purchasing. The fourth part explains how organizations work together in sales. The last part consists of the challenges the companies face in B2B sales today.</p> <p>The theoretical frame work seems to support all findings or at least nothing that would contradict the frame work was uncovered. The findings might be of interest to other companies in similar situation, but the findings cannot be generalized to represent all Finnish companies.</p>	
<p>Key words B2B sales, purchase behavior, value creation, personal selling, word of mouth</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	MANIA-tutkimushanke	2
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet	2
2	Mitä myynti on?	4
2.1	Myyntiprosessi	6
2.1.1	Seitsemän askeleen malli.....	6
2.1.2	Kehittynyt myyntiprosessi.....	9
2.1.3	Myyntisuppilo.....	14
2.2	Myyntityylit.....	16
2.3	Hyvän myyjän ominaisuudet ja osaaminen.....	19
2.4	Asiakassuhteet.....	20
3	Myyntiorganisaatio	26
3.1	Myyjätyypit	27
3.2	Myyntiorganisaatio ja markkinoinnin suhde.....	28
4	Yritysassiakkaiden ostokäyttäytyminen	30
4.1	Ostoryhmä.....	31
4.2	Ostoprosessi.....	33
5	Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	35
5.1	Ostokriteerit	37
5.2	Vaikutuksen kanavat	38
5.3	Häkanssonin vuorovaikutusmalli	39
5.4	Makrotoimintaympäristön vaikutus	41
6	Myynti arvon tuottajana	43
7	Teoreettinen viitekehys.....	47
8	Tutkimusmenetelmät	49
8.1	Tiedonkeruu ja analyysi	49
8.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	51
9	Tutkimustulokset.....	53
9.1	B2B-myyntiorganisaation menestystekijät ja käytännöt.....	53
9.1.1	Myyntijohtaminen.....	53

9.1.2	Myyjän ominaisuudet ja ammattitaito	54
9.1.3	Myyntiprosessi	55
9.1.4	Asiakassuhteet ja vuorovaikutus.....	58
9.1.5	Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	59
9.2	Myynti organisaation yhteisenä asiana	62
9.2.1	Tavoitteet ja vastuut määrittelevät myyjäroolia	62
9.2.2	Myyntin tuki	63
9.2.3	Myynti tiiminä	64
9.2.4	Agentit ja villit kortit	65
9.3	Myyntin haasteet.....	67
9.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	68
10	Yhteenveto ja pohdinta	70
10.1	B2B-myyntin menestystekijät	71
10.2	Uusi myyntiprosessi	72
10.3	Hiljainen ostoprosessi ja suhdanteet.....	74
10.4	Organisaation yhteistyö myynnissä	77
10.5	Myyntin haasteet.....	79
10.6	Tuloksien sovellettavuus	80
10.7	Jatkotutkimuksen aiheet	81
10.8	Oman oppimisen arviointi	81
	Lähteet.....	83
	Liitteet.....	87
	Liite 1. Opinnäytetyön viitekehys.....	88
	Liite 2. Teemahaastattelujen runko	89
	Liite 3. Tutkimustulokset suhteessa viitekehykseen	92

1 Johdanto

Myyntiin kohdistuvat megatrendit, kuten kilpailun kiristyminen ja teknologinen muutos, tuntuvat usein ikuisilta. Kilpailun kiristymisestä on kirjoitettu jo ainakin 1960-luvulta lähtien (Jones, Brown, Zoltners & Weitz 2005, 105), mutta on vaikea kuvitella, että tilanne olisi ollut oleellisesti erilainen sitä ennenkään tai tulisi oleellisesti muuttumaan tulevaisuudessa. Teknologinenkin muutos on ollut läsnä niin kauan kuin teknologia on kehittynyt, eikä sille näy loppua lähitulevaisuudessa. Muutos vaikuttaisi siis olevan jatkuvaa, ja ainoastaan muutoksen muoto vaihtelee.

Liike-elämä kävi 1900-luvulla läpi tuotannon, myynnin ja markkinoinnin aikakaudet (Dawson 1970, 33–35). Kullekin aikakaudelle oli ominaista tietynlainen myynnin filosofia, mikä vaikutti tapaan myydä, mutta myynnin perusrakenne muuttui hyvin vähän tänä aikana. Myyntiprosessi ja myynnin oppikirjat pohjautuvat vielä tänäkin päivänä samaan seitsemän askeleen malliin kuin yli 80 vuotta sitten. (Moncrief & Marshall 2005, 13) Voidaan siis sanoa, että vaikka myynnin perusrakenne muuttuu hitaasti, ja myyntiin vaikuttavat megatrendit jatkuvat vuosikymmenien ajan, ovat myynnin tapa sopeutua vallitseviin olosuhteisiin ja vallitsevat ilmiöt yleensä aikakaudelle ominaisia.

Ilmiöiden ajankohtaisesta luonteesta johtuen on mielekästä välillä pysähtyä tarkastelemaan, mitä myynnin kentällä tapahtuu, ja siksi tämä opinnäytetyö pyrkii muodostamaan ajankuvan suomalaisesta B2B-myynnistä ja siihen vaikuttavista ilmiöistä. Ajankuvan rakentaminen on tärkeää, sillä tavat, joilla myyntiorganisaatiot selviävät toimintaympäristön myllerryksessä vuonna 2014, voivat olla oleellista tietoa liike-elämän käytännön kannalta ja toisaalta myös historian tutkimuksen kannalta tulevaisuudessa.

Tutkimus käsittelee aihetta teoreettisesti laajasti niin myynnin kuin ostamisen osalta, sillä molemmat näkökulmat ovat tärkeitä myyntiin vaikuttavien ilmiöiden ymmärtämisen kannalta, ja toisaalta siksi, että myynti ei ole yksipuolinen prosessi vaan vuorovaikutusta myyjän ja ostajan välillä. Teoreettisessa osassa käsitellään ensin myynnin määritelmiä, myyntiprosessien malleja ja erilaisia myyntityylejä. Sitten siirrytään ostajan näkökulmaan, ja tarkastellaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, ostoprosessia, ostoryhmän toimintaa sekä toimintaympäristön vaikutusta koko toimintaan. Lopuksi käy-

dään läpi vielä myynnin ja ostamisen merkitystä arvon tuottamisessa sekä erilaisia tapoja järjestää myyntiorganisaatiota.

Tutkimustuloksissa käydään läpi aineistosta löytyneet vastaukset tutkimuskysymyksiin kolmessa osassa, jotka ovat B2B-myyntin menestystekijät ja käytänteet, myyntiorganisaation yhteisenä asiana ja myynnin haasteet. Yhteenvedossa tuodaan vielä keskeiset tutkimustulokset yhteen ajankuvaksi ja pohditaan syvemmin niiden merkitystä. Joidenkin ilmiöiden syvällisempi kuvaus ja osa pohdinnasta tehdään tutkimustulosten esittelyn yhteydessä. Yhteenvedon jälkeen käsitellään vielä mahdolliset jatkotutkimuksen aiheet ja oman oppimisen arviointi.

1.1 MANIA-tutkimushanke

Opinnäytetyö tehdään MANIA-tutkimushankkeen toimeksiannosta ja se pohjautuu projektia varten tehtyihin ennakkohaastatteluihin. MANIA on kaksivuotinen B2B-myyntiä tutkiva projekti, jonka pääasiallinen tavoite on tuottaa uutta tieteellistä tietoa sekä uusia työkaluja ja metodeja myyntiin. Tutkimus toteutetaan yhteistyöprojektina eri oppilaitosten ja yritysten välillä. Mukana ovat HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu, Aalto-yliopisto, Helsingin yliopisto, TEKES, Barona Group Oy, Canon Oy, Fountain Park Oy, Happimaa Oy, Konecranes Finland Oy, Movenium Oy, Movenote Oy ja Rocla Solutions Oy. Ulkoisia kumppaneita ovat University of Toledo/Edward Schmidt School of Professional Selling ja Snellman-korkeakoulu. Tutkimus on TEKESin ja yrityskumppanien rahoittama (MANIA 2014)

MANIA-tutkimushanke lähestyy myyntiä poikkitieteellisesti vuorovaikutuksen ja arvon tuotannon näkökulmista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, ja pyrkii tutkimaan tunteiden sekä piilevien tarpeiden ja motiivien vaikutusta myyntiin. Tutkimuksen kohteena ovat useat myynti- ja osto-organisaatiot. (MANIA 2014)

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

Tutkimuskysymykset on valittu aineistosta nousevien teemojen perusteella eikä varsinaisesti selittämään valmista tutkimusongelmaa. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi ovat valikoituneet:

- Mikä on tärkeää onnistuneessa myynnissä?
- Kuinka laajasti ja millaisissa rooleissa yrityksen henkilöstö osallistuu myyntityöhön?
- Mitkä ovat myynnin keskeisimmät kehityskohteet?

Yhdessä nämä tutkimuskysymykset kuitenkin muodostavat laajan kuvan suomalaisten yritysten myyntijohdon näkemyksistä B2B-myyntin nykytilasta, ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä ilmiöistä. Tätä voidaan toki kutsua tutkimusongelmaksi, mutta se on luonteeltaan enemmän tutkimuskysymykset yhteen kokoava aihepiiri.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on toimia ajankuvana suomalaisesta B2B-myyntistä. Tavoitteena on analysoida B2B-myyntin nykytilaa myyntijohdon näkökulmasta ja löytää hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja tukemaan suomalaisen B2B-myyntin menestystä tulevaisuudessa. Tutkimus on suunnattu pääasiassa myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille sekä opiskelijoille, jotka haluavat tietää, mitä suomalaisessa B2B-myyntissä tapahtuu tänä päivänä ja mitkä asiat ovat ajankohtaisia myyntijohdon mielessä.

Työ on rajattu Suomessa toimiviin B2B-myyntiä tekeviin yrityksiin. Joukossa on niin teknologia-alan kuin puhtaasti palvelualan yrityksiä. Myyntiä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä puhtaasti B2B-myyntin osalta. Tarkastelun näkökulmaksi on rajattu yritysten myynnillinen johto, sisältäen myyntijohtajien lisäksi myös muita myynnin kanssa läheisesti työskenteleviä johtajia, kuten toimitusjohtajat, markkinointijohtajat, liiketoimintajohtajat ja kehitysjohtajat. Yksinkertaisuuden vuoksi heihin viitataan kuitenkin myyntijohtona tässä opinnäytetyössä. B2B-myyntillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä myyntiä, jossa yritys myy tuotteitaan ja palvelujaan toisille yrityksille.

2 Mitä myynti on?

Myynti on hyvin laaja käsite ja sen määrittely yksiselitteisesti on haastavaa. Tästä syystä on hyvä käydä läpi useampi määritelmä ymmärtääkseen käsitteen paremmin ja laajemmin. Aihetta voidaan lähestyä näiden viiden määritelmän kautta:

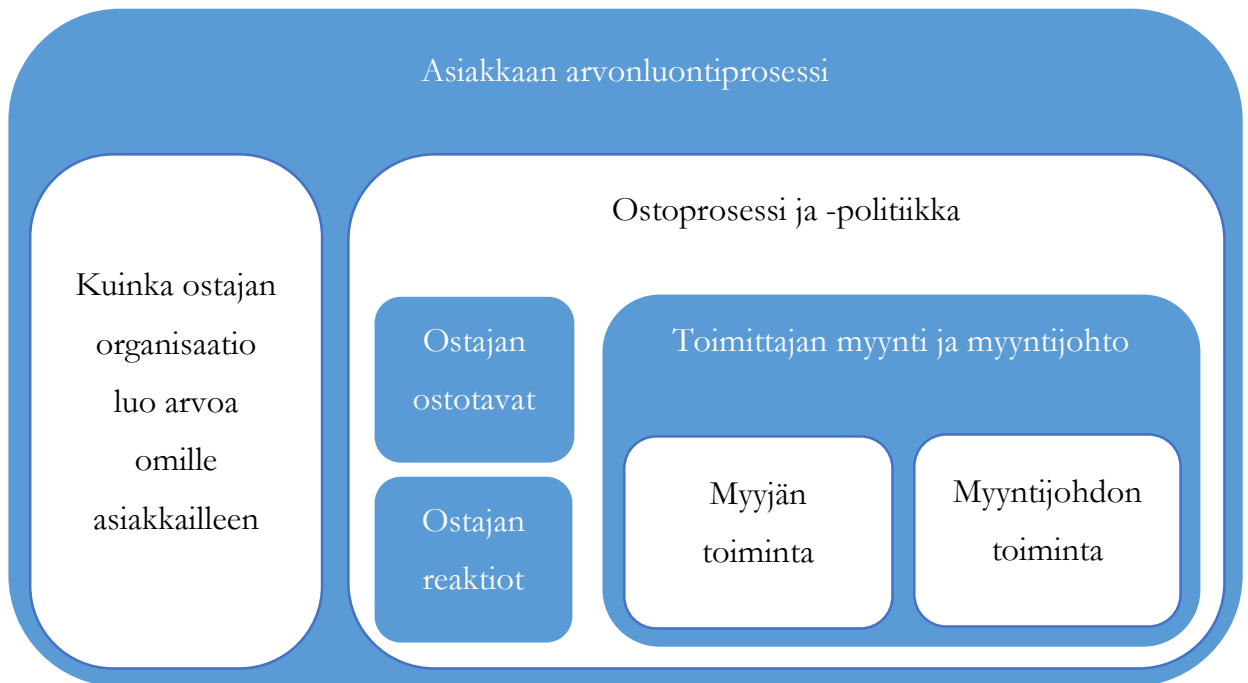
- Myynti on tavoitteiden siirtämistä toisiin ihmisiin niin, että he mielellään toteuttavat näitä tavoitteita.
- Myynti on suostuttelua yhteistyöhön.
- Myynti on vuorovaikutusta, joka tähtää käyttäytymisen myönteiseen muutokseen molemmissa osapuolissa ja hyödyn kasvattamiseen yhtäaikaisesti.
- Myynti on prosessi, jossa etsitään ostajan tarpeita vastaavaa ratkaisua ja autetaan ostajaa hyödyntämään ratkaisun mahdollisuudet.
- Myynti on asiakkaan kokeman arvon kasvattamista niin kauan, että asiakas näkee tuotteen arvon suurempana kuin sen hinnan.

(Sarasvuo & Jarla 2007, 9)

Kuten näistä määritelmistä nähdään, myynti voidaan määritellä universaalisti tarkoittamaan kaikkea ihmisten välistä vaikuttamista, mutta toisaalta se voidaan määritellä hyvinkin spesifisesti henkilökohtaisen myyntityön prosessien ja taktiikoiden kautta. Onkin aiheellista huomioda, että englannin kielisessä kirjallisuudessa myynnin määrittelyn yhteydessä puhutaan yleensä henkilökohtaisesta myyntityöstä (*personal selling*). Henkilökohtainen myyntityö on kuitenkin vain osa myynnin kokonaiskäsitettä, sillä myynti voidaan nähdä laajemmin kaikkena myynnin edistämiseen tähtäävänä toimintana ja se on siten käsitteenä hyvin lähellä markkinointia ja promootiota. Myynnin ja markkinoinnin voidaankin katsoa olevan erottamattomasti osa toisiaan. Tätä suhdetta käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa. Tässä opinnäytetyössä käytetään henkilökohtaisen myyntityön käsitteestä puhuttaessa termiä ”myynti”, ja sitä käytetään kuvaamaan myös B2B-myyntiä, sillä kuluttajapuolen myynti on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

Myynnin määritelmä vaihtelee myös paljon määrittelijän mukaan. Tannerin ja Raymondin mukaan markkinoinnin kirjallisuudessa myynti määritellään melko yksimielisesti

”interaktiiviseksi ja henkilökohtaiseksi maksetun mainonnan väyläksi ostajan ja myyjän välillä” (2010, teoksessa Dixon & Tanner 2012, 9). Vastaavasti myynnin kirjallisuudessa myynnistä puhutaan yleensä prosessina, jonka pitäisi olla yleispätevä tilanteessa kuin tilanteessa. Tämä ei kuitenkaan vastaa todellisuutta kentällä, missä yleisesti ymmärretään, että prosessi ei ole juuri koskaan standardin mukainen, ja jokainen asiakas sekä myyntitilanne on erilainen. (Dixon & Tanner 2012, 10) Dixon ja Tanner näkevät määritelmien erilaisuuden ongelmana myynnin tutkimuksen kannalta ja siksi ovatkin ehdottaneet, että myynti määriteltäisiin ”yksilöiden sekä organisaatioiden välillä ja sisällä tapahtuvaksi ihmislähtöiseksi vuorovaikutukseksi, jonka tavoite on synnyttää taloudellinen transaktio ja tuottaa arvoa” (2012, 10). (Kuvio 1)



Kuvio 1. Dixonin ja Tannerin malli (2012, 11)

Määritelmänä tämä ei ole erityisen elegantti, mutta se kieltämättä kuvaa tilannetta hyvin ja näyttää myynnin prosessit osana suurempaa kokonaisuutta. Myynti ja myyntiprosessit eivät ole kiveen kirjoitettuja toimialariippumattomia totuuksia, vaan ne muotoutuvat tapauskohtaisesti tilanteen ja ympäristön mukaan (Dixon & Tanner 2012, 11).

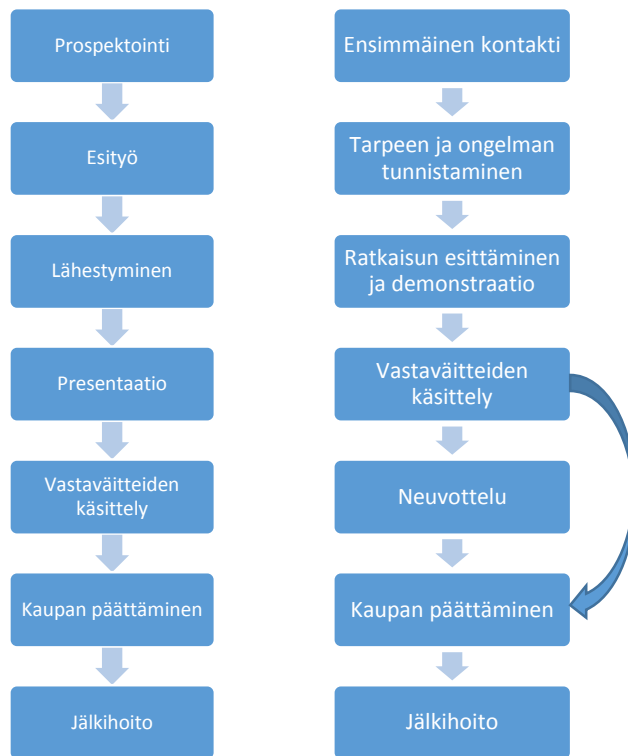
2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi kuvaa prosessimuodossa myyjän kaupan tekemiseen pyrkivää toimintaa ottaen huomioon usein myös myynnin jälkeen tapahtuvan asiakkuuden hoidon. Myyntiprosessi siis sijoittuu Dixonin ja Tannerin mallissa pääasiassa ”myyjän toiminta” lokeeroon (kuvio 1).

On hyvä ymmärtää, että myyntiprosessit ovat raakoja yksinkertaistuksia monimutkaisesta todellisuudesta. Käytännön tasolla myyntiprosessi muuttuu tilanteen, asiakkaan ja myyjän mukaan. Mutta jos myyjien toimintaa katsotaan yleisellä tasolla, sieltä toki löytyy yhteneväisyyksiä, mikä mahdollistaa myyntiprosessin kuvaamisen. Myyntiprosessin kuvaaminen on tärkeää myynnin johtamisen kannalta, sillä myyjän tekemisen yksinkertaistaminen ja yleistäminen prosessin askeliksi antaa lähtökohdan tekemisen mittaamiselle, mikä mahdollistaa toiminnan arvioinnin (Donaldson 2007, 104).

2.1.1 Seitsemän askeleen malli

Yksi klassisimmista prosessimalleista on niin sanottu myynnin 7 askelta, joka painottaa enemmän myyntitilanteessa tapahtuvaa toimintaa. Askeleet nimetään lähteissä usein eritavoin, mutta perusrunko ja ajatus ovat pysyneet muuttumattomana jo yli 80 vuoden ajan (Moncrief & Marshall 2005, 14). Myyjän toiminnan kuvaaminen seitsemällä askellella voi tuntua monimutkaisen ilmiön liialliselta yksinkertaistamiselta, mutta malli antaa hyvän kuvan myyjän oleellisista taidoista (Jobber & Lancaster 2012, 271) ja voi toimia siten vaikkapa myyntikoulutuksen lähtökohtana.



Kuvio 2. Kaksi seitsemän askeleen myyntiprosessia: vasemmalla Moncrief & Marshall (2005, 15) ja oikealla Jobber & Lancaster (2012, 271)

Kuten kuviossa 2 nähdään, prosessin askelten nimeäminen ja rajausta vaihtelevat.

Moncrief ja Marshall ottavat prosessiin mukaan prospektoinnin ja ensimmäisen käynnin valmistelut, kun Jobberin ja Lancasterin prosessiin niitä ei ole otettu mukaan, mutta vastaavasti he ovat lisänneet mukaan neuvotteluvaiheen. Koska Moncrief ja Marshall käsittelevät prosessia laajemmin avataan heidän versiota tarkemmin.

Prospektoinnilla (*prospecting*) tarkoitetaan erinäisiä toimia, joilla uusia potentiaalisia asiakkaita pyritään löytämään. Tällä pyritään asiakkaiden määrän ja siten myynnin määrän kasvattamiseen. (Moncrief & Marshall 2005, 15). Prospektoinnin tärkeys ja rooli vaihtelevat myyntityön luonteen ja alan mukaan, esimerkiksi B2B-myyntissä se on usein hyvinkin tärkeää verrattuna vähittäismyyntiin (Jobber & Lancaster 2012, 246). Prospektien lähteitä ovat esimerkiksi suositukset olemassa olevilta asiakkailta, yrityshakemistot, prospektien yhteydenotot, lehdet, internet sekä kylmälähestyminen (Jobber & Lancaster 2012, 247–248).

Esityö (*preapproach*) tarkoittaa prospektoinnin ja lähestymisen välillä tapahtuvaa toimintaa, joka koostuu asiakkaan yritykseen ja liiketoimintaan perehtymisestä, aikaisempien

käyntien läpikäymisestä, myyntimateriaalin valmistelusta ja kaikesta asiakaskäyntiin liittyvästä valmistautumisesta. Esityönä voidaan nähdä myös kaikenlainen verkottuminen asiakasyrityksen henkilöstön kanssa ja henkinen valmistautuminen käyntiin. (Moncrief & Marshall 2005, 15)

Lähestymisellä (*approach*) tarkoitetaan asiakaskäynnin ensimmäisiä minuutteja, jolloin myyjä antaa itsestään ensivaikutelman ja pyrkii luomaan henkilökohtaisen kontaktin asiakkaaseen sekä johdattelee keskustelun tapaamisen aiheeseen. Tässä vaiheessa tärkeitä asioita ovat kättely, small talk, katsekontakti ja muut tekijät, joilla myyjä pyrkii antamaan itsestään ja edustamastaan yrityksestä hyvän ensivaikutelman. Kirjallisuudessa mainittuja lähestymistapoja ovat esimerkiksi konsultoiva lähestyminen, suosittelulähestyminen, asiakasetulähestyminen ja tuotelähestyminen. (Moncrief & Marshall 2005, 15)

Presentaatio (*presentation*) on myyntitapaamisen vaihe, jossa esitellään yritystä ja sen tuotteita asiakkaan tarpeet huomioiden. Presentaatiossa voidaan esitellä tuotteen ominaisuuksia ja toiminnallisuutta, mutta paino tulisi olla tuotteen hyödyissä asiakkaalle. Presentaatiovaihe voi olla mutkikas, ja siksi se vaatii perusteellista valmistautumista ja osaamista myyjältä. (Moncrief & Marshall 2005, 15)

Vastaväitteiden käsittely (*overcoming objections*) vaiheella tarkoitetaan kaikkea asiakkaan epäröintiä, kysymyksiä ja haastamista koskien tuotetta tai yritystä. Vastaväitteitä esitetään aina, ja niihin tulisikin suhtautua positiivisesti, sillä ne ovat yleensä helposti kierrettävissä, ja toisaalta ne antavat arvokasta tietoa asiakkaan tarpeista ja siitä, miten asiakas haluaa tuotetta itselleen myytävän. On myös huomionarvoista, että jos asiakas esittää pätevän vastaväitteen siitä, miksi tuote ei heidän yritykselleen sovellu, saattaa myyntiaktiviteetit loppua kyseisen tuotteen osalta siihen, sillä moderniin myyntikulttuuriin ei välttämättä kuulu myydä asiakkaan tarpeisiin sopimatonta tuotetta. (Moncrief & Marshall 2005, 15)

Kauppan päättäminen, eli klousaus (*closing*), on myyntiprosessin vaihe, jossa asiakas tekee päätöksen ostaa tuotteen. Kauppan päättämistä pidetään usein vaikeana vaiheena, ja sen tekemiseen on kirjallisuudessa esitetty huikean paljon erilaisia taktiikoita, mutta klousaus on oikeastaan luonnollinen seuraus oikein suoritetuille prosessin aiemmille

vaiheille. Kun vastaväitteet on käsitelty, myyjän tulee pyytää kauppaa. Tämä näennäisesti yksinkertainen asia tuottaa usein vaikeuksia varsinkin kokemattomille myyjille. (Moncrief & Marshall 2005, 15).

Jälkihoidolla (*follow-up*) tarkoitetaan kaupan päättämisen jälkeen tapahtuvaa toimintaa, johon kuuluu luvatus tuotteen toimitus ja asiakassuhteen ylläpito. Yleisiä jälkihoidon keinoja ovat kiitoskirjeet ja soittaminen asiakkaille. Jälkihoidon pääasiallinen tarkoitus on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja siten asiakassuhteen säilyvyys. (Moncrief & Marshall 2005, 15)

Vaikka askeleet esitetään prosessissa peräkkäisinä toimintoina, Jobber ja Lancaster huomauttavat, että myyntiprosessin vaiheet eivät välttämättä toteudu mainitussa järjestyksessä. Asiakas saattaa esittää vastaväitteitä missä vaiheessa tahansa, ja toisaalta myyjä voi pyytää kauppaa hyvinkin aikaisessa vaiheessa, mikäli asiakas tuntuu ostohalukkaalta. Sen lisäksi neuvottelua saattaa tapahtua missä tahansa prosessin vaiheessa, tai se voi jäädä kokonaan pois. (2012, 271)

2.1.2 Kehittynyt myyntiprosessi

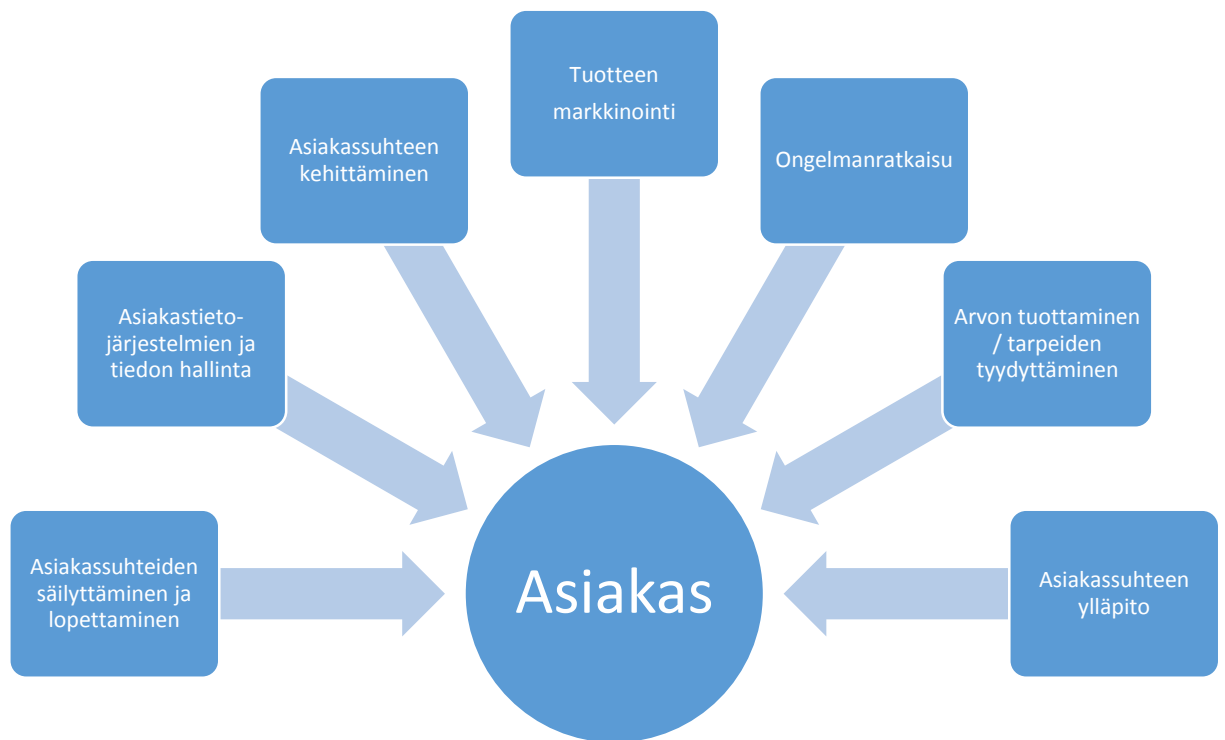
Vaikka seitsemän askelta ovat pohjimmiltaan pysyneet pitkään samana, ovat monet tekijät, kuten teknologinen kehitys, myynnin strategisen merkityksen kasvaminen yrityksissä, tiimipohjainen lähestyminen myyntiin ja ostajien lisääntynyt tieto, muokanneet myyntiprosessia vuosien varrella (Moncrief & Marshall 2005, 15-16). Tänä päivänä erityisesti sosiaalinen media ja tietojärjestelmien kehitys vaikuttavat myyntiprosessin kehitykseen (Andzulis, Panagopoulos & Rapp 2012, 311).

Taulukko 1. Seitsemän askeleen mallin kehitys

Perinteiset 7 askelta	Muokkaavat tekijät	Kehittynyt myyntiprosessi
(1) Prospektointi	Telemarkkinointi Internetkauppa Vastuun jakautuminen organisaation sisällä	(1) Asiakassuhteiden säilyttäminen ja lopettaminen
(2) Esityö	Mobiilin työn välineet Myynnintuki	(2) Asiakastietojärjestelmien ja tiedon hallinta
(3) Lähestyminen	Asiakassuhteen kehittämisen näkökulma	(3) Asiakassuhteen kehittämisen
(4) Presentaatio	Power-Point/Multimedia Kuuntelemisen painottuminen Tiimimyynti Useat kontaktipisteet Lisäarvon tuottaminen Ostoryhmät	(4) Tuotteen markkinointi
(5) Vastaväitteiden käsittely	Tarpeiden selvittämisen etukäteen	(5) Ongelmanratkaisu
(6) Kaupan päättäminen	Yhteisten tavoitteiden tunnistaminen	(6) Arvon tuottaminen / tarpeiden tyydyttäminen
(7) Jälkihoito	Uudet tehokkaat viestintämuodot	(7) Asiakassuhteen ylläpito

(Moncrief & Marshall 2005, 16)

Moncriefin ja Marshallin mukaan taulukossa (taulukko 1) kuvatut muutostekijät ovat muokanneet myynnin perinteiset seitsemän askelta prosessiksi, jota he kutsuvat kehittyneeksi myyntiprosessiksi. Vaikka kaikki myyntiprosessin vaiheet eivät yrityksessä toteutuisikaan, prosessin vaiheet muotoutuvat kehittyneen myyntiprosessin askeleiden suuntaan sitä enemmän mitä voimakkaammin muutostekijät liiketoimintaan vaikuttavat. Yritys- ja toimialakohtaiset erot voivat tästä johtuen suuriakin. (2005, 18) Kehittyneen myyntiprosessin malli perustuu edelleen vahvasti perinteiseen seitsemän askeleen malliin, mutta sille on ominaista, että se ei ole samoissa määrin järjestystä noudattava, vaan sen vaiheet saattavat tapahtua melkein missä järjestyksessä tahansa (Moncrief & Marshall 2005, 16). Kehittyneen myyntiprosessin vaiheet (kuvio 3) ovat asiakassuhteen säilyttäminen ja lopettaminen, asiakastietojärjestelmien ja tiedon hallinta, asiakassuhteen kehittäminen, tuotteen markkinointi, ongelmanratkaisu, arvon tuottaminen / tarpeiden tyydyttäminen ja asiakassuhteen ylläpito (Moncrief & Marshall 2005, 19).



Kuvio 3. Kehittynyt myyntiprosessi (Moncrief & Marshall 2005, 19)

Asiakassuhteen säilyttämisellä ja lopettamisella tarkoitetaan sitä, että prospektointi siinä mielessä, että pyrittäisiin jatkuvasti kasvattamaan asiakasmäärää kannattavuudesta välittämättä, ei enää välttämättä kuulu moderniin myyntiin. Syynä tähän on se, että yhä useammat organisaatiot ovat heränneet siihen, että 20 % heidän asiakkaistaan tuottaa 80 % liikevaihdosta. Tästä johtuen monet organisaatiot käyttävät enemmän resursseja nykyisten kannattavien ja/tai korkean potentiaalisen asiakkaiden säilyttämiseen kuin uusien prospektien löytämiseen. (Moncrief & Marshall 2005, 18) Samasta syystä joitain asiakkuuksia ei yksinkertaisesti kannata pitää, koska ne vievät enemmän resursseja kuin tuottavat, jolloin ne lopetetaan tai siirretään jälleenmyyjän tai partnerin hoidettavaksi (Moncrief & Marshall 2005, 19). Tässä on kuitenkin syytä huomioida, että asiakkuuksien arvoa määrittäessä ei voida katsoa pelkästään taloudellisia mittareita. Jotkut asiakkuudet saattavat olla referenssinä markkinoinnillisista syistä tärkeitä, vaikka ne olisivat taloudellisesti jopa kannattamattomia. Asiakkuuksia siirrettäessä partnereille tai niitä lopetettaessa on syytä olla myös varovainen, sillä se saattaa väärin hoidettuna synnyttää huonoa julkisuutta ja antaa kolauksen maineelle (Moncrief & Marshall 2005, 19).

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että prospektointi vanhassa merkityksessään olisi kuollut, vaan sitä, että se ei monissa yrityksissä ole enää niin korkean prioriteetin asia kuin ennen. Sen sijaan, että yrityksen haalisivat mahdollisimman paljon uusia asiakkaita, he pyrkivät arvioimaan asiakkuuksien arvon ja hankkivat uusia ainoastaan, jos ne ovat kannattavia. (Moncrief & Marshall 2005, 19)

Asiakastietojärjestelmien ja tiedon hallinta on kehittyneessä myyntiprosessissa esityön askeleen tilalla. Kehittyneet CRM-järjestelmät ja mobiilivälineet antavat myyjälle mahdollisuuden päästä käsiksi kaikkeen asiakasta koskevaan tietoon missä tahansa. Asiakkaan kontakti- ja tilaushistoria sekä muu asiakastieto on aina myyjän ulottuvilla, mikä mahdollistaa syvällisemmän asiakasymmärryksen syntymisen ja ajankohtaisen tiedon saamisen asiakkaan tilanteesta. Tämä muutos on vastaavasti lisännyt myyjien toimenkuvaan asiakastietojärjestelmien tietojen ylläpidon. (Moncrief & Marshall 2005, 19)

Asiakassubteen kehittäminen korvaa lähestymisaskelen kehittyneessä myyntiprosessissa. Seitsemän askeleen mallissa lähestymisellä pyrittiin avaamaan keskusteluyhteys asiakkaaseen mahdollisimman tehokkaasti, kun taas kehittyneessä myyntiprosessissa toimitaan enemmän asiakassuhdemyynnin näkökulmasta. Tarkoitus ei ole pohjustaa mahdollisimman nopeaa kaupantekoa vaan kehittää asiakassuhdetta pitkän aikavälin tavoitteet, kestävä asiakassuhde ja hyvä asiakaspalvelu mielessä. (Moncrief & Marshall 2005, 19)

Kehittyneessä myyntiprosessissa myyjä tekee edelleen presentaatioita samoin kuin seitsemän askeleen mallissa, mutta myyntikäyntien paino on siirtynyt presentaation tekemisestä *tuotteen markkinointiin*. Syynä tähän on se, että nykyään tuotetieto on usein helpommin ja nopeammin saatavilla sähköisten kanavien kautta, joten myyjä voi keskittyä käynneillä syventämään tätä tietoa ja markkinoimaan tuotetta sekä yritystä perinteisen tuotepresentaation sijaan. Voidaan myös sanoa, että myyjän rooli on kehittyneessä myyntiprosessissa laajentunut tukemaan markkinoinnin tehtäviä, kuten segmentointia ja tuotekehitystä, keräämällä tietoa asiakasrajapinnasta. (Moncrief & Marshall 2005, 20)

Ongelmanratkaisu tarkoittaa sitä, että myyjä pyrkii olemaan kehittyneessä myyntiprosessissa asiakkaalleen konsultti ja auttamaan asiakasta tunnistamaan ja ratkomaan ongelmia

tuotteillaan. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että tuotetta täytyy muokata asiakkaan tarpeisiin, ja joissain tapauksissa voidaan joutua toteamaan, ettei tuote yksinkertaisesti sovellu asiakkaalle. Tätä lähestymistapaa myyntiin kutsutaan konsultoivaksi myynniksi tai ratkaisumyynniksi. Ongelmanratkaisu korvaa kehittyneessä myyntiprosessissa perinteisen vastaväitteiden käsittelyn vaiheen. Vastaväitteitä ja epäilyksiä joudutaan edelleen käsittelemään, mutta ajatuksena on, että konsultoivalla myynnillä asiakkaan tarpeet huomioidaan niin hyvin, että varsinainen vastaväitteiden käsittely ei ole enää niin keskeisessä roolissa. (Moncrief & Marshall 2005, 20)

Tarpeiden tyydyttäminen on kehittyneen myyntiprosessin pääasiallinen tavoite. Myyjän ja myyntiorganisaation tulisi pyrkiä ennen kaikkea tuottamaan arvoa asiakkaalleen. Käytännössä tämä saattaa vaatia useita myyntikontakteja ja joskus täysin uudenlaisen ratkaisun kehittämistä. (Moncrief & Marshall 2005, 20) Vaivan näkeminen voi kuitenkin kannattaa, sillä asiakkaan tarpeen huolellinen ja tehokas tyydyttäminen vaikuttaisi olevan sidoksissa uusintaostoihin ja mahdollisesti myös asiakasuskollisuuteen (Rackham & DeVincentis 1999, teoksessa Moncrief & Marshall 2005, 20). Perinteisen kaupan päättämisen sijaan kehittynyt myyntiprosessi pyrkii ennemminkin yhteisten tavoitteiden ja win-win-asetelman löytämiseen asiakassuhteessa. Moncrief ja Marshall toteavatkin, että asiakkaan tarpeiden tyydytykselle ja arvon tuottamiselle perustuvat win-win-suhteet eivät vaadi klousausta perinteisessä mielessä sopimuksen syntymiseksi (2005, 21)

Asiakassuhteen ylläpito tarkoittaa, että asiakassuhteen ylläpitoon on määritelty vastuuhenkilöt, jotka hoitavat asiakkuutta aktiivisesti ja pyrkivät kehittämään yhteistyötä eteenpäin. Vastuuhenkilö voi olla myyjä itse tai erillinen asiakkuudesta vastaava henkilö tai ryhmä. Käytännössä asiakassuhteen ylläpito tarkoittaa jatkuvaa palvelua, uusia konsultoivia myyntikäyntejä ja yleisesti enemmän asiakassuhdetta rakentavaa ja proaktiivista otetta perinteisen ongelmien ratkaisuun keskittyvän jälkihoidon sijaan. (Moncrief & Marshall 2005, 21)

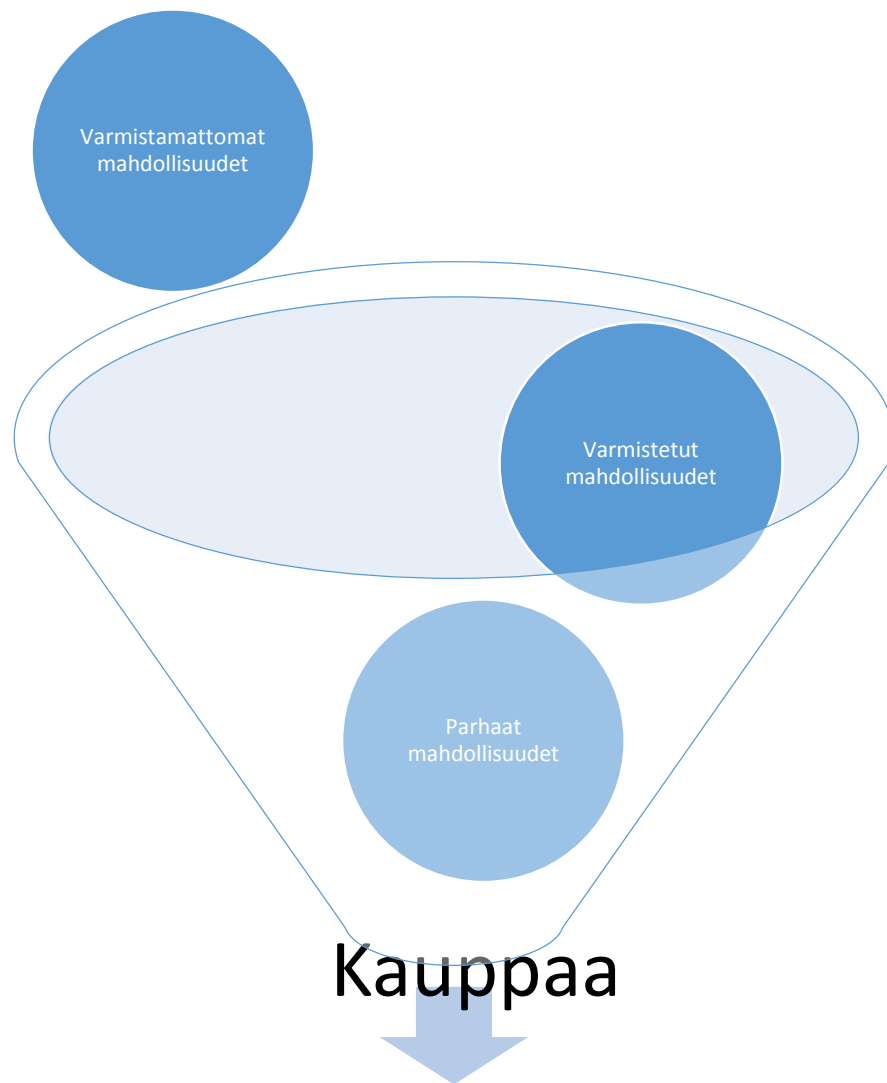
Kehittyneessä myyntiprosessissa on siis kyse ajattelun ja näkökulman muutoksesta myyntiin. Painopiste on siirtynyt lyhytkatseista transaktionaalisesta kauppaan kaikin keinoin pyrkivästä myynnistä pitkäaikaisia ja syviä asiakassuhteita painottavaan asiakassuhdemyyntiin ja konsultoivaan myyntiin. Koko prosessi pohjautuu ajatukselle, että

asiakkaan tarpeet täytyy ratkaista tehokkaasti ja siten tuottaa asiakkaalle arvoa, mikä on linjassa jo aiemmin esitellyn Dixonin ja Tannerin mallin kanssa (kuvio 1).

2.1.3 Myyntisuppilo

Yksi yleisimmin käytetyistä myyntiprosessimalleista on ns. myyntisuppilo (kuvio 4). Myyntisuppilo (*sales funnel*) ryhmittelee ja priorisoi myyntimahdollisuuksia niiden toteutumisen todennäköisyyden perusteella. Malli tarkastelee myyntimahdollisuuksia asiakkuuksien sijaan, sillä yhden yrityksen sisällä voidaan neuvotella samanaikaisesti useasta eri hankinnasta. Tästä syystä mallin katsotaan soveltuvan parhaiten tilanteisiin, joissa myyntisykli on pitkä ja saman asiakkuuden kanssa saatetaan keskustella useammasta hankinnasta samanaikaisesti. (Cron & DeCarlo 2010, 99)

Myyntisuppilossa myyntimahdollisuudet kategorisoidaan niiden vaiheen ja kaupan todennäköisyyden perusteella kolmeen vaiheeseen: varmistamattomat mahdollisuudet (*unqualified opportunities*), varmistetut mahdollisuudet (*qualified opportunities*) ja parhaat mahdollisuudet (*best few opportunities*). Varmistamattomassa vaiheessa on vasta tiedossa, että asiakkaalla saattaa olla tuotteelle tarve, mutta sitä ei ole vielä varmistettu myyntihenkilöstön toimesta. Myyntimahdollisuus katsotaan varmistetuksi siinä vaiheessa, kun tarve ja aikomus tehdä hankinta on varmistettu asiakkaalta, hankinnan rahoitus on hyväksytty, ja tiedetään, millä aikataululla ostoprosessi etenee. Parhaat mahdollisuudet vaiheessa kaikkiin ostajiin on oltu yhteydessä, tarpeet on kartoitettu ja kaikki tarpeellinen kaupan tekemiseksi on tehty myyjän arvion mukaan. Tässä vaiheessa ollaan ajallisesti puolessa välissä alalle tyypillistä myyntiprosessia. (Cron & DeCarlo 2010, 99–100)



Kuvio 4. Myyntisuppilo (Cron & DeCarlo 2010, 100)

Myyntisuppilon logiikkana on, että myyntimahdollisuuksia on eniten varmistamattomien mahdollisuuksien vaiheessa, ja ne vähenevät pidemmälle myyntiprosessissa edettäessä. Toisaalta myös kaupan toteutumisen todennäköisyys kasvaa myyntimahdollisuuden edetessä myyntisuppilossa syvemmmälle.

Myyntisuppilon filosofia painottaa prospektoinnin tärkeyttä, sillä suppilon päästä voi tulla kauppaa vain, jos prospekteja työnnetään suppiloon riittävästi. Saman logiikan mukaan kauppaa tulee sitä enemmän mitä enemmän prospekteja on. Hyvänä käytäntönä myyntimahdollisuuksien priorisoinnissa pidetäänkin klousata parhaat mahdollisuudet ensisijaisesti, sitten keskittyä prospektoimaan varmistamattomia mahdollisuuksia, ja

sen jälkeen keskittyä varmistettujen mahdollisuuksien jalostamiseen eteenpäin. (Cron & DeCarlo 2010, 100)

Vaikka myyntisuppilon ajatus voi ohjata myyjän työtä, on se silti pääasiallisesti myyntijohdon työkalu. Myyntisuppilo mahdollistaa myyntiprosessin tilan arvioinnin, ja sillä voidaan mitata myyntistrategian toimivuutta (Donaldson 2007, 103). Heimanin ym. mukaan myyntisuppilon etuja ovat:

- tarkempi tieto myyntimahdollisuuksien tilasta
- parempi kommunikaatio myyntimahdollisuuksien yhtenäistetyn luokittelun takia
- kirkkaampi kuva kokonaisuudesta, koska myyntimahdollisuuksien väliset suhteet ovat näkyvissä
- tarkemmat myyntiennusteet, koska nähdään tarkemmin, miten kaukana myyntimahdollisuus on kaupasta.

(1998 teoksessa Donaldson 2007, 103–104)

Myyntimahdollisuuksiin viitataan ammattikielessä usein myös liideinä (*lead*). Liidillä viitataan kuitenkin usein asiakkaisiin, jolloin kyseessä on varmistamaton prospekti, jota usein kutsutaan myös suspektiksi. (Donaldson 2007, 68)

2.2 Myyntityylit

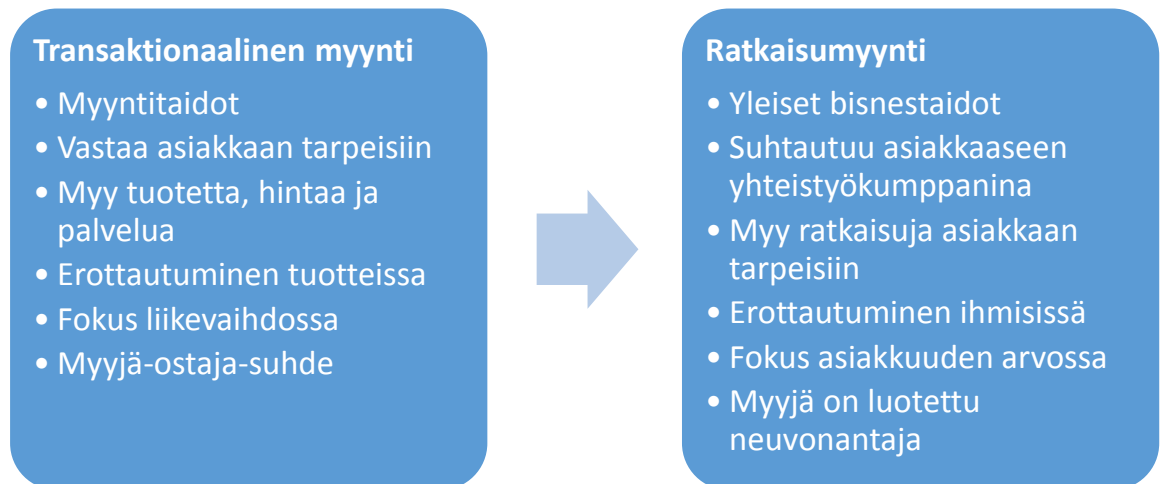
Myyntityylejä on yhtä monta kuin myyjiäkin, mutta yleensä myyntityylit jaetaan neljään tyyliin: transaktionaaliseen, asiakassuhde-, konsultoivaan ja strategiseen myyntiin.

Transaktionaalinen myynti (*transactional selling*) (kuvio 5) on myyntityyleistä perinteisin ja sillä tarkoitetaan myyntityyliä, jossa myyjä luo arvoa asiakkaalle lähinnä kertomalla tuotteen olemassaolosta ja ominaisuuksista, auttamalla ostopäätöksen tekemisessä, ja tekeillä ostamisesta asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja mukavaa. (Cron & DeCarlo 2010, 7). Transaktionaalinen myynti sopii niille asiakkaille, jotka haluavat pääasiassa edullista hintaa ja oston helppoutta eivätkä tarvitse myyjän asiantuntemusta muissa asioissa (Donaldson 2007, 9).

Asiakassuhdemyynnissä (*relationship selling*) pyritään hankkimaan, rakentamaan ja ylläpitämään pitkiä ja kannattavia asiakassuhteita. Asiakassuhdemyynti voidaan jakaa edelleen kahteen alaluokkaan, jotka ovat konsultoiva myynti (*consultative selling*) ja strateginen myynti (*enterprise selling*). (Johnston & Marshall 2013, 7)

Konsultoiva myynti (kuvio 5) tarkoittaa myyjän toimintaa, prosesseja ja strategioita, jotka tähtäävät palvelemaan sellaisia asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan myyntityöstä, joka luo asiakkaalle arvoa ja muita hyötyjä itse tuotteen lisäksi (Johnston & Marshall 2013, 7). Konsultoivaa myyntiä kutsutaan usein myös ratkaisumyynniksi (*solutions selling*), mikä on kuvaava nimitys, sillä konsultoiva myynti pyrkii usein luomaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin (Cron & DeCarlo 2010, 7). Konsultoivassa myynnissä on tärkeää läheinen asiakassuhde, ja myyjällä tulee olla hyvin syvälinen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta (Johnston & Marshall 2013, 7).

Strateginen myynti (*enterprise selling*) on konsultoivaa myyntiä vielä syvempi asiakassuhdemyynnin taso, joka soveltuu käytettäväksi parhaiten niille strategisesti tärkeimmille asiakkaille, jotka vaativat huipputaso arvon luontia tärkeimmiltä toimittajiltaan. Strategisessa myynnissä tuote ja jopa myyjä ovat toissijaisia resursseja, ja pääpaino on myyntiorganisaation resurssien ohjaamisessa asiakkaan strategisten tavoitteiden edistämiseksi. Strategiselle myynnille on tyypillistä, että asiakassuhteet lähtevät liikkeelle kontakteista korkeilla organisaatiotasolla. Näissä asiakassuhteissa toimittaja toimii asiakasyrityksen strategisena kumppanina, mikä tarkoittaa hyvin läheistä yhteistyötä yritysten välillä ja prosessien integraatiota. (Johnston & Marshall 2013, 8)



Kuvio 5. Transaktionaalisen myynnin ja ratkaisumyynnin erot (Cron & DeCarlo 2010, 8)

Oikean myyntityylin valinta riippuu siitä, miten suuret mahdollisuudet myyjällä on tuottaa arvoa asiakkaalleen myyntiprosessissa (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173). Jos myyjä voi auttaa asiakasta strategian toteuttamisessa, on myyntityyli strateginen myynti. Jos asiakas tietää, miten strategia toteutetaan, mutta tarvitsee apua siihen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, on sopiva myyntityyli konsultoituva myynti. Jos ongelmat on jo ratkaistu ja tarpeet määriteltä, ja asiakkaan näkökulmasta kyse on vain toimittajan valinnasta, on myyntityyli transaktionaalinen myynti. (Donaldson 2007, 173–174) Tämä tarkoittaa sitä, että mitä aikaisemmassa ostoprosessin vaiheessa myyjä pääsee asiakkaaseen vaikuttamaan, sitä suuremmat ovat arvon tuoton mahdollisuudet ja kaupan potentiaali (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173).

Kirjallisuudessa puhutaan paljon siirtymisestä asiakassuhdemyyntiin ja transaktionaalisesta myynnistä perinteisenä myyntityylinä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että transaktionaalinen myynti olisi epärelevantti tai huono myyntityyli. Kuten juuri todettiin, transaktionaalisella myynnillä on edelleen paikkansa riippuen asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Millmanin ja Wilsonin mukaan asiakassuhdemyynti vaatii olemassa olevan asiakassuhteen, mikä syntyy juurikin transaktionaalisen myynnin kautta. Näin ollen

transaktionaalinen myynti voidaan nähdä ensimmäisenä askeleena kohti asiakassuhde-
myyntiä ja syvenevää asiakassuhdetta. (1996, teoksessa Donaldson 2007, 173–174)

2.3 Hyvän myyjän ominaisuudet ja osaaminen

Ymmärtääkseen myyntiä on tärkeää tarkastella myös myyjää ja hyvältä myyjältä vaadit-
tuja ominaisuuksia. Myyjän menestykseen vaikuttavien ominaisuuksien ja taitojen kar-
toittaminen on tärkeää, sillä ne voivat toimia lähtökohtana niin myyjän omalle kehityk-
selle kuin myyjien rekrytoinnille ja koulutukselle (Jobber & Lancaster 2012, 8). Myyjien
persoonallisuuspiirteiden ja myyntituloksen yhteyttä on tutkittu laajasti. Tutkimusten
mukaan voimakkaimmin myyntituloksiin sidoksissa olevat persoonallisuuspiirteet vai-
kuttaisivat olevan ulospäinsuuntautuneisuus, optimistisuus ja tunnollisuus. Nämä omi-
naisuudet ovat erityisen tärkeitä myyntityössä, jossa palkitsemisessa painotetaan hyvää
myyntitulosta. Empatian vaikutus myyntiin ei välttämättä ole myönteinen, sillä empaat-
tisilla ihmisillä voi olla taipumus antaa periksi helpommin ja olla pyytämättä kauppaa
tiukassa tilanteessa. (Cron & DeCarlo 2010, 198)

Tärkeää vaikuttaisi olevan myös kyky mukautua myyntitilanteisiin. Kyky mukautua
myyntitilanteisiin koostuu myyjän kyvystä muokata persoonallisuuttaan tilanteen mu-
kaan, kyvystä olla tarpeen mukaan sekä jämäkkä että joustava, ja korkeasta sisäisestä
hallintakäsityksestä (uskoo, että oma toiminta vaikuttaa lopputulokseen). (Cron & De-
Carlo 2010, 198) Donaldson kuitenkin huomioi, että vaikka myyjän persoonallisuuden
ja myyntituloksen välillä on linkki, siihen vaikuttavat niin tilanne kuin olosuhteetkin.
Tuote, markkinat, ostaja, organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja myyjän ominaisuudet
vaikuttavat lopputulokseen yhdessä. Hänen mukaansa myyjän tärkeimpiä piirteitä ovat
innokkuus, itseluottamus, älykkyys ja kyky motivoitua myyntityöstä itsestään. (2007, 61)

Myyjän osaaminen on myös tärkeää, sillä sekin näyttäisi olevan sidoksissa menestyksekkä-
äseen myyntiin. Myyjältä vaaditaan monipuolista tietämystä esimerkiksi myytävistä
tuotteista, kilpailijoista, markkinoista, asiakkaista, ja omasta myyntialueesta sekä yrityk-
sestä. (Donaldson 2007, 63–64) Näiden lisäksi tarvitaan erilaisia taitoja, joista Donald-
sonin mukaan oleellisimpia ovat viestintätaidot, mukautumistaidot ja suostuttelutaidot
(2007, 64–67). Mukautumistaidoilla tarkoitetaan myyjän taitoa mukautua erilaisten asi-

akkaiden tarpeisiin niin oman käyttäytymisen kuin toiminnan osalta. (Donaldson 2007, 67)

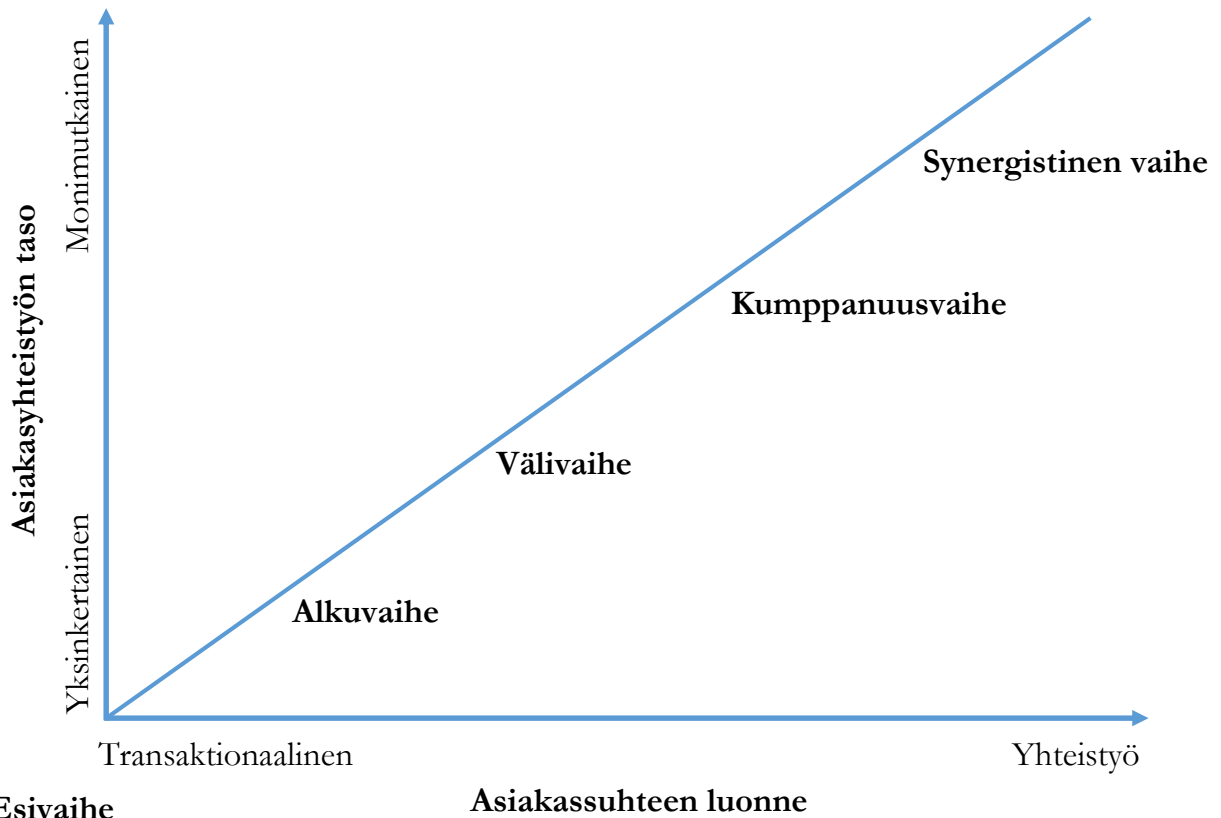
Marshall, Goebels ja Moncrief ovat muiden kanssa pääosin samoilla linjoilla. Heidän tutkimuksensa mukaan myyjän menestystekijöitä ovat:

1. Kuuntelutaidot
2. Asiakkuudenhoidon taidot
3. Kyky muokata myyntityyliä tilanteen mukaan
4. Sinnikkyys
5. Organisointikyky
6. Suullisen viestinnän taidot
7. Kyky keskustella kaikkien organisaatiotasojen kanssa
8. Taito käsitellä vastaväitteitä
9. Kaupan päättämisen taidot
10. Oman työn johtamisen taidot

(2003, teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 8)

2.4 Asiakassuhteet

Niin kehittynyt myyntiprosessi kuin asiakassuhdemyyntikin painottavat asiakassuhteita, joten asiakassuhteiden luonnetta on tarpeen tarkastella tarkemmin. Asiakassuhteiden tasoja voidaan tarkastella Millmanin ja Wilsonin mallilla, joka kuvaa asiakassuhteen hoitamisen vaiheita esivaiheesta synergistiseen vaiheeseen, ja kuinka asiakassuhteen luonne ja yhteistyön taso muuttuvat vaiheiden mukaan (kuvio 6).



Kuvio 6. Asiakassuhteen kehittymisen malli (Millman & Wilson 1996, teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 311)

Esivaihe tarkoittaa samaa kuin prospektointivaihe myyntiprosessissa, ja sen tarkoitus on tunnistaa potentiaaliset avainasiakkuudet etukäteen niin, että resurssit voidaan ohjata tärkeisiin asiakkuuksiin (Jobber & Lancaster 2012, 311). Alkuvaiheessa tunnustellaan mahdollisuuksia syvempään asiakassuhteeseen tutustumalla syvällisesti asiakkaaseen. Myyjä pyrkii vakuuttamaan asiakkaan syvemmän asiakassuhteen hyödyistä ja rakentamaan luottamusta avoimella kommunikaatiolla ja hoitamalla asiakkaan asiat hyvin. Tässä vaiheessa myyvä yritys on yleensä vain yksi useista toimittajista, ja yhteydenpito hoidetaan pääsääntöisesti myyjän ja asiakkaan kontaktihenkilöiden välillä (kuvio 7). (Jobber & Lancaster 2012, 312).

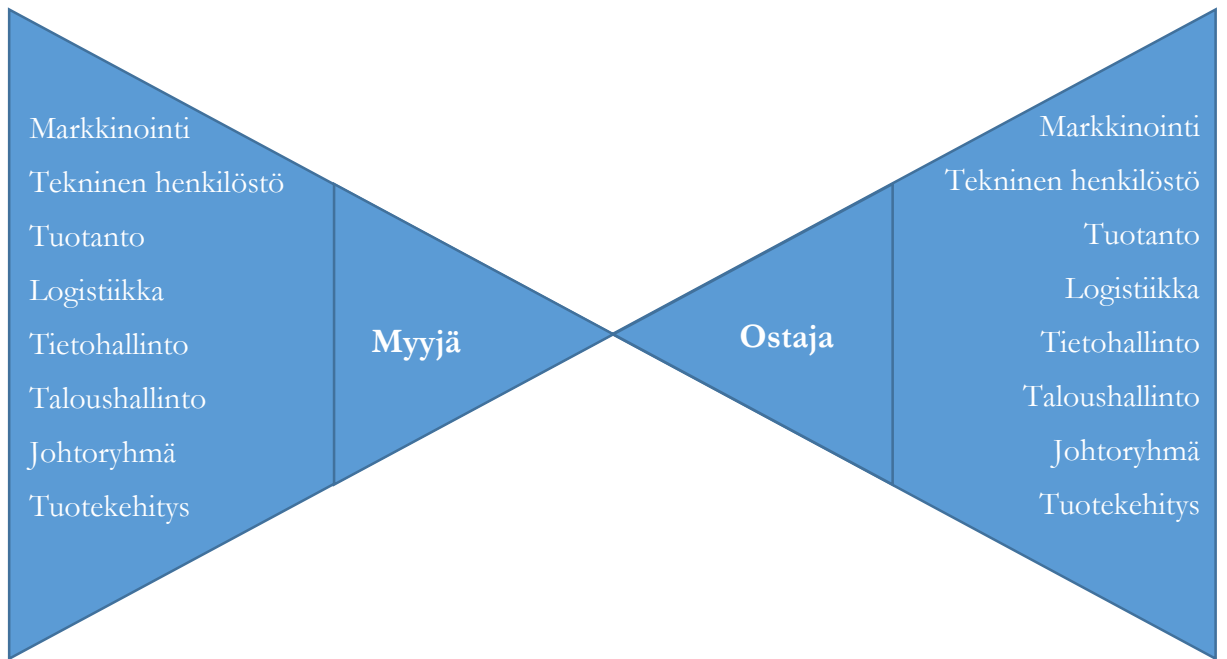
Välivaiheessa myyvän ja ostavan yrityksen välille on syntynyt jo luottamusta siinä määrin, että myyjä on yksi harvoista asiakkaan suosimista toimittajista. Yhteydenpito on tässä vaiheessa monipuolisempaa ja tiheämpää, ja asiakkuuden hoitoa aletaan seurata tarkemmin ylemmillä organisaatiotasoilla asiakkuuden tärkeyden ja sen vaatimien resurssien takia. Myyvä yritys ei ole asiakkaan ainoa toimittaja vielä tässä vaiheessa, joten

kilpailijaseuranta on asiakkuuden säilyttämisen kannalta oleellista. (Jobber & Lancaster 2012, 312)

Kumppanuusvaiheessa ostava organisaatio näkee toimittajan tärkeänä strategisena resurssina, ja asiakassuhteessa on riittävästi luottamusta tärkeän informaation jakamiseksi. Vaiheelle on tyypillistä yhteistyö esimerkiksi ongelmanratkaisussa, tuotekehityksessä ja kumppanin työntekijöiden kouluttamisessa. Tässä vaiheessa asiakas tekee lähes kaiken kyseisen tuoteryhmän hankintansa samalta toimittajalta, ja vastaavasti asiakas odottaa toimittajalta hyvää palvelun laatua ja toimitusten jatkuvuutta. Kontaktit yritysten välillä tapahtuvat samanaikaisesti useilla organisaatiotasolla ja osastojen välillä (kuvio 8). Asiakkuuden hoitamisessa keskitytään syventämään luottamusta kumppaniaseman varmistamiseksi. (Jobber & Lancaster 2012, 312)

Synergistinen vaihe on asiakassuhteiden syvin taso. Tässä vaiheessa myyjän ja ostajan organisaatioiden rajat hämärtyvät, ja molemmat osapuolet näkevät toisensa yhtenä kokonaisuutena. Yhteydenpito tapahtuu läpi organisaation ylintä johtoa myöten. Strategista suunnittelua tehdään yhdessä, ja toiminta on molemmin puolin hyvin läpinäkyvää kustannusrakenteet ja hinnoittelu mukaan lukien. Yhteistyön kannalta oleellisissa prosesseissa työskentelee molempien yritysten edustajia yhtenä tiiminä, ja molemmat osapuolet toimivat yhdessä prosessien kehittämiseksi. (Jobber & Lancaster 2012, 312–313)

Yhteydenpidon tavat asiakassuhteissa vaihtelevat siis asiakkuuden tason mukaan. Syvissä asiakassuhteissa yhteydenpito tapahtuu usealla organisaatiotasolla, kun taas enemmän transaktionaalisella pohjalla olevassa asiakassuhteessa myyjä ja ostavan yrityksen kontaktihenkilöt toimivat yhteydenpidon kärkinä. Kun asiakassuhde syvenee, muuttuu yhteydenpidon tapa kuvion 7 kuvaamasta rusettimallista kohti kuvion 7 kuvaamaa timanttimallia. Timanttimallissa myyjän tai avainasiakaspäällikön roolina on koordinoida ja rohkaista toimintojen välistä suoraa yhteydenpitoa (Jobber & Lancaster 2012, 309). Myyjän ja ostajan välinen rajapinta voi riippua myös aiemmin kuvatuista myyntityyleistä. Yhteydenpito asiakkaaseen muuttuu tiimimuotoiseksi, kun myyntiä tehdään asiakassuhdemyynnin näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että asiakassuhdemyynnin pyrkimys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa myynnillä ei ole realistisesti mahdollista toteuttaa yksin. (Cron & DeCarlo 2010, 8)

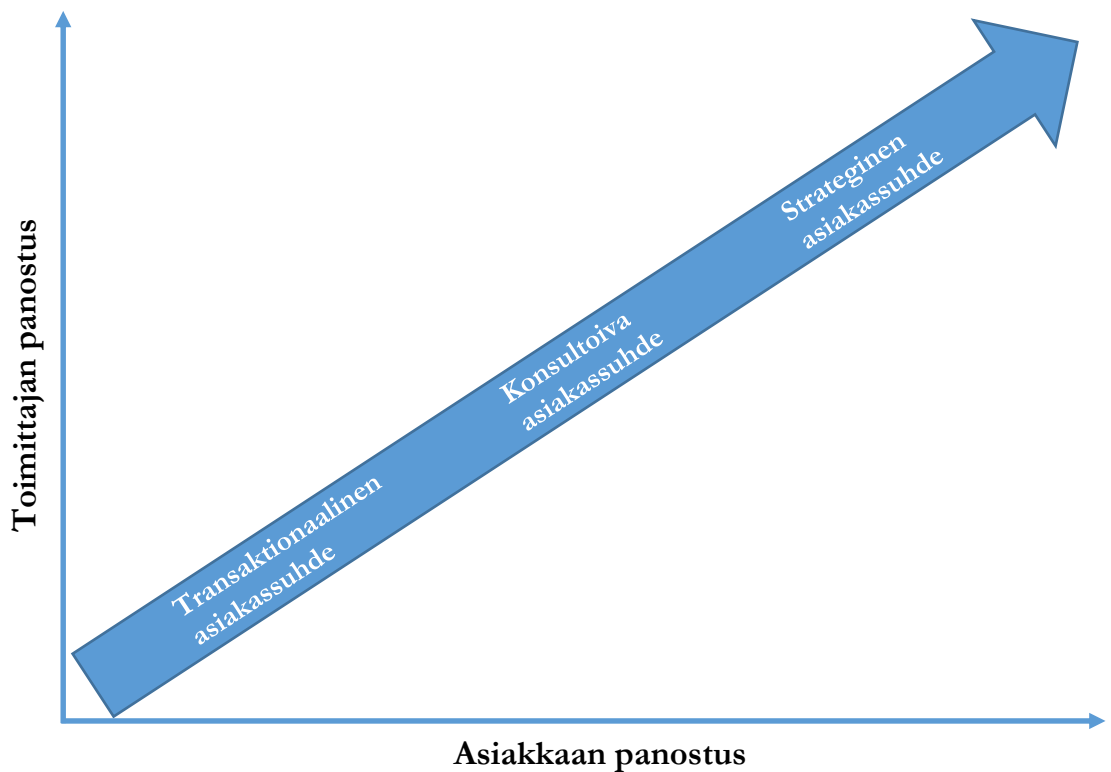


Kuvio 7. Perinteinen rusettimuotoinen myyjä-ostaja-suhde (Jobber & Lancaster 2012, 310)



Kuvio 8. Timanttimuotoinen myyjä-ostaja-suhde avainasiakkaille (Jobber & Lancaster 2012, 310)

Cron ja DeCarlo tarkastelevat asiakkuuksia hieman toisenlaisella ryhmittelyllä. He jakanut asiakkuudet transaktionaalisiin, konsultoiiviin ja strategisiin asiakassuhteisiin asiakaiden tarpeiden perusteella (kuvio 9) (2010, 49). Transaktionaalisissa asiakassuhteissa asiakkaat tarvitsevat tuotteen, joka on riittävä laadultaan ja kilpailukykyisesti hinnoiteltu, ja he haluavat ostoprosessilta ja asiakassuhteelta pääasiassa vaivattomuutta. Konsultoiivat asiakassuhteet perustuvat asiakkaan tarpeelle ja halukkuudelle maksaa myynnistä, joka luo arvoa ja etuja itse tuotteen lisäksi. Strategisissa asiakassuhteissa puolestaan pyritään käyttämään kaikkia yrityksen resursseja asiakkaan strategisen menestyksen avustamiseksi. (Cron & DeCarlo 2010, 49–52) Strategisissa asiakassuhteissa on siis käytännössä kyse aiemmin esitellyistä synergistisistä asiakassuhteista.



Kuvio 9. Asiakassuhteiden tyypit tarpeiden mukaan jaoteltuna (Cron & DeCarlo 2010, 49)

Tämä malli osoittaa hyvin, kuinka syvempi asiakassuhde vaatii enemmän panostusta molemmilta asiakassuhteen osapuolilta. Strategisessa asiakassuhteessa panostukset ovat jo niin suuret molemmiin puolin, ettei asiakassuhdetta kevyin perustein enää voida purkaa.

Cronin ja DeCarlon esittelemät asiakassuhteen tyypit ovat sidoksissa myös aiemmin esiteltyihin myyntityyleihin. Esimerkiksi konsultoivassa asiakassuhteessa myydään konsultoivalla myyntityylillä (2010, 51). Tämä johtuu siitä, että asiakassuhteen tyyppi on tässä mallissa riippuvainen asiakkaan tarpeesta tietyn tyyppiselle asiakassuhteelle samalla tavalla kuin myyntityyli oli riippuvainen asiakkaan tarpeista myyjän asiantuntemuksellaan tuottamalle lisäarvolle (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173).

On syytä myös huomioida, että asiakassuhteen tyyppi on sellainen, miksi asiakas sen kokee. Myyjän ei siis kannata yrittää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa asiakkuudenhoitomallilla, jota asiakas ei halua, sillä se on resurssien haaskausta. Esimerkiksi, jos asiakas ei halua konsultointia eikä ole siitä valmis maksamaan, sitä on turha väkisin tarjota. Resurssien investoiminen asiakkaaseen voi kuitenkin olla joskus järkevää, jos asiakkuudessa nähdään potentiaalia, ja sitä halutaan siksi kehittää pidemmälle. (McDonald & Woodburn 2007, 56) On kuitenkin tärkeää huomioida, että asiakkuuteen investoiminen ei automaattisesti tarkoita parempaa asiakassuhdetta tai tulosta (Cron & DeCarlo 2010, 53).

Asiakassuhdetta voidaan rakentaa monin tavoin. Jobberin ja Lancasterin mukaan tällaisia tapoja ovat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen, tekninen tuki, resurssituki, palvelun taso ja riskien vähentäminen. Luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi pitämällä kiinni lupauksista, tehokkaalla viestinnällä ja aktiivisella yhteydenpidolla. Teknisen tuen tarkoitus on tarjota asiakkaalle osaamista ja auttaa tuottavuuden parantamisessa. Tähän voidaan päästä vaikkapa yhteisellä tutkimustoiminnalla tai järjestämällä koulutuksia. Resurssituki pyrkii pienentämään asiakkaan taloudellista taakkaa esimerkiksi antamalla luottoa tai tukemalla tuotteiden mainontaa. Palvelun tasolla pyritään parantamaan palvelun toimitusta asiakkaalle esimerkiksi luotettavalla toimituksella, JIT logistiikalla tai vähentämällä virheellisiä toimituksia. Riskien vähentämisen tarkoitus on vähentää epävarmuutta asiakkaan mielessä tuotteen ja toimittajan osalta. Tähän voidaan pyrkiä vaikkapa ilmaisilla kokeiluilla, tuote- ja toimitustakuilla, ja suosituksilla. (2012, 315–316)

3 Myynnin organisointi

Myyntiorganisaatiolla on yrityksessä tärkeä rooli liiketoiminta- ja markkinastrategioiden jalkauttajana. Myyntiorganisaatio vie strategian toiminnallaan ja käyttäytymisellään käytäntöön, mikä käytännön työssä tarkoittaa määriteltyjen asiakkaiden ja prospektien lähestymistä, asiakassuhteiden hoitoa ja arvon tuottamista asiakkaille. (Cron & DeCarlo 2010, 11)

Tapa, jolla myynti organisoidaan, on tärkeä, sillä se näyttäisi olevan sidoksissa useisiin tärkeisiin suorituskyvyn mittareihin (Cron & DeCarlo 2010, 154). On kuitenkin syytä huomioida, että Druckerin mukaan hyvä organisaatorakenne ei itsessään synnytä hyvää tulosta, mutta huono organisaatorakenne tekee sen mahdottomaksi (1968, teoksessa Donaldson 2007, 84).

Myyntiorganisaatio voidaan järjestää monella eri tavalla, mutta yleisimmin se tehdään maantieteellisten alueiden, tuotteiden, asiakkaiden, toimintojen tai joidenkin näiden yhdistelmän mukaan (Cron & DeCarlo 2010, 161). Maantieteellinen jako on perinteisin ja eniten käytetty tapa, ja siinä myyjä vastaa asiakkaista määritellyllä maantieteellisellä alueella. Tuotejaottelussa myyjä vastaa määritellyn tuotteen tai tuoteryhmän myynnistä kaikille asiakkaille. (Donaldson 2007, 91–92)

Asiakkaiden mukaan jaottelussa myyjä vastaa koko tuoteportfolion myynnistä valitulle asiakkaalle tai asiakasryhmälle (Cron & DeCarlo 2010, 158). Asiakkaat voidaan ryhmitellä toimialan, koon, tai sen mukaan, onko asiakas vielä prospektiasteella vai olemassa oleva asiakkuus (Jobber & Lancaster 2012, 470–471). Toiminnon mukaan jaottelussa ryhmittely tehdään asiakaskontaktihenkilöiden toimenkuvan mukaan asiantuntijatiimeihin. Tällöin jaottelu voidaan tehdä esimerkiksi uusasiakashankkijoihin, asiakassuhteen hoitajiin, loppukäyttäjäspesialisteihin, myynti-insinööreihin ja palveluasiantuntijoihin (Cron & DeCarlo 2010, 159–160). Näistä jaottelutavoista saadaan tarpeen mukaan monenlaisia yhdistelmiä. Organisaatio voi olla jaoteltu esimerkiksi tuoteryhmien ja maantieteellisen alueen mukaan niin, että alueet jaetaan maantieteellisesti, mutta jokaisella alueella on erikseen tuoteryhmien edustajat. (Jobber & Lancaster 2012, 473)

Jokaisella lähestymistavalla on omat hyvät ja huonot puolensa. Maantieteellisessä jaossa myyjät hoitavat tasaisemmin koko toimialueen ilman päällekkäisyyksiä alueen tai asiakkaiden suhteen, ja toisaalta kulut ovat alhaiset. Ongelmana kuitenkin on, että myyjät myyvät isoa tuoteportfoliota isolle asiakasmassalle, jolloin on haastavampaa kehittää syvällistä tuote- tai asiakastietoutta. Myös myyntijohdon ohjausmahdollisuudet ovat heikkommat. Tuotejaottelussa on etuna myyjän syvällisen tuotetietouden kehittyminen ja se, että myyntijohdon on helpompaa kontrolloida tuoteryhmien myyntiä. Toisaalta maantieteellisessä mielessä jako on tehoton, ja asiakkaiden hoidossa voi esiintyä päällekkäisyyttä. (Cron & DeCarlo 2010, 161)

Asiakkaiden mukaan jaotellaessa myyjillä on mahdollisuus kehittää syvällistä asiakastietoutta omasta asiakasryhmästään, ja toisaalta se mahdollistaa myyntijohdolle tarkemman kontrollin asiakasryhmien hoidosta. Ongelmana ovat kuitenkin korkea kustannustaso, heikompi tuoteosaaminen, maantieteellinen päällekkäisyys ja vaikeudet yhteistyössä tuotepäälliköiden kanssa. Toimintojaottelun etuna on tehokkuus ja asiantuntemus myyntitoimintojen hoidossa, mutta toimintojen yhteistoiminnan johtaminen sekä maantieteellinen ja asiakkuuksien päällekkäisyys voivat tuottaa ongelmia. (Cron & DeCarlo 2010, 161)

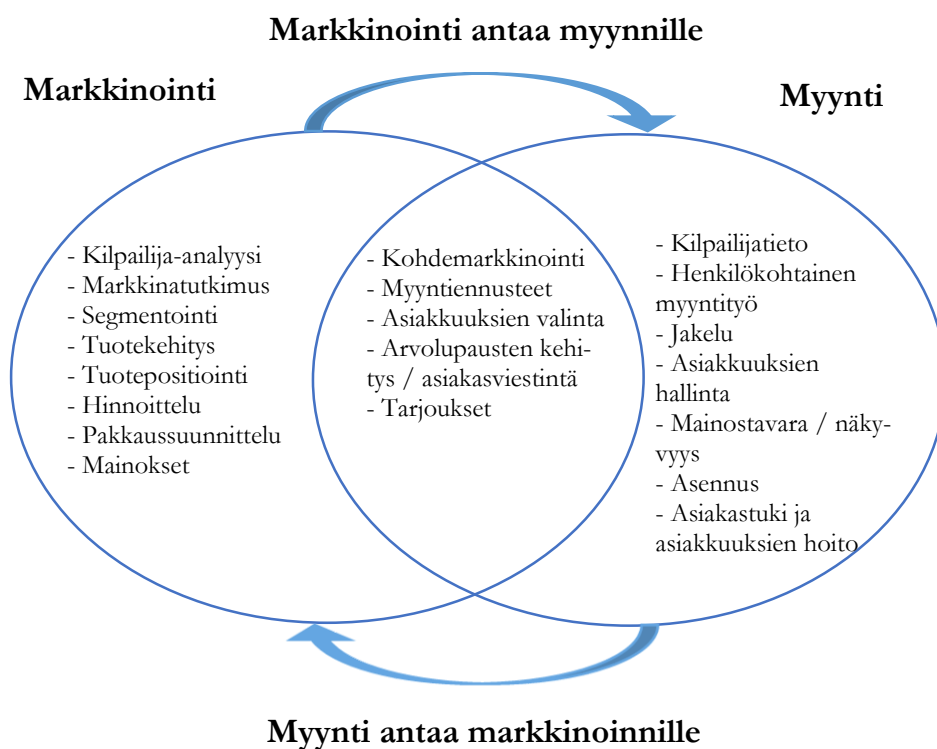
3.1 Myyjätyypit

Myyjän rooli organisaatiossa on luonnollisesti myydä ja viedä aiemmin mainittua myyntiorganisaation roolia henkilökohtaisella tasolla eteenpäin. Myyjätyyppejä on kuitenkin monenlaisia. Yksi tapa tarkastella asiaa on Jobberin ja Lancasterin käyttämä jaottelu tilausten vastaanottajiin (*order-takers*), tilausten edistäjiin (*order-creators*) ja tilausten synnyttäjiin (*order-getters*). Tilausten vastaajanottajat eivät yritä myydä aktiivisesti, vaan he ottavat tilauksia vastaan jo ostopäätöksen tehneiltä asiakkailta. (2012, 8) Tällaisia ovat esimerkiksi tilauksia vastaanottavan puhelinpalvelun työntekijät. Tilausten edistäjille on tyypillistä, että he eivät itse pyri tai edes voi päättää kauppaa, vaan he pyrkivät vaikuttamaan ihmisiin, jotka pystyvät vaikuttamaan tuotteen menekkiin. Tästä on esimerkkinä lääke-edustajat, jotka suostuttelevat lääkäreitä määräämään edustamiaan lääkkeitään potilaille. Tilausten edistäjät siis toimivat ikään kuin lähettiläinä edustamilleen tuotteilleen. (Jobber & Lancaster 2012, 9) Tilausten synnyttäjät puolestaan ovat työssään aktiiv-

visesti mukana asiakkaan suostuttelussa tilauksen tekemiseen. Tämä ryhmä jakautuu edelleen etulinjan myyjiin ja myynnintukeen. Myynnintukeen kuuluvat niin tekninen asiantuntijatuki kuin erilaiset myynninedistäjät. (Jobber & Lancaster 2012, 10)

3.2 Myynnin ja markkinoinnin suhde

Kuten aikaisemmin todettiin, myynti ja markkinointi ovat erottamaton osa toisiaan. Myynti voidaan nähdä markkinoinnin taktisena kärkenä, joka vie asiakkuusstrategian käytäntöön ja toimii promootion välineenä. (Cron & DeCarlo 2010, 11) Toisaalta myynnillä on myös tärkeä tehtävä asiakas- ja markkinatiedon kerääjänä. Zoltners on koonnut hyvin yhteen myynnin ja markkinoinnin toisiaan auttavat toiminnot ja toisaalta asiat, joissa ne tekevät yhteistyötä (kuvio 10).



Kuvio 10. Myynti ja markkinointi yhteistyössä (Zoltners 2004, teoksessa Rouziès ym. 2005, 114)

Markkinoinnilla ja myynnillä on melko selkeä työnjako. Markkinointi pohjustaa ja mahdollistaa myyntityön tekemällä kilpailija-analyysit, markkinatutkimukset, segmentoinnin, hinnoittelut, tuotekehityksen, tuotepositioinnin, mainokset ja pakkaussuunnittelun. Myynnin rooli sen sijaan on olla markkinoinnin taktinen kärki ja viedä edellä

mainitut asiat käytäntöön (Cron & DeCarlo 2010, 11). Myyntiorganisaatio siis hoitaa tai ainakin aloittaa toimitusprosessin, toimii promootion välineenä henkilökohtaisella myyntityöllä, hallitsee ja hoitaa asiakkuuksia, lisää tuotteiden näkyvyyttä ja toimii asiakastukena. Näiden lisäksi myynti tuo organisaatiolle tuoretta ja elintärkeää kilpailijatietoa sekä uusia ideoita, jotka syntyvät suorassa keskusteluyhteydessä asiakkaisiin. Myynti ja markkinointi voivat kuitenkin toimia myös yhteistyössä muun muassa kohdemarkkinoinnin, myyntiennusteiden, asiakkuuksien valinnan, tarjousten, asiakasviestinnän ja arvolupausten kehityksen kanssa. (Zoltners 2004, teoksessa Rouziès ym. 2005, 114)

4 Yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen

Myyntiä ei kuitenkaan ole mielekästä käsitellä ainoastaan myyjän ja myyvän organisaation näkökulmasta. Kuten Dixonin ja Tannerin mallista nähdään (kuvio 1) on myynti laaja ilmiö, jossa oleellisena osana on myös asiakkaan näkökulma ja prosessit (2012, 11). Siksi tässä luvussa tarkastellaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja ostamiseen liittyviä prosesseja tarkemmin.

Ostokäyttäytyminen on laaja käsite ja sen hahmottaminen voi olla hankalaa. Tässä tulee avuksi Fisherin kolmiosainen malli, joka jaottelee ostokäyttäytymisen kolmeen elementtiin:

1. *Rakenne* tarkoittaa ostoprosessissa mukana olevia ihmisiä ja heidän rooliin ostoryhmässä.
2. *Prosessi* on tiedon etsimistä, analyysiä, arviointia ja päätöksenteon prosessi, jonka tuloksena ostava organisaatio tekee ostopäätöksen.
3. *Sisältö* on tekijät, jotka vaikuttavat ostoryhmän jäseniin ja ostopäätökseen prosessin eri vaiheissa.

(1976, teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 104)

Yritysten ostokäyttäytyminen eroaa suuresti kuluttajien ostokäyttäytymisestä, vaikka yhtäläisyyksiäkin löytyy. Kuluttajat tekevät ostopäätöksensä impulsiivisemmin ja ostoprosessi ei ole välttämättä yhtä tiedostettu kuin yrityksissä. Ostopäätös syntyy, kun kuluttaja katsoo tuotteen tarjoaman arvon ylittävän tuotteen kustannukset. Tämä pätee myös yrityksiin, mutta yrityksissä ostoprosessi on yleensä kuitenkin tietoisempi ja selkeämmin näkyvillä ja mitattavissa. (Vitale, Giglierano & Pfoertsch 2011, 55).

Kotlerin ja Armstrongin mukaan yritysmarkkinalla on erityispiirteitä varsinkin markkinan rakenteessa, kysynnässä ja ostamisen sekä päätöksenteon luonteessa ja prosesseissa. Yritysmarkkinalla on kuluttajamarkkinoita vähemmän ostajia, mutta ostajat ovat potentiaaliltaan merkittävästi isompia, ja markkinan kysyntä johtuu ainakin välillisesti kuluttajamarkkinoiden kysynnästä. Yritysmarkkinoiden kysyntä myös vaihtelee voimakkaammin suhdanteiden mukaan, mutta toisaalta myyjän hintamuutokset eivät vaikuta voimakkaasti kysyntään. (2012, 191)

Yritysmarkkinalle on myös luonteenomaista, että ostopäätöksessä on mukana useita henkilöitä ja että ostopäätöksen tekemiseen suhtaudutaan ammattimaisemmin. Ostopäätöksen tekeminen on yrityksissä monimutkaisempaa, ja ostoprosessi on muodollisempi. B2B-kaupassa myyjä ja ostaja toimivat läheisemmässä yhteistyössä ja muodostavat syvempiä sekä pidempiaikaisia asiakassuhteita kuin kuluttajakaupassa. (Kotler & Armstrong 2012, 191) Jobber ja Lancaster mainitsevat näiden lisäksi eroiksi muun muassa tuotteen haluttujen ominaisuuksien tarkemman määrittelyn, neuvottelun merkityksisen ostoprosessissa, vastaostojen käytön neuvottelutyökaluna ja kauppojen suuremman riskipitoisuuden sekä myyjälle että ostajalle. (2012, 90–91)

Voisi siis sanoa, että yrityksen välisessä kaupassa panokset ovat isompia, ja siksi prosessiin suhtaudutaan suuremmalla vakavuudella. Yrityksissä ostokäyttäytymistä säätelevät organisaation ostopolitiikka ja -kulttuuri sekä muut prosessissa mukana olevat ihmiset, mutta koska prosessi pyörii ihmisten ympärillä, ei inhimillisiä tekijöitä voida sulkea pois ostokäyttäytymistä tutkittaessa.

4.1 Ostoryhmä

Yritysten ostoprosesseissa kuunnellaan laajasti yrityksen eri osastojen mielipiteitä koskien hankintaa ja pyritään tuomaan kunkin osaston ammattiosaaminen mukaan ostoprosessiin. Toiminnan tavoitteena on tehdä organisaation kannalta paras ostopäätös ja varmistaa, että eri osastojen moninaiset tarpeet tulevat tyydytetyksi. (Vitale ym. 2011, 56) Päätöksenteossa mukana olevia ihmisiä tai intressiryhmiä kutsutaan ostoryhmäksi (*buying center*) tai päätöksentekoyksiköksi (*decision-making unit / DMU*). (Jobber & Lancaster 2012, 104)

Vitale ym. tarkastelevat ostoryhmää siihen vaikuttavien sisäisten ja ulkoisten intressiryhmien kautta. Heidän mukaansa sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen sisäiset intressiryhmät ja heidän edustamat näkökulmat, kuten tekniikan, johtamisen, talouden, kirjanpidon, lakiasioiden, tuotannon, hankintojen, markkinoinnin ja asiakaspalvelun näkökulmat. Ulkoisiksi tekijöiksi he listaavat asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytymisen, valtion virastot, toimialan standardit ja erilaiset eturyhmät. Sisäiset intressiryhmät katsovat hankin-

taa omista näkökulmistaan niin, että sekä sisäiset että ulkoiset tekijät tulevat huomioiksi riittävässä määrin. (2011, 57)

Ostoryhmää voidaan kuitenkin tarkastella myös jäsenten roolien mukaan. Bonoman mukaan ostoryhmän jäsenet voidaan jakaa kuuteen eri rooliin, jotka ovat

- alkuunpanijat
- päättäjät
- vaikuttajat
- ostajat
- portinvartijat
- ja käyttäjät.

(1982, 5)

Alkuunpanijoita ovat ne ihmiset, jotka huomaavat tarpeen ja aloittavat ostoprosessin. Päättäjillä on auktoriteettiä päättää, mikä tuote tai toimittaja valitaan. Vaikuttajia ovat ihmiset, joiden mielipidettä kuunnellaan valintaprosessin aikana. Ostajilla tarkoitetaan ihmisiä, jotka hoitavat oston käytännön asiat, neuvottelut ja varsinaisen sopimuksen tekemisen. Portinvartijoiksi kutsutaan ihmisiä, joilla on asemansa vuoksi mahdollisuus vaikuttaa jollain tavalla siihen, minkä toimittajien tuotteista valinta tehdään. Käyttäjiä ovat ihmiset, jotka käyttävät tuotetta. (Bonoma 1982, 4–5; Jobber & Lancaster 2012, 105) Jobber ja Lancaster huomauttavat, että kunkin roolin osallistuminen päätökseen vaihtelevat prosessin aikana, ja toisaalta osa saattaa toimia useammassakin roolissa. Esimerkiksi toimitusjohtaja saattaa olla oston alullepanija ja hyväksyä lopullisen kaupan, mutta ei ole välttämättä päättämässä toimittajaa. (2012, 104–105)

Cardozo on huomioinut, että ostoryhmän koostumukseen vaikuttaa suuresti myös oston ja tuotteen tyyppi sekä hankinnan tärkeys yritykselle (1980 teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 110). Todella tärkeissä hankinnoissa ostoryhmän rakenne on monimutkainen ja sisältää suuren määrän ihmisiä ympäri organisaatiota. Myyjälle onkin haastavaa hahmottaa ja tavoittaa ostoryhmän jäsenet voidakseen vaikuttaa heidän mielipiteeseensä. Kaikkia ostoryhmän jäseniä ei välttämättä ole edes mahdollista tavoittaa henkilö-

kohtaisesti, tällaisissa tilanteissa vahva brändi ja mainonta ovat tärkeitä. (Jobber & Lancaster 2012, 105)

4.2 Ostoprosessi

Ostamista voidaan ajatella prosessina samalla tavalla kuin myyntiäkin. Jobber ja Lancaster ovat kuvanneet ostoprosessin seitsemänvaiheisena prosessina:

1. Ongelman/tarpeen tunnistaminen
2. Tuotteen ominaisuuksien ja määrän määrittely
3. Toimittajien etsintä ja arviointi
4. Tarjouspyynnöt ja niihin tutustuminen
5. Tarjouspyyntöjen arviointi ja toimittajan valinta
6. Toimitusrutiinit
7. Seuranta ja palaute

(2012, 107)

Jobber ja Lancaster huomauttavat, että prosessin rakenne riippuu tilanteesta, ja joissain tapauksissa jotkut prosessin vaiheet saattavat jäädä kokonaan väliin. Esimerkiksi uusintaostoissa tehdään usein uusi tilaus suoraan ilman suurempaa kilpailutusta. (2012, 106)

Vitalen ym. mukaan ostoprosessi harvoin kuitenkaan noudattaa järjestystä, vaan sen vaiheet tapahtuvat samanaikaisesti (2011, 58) samoin kuin aiemmin todettiin myyntiprosessin kohdalla. Tästä johtuen he ovat päätyneet jakamaan ostoprosessin neljään jaksoon, joiden välillä on havaittu selkeät siirtymät ja joiden sisällä vaiheet tapahtuvat vapaassa järjestyksessä ja/tai samanaikaisesti. Prosessin vaiheet kuitenkin pitävät vaiheittaisen ostoprosessin vaiheet sisällään pääpiirteissään. (Vitale ym. 2011, 60)

Jaksoittaisen ostoprosessin kuvaus:

Määrittelyvaihe

- Ongelman määrittely
- Ratkaisun määrittely
- Tuotteen määrittely

Valintavaihe

- Ratkaisutoimittajien etsintä
- Ratkaisutoimittajan valinta

Ratkaisun toimitusvaihe

- Räätelöinti tarpeen mukaan
- Asennus, testaus ja koulutus

Loppuvaihe

- Ratkaisun käyttö
- Ratkaisun arviointi
- Vaikutusten arviointi
- Uusien tarpeiden määrittely

(Vitale ym. 2011, 60)

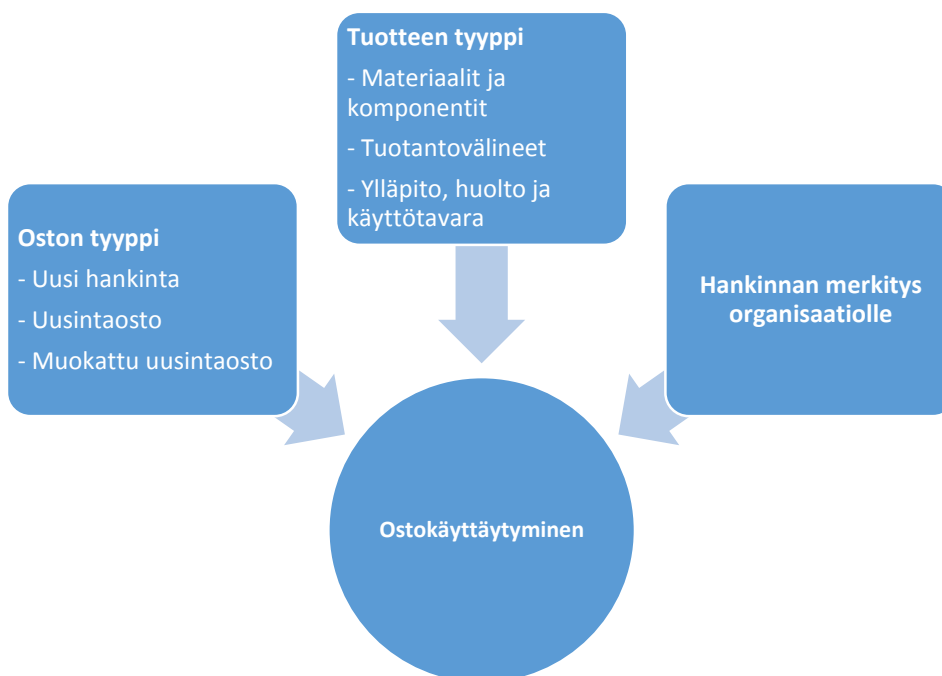
Ostoprosessi ei ole muuttumaton vaan siihen vaikuttavat ostoryhmän henkilökohtaiset suhteet ja erilaiset tarpeet. Jokaisella ostoryhmän jäsenellä on tarpeita, jotka liittyvät heidän rooliinsa ostoryhmässä ja organisaatiossa. Sen lisäksi heillä myös henkilökohtaisia tarpeita sekä tarpeita, jotka liittyvät ostoryhmän sisäisiin suhteisiin. Jos ostoryhmän jäsen esimerkiksi käyttää ostoprosessia organisaation valtasuhteiden muuttamisen välineenä tai noustakseen korkeampaan asemaan, voi prosessi mutkistua merkittävästi.

(Vitale ym. 2011, 58).

5 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Dixonin ja Tannerin mallin näkökulmasta (kuvio 1) ostopäätökseen vaikuttavat ostajan tavat ja reaktiot (ostajan ja myyjän välinen suhde) sekä organisaation ostoprosessi ja -politiikka. Sen lisäksi ostaja joutuu katsomaan tilannetta oman organisaationsa arvotuoannon näkökulmasta. (2012, 11) Näiden tekijöiden voisi siis olettaa vaikuttavan ostokäyttäytymiseen jossain määrin.

Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä voidaan lähteä hahmottamaan Cardozon mallin kautta (kuvio 11). Cardozo jakaa ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät kolmeen osaan: oston tyyppiin, tuotteen tyyppiin ja hankinnan merkitykseen organisaatiolle.



Kuvio 11. Yritysten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät (Cardozo 1980, teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 111)

Ostokäyttäytymiseen ja toteutuvaan ostoprosessiin vaikuttaa suuresti oston tyyppi, sillä ostaminen tapahtuu hyvin erilaisista lähtökohdista riippuen siitä, onko kyseessä täysin uusi osto vai uusintaosto. (Robinson, Faris & Wind 1967 teoksessa Jobber & Lancaster 2012, 110) Uusi hankinta tarkoittaa tilannetta, jossa yritys hankkii vastaavaa tuotetta ensimmäistä kertaa eikä organisaatiossa ole siitä aiempaa kokemusta. Uusintaostossa yritys ostaa tutun tuotteen jo ennalta valikoidulta toimittajalta. Muokattu uusintaosto

on näiden välimuoto, jossa tilanne tai tarpeet ovat muuttuneet niin, että ostoa ei tehdä suoraan vanhalta toimittajalta, vaan sitä harkitaan tarkemmin. (Johnston & Marshall 2013, 49)

Ostoryhmän koostumus vaihtelee oston tyyppin mukaan. Uudet hankinnat tehdään usein laajalla ostoryhmällä, kun taas uusintaostot ovat luonteeltaan rutiinimaisempia hankintoja, jotka hankinnasta vastaava henkilö voi tehdä itsenäisestikin. Muokatuissa uusintaostoissa ostoryhmä on laajempi, kun vaihtoehtoja punnitaan, mutta johto ei välttämättä enää osallistu päätökseen. Ostoprosessin pituus myös kasvaa, jos oston tyyppi vaihtuu uusintaostosta muokatuksi uusintaostoksi tai uudeksi hankinnaksi. (Jobber & Lancaster 2012, 111)

Toinen ostokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä on tuotteen tyyppi. Tuotteen tyyppi voi olla raaka-aine, komponentti, tuotantolaite, tuotantoyksikkö tai huoltoon ja ylläpitoon liittyvä käyttötavara. Tyyppi vaikuttaa siihen, ketkä ostoryhmässä ovat mukana ja miten pitkä ja monimutkainen päätöksentekoprosessi on. Ylempi johto on harvoin mukana käyttötavaran hankinnoissa, mutta osallistuu usein isompiin hankintoihin, kuten tuotantolaitteistojen tai -yksiköiden ostoihin ja suuresti toimintaan vaikuttaviin materiaalien toimittajien valintaan. Päätöksentekoprosessi pitenee ja monimutkaistuu tuotteen tyyppin mukaan seuraavassa järjestyksessä: käyttötavara → komponentit → raaka-aineet → tuotantoyksiköt ja laitteisto. (Jobber & Lancaster 2012, 113)

Kolmas ostokäyttäytymiseen Cardozon mallissa vaikuttava tekijä on hankinnan merkitys organisaatiolle. Tämä on loogista, sillä kaikki hankinnat eivät ole yhtä merkittäviä organisaation toiminnan kannalta. Hankinta yleensä nähdään organisaatiossa merkittävänä, jos se on kustannuksiltaan suuri tai hankinta nähdään liiketoiminnan kannalta riskipitoisena ja vaihtoehtojen vaikutuksista on epävarmuutta. Tällaisissa tapauksissa monet organisaatiotasot ja osastot ovat edustettuna ostoryhmässä ja ostoprosessi pitenee ja vaihtoehtoja analysoidaan tarkkaan. (Jobber & Lancaster 2012, 114) Voisi siis sanoa, että mitä lähempänä hankinta on omaa liiketoimintaa ja mitä enemmän se vaikuttaa omiin asiakkaisiin, sitä suurempi merkitys sillä on.

5.1 Ostokriteerit

Ostokriteerejä on paljon, ja ne voivat vaihdella organisaatioittain. Jobber ja Lancaster ovat jaotelleet ostoryhmän jäsenten käyttämät valintakriteerit käytännöllisiin ja psykologisiin valintakriteereihin. Käytännöllisiä ostokriteerejä ovat hinta, toimitus, tuottavuus (hinta vs. liikevaihto), kokonaiskustannukset, luotettavuus, kestävyys, päivitettävyyys, tekninen tuki, kaupallinen tuki ja turvallisuus. Psykologisiksi ostokriteereiksi luetaan arvovalta, henkilökohtaisen riskin minimointi, toimistopolitiikka, muutoksen vältteleminen, mielihyvä, vastapalvelukset, luottamus ja mukavuudenhalu. (2012, 108)

Näiden lisäksi Jobberin ja Lancasterin mukaan ostoryhmän jäsenten ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös muut tekijät. Ostoryhmä harkitsee muun muassa tuotteen laatua. Yritykset eivät valitse automaattisesti halvinta vaihtoehtoa, vaan joskus ostajat on ohjeistettu valitsemaan kalliimpi vaihtoehto, mikäli hinta on perusteltavissa paremmalla laadulla. Tämä on tyypillistä varsinkin laatujohtamista (*total quality management*) toteuttaville organisaatioille. (2012, 108–109)

Myös toimituksen varmuudella on yrityksille suuri merkitys. Mikäli tuotteen tai palvelun toimitus katkeaa, voi siitä olla yrityksen toiminnalle vakavaa haittaa. (Jobber & Lancaster 2012, 109) Jos esimerkiksi yrityksen puhelinjärjestelmä tai verkkoyhteydet lakkaavat toimimasta, ja yrityksen kommunikaatio näin ollen häiriintyy, voi tästä syntyä mittavia taloudellisia vahinkoja toimialasta riippuen.

Myyjän ja ostajan välinen suhde vaikuttaa valintaan merkittävästi. Ostaja saattaa yksinkertaisesti pitää enemmän jonkun toimittajan myyjästä, ja siksi suosia tätä vaihtoehtoa. Tiukoissa tarjouskilpailuissa henkilökohtainen suhde saattaa muodostua päättäväksi tekijäksi. Joissain tapauksissa ostajien tiedetään auttaneen myyjää tekemään kilpailukyysisempiä tarjouksia kilpailijoihin verrattuna ostopäätöksen perustelemiseksi. Tilanteessa saattaa vaikuttaa kolme erilaista prosessia, jotka ovat samanlaisia kuin kuluttajien ostopäätöksissä:

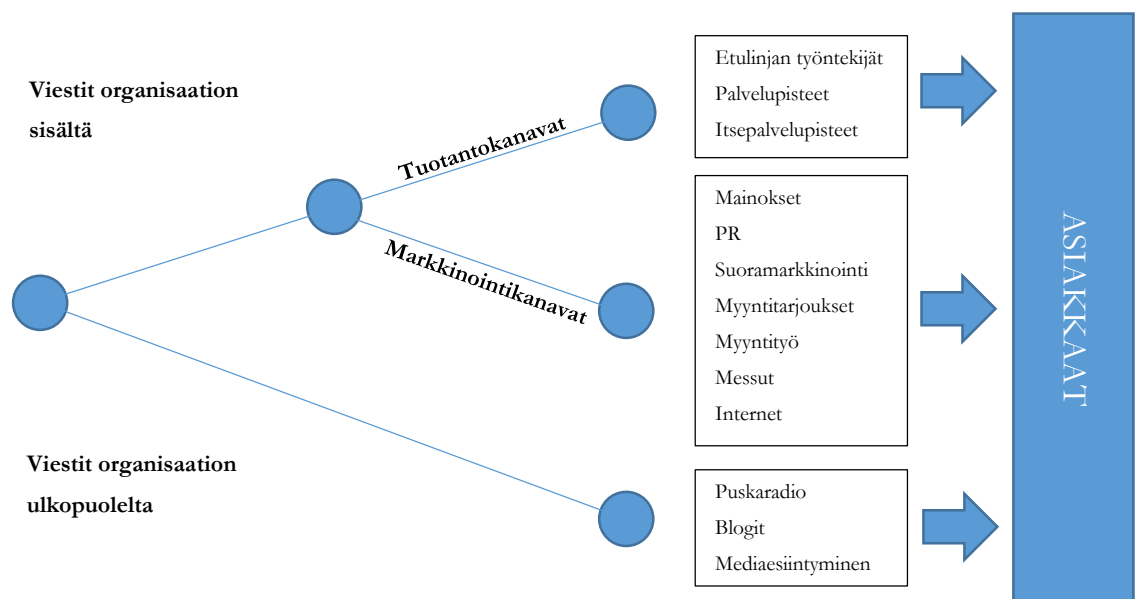
- Valikoiva altistus: Ostaja hakee tietoa valikoidusti.
- Valikoiva havainnointi: Ostaja havainnoi asioita ja tietoa valikoivasti.
- Valikoiva muisti: Ostaja muistaa asioita valikoidusti.

(Jobber & Lancaster 2012, 110)

Nämä asiat vaikuttavat siis siihen, miten ostaja muodostaa mielikuvansa tilanteesta ja myyjästä. Mielikuva on aina henkilökohtainen, joten vaikka joku saattaa pitää myyjää mukavana ja rehellisenä, saattaa joku muu kokea asian aivan toisin. (Jobber & Lancaster 2012, 110)

5.2 Vaikutuksen kanavat

Kuten jo aiemmin todettiin, ostoryhmän jäsenten mielikuvat muodostuvat paikoitellen hyvin samoin tavoin kuin kuluttajilla, ja markkinoinnilla on tärkeä tehtävä tavoittaa myyjän tavoittamattomissa olevat ostoryhmän jäsenet. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, millaisia kanavia pitkin näihin ihmisiin voi vaikuttaa. Viestit voidaan jakaa kahteen luokkaan, organisaation sisältä ja ulkoa tuleviin viesteihin (kuvio 12). Ulkoisia viestejä ovat esimerkiksi puskaradio, blogit ja media. Sisäiset viestit voidaan jakaa edelleen kahteen luokkaan, tuotantokanavien viesteihin ja markkinointikanavien viesteihin. Tuotantokanavissa yritys viestii itsestään muun muassa etulinjan työntekijöiden sekä palvelu- ja itsepalvelupisteiden kautta. Markkinointikanavissa viestintä tapahtuu mainonnan, suhdetoiminnan, suoramarkkinoinnin, tarjousten, myyntityön, tapahtumien ja internetin kautta.



Kuvio 12. Asiakkaaseen vaikuttavat viestit (Palmer 2011, 450; Lovelock, Wirtz & Chew 2009, 178)

Hyvät ja huonot kokemukset yrityksistä leviävät tehokkaasti puskaradion kautta. Tämä korostuu B2B-markkinoilla, koska yrityspäätäjät ovat usein vahvasti verkottuneita ja panokset ovat suuret. Forrester Researchin kyselyn mukaan jopa 84 % yrityspäätäjistä ilmoittaa puskaradion vaikuttavan ostopäätöksiinsä (Larson 2014). Jos yrityspäätäjä kuulee kollegaltaan huonosta kokemuksesta toimittajasta, hän tuskin ilman painavia syitä ottaa riskiä joutua liiketoiminnan kannalta potentiaalisesti haitalliseen tilanteeseen.

Tutkiessaan puskaradion vaikutusta B2B-asiakkaiden palvelutoimittajien vaihdon yhteydessä Wangenheim ja Bayón totesivat sillä olevan yritysasiakkaiden kohdalla jopa suurempi merkitys kuin kuluttajilla. He huomasivat myös, että yritysasiakkaat kuuntelevat todennäköisemmin suosituksia vertaisiltaan kuin asiantuntijoilta. (2007, 245) Tämä tukee näkemystä yrityspäätäjien verkostojen merkityksestä ostopäätöksissä.

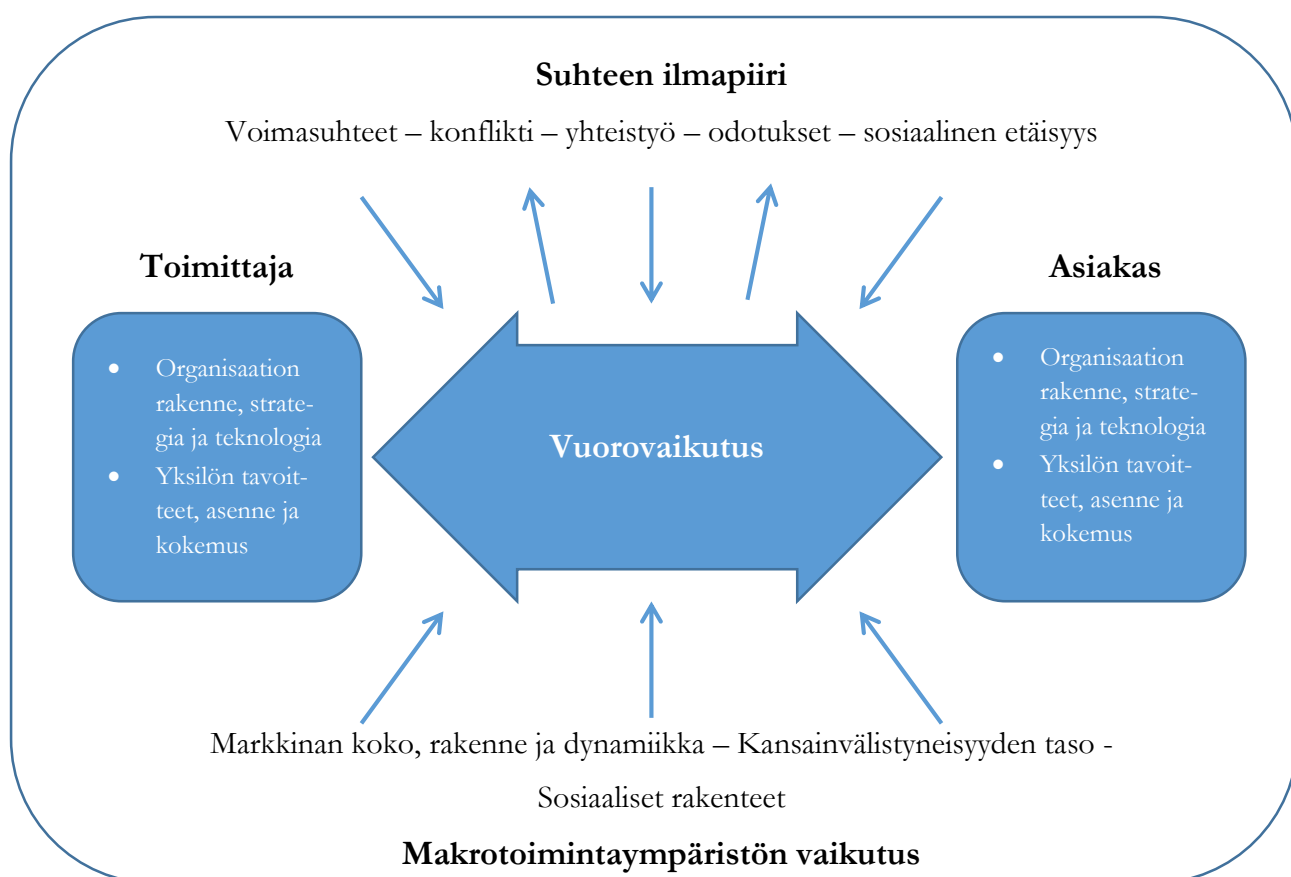
Sosiaalinen media ja sähköiset informaatiolähteet ovat tänä päivänä yhä merkittävämpi tietokanava myös yrityspäätäjille. Näin ollen suuri osa ns. puskaradiosta tapahtuu näiden kanavien kautta. Ostajat myös hakevat tietoa aktiivisesti ja kartoittavat potentiaalisia toimittajia haluamilleen tuotteilleen. Tätä kutsutaan käänteiseksi markkinoinniksi. (Jobber & Lancaster 2012, 114).

5.3 Håkanssonin vuorovaikutusmalli

Aikaisemmat kappaleet ovat kuvailleen ostokäyttäytymistä, ostamisen ja myymisen prosesseja sekä ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä, mutta niistä puuttuu kaksi oleellista asiaa, jotka ovat vuorovaikutus ja ympäristön vaikutus kokonaisuuteen. Yritykset ovat osa toimintaympäristöään, joten toimintaympäristön vaikutus myyntiin ja ostamiseen on syytä ottaa huomioon. Ja toisaalta myynnissä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joten tämäkin pitää huomioida.

Håkanssonin vuorovaikutusmallissa on neljä keskenään vaikuttavaa tekijää, jotka ovat toimintaympäristö, vuorovaikutus, osapuolet ja ilmapiiri (kuvio 13). Toimintaympäristöllä tarkoitetaan kulttuurillisia, poliittisia ja sosioekonomisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupantekoon, siis ympäristöä, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Vuorovaikutus Håkans-

sonin mallissa koostuu erilaisista suhteista ja episodeista. Episodit pitävät sisällään esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimituksen, viestinnän (sisältö, laajuus, syvyys ja virallisuus), rahavirrat ja sosiaalisen vuorovaikutuksen. Suhteissa vaikuttavia tekijöitä ovat suhteen virallisuuden taso, yhteydenpitotavat ja osapuolien mukautuminen tilanteeseen. Osapuolet ovat yritykset ja ihmiset, jotka ovat osallisina prosessissa. Heidän toimintaansa vaikuttavat niin yhteyshenkilöiden persoona, kokemukset ja tavoitteet kuin yrityksen organisaatio, strategia ja teknologia. (Donaldson 2008, 32)



Kuvio 13. Häkanssonin vuorovaikutusmalli (Häkansson 1982, 32; Donaldson 2007, 33)

Tässä mallissa kaikki vaikuttaa lähes kaikkeen. Myyjä ja ostaja ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jossa lopputulokseen vaikuttavat osapuolten ominaisuudet, vuorovaikutustavat ja ilmapiiri. Myyjä ja ostaja vaikuttavat toistensa lisäksi myös oman organisaationsa sisällä, ja organisaatiot vaikuttavat myyjään ja ostajaan. Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen välillä on myös kaksisuuntainen yhteys. Kaiken uloimmalla kehällä mallissa on toimintaympäristö, joka vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin. (Donaldson 2008, 32)

5.4 Makrotoimintaympäristön vaikutus

Häkanssonin mallissa esitettyjä makrotoimintaympäristön tekijöitä on syytä tarkastella tarkemmin, sillä mallin mukaan ne vaikuttavat niin myyntiin kuin ostamiseenkin. Makrotoimintaympäristön voidaan katsoa koostuvan seitsemästä osa-alueesta, jotka ovat demografinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen, luonnollinen, teknologinen, poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö sekä kilpailuympäristö.

Demograafisella ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen toimialueella olevan väestön demografisia ominaisuuksia, kuten ikää, tulotasoa, koulutusta jne. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat kuluttajakysyntään, mikä puolestaan synnyttää kysynnän yritysmarkkinalla. (Vitale ym. 2011, 37) Myös yrityksillä voidaan katsoa olevan demografisia ominaisuuksia, kuten teollisuuden ala, koko, sijainti, ikä ja tuotevalikoima. Yritykset voidaan luokitella näiden tekijöiden perusteella, ja ne saattavat osaltaan selittää yrityksen tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Esimerkiksi vanha yritys, jolla on vanhoja tuotteita, saattaa käyttäytyä eri tavalla kuin uusi yritys uusilla tuotteilla. (Vitale ym. 2011, 37)

Taloudellinen ympäristö muodostuu yrityksen toimialueella vaikuttavista makrotalouden ilmiöistä ja tekijöistä, kuten suhdanteista, työllisyysilanteesta, korkotasosta ja valuuttakursseista. Taloudellinen tilanne vaikuttaa asiakkaiden kykyyn ostaa ja ostohalukkuuteen, johtuen pääasiassa muutoksista tulotasossa, sekä korkoihin ja yrityksen voittoihin. Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös kilpailijoihin, mikä saattaa muuttaa voimasuhteita kilpailutilanteessa. Kilpailija saattaa olla heikossa taloudellisessa tilanteessa haavoittuvainen, mutta toisaalta saattaa epätoivoisessa tilanteessa lähteä myös hyökkäyskannalle. (Vitale ym. 2011, 38)

Sosiokulttuurinen ympäristö on kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät ympäristössä, jossa yritys toimii. Kulttuuri vaikuttaa siihen, mitä ja miksi ihmiset ostavat, ja kuinka he käyttävät ostamiaan tuotteita, sekä siihen, miten he ostavat ja reagoivat markkinointiin. Sosiaaliset trendit kulttuurisessa ympäristössä vaikuttavat siihen, mitkä asiat kiinnostavat ihmisiä, ja minkälaiset tuotteet, palvelut, hinnoittelut ja tavat viestiä nähdään hyväksyttävänä tai sopimattomina. (Vitale ym. 2011, 38)

Luonnollinen ympäristöllä tarkoitetaan luonnonvaroja, raaka-aineita, ekologiaa, ilmastoa ja muita ympäristöön liittyviä tekijöitä yrityksen toimintaympäristössä. Yksi oleellinen tekijä on kuluttajien lisääntynyt ympäristötietoisuus, mikä näkyy myös yrityksissä ympäristövastuun merkityksen kasvuna. Ympäristövastuun korostuminen saattaa näkyä yrityksen ostotoiminnassa ja kumppanien valinnassa niin, että tuotteelta edellytetään ympäristöystävällisyyttä tai ympäristökriteerit ovat muuten osana toimittajien arviointia. (Vitale ym. 2011, 38–39)

Teknologiseen ympäristöön kuuluu olemassa olevat teknologiat ja teknologinen kehitys yrityksen toimintaympäristössä. Teknologinen kehitys muokkaa B2B-markkinoita voimakkaasti, oli kyse sitten muutoksesta omassa tai kilpailijoiden arvoketjussa, tuotteissa tai tuotantoprosesseissa, muuttamalla asiakkaiden tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Myös toimialan ulkopuolelta tulevat teknologiat voivat mullistaa markkinat. (Vitale ym. 2011, 39)

Kilpailuympäristöllä tarkoitetaan tapaa, jolla yritykset kilpailevat. Vapaassa kilpailussa markkinalla on paljon toimittajia ja useita ostajia. Tällaisella markkinalla on tyypillistä, että differoituminen on vaikeaa ja hinta on tärkeä tekijä toimittajan valinnassa. Monopolistisessa kilpailussa toimittajia ja ostajia on myös paljon, mutta tuote on differoita- vissa, jolloin brändäyksellä, henkilökohtaisella myyntityöllä ja mainonnalla on isompi vaikutus ostokäyttäytymiseen. (Vitale ym. 2011, 40)

Politiittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö tarkoittaa poliittista ympäristöä ja lakeja, jotka vaikuttavat yritystoimintaan. (Vitale ym. 2011, 79–81)

6 Myynti arvon tuottajana

Dixonin ja Tannerin mallissa myynti on nostettu osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia (kuvio 1). Tällä tarkoitetaan sitä, että myynti ja ostaminen eivät ole asiakasyrityksen arvonluontiprosessista irrallaan tapahtuvia ilmiöitä, vaan niiden tarkoitus on itse asiassa tuottaa arvoa asiakasyritykselle ja viimekädessä heidän asiakkailleen.

Myyjä voi tuottaa asiakkaalle arvoa monin tavoin. Cronin ja DeCarlon mukaan myyjä voi tuottaa arvoa konsultoivassa myynnissä

- auttamalla asiakkaita ymmärtämään ongelmansa ja mahdollisuutensa uudella tavalla
- auttamalla asiakkaita tuottamalla ratkaisuja asiakkaan ongelmiin paremmin kuin he olisivat itse siihen pystyneet
- toimimalla asiakkaan edustajana omassa organisaatiossaan varmistaen riittävät resurssit ongelmien ratkaisuun ja ratkaisun toimitukseen.

(2010, 51)

Tästä nousee esille myyjän rooli asiakkaan neuvonantajana ja edustajana. Hohenschwert on miettinyt rooleja vielä pidemmälle. Hänen mukaansa myyjä tuottaa asiakkaalle arvoa neljässä eri roolissa (taulukko 2), jotka ovat jo mainitun neuvonantajan (*advisor*) lisäksi järjestelijä (*broker*), assistentti (*secretary*) ja ystävä (*friend*) (2012, 145). Neuvonantajan rooli on hyvin aiemmin kuvatun kaltainen. Neuvoantaja tuottaa arvoa neuvomalla, ohjeistamalla ja kouluttamalla asiakkaita, sekä toimimalla asiakkaan ongelmien ratkaisijana (Hohenschwert 2012, 152).

Järjestelijän roolissa myyjä luo asiakkaalle arvoa ikään kuin projektipäällikkönä, joka toimii siltana eri sidosryhmien välillä asiakkaan yrityksen sisällä saadakseen projektin vietyä läpi. Järjestelijä siis viestii useiden organisaation osastojen ja ihmisten kanssa, ja pyrkii saamaan heidät ratkaisemaan ongelmaa yhdessä. Toisaalta järjestelijän rooliin kuuluu myös yhdistää asiakkaan tarpeet oman organisaationsa resursseihin. (Hohenschwert 2012, 153)

Assistentti luo arvoa auttamalla asiakasta helpottamaan työkuormaansa ja aikatauluun ottamalla osan asiakkaan työstä itselleen tehtäväksi tai tekemällä muuten pieniä palveluksia. Assistentin pääasiallinen tehtävä on siis luoda arvoa helpottamalla asiakkaan elämää, myös tavoin, jotka eivät välttämättä normaalisti kuuluisi myyjän työkuvaan. (Hohenschwert 2012, 154). Ystävän roolissa myyjä on asiakkaalle hyvin omistautunut ja luo arvoa olemalla aina valmis auttamaan asiakasta kelloon katsomatta, kun asiakas apua tarvitsee (Hohenschwert 2012, 155)

Taulukko 2. Myyjän roolit arvon luomisessa asiakkaalle (Hohenschwert 2012, 156)

	Neuvonantaja	Järjestelijä	Assistentti	Ystävä
Myyjän kontaktit	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktihenkilöt - Suunnitteli- ja/kehittäjä - Kolmannet osapuolet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktihenkilöt - Sisäiset kontaktit 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktihenkilöt 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktihenkilöt - Sisäiset kontaktit
Myyjän käyttämät resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin tieto - Hiljainen tieto/kokemus - Myynnintuki - Asiakassuhteet 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan verkosto - Yrityksen sisäinen verkosto - Ulkoinen verkosto 	<ul style="list-style-type: none"> - Työ - Aika - Omistautuminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aika - Omistautuminen
Myyjän aktiviteetit	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelman tunnistaminen - Ongelman ratkaisu - Asiakkaan kouluttaminen - Asiakastiedon jakaminen sisäisesti - Ratkaisujen jalkauttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontaktien yhdistäminen asiakasyrityksessä - Projektien hallinta - Resurssien ohjaaminen asiakkaan ratkaisuun - Myynti sisäisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Johdon tukeminen - Palvelusten tekeminen - Asiakkaan työn tekeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Aina asiakkaan ulottuvilla - Henkilökohtaisten tapaamisten suosiminen - Apu haastavissa tilanteissa - Hyvien asiakassuhteiden ylläpito
Luotu arvo	<ul style="list-style-type: none"> - Tieto - Neuvot 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajan ja vaivan säästyminen sisäisessä järjestelyssä 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajan ja vaivan säästyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitettavuus - Luotettavuus - Arvostuksen tunne

Haas, Snehota ja Corsaro ovat tarkastelleet arvontuotantoa asiakassuhteissa vuorovaikutuksen näkökulmasta ja tulleet siihen tulokseen, että vuorovaikutuksessa on arvonnun kannalta kolme tärkeää osa-aluetta: yhtenäisyys, tasa-arvoinen aloitteenteko, arvo vuorovaikutuksesta ja arvon tulkinta (2012, 99). Yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että arvo asiakassuhteissa ei muodostu itse tuotteen ostamisesta ja myynnistä, vaan siitä, että kahden yrityksen resurssit yhdistetään. Tasa-arvoisella aloitteenteolla tarkoitetaan sitä,

että molemmilla osapuolilla on yhtäläiset resurssit ja kompetenssi ottaa hoitaakseen tai aloittaa arvon luonti, ei siis vain myyjälähtöisesti. Arvo vuorovaikutuksesta tarkoittaa sen tyyppistä vuorovaikutusta, joka tuottaa jatkuvasti uusia arvokkaita ratkaisuja, joita ei ole osattu ennakoida, mutta voidaan stabilisoida tarvittaessa. Arvon tulkinnalla puolestaan tarkoitetaan sitä, että arvo ei ole objektiivista vaan se on aina osapuolten subjektiivinen tulkinta. (Haas, Snehota & Corsaro 2012, 95) Jo näiden tekijöiden roolin ymmärtäminen arvonluonnissa on hyvä lähtökohta, mutta niiden pohjalta voidaan johtaa erilaisia aktiviteetteja, joilla myyjät voivat luoda asiakkaalle arvoa (kuvio 14).

Vuorovaikutuksen tekijät arvonluontiprosessissa	Yhtenäisyys	Tasa-arvoinen aloitteenteko	Arvo vuorovaikutuksesta	Arvon tulkinta
Myynnin arvonluonnin tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Avainprosessien tunnistaminen ja resurssien yhdistäminen arvoa tuottavalla tavalla • Arvoverkostoon liittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista ja aktivoi oleelliset kontaktit • Edistä kaksisuuntaista viestintää • Mahdollista molemminpuolinen oppiminen • Pyri yhteistyöhön johtamisessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Edistä vuorovaikutusta • Hallitse yllättäviä tilanteita • Tunnista arvoon liittyvät kaavat • Stabilisoi arvoa tuottavat ratkaisut 	<ul style="list-style-type: none"> • Huomioi kontaktin tavat tulkita arvoa • Mahdollista molemminpuolinen ymmärrys • Luo yhteiset merkitykset arvolle

Kuvio 14. Asiakassuhteessa arvoa tuottavat tekijät ja myynnin tehtävät (Haas, Snehota & Corsaro 2012, 99)

Arvonluontiprosessia voidaan kuitenkin ajatella myös kaksisuuntaisena prosessina, jossa sekä myyjä että ostaja saavat arvoa. Esimerkiksi Blockerin, Cannonin, Panagopoulosin ja Sagerin mukaan myyjän roolina on tuottaa asiakkaalle arvoa yhdessä asiakkaan kanssa ja lunastamalla yrityksen arvolupauksia, mutta vastaavasti myyjä saa itsekin arvoa asiakasuskollisuuden ja yrityksen parantuneen suorituskyvyn muodossa. (2012, 17)

Walter, Ritter ja Gemünden ovat tutkineet tarkemmin tapoja, joilla myyvä yritys saa itselleen arvoa ja heidän tutkimuksensa mukaan arvoa syntyy sekä suorasti että epäsuorasti. Suoria arvon lähteitä olivat volyyymi, kannattavuus ja vakaus. Volyymin kautta syntyy arvoa, kun yritys saa asiakkaan tilausten kautta riittävän volyymin toiminnan voitoll-

lisuuden mahdollistamiseksi. Kannattavuus luo arvoa yksinkertaisesti asiakkuuden positiivisella kassavirralla. Vakauden kautta syntyy arvoa, kun asiakkuuden tuotto vakauttaa yrityksen tilannetta ja pönkittää asemaa kilpailijoihin nähden. (2001, 372)

Asiakkuuden tuottamia epäsuoria arvoja ovat innovaatiot, uudet markkinat, tieto ja mahdollisuuksien aukeaminen. Yritys saattaa saada siis asiakkaan kanssa toimiessaan uusia ideoita liiketoimintaan ja luoda tuotteistettavia ratkaisuja, mikä saattaa myöhemmin osoittautua arvokkaaksi. Toisaalta asiakkuuksien kautta saattaa yritykselle aueta pääsy uusille markkinoille ja uusiin asiakasryhmiin. Asiakkaat voivat olla yritykselle myös arvokas tietolähde, ja sitä kautta voidaan saada tärkeää tietoa esimerkiksi kilpailijoista ja ajankohtaisista asioista alalla. Arvoa syntyy myös mahdollisuuksien aukeamisen muodossa. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalla saattaa olla yhteyksiä, tietoa tai osaamista, joka avaa ovet jonkun kolmannen osapuolen kanssa neuvotteluun. (Walter ym. 2001, 372)

7 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys (liite 1) rakentuu pääosin Håkanssonin (1982, 32; Donaldson 2007, 33) sekä Dixonin ja Tannerin mallien ympärille (2012, 11). Håkanssonin vuorovaikutusmallista (kuvio 13) otetaan viitekehukseen näkemys myynnistä vuorovaikutuksena sekä toimintaympäristön vaikutus prosessiin. Dixonin ja Tannerin mallista (kuvio 1) lisätään viitekehukseen asiakkaan arvonluontiprosessin näkökulma. Tämän lisäksi ympäristön vaikutusta ostopäätökseen laajennetaan huomioimaan asiakkaan mielikuviin vaikuttavat viestinnän kanavat (kuvio 12) (Palmer 2011, 450; Lovelock ym. 2009, 178).

Myyjän ja myyntitiimin toimintaan vaikuttavat myös myyntiprosessi, myyntijohtaminen, myynnin organisointi ja myyjän ominaisuudet. Myyntiprosessia tarkastellaan Moncriefin ja Marshallin kehittyneen myyntiprosessin mukaisesti (2005, 19), mutta muiden osalueiden teoria koostuu useasta eri lähteestä, jotka on käsitelty aiemmissa luvuissa. Ostajaan ja ostoryhmään vaikuttavat ostoprosessi, ostokäyttäytyminen, ja organisaation sekä yksilön tarpeet. Organisaation ja yksilön tarpeet perustuvat Håkanssonin malliin. Ostoprosessin ja ostokäyttäytymisen teoria koostuu useasta eri lähteestä, jotka on eritelty tarkemmin teoriaosuudessa omissa alaluvuissaan.

Myyjän ja ostajan välillä vaikuttaa moni tekijä. Tässä viitekehyksessä asiaa lähestytään myyntityyliin, arvon, vuorovaikutuksen ja asiakassuhteiden näkökulmista. Myyntityylit vaihtuvat tilanteen mukaan (kuvio 6) (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173; Millman & Wilson 1996, teoksessa Donaldson 2007, 173–174). Viitekehukseen kuuluu olennaisesti myös molemminpuolisen arvon tuottamisen näkökulma (Blocker ym. 2012, 17). Asiakassuhteita katsastellaan useiden asiakassuhteet-luvussa käsiteltyjen teorioiden pohjalta. Vuorovaikutuksen näkökulma liittyy jo aiemmin mainittuun Håkanssonin malliin.

Näin saadaan kattava kokonaiskuva myynnistä ja ostamisesta vuorovaikutuksena, johon vaikuttavat monet tekijät yrityksessä, yrityksen toimintaympäristössä ja ihmisissä itsessään, ja joka tapahtuu osana asiakkaan arvonluontiprosessia. Viitekehys ei toimi tutkimustulosten analyysin pohjana vaan sen rooli tässä tutkimuksessa on selittää laajalaisesti myyntiin ja ostamiseen vaikuttavia tekijöitä ja asettaa näin tutkimustulokset

teoreettiseen kontekstiin. Viitekehys löytyy graafisessa muodossa liitteestä 1. Tutkimustulokset tuodaan kuitenkin osaksi viitekehystä yhteenvetoluvussa ja graafinen yhteenve-
to tästä on nähtävissä liitteessä 3.

8 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategian valinta riippuu tutkimuksen tarkoituksesta, joka on yleensä kartoitettava, kuvaileva, selittävä tai ennustava (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 128).

Aiemmin mainittua tutkimuksen tarkoitusta muodostaa ajankuva suomalaisesta B2B-myyntistä voidaan luonnehtia pääosin kartoittavaksi, ja kartoittaville tutkimuksille on luontevaa käyttää laadullista tutkimusta (Hirsjärvi ym. 2005, 129). Kanasen mukaan laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiötä, ja määrällinen tutkimus ei ole edes mahdollista ennen kuin ilmiö on määritelty (2010, 37). Koska ajankuvan voidaan katsoa koostuvan ilmiöistä, ja niiden hahmottamiseen pyrkimistä voidaan luonnehtia kartoittamiseksi, on laadullisen tutkimuksen käyttö perusteltua myös tässä opinnäytetyössä.

Menetelmien valintaan vaikuttaa myös opinnäytetyön eteneminen melko vahvasti aineistona olevien haastatteluiden ehdoilla. Teemahaastatteluista ei saada määrälliseen tutkimukseen riittävästi numeerista dataa, mikä puoltaa myös laadullisten menetelmien käyttöä. Toisaalta haastatellut yritykset ovat luonteeltaan tapaus, mikä tarkoittaa, että tutkimusta voidaan luonnehtia myös tapaustutkimukseksi. (Hirsjärvi ym. 2005, 125)

Näin ollen tutkimusta voidaan kutsua laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen tapaus on tutkittavat yritykset, ja niitä on tässä opinnäytetyössä käsitelty kaiken kaikkiaan viisi kappaletta. Tapauksen sisältä pyritään hahmottamaan yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja ilmiötä tutkimuskysymysten aihepiireissä.

8.1 Tiedonkeruu ja analyysi

Haastattelut tehtiin osana suomalaista B2B-myyntiä tutkivaa MANIA-tutkimushanketta, jossa projektiin osallistuvien yrityskumppanien edustajia haastateltiin tutkimuksen pohjustamiseksi. Näitä haastatteluja valittiin tämän opinnäytetyön aineistoksi viisi kappaletta, ja niissä oli mukana kaiken kaikkiaan kuusi vastaajaa. Haastattelujen kohteena olivat suomalaisten teknologia- ja palvelualan yritysten myyntijohto, sillä heidän voitiin katsoa olevan ammattilaisia tutkimuksen aihepiirissä. Yritysten toimialoja olivat ICT, teknologia ja palvelut, ja yritysten kokoluokka vaihteli pienestä suureen (tau-

lukko 3). Tutkimuksen havaintoyksiköt edustavat siis laajasti erilaisia suomalaisia yrityksiä. Haastattelijoina toimivat MANIA-tutkimushankkeen tutkijat.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina (liite 2) niin, että mukana oli yksi tai kaksi yrityksen edustajaa (taulukko 3). Näin ollen haastattelut olivat luonteeltaan hyvin luonnollisen keskustelun kaltaisia. Haastattelut kestivät 50–70min ja ne tapahtuivat kasvokkain toimistoympäristössä. Litterointien perusteella haastattelut tapahtuivat melko häiriöttömästi, ja näin ollen ympäristö ei todennäköisesti ole päässyt vaikuttamaan vastauksiin. On kuitenkin syytä huomioida, että yhdessä haastatteluista oli kaksi vastaajaa, mikä saattoi vaikuttaa tilanteeseen jonkin verran. Eräissä haastattelussa jouduttiin vaihtamaan paikkaa kesken haastattelun, mutta se ei näyttänyt vaikuttavan keskustelun kulkuun tai vapauteen huomattavasti. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, ja litteroidut haastattelut analysoitiin tutkimuskysymysten pohjalta.

Taulukko 3. Yhteenvedo haastateltavista

Haastateltava	Rooli	Yritys	Liikevaihto (M eur)	Henkilöstön määrä	Toimiala
Henkilö A	Liiketoimintajohtaja	Yritys A	590	1000+	Teknologia
Henkilö B	Markkinointijohtaja	Yritys B	90	370	Teknologia
Henkilö C	Kehitysjohtaja	Yritys B	90	370	Teknologia
Henkilö D	Liiketoimintajohtaja	Yritys C	150	380	Palvelut
Henkilö E	Myyntijohtaja	Yritys D	0,5	7	ICT
Henkilö F	Toimitusjohtaja	Yritys E	1,2	14	ICT

Haastattelut oli tehty jo opinnäytetyöprosessin alkaessa, joten niiden sisältöön ei päästy vaikuttamaan. Tutkimuskysymykset asetettiin tutkimusaineistosta nousevien teemojen pohjalta, ja teoria kerättiin selittämään tutkimuskysymysten aihepiiriä. Aineistosta kerättiin tutkimuskysymysten aihepiireihin liittyvät lainaukset, ja ne teemoiteltiin loogisiksi asiakokonaisuuksiksi. Tällaista aineiston analyysiä, jossa pyritään luomaan sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestämään aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa kutsutaan sisällönanalyysiksi (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108).

Analyysissä edettiin vahvasti aineiston ehdoilla, ja sieltä pyrittiin hahmottamaan opin-
näytetyön kannalta oleellisia asioita ja ilmiöitä ilman viitekehysten rajoitteita. Tässä
mielessä sisällönanalyysiä voitaisiin kutsua aineistolähtöiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009,
109). Lopuksi sisällönanalyysistä pinnalle nousseet asiat kuitenkin vietiin viitekehukseen
vertaamalla niitä olemassa olevaan teoriaan, hakemalla ilmiöille selityksiä teoriasta ja
luomalla synteesejä empirian ja teorian pohjalta. Tästä johtuen sisällönanalyysi oli kui-
tenkin luonteeltaan pikemminkin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi
2009, 117). Teorialähtöiseen sisällönanalyysiin ei haluttu lähteä, sillä analyysin rajaami-
nen tiettyyn viitekehukseen ei olisi välttämättä palvellut oppinäytetyön tavoitetta ilmiöi-
den kartoittamisesta, ja toisaalta valmiin viitekehysten sovittaminen aineistoon, jonka
keräämiseen ei itse pystytty vaikuttamaan, olisi saattanut muodostua liian haastavaksi.

8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Usein tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden
kautta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten pysyvyyttä, siis toisin sa-
nottuna sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Kananen 2010, 69).
Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita.
Validiteetti voidaan jakaa edelleen kahteen alaluokkaan, jotka ovat ulkoinen validiteetti
ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä
ja sisäinen validiteetti tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta (Kananen 2010,
129–131). Kananen huomioi, että sisäisen validiteetin mittaaminen on lähes mahdoton-
ta, mutta tutkimusprosessin tarkalla dokumentaatiolla voidaan pyrkiä poistamaan sisäis-
tä validiteettia heikentäviä tekijöitä (2010, 131)

Näiden käsitteiden käyttöä laadullisissa tutkimuksissa on kuitenkin kritisoitu, koska ne
tulevat luonnontieteiden tutkimuksen perinteestä, eikä niiden siksi katsota soveltuvan
laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136–137).
Laadulliseen tutkimukseen sopivampina luotettavuuskriteereinä on nähty esimerkiksi
luotettavuus, siirrettävyys, riippuvaisuus ja vahvistettavuus, jotka ovat kuitenkin hyvin
lähellä määrällisen tutkimuksen käsitteitä sisäinen ja ulkoinen validiteetti, reliabiliteetti ja
objektiivisuus (Kananen 2010, 70). Kirjallisuudessa tuntuu kuitenkin olevan konsensus
siitä, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit voidaan määritellä va-

paammin kuin määrällisessä, ja näin ollen lähes jokaisella kirjoittajalla tuntuu olevan siihen oma järjestelmänsä. Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään Kananen esittämää luotettavuusarviointia sen yksinkertaisuuden takia. Kananen mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida neljällä kriteerillä, jotka ovat arvioitavuus/dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. (2010, 71)

Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että työssä tehdyt ratkaisut ja valinnat on perusteltu opinnäytetyössä niin, että niiden oikeellisuutta on jälkikäteen mahdollista arvioida (Kananen 2010, 69). Tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa totuudenmukaisuutta tutkijan tulkinnassa aineistosta. Käsitteenä tulkinnan ristiriidattomuus on siis lähellä reliabiliteettia. Luotettavuus tutkitun kannalta on toinen näkökulma tulkinnan ristiriidattomuuteen ja sillä tarkoitetaan sitä, että tutkitut ovat tutkijan kanssa samaa mieltä tutkijan tulkinnasta. Saturaatio tarkoittaa sitä, että havaintoyksikköjä on tutkittu niin monta, ettei uudet tuo enää uutta tietoa. (Kananen 2010, 70)

Näiden lisäksi voidaan käsitellä luotettavuutta vielä siirrettävyyden näkökulmasta. Siirrettävyys tarkoittaa tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tämä on laadullisessa tutkimuksessa mielenkiintoinen kysymys, sillä laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen (Kananen 2010, 70), mutta toisaalta tutkimustuloksia voidaan haluta soveltaa. Kananen toteaa, että tässä tapauksessa tutkimuskohteiden tarkka kuvaus on tärkeää, jotta soveltaja voi päätellä tilanteen vastaavuuden (Kananen 2010, 71). Opinnäytetyön dokumentaation voidaan siis sanoa olevan tärkeää myös siirrettävyyden kannalta.

9 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset on jaoteltu kolmeen alalukuun tutkimuskysymysten mukaan. Ensimmäinen alaluku käsittelee B2B-myyntissä tärkeitä asioita ja vastaa näin ollen tutkimuskysymykseen ”Mikä on tärkeää onnistuneessa myyntissä?”. Toinen alaluku selittää organisaation yhteistoimintaa myyntissä, mikä vastaa tutkimuskysymykseen yrityksen henkilöstön osallistumisesta myyntiin. Kolmas alaluku käsittelee myynnin haasteita, mikä oli myös kolmas tutkimuskysymys. Tulosten yhteenveto kuvioineen ja pohdinta löytyy pääosin yhteenvetoluvusta.

9.1 B2B-myyntin menestystekijät ja käytänteet

Haastateltavat puhuivat laajasti heidän mielestään myyntissä tärkeistä asioista. Aineistosta nousivat esille kuusi pääteemaa, jotka olivat myyntijohtaminen, myyjän ominaisuudet ja ammattitaito, myyntiprosessi, asiakassuhde ja vuorovaikutus, ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja organisaation tuki. Näiden teemojen keskeiset asiat on koottu yhteen B2B-myyntin menestystekijöiksi yhteenvetoluvussa (kuvio 18).

9.1.1 Myyntijohtaminen

Haastateltavat näkivät hyvän myyntijohtamisen tärkeänä tekijänä myynnin kannalta. Hyvä myyntijohtaminen oli vastaajien mielestä aktiivista osallistumista myyntiin ja johtamista valmentavalla otteella. ”Johdetaan edestä ja tunteella”, kuten eräs haastateltavista asiaa kuvasi.

Tavoitteiden seuranta nähtiin myös tärkeänä. Tärkeimpinä mittareina pidettiin kaupan kannattavuuden mittareita, kuten myyntikatetta. Haastateltavat myös painottivat mittareiden sovittamista motivoivalla tavalla myyjän toimenkuvaan ja sen mukaan, missä vaiheessa uraansa myyjä on. Käytännössä uusia myyjiä siis mitattiin eri tavalla kuin pidemmälle urallaan ehtineitä.

Myyntiorganisaation jaottelu maantieteellisesti nähtiin hyvänä asiana, vaikka se ei ollut ainoa käytetty jaotteluperuste missään kohdeyrityksessä. Maantieteellisen jaottelun etu-

na pidettiin ”paikallisuuden vaikutelmaa” ja asiantuntijuuden jakautumista ympäri maan asiakkaiden käyttöön.

Myös myyjän vapaus työssään nousi esille. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että myyjällä oli vapaat kädet myyntiprosessin ja ajankäytön suhteen, kunhan tulosta syntyy. Tätä perusteltiin sillä, että ns. huippumyyjät haluavat ja odottavat tällaista vapautta työssään. Vapaamman politiikan etuina oli havaittu parempi pysyvyys ja tulostaso.

”yleensä ne menestyvät hyvät tyytit niin ne haluaa sitä vapautta, ne ei halua, että niille kerrotaan, että tee noin, vaan ne haluaa, että niille kerrotaan tällänen asia pitäis tehdä ja sitten ne saa ite valita, että miten ne tekee sen.”

Palkkaus ja motivointi nähtiin myös tärkeinä. Yksi haastateltava näki optimitilanteena sen, että hyvä myyjä tekee työtä pienellä pohjapalkalla ja suurella provisio-osalla niin, että työntekijä ja työnantaja molemmat hyötyvät tilanteesta ja kyseessä on ”aito win-win-tilanne”. Toisessa yrityksessä vastaavaan tilanteeseen oli pyritty niin, että myyjät olivat ulkoistaneet itsensä ja toimivat itsenäisinä yrittäjinä. Tässäkin oli kyseessä ilmeisesti win-win-tilanne, sillä haastateltava vaikutti tilanteeseen tyytyväiseltä, ja hänen mukaansa myyjät olivat tuplanneet palkkansa.

9.1.2 Myyjän ominaisuudet ja ammattitaito

Haastateltavat painottivat myyjän osaamista, ammattitaitoa ja kokemusta tärkeänä asiana myynnissä. Omien tuotteiden syväosaamisen lisäksi peräänkuulutettiin myös ymmärrystä sekä asiakkaan että oman yrityksen liiketoiminnasta ja toimialasta. Haastateltavat näkivät kauan alalla olleet konkarimyyjät hyvinä myyjinä ja painottivat pitkän kokemuksen merkitystä. Voidaankin ehkä sanoa, että osaaminen ja kokemus kulkevat käsi kädessä. Osaaminen yleensä nähdään osana kokemusta ja toisaalta osaaminen syntyy pitkän kokemuksen tuloksena. Osaamisen ja ammattitaidon kasvua voidaan kuitenkin kiihdyttää valmennuksella ja myyjän aktiivisuudella oman ammattitaitonsa kehittämiseksi.

Myös ihmissuhdetaitoja pidettiin tärkeänä. Hyvällä myyjällä on haastateltavien mukaan kyky myydä itsensä ja päästä asiakkaan ”iholle” ja muodostaa näin yhteys asiakkaaseen. Toisaalta haastateltavat näkivät tärkeänä myös myyjän ammattitaidon, siis halun hoitaa työnsä hyvin. Ihmissuhdetaitojen tärkeys on linjassa teorian kanssa. Ihmissuhdetaidot ovat tärkeä osa vuorovaikutusta, joka on viitekehyksessä yksi oleellinen linkki asiakkaan ja myyjän välillä. Halu hoitaa työ hyvin tarkoittaa käytännössä myyntiprosessin hoitamista hyvin. Jos myyntiprosessia ei hoideta hyvin, on aiheellista olettaa, että lopputulokseen ei ole hyvä. Näin ollen ammattitaidon voidaan nähdä olevan tärkeä asia myynnin kannalta.

9.1.3 Myyntiprosessi

Aineistosta nousi esille haastateltujen yritysten pyrkimys konsultoivaan myyntiin. Pääpiirteissään kuvattu toiminta noudattelee aiemmin esitellyn kehittyneen myyntiprosessin vaiheita (kuvio 3). Myyntiprosessin formaaliuden tasossa oli kuitenkin vaihtelua. Osassa yrityksistä myyjän toiminta tuntui olevan pitkälti määritellyn myyntiprosessin mukaista, kun taas joissain toiminta oli hyvinkin vapaata. Osa oli jopa sitä mieltä, ettei virallista prosessia varsinaisesti edes ole, joskin he näkivät asian kehityskohteena.

Vaikka paino oli konsultoivassa myynnissä, on huomion arvoista, että transaktionaalinen myynti voi toimia rinnan konsultoivan myynnin kanssa, ja tulokset voivat olla hyviä. Eräs haastateltavista kertoi, kuinka heillä on niin ”luukuttavia” transaktionaalista myyntiä toteuttavia myyjiä kuin konsultoivasti myyviä asiantuntijamyymiä, joista molemmat tekevät hyvää tulosta.

Tämä karu luukkumyynti toiminut yllättävän hyvin, en olisi osannut perustaa itse vaan perin sen ja sen tulokset alkaa olla aikamoisia, ja olisin lähtenyt asiantuntijamyynnistä liikkeelle ja se olisi ehkä ollut virhe, koska vasta nyt uskottavuus yms. alkaa olla kunnossa. (luukutus tai asiantuntijamyynti) eivät ole toisiaan poissulkevia... nyt tarvitaan perinteisempiäkin IT-talon asiantuntijamyymiä

Transaktionaalinen myynti siis nähtiin toimivana lähestymistapana yrityksen alkutaipaleella, kun yrityksellä ei ole vielä uskottavuutta asiakkaiden silmissä. Tämä on teorian valossa ymmärrettävää, sillä yrityksen alkutaipaleella myös asiakassuhteet ovat alkuvai-

heessa, joten ne voivat vaatia transaktionaalista myyntityyliä Millmanin ja Wilsonin mallin mukaisesti (1996, teoksessa Donaldson 2007, 173–174).

Tutkituissa yrityksissä oli vaihtelua prospektointivaiheen osalta. Osa ilmoitti hakevansa uusia asiakkuuksia kylmäkontaktien kautta, mutta osa kertoi ulkoistaneensa kylmäsoittotoiminnan sen hankaluuden takia. Haastateltavat painottivat myös asiakkaiden suosittelun merkitystä uusien asiakkaiden hankinnassa. Tämä tukee Wangenheimin ja Bayónin havaintoja suosittelujen merkityksestä B2B-myyntissä (2007, 245). Eräässä yrityksessä asiakkaiden suosittelut tuottivat jopa kolmanneksen kaikista uusista prospekteista. Myös hakukoneoptimointi ja sähköpostisuorat nähtiin toimivana prospektien lähteenä.

Haastateltavat kertoivat, kuinka ratkaisut tulisi rakentaa asiakkaan tarpeet ja toimintatavat huomioiden ja yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä painotettiin usein, samoin kuin ymmärrystä siitä, miten arvo muodostuu asiakkaalle. Aineistossa kuvattu ajattelutapa voidaan tiivistää eräänlaiseksi ratkaisumyynnin prosessiksi (kuvio 15). Prosessi etenee niin, että ensin tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat edellisessä kappaleessa kuvatuin prospektoinnin keinoin. Sen jälkeen pyritään asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan syvälliseen ymmärrykseen. Kun tarpeet ovat selvillä, rakennetaan niihin asiakkaan kanssa yhteistyössä ratkaisu. Tämän jälkeen pyritään asiakkaan kanssa pitkään asiakassuhteeseen, joka on molemmin puolin kannattava.



Kuvio 15. Ratkaisumyynnin prosessi haastateltavien näkemysten mukaan

Prosessi on jatkuva, sillä haastateltavat mainitsivat myös, että tarpeiden kartoitus on jatkuvaa, ja sitä tapahtuu jokaisella asiakaskäynnillä. Toiminnan tarkoitus on pysyä ajan tasalla asiakkaan tilanteesta ja avata mahdollisuuksia ristiinmyynnille. Jos kartoitettu tuoteryhmä ei ole omaa alaa, viedään liidi organisaatiossa eteenpäin oikeaan paikkaan. Näin haastateltavat kertoivat pyrkivänsä kokonaisratkaisujen toimittamiseen, eli kaupan koon kasvattamiseen.

Kuvattu toiminta vastaa hyvin teoriassa kuvattua konsultoivaa myyntityyliä. Ajatus arvon tuottamisesta kuuluu osana jo konsultoivaan myyntiin, mutta se sopii myös Dixonin ja Tannerin malliin, jossa myynti tapahtuu osana asiakkaan arvonluontiprosessia (kuvio 1). Voitaneen siis sanoa, että haastatelluissa yrityksissä toteutetaan osittain konsultoivaa myyntiä, tai ainakin siihen on myyntijohdossa pyrkimys.

Haastateltavat näkivät tärkeänä myös asiakkaan vakuuttamisen yrityksen kompetenssista ja tuotteen hyötyjen painottamisen hinnan sijaan, mikä tukee myös näkemystä myynnin konsultoivasta tyylistä. Arvon konkretisointiin yksi vastaajista käytti arvon esittämistä numeerisesti asiakkaalle tarkoittaen ratkaisun arvon mittaamista ja esittämistä rahallisesti. Tämä liittyy kehittyneen myyntiprosessin tuotteen markkinointi -

vaiheeseen. Myös kyky ratkaista ongelmia mainittiin, mikä puolestaan liittyy kehittyneen myyntiprosessin ongelmanratkaisuvaiheeseen.

Myyntiprosessin kannalta tärkeinä asioina nähtiin systemaattisuus ja kurinalaisuus prosessissa, tarkoittaen, että myyjät ylläpitävät tietoa myynnin tietojärjestelmissä, mikä mahdollistaa prosessin seuraamisen ja ohjaamisen. Myös myyntiorganisaation kulttuuri ja aktiivisuus asiakaskäynneissä mainittiin. Myyntikulttuurilla viitattiin myyntitiimin ja toimialan kulttuuriin myydä ja hoitaa asiakkuuksia. Pyrkimys aktiivisuuteen asiakaskäynneissä on ymmärrettävää teorian valossa, sillä myyntisuppilon perusajatukseenhan kuului se, että kauppaa tulee sitä enemmän, mitä enemmän asiakaskäyntejä tehdään (kuvio 4).

9.1.4 Asiakassuhteet ja vuorovaikutus

Haastateltavat näkivät pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisen tärkeänä asiana myynnin kannalta. Vastaajien mielestä hyvän asiakassuhteen pohjana on asiakkaan luottamus toimittajaan, asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ja molemminpuolinen kannattavuus. Luottamuksen merkitys on helppo ymmärtää asiakassuhteen kannalta, sillä asiakas tuskin lähtee asiakassuhteeseen, jos luottamusta toimittajaan ei ole. Liiketoiminnan kehittäminen voidaan nähdä osana ratkaisumyyntiä ja arvon luomista, minkä merkitys teorian valossa jo käsiteltiin. Asiakassuhteen kannattavuuden merkitys tukee Moncriefin ja Marshallin ajatusta siitä, että yrityksen keskittyvät asiakassuhteen kannattavuuteen ja kannattamattomista asiakkuuksista jopa luovutaan (2005, 19).

Asiakassuhteissa ja myynnissä tärkeää on myös vuorovaikutus. Haastateltavat kertoivat asiakkaan kuuntelemisen olevan tärkeää niin asiakassuhteen luomisen kuin asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen kannalta. Myyjän on siis tärkeää oppia kuuntelemaan asiakastaan. Toinen vuorovaikutukseen liittyvä teema oli henkilökemiat, jonka kaikki vastaajat mainitsivat olevan oleellinen tekijä myynnin onnistumisessa.

”Joskusban voi olla ihan niinku että vaikka henkilökemiat ei toimi ja täähän on aivan hirveen paljon henkilöbisnestä elikkä XX on tasan yhtä hyvä sen asiakkaan mielestä kun oli se meijän palveluntuottanut yhdyshenkilö.”

Tässä lainauksessa tuleekin esille, miksi henkilökemiat on syytä huomioida, ja miten ongelma ratkaistaan. Heikot henkilökemiat saattavat johtaa siihen, että kauppaa ei edes synny, ja toisaalta se vaikuttaa ostajan mielikuvaan yrityksestä. Ongelman ratkaisuna haastateltavat näkivät yhteyshenkilöiden vaihdon tai myynnin tiiminä. Tiiminä myydessä parhaiten asiakkaan kanssa yhteyteen pääsevä henkilö voi ottaa asiakkuuden vastuulleen. Vuorovaikutuksessa tärkeänä nähtiin myös luottamuksen syntyminen asiakkaan ja myyjän välille. Tämä edellyttää haastateltavien mukaan myyjän kykyä myydä itsensä ja yleisiä ihmissuhdetaitoja.

Myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta on kuvattu Håkanssonin vuorovaikutusmallissa, ja sen mukaan yhteyshenkilöiden tavoitteet, asenne ja kokemus sekä yrityksen organisaatio, strategia ja teknologia vaikuttavat vuorovaikutukseen (1982, 30; Donaldson 2007, 33). Nämä tekijät selittävät osaltaan, miksi vuorovaikutuksessa syntyy ristiriitoja, sillä heikosti yhteensopivat lähtökohdat voivat johtaa konfliktiin. Varsinkin näin, jos osapuolten ihmissuhdetaidoissa on puutteita, eivätkä osapuolet kykene löytämään asioissa yhteistä maaperää. Yksi haastateltavista sanoi, että tunnetila vuorovaikutustilanteeseen tultaessa voi vaikuttaa vuorovaikutustilanteen kulkuun. Vuorovaikutusmalli puhuu tunnetilan sijaan asenteesta, mutta käsitteinä nämä ovat lähellä toisiaan.

Henkilökemioiden voidaan nähdä olevan sidoksissa pääasiassa yhteyshenkilöiden persoonaan, sillä pohjimmiltaan kyse on siitä, että ihmiset eivät syystä tai toisesta pidä toisistaan. Håkanssonin vuorovaikutusmallin mukaan myös osapuolten persoonallisuus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja heidän tapansa lähestyä vuorovaikutustilanteita (Håkansson 1982, 27). Malli näyttäisi siis selittävän osaltaan tutkittavia ilmiöitä, ja malli voi olla relevantti ilmiöiden syvemmänkin tarkastelun kannalta. Syvempi teoreettinen pohdinta vaatisi laajempaa psykologista teoriapohjaa, joka ei mahdu tämän opinnäytetyön rajoihin.

9.1.5 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja ilmiöt tulivat haastatteluissa useaan otteeseen esille. Haastateltavat näkivät myynnin kannalta oleellisena yrityksen maineen luotetta-

vana kumppanina ja alan asiantuntijana. Myös vahva brändi nähtiin myynissä tärkeänä.

Eräs vastaajista toi esille mielenkiintoisen asian puhuessaan ”hiljaisesta ostoprosessista”. Tällä tarkoitettiin sitä, että suuri osa asiakkaan ostopäätöksestä on myyjän ulottumattomissa ja tapahtuu, kun asiakas hakee itsenäisesti tietoa ja kuuntelee verkostonsa mielipiteitä. Tämä ilmiö vahvistaa teoriassa esitettyä näkemystä suosittelujen vaikutuksesta ostopäätökseen B2B-myynissä (Wangenheim & Bayón 2007, 245).

Me tiedetään jo nyt, että 60 pinnaa siitä asiakkaan ostoprosessista on tapahtunut jo ennenkuin yhtään vendoria otetaan siihen mukaan eli on tämmöinen hiljainen ostoprosessi, joka on ehkä, tai ehkä vaan suoraa tullut nyt sitten käyttäytymisenä tuolta kuluttajapuolelta ... eli ne käyttää erilaisia lähdetietoja, käyttää somea käyttää sähköistä hakua ja etsii tietoa ja sivistää itseään ja sitten jossain vaiheessa tehdään päätös, että okei näyttää siltä, että nämä kolme pelaajaa on ehkä ne vahvimmat. Ollaan heihin yhteydessä ja silloin ollaan jo tavallaan sen tarpeen luomisvaihe ohitettu ja se on haaste eli niin meillä kuin muillakin eli miten päästä siihen hiljaiseen ostoprosessiin kiinni.

Haastateltavat kokivat hiljaiseen ostoprosessiin vaikuttamisen haasteelliseksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä hiljainen ostoprosessi tapahtuu suurelta osalta myynnin ulottumattomissa. Yksi lähestymistapa asiaan voisi olla teoriaosuudessa vaikutuksen kanavat - luvussa kuvatut keinot. Nämä ovat ne viestintäkanavat, joiden kautta myös B2B-asiakkaiden mielikuvat yrityksestä muodostuvat, ja siten avaavat mahdollisuuden asiakkaan ostoprosessiin vaikuttamiseen. Haastateltavat kuvailivat myös omia vaikutuksen kanaviaan. He näkivät esimerkiksi aktiivisen asiakasviestinnän tärkeänä asiana myynnin kannalta. Yksi vastaajista piti tärkeänä, että koko henkilöstön esiintyminen tukee hyvän yrityskuvan syntymistä.

Myös suhdanteiden nähtiin vaikuttavan ostopäätöksiin voimakkaasti. Haastateltavat kertoivat heikon suhdanteen vaikuttavan suoraan niin ostoprosessiin kuin ostoryhmän kokoonpanoon.

Se on aina sekini, että suhdanteetkin vaikuttaa siihen, kenen henkilön kanssa siellä kulloinkin keskustellaan. Heikossa suhdanteessa yleensä tulee enemmän ostoa peliin, ostoa

astuu eturiviin. Jos on niin kun tuotannon kanssa hyvät suhteet ja homma pelittänyt, niin yksi kaunis päivä se onkin osto, joka ottaa ohjat käsiin kaupanteossa. Silloin ei välttämättä, jos ei sitä ole rakennettu sinne sitä suhdeverkostoa tai ihmiset on vaihtunut, niin tuota törmätään hyvin nopeasti taas erilaisiin haasteisiin.

Toinen haastateltava kuvasi tilannetta hieman toisella tavalla ja sanoi päätöksen siirtyvän organisaatiossa korkeammalle ja ostokriteerien muuttuvan:

tää taantuma... on aiheuttanut sen, että päätöksenteko on vedetty yrityksissä hyvin korkealle. Eli niitä lopullisia päätöksiä tehdään organisaatiossa hyvin, hyvin korkealla. Ja niitä päätöksiä tehdään nyt sitten tavallaan sitä ratkaisua tai päätöstä arvotetaan sillä, että mikä sen, ei puhdas taloudellinen merkitys ole, vaan mikä sen tuottavuuteen vaikuttava merkitys on. eli kyllä kai se päätöksen teossa tällä hetkellä jokainen arvottaa sitä, että mitä lisäarvoa tää tuo, mikä on sen tuottavuuden kasvu, parantaako se meidän kilpailukykyä, vähentääkö se meiltä hukkaa vai mitä se tekee. että semmonen niinku nice to have hankinnat, ne on niinku, niitä ei enää tehdä.

Hänen mukaansa heikko taloustilanne aiheuttaa siis sen, että päätöksen siirtyvät korkeammille organisaatiotasolle ja ostokriteereissä painottuu ratkaisun arvo yritykselle. Nämä kaksi lainausta voi vaikuttaa olevan keskenään ristiriidassa, mutta asiaa voidaan tulkita niin, että ostoryhmässä painotetaan heikossa taloustilanteessa päätöksenteon ammattimaisuutta, joka voi tulla joko ammattioistajilta tai ylemmältä johdolta.

Näiden lisäksi haastateltavat näkivät organisaation tuen myynnin kannalta hyvin oleellisena asiana. Haastateltavien mukaan se näkyy muun muassa organisaation positiivisena suhtautumisena myyntiin ja tukitoimintojen organisoimisena asiakaskeskeisesti. Haastateltavat painottivat koko organisaation mukana oloa myynnissä. Yhdessä organisaatiossa tämä näkyi niin, että kaikille oli asetettu asiakkuuksiin liittyviä tavoitteita. Toisessa tapauksessa kaikilla oli jopa myyntitavoitteet ja velvoitteet. Käytännössä siis kuka tahansa organisaatiosta saattoi olla asiakkaan luona myymässä tai ainakin oman alansa asiantuntijatukena. Seuraavassa luvussa käsitellään tätä yhteistoimintaa tarkemmin.

9.2 Myynti organisaation yhteisenä asiana

Myynti ei siis näytä olevan yksinomaan myyntiorganisaation asia tutkituissa yrityksissä. Myynti, tai laajemmin katsottuna markkinointi, nähtiin läpi yrityksen kulkevana prosessina, jossa koko organisaatio työskentelee yhdessä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi ja arvon tuottamiseksi. Haastateltavat kuitenkin painottivat, että vaikka myyntiä tehdään yhdessä, ei myynti ole pääasiallinen fokus, vaan koko organisaatio keskittyy palvelemaan viimekädessä asiakasta.

Meillä tämän vuoden teema on se, että joka ikisellä on, missä tahansa funktiossa, on ja tulee olla asiakkuuteen liittyviä tavoitteita. Meidän jokaisen tehtävänä on tuoda liidejä myynnille. Meillä myynti ei ole se Kurko, vaan asiakas on se Kurko. Me tehdään kaikki duunia asiakkaan eteen.

9.2.1 Tavoitteet ja vastuut määrittelevät myyjäroolia

Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kaikki ovat osallisena myynnissä tavalla tai toisella. He kuvailivat haastatteluissa monen tyyppisiä myyjärooleja, ja niiden eroja kuvailtiin pääasiassa roolien vastuiden ja tavoitteiden kautta (kuvio 21). Yrityksissä oli luonnollisesti päätoimisia myyjiä, jotka tekivät pääasiallisesti myyntiä ilman muita velvoitteita. Yksi vastaaja kuitenkin mainitsi, että roolit joustavat myös päätoimisten myyjien suhteen, ja päätoimiselle myyjälle voidaan antaa tehtäviä myös palvelutuotannon puolelta, jos niin sovitaan. Toinen yleinen käytäntö oli kaksoisroolissa toimivat työntekijät, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että työntekijällä oli sekä myynnillisiä että muita vastuita jotakuinkin tasapuolisesti. Eräässä yrityksessä oli yhdistetty myyntivastuita jopa palvelukehityksen vastuisiin, joten kaksoisroolien kirjo on suuri.

Haastateltavat kertoivat myös ikään kuin tukiroolissa toimivista työntekijöistä. He saattavat olla kentällä myynnin tukena, ja heillä voi olla asiakkuuksiin tai myyntiin liittyviä tavoitteita, mutta ne eivät muodosta merkittävää osuutta tavoitteista. Tyypillistä tukiroolissa toimiville on, että he ovat tuomassa oman alansa asiantuntemusta myyntitilanteisiin joko kentällä tai kulisissa, ja he eivät ole päävastuussa myyntitilanteessa. Esimerkiksi taloushallinnon asiantuntija voi olla tuomassa taloushallinnon osaamistaan ja

näkemystään myyntitilanteeseen myyjän kanssa, jos myyjä katsoo sen tilanteessa tarpeelliseksi.

9.2.2 Myynnin tuki

Kuten aiemmin todettiin, organisaation tuki koettiin hyvän myyntityön kannalta tärkeänä. Haastateltavien kertoman perusteella myynnin tuki voidaan jaotella kolmeen osaan: esimiestukeen, asiantuntijatukeen sekä organisaation tukeen (kuvio 16).



Kuvio 16. Myynnin tuen tyypit ja roolit

Esimiestuki tarkoittaa myyntijohdon tai muun johdon osallistumista myyntiin. Kaikki haastateltavat kuvailivat, miten yrityksen johto toimitusjohtajasta lähtien ovat tapauksesta riippuen mukana myyntiprosessissa. Esimiestuki saattoi tulla miltä tahansa organisaatiotasolta ja myös organisaation osastojen rajojen yli. Tuki saattoi olla muodoltaan aktiivista myyjän mukana olemista tai prosessin tukemista muilla tavoilla.

Asiantuntijatuki on yrityksen eri alojen asiantuntijoiden antama tuki myyjälle. Haastatte- luissa kuvattiin, kuinka tuki saattoi tulla toisen osaston asiantuntijalta suoraan myyjälle,

tai asiantuntija saattoi olla myyjän mukana asiakaskäynnillä tuomassa asiantuntijuuttaan suoraan asiakkaalle. Asiantuntijatuki nähtiin siis myyjän tukena ongelman ratkaisussa ja ratkaisujen rakentamisessa tuomalla tietoa ja asiantuntijuuttaan omalta erikoisalaltaan myyntiprosessiin myyjän ja asiakkaan hyväksi.

Organisaation tuki on organisaation antamaa taustatukea, joka näkyy lähinnä prosessien ja työnjaon toimivuudessa sekä resurssien riittävydessä. Organisaation tuki eroaa asiantuntija- ja esimiestuesta siinä, että se näkyy asiakkaalle vain, jos se ei toimi. Käytännössä tämä näkyi kohdeyrityksissä esimerkiksi pyrkimyksenä vapauttaa myyjien aikaa asiakaskäynteihin siirtämällä ylimääräisiä töitä tukitoiminnoille, ja näin mahdollistaa myyntiprosessin tehokkaamman toiminnan.

9.2.3 Myynti tiiminä

Haastatteluista ilmeni, että mitä isommasta tai tärkeämmästä asiakkaasta on kyse, sitä korkeammat organisaatiotasot osallistuivat myyntiin ja sitä laajempi rajapinta yritysten välille muodostuu. Esimiestuki ja asiantuntijatuki tulevat siis myyjän rinnalle hoitamaan asiakkuutta ja rakentamaan ratkaisua. Eräs haastateltava kertoi, että isommissa asiakkaissa toimitusjohtajalla ja myyntijohtajalla on omat kontaktinsa, joiden kanssa he keskustelevat, ja näin ollen myyntiä tehdään tiiminä. Teknisissä kysymyksissä myyjä ei ratkaise niitä itse, vaan asiantuntijatuki hoitaa sen puolen. Myynnin työjako siis vaihtelee asiakkaan koon mukaan. Isoja asiakkuuksia hoidetaan tiiminä läpi organisaation, kun taas pienemmät asiakkuudet myyjä hoitaa pääsääntöisesti itsenäisesti.

Siellä on määritelty toimenkuvat toimitusjohtajasta alkaen eli tota eli se ei ole pelkästään myyjän vastuulla kääntää...koko organisaatio omalta osaltaan osallistuu siihen... ja etenkin kun mennään tuonne top-asiakkaisiin, niin ei myyjän pidäkään ratkaista teknisiä kysymyksiä itse vaan se on tiimityötä.

Vastuunjako asiakkuuden hoidossa ei kuitenkaan ole kiveen kirjoitettu, vaan se voi muuttua asiakassuhteen kehittyessä. Eräs haastateltavista kertoi, että heillä päätoimiset myyjät ovat vastuussa uusasiakashankinnasta, mutta varsinainen asiakkuuden ylläpito ja hoito kuuluu kaksoisroolissa toimivien ihmisten vastuulle. Toisaalta yhteyshenkilöä voidaan joutua vaihtamaan, mikäli aiemmin kuvatuissa henkikemioissa esiintyy kitkaa.

Haastateltavat kertoivatkin, että tiiminä myynti mahdollistaa yhteyshenkilön vaihdon joustavasti lennossa. Asiakasta voidaan lähestyä useamman myyjän voimin, ja se, jolla synkkaa asiakkaan kanssa, ottaa asiakkuuden vastuulleen. Toisaalta suuremmissa asiakkuuksissa rajapinnan laajuus ja asiakassuhteen rakennuksen pitkäjänteisyys johtaa siihen, että satunnaiset ongelmat henkilökemioissa eivät vaikuta tilanteeseen merkittävästi.

Haastateltavat näkivät tiiminä toimimisen tärkeänä asiana arvon tuottamisen kannalta ja painottivat sitä, että tällaisessa myynnissä ei ole kysymys enää pelkästään myymisestä vaan myyntitiimiin täytyy kuulua *palvelija*-tyyppisiä ihmisiä, joiden pääasiallinen tehtävä on tuottaa arvoa ilman myyntipaineita.

” pitää myös olla tällaisia servants tyyppisiä, jotka niinku ei ole niinku clousaamassa sitä kauppa vaan on palvelemassa ja luomassa sitä arvoa.”

Myynti tiiminä istuu hyvin aiemmin käsitellyyn teoriaan. Usean pisteen kontakti monilla eri organisaatiotasoilla vastaa pitkälti Jobberin ja Lancasterin kuvaamaan timanttimuotoista myyjä-asiakas-suhdetta (kuvio 8).

9.2.4 Agentit ja villit kortit

Myyntiprosessissa voi esiintyä joskus odottamattomia tekijöitä, ja ei-myyntilliset työntekijät voivat osaltaan edesauttaa myyntiprosessin edistymistä ja asiakassuhteen syventymistä. Eräs haastateltavista nosti esiin mielenkiintoisen esimerkin heidän asentajiensa merkityksestä myynnille. Yrityksen huoltoasentajilla on enemmän asiakaskontakteja kuin kenelläkään muualla organisaatiossa, ja siksi he ovat ottaneet asiakseen kontaktien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen. Tähän on pyritty kouluttamalla asentajat alustamaan myyntiä ehdottamalla ratkaisuja asiakkaalle omien havaintojensa perusteella. Näiden havaintojen perusteella asentajat ohjaavat liidejä eteenpäin organisaation myyjille. Asentajien lähestymisen eduksi nähtiin se, että heitä ei mielletä myyjiksi, ja siksi heidän ehdotuksiaan saatetaan kuunnella tarkemmin.

” Usein se on niin, että se asentaja on se asiantuntija, joka ei ole siinä myyntimiehen leima otsassa.

Että kun hän jotain ehdottaa, niin sitä uskotaan paremmin, kuin että myyntimies syöksyy siihen kertomaan hienoista jutuista. ”

Liidien luominen nähtiin tärkeänä asiana muutenkin. Samassa yrityksessä myös aktiivisesti asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat huoltopäälliköt oli ohjeistettu kartoittamaan asiakkaan tarpeita laajasti myös omien tuotealueiden ulkopuolelta ja ohjaamaan liidejä eteenpäin. Näitä perinteisen myyntiprosessin ulkopuolella tai rajamailla toimivia ja asiakkaan silmissä ei-myyntillisiä ihmisiä kutsutaan tässä opinnäytetyössä *agenteiksi*, johtuen siitä, että he toimivat ikään kuin peiteroolissa.

Mutta asiakkaisiin ja myyntiin vaikuttaa vielä toinenkin ihmisryhmä, nimittäin yrityksen muut työntekijät, jotka eivät ole välttämättä mukana myyntiprosessissa, mutta näkyvät ja kuuluvat asiakkaan suuntaan ja siten vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä.

” kyllähän me myydään ja markkinoidaan itseämme ihan joka päivä tuolla niin suorituksissa kuin kaupanteossa muutenkin. Kaikessa tekemisessä. Sen takia se on tärkeää, että se on koko henkilöstö mukana siinä hommassa. Omalla esiintymisellään ja käyttäytymisellään ja niin pois päin ”

Tätä ihmisryhmää kutsuttakoon *villiksi korteiksi*, johtuen siitä, että tätä vaikuttamisen kanavaa asiakkaiden suuntaan on vaikeampi hallita ja ennakoida. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö se olisi mahdollista. Markkinoinnin kirjallisuus käsittelee laajasti yrityskuvan hallintaa, mutta asian käsittely ei mahdu tämän opinnäytetyön rajoihin. On syytä huomioda, että koska villit kortit vaikuttavat asiakkaan mielikuviin yrityksestä, vaikuttavat ne aiemmin esiteltyyn hiljaiseen ostoprosessiin, ja voivat siksi olla myynnin kannalta merkityksellinen tekijä.

Liittämällä palvelijat, agentit ja villit kortit aiemmin käsiteltyihin rooleihin saamme hyvän kokonaiskuvan myyntiorganisaatiossa vaikuttavista rooleista ja niiden yhteistoiminnasta myynnissä. Myyjä, esimies, asiantuntija, palvelija ja agentit muodostavat yhdessä ikään kuin myyntitiimin (kuvio 20). Pienemmissä asiakkuuksissa tiimi toimii samalla tavalla yhdessä, mutta se ei näy asiakkaalle tiimimuotoisena, vaan myyjä hoitaa prosessia asiakkaan suuntaan itsenäisesti. Tämä toimintamalli vastaa Jobberin ja Lancasterin kuvaamaa rusettimuotoista myyjä-ostaja-suhdetta (kuvio 7). Palvelijaroolia ei yleensä ole

mukana pienissä asiakkaissa vaan nämä toiminnot jäävät myyjän vastuulle ja harkinnan varaan. Isommissa asiakkaissa myyntitiimi toimii asiakkaan suuntaan näkyvästi tiiminä laajalla rajapinnalla usealla organisaatiotasolla. Villin kortin roolin voidaan katsoa olevan sama asiakkuuden koosta riippumatta, vaikkakin sen merkitys vähenee myynti- ja ostoryhmien kasvaessa, prosessin pidentyessä ja asiakassuhteen syventyessä. Kaikkien roolien ydintehtävänä voitaisiin kuitenkin nähdä tuottaa asiakkaalle arvoa asiakkaan omalle arvонуontiprosessille relevantilla tavalla, kuten Dixonin ja Tannerin mallissa kuvattiin (kuvio 1).

9.3 Myynnin haasteet

Haastateltavat puhuivat paljon myös myynnin haasteista ja kehityskohteista. Liiketoiminnan kehityksen ydinongelma tuli hyvin esiin erään haastateltavan kommentissa:

”Se ei ole enää haaste, ettei olisi systeemiä. Haaste on se jokapäiväinen suorittaminen. Yksilön korvien välissä se matka tehdään jokaisena päivänä.”

Yleensä siis tiedetään melko hyvin, mitä pitäisi tehdä ja miten tulisi toimia, mutta haasteena on toimintamallien vieminen käytäntöön. Miten uusi strategia saadaan jalkautettua, ja kuinka yksilö saadaan motivoitua ja sitoutettua toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti? Haaste kiteytyy siis ihmisten johtamiseen.

Myyntijohtamisen teemat olivatkin odotetusti haastatteluissa vahvasti pinnalla. Yksi haastateltavista mainitsi myynnin tietojärjestelmien ja toimintamallien hyödyntämisen käytännössä ja peräänkuulutti tietojärjestelmien datan pitämistä orjallisesti ajan tasalla. Toinen mainitsi haasteena toimialan myyntikulttuurin muokkaamisen imuohjautuvasta proaktiiviseen myyntiin. Myös myyjien palkkaus ja motivointi nähtiin kehittämisen kohteena. Yksi haastateltavista halusi lisätä tulossidonnaisen palkkauksen osuutta, koska näki sen tuottavan hyviä tuloksia. Suuri kysymys kuitenkin oli se, että miksi joku myy ja joku ei tilanteessa kuin tilanteessa ja suhdanteista riippumatta.

Prosessin puolella kaikki haastateltavat näkivät haasteena uusasiakashankinnan ja tähän liittyen myös myyntiprosessin prospektointivaiheen. Kylmäsoitot nähtiin tehottomana

tapana prospektoida, mutta toisaalta realiteetti oli, että uusien asiakaskontaktien on tul-
tava jostain. Myös asiakaskäyntien tehokkuutta haluttiin kehittää niin, että asiakaskäyn-
neistä saadaan tehokkaammin kauppaa.

Konsultoivan myynnin prosessi oli myös pinnalla. Haastateltavat kokivat arvon esittä-
misen asiakkaalle haasteelliseksi samoin kuin ymmärryksen asiakkaan päätöksenteko-
prosesseista ja motiiveista. Myös asiakkaan tarpeiden, arvonluontiprosessien ja liiketoi-
minnan ymmärrystä haluttiin kehittää. Asiakassuhteiden ylläpidon prosessit koettiin
myös haasteellisiksi. Eräs haastateltavista mainitsi, että yhteydenpito asiakkaisiin saattaa
joskus unohtua, mikä luonnollisesti heikentää asiakassuhdetta.

Jo aiemmin mainittuun hiljaiseen ostoprosessiin vaikuttaminen mainittiin tärkeäksi ke-
hityskohteeksi. Tähän liittyen myös sähköisten viestintäkanavien ja sosiaalisen median
hallintaa yritysten ostokäyttäytymisen kontekstissa haluttiin kehittää eteenpäin.

Myös rekrytointi koettiin suurena kehityskohteena. Ensimmäisenä haasteena oli hyvien
myyjien löytäminen, mutta toisaalta myös oman toimialan ja myyntityön yleinen kiin-
nostavuus nähtiin ongelmana. Haastateltavat harmittelivat myös myyntialan miesvoit-
toisuutta, sillä naiset nähtiin hyvänä myyjämateriaalina ihmissuhdetaitojensa vuoksi.

9.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuden arviointikriteereinä käytetään reliabiliteetti ja va-
liditeetti -luvussa esiteltyjä käsitteitä, jotka olivat arvioitavuus/dokumentointi, tulkinnan
ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta, saturaatio ja siirrettävyys.

Tutkimuksen arvioitavuus toteutuu opinnäytetyössä hyvin. Tähän on pyritty dokumen-
toimalla tutkimusmenetelmät ja niiden valinta omassa luvussaan. Näin lukijan on hel-
pompia arvioida käytettyjä menetelmiä ja prosessia ja saada tarkempi kuva tutkimuksen
luotettavuudesta. Tutkimusmenetelmiin myös perehdyttiin etukäteen, jotta projekti
noudattelisi tieteellisiä standardeja alusta loppuun mahdollisimman tarkasti.

Tulkinnan ristiriidattomuus on myös hyvällä tasolla. Tutkija on pyrkinyt mahdollisimman syvälliseen aineiston ymmärtämiseen lukemalla sen useaan kertaan läpi ajatuksella ja tekemällä muistiinpanoja. Aineistoa ryhmiteltäessä on pyritty alkuperäisen ajatuksen säilyttämiseen varmistamalla ryhmitelty sisältö vielä alkuperäisistä lainauksista. Toinen tutkija olisi samalla tutkimusongelmalla, viitekehyksellä ja aineistolla todennäköisesti päätynyt samanlaisiin lopputuloksiin. Viimekädessä tämä kuitenkin jää tulevaisuudessa tieteellisen prosessin ratkaistavaksi. Luotettavuutta arviointi tutkitun kannalta käytännössä tarkoittaisi tutkimustulosten luetuttamista tutkittavilla, mutta tätä ei tutkimuksen aikarajoitteista johtuen voitu tehdä.

Tässä tutkimuksessa havaintoyksikköjä oli viisi kappaletta ja vastaukset alkoivat osittain toistaa itseään jo kolmannessa haastattelussa. Suurempi määrä haastateltavia olisi mahdollisesti tuonut enemmän tietoa, mutta se ei välttämättä olisi ollut opinnäytetyön aihepiirin ja tavoitteiden kannalta enää oleellista. Näin ollen voidaan sanoa, että saturaatiopiste on saavutettu opinnäytetyölle riittävällä tavalla.

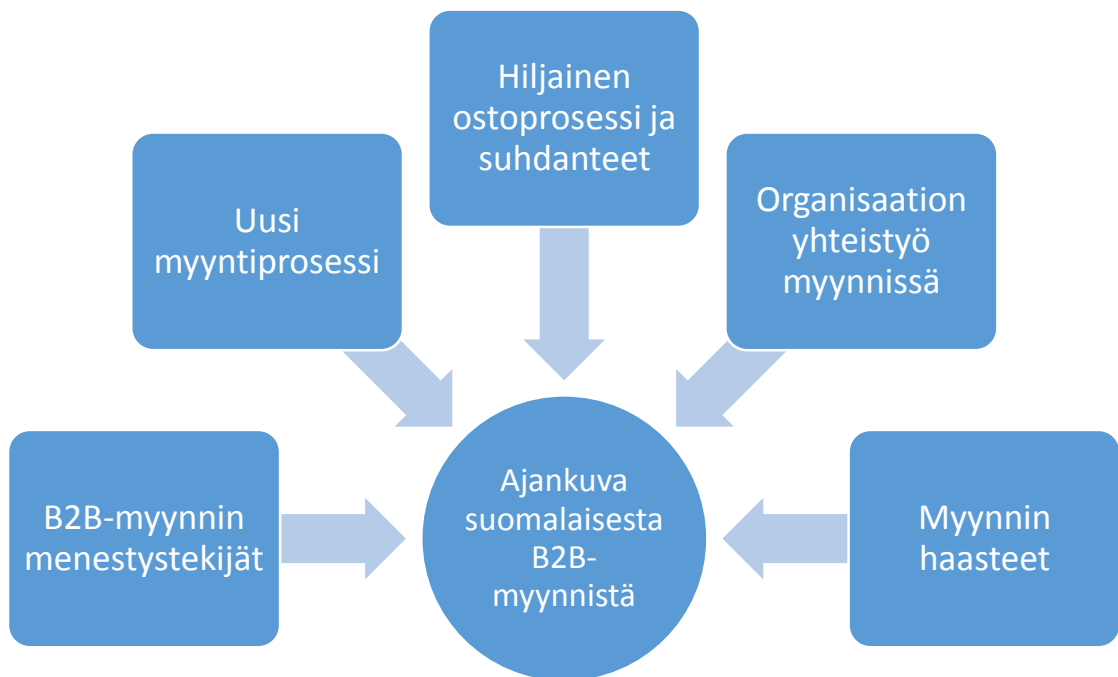
Siirrettävyys on mielenkiintoinen käsite laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, sillä laadullinen tutkimus ei pyri yleistyksiin (Kananen 2010, 70). Yritysmaailman kannalta on kuitenkin aina mielekästä miettiä, voidaanko tutkimustuloksia soveltaa eteenpäin toisiin yrityksiin. Tämän opinnäytetyön osalta voisi siirrettävyydestä todeta, että kuvatut ilmiöt ja asiat ovat melko yleisluontoisia myynnissä, ja siinä suhteessa on hyvin mahdollista, että ne pätevät muissakin konteksteissa, mikäli ympäristö ja olosuhteet ovat samanlaisia. Siirrettävyyttä on pyritty edistämään esimerkiksi ilmoittamalla yritysten toimialat ja kokoluokka (taulukko 3). Näin ollen lukijan on helpompi arvioida onko tulokset sovellettavissa omaan tapaukseen. Tarkkoja tietoja yrityksistä ei valitettavasti kuitenkaan voida antaa tietosuojasyistä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen luotettavuuden voidaan siis sanoa olevan hyvällä tasolla ja täyttävän opinnäytetöille asetetut kriteerit.

10 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli analysoida B2B-myyntin nykytilaa myyntijohdon näkökulmasta ja löytää hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja tukemaan suomalaisen B2B-myyntin menestystä. Aineisto ja siitä saadut tutkimustulokset vastasivat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvasivat laajasti suomalaisen B2B-myyntin tilaa. Tässä mielessä opinnäytetyön voidaan katsoa onnistuneen. Tutkimusmenetelmät osoittautuivat prosessin aikana opinnäytetyön tavoitteiden ja aiheen käsittelyn kannalta toimiviksi. Tutkimuksen teoriapohja vaikuttaisi soveltuvan kuvaamaan opinnäytetyön aihepiirin ilmiöitä, sillä tutkimustulosten ja teorian välillä ei esiinny ristiriitoja, ja tutkimustulokset ovat selitettävissä teorian perusteella. Voidaan siis sanoa viitekehyksen soveltuvan aiheen tarkasteluun ainakin tämän tutkimuksen kontekstissa.

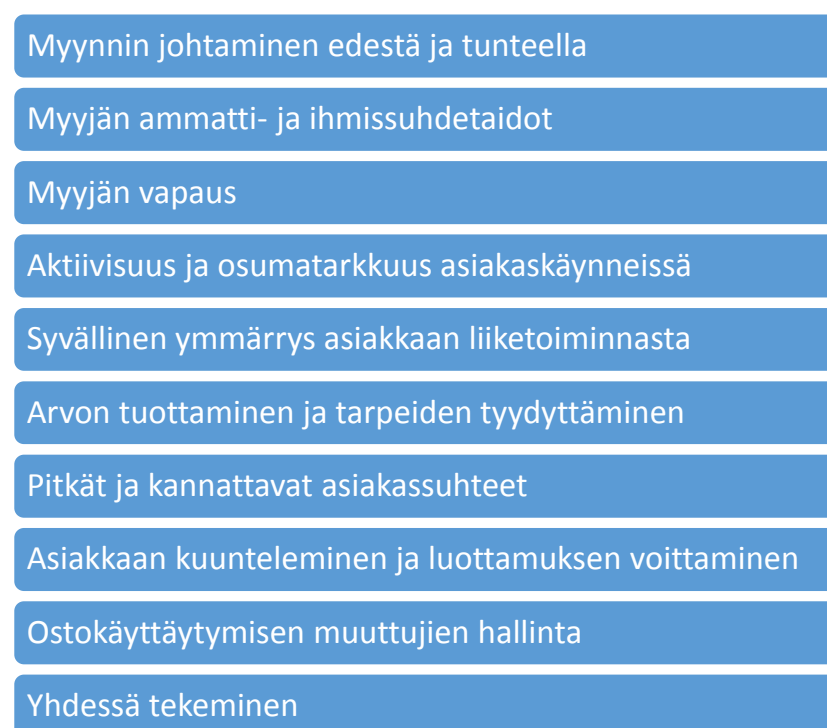
Seuraavissa luvuissa esiteltävät viisi keskeistä teemaa, eli B2B-myyntin menestystekijät, uusi myyntiprosessi, hiljainen ostoprosessi ja suhdanteet, organisaation yhteistyö myynnissä ja myynnin haasteet, käsittelevät keskeisimmät tutkimustulokset ja samalla muodostavat tämän opinnäytetyö hakeman ajankuvan suomalaisesta B2B-myyntistä (kuvio 17). Käsittely on laaja, mutta sen voidaan katsoa olevan oleellista ajankuvan muodostamisen kannalta. Tutkimustulosten suhde viitekehykseen on nähtävillä liitteessä 3.



Kuvio 17. Ajankuva suomalaisesta B2B-myynnistä

10.1 B2B-myyntien menestystekijät

Haastateltavat puhuivat mielestään myynnissä tärkeistä asioista, jotka koostettiin yhteen B2B-myyntien menestystekijöiksi (kuvio 18). Lista kuvaa tutkittujen organisaatioiden tapaa myydä, mutta samalla myös myyntijohtajien mielessä olevia ajankohtaisia asioita, ja tässä mielessä se toimii oleellisena osana ajankuvaa.



Kuvio 18. B2B-myyntien menestystekijät

Myyntijohdon merkitys painottui tuloksissa ehkä odotettavasti, koska haastateltavat olivat myynnillisissä johtoasemissa. Esimerkiksi aktiivinen osallistuminen ja esimerkiksi johtaminen nähtiin tärkeänä asiana, ja toisaalta vapauden antaminen motivoituneille myyjille nähtiin tärkeänä.

Suurin osa myynnissä tärkeistä tekijöistä kuitenkin keskittyi myyjään ja myyjän toimintaan. Myyjiltä peräänkuulutettiin syvällistä osaamista ja ymmärrystä tuotteissa ja omassa sekä asiakkaan liiketoiminnassa. Myös ihmissuhdetaidot koettiin tärkeänä, sillä myynti nähtiin vuorovaikutuksena, jossa vaikeammin hahmotettavilla ja johdettavilla asioilla,

kuten henkilökemioilla, on suuri merkitys. Tähän liittyen myös kuunteleminen ja asiakkaan luottamuksen voittaminen nähtiin myynnin kannalta tärkeänä. Myyjän toiminnan puolella painotettiin aktiivisuutta ja tehokkuutta asiakaskäynneissä. Haastatteluissa toistuva teema oli arvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, minkä voidaankin katsoa olevan pitkälti asiakassuhdemyyntiin ydin.

10.2 Uusi myyntiprosessi

Oleellinen osa ajankuvaa on myös tapa, jolla tutkitut yritykset myyvät tai ainakin pyrkivät myymään. Alustavasti myyntiprosessia kuvattiin jo kuviossa 15, mutta tutkimustulokset on tässä tapauksessa mielekästä yhdistää teoriaan. Yhdistämällä aiempi prosessikuvaus teoriaosuudessa esiteltyyn Moncriefin ja Marshallin kehittyneeseen myyntiprosessiin (kuvio 3) saadaan laajempi kuvaus yritysten tavasta myydä ja toisaalta parempi kuva siitä, mitä moderni myynti voisi olla (2005, 19). Yhdistäminen on perusteltua, sillä haastatteluissa kuvattu toiminta näytti noudattelevan pääpiirteissään kehittyntä myyntiprosessia, ja kehittynyt myyntiprosessi ikään kuin sivuutti uusien asiakkaiden hankinnan. Uusi myyntiprosessi siis kuvaa tutkittujen yritysten toimintaa, mutta tekee sen olemassa olevan teorian kontekstissa (kuvio 19).



Kuvio 19. Uusi myyntiprosessi

Prospektointia voidaan tehdä edelleen perinteisin menetelmin, mutta liidien generoimisella on yhä suurempi merkitys. Liidejä voi tulla esimerkiksi asiakkaiden suosittelujen kautta, mutta kaikki organisaation työntekijät on velvoitettu luomaan työntajalleen uusia liidejä. Toinen merkittävä lähde voi olla asiakkaiden kyselyt, joita voidaan aktiivisesti rohkaista esimerkiksi erilaisilla internetpohjaisilla viestintämuodoilla.

Asiakas- ja kilpailijatiedon keräämisen vaihe on sama kuin kehittyneen myyntiprosessin asiakastietojärjestelmien ja tiedon hallinnan vaihe. Työkalut ja tehtävät ovat samat, mutta näkökulmana on enemmänkin arvon tuottaminen myyvälle organisaatiolle Walterin ym. ajatusten mukaisesti (2001, 372).

Asiakassuhteen kehittämisen vaihe tulee suoraan kehittyneestä myyntiprosessista. Tähän pyritään uudessa prosessissa hyvällä vuorovaikutussuhteella, joka syntyy myyjän ihmissuhdetaidoista ja joustavuudessa yhteyshenkilöiden vaihdossa, mikäli henkilökemmiat estävät asiakassuhteen kehittämistä eteenpäin. Vaiheen tavoitteena on rakentaa luottamusta asiakassuhteessa. Jobberin mukaan luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi pitämällä kiinni lupauksista, tehokkaalla viestinnällä ja aktiivisella yhteydenpidolla (2012, 315).

Tuotteen markkinointi tulee myös kehittyneestä myyntiprosessista, mutta uudessa prosessissa siihen on lisätty asiakasarvon konkretisointi. Myyjä markkinoi tuotetta ja yritystään, mutta painottaa ratkaisujen arvoa ja pyrkii konkretisoimaan arvon asiakkaalle merkityksellisellä tavalla. Tässä vaiheessa on oleellista Dixonin ja Tannerin mallin ajatus siitä, että viimekädessä myyjäkin on osa asiakkaan arvonluontiprosessia, mikä voi olla tärkeää huomioida myyntiargumenteissa (2012, 11).

Asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen on vaiheena yksiselitteinen. Myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan ongelman ja tilanteen mahdollisimman syvälinisesti pystyäkseen rakentamaan asiakkaalle arvokkaan ratkaisun ongelmaan. Tämä vaihe on pitkälti sama kuin ongelmanratkaisuvaihe kehittyneessä myyntiprosessissa.

Seuraava vaihe, eli arvon tuottaminen kehittämällä tarpeet tyydyttävä ratkaisu yhteistyössä asiakkaan kanssa vastaa kehittyneen myyntiprosessin arvon tuottamisen ja tar-

peiden tyydyttämisen vaihetta. Tutkimustuloksista tähän on lisätty näkökulma siitä, että ratkaisu rakennetaan yhdessä asiakkaan kanssa, mikä vastaa pitkälti aiemmin esiteltyä teoriaa organisaatioiden laajasta yhteistyöstä syvissä asiakassuhteissa (kuvio 8) (Jobber & Lancaster 2012, 310).

Kehittyneessä myyntiprosessissa oli asiakassuhteiden säilyttämisen ja lopettamisen vaihe, mutta koska tutkimuksessa painotettiin asiakkuuksien kannattavuutta, ja pitkät asiakassuhteet nähtiin hyvänä asiana, on se korvattu uudessa myyntiprosessissa pitkän ja kannattavan asiakassuhteen vaiheella. Tällä painotetaan sitä, että asiakassuhteet pyritään säilyttämään, ja samalla varmistamaan niiden kannattavuus. Kannattavuuden käsite pitää sisällään ajatuksen siitä, että kannattamattomia asiakkuuksia ei pidetä, elleivät ne sitten ole muilla mittareilla tärkeitä.

Vaikka uusi myyntiprosessi kuvaa pääasiassa asiakassuhdemyyntiä, on huomioitava, että transaktionaalinen myyntityyli oli tutkittavissa yrityksissä edelleen voimissaan. Osalla haastatelluista oli selkeästi pyrkimys toteuttaa asiakassuhdemyyntiä, kun toiset taas pitivät transaktionaalista myyntityyliä hyvinkin toimivana omalla toimialallaan. Tähän asia ehkä kiteytyykin. Sopiva myyntityyli riippuu niin toimialasta kuin tuotteista ja toisaalta myös asiakassuhteen tasosta (Millman & Wilson 1996, teoksessa Donaldson 2007, 173–174) ja asiakkaan ostoprosessin vaiheesta (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173).

10.3 Hiljainen ostoprosessi ja suhdanteet

Tutkimuksessa nousi esille kaksi ostokäyttäytymiseen vaikuttavaa ilmiötä, jotka olivat hiljainen ostoprosessi ja taloudelliset suhdanteet. Nämä ilmiöt ovat mahdollisesti aikakaudelle ominaisia ja siksi tärkeä osa opinnäytetyön muodostamaa ajankuvaa. Hiljaisessa ostoprosessissa ostaja muodostaa mielikuvia myyvistä yrityksistä ja sen tuotteista kuulopuheiden, sosiaalisen median ja tuttavien suosittelujen perusteella, ja nämä mielikuvat vaikuttavat suuresti toimittajan valintaan. Myyvän yrityksen kannalta tähän sisältyy haaste: kuinka vaikuttaa ostoprosessiin, joka tapahtuu suurelta osalta myyntiorganisaation ulottumattomissa.

Wangenheimin ja Bayónin tutkimus suosittelujen merkityksestä yritysten ostopäätöksissä tukee käsitystä hiljaisesta ostoprosessista. Heidän tutkimuksensa mukaan yrityspäätäjät antavat suuren arvon vertaisverkostojensa mielipiteille ostopäätöksissä. (2007, 245). Forrester Researchin kyselyn mukaan jopa 84 % yrityspäätäjistä ilmoittaa puskaradion vaikuttavan ostopäätöksiinsä (Larson 2014). Toisaalta hiljaisella ostoprosessilla on yhteisiä piirteitä käänteisen markkinoinnin kanssa, koska molemmissa asiakkaat haavevat aktiivisesti tietoa toimittajista ja muodostavat niistä ennakkokäsityksiä ennen kuin myyntiprosessi pääsee alkamaan (Jobber & Lancaster 2012, 114). Ilmiön voidaan sanoa olevan merkittävä, sillä joidenkin tutkimusten mukaan, jopa 80 % B2B-asiakkaista löytää myyjän itse (Repo 2012).

Miten hiljaiseen ostoprosessiin sitten päästään kiinni? Tutkittavat yritykset pyrkivät vaikuttamaan hiljaiseen ostoprosessiin pääosin perinteisin asiakasviestinnän keinoin. Osassa yrityksistä myös ymmärrettiin, että kaikki yrityksen työntekijät vaikuttavat asiakkaan mielikuviin omalla toiminnallaan. Voisikin ajatella, että viimekädessä kysymys on asiakkaan mielikuviin vaikuttamisesta. Asiakkaan mielessä pitäisi pystyä muodostamaan yrityksestä kuva hyvänä kumppanina, vaikka myyntiprosessi ei ole vielä alkanutkaan. Näin ollen yrityksen ensisijainen tavoite voisi ehkä olla asiakkaan mielikuviin vaikuttavien tekijöiden hallinta. Asiaa voidaan lähestyä vaikkapa vaikutuksen kanavat -luvussa kuvatuilla keinoilla (kuvio 12). Varmistamalla näiden kanavien viestien positiivisuus voidaan päästä jo pitkälle. Toisin sanottuna koko yrityksen ja ensisijaisesti markkinoinnin tulisi huolehtia yrityksen hyvästä maineesta ja positiivisesta tunnettuudesta sekä pyrkiä näin luomaan suosituksia merkittäviltä asiakkailta ja sidosryhmiltä (Repo 2012).

Asiaa voidaan katsella myös palvelun laadun kehittämisen näkökulmasta. Palvelun laatu on tutkimusten mukaan sidoksissa asiakastyytyväisyyteen (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 81), ja asiakastyytyväisyys puolestaan vaikuttaa puskaradion viestien sävyyn (Zeithaml ym. 2013, 155). Koska puskaradion hallitseminen saattaa joskus muistuttaa pääosin tulipalojen sammuttelua, kuten Hans Välimäen Midhill ravintolan ”watergate”-tapauksessa (Keppola 2013), voisi olla loogista kehittää palvelun laatua niin pitkälle, että puskaradion viestit muuttuvat yrityksen kannalta pääosin positiivisiksi. Ja toisaalta, koska puskaradiosta suuri osa tapahtuu tänä päivänä sosiaalisen median kautta, se asettaa yrityksen sosiaalisen median osaamiselle suuria vaatimuksia.

On huomionarvoista, että hiljainen ostoprosessi asettaa muutospaineita myös perinteiselle myynnille. Transaktionaalinen myynti ei ole välttämättä mahdollista, koska asiakas hakee aktiivisesti toimittajista ja tuotteista tietoa eikä ole siis enää riippuvainen myyjän antamasta tiedosta (Virtanen 2014). Myyjän pitäisi pystyä siis tuottamaan arvoa asiakkaalle muutenkin kuin tuotetiedon ja ostoprosessin helpottamisen muodossa.

Toinen havaittu ilmiö oli suhdanteiden vaikutus ostoprosessiin ja ostoryhmän koostumukseen. Suhdanteiden vaikutus näkyi niin, että heikossa suhdanteessa ostopäätökset tehdään korkeilla organisaatiotasolla tai ammattiestajien toimesta, ja ostokriteereissä painotetaan enemmän ratkaisun tuomaa arvoa omalle liiketoiminnalle ja asiakkaille.

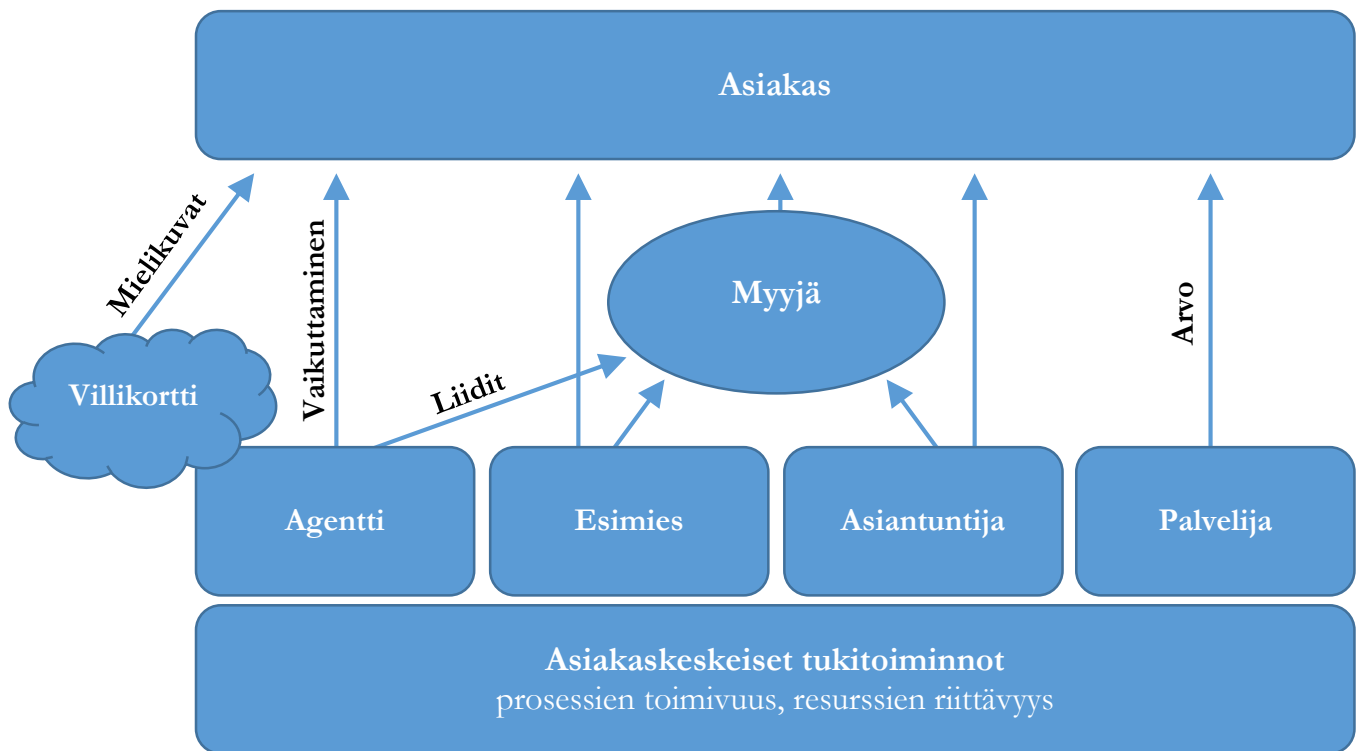
Teorian näkökulmasta tämä vaikuttaa uskottavalta, sillä Håkanssonin vuorovaikutusmallin mukaan makrotoimintaympäristön tekijät vaikuttavat ostamiseen (1982, 32). Vaikutusmekanismi saattaa selittyä Cardozon mallilla, jonka mukaan hankinnan merkitys organisaatiolle vaikuttaa ostokäyttäytymiseen (Jobber & Lancaster 2012, 114). Loogisesti ajatellen heikko taloudellinen suhdanne nostaa hankinnan merkitystä yritykselle, koska rahaa on niukemmin käytössä.

Tämän ilmiön hallinta voi olla haastavaa. Taloudelliseen suhdanteeseen ei juurikaan voida vaikuttaa, joten tilanteeseen on yksinkertaisesti sopeuduttava. Ostopäätösten siirtyminen ylemmille organisaatiotasolle tai ammattiestajille voi olla ongelmallista, jos tämä tarkoittaa ostopäätöksen siirtymistä ihmisille, jotka eivät ole olleet myyntiorganisaation kanssa ennestään kontaktissa, ja lämpimät suhteet tuttuun kontaktihenkilöön katkeavat. Teorian valossa tämän ei pitäisi olla suuri ongelma syvemmissä asiakassuhteissa, joissa rajapinta yritysten välillä on laaja ja kontakteja tapahtuu jo valmiiksi usealla organisaatiotasolla (Jobber & Lancaster 2012, 310). Vähemmän syvissä asiakassuhteissa ja uusasiakasmyyynnissä ongelma voi kärjistyä, ja se asettaa myyntiorganisaatiolle paineita verkottua laajemmin yrityksen henkilöstön kanssa. Ehkäpä voidaan siis sanoa, että heikkoa taloustilannetta ajatellen olisi aiheellista pyrkiä verkottumaan laajasti yrityksen sisällä niin yrityksen ylempien organisaatiotasojen kuin mahdollisten ammattiestajien kanssa.

Hankinnan tuoman arvon painottuminen ostokriteereissä voi olla ongelma, tai sitten ei. Asiakassuhdemyynnin pitäisi jo lähtökohtaisesti perustua arvon tuottamiseen myynnillä ja asiakkaalle arvokkaalla ratkaisulla. Näin ollen asiakassuhdemyynnissä se ei välttämättä ole ongelma, mutta tässäkin tapauksessa myyjä voi joutua miettimään tarkemmin oman toiminnan ja tuotteiden arvoa asiakkaan näkökulmasta. Transaktionaalisessa myynnissä tilanne on hieman erilainen, sillä siinä arvon tuottamisen mahdollisuudet ovat merkittävästi pienemmät. Koska käytettävä myyntityyli riippui asiakassuhteen tasosta (Millman & Wilson 1996, teoksessa Donaldson 2007, 173–174) ja asiakkaan ostoprosessin tilasta (Rackham & De Vincentis 1999, teoksessa Donaldson 2007, 173), voidaankin ehkä sanoa, että heikossa suhdanteessa uusasiakasmyynti ja pitkälle ostoprosessissaan ehtineiden asiakkaiden käsittely vaikeutuvat. Samoin perustein voitaneen myös sanoa, että yksinomaan transaktionaalista myyntiä toteuttavat yritykset joutuvat heikompaan asemaan konsultoivaa myynti toteuttaviin kilpailijoihinsa nähden.

10.4 Organisaation yhteistyö myynnissä

Yksi keskeisistä löydöksistä oli myyntijohdon pyrkimys laajaan yhteistyöhön myynnissä. Myynti nähtiin tiimityönä, jossa useat organisaatiotasot ja -osastot työskentelevät yhteistyössä asiakkaan eduksi. Tutkittaessa organisaation yhteistoimintaa myynnissä havaittiin, että yrityksissä tehdään myyntityötä monissa erilaisissa toisiaan tukevissa rooleissa. Havaintojen perusteella myyjäroolit tyypiteltiin vastuiden mukaan ja hahmoteltiin malli, joka kuvaa erilaisten roolien yhteistoimintaa myynnissä (kuvio 20).



Kuvio 20. Organisaation yhteistoiminta myynnissä

Myyjä on yleensä päätoiminen myyjä, joka hoitaa yhteydenpidon asiakkaan kanssa pääsääntöisesti. Esimies, asiantuntija ja palvelija toimivat myyjän tukena kentällä ja kulis-seissa. Esimiehen rooli on antaa uskottavuutta asiakkaan suuntaan ja keskustella mahdollisesti ylempien organisaatiotasojen kanssa. Asiantuntijan rooli on toimia tukena myyjälle ratkaisun rakentamisessa, antaa tietoa myyjälle ja asiakkaalle, ja toisaalta luoda yrityksestä asiantunteva kuva asiakkaan suuntaan. Palvelijan rooli on työskennellä läheisesti asiakkaan kanssa ja yksinkertaisesti tuottaa asiakkaalle arvoa asiakkaalle merkittävin tavoin ilman myynnillisiä paineita.

Agentit ovat asiakkaan silmissä ei-mynnillisiä ihmisiä, jotka ovat asiakkaan kanssa usein kontaktissa ja pystyvät siten vaikuttamaan asiakkaaseen ilman, että asiakas kokee tilanteen myymiseksi. Esimerkiksi asentaja, joka antaa asiakkaalle suosituksia tuotteista. Agentti voi näyttää asiakkaan silmissä asiantuntijalta, ja siksi neuvoihin suhtaudutaan vakavammin. Villit kortit ovat muita yrityksen työntekijöitä, jotka näkyvät ja kuuluvat asiakkaan suuntaan, ja siten vaikuttavat yrityksestä muodostuvaan mielikuvaan. Villi kortti olisi esimerkiksi yrityksen logo auton kyljessä liikenteessä törttöilevä autokuski.

Kaiken alla on asiakaskeskeiset tukitoiminnot, jotka mahdollistavat muun toiminnan. Tukitoimintojen keskeinen vastuu on huolehtia prosessien toimivuudesta ja resurssien riittävydestä. Jokainen rooli tuo toimintaan oman panoksensa, mutta yhteinen tavoite tulisi kaikilla olla tuottaa arvoa asiakkaalle asiakkaan arvonaluontiprosessin kannalta relevantilla tavalla Dixonin ja Tannerin mallin mukaisesti (kuvio 1).

Myyntiroolit voidaan jakaa myös vastuiden mukaan. Tutkimuksessa tunnistettiin kolme erilaista myyjäroolia, jotka on kuvattu kuviossa 21. Nämä kolme roolia eroavat toisistaan vastuissa, tavoitteissa ja palkitsemisen mittareissa.

Päätoiminen myyjä

- Pääasiallinen tehtävä on myydä

Kaksoisrooli

- Myynnilliset ja muut vastuut jakautuvat tasan

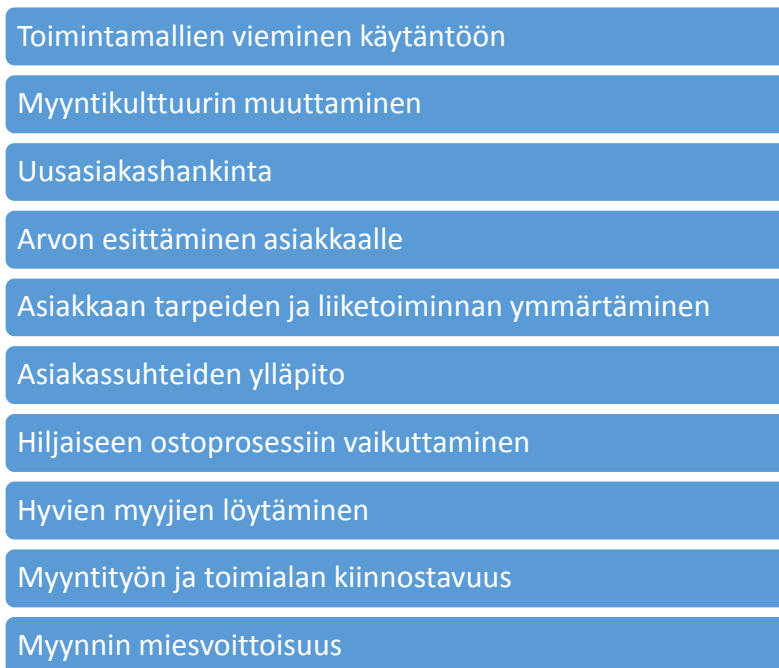
Tukirooli

- Vastuut pääasiallisesti muualla kuin myynnissä

Kuvio 21. Myyjäroolien jako vastuiden mukaan

10.5 Myynnin haasteet

Tutkimuksen kolmas teema oli myynnin haasteet ja kehityskohteet, mikä täydentää opinnäytetyön muodostaman ajankuvan suomalaisesta B2B-myynnistä. Kehityskohteiden ja haasteiden käsittely liittyy oleellisesti ajankuvaan, sillä haasteet ovat aina aikaan sidottuja, vaikka ne joskus voivat vaikuttaakin ikuisilta. Suurimmat kehityskohteet nähtiin uusasiakashankinnassa, ratkaisumyynnin toteutuksessa, rekrytoinnissa ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin ilmiöihin sopeutumisessa (kuvio 22).



Kuvio 22. Myynnin haasteet

10.6 Tuloksien sovellettavuus

Empiriasta nousseet ilmiöiden kuvaukset ja mallit eivät ole sellaisenaan yleispäteviä, mutta ne kuvaavat ja selittävät tässä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten toimintaa. Vaikka puhutaankin suomalaisen B2B-myynnin ajankuvasta, sen ei voida sanoa koskevan kaikkia suomalaisia B2B-myyntiyrityksiä. Sen osaset voivat tästä huolimatta olla relevantteja samankaltaisessa tilanteessa oleville yrityksille. Haastatteluissa kuvatut toimintatavat ja niistä johdetut B2B-myynnin menestystekijät voivat toimia ”parhaat käytännöt” -tyyppisinä ohjenuorina. Ja toisaalta myös uusi myyntiprosessi voi olla myös sovellettavissa muihinkin yrityksiin ja tuoda uusia ajatuksia myyntiin.

Malli organisaation yhteistoiminnasta myynnissä ja erityisesti ajatus agenteista ja villeistä korteista, voi herättää ajatuksia myynnin kehittämiseen muissakin yrityksissä. Onko yrityksessä potentiaalisia agenteja, ja käytetäänkö asiakaskontaktit täysipainoisesti hyväksi? Ketkä ovat yrityksen villit kortit, ja miten heihin voisi vaikuttaa? Tässä mielessä malli voi olla relevantti. Toisaalta myös teoria, jolla tutkimustuloksia selitettiin, voi antaa uusia näkökulmia ilmiöiden käsittelyyn ja mahdolliseen ongelmanratkaisuun.

10.7 Jatkotutkimuksen aiheet

Mielenkiintoisimmat jatkotutkimuksen aiheet löytyvät todennäköisesti myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilökemioiden syntyyn B2B-myyntin kontekstissa? Miten myyjä voi osaltaan edesauttaa luottamuksen syntyä asiakassuhteessa? Toisaalta myös organisaation yhteistyötä myynnissä ja tässä opinnäytetyössä kuvattuja yhteistyömuotoja voisi olla aihetta tutkia tarkemmin. Vastaako esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitetty malli organisaation yhteistyöstä myynnissä (kuvio 20) todellisuutta myös muissa yrityksissä, tai puuttuuko kuvioista vielä joku oleellinen tekijä?

Myös hiljaisen ostoprosessin tekijät olisivat mielenkiintoinen tutkimuskohde. Mitkä tekijät oikeasti vaikuttavat myyntiprosessin ulkopuolella ostopäätökseen? Miten niihin voidaan tehokkaimmin vaikuttaa, ja miten myyntiorganisaation tulisi sopeutua tilanteeseen, jossa asiakas tekee suuren osan ostopäätöksestä itsenäisesti ja myyjän ulottumattomissa?

Puskaradion merkityksestä B2B-kontekstissa olisi mielenkiintoista nähdä jatkotutkimusta, sillä siitä on edelleen melko vähän tutkimustietoa. Miten verkoston mielipiteet ovat vaikuttaneet ostopäätöksiin? Mitä kautta nämä mielipiteet kuullaan, kasvokkain vai sosiaalisen median kautta? Vaikuttavatko vertaisten ja alan auktoriteettien mielipiteet eritavalla? Ja onko niin, että yritysmaailman ostokäyttäytyminen on laajemminkin kuluttajistumassa?

10.8 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli oppimisen kannalta hedelmällinen. Tutkija tutustui laajasti niin myynnin kuin markkinoinnin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin muodostaakseen teoreettisen pohjan tutkittavalle ilmiölle. Teoreettinen tietämys siis kasvoi prosessin aikana reilusti, erityisesti ostokäyttäytymisen puolelta. Toinen merkittävä oppi sisältyi opinnäytetyön kokoisen tutkimusprojektin läpi viemiseen. Ennen projektia tutkijalla ei juuri-kaan ollut käsitystä siitä, mitä tämän koko luokan projekti vaatii. Projektin päätyttyä se on hyvin selvä: aikaa ja kärsivällisyyttä.

Projektin isoimmat haasteet liittyivät tieteelliseen kirjoittamiseen ja raportin rakentamiseen. Myös pitkien haastattelulitterointien läpikäynti ja jäsentäminen oli haastavaa. Oman haasteensa kuvioon toi se, että opinnäytetyö oli teknisistä rajoitteista johtuen kirjoitettava täysin oppilaitoksen tiloissa. Vaikka ympäristö oli ajoittain haastava, oli koulussa kirjoittaminen todennäköisesti projektin läpi viennin kannalta hyvä asia. Myös äärimmäisen tiukka aikataulu asetti omat rajoitteensa opinnäytetyön sisällölle.

Lähteet

Andzulis, J., Panagopoulos, N. & Rapp, A. 2012. A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. vol. XXXII. no. 3. Summer 2012. s. 305–316.

Blocker, C., Cannon, J., Panagopoulos, N. & Sager, J. 2012. The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. XXXII. Winter 2012. s. 15–27.

Bonoma, T. 1982. Major Sales: Who Really Does the Buying? *Harvard Business Review*, May–June, Reprint 82305. Harvard Business School Publishing. Boston.

Cron, W., DeCarlo, T. 2010. *Sales Management. Concepts and Cases. International Student Version. Tenth Edition.* John Wiley & Sons Inc, Asia.

Dawson, L. 1970. Toward a new concept of sales management. *Journal of Marketing* 34. s. 33–38.

Dixon, A., Tanner, J. 2012. Transforming selling: Why is it time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. vol. XXXII. no. 1. (Winter 2012). s. 9–13. PSE National Educational Foundation.

Donaldson, B. 2007. *Sales Management. Principles, Processes and Practice. Third Edition.* Palgrave Macmillan, New York.

Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. 2012. Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management* 41. s. 94–105.

Hohenschwert, L. 2012. Salespeople's value creation roles in customer interaction: An empirical study. *Journal of Customer Behaviour*. vol. 11. No. 2. s. 145–166.

Håkansson, H. 1982. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. John Wiley & Sons. Luettavissa:
<http://www.impgroup.org/uploads/books/InternationalMarketing.pdf> Luettu:
20.3.2014.

Jobber, D., Lancaster, G. Selling and Sales Management. 9th Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Jones, E., Brown, S., Zoltners, A. & Weitz, B. 2005. The changing environment of selling and sales management. Journal of Personal Selling & Sales Management. vol. XXV. No.2 (Spring 2005). s. 105–111

Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Keppola, E. 2013. Ei näin ravintolat – Välimäki-kohussa on paljon opittavaa. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2013/06/12/ei-nain-ravintolat-valimaki-kohussa-on-paljon-opittavaa/20138342/137> Luettu: 7.4.2014

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. Fourteenth Edition. Global Edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Larson, H. 2014. Myths of B2B Word of Mouth. Luettavissa:
http://larsonassociates.ws/Larsonssalesmarketingblog?post=Myths_of_B2B_Word_of_Mouth Luettu: 20.3.2014

MANIA Sales Research. 2014. MANIA B-to-B Sales Success. Luettavissa:
<http://www.maniaresearch.com/4> Luettu: 25.3.2014

McDonald, M. & Woodburn, D. 2007. Key Account Management. The Definite Guide. Second edition. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Moncrief, W. & Marshall, G. 2005. The Evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management* 34. s. 13–22.

Palmer, A. 2011. *Principles of services marketing*. McGraw-Hill. London.

Repo, K. 2012. 80 % B2B-asiakkaista löytää myyjän itse. Luettavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/80-b2b-asiakkaista-loytaa-myyjan-itse> Luettu: 9.4.2014

Rouziès, D., Andersson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B. & Zoltners, A. 2005. Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. vol. XXV. no. 2. s. 113–122. PSE National Educational Foundation.

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2007. *Myyntin korkeajännitys*. 4. painos. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Virtanen, J. 2014. Myynti ei luo arvoa. Luettavissa:
<http://www.marmai.fi/blogit/digib/myynti+ei+luo+arvoa/a2240008> Luettu: 27.3.2014

Vitale, R., Giglierano, J. & Pfoertsch, W. *Business-to-Business Marketing. Analysis and Practice*. 2011. Prentice Hall. New Jersey.

Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. 2001. Value Creation in Buyer–Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management* 30. s. 365–377.

Wangenheim, F. & Bayón, T. 2007. The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition. *Journal of the Academy of Marketing Science*. April 2007. s. 233–249

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2013. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 6th edition. McGraw-Hill. New York.

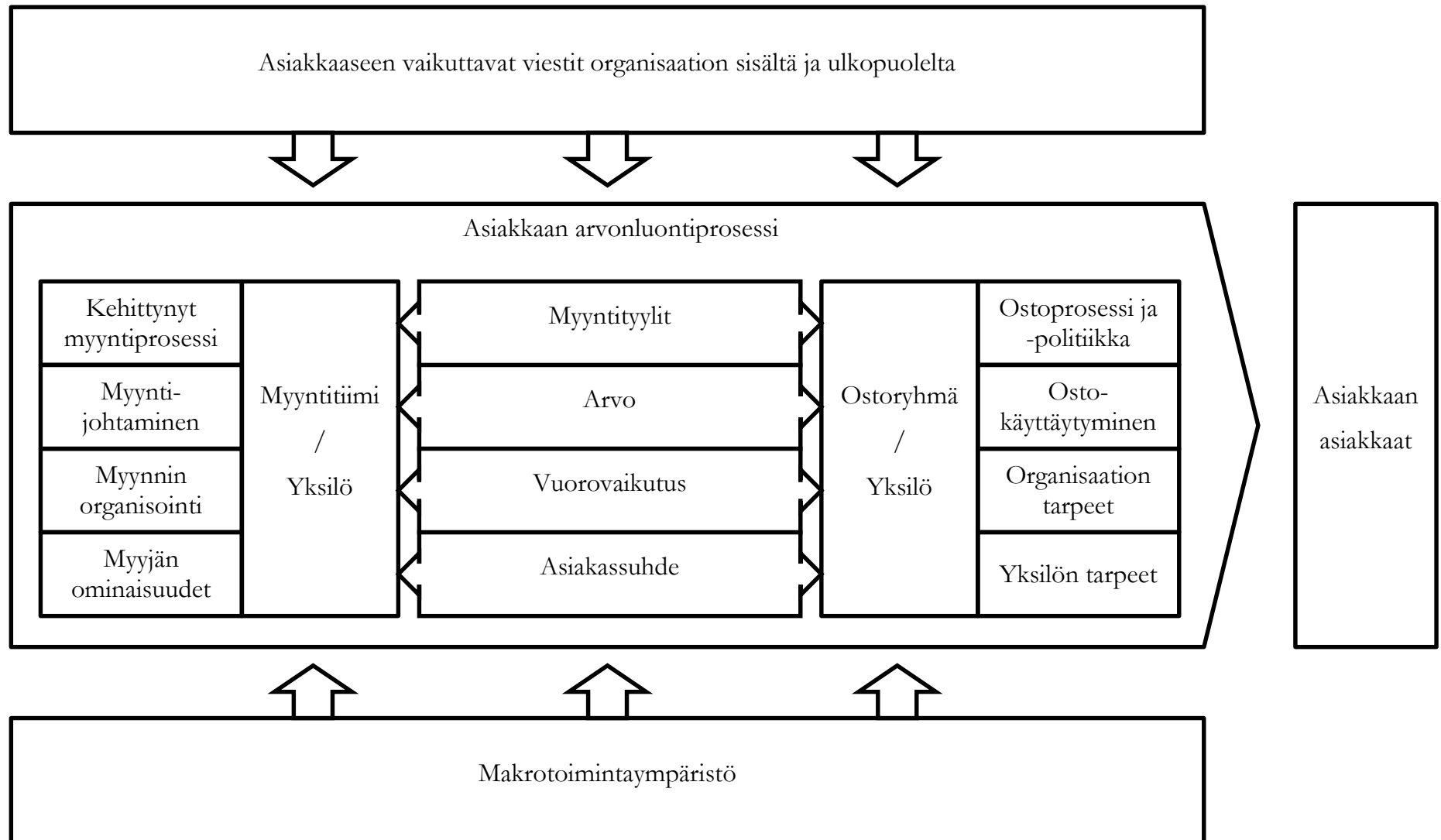
Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyön viitekehys

Liite 2. Teemahaastattelujen runko

Liite 3. Tutkimustulokset suhteessa viitekehukseen

Liite 1. Opinnäytetyön viitekehys



Liite 2. Teemahaastattelujen runko

Yleistä

Kerrotko lyhyesti omasta taustastasi: Mitä teet täällä työksesi ja miten olet päätynyt tähän tehtävään (työhistoria)?

Kerrotko lyhyesti yrityksestä (ja liiketoimintayksiköstä) sekä sen taustoista

Toimiala, kilpailutilanne, kilpailuetu verrattuina muihin

Yrityksen (ja/tai liiketoimintayksikön) markkinatilanne objektiivisin mittarein? (liikevaihto, markkinaosuus)

Kuinka iso organisaatio on kokonaisuudessaan?

Miten toiminta on organisoitu? (organisaatiomalli, maantieteellinen hajautuneisuus)

Kerrotko yrityksenne tarjoamasta / tuotteista / palveluista / ratkaisuista

Myyntitoiminnot

Mitä myynti teillä tarkoittaa?

Millainen teidän myyntiorganisaationne on?

Henkilömäärät, organisaatiomalli, maantieteellinen jakauma jne.

Ketkä osallistuvat myyntiin?

Osallistuvatko myyntiin muut kuin varsinaiset myyjät? Miten?

Miten myyjät / myynti ovat tekemisissä yrityksenne muun henkilöstön/toimintojen kanssa?

Mitkä ovat myynnin / myyjien keskeiset tehtävät / tavoitteet yrityksessänne?

Millä tavalla myyntiä johdetaan tällä hetkellä?

Kuvaile yrityksenne myyntifilosofiaa

Mikä teille on kaikkein oleellisinta myynnin onnistumisen kannalta?

Noudatatteko jotain erityisiä myynnin toiminta- tai ajattelumalleja?

Onko teillä kuinka paljon formaaleja kuvauksia toimintatavoista?

Millainen teidän myyntiprosessinne tyypillisesti on?

Mitä vaiheita myyntiprosessiin kuuluu?

Minkälaisia yhteisiä käytäntöjä tai toimintatapoja teillä on myyntiorganisaatiossa?

Kuinka paljon vaihteluja eri myyntitapausten välillä on?

Kuinka yhtenäisiä toimintatavat ovat eri myyntitiimien ja eri myyjien välillä?

Miten myyntiä mitataan?

Mikä on myynnin performanssi mittarein kuvattuna? (Esim. Sales funnel - lukuja: prospekteista tarjoukseen-%, tarjousten voitto-%, putken läpimenoaika, kustannus per hankittu uusi asiakas jne.)

Miten yksittäisiä myyjiä mitataan?

Mikä on keskimäärin yksittäisen myyjän performanssi? (Esim. asiakastapaamisia per kk, uusia asiakkaita per kk/vuosi, lähetetyt. tarjoukset per kk/vuosi, tehdyt kaupat per kk/vuosi jne.)

Onko myyntitiimien välillä eroja?

Tuleeko mieleen jokin erityisen hyvin toimiva myyntitiimi?

Millä tavalla tämä tiimi eroaa yrityksen muusta myyntitoiminnasta? (kanavat, toimintatavat, osaaminen, johtaminen, jne)

Miten ”low performance” ja ”high performance” -myyjät eroavat mielestänne toisistaan?

Minkälaisia haasteita myyntiinne tällä hetkellä liittyy?

Mitkä ovat tämänhetkiset vahvuutenne myynnissä?

Mitä asioita voisitte tehdä paremmin? (heikkoudet)

Miten haluatte kehittää myyntitoimintoanne tulevaisuudessa?

Asiakkuudet ja vuorovaikutus

Kuvaile asiakkaitanne ja asiakassuhteitanne

Kuinka paljon vaihtuvuutta asiakkaissa on? Kuinka pitkiä asiakassuhteet tyypillisesti ovat?

Mikä on mielestäsi oleellisinta toimivan asiakassuhteen ylläpitämisessä?

Miten uusasiakashankinta toimii?

Miten löydätte ja voitatte uudet asiakkaat?

Millä perusteella arvelet uusien asiakkaiden valitsevan juuri teidät?

Miten arvioitte asiakkaiden tarpeita?

Miten kohdennatte ja kuvaatte asiakkaalle palvelunne / ratkaisunne arvon ja sen hyödyt?

Miten arvelet, että asiakkaittenne tarpeet muodostuvat?

Miten asiakkaiden odotukset ratkaisunne arvosta ja hyödyistä mahdollisesti muodostuvat?

Voitko kuvailla millaista vuorovaikutusta ja missä kanavissa teidän ja asiakkaiden välillä on?

Millaisia erityisiä haasteita asiakaskohtaamisiin mielestäsi liittyy?

Miten arvioisit tunteiden ja piilevien tarpeiden vaikuttavan asiakaskohtaamisiin?

Odotukset MANIA-hankkeessa

Millaisia odotuksia teillä on MANIA -tutkimushankkeeseen liittyen?

Eteneminen

Mikä liiketoimintayksikkö / tarjoaman osa / case olisi teidän mielestänne sopiva tutkimuskohde MANIA- hankkeessa?

Ketä teidän mielestänne meidän kannattaisi yrityksestänne haastatella myyntiin liittyen?

Miksi juuri näitä henkilöitä?

Mitä asiakassuhteita ja keitä asiakkaita voisimme mahdollisesti tutkia?

Miksi juuri näitä asiakkaita?

Liite 3. Tutkimustulokset suhteessa viitekehykseen (Tutkimustulokset kursivoituna)

