



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin mahdollistavat tekijät

Juho Rautio

PROSESSITEKNIIKAN TUTKINTO-OHJELMA

Diplomityö

Kesäkuu 2020



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin mahdollistavat tekijät

Juho Rautio

Ohjaaja: Jukka Majava

PROSESSITEKNIIKAN TUTKINTO-OHJELMA

Diplomityö

Kesäkuu 2020

TIIVISTELMÄ

OPINNÄYTETYÖSTÄ Oulun yliopisto Teknillinen tiedekunta

Koulutusohjelma (kandidaatintyö, diplomityö) Prosessitekniikka		Pääaineopintojen ala (lisensiaatintyö)	
Tekijä Juho Rautio		Työn ohjaaja yliopistolla Jukka Majava	
Työn nimi Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin mahdollistavat tekijät			
Opintosuunta Tuotantotalous	Työn laji Diplomityö	Aika 2020	Sivumäärä 89 + liitteet
<p>Tiivistelmä</p> <p>Myyntitapaaminen on lähes ainut yrityksen myyntiprosessista asiakkaalle näkyvä osa. Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää miten yrityksen myyntitapaamisten ohjaaminen ja johtaminen voidaan yrityksissä toteuttaa yhtenäisesti.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosiossa tutkitaan miten myyntitapaaminen on sijoitettu myynnin tutkimuksessa sekä miten prosessijohtamisen tutkimuksessa on tutkittu yhtenäistä toimintatapaa.</p> <p>Tämä tutkimus on tehty toimintatutkimuksena avoimilla puolistrukturoiduilla haastatteluilta. Aineisto on lisäksi analysoitu sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimus on tehty laadullisin menetelmin, johon on haastateltu 7 henkilöä. Tämä tutkimus on tehty teknisenä toimintatutkimuksena, jossa haastatteluja on käytetty tutkijan apuna syventää ymmärrystä ja ratkaista tutkittua ongelmaa.</p> <p>Tämän tutkimuksen perusteella yhtenäistä toimintatapaa ole vielä laajassa mittakaavassa toteutettu. Toimintatutkimuksen tuloksena löydettiin kuitenkin neljä merkittävintä tekijää, joiden perusteella muodostettiin prosessijohtamisen teoriaa hyödyntäen malli myyntitapaamiskonseptista. Lisäksi muodostettiin ratkaisumyynnin portaat-malli, joka kuvaa yritysten myyntitapaamisten tyypillistä etenemistä.</p> <p>Tutkimus suunta ja tulokset rikastavat nykyistä kirjallisuutta tuoden esille myyntitapaamisen johtamisen yksittäisenä osana yrityksen myyntiprosessista. Tärkein tutkimuksen tavoite oli tehdä näkyväksi ja sanoittaa miten myyntijohdon tulee myyntitapaamisia ohjata ja johtaa. Myyntitapaamisen merkitys ja rooli yrityksen myynnissä korostuu ja siellä työskentelevien henkilöiden ammattitaitoa tulee pystyä johtamaan ja kehittämään.</p>			
Muita tietoja Muita tietoja: B2B-myynti, myyntitapaamiskonsepti, myyntimateriaalit, Seidat			

ABSTRACT

FOR THESIS

University of Oulu Faculty of Technology

Degree Programme (Bachelor's Thesis, Master's Thesis) Process engineering		Major Subject (Licentiate Thesis)	
Author Juho Rautio		Thesis Supervisor Jukka Majava	
Title of Thesis Enabling factors for a unified sales meeting concept			
Major Subject Industrial Engineering and Management	Type of Thesis Master's thesis	Submission Date 2020	Number of Pages 89 + appendixes
<p>Abstract</p> <p>A sales meeting is almost the only part of the company's sales process visible to a customer. The study aims to find out how important it is to implement the guidance and management of sales meetings in a unified manner.</p> <p>The study theory section examines how a sales meeting ranks in market research and how process management research examines a unified approach.</p> <p>This study is conducted as an action study with open-structured interviews. The material is available analyzed by the content analysis method. The study was conducted using qualitative methods, where seven people were interviewed. This study has been conducted as a technical action study, which is why the interviews have been used to help the researcher deepen their understanding and solve the problem studied.</p> <p>Based on this study, a unified approach has not yet been implemented on a large scale. However, as a result of the action research, the four most significant factors were found, on the basis of which a model of the sales meeting concept was formed, utilizing the theory of process management. In addition, a solution sales ladder model was developed that describes the typical progress of companies' sales meetings.</p> <p>The research direction and results enrich the current literature by highlighting sales meeting management as a single part of a company's sales process. The main goal of the study was to make visible and say how sales management should direct and lead sales meetings. The importance and role of the sales meeting in the company's sales is emphasized, and the professional skills of the people working there must be able to be managed and developed.</p>			
Additional Information B2B-sales, sales meeting concept, sales material, Seidat			

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia työhön haasteteltuja sekä työn aikana kysymyksin ja ajatuksin vaivattuja henkilöitä. Ilman kaikkia teitä ja teidän ajatuksianne tätä työtä ei olisi syntynyt. Kiitos työn ohjaajille, kun jaksoitte työntää tämän työn lopulta maaliin.

Erityinen kiitos perheelle ja erityisesti vaimolle. Hänen avulla ajatukset tämän työn ympärillä on saatu puristettua luettavaan tekstimuotoon.

Sievissä, kesäkuussa 2020

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juho Rautio', written in a cursive style.

Juho Rautio

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1-8
2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	2-12
2.1 Myyntitapaaminen B2B-myyntissä.....	2-12
2.1.1 B2B-myynti	2-13
2.1.2 Myyntityylit myyntitapaamisen toimintatavan pohjana	2-15
2.1.3 Myyntitapaaminen	2-19
2.2 Prosessijohtaminen.....	2-22
2.3 Myyntitapaaminen yrityksen myyntiprosessissa.....	2-24
3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus	3-28
3.1 Toimintatutkimuksen periaatteet.....	3-29
3.2 Aineiston tuotannon kuvaus	3-30
3.3 Avoimet puolistrukturoidut haastattelut aineiston tuotannossa	3-31
3.4 Sisällönanalyysi aineiston analyysissa	3-33
3.5 Seidat-muotoiset esitykset haastattelun työkaluna.....	3-34
4 Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin muodostaminen B2B-myyntityössä	4-37
4.1 Myyntitapaamiskonseptin luomisen mahdollistavat tekijät	4-37
4.1.1 Toimintatapa	4-37
4.1.2 Työkalut.....	4-45
4.1.3 Perehdytys ja koulutus	4-52
4.1.4 Kehittäminen.....	4-54
4.2 Myyntitapaamiskonseptin rakentaminen	4-56
4.2.1 Myyntitapaamiskonseptin yleiskuva	4-57
4.2.2 Ratkaisumyynnin portaat myyntitapaamisten perustana	4-59
4.2.3 Konseptoinnin hyödyt myyntitapaamisen ohjaamisessa ja johtamisessa	4-64
4.2.4 Seidat yhtenäisen toimintamallin toteuttamista ja kouluttamista helpottavana työkaluna	4-66
5 Pohdinta ja johtopäätökset	5-69
5.1 Tulosten käsittely tutkimuskysymyksittäin.....	5-69
5.2 Tutkimustulosten merkitys ja jatkotutkimuskysymykset.....	5-78

LIITTEET:

Liite 1. Haastattelumateriaali

1 JOHDANTO

Myyntitapaamiset ovat lähes ainoa asiakkaalle näkyvä osa yrityksen myyntiprosessissa. Myyjän läsnäolon perusta myyntitapaamisessa tulee olla todellisen lisäarvon tuottamisessa sekä asiakas- että myyjäyrittäjälle. (Jokiniemi, 2014) Myyntityössä tottumukset ja rutiinit antavat myyjälle tason suoriutua myyntitapaamisesta. Parhaalla tasolla myyjä käyttää työn rutiineja tarkoituksen mukaisesti sekä omaa arvostelu- ja arviointikykyä parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen. (Rantalaiho, 1997)

Yrityksen tehokkuutta lisää systemaattisesti toteutettu myyntiprosessi, jolloin koko organisaation toimintaa voidaan helpommin johtaa ja arvioida (Laine, 2008). Tehokas myyntiprosessi on hyvin suunniteltu ja se ohjaa myyjien huomion ja resurssit läpi myyntiprosessin vaiheiden aina prospektien tunnistamisesta jälkimarkkinointiin (Bonoma, 2006). Yrityksen myyntiprosessin hallinta ja yksittäisen myyjän vaiheittain suorittama henkilökohtainen myyntityö, ovat molemmat yhtä tärkeitä myynnin johtamisalueita (Kairisto-Mertanen, 2003). Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta myyntitilanteissa, jolloin myyjällä on mahdollisuus tehokkaasti vaikuttaa asiakkaaseen (Hollanti & Koski, 2007).

Myyntitapaamisessa asiakkaan tarpeen löytäminen ja siihen ratkaisun tuottaminen mahdollistaa win-win-tilanteen, jossa sekä asiakas että myyjä ovat tyytyväisiä (Vahvaselkä, 2004). Tähän win-win-tilanteeseen pääsemisen keskeisin tekijä on hyvä vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä (Kairisto-Mertanen, 2003). Myös yritysten välisessä kaupankäynnissä (B2B-myynti) myyntitilanteessa vaikuttavat yrityksen edustajat eli ihmiset (Vahvaselkä, 2004). Asiakkaalle tärkeää on, että hän kokee olevansa tärkeä ja hänen asiastaan ollaan aidosti kiinnostuneita (Häkkinen & Uski, 2006).

Tutkimuksen aiheena on myyntiprosessin sisällä olevan myyntitapaamisen johtaminen ja yhtenäisen toimintamallin kehittäminen myyntitapaamisiin. Myyntityö kehittyy koko ajan ammattimaisempaan suuntaan (Koski, 2014; Parvinen, 2013). Silti 61% yritysten avainhenkilöistä tunnustaa myyntijohdon koulutuksen puutteellisuuden myyntiputken hallinnan strategiassa ja tekniikassa (Jordan & Kelly, 2015) Aihe on siis ajankohtainen.

Aihe antaa myös uutta tietoa myynnin tutkimukseen, sillä myyntitapaaminen prosessijohtamisen näkökulmasta näyttää olevan vielä melko tutkimaton kenttä.

Myyntitapaamista omana prosessinaan ei ole ainakaan Suomessa vielä tutkittu, mutta tämän tutkimuksen aikana aiheesta ei löydetty kansainvälistä tutkimustakaan. Ylipäättään akateeminen tieto myynnistä ja erityisesti myyntitapaamisista on Suomessa vielä hyvin vähäistä (Hautamäki, 2016; Jokiniemi, 2014; Koski, 2014).

Yhtenäisen toimintamallin johtamisen ja laadunparantamisen hyötyjä on tässä tutkimuksessa hahmoteltu prosessijohtamisen näkökulmasta. Tämä tutkimus on tuomassa uutta konkreettista näkökulmaa myynnin tutkimukseen. Tutkimus pyrkii tekemään näkyväksi sellaisia konkreettisia tekijöitä koko organisaation tasolla, joilla myynnin johtaminen, analysointi sekä jatkuva kehittäminen on mahdollista. Tavoitteena on löytää malli, jolla voidaan uskottavasti todeta organisaation toteuttavan systemaattisesti yksilöllisiä myyntitapaamisia. Systemaattisen mallin eli konseptin tuloksena voidaan havaita yrityksen toteuttavan vuorovaikutteisia myyntitapaamisia laadukkain tuloksin.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tutkija pyrkii ratkaisemaan tutkimusongelmaa käyttäen prosessissa tukena tutkimukseen haastateltuja henkilöitä. Haastatteluiden avulla tutkittiin eri yritysten nykytilaa sekä ajatuksia myyntitapaamisen yhtenäisen toimintatavan toteutumisesta. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tutkija on tutkimuksen ajan pyrkinyt myös itse työskentelemään yhtenäisen toimintatavan tekijöiden ratkaisemiseksi. Tutkimukseen haastateltiin seitsemän henkilöä, jotka edustivat laajasti eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Haastateltavat on valittu henkilön myyntityön kokemuksen sekä heidän edustamien yritysten hyvien toimintamallien maineen perusteella.

Diplomityö on tehty Seidat Oy:n toimeksiantona ja aihe on kehitetty yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Aihe on kehitetty Seidat Oy:n tekemien asiakasprojektien innoittamana. Seidat Oy on asiakasprojekteissaan kehittänyt asiakkailleen yhtenäistä myynninmallia tukevia esitysmuotoisia myynnin materiaaleja Seidat -työkalua hyödyntäen.

Tässä diplomityössä hyödynnetään prosessijohtamiseen sekä myynnin johtamiseen ja myyntityöhön liittyviä tutkimuksia. Tutkimuskirjallisuudessa on myyntitapaamiseen ja sen kehittämiseen liittyen selvä aukko, johon tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan. B2B-myyntityötä koskevasta kirjallisuudesta ei tämän prosessin aikana löytynyt tutkimusta myyntitapaamisen merkityksestä ja roolista myyntiprosessin toteutumisen kannalta. Tyypillisesti tutkimuksissa on pureuduttu myyntiprosessiin kokonaisuutena tai

myyjän henkilökohtaiseen myyntityyliin (Jordan & Kelly, 2015; Koski, 2014; Parvinen, 2013; Viio, 2011), mutta myyntitapaamiseen keskittyvät prosessikuvaukset sekä johtamisen ja ohjaamisen tutkimukset ovat vähäisiä.

Tämä tutkimus on rajattu B2B-myyntiä tekevien yritysten myyntimallien tutkimiseen. Erytisen tarkastelun kohteena on myyntitapaamisten toimintamallin systemaattinen toteuttaminen. Tavoitteiden ja tutkimuksen tarkoituksen pohjalta on muodostettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan:

1. Kuinka yhtenäisesti myyntitapaamiset toteutuvat B2B-myyntissä tällä hetkellä?
2. Miten myyntitapaamisten yhtenäistä toteuttamista voi B2B-myyntissä johtaa skaalautuvana prosessina?
3. Miltä osin Seidat-esitysalustatyökalu vastaa tunnistettuihin tekijöihin myyntitapaamisten johtamisen näkökulmasta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on tutkia tämän hetken tilannetta ja nykyisten käytössä olevien ratkaisujen toimivuutta myyntitapaamisten tulosten ja laadun varmistamiseksi. Ensimmäinen tutkimuskysymys sisältää yleisen tarkastelun siitä, millaisena myyntitapaamisten yhtenäinen toteuttaminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa. Tavoitteena on löytää selkeitä vastauksia siihen, miten myyntitapaamisten toimintamallia johdetaan tällä hetkellä ja miten se auttaa kehittämään myyntitapaamisia. Samalla nostetaan esille haasteita ja huomioita siitä, miksi yhtenäisiä myyntitapaamisia ei ole toteutettu.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoite on löytää haastatteluista tekijöitä, joilla yhtenäisen toimintatavan jalkauttaminen ja jatkuva kehittäminen on toteutettavissa. Skaalautuvuudella tarkoitetaan sitä, miten yhtenäinen toimintatapa tulee johtaa ja ohjata, jotta sitä toteuttaa koko organisaatio sen koosta riippumatta. Samoin toisen tutkimuskysymyksen avulla hahmotetaan tunnistettujen tekijöiden merkitystä ja roolia yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin rakentamisessa.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena on selvittää, miltä osin Seidat-esitysalustatyökalu soveltuu niiden haasteiden ratkaisuun, joita yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin toteuttamisessa on.

Työn aluksi esitellään työn teoreettinen viitekehys, joka käsittää myynnin teorian lisäksi prosessijohtamiseen liittyvää tutkimusta. Teoriaosan viimeisessä alaluvussa käsitellään myyntityötä prosessijohtamisen näkökulmasta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen esitellään metodologia, jossa kuvataan tämän toimintatutkimuksen toteutustapa, ja miten aineisto on tuotettu ja analysoitu. Tämän jälkeen kuvataan tutkimustulokset alkaen myyntitapaamiskonseptin tekijöiden tutkimisesta sisällön analyysin keinoin. Toisessa tuloksia käsittelevässä alaluvussa avataan prosessijohtamisen teoriaa hyödyntämällä muodostetut mallit myyntitapaamiskonseptin rakentamisesta ja merkityksestä yritykselle. Työn viimeisessä luvussa tiivistetään tutkimustulokset, pohditaan niiden merkitystä ja mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu myynnin ja prosessijohtamisen tutkimuskirjallisuudesta perustuen tutkimuksen tavoitteeseen löytää myyntitapaamisten johtamisen kannalta merkittävät tekijät sekä mallintaa niiden avulla systemaattisen myyntityön mahdollistava myyntitapaamiskonsepti B2B-myyntityöhön. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan myynnin tutkimusta ja siinä keskitytään tämän tutkimuksen kannalta merkittäviin osiin, eli B2B-myyntiin, myyntityyleihin sekä myyntitapaamiseen. Toisessa alaluvussa nostetaan prosessijohtamisen teorioista tämän tutkimuksen kannalta merkittävät osat. Kolmannessa alaluvussa tuodaan esille miten yrityksen myyntiprosessi ajatellaan tällä hetkellä sekä lisäksi miten myyntitapaaminen asettuu yritykseen myyntiprosessiin. Tämän lisäksi esitellään yleinen myyntitapaamisen malli.

2.1 Myyntitapaaminen B2B-myynnissä

Myyntiä on tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltu sekä yrityksen toimintona että yksilön eli myyjän, tekemänä myyntityönä (Bonoma, 2006; Kairisto-Mertanen, 2003; Koski, 2014; Laine, 2008; Rope, 2003; Vuokko, 2003). Myyntitapaamisissa henkilökohtainen myyntityö antaa yrityksen myynnille kasvot (Roune & Joki-Korpela, 2008; Vuokko, 2003). Myyntitapaamiset ovat yrityksen näkökulmasta kriittinen osa myyntiprosessia ja vaikuttavat merkittävästi potentiaalisen asiakkuuden syntymiseen.

Tässä tutkimuksessa keskiössä on myyntitapaaminen ja sitä käsitellään yrityksen toteuttamana prosessina johtamisen näkökulmasta. Henkilökohtaisen myyntityön näkökulma on kuitenkin vahvasti läsnä tutkittaessa myyntitapaamisia, sillä myyntitapaamisen kulku perustuu aina lopulta yksilöiden väliselle vuorovaikutukselle. Tämän vuoksi näen molempien näkökulmien tukevan tutkimukseni tavoitetta löytää tekijät, jotka mahdollistavat yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin luomisen. Tavoitteena on tunnistaa tekijät myyntitapaamiskonseptin toteuttamiseksi, jolla kehitetään yrityksen tekemää myyntityötä sekä ohjataan yksittäisen myyjän toteuttamia myyntitapaamisia.

Myynti voidaan jaotella eri osa-alueiksi; uusasiakashankinta, asiakaspalvelu, uuskauppamyynti, täydennysmyynti ja lisämyynti (Rope, 2003; Kotler ym. 2005; Ojanen, 2010). Näissä korostuvat myyntiprosessin hallinnan erilaiset vaatimukset liittyen myyntimuotoihin tai tavoitteisiin (Laine, 2008; Roune & Joki-Korpela, 2008).

Myyntiprosessi toistuu samankaltaisena eri myyntimuodoissa, vaikka myyntiprosessin vaiheiden määrä ja kesto voi vaihdella (Jobber & Lancaster 2005; Vuokko, 2003). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan lähinnä uusasiakashankintaa ja yleisesti myyntitapaamista. Erilainen käyttäytyminen eri myynnin osa-alueilla ei ole tämän tutkimuksen aihe. Tämän lisäksi voidaan todeta, että myyntityötä tehdään kasvotusten ja etätapaamisissa. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella näiden eroja, vaan tutkitaan myyntitapaamisten toteuttamista yleisesti.

Tässä luvussa käsitellään aluksi B2B-myyntiin liittyvää tutkimusta kooten näkökulmia siitä, mikä on myyntityön tavoite ja mitä osaamista myyntityö vaatii sekä yrityksen että henkilökohtaisen myyntityön näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan myyntityöhön liitettäviä myyntityylejä. Myyntityylit nähdään pohjana sille, millaista toimintatapaa yritys myyntitapaamisissa tavoittelee. Lopuksi syvennyttään tämän tutkimuksen keskiössä olevaan myyntitapaamiseen.

2.1.1 B2B-myynti

B2B-myyntillä eli business to business -myyntillä tarkoitetaan yritysten keskinäistä kaupankäyntiä. Kaupanteko asiakkaiden, ja tässä tapauksessa asiakasyritysten, kanssa on yrityksen liiketoiminnan ydin, mitä markkinointi ja myynti toteuttavat ja tukevat (Rope, 2003). Ammattimaisen markkinoinnin ja myynnin tarve on tänä päivänä suuri, sillä teknologioiden ja tuotantotapojen prosessien kehittyminen ovat lisänneet tarjontaa markkinoille (Suokko, 2003.)

Myyntityön perusta on asiakkaaseen vaikuttaminen (Rope, 2003; Tikkanen, Aspara, & Parvinen, 2007). Rope (2003) kuvaa asiakkaaseen vaikuttamista henkilökohtaisen sitoutumisen kautta: asiakas ei sitoudu vain yritykseen tai tuotteeseen, vaan myös henkilötasolla. Asiakas on siis saatava haluamaan myytävää asiaa ja ostamaan se juuri sinulta (Rope, 2003).

Rope (2003) korostaa myös, että ostopäätöstä tehtäessä tunteilla ja erityisesti luottamuksen tunteella on suuri merkitys, ja näihin myyjän tulee pystyä vaikuttamaan niin, että ostopäätös on helpompi tehdä. Tavoitteena myyntityössä on saada toistettua asiakkaiden myönteisiä ostopäätöksiä. Toiston toteutuminen on myyntityön haaste, koska tulokset syntyvät toteutuneista myönteisistä päätöksistä. (Alanen, Mälkiä, & Sell, 2005)

Vuorovaikutusosaaminen korostuu henkilökohtaisessa myyntiprosessissa ja sen hallinnassa (Karisto-Mertanen, 2003; Vuokko, 2003; Alanen ym., 2005). Myyjän työn perusta on ratkaisukeskeisyydessä, mikä tarkoittaa käytännössä vuorovaikutteista ongelmanratkaisua asiakkaalle parhaan ratkaisun löytämiseksi (Kairisto-Mertanen, 2003; Vahvaselkä, 2004).

Vaikuttava myynti vaatii lisäksi tuoteosaamista sekä markkina- ja kilpailutilanteen tuntemusta, joita voidaan kuvata toimialaosaamisena. Myyntityössä tästä muodostuu liiketoimintaosaaminen (Rope, 2003; Pekkarinen ym. 2006; Vuokko, 2003). Vahvaselän (2004) mukaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen onkin B2B-myyntityössä erityisen vahvassa roolissa.

Myyntitaitoa leimaa yhä myynti siitä, että huippumyyjiksi synnyttään. Nykykäsityksen mukaan myyntitaito on kuitenkin täysin opittavissa oleva taito, vaikka joillakin henkilöillä olisikin siihen luontaisesti paremmat edellytykset kuin toisilla. (Rope, 2003.) Parvisen mukaan tuottava, tehokas ja laadukas toiminta myyjällä voi tulla erilaisilla tavoilla, joihin aina vaikuttavat myös myyjän koulutustausta, persoonallisuustekijät ja tilannetekijät (Parvinen, 2013)

Yksittäisen myyjän kehityskaari sekä onnistuneiden tapaamisten toistamisen kyky eivät riipu pelkästään myyjän omista taidoista tai kehityskyvystä. Rounen ja Joki-Korpelan (2008) mukaan myyntityössä menestyminen vaatii asiakasrajapinnassa tehtävän työn lisäksi hyvää yhteistyötä yrityksen oman organisaation sisällä, ja onnistumiset voivat toisinaan olla riippuvaisempia siitä kuin asiakkaasta. Myös (Pöllänen, 2003) korostaa myyntityön sidonnaisuutta organisaation sisäiseen toimintaan.

Tässä tutkimuksessa B2B-myyntityötä ja erityisesti siihen sisältyvää myyntitapaamista tarkastellaan organisaation sisäisten prosessien ja niiden johtamisen näkökulmasta. Pyrkimyksenä on löytää konkreettisia työkaluja B2B-myyntitapaamisten systemaattiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Hätösen (2003) sekä Otalan (2008) tavoin tämä tutkimus nostaa esille yrityksen prosessien ja käytäntöjen merkityksen organisaation myynnillisessä osaamisessa yksilöiden osaamisen lisäksi.

Yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta myynti on yleensä tärkein rajapinta asiakkaaseen, mutta sen taustalla vaikuttaa useita eri toimijoita, jotka voivat olla myös eri yksiköiden alla. Haasteena on tällöin eri prosessien yhteen sovittaminen niin, että koko

organisaatio saadaan tukemaan tehokkaasti myyntiä. Nykyään puhutaankin *myyntihenkisyydestä*, millä tarkoitetaan koko yrityksen henkilöstön tahtotilaa toimia myyntiä edistävasti. Yrityskulttuurin ylläpitäminen myyntihenkisenä vaatii hyvää johtamista, hyvää ja avointa viestintää sekä yhteistyötä yli osastorajojen. Lisäksi oikeanlainen ilmapiiri ja yhteinen sitoutuminen yrityksen strategioihin on tärkeää. Yrityskulttuuri näkyy sekä yrityksen sisäisissä toimissa että välittyy asiakkaille. (Kärnä, 2010)

2.1.2 Myyntityylit myyntitapaamisen toimintatavan pohjana

Toimintatapa asiakaskohtaamisissa muodostuu niistä yrityksen säännöistä ja prosesseista, joilla liiketoimintaa toteutetaan. Osa näistä on opetettu henkilöstölle ja osa sulautettu järjestelmiin (Merholz, 2009). Myyntityyli -käsite taas kuvaa yleisemmällä tasolla sitä, millainen käsitys myynnistä, sen merkityksestä ja tavoitteesta myynnin taustalla asiakaskohtaamisissa näkyy. Edellä muodostettu määritelmä perustuu tulkintaan siitä, miten Jokiniemi (2014) tutkimuksessaan myyntityylejä käsitteli.

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään myyntitapaamisten johtamiseen mallia, jonka avulla toimintatapaa myyntitapaamisissa voidaan toistaa samankaltaisena myyjästä riippumatta. Myyntityylit nähdään yrityksen tavoitteleman toimintatavan pohjana myyntitapaamisissa. Jotta myyntitapaamiskonseptin perustaksi voidaan muodostaa B2B-myyntiin parhaiten soveltuva toimintatapa, on ymmärrettävä eri myyntityylit ja niiden soveltuvuus B2B-myyntiin. Tässä luvussa tarkastellaan myyntityyliä kehittymistä historiallisesti muovautuvana prosessina, johon vaikuttaa yleinen kulttuurinen ilmapiiri ja muut aikakautta leimaavat olosuhteet.

Petri Parvinen on ensimmäinen suomalainen myynnin professori. Parvisen (2013) kirjassa *Myyntipsykologia* on kuvattu 1900-luvun alun myyjä, miten hän oli ylpeä, osaava, yritykselle hyvää mainetta rakentava ja eettisesti tiedostava ammattilainen. Myyntityön korkea moraalit ja ylpeä asiakkaalle arvoa tuottava ammattilaisuus katosivat maailmansotien jälkeisenä aikana, jolloin kasvavat kansantaloudet loivat myyjille suuren markkinan, jossa toimia. Jälleenrakentamisen aikana keskityttiin koulutuksissa ja kirjallisuudessa enemmän kaupan voittamiseen ja päättämiseen kuin asiakkaalle saatavan lisäarvon tuottamiseen. Tämän ajan lausahduksia ovat: ”huijattavia syntyy koko ajan lisää, joten huijaaminen kannattaa aina”, ”kaikkihan näin tekevät” sekä ”aina klousaamassa”. (Parvinen, 2013.)

Jälleenrakentamisen ajoista on kuitenkin tultu eteenpäin ja myyntityö kehittynyt lähemmäs sen varhaisia vaiheita leimaavaa eettisesti tiedostavaa ammattilaista. Jouni Koski (2014) toteaa väitöskirjassaan *Myyntityö ammattina* myyntityön muuttuneen perinteisten ammattien erityisosaamisen ja asiantuntemuksen yhdisteeksi. Koski (2014) kuvaa asiakkaan tilanteen ymmärtämistä ja tarpeiden tunnistamista tärkeäksi osaksi myyntiosaamista: asiakkaat kokevat myyjän hyödylliseksi, kun he ovat yhdessä kehittäneet ongelmaan ratkaisun. Parvisen (2013) mukaan nykyaikaisella myyjällä onkin korkeakoulututkinto ja heiltä odotetaan vahvan substanssiosaamisen lisäksi numeroiden, teknologioiden ja kokonaisuuksien johtamisen kykyä.

Myös tunnetun yritysvalmentaja Tuija Rummukaisen (2008), joka haastatteli 120 myyntityössä menestynyttä henkilöä kirjaansa *Huippumyyjä*, kuvaus hyviä myyjiä yhdistävistä tekijöistä tukee Parvisen (2013) ja Kosken (2014) näkemyksiä. Huippumyyjiä yhdistää ammattiylpeys, ammatin arvostus sekä halu kehittyä myyjänä. Hyvä myyjä osaa kuunnella ja ymmärtää asiakasta ja haluaa kehittää itseään ja asiakassuhdetta. (Rummukainen, 2008.)

Edellä esitellyt tutkimukset ja kirjallisuus osoittavat, että nykyään myyntityöltä odotetaan toimintaa, joka pohjautuu korkeaan moraaliin, asiantuntijuuteen, jatkuvaan reflektioon ja ongelmanratkaisukykyyn. Samankaltaiselle perustalle voi nähdä pohjautuvan myös Sini Jokiniemen (2014) väitöskirjassaan esittelemistä myyntimenetelmistä (Taulukko 1.) uusimmat: neuvoo-antava myynti, ratkaisumyynti ja arvopohjainen myynti. Ratkaisumyynti onkin neuvoo-antavan myynnin ja arvomyynnin rinnalla yksi niistä B2B-myyntimenetelmistä, joiden on useissa tutkimuksissa nähty lisäävän asiakasyritysten liiketoiminnan tehokkuutta (Terho, 2012; Tuli, 2007).

Sullivan (2012) puhuu *ratkaisukeskeisestä myynnistä* ja näkee edellisten tavoin sen tuottavan lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaan markkinan, liiketoiminnan tilan ja ongelmien ymmärtäminen vaatii myyjältä ponnisteluja, kykyjä ja resursseja. Yhdessä asiakkaan kanssa kehitetty ongelmanratkaisu kuitenkin mahdollistaa todellisen lisäarvon tuottamisen asiakkaalle (Sullivan, 2012) myös (Bonney & Williams, 2009)

Taulukkoon 1. on koottu Sini Jokiniemen (2014) väitöskirjassaan esittelemät erilaiset myyntityylit (myyntisuunta), niiden luojat (tekijä) ja arvon luonti -ajatuksen. Varhaisimpien joukossa on mukautuva myyntityyli, jota myös Parvinen (2013) kirjassaan käsittelee. Arvon luonti -ajatuksen voidaan nähdä kehittyvän ja sanottuvan jatkuvasti

asiakaskeskeisempään suuntaan tullessa kohti arvomyyntiä. Toisaalta jo varhaisessa mukautuvassa myynninmallissa myyjän tehtäväksi nähdään oman tekemisen mukauttaminen asiakkaan tilanteeseen.

Myyntisuunta	Tekijä(t)	Keskittymissuunta (myyntitapaaminen / myyntiprosessi)	Arvon luonti	Konteksti arvon luontiin
Ennakoiva lähestymistapa	(Weitz, 1981)	Myyntitapaaminen	Myyjä valitsee strategian jokaiseen myyntitilanteeseen erikseen.	Dynaaminen malli, joka yhdistää myyjän, ostajan tarpeen sekä myyjän ja ostajan vuorovaikutuksen.
Mukautuva myyntimalli	(Evans, 1963); (Sheth 1976); (Tosi, 1966); (Spiro, 1990); (Weitz, 1986)	Myyntitapaaminen	Myyjä mukauttaa oman myynnin asiakkaan kanssa käytyyn vuorovaikutukseen.	Tilannekohtainen vuorovaikutus ostajaan.
Asiakaslähtöinen myynti	(Saxe, 1982)	Myyntitapaaminen	Myyjä auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksen.	Asiakkaan tarpeet ja pitkän ajan kehitys kuvaa asiakassuhdetta.
Suhde myynti	(Weitz, 1999)	Myyntiprosessi	Myyjä kehittää, turvaa ja vaalii asiakassuhdetta.	Pitkäaikainen asiakassuhde, joka mahdollistaa lisäarvon luonnin.
Neuvoa-antava myynti	(Liu, 2001)	Myyntiprosessi	Myyjä ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan ja lisää asiakkaan tietämystä.	Asiakkaan liiketoiminnan tavoitteet ja päätöksentekoprosessi antavat raamit myyntiprosessille.

Ratkaisumyynti	(Storbacka, 2011); (Tuli, 2007)	Myyntiprosessi	Myyjä kehittää asiakkaan kanssa ratkaisun asiakkaan hyödyksi.	Ratkaisun kehittäminen asiakkaan näkökulmasta, johon osallistuu koko myyntiyhtiö, ei vain myyntitiimi.
Arvopohjainen myynti	Anderson ym. (2007); Kaario ym. (2004); Rackham & DeVincentis (1999); Terho ym. (2012); (Töytäri, 2011)	Myyntiprosessi	Myyjä työskentelee asiakkaan kanssa parantaakseen asiakkaan prosesseja sekä näyttää tuotetun arvon määrällisesti.	Luotettu kumppani, vastavuoroinen arvo ja ymmärrys liiketoimintamallista, prosessista. Yhdessä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta.

Taulukko 1. Myynnin tutkimuksen kehittyminen (muokattu lähteestä Jokiniemi, 2014)

Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on tunnistaa erilaisten myyntityön suuntausten olemassaolo ja vaikutus eri ajattelutapoihin myynnistä. Näen mukautuvan myynninmallin olevan pohja tämän jälkeen kehitetyille myyntityyleille, koska niissä kaikissa keskiössä on asiakkaan kanssa rakennettava luottamuksellinen ja vuorovaikutteinen suhde. Parvinen (2013) kirjoittaa, että adaptiivisen eli mukautuvan myyntityylin lähtökohtana on, että jokainen asiakas kohdataan eri tavalla. Herkkyys ja tunneäly asiakaskohtamisissa kehittävät mukautuvan myyntityylin kehittymistä. Myyntitilanteessa asiakkaalle tulee välittyä myyjän ymmärrys asiakkaan tilanteesta tai yritys ymmärtää sitä. (Parvinen, 2013.)

Mukautuva myynti on yksi vahvimmista myyntipsykologian suunnista ja se haastoi vahvasti 1980-luvulla olleet systemaattiset käytännöt korostaen tilannetajun ja intuition roolia. Parvinen kirjoittaa, että systemaattisesti toteutettava myynti on ristiriidassa mukautuvan myyntityylin asiakaslähtöisen räätälöinnin kanssa. Parvisen mukaan systemaattinen johtaminen ohjaa käyttäytymistä ohjeiden noudattamiseen, sooloihin ehkäisyyntä sekä järjestelmälliseen asiakassuhteen rakentamiseen. Parvinen (2013.)

Jos yrityksen asiakkaiden asiakaskokemusta halutaan yhtenäistää, tulee kuitenkin tiedostaa, millaista myyntiä se haluaa myyjiensä toteuttavan ja pystyä systemaattisesti tukemaan myyjää halutuissa tavoitteissa. Systemaattisen johtamisen ei välttämättä tarvitse olla ristiriidassa mukautuvan myyntityylin kanssa. Laine (2008) kirjoittaa systemaattisesta myyntityöstä, jossa toistetaan ennalta suunniteltua prosessia uudelleen ja uudelleen. Laineen mukaan prosessi vapauttaa myyjät innovatiivisempaan asiakastyöhön ja uusasiakashankintaan, eikä myyjän tarvitse luopua luovuudestaan.

Näen Laineen (2008) tavoin systemaattisen toimintatavan luovan prosessin, jonka avulla myyjät saavat tasavertaiset valmiudet toimia myyntitapaamisissa. Haasteena on luoda systemaattinen toimintamalli ja löytää sellaiset työkalut, joiden avulla systemaattista toimintatapaa voidaan toteuttaa asiakkaille mukautuvina myyntitapaamisina. Tähän haasteeseen pyritään tällä tutkimuksella vastaamaan.

2.1.3 Myyntitapaaminen

Myyntitapaaminen on yrityksen myyjän ja asiakkaan ostajan välinen kohtaaminen, jossa rakennetaan luottamusta, selvitetään tarvetta ja luodaan kaupan syntymisen edellytyksiä. Tässä kappaleessa käsitellään aluksi B2B-myyntitapaamisen yleispiirteitä sekä myyjän roolia nykyaikaisessa B2B-myyntitapaamisessa. Lopuksi myyntitapaamista tarkastellaan asiakasnäkökulmasta asiakaskokemuksen sekä arvonluonnin kannalta merkittävänä tapahtumana.

Tyypillinen B2B-myyntitapaaminen kestää 60 minuutista 90 minuuttiin ja yleensä se järjestetään ostajan toimitiloissa. Yrityksen myyntiprosessiin liittyy yleensä tietyn ajanjakson aikana toteutuneiden myyntitapaamisten sarja (Viio, 2011). B2B-myyntityössä ostaja on usein eri kuin tuotteen tai palvelun käyttäjä. Asiakas pyrkii tekemään päätöksiä, jotka ovat suhteessa ostajayrityksen tavoitteisiin. Motivaatio ostaa lähtee ostetun palvelun tai tuotteen tuottamasta lisäarvosta yrityksen liiketoiminnalle. (Schmitt, 2003).

Parvinen (2013) pitää myyntitapaamisen ytimenä presentaatiota eli tarjoaman esittelyä. Myyjän tunnistettua asiakkaan tarpeet ja halut, hän voi esitellä oman tuotteen, palvelun tai kokonaisratkaisun edut ja hyödyt, eli millä tavoin se ratkaisee asiakkaan tarpeita. Powerpoint-tyyppiset esitykset ovat mahdollistaneet myyntitapaamisten siirtymisen

fyysisistä tuote- ja palveluesityksistä neuvotteluhuoneissa esitettäviin esittelyihin (Parvinen, 2013).

Nykyään asiakkaalla on mahdollisuus itse etsiä ja löytää tarvittavaa tietoa ennen ja jälkeen ostamisen (Ostrom, 2015; Spina, 2013). Tästä johtuen myyjän tulee olla ammattimaisempi kuin koskaan. Asiakas ei odota myyjältä myyntitapaamisessa tuotetietoutta, vaan ratkaisukykyä ja palvelua. Myyjän tulee auttaa asiakasta kehittämään hänen liiketoimintaansa seuraavalle. (Dixon, 2012.)

Storbacka (2009) nostaa asiakastuntemuksen yhdeksi yrityksen kriittisistä osaamisalueista kilpailuedun luomiseksi. Hyvä asiakastuntemus saavutetaan aktiivisella työskentelyllä sen eteen, että ymmärrettäisiin aidosti asiakkaan arvontuotannon logiikka, esimerkiksi asiakkaan tavoitteiden prosessien kautta. Parhaalla tasolla myyjä voi proaktiivisesti ennakoida asiakkaan tilanteen ja olla näin valmiina auttamassa heti asiakkaan ongelman tullessa esiin. (Storbacka, 2009.)

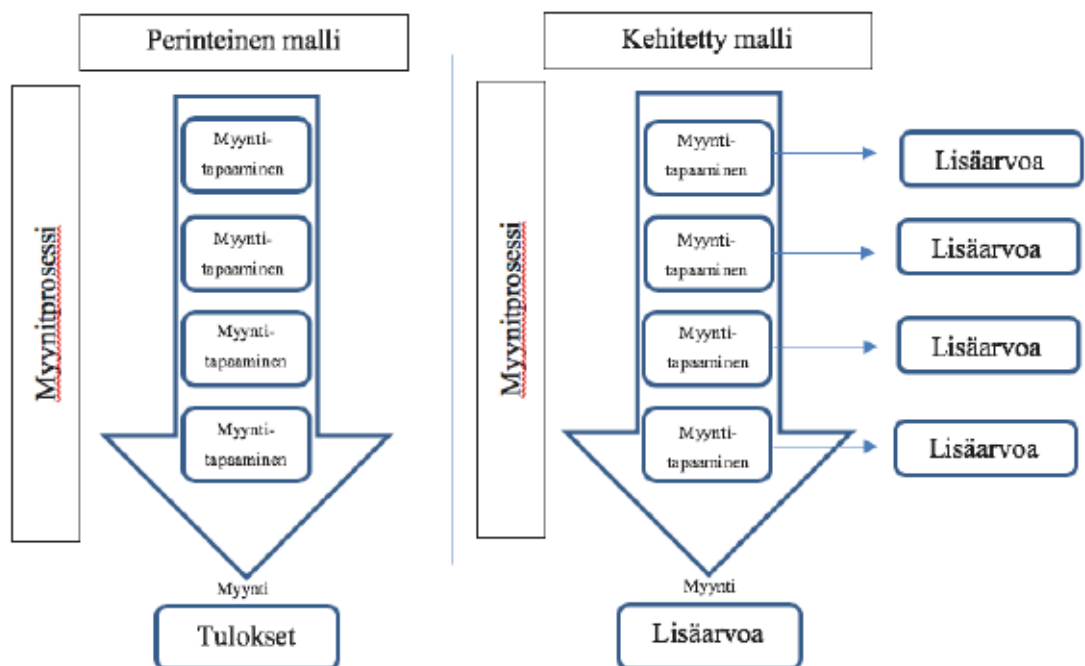
Vaikka myyntitapaaminen on yrityksen näkökulmasta vain yksi osa myyntiprosessia, jota myyntityö toteuttaa, tapaamiset ovat ainut osa prosessia, joka näkyy asiakkaalle. Henkilökohtaisella myyntityöllä voidaan vaikuttaa ja rakentaa asiakkaalle välittyvää kuvaa myyjästä ja yrityksestä (Vuokko 2003). Myyntitapaamista onkin 2000-luvulle tullessa alettu käsittelemään myös asiakaskokemuksen kannalta merkittävänä tapahtumana (Schmitt, 2003; Ratiu ja Iliuță, 2008).

Asiakkaan näkökulmasta vuorovaikutus myyjäyrityksen kanssa tapahtuu asiakaskohtaamisissa, joita ovat ainakin myyntitapaamiset, asiakaspalveluasiointi, asiakasvastaavan kohtaamiset sekä tuotteen tai palvelun käyttötilanteet. Näistä kaikista syntyy asiakaskokemus, joka vaikuttaa asiakaspysyvyyteen sekä uusintaostoihin. (Schmitt 2003; myös Ratiu ja Iliuță, 2008.) Asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen vaatii siis huomioita myyjiltä ensimmäisistä kontakteista lähtien.

Useiden tutkimusten mukaan asiakassuhteet ovat B2B-myyntityössä kompleksisia ja niiden vaaliminen on merkittävässä osassa yhteistyön jatkuvuuden kannalta (Lemke, 2011; Mark Hollyoake, 2009; Zolkiewski, 2017). Ratiu ja Iliuță (2008) painottavatkin, että yrityksen tulisi johtaa kohtaamisten laatua ja johdonmukaisuutta. Laadukasta suorittamista tukee parhaiden käytäntöjen ja haluttujen toimintatapojen täsmentäminen myyntityötä tekeville (Ratiu ja Iliuță 2008).

Myyntin tutkimus on ylipäättään kehittynyt kohti asiakasnäkökulmaa. Kun markkinointiteoriat aiemmin keskittyivät talouslukuihin ja tuotetietouteen, nykyään keskittyminen on asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksessa sekä lisäarvon tuottamisessa. (Lindgreen, 2009; Vargo, 2004). Silti asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksesta on tutkimusta ja kirjallisuutta todella vähän. (Hohenschwert, 2015).

Uusissa B2B-myyntin tutkimuksissa on todettu lisäarvon luonnin tapahtuvan myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa (Corsaro, 2010; Edvardsson, 2008; Grönroos, 2011; Haas, 2012; Hohenschwert, 2015). Jokiniemi (2014) on tutkinut myyntiprosessin sisältä myyntitapaamisten arvontuottoa sekä myyjä- että asiakasyritykselle. Kuvassa 1 on havainnollistettu, miten uusi tapa ajatella myyntiprosessia ja sen tuottamaa hyötyä eroaa perinteisestä mallista.



Kuva 1. Perinteinen ja kehitetty myyntimalli (muokattu lähteestä Jokiniemi, 2014)

Myyntiprosessi tuottaa asiakkaalle dynaamisesti arvoa jo ennen tapaamista sekä sen tai niiden aikana. Tuotettu lisäarvo kumuloituu asiakkaalla edellisissä vaiheissa tuotetun arvon päälle. Tämän lisäksi lisäarvo laajenee asiakasyritykseen yrityksen läsnä olevien edustajien lukumäärän kasvaessa. (Bolton, 2003; Chumpitaz, 2004; Jokiniemi, 2014; Jonsson, 2003).

Myyntitapaamiset ovat myyjäyrityksenkin kannalta potentiaalisia tilanteita muun kuin suoraan rahallisesti mitattavan lisäarvon tuottamiseen. Jokiniemen (2014) mukaan

myyjäyrittäjä voi oppia kohtaamisissa asiakkaan tilanteesta, muista sidosryhmistä ja niiden suhteista sekä asiakkaan tulevaisuuden tavoitteista. Tämä asiakastuntemuksen kartuttaminen on myyjäyrittäjän tulevaisuudelle arvokasta tietoa. (Jokiniemi, 2014)

2.2 Prosessijohtaminen

Zairin (1997) mukaan prosessi voidaan määrittellä toisiinsa liittyvien tehtävien sarjaksi, jota ohjataan halutun tavoitteen saavuttamiseksi ja joka muuntaa panokset niiden arvoa lisäämällä tuotoksiksi. Prosessilla on siis oltava ennustettavat ja määritellyt panokset sekä ennustettavat ja tavoitteita vastaavat tuotokset. Lisäksi prosessissa on oltava lineaarinen ja looginen virtaus tai sarja toimintoja, ja yksittäisten vaiheiden ja toimintojen tulee olla selkeästi määriteltyjä. (Zairi, 1997)

Toisaalta Palmbergin (2009) mukaan prosessi on toistettavissa oleva horisontaalinen toimintojen sarja, joka muuttaa resurssien avulla panokset tuotoksiksi, jotka vastaavat asiakkaiden tai jonkun muun sidosryhmän tarpeita. Tämä määritelmä vastaa pääpiirteissään edellä esitettyä, mutta korostaa, että prosessit ovat toistuvia tai toistettavissa olevia toimintojen sarjoja, eivätkä ainutkertaisia kokonaisuuksia kuten projektit. Kyseinen määritelmä on synteesi perustuen useisiin lähteisiin ja käytetään myös tässä työssä prosessin määritelmänä. (Palmberg, 2009)

Palmberg (2009) esittelee useampiin lähteisiin perustuen kolme prosessikategoriaa, joista ensimmäinen on *strategisen johtamisen prosessit*. Tähän kategoriaan kuuluvien prosessien tarkoitus on muodostaa strategia ja suunnitella sen toteutus- ja valvontatavat. *Operatiiviset toimitusprosessit* puolestaan tuottavat ulkoisille sidosryhmille, eli käytännössä asiakkaille, heidän tarpeitaan vastaavia palveluja tai tuotteita. Kolmas kategoria eli *tukiprosessit* luovat edellytykset toimitusprosessien toiminnalle. (Palmberg, 2009) Toinen käytetty jakotapa liiketoiminnan eri prosesseista on ydin- ja tukiprosessit. Tässä jaottelussa ydinprosessin määritelmä vastaa operatiivista toimitusprosessia ja tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan, kuten edellä. (Laamanen & Tinnilä, 2009) Tässä tutkimuksessa myyntitapaaminen ajatellaan toimivan asiakkaalle arvoa tuottavana ydinprosessina ja yrityksen myyntiprosessin muut osat sen tukiprosesseina.

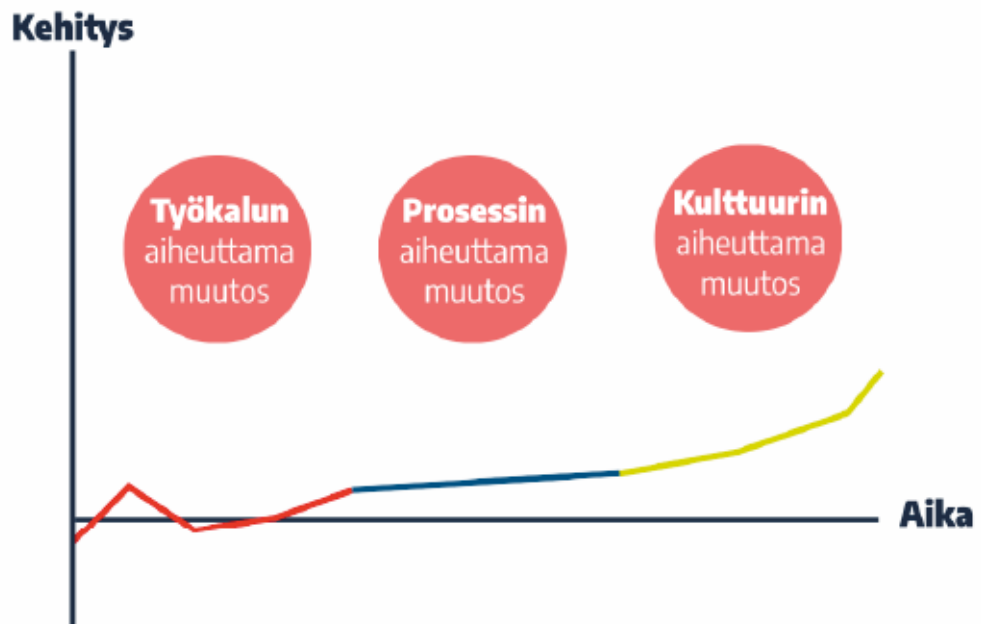
Hannukainen (2006) korostaa, että mikäli prosessit onnistutaan määrittelemään ja mallintamaan hyödyllisellä tavalla, edesauttaa se organisaation toiminnan systemaattista

ja tehokasta kehittämistä. Kehitys ei kuitenkaan tapahdu pelkän prosessien kuvaamisen avulla, vaan prosessien kuvaukset ovat apuvälineitä, joita käytetään organisaation kriittisiä työtehtäviä koskevassa dialogissa. Kuvaamisessa tulee välttää tarkkaa teknistä kuvaamista ja pyrittävä korostamaan asiakasnäkökulmaa sekä muistettava, että kuvaukset eivät toteuta prosesseja vaan ihmiset. Oleellista kehityksen näkökulmasta on siis varmistaa, että ihmiset myös toimivat sovittujen mallien mukaisesti (Hannukainen, 2006)

Hines, Taylor & Walsh (2018) ovat tutkimuksessaan kuvanneet miten toiminnan kehittäminen etenee kolmivaiheisesti (kuva 2). Kolmas ja paras vaihe on kuten edellä kuvattu: ihmiset toteuttavat ja kehittävät sovittuja prosesseja sekä toimintamalleja. Ensimmäinen vaihe on, että tiettyjä toimintoja suoritetaan eri työkalujen avulla. Tässä vaiheessa toimintaa ei ole systematisoitu prosessin omaiseksi eikä työkalujen keskinäisiä riippuvuuksia ole tunnistettu. Yksittäisen työkalun tuoma hyöty kokonaisuuteen voi olla sekä positiivista että negatiivista – kuvaavaa on toiminnan tehokkuuden epävakaus.

Toisessa vaiheessa toiminta on muodostettu prosessiksi, jossa on parhaat työkalut käytössä. Tässä vaiheessa prosessin muutoksen hallintaan tarvitaan selkeä strateginen etenemissuunnitelma. Toisessa vaiheessa toiminnan tehokkuus vakioituu ja kehittyy vakaasti.

Kolmannessa vaiheessa sekä prosessin että ihmisten toteuttaman toimintamallin kehittämiseen on selkeä strategia. Ihmiset käyttävät työkaluja ja prosesseja parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseen sekä pyrkivät kehittämään omalla toiminnallaan kokonaisuutta. Tässä vaiheessa toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen tulee olla selkeä strategia etenemissuunnitelman lisäksi systemaattista käyttäytymistä ja strategian kehittämistä varten. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tehokkuuden kasvu on vakaata ja selvästi vaikuttavaa. Kuvassa 2. on eroteltu nämä kolme vaihetta ja kuvattu toiminnan tehokkuuden tason vaihtelua aikajanalla. (Hines, 2018)



Kuva 2. Muutostyyppin vaikutus prosessin tehokkuuden tasoon. (muokattu lähteestä (Hines, 2018))

Tämän tutkimuksen myyntitapaamiskonseptin rakentamisen, käyttöönoton ja kehittämisen onnistumiseen liittyy samankaltainen prosessi. Yhtenäistä toimintatapaa toteuttavasta myyntikonseptista on suurin hyöty vasta kun sitä suorittavat ihmiset saadaan sitoutettua konseptiin, heillä on syvä ymmärrys konseptin hyödyistä ja he haluavat sitä sekä suorittaa että kehittää.

2.3 Myyntitapaaminen yrityksen myyntiprosessissa

Myyntitapaaminen on yrityksen näkökulmasta vain yksi osa myyntiprosessia. Asiakkaat näkevät yrityksen myyntityöstä lähes ainoastaan kohtaamiset eli vuorovaikutustilanteet yrityksen edustajan tai edustajien kanssa, eivätkä ollenkaan yrityksen myyntiprosessia myyntityön taustalla (Merholz, 2009). Tämän vuoksi näen myyntitapaamisen hyvin merkittävässä osassa myyjän henkilökohtaisessa myyntiprosessissa, joka lopulta tuo myyjän myynnilliset tulokset.

Jordanin ja Kellyn (2015) mukaan 61% yritysten avainhenkilöistä tunnustaa myyntijohdon koulutuksen puutteellisuuden myyntiputken hallinnan strategiassa ja tekniikassa. Myyntijohdon tärkein tieto on tunnistaa oman toiminnan suurin merkitys

myyntiputken vaiheissa sekä myyntiputken rakenteen merkitys, jolloin he voivat panostaa valmentamiseen mittaamisen sijasta. (Jordan & Kelly, 2015)

Selkeä myyntiprosessi sisältää kuvauksen myynninputkesta, johon on kuvattu miten sitä mitataan ja miten sitä käytetään myyjien suorituskyvyn parantamiseen (Jordan & Kelly, 2015) Myyntiprosessi voidaan määritellä kokonaisuudeksi myyjän tekemiä aktiviteetteja sitoutuneen ostajan saamiseksi (Viio, 2011). Tutkitusti liikevaihdon kasvussa oli 18% ero yritysten välillä, joiden myyntiprosessi oli määritelty ja joiden myyntiprosessi ei ollut määritelty. Myyntiputken kuvauksessa on määritelty prosessin eri vaiheet ja välitavoitteet sekä mitä tehtäviä tulee suorittaa tietyssä myyntiputken vaiheessa. (Jordan & Kelly, 2015)

Vuokko (2003) on kuvannut yrityksen myyntiprosessin yhdeksänvaiheisena prosessina: asiakkuuden kartoitus ja etsintä - kohderyhmän määrittely ja alustava tarvekartoitus - asiakkaan kontaktointi - valmistautuminen myyntitilanteeseen - asiakkaan tarpeiden selvittäminen - tuotteen esittely- asiakkaan kysymysten käsittely - kaupan päättäminen - seuranta ja jälkihoito (Vuokko, 2003). Rope on tiivistänyt saman prosessin viisivaiheiseksi: valmisteluvaihe – myyntikäynti – tarjousvaihe - kaupan päättäminen - jälkihoito (Rope, 2003).

Jordan ja Kelly varoittavat että on helppo sortua yleiseen myyntiputken malliin ja saada keskinkertaisia tuloksia, kun yrityksen tulisi keskittyä myyntiputken ainutlaatuisuuden kehittämiseen. Yrityksen, jotka käyttivät yli 3 h kuukaudessa myyntiputken kehittämiseen saivat 11% paremman liikevaihdon kasvun, kuin yritykset, jotka käyttivät alle 3 h myyntiputken kehittämiseen kuukaudessa (Jordan & Kelly, 2015) Myös Kujansivu (2007) puhuu ainutlaatuisuuden merkityksestä: yrityksen menestymisen erityisyys on usein monitahoista, joka tulisi yrityksen itse tunnistaa ja johtaa sitä (Kujansivu, 2007).

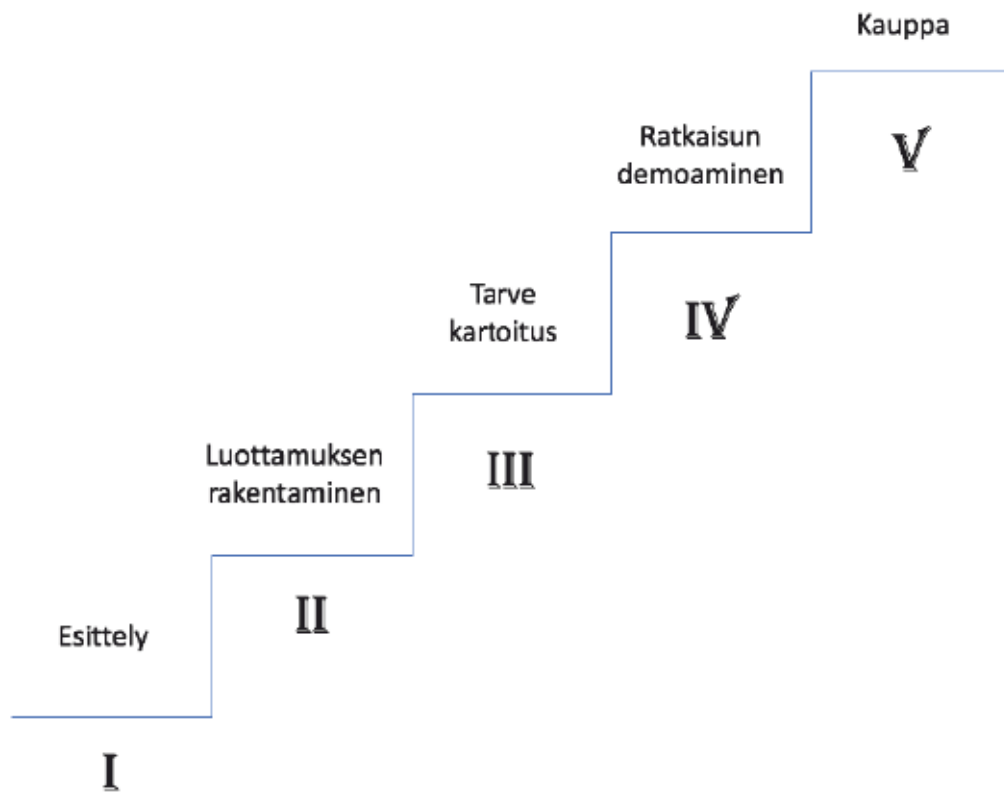
Yrityksen tavoitteisiin pääseminen edellyttää asetetun toimintatavan toteuttamista eli yhteistä ymmärrystä toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Yhteisen osaamisen kehittäminen edellyttää yksilöiden osaamisen jakamista, yhdistämistä ja yhteistä kehittämistä. Yksilöiden muodostaman osaamisen summan tukena on yrityksen prosessit ja käytännöt, jotka osaltaan tehostavat toimintatapaa (Hätönen 2004; Ojala 2008).

Tekemisen osaaminen perustuu oppimiseen ja oppiminen tehtyihin harjoitteiden ja yritysten lukumäärään. Ensimmäinen onnistuminen on prototyyppi, jota lähetään

soveltamaan vastaavanlaisissa tilanteissa. Lisäksi inhimillisessä tekemisessä on läsnä tasot: operaatiotaso sekä operaation merkityksen taso. Tottumukset ja rutiinit antavat tekniikan suoriutua tehtävistä operaatiotasolla, seuraavalla tasolla osataan käyttää rutiineja tarkoituksen mukaisesti. Kehittyneempään osaamiseen kuuluu lisäksi arviointi- ja arvostelukyky. Ylimmäisellä osaamisen tasolla pyrkimyksenä on paras mahdollinen lopputulos, joka vaatii kehittyntä arvostelu- ja itsearviointikykyä. (Rantalaiho 1997). Tässä tutkimuksessa etsitään myyntitapaamisten toteuttamiseen rutiinin tasoa sekä merkityksen tasoa, jolla toimintaa voidaan kouluttaa ja kehittää yritysten myyntitapaamisia.

Yrityksen myyntitapaamiskonsepti voidaan ajatella ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä myyntitapaamiskonsepti tukee myyjiä toimimaan ja palvelemaan asiakkaita mahdollisimman laadukkaasti ja yhteneväisesti myyntitapaamisessa. Toisaalta myyntitapaamiskonseptin asiakkaina voidaan nähdä yksittäinen myyjä tai myyntijohtaja. Myyjä tulee perehdyttää toimintamallin sisälle ja jatkuvasti huolehtia koulutuksilla, että toimintamalli toteutuu konseptin mukaisesti. Myyjätasolla tätä voidaan ajatella operaatio- ja operaatioiden merkityksen tasolla. Asiakasta palvelemaan operaatiotasolla tavoitteena mahdollisimman hyvä tulos. Operaatioiden merkityksen tasolla kehitetään myyjän ymmärrystä ja valmiuksia toimintatavan toteuttamiseen sekä käytössä olevien työkalujen sujuvan käytön varmistamiseen.

Tässä tutkimuksessa etsitään myyntiprosessin sisällä olevaan myyntitapaamiseen yhtenäistä toimintamallia, eli myyntitapaamiskonseptia. Vuorio on tehnyt viisivaiheisen prosessin myyntitapaamiseen: esittely, luottamuksen rakentaminen, tarvekartoitus, ratkaisuehdotus ja kaupan päättäminen (Vuorio, 2008). Alaolevassa, kuva 3, Vuorion (2008) myyntitapaamisen vaiheista on muodostettu myynninportaatt malli, jota käytettiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa.



Kuva 3. Viisivaiheinen myyntitapaaminen myynninportaat mallina (Vuorio, 2008)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Seidat Oy. Tutkimuksen teko Seidat Oy:lle lähti kuitenkin tutkijan omasta aloitteesta – samoin tutkimusaiheen valinta. Tutkimusaihe syntyi halusta ymmärtää paremmin, miten eri B2B-yritykset ovat rakentaneet yhtenäistä toimintatapaa myyntitapaamisten ohjaamiseen ja johtamiseen. Mielenkiinnon heräämiseen vaikutti tutkijan työskentely aiheen parissa, myyden palveluna yhtenäisiä myyntitapaamisia tukevia Seidat muotoisia myynnillisiä esitysmateriaaleja. Tutkijalla on aiempaa kokemusta myös erilaisista myyntitöistä sekä myynnin johtamisesta yrittäjänä, toimitusjohtajana.

Tämän tutkimuksen tavoite on antaa uutta näkökulmaa myyntitapaamisten johtamiseen, mikä on vaikuttanut myös tutkimusmenetelmien valintaan. Tutkimusprosessin aikana ei ole löytynyt myyntitapaamisten johtamiseen keskittyviä kotimaisia tai ulkomaista tutkimuksia lainkaan. Hakuja on tehty myyntitapaamisen johtaminen, vuorovaikutteinen myyntitapaaminen ja mukautuva myyntitapaaminen hakusanoilla suomeksi ja englanniksi. Lisäksi myyntitapaamisen lisäarvon tuottoa tutkinut Jokiniemi (2014) sekä asiakkaan ja myyjän vuorovaikutusta tutkineet Hohenschwert ja Geiger, (2015) toteavat, että myynnin tutkimusta näistä näkökulmista on vielä hyvin niukasti.

Toinen tutkimuksen metodologian valintoihin vaikuttanut tekijä oli ennakkokäsitys siitä, että myyntitapaamisten laadun johtamista toteutettaisiin systemaattisesti ainakin suuremmissa yrityksissä, osoittautui vääräksi. Koska ajatus myyntitapaamisten konseptoinnista on sekä tutkimuskirjallisuudessa että kentällä melko uusi, päätettiin tutkimus toteuttaa kvalitatiivisena toimintatutkimuksena, jonka aikana syvennettäisiin ymmärrystä myyntitapaamisten yhtenäisen johtamisen tämän hetken tilanteesta sekä ajatuksia mahdollisuuksista ja hyödyistä.

Tässä luvussa avataan aluksi toimintatutkimuksen periaatteet. Tämän jälkeen on kuvaus aineiston tuotannosta. Lopuksi esitellään tämän tutkimuksen toteutus sekä kerätyn aineiston analyysitapa. Viimeisenä on kuvattu miten Seidat esitystä käytettiin tämän tutkimuksen haastatteluiden toteuttamiseen.

3.1 Toimintatutkimuksen periaatteet

Toimintatutkimuksen prosessi kulkee vaiheittain suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektion spiraalimaisena kehänä (Carr & Kemmis, 1988; Metsämuuronen, 2005). Kehä ja toiminnan muutos ei pääty, mutta tutkimus on aina päätettävä johonkin pisteeseen, jonka jälkeen tulee raportointivaihe. Raportointi pyrkii yhdistämään akateemisen ja arkikielen rakentavaksi vuoropuheluksi (Heikkinen ym., 2007). Tutkija voi ja yleensä on mukana ratkaisemassa ongelmaa tutkittavien kanssa ja tutkijan läsnäolo vaikuttaa sekä aineistoon tuottamiseen että analysointiin (Heikkinen ym., 2007; Herr & Anderson, 2005). Tavoitteena toimintatutkimuksessa on havainnoida tutkimusilmiötä sekä kuvata tarkasti tutkimusprosessi (Morton-Cooper, 2000).

Toimintatutkimus on systemaattista, kollektiivista, yhteistoiminnallista, reflektiivistä, kriittistä ja osallistavaa tutkimusta (Mccutcheon & Jung, 1990; Masters 1995). Lisäksi toimintatutkimus voidaan määritellä kollektiiviseksi ja reflektiiviseksi tutkimukseksi, johon osallistuvat pyrkivät muuttamaan omaa toimintaa, ymmärrystä ja toimintaympäristöään (Kemmis & McTaggart 1990; Master 1995). Toimintatutkimuksessa tutkija työskentelee ratkaistakseen ongelman myös tehtävän tutkimuksen lisäksi (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tämä toimintatutkimus toteutettiin teknisestä näkökulmasta, jossa tutkija tuottaa idean muutoksesta sekä ohjaa tutkimusprosessia (Grundy 1982; Masters 1995).

Toimintatutkimus valikoitui tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi työn edetessä, kun muutettiin toimintatapaa esiin tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi, kuten toimintatutkimukselle on ominaista (Eriksson ja Kovalainen 2008). Toimintatutkimukselle on monia määritelmiä (Masters 1995) ja sitä voidaan pitää enemmän tutkimuksellisenä lähestymistapana kuin tutkimusmenetelmänä (Meyer, 2000). Toimintatutkimuksessa on tärkeä kunnioittaa siihen osallistuneiden ihmisten tietoa ja kykyä ymmärtää kokemuksiaan (Brydon-Miller ym., 2003).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on teorian tiedon ja käytännön kokemuksen yhdistäminen siten, että voidaan ratkaista ongelma tai kehittää toimintaan muutos. Tutkija toimii vuorovaikutuksessa tutkimusryhmän kanssa ja tutkimuksen kohteena olevat ovat sekä tutkimuksen subjekteja että kohteita. Toimintatutkimus jaetaan vaiheisiin: selvitysvaihe (ongelmien määrittely), prosessointivaihe (ongelmien käsittely ja tiedostaminen sekä

selvittäminen), sitoutumisvaihe (konkreettinen suunnittelu), suunnittelu- ja toteutusvaihe (toteutus, seuranta ja arviointi) sekä arviointivaihe (muutoksen arviointi ja toimintamalliin käyttöönotto (Lauri, 1997). Pienimmillään toimintatutkimus on oman työn kehittämistä ja suurimmillaan yhteiskuntaa kehittävää (Heikkinen ym., 2007). Toimintatutkimuksen kohde on yleensä jokin sosiaalinen käytäntö, jota voidaan muuttaa (Carr ja Kemmins 1986; Metsämuuronen 2008).

Tässä tutkimuksessa varsinaiset haastattelut lopetettiin seitsemän haastattelun jälkeen, jonka jälkeen aineistoa ja teoriaa alettiin vertailemaan ja analysoimaan. Kuitenkin koko toimintatutkimuksen ajan tutkija on käynyt eri myyntityön parissa toimivien henkilöiden kanssa keskusteluita myyntitapaamisten systemaattisesta toteuttamisesta ja johtamisesta. Tutkimuksen ulkopuoliset haastattelut ovat vahvistaneet tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja.

Tässä tutkimuksessa lähdettiin selvittämään myyntitapaamisten toteuttamisen systemaattisuutta ja sitä mahdollistavia käytänteitä. Tutkimus toteutettiin teknisenä toimintatutkimuksena, joissa kaikkien haastattelujen pohjalta pyrittiin kehittämään kokonaiskuvaa myyntitapaamisen toteuttamisen mallista. Yksittäisien haastattelujen välissä reflektointiin haastattelua sekä vastauksia ja pyrittiin kehittämään haastattelua syvällisemmäksi saadun aineiston avulla. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty rakentamaan ideaali toimintatapamalli, jota kohti yritykset voivat myyntitapaamista kehittää.

3.2 Aineiston tuotannon kuvaus

Tähän tutkimukseen haastateltiin syksyn 2019 aikana myyntiä, myyntijohtoa, markkinointijohtoa ja toimitusjohtajia edustava 7 henkilön joukko. Haastateltavista 2 oli toimitusjohtajaa, 1 markkinointijohtaja, 3 myyntijohtajaa ja yksi myyjä. Haastatteluiden tavoitteena oli tunnistaa yrityksissä tällä hetkellä käytössä olevia käytänteitä sekä haastateltavien omia kokemuksia myyntitapaamisten systemaattisesta toteuttamisesta.

Otoksen henkilöt valikoituivat tutkijan harkinnan mukaisesti. Kriteerinä oli haastateltavien henkilöiden haastatteluhetkellä tai aikaisemmin edustamien yritysten modernin myyntityön maine. Toisena kriteereinä oli kerätä mahdollisimman monipuolinen otanta sekä erilaisilta B2B-liiketoiminta-alueilta että yritysten

kokoluokista. Haastateltavat edustivat asianajaja-, henkilöstövuokraus- insinööri-, ohjelmisto-, rahoitus-, rakennus-, ja videontuotantoliiketoiminta-alueita. Haastateltavien edustamien myyntitiimien kokoluokka vaihteli alkaen viidestä myyjästä yli satojen asiantuntijoiden edustamiin asiantuntijamyntiyrityksiin. Lisäksi yritysten liikevaihtoluokat vaihtelivat satojen tuhansien liikevaihtoa tekevän startup-yrityksen ja kymmenien miljoonien liikevaihtoa tekevän pörssiyrityksen välillä. Vaikka haastateltavien joukko on melko rajallinen seitsemän henkilön lukumäärällä, kokemukset ja yritykset, joita he myyntityönsä edustivat, olivat hyvin monimuotoisia. Lisäksi haastateltavilla oli pääosin myös muita merkittäviä työkokemuksia myyntityöstä ja myyntityön johtamisesta tämän hetkisen työtehtävänsä lisäksi. Näin heidän kokemuksensa määrä, joihin he ajatuksiaan peilasivat, ulottuu yhteensä kymmeneen eri yritykseen.

Tutkimuksen aineisto on tuotettu syksyn 2019 aikana avoimilla puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta puhelimesta ja niitä ohjattiin esivalmistellun materiaalin avulla (Liite 1). Materiaali etäohjattiin haastateltavan päätelaitteelle Seidat-esitysalustan avulla. Vain yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten haastateltavan toimipisteellä. Tämän haastattelun keskustelu ohjattiin muiden tavoin Seidat-esitysalustan päälle tehtyjen haastattelumateriaalien avulla. Haastatteluiden aikana kirjoitettiin ylös muistiinpanot, jotka luettiin välittömästi haastattelun jälkeen. Samalla haastattelun aikana kirjoitettuja pikamuistiinpanoja tarkennettiin tärkeimpien huomioiden osalta.

Haastattelut aloitettiin yrityksestä, jonka toimintatapa oli tutkijalle ennalta osin tuttu. Tämän jälkeen tarkasteltiin haastattelun materiaali ja vertailtiin, miten se vastasi tutkijan haastattelua edeltänyttä käsitystä myyntitapaamisten johtamisesta sekä sen systemaattisesta toteuttamisesta. Tämän jälkeen haastatteluja toteutettiin tiiviiseen tahtiin ja jokaisen haastattelun välissä analysoitiin sitä, miten tutkijan kokonaiskuva myyntitapaamisten johtamisesta on kehittynyt kyseisen haastattelun myötä.

3.3 Avoimet puolistrukturoidut haastattelut aineiston tuotannossa

Avoim keskustelu on suositeltava toimintatapa tehdessä alkukartoitusta tutkivasta ilmiöstä tai kontekstista, etenkin palveluliiketoiminta-alueella (Gilmore & Carson, 1996). Merkittävä etu avoimella keskustelulla on sen epävirallisuus, mikä voi näkyä avoimempana tiedonjakona (Gillham, 2000). Tässä tutkimuksessa keskusteluja tehtiin

kasvotusten tai puhelimessa siten, että haastateltavan tietokoneelle ohjattiin haastattelumateriaali Seidat -esitysalustatyökalua hyödyntäen. Toteutuksen haasteena on tiedon kirjaamisen tärkeys heti keskustelun yhteydessä sekä välittömästi keskustelun jälkeen (Gillham 2000), kuten myös tässä tutkimuksessa on tehty.

Haastattelut on nähty parhaana tapana toteuttaa tutkimus, kun selvitetään asioiden merkityksiä (Gillham, 2000; Koskinen, Alasuutari, & Peltonen, 2005). Laadullisessa tutkimuksessa on pitkään suosittu puolistrukturoitua haastattelutapaa, jolloin haastateltavan on mahdollista vastata hyvin vapaasti haastattelijan kysymyksiin (Alvesson & Deetz, 2000; Koskinen ym., 2005). Lisäksi erona on se, että haastattelun eteneminen voi vaihdella vaikka tärkeimmät kysymykset on etukäteen suunniteltu, kuten myös tässä tutkimuksessa tapahtui.

Vastaukset annetaan omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Koskinen ym. 2005) Joustavuus mahdollistaa tärkeiden ja usein piilossa olevien – ihmisten ja organisaatioiden – käyttäytymiseen liittyvien aspektien esille tuomisen. Tämä nähdään etuna eteenkin, jos tavoitteena on ymmärtää, kuinka haastateltavat kokevat ja ymmärtävät tutkimuksen kohteena olevan sosiaalisen ympäristön (Qu & Dumay, 2011).

Haastattelut ohjasivat keskustelua myyntitapaamiseen myyntiprosessin sisällä sekä pohtimaan myyntitapaamisten yhtenäistä toimintatapaa tukevia tekijöitä. Haastattelumateriaalit olivat visuaalisia ja niissä oli aiheeseen liittyvää, tutkijan ennakkokäsitykseen perustuvaa informaatiota valmiina. Tutkimuksen aikana tavoitteena oli kehittää tutkijan ymmärrystä tunnistetuista teemoista ja antaa materiaalien avulla haastateltavalle teemaan liittyviä avain sanoja. Tämän avulla tutkijan oli mahdollista keskustella haastateltavien kanssa teeman ympärillä ja kuulla mitä asioita haastateltavat kokivat tärkeiksi teemaan liittyen.

Jokainen haastattelu alkoi lyhyellä esittelyllä, jonka jälkeen haastattelu ohjattiin ensin myyntiprosessiin. Tällä aloituksella haluttiin ohjata haastateltava ajattelemaan myyntiprosessia kokonaisuutena, jonka osa myyntitapaaminen (tai myyntitapaamiset) nähdään olevan. Seuraavaksi keskustelu ohjattiin myyntitapaamiseen. Tässä yhteydessä käytiin läpi B2B-myyntille tyypillinen tilanne, missä myyntitapaamisia on yleensä useampia kuin yksi. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin myyntihenkilöstön lukumäärä.

Myyntitapaamisen toteutuksesta kysyttiin tarkemmin myynnin portaat -mallin avulla. Tämän jälkeen käsiteltiin haastateltavan ajatusta luottamuksen rakentamisen merkityksestä myyntitapaamisessa. Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin myyntitapaamisessa käytettävien tukimateriaalien merkityksestä, jonka jälkeen käsiteltiin ajatusta myyntitapaamisen johtamisesta, opettamisesta ja monistamisesta useammalle henkilölle. Lopuksi haastattelussa kysyttiin myyjän koulutuspolkua yrityksen sisällä myyntitapaamisten ympärillä. Keskustelut olivat hyvin monipuolisia ja niissä käsiteltiin aiheita useista eri näkökulmista.

3.4 Sisällönanalyysi aineiston analyysissa

Tämän tutkimuksen aineisto koostui seitsemässä haastattelussa tuotettuihin muistiinpanoihin. Haastatteluista tehtyjä käsinkirjoitettuja muistiinpanoja on yhteensä 122 sivua ja yksittäisen haastattelun käsinkirjoitettujen muistiinpanoja määrä vaihteli 13 sivusta 23 sivuun. Sisällönanalyysi analyysimenetelmäksi valikoitui tutkimuskohteen mukaisesti (Alasuutari ym., 2005). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimus on edennyt prosessinomaisesti (Aaltola & Valli, 2010). Toimintatutkimuksen mukaisesti aineiston alustava analysointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen, mikä on tyypillistä sisällönanalyysiä tehtäessä (Zhang ja Wildemuthk, 2009).

Aihe ja aineisto on moniulotteinen, joten aluksi tutkittiin sisällönanalyysillä haastattelujen kesken toteutuvia aiheita ja teemoja myyntitapaamiseen liittyen. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin perustana on aineistolähtöinen analyysi, missä aineisto kertoo ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuskohteena on käytännön ilmiö, eli myyntitapaaminen, jonka toteutumista ja johtamista yrityksissä tarkasteltiin haastatteluiden avulla. Monipuolinen otanta eri liiketoiminta-alueilta sekä myyntityön kokemuksista tuottivat monipuolisen aineiston. Tutkimusaineistoa ja teoriaa läpi käyden alkoi hahmottua erilaisia luokittelun mahdollisuuksia. Lopulta aineiston perusteella tunnistettiin neljä pääteemaa yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin muodostamiseksi: perehdytys, toimintatapa, työkalut ja kehittäminen.

Löydettyjä teemojen sisältöä analysoitiin tarkemmin, pyrkien syventämään ymmärrystä niiden merkityksestä sekä nykytilasta yritysten myyntitapaamisten yhtenäisen toteuttamisen kannalta. Tutkimuksen aineistoa ja teoriaa vertaillen huomasi, että haastatteluiden antama nykyhetken kuva ja teoriaisuus eivät kohtaa. Tämän lisäksi

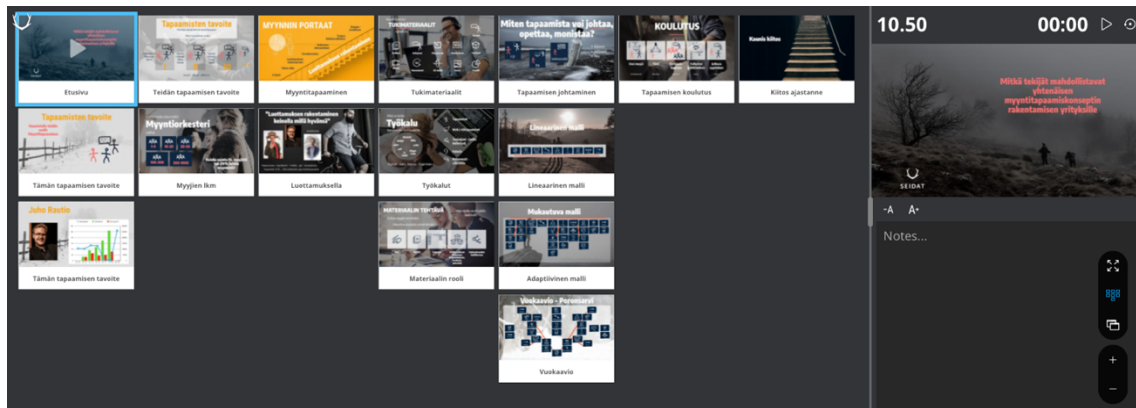
haastatteluissa oli kommentteja, jotka kuvasivat tavoitetta tai unelmaa siitä, miten yritysten myyntitapaamisten tulisi toteutua. Samalla kuvaukset tämän hetken toteutuksesta olivat osin tai kokonaan ristiriidassa kyseisen tavoitteen kanssa.

Haastatteluaineistosta ei siis suoraan saatu kuvauksia toimivasta, perustellusta ja skaalautuvasta myyntitapaamiskonseptista. Kun aineiston antia rikastettiin prosessijohtamisen ja myynnin teorian avulla, pystyttiin jäsentämään ja syventämään käsitystä siitä, miten skaalautuva myyntitapaamiskonsepti rakennetaan ja mitkä ovat sen mahdolliset hyödyt yritykselle. Myyntitapaamiskonseptista sekä sen ytimenä olevasta myyntitapaamisen toimintatavasta muodostettiin teoreettiset mallit. Lisäksi konseptin hyödyistä luotiin operaation ja operaation merkityksen tason kuvaukset. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkijan ymmärrys aiheesta sekä sen sisältämien teemojen riippuvuuksista kehittyi koko prosessin ajan.

3.5 Seidat-muotoiset esitykset haastattelun työkaluna

Joustavaa haastattelun toteutusta tuki Seidat-esitysalustaratkaisun ominaisuus, jolla haastateltavalle voitiin näyttää haastatteluesityksestä mikä tahansa sivu missä tahansa järjestyksessä. Haastattelut etenivät haastateltavan kanssa käydyn keskustelun mukaisesti ja esivalmisteltua haastattelumateriaalia käytettiin keskustelun tueksi. Päävaiheet toteutuivat samankaltaisesti kaikissa haastatteluissa, mutta sivujärjestys mukautui haastattelukohtaisesti.

Tässä luvussa esitellään, miten Seidat esitysalustan päällä olevat esitykset toimivat ja miten Seidat -esitystä käytettiin tämän tutkimuksen haastatteluissa. Metodologisen kuvauksen lisäksi tämä luku auttaa lukijaa hahmottamaan analyysin ja tutkimustulosten niitä osia, joissa käsitellään Seidat -esitysalustan hyötyjä myyntitapaamiskonseptia tukevana työkaluna.



Kuva 4. Haastattelumateriaali esittäjä näkyssä

Seidat esitys on ruudukkomuotoinen, eli se koostuu rinnakkain asetetuista sarakkeista. Tapaamisen aiheet voi jakaa esitykseen siten, että sarakkeittain on oma aiheensa. Esimerkiksi tämän tutkimuksen haastatteluissa ensimmäinen sarake käsittää aiheen ja tutkijan esittelyn, ja toisessa sarakkeessa varmistetaan yhteneväinen käsitys tutkimusaiheesta. Haastattelua jatketaan niin, että haastattelukysymyksiä ja aiheita käsitellään sarake kerrallaan ja samassa sarakkeessa allekain olevat sivut liittyvät aina samaan teemaan, eli ovat syventäviä tai tarkentavia kysymyksiä varten. Materiaali ryhmittely auttaa haastattelijaa näkemään haastattelun materiaalin rytmityksen myös keskustelun aikana. Haastateltavalle näkyy esityksestä aina vain yksi sivu.

Seidat -esitykset voidaan ohjata esittäjänäkymässä (kuva 4), jolloin haastattelija voi halutessaan edetä perinteisen lineaarisen mallin mukaisesti, alaspäin näppäintä painamalla. Sivujärjestys etenee silloin sarake kerrallaan ylhäältä alas ja sarakkeen alimmalta sivulta oikealla puolella olevan sarakkeen ylimmälle sivulle. Tämän lisäksi haastattelija näkee esityksessä aktiivisen sivun sinisellä kehystettynä sekä voi lukea esitettävän sivun muistiinpanot näkymän oikeasta reunasta.

Yllättävän kysymyksen tai keskustelun ajatuksen siirtyessä johonkin muuhun kuin sivun aiheeseen haastattelija voi lisäksi vaihtaa sivua hiirellä, minkä tahansa esityksen sivun. Esimerkkinä, jos keskustellaan kolmannen sarakkeen toisen rivin, luottamuksen rakentamisesta sitä sivua käyttäen ja keskustelu siirtyy tyypilliseen vuorovaikutus tilanteeseen, jossa keskustelu etenee epämääräisesti eri suuntiin, niin haastattelijalla on mahdollista vaihtaa esitettäväksi sivuksi viidennen sarakkeen neljännen rivin sivu, jossa on siihen aiheeseen liittyvä visuaalinen kuvaus tyypillisestä keskustelun etenemisestä.

Haastateltavalle sivun vaihto näyttäytyy aina kuin se olisi ollut seuraava sivu, eikä haastateltavalle vilahda esityksen muita sivuja.

Esitysmateriaalin jakaminen haastateltavan näytölle vaati materiaalin linkin lähettämisen haastateltavalle sähköpostilla tai jollain muulla viestintä välineellä. Tämän jälkeen haastateltava avasi omalla koneella linkin ja haastattelija ohjasi esityksen omalta päätelaitteeltaan. Seidat esityksen ohjaaminen haastateltavan tietokoneelle ei vaatinut näytönjakoa tai mitään ohjelmistoasennuksia. Haastatteluiden keskustelut käytiin puhelimessa, jolloin esitysmateriaali toimi visuaalisena tukimateriaalina.

4 YHTENÄISEN MYYNTITAPAAMISKONSEPTIN MUODOSTAMINEN B2B-MYYNTITYÖSSÄ

Tässä luvussa analysoidaan ja käsitellään tämän tutkimuksen tulokset. Analyysi tehdään sisällönanalyysin avulla kahdessa osassa siten, että ensimmäisessä alaluvussa pureudutaan haastatteluiden perusteella tunnistettuihin tekijöihin, joista yhtenäinen toimintamalli myyntitapaamisiin muodostuu. Haastateltavien kokemuksista nostetaan esille sekä tekijöiden hyötyjä ja merkitystä että niihin liittyviä haasteita. Haastateltavien sanomiset on koodattu analyysiin seuraavasti: CA -lyhenne tulee sanasta case ja tarkoittaa haastattelu-casea. CA -lyhenteen jälkeen oleva numero kertoo, monesko case on kyseessä.

Toisessa alaluvussa rakennetaan teoriaa sekä ensimmäisen analyysiluvun huomioita hyödyntäen B2B-myyntityöhön soveltuva myyntitapaamiskonsepti. Prosessijohtamisen teoriaan tukeutuen muodostetaan malli siitä, miten myyntitapaamiskonsepti voidaan muodostaa yhtenäistä toimintamallia tukevien tekijöiden avulla. Konseptin muodostavia tekijöitä tarkastellaan nyt osana kokonaisuutta eli mallinnetaan niiden paikka, merkitys ja vaikutukset myyntitapaamiskonseptissa. Toisen alaluvun lopussa tarkastellaan myös, miten Seidat -työkalua voidaan käyttää yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin muodostamiseen, toteuttamiseen, kouluttamiseen sekä kehittämiseen.

4.1 Myyntitapaamiskonseptin luomisen mahdollistavat tekijät

Tässä alaluvussa analysoidaan sisällönanalyysin avulla niitä tekijöitä, jotka tutkimusaineiston perusteella tukevat myyntitapaamisten yhtenäisempää toteuttamista. Aineisto on jaoteltu neljään teemaan, joita ovat perehdytys, toimintatapa, työkalut ja kehittäminen. Teemoista käytetään nimitystä ”tekijät”, sillä niiden katsotaan olevan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin rakentamisen.

4.1.1 Toimintatapa

Myyntitapaamisten yhtenäisyyden pohjana on systemaattinen toimintatapa, jonka puitteissa asiakaskohtaamisten halutaan toteutuvan. Toimintatavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä yrityksen ennalta asettamia myyjän toimintaan ja ulkoiseen olemukseen liittyviä raameja, joiden puitteissa myyjän halutaan tapaamisissa toimivan.

Toimintatapa nousi haastatteluissa esiin periaatteessa kahdesta näkökulmasta, joita käsitellään seuraavassa järjestyksessä. Aluksi käsitellään systemaattista toimintatapaa yrityksen johtamisen ja tapaamiselle asetettujen raamien näkökulmasta. Lopuksi käsitellään luottamuksen rakentamisen keinoja, joita pyrittiin johtamaan sekä ulkoisen olemuksen että myyjän toimintatavan kautta. Kaikista haastatteluista muodostui kuva, että yrityksen systemaattinen toimintatapa myyntitapaamisissa on tavoiteltava asia. Systemaattisessa toimintatavassa nähtiin useita etuja:

Systemaattinen malli tekee keskivertomyyjästä hyvän – korkeaa tasalaatua.
(CA4)

Systemaattisen tekemisen etuja ovat seurattavuus ja analytiikka – voidaan laskea tapaamisen arvo. Hyötynä on ennustettavuus myyntityölle, kun tiedetään yksittäisen tapaamisen odotukset. Perehdytys on silloin helpompaa ja tasoittaa myös myyjien välisiä eroja. (CA1)

Yhtenäinen kokemus oli, että systemaattinen toimintatapa tukee myyntitapaamisten tuloksia. Haluttu toimintatapa tulisi olla yksittäisellä myyjällä toteutettavissa rutiinina, joka sekä parantaa tulosta että mahdollistaa tulosten analysoinnin ja arvon mittaamisen. Näin tuloksesta tulee myös ennustettavampaa. Systemaattisen toimintatavan nähtiin vaikuttavan positiivisesti erityisesti muuten heikompaa tulosta tekevien myyjien työhön.

Systemaattista toimintamallia kuvataan myös myyjän selkärankana:

Systemaattinen tekeminen tuottaa vähemmän helppoja luovutuksia. – Yhteinen kieli ja tavat. – systeemi toteuttaa kaikki vaiheet – selvä malli auttaa myös perehdytyksessä. (CA5)

Kun myyjällä on selkeä toimintatapa, oman tekemisen johtaminen on helpompaa, ja vältetään tilanteilta, joissa myyjä jättää prosessin kesken. Myös Laine (2008) nostaa systemaattisen toiminnan eduksi selkeät raamit, joiden puitteissa on helppo toimia: hyvä prosessi vapauttaa myyjät innovatiivisempaan asiakastyöhön.

Yrityksen tiukassa toimintatavassa nähtiin myös haasteita:

Huippumyyjät ovat sooloilijoita, tiukka malli vie tilan hengittää. (CA1)

Tässä haastateltava nostaa esiin hyvää tulosta tekevät myyjät, joita hän kuvaa hieman yksioikoisesti sooloilijoiksi. Tiukka toimintatapa nähdään uhkana näiden persoonien toiminnan tai työn mielekkyyden kannalta. Toisaalta myyntitaito on nykyäsitäyksen mukaan täysin opittavissa oleva taito (Rope, 2003) ja myyntityön tulosten nähdään olevan vahvasti sidoksissa organisaation sisäiseen toimintaan (Roune & Joki-Korpela, 2008; Pöllänen, 2003). Siksi on perusteltua kysyä, onko yrityksen kannalta pitkässä tähtäimessä järkevämpää panostaa sellaisen toimintamallin kehittämiseen, jonka avulla kuka tahansa voi toteuttaa yritykselle mielekästä toimintatapaa asiakaskohtauimissa ja onnistua myyntityössä.

Yhtenäisen toimintamallin johtamiseen ja toteuttamiseen ei aina ollut selviä välineitä tai vastauksia:

Mikä on se minimitaso, joka tulisi jokaisen asiakkaan kanssa käydä läpi?
(CA6)

Eräässä keskustelussa haastateltava pohti, miten sellainen malli rakennettaisiin, että asiakastapaamisiin saataisiin ikään kuin minimitaso, joka varmasti toteutuisi jokaisen asiakkaan kanssa ja jokaisen myyjän toimesta.

Haastatteluissa käytettiin keskustelun herättäjänä Vuorion (2008) myyntitapaamisen vaihteita mukailevaa, yleisesti tunnettua ja käytössä olevaa myynnin portaat -mallia (kuva 3). Mallin näyttämisen yhteydessä kysyttiin, miten myyntitapaamisia tulisi ohjataan toteutumaan sekä miten tapaamisten käytännössä nähdään tällä hetkellä toteutuvan.

Myynnin portaat -malli tunnistettiin ja osa haastateltavista käytti sitä myyjien koulutukseen. Kuvaavaa on, että malli herätti hyvin ristiriitaisia ajatuksia haastateltavissa:

Näinhän meille on opetettu ja itsekin opettanut. Näinhän B2B-myyntiä yleensä tehdään. Tämä on se vanha malli. Toivon, että sulla olisi mulle jokin uusi. (CA6)

Ei toimi meillä palvelumyynnissä. Tuo on tuotemyynnin tapa toimia. (CA3)

Haastatteluista nousi esiin eriäviä käsityksiä siitä, onko malli tehty B2B-palvelumyyntiä vai tuotemyyntiä varten. Yhteistä oli se, että mallin ei sellaisenaan nähty palvelevan B2B-myyntitapaamisten toimintatavan johtamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Yksi haastateltavista piti myynnin portaat -mallia muuten ihan toimivana lähtökohtana myyntitapaamisten johtamiseen, mutta kritisoi luottamuksen rakentamista yhtenä, erillisenä portaana.

Luottamuksen rakentaminen tulee olla koko tapaamisen ajan. Ei se oo vain yksittäinen askelma. (CA1)

Haastateltava korosti luottamuksen rakentamista osana koko myyntitapaamista.

Myynnin portaat -toimintamallin haasteeksi sanoitettiin mallin lineaarisuus ja myyjän lukkiutuminen tai liiallinen tukeutuminen opetettuun tapaan:

Tämä on se ideaalimalli, mutta käytännössä ei toteudu niin myyntitapaamisessa. Malli on lineaarinen – todellinen keskustelu vaihtelee asiakaskohtaisesti. Tapaamisen kulku voi muuttua äkillisten henkilövaihdosten myötä. Myyjä ei saa olla mallin vanki, vaan pitää kyetä soveltamaan. Lineaarinen malli on ihan farssi, jos myyjä ei tunnista asiakkaan tilannetta, vaan hän käy esivalmistellun materiaalin asiakkaan tahdosta riippumatta läpi. (CA4)

Tässä haastateltava kuvaa osuvasti piirteitä, joita B2B-myyntiin myös aiemmassa myynnin tutkimuksessa liitetään. Asiakaskeskeisyys, vuorovaikutteisuus, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja ratkaisukeskeisyys ovat keskeisimmät tavoitteet, joiden avulla B2B-myyntitapaamisen kulkua tulee rakentaa (Vahvaselkä, 2004; Sullivan, 2012; Bonney & Williams, 2009). Myyjän on kyettävä samaistumaan asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen sekä otettava huomioon myös B2B-myyntille tyypilliset henkilöstövaihdokset.

Mielenkiintoinen huomio tämän tutkimuksen kannalta on se, että tapaamisen tunnistettiin periaatteessa koostuvan myynnin portaat -mallin vaiheista, mutta mallin lineaarisuus nähtiin haasteena asiakaslähtöiselle toiminnalle.

Haastateltavien näkemykset myyntitapaamisen kannalta tärkeistä osista vaihtelivat yrityksen liiketoiminnasta riippuen:

Asiakkaalle tehdään tarjous vasta, kun on yhdessä löydetty selkeä tarve ja kehitetty siihen yhdessä ratkaisu. (CA2)

Tarjouksen tekeminen ja demoaminen on jätetty pois: kallista ajanhukkaa meidän liiketoiminta-alueella. Tarpeen tunnistettua pyritään aina yrityksen yhteistyökumppaniksi kehittämään tarvetta tai siihen tarvittavan ratkaisun toteuttamista. Myydään palvelua, joka on helppo heti ostaa. Samalla saadaan asiakas heti maksamaan tehdystä työstä. Palveluna voi syntyä ratkaisu, jonka asiakas myöhemmin ostaa toiselta toimijalta. Saadaan asiakkaalle parempi ratkaisuehdotus tarjouspyyntöä varten tai ratkaisu voi olla myös, ettei tähän tarpeeseen ole ratkaisua tällä tietämyksellä. (CA3)

Tarjouksen tekemiseen sekä ratkaisun demonstroimiseen on eri tyyppisiä toimintamalleja. Näissä esimerkeissä tarjouksen tekeminen on toiselle yritykselle tärkeä osa myyntitapaamista, mutta toinen yritys on poistanut sen tietoisesti myyntitapaamisesta kokonaan. Yleisten vaiheiden järjestyksen ja merkityksen lisäksi toimintamallin tarkkuudessa voi olla eroja esimerkiksi ajan käytön suhteen:

Selvä ohje ajankäyttöön: 1h tapaaminen - 45min jälkeen ratkaisu pöydällä, loppuaika käytetään ratkaisun läpikäyntiin. Pyrkimyksenä on kaupan klousaus pöydästä. (CA1)

Onkin tärkeää huomioida, että myyntiprosessin kehittäminen ainutlaatuisiksi yrityksen omaan liiketoimintaympäristöön tuo parempia tuloksia kuin yleinen malli (Jordan & Kelly, 2015). Yrityksen menestymisen erityisyys on usein monitahoista, mutta yrityksen tulisi itse tunnistaa ja johtaa oman menestymisen kannalta tärkeitä osa-alueita (Kujansivu, 2007; Viitala, 2013).

Myyntitapaamiselle asetettujen raamien lisäksi toimintatapaan liitettiin yrityksen myyjille kouluttama tapa rakentaa luottamusta asiakkaan kanssa. Luottamuksen rakentamisen välineinä voidaan tietoisesti käyttää muun muassa samankaltaista tai tyylistä ulkoista olemusta:

Tavoitteena on, että oma olemus herättää luottamusta. Ensivaikutelma on tärkeä – Vahva alku: esittäytyminen nöyrästi, mutta itsevarmasti; käden puristus, katse silmiin, siisti vaatetus. (CA3)

Ulkoisilla tekijöillä rakennetaan luottamusta: tyylikkääät toimistot, mielummin ylipukeutunut, käyntikortit, – asiakkaalle on systemaattinen polku talon sisälle: tervetuloivotus ja se miten asiakas saatetaan asiointipaikkaan. (CA5)

Ensivaikutelma nostettiin merkittäväksi luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Asiakkaassa pyrittiin tietoisesti herättämään luottamusta sekä hyvien käytöstapojen että vaatetuksen ja muiden ulkoisten puitteiden siisteydellä ja yhtenäisyydellä. Lisäksi luottamusta rakennettiin ostajakohtaisesti kohdennetun viestinnän avulla:

Tulee miettiä, miten aidosti rakennetaan luottamusta useisiin päättäjiin ja tehdään kohderyhmäkohtainen viesti: talousjohtajaa kiinnostaa säästöt, liiketoiminnan johtajaa asiakaskokemuksen johtaminen, keskijohtoa oman työnkuvan muuttuminen. (CA7)

Kun yrityksen tavoitteena on rakentaa luottamusta, täytyy pystyä huomioimaan aidosti ostajapuolen intressit eli mistä hän on kiinnostunut. Tässä yhteydessä nostettiin esiin myös *oikeat kysymykset*, joita käsitellään tarkemmin toimintatapaa tukevien työkalujen yhteydessä. B2B-myynnissä voidaan olla yhteydessä useiden eri tason päättäjien kanssa, jotka kaikki kamppailevat omalla paikallaan hyvin erilaisten paineiden alla. Osa myyjäyrityksen toimintatapaa voi olla se, että tapaamisessa ja siihen valmistautuessa otetaan tietoisesti huomioon myös ostajapuolen henkilökohtaiset intressit. Toisaalla nostettiin esiin B2B-myynnin erityispiirre:

Luottamuksessa on aina kaksi tasoa: henkilöiden sekä yritysten välinen. (CA2)

Tärkein asia on sisäistää se, että yrityksen tapa toimia on ensimmäinen luottamuksen rakentamisen väline ja keino vakuuttaa asiakas. Toinen keino vakuuttaa asiakas ja rakentaa luottamusta olet sinä. Eli miten asiantuntija omalla toiminnallaan ansaitsee asiakkaan luottamuksen ja myös syventää sitä. (CA3)

Koska kauppaa tekevät yritykset, mutta asioista keskustelevat kuitenkin aina ihmiset, yrityksen tulee huomioida B2B-myyntissä luottamuksen rakentamisen molemmat tasot (Vahvaselkä, 2004; Rope, 2003).

Vaikka haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että systemaattinen toimintatapa myyntitapaamisissa nähtiin yrityksissä hyvänä tavoitteena, jäi syvempi taso toimintatavan johtamisesta avoimeksi. Kokonaisuuden perusteella ei voi sanoa, että myyntitapaamisten toimintatapa olisi laajassa mittakaavassa yhtenäistetty. Useat haastateltavista eivät pystyneet vastaamaan siihen, mitä heidän myyntitapaamisissaan todella tapahtuu. Tapaamisten onnistuminen oli todellisuudessa pitkälti myyjien henkilökohtaisten avujen varassa.

Yksi haastateltava erottui kuitenkin tässä suhteessa muista selvästi:

Meidän yrityksen kaikilla myyjillä toteutuu samat vaiheet myyntitapaamisissa. Kaikki myyjät käyttää myyntitapaamisen ohjaamiseen samankaltaista Seidat-muotoista myyntiesitystä. Materiaaleissa on kaikki tarvittava informaatio – ei mahdollista sooloilla informaatiolla. Myyjän tehtävä on personoida tapaaminen asiakaskohtaiseksi. – Hyvä ja visuaalinen myyntiesitys auttaa sekä myyjää että asiakasta pysymään prosessissa. (CA1)

Haastateltava oli varma, että heidän yrityksessään myyntitapaamiset toteutuvat hyvin samankaltaisina. Materiaalien rooli nähtiin tässä merkittävänä. Myyntitapaamisten kulkua ohjattiin yhteneväiseksi myynnillisten materiaalien avulla, jonka rakenne oli tarkkaan mietitty. Materiaalit auttoivat sekä myyjiä toteuttamaan haluttua toimintamallia samankaltaisesti että välittämään haluttu informaatio yhteneväisenä asiakkaille. Yritys käytti Seidat -esitysalustaa sekä myyntitapaamisissa että sisäisissä koulutuksissa:

Seidat-muotoisen esityksen ruudukkorakenne helpottaa visualisoimaan haluttua myyntitapaamisen vaiheistusta. Seidatin visuaalisuuden vuoksi on helpompi myös kouluttaa porukkaa haluttuun tapaan toimia myyntitilanteissa. (CA1)

Seidat-esitysalustan merkittävin hyöty myyntitapaamisten ohjaamisessa nähtiin siinä, että halutut tapaamisen vaiheet on helppo hahmottaa. Perinteiseen, lineaariseen

esitysnäkymään verrattuna myyjä pystyy olemaan koko tapaamisen ajan kartalla myyntiesityksen kokonaisuudesta, sekä siitä, mitä vaiheita on käyty ja mihin suuntaan keskustelua tulee johtaa. Lisäksi haastateltava huomautti Seidatin kaksiulotteisen esitysnäkymän helpottavan koulutusta – myös tässä olennaisena nähtiin ruudukkorakenteen visuaalisuus.

Toinen yritys erottui muista asiantuntijamyymjäorganisaationa, joka painotti yrityksen tarinan merkitystä myös toimintatavan johtamisessa. Yrityksen toimintafilosofiaa pidetään systemaattisesti esillä ja yllä jokapäiväisessä tekemisessä. Haluttu toimintamalli varmistetaan siis jatkuvan ja systemaattisen koulutuksen avulla. Asiantuntijat toimivat myyjinä. Heille opetetaan yrityksen ajattelutapa ja oikeanlaiset kysymykset, joilla asiakkaan päätöksiä kyetään kyseenalaistamaan:

Suunnittelijalta tulee asiakkaalle oikeat kysymykset, ideatäky ja ratkaisuehdotus. Lisäksi käydään yhdessä läpi riskit, pointti, mitä on mietitty sekä muut huomiot. Lisäksi pohditaan, onko ratkaisu varmasti hyvä tai mikä on se oikea ratkaisu. – vahva luottamus siihen, että päästään asiakkaan pään sisälle – halutaan ymmärtää, miten asiakas ajattelee asian – asiantuntija opetetaan omalla tekemisellä rakentamaan luottamus asiakkaaseen (CA3)

Toimintatavan tavoitteena on varmistaa asiakkaan todellisen tarpeen ja tehdyn päätöksen riippuvuus toisistaan sekä lisätä näin asiakkaan varmuutta päätöksen oikeellisuudesta. Asiantuntijoille opetetaan asiakkaan liiketoiminnan kehittämisen mahdollistavat kysymykset sekä tilanteeseen liittyvä ajattelutapa. Tavoitteena on oikeilla kysymyksillä rakentaa luottamuksellista suhdetta asiakkaan kanssa ja luoda asiakkaalle vahva tunne siitä, että ollaan yhdessä kehittämässä heidän liiketoimintaa:

Asiakkaalta saadaan vastuuta ja mielellään otetaan kokonaisuudesta haaste vastaan – luodaan tilanne, jossa asiakas haluaa luottaa myyjän toimintatavan tuovan toivotun tuloksen– ollaan niin lähellä asiakasta, että asiakkaalla on tunne sisäisestä kaupasta – ollaan yhdessä ratkaisemassa asiakkaan ongelmaa – ei olla vain asiakkaan tehtävälisan tekijä, vaan ollaan oikeasti yhdessä asiakkaan kanssa viemässä asiakkaan liiketoimintaa eteenpäin. (CA3)

Luottamusta asiakkaaseen rakennetaan kokonaisvaltaisella palvelulla, jota tuottaa asiantuntijamyymyjä: tämä vastaa Parvisen (2013) kuvausta korkeakoulutetusta, kokonaisuuksien hallintaan kykenevästä, adaptiivisesta myyjästä. Kuvauksesta nousee vahvasti myös esiin Kairisto-Mertanen (2003) ja Vahvaselän (2004) myyntityön perusta: vuorovaikutteinen ongelmanratkaisu asiakkaalle parhaan ratkaisun löytymiseksi. Asiantuntijamyymäjän etuna voidaan nähdä Ropen (2003) kuvaama vahva tuoteosaaminen. Asiantuntijalle on kuitenkin opetettava myös muut myyntityössä vaadittavat taidot ja ennen kaikkea yrityksen tapa toimia asiakkaidensa kanssa, mikä on tässä yrityksessä tarkkaan mietitty.

Haastateltava korostaa voimakkaasti asiakaskeskeisyyttä, mikä näkyy puheen sisällöstä sekä siitä, että hän toistaa asiakas -sanaa jatkuvasti. Tämä voidaan nähdä merkittävänä painotuksena siitä, minkä tulisi aina olla myyntitapaamisen toimintatavan ytimenä ja perustana. Kohtaamiset ovat ensisijaisesti asiakasta varten ja myyjän läsnäolon tulee aidosti tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. (Jokiniemi, 2014; Kairisto-Mertanen, 2003; Parvinen, 2013; Vahvaselkä, 2004)

4.1.2 Työkalut

Yrityksen yhtenäisen toimintatavan toteuttamiseen tarvitaan erilaisia työkaluja. Työkaluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä konkreettisia tukityökaluja, kuten materiaalit, että abstrakteja ominaisuuksia, kuten vuorovaikutustaidot. Tämän tutkimuksen haastattelujen pohjalta tunnistettiin useita myyntitapaamisten ohjaamiseen ja johtamiseen sekä toimintatavan toteuttamiseen soveltuvia työkaluja. Näitä työkaluja voidaan tarkastella sekä myyjän että yrityksen tasolla. Myyntitapaamisten onnistumista tukevia työkaluja ovat tämän tutkimuksen perusteella ainakin vuorovaikutustaidot, tuotteistus, tarina, materiaalit, yhteiskäynnit ja referenssit. Tässä alaluvussa esitellään niitä työkaluja, jotka nousivat esille useammasta kuin yhdestä haastattelusta.

Asiakas näkee yrityksen myyntiprosessista lähes pelkästään asiakaskohtamisissa tapahtuvan vuorovaikutuksen myyntihenkilön tai -henkilöiden kanssa – ei myyntiprosessia sen taustalla (Merholz, 2009). B2B-myyntityössä hyvät vuorovaikutustaidot nähdään myyjän työkaluna ymmärtää asiakasta ja edistää siten asiakkaan asiaa:

Puhuu asiakkaan kieltä, auttaa tekemään tarvekartoituksen. (CA1)

Työntekijä keskittyy siihen mikä on asiakkaalle merkityksellistä. (CA3)

Oma konsultatiivinen ote ja näkemyksellisyys on merkittävä osa asiakaskokemusta ja on merkittävämmässä roolissa kuin materiaalit. (CA6)

Haastateltavat eivät suoraan puhu vuorovaikutustaidoista, mutta sanoittavat taitoja ja toimintaa, joka on mahdotonta ilman sitä. Myyjän tärkeimpinä ominaisuuksina nähdään kyky mukautua ja eläytyä asiakkaan maailmaan, liiketoimintaan ja tarpeisiin sekä pystyä puhumaan niistä. *Puhuminen asiakkaan kielellä* kiteyttää sen, miten myyjän on pystyttävä sekä pääsemään asiakkaan ajatusmaailmaan kiinni että pystyttävä välittämään tämä asiakkaalle omalla viestinnällään (Parvinen, 2013). Vuorovaikutustaidot ovat siis myyjän tärkein henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva työkalu myyntitapaamisissa (Kairisto-Mertanen, 2003; Vuokko, 2003; Alanen ym. 2005; Rope, 2003).

Vuorovaikutustaitojen rooli korostuu juuri B2B-myynnissä, sillä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on siinä erityisen vahvassa roolissa (vrt. Vahvaselkä, 2004). Haastateltavat puhuvat asiakkaan auttamisesta ja konsultatiivisesta otteesta. Kuten Dixon ja Tannerkin (2012) toteavat, asiakas ei tänä päivänä odota myyjältä tuotetietoutta, vaan ratkaisukykyä ja palvelua, jonka avulla hänen liiketoimintaansa viedään eteenpäin.

Vuorovaikutustaitojen ohessa nousi muutamissa haastatteluissa esiin sanapari *oikeat kysymykset*:

Oikeat kysymykset sekä lisäkysymykset: Oletko varma? Onko riskit huomioitu? Onko myös tämä näkökulma tarkistettu? (CA3)

Oikeat kysymykset – analysoi vastaukset oikealla tavalla; muokkaa oikeanlaisen ratkaisuehdotuksen – todella monitahoinen ajattelutyö. (CA6)

Oikeat kysymykset ovat konsultatiivisia, vuorovaikutusta eteenpäin vieviä sekä keskustelun sisältöä kokoavia kysymyksiä. Oikeiden kysymysten esittämisen lisäksi myyjällä tulee olla kykyä analysoida asiakkaan vastauksia ja hyödyntää niitä luovasti vuorovaikutustilanteessa. Myös Tuli ym. (2007) puhuu oikeista kysymyksistä: Oikeat kysymykset auttavat asiakasta tunnistamaan sekä tunnistetut että tunnistamattomat tarpeet. Samalla ne viestivät myyjän tasosta sisäistää asiakkaan tilannetta. Oikeat kysymykset auttavat myös myyjää saamaan tarvittavaa tietoa asiakkaan tilanteesta nyt ja

tulevaisuudessa sekä siihen vaikuttavista muista sidosryhmistä. Näin voidaan kehittää arvokasta asiakastuntemusta. (Tuli ym., 2007). Oikeat kysymykset voidaan nähdä myyjän kokemuksen ja näkemyksen tuloksena, mutta toisaalta myynnin johto voi yhdessä myyjien kanssa kehittää ja harjoitella sellaisia kysymyksiä, joilla asiakassuhdetta päästään rakentamaan tehokkaasti eteenpäin.

Vuorovaikutustaitojen merkitystä asiakaskohtaamisissa tarkastellaan myös luottamuksen rakentamisen näkökulmasta (Rope, 2003):

...kun oikeasti puhutaan kahden ihmisen välisestä luottamussuhteesta. Ja se on sellanen harhaoppi monissa isoissakin organisaatioissa, että kun siellä on sellanen ja tällanen tyyppi niin sun pitää olla näin ja sanoa näin – 80% tuloksesta ratkaisee aivan sellaset perusjutut: Oot sinut itsesi kanssa; hyvä itsetunto; terve ylpeys. Oon aina valmentanu myyntitiimissä enemmän henkisiä valmiuksia kuin tekniikkaa ja taktiikkaa. (CA4)

Haastateltava korostaa myyntityössä olevan kysymys kahden ihmisen välille rakennettavasta luottamussuhteesta. Hän kritisoi myyntiorganisaatioissa havaitsemaansa käsitystä, jonka mukaan vuorovaikutuksessa voitaisiin käyttää erilaisia taktiikoita riippuen myynnin kohteena olevasta ihmisestä tai hänen asemastaan. Haastateltava näkee vuorovaikutuksen perustana aitouden ja terveen itsetunnon, joista hän käyttää myös ilmaisua *henkiset valmiudet*. Vuorovaikutustaitojen merkitys nousi esiin myös useissa muissa haastatteluoitteissa, ja niitä on käsitelty luottamuksen rakentamisen näkökulmasta toimintatapa -otsikon alla.

Tuotteistus voidaan nähdä työkaluna, joka helpottaa sekä myyjän työtä että asiakkaan ostamista ja vaikuttaa näin suoraan myyntitapaamisten onnistumiseen:

Oma filosofia on aina ollut tuotteistuksessa: Helposti myytävä, helposti ostettava konsepti. (CA6)

Hyvä tuotteistus auttaa asiakasta hahmottamaan palvelusta saatava hyöty omaan liiketoimintaan. Huolella tuotteistettu palvelu tai tuote on siis helpompi myydä ja ostaa. Ropen (2003) mukaan myyjän tehtävä on mahdollistaa asiakkaalle helppo ja mukava ostaminen, jolloin ostoprosessi etenee luontevasti. Ostamisen helppous ja mukavuus ei

tule kuitenkaan pelkästään myyjän toiminnasta, vaan siihen vaikuttaa koko organisaation toiminta (Ojala, 2008), tuotteistuksen taso mukaan lukien.

Myynnilliset materiaalit ovat vuorovaikutustaitojen lisäksi myyjän ainoa työkalu, jolla myyntitapaamisessa voi ohjata ja johtaa asiakkaan keskittymistä sekä rakentaa yhteneväistä ymmärrystä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat näkivät hyvät visuaaliset materiaalit erinomaisena työkaluna myyntitapaamisissa:

– jo se, että asiakas ymmärtää samalla tavalla. Jos suusanallisesti selitetään, niin asiakas ymmärtää sen mitä ymmärtää. Mutta materiaalien avulla pystytään visualisoimaan se, mitä tarkoitetaan. (CA4)

Jos myyntitilanteessa käytetään vahvaa argumentointia ilman materiaaleja, luottaako asiakas, että näin myös tapahtuu? – On tilanteita, joissa asiakkaalle on vastattu yllättävään kysymykseen hyvän, visuaalisen materiaalin avulla. Tästä on saatu positiivista palautetta hyvin valmistellusta ja mietitystä materiaalista. (CA2)

Materiaalit ovat erittäin tärkeä tuki juuri vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta. Hyvillä materiaaleilla voidaan rakentaa luottamusta sekä varmistaa yhteneväinen ymmärrys. Visuaaliset materiaalit auttavat hahmottamaan abstrakteja asioita tai kokonaisuuksia, mikä on B2B-ratkaisumyynnissä yleistä.

Materiaalien roolista tapaamisessa oli kuitenkin useita, hieman eriäviä näkökulmia:

Mitään informatiivista vastuuta ei jätetä myyjälle, asiakkaalla mahdollista ostaa lukemalla materiaalit. (CA1)

– ammattikuntana ovat sairaan tarkkoja materiaalien oikeellisuudesta, tukeutuvat ne opittuaan niihin loppuun asti. (CA6)

Hyvin saman tyyppiset kaikilla, tuote- ja toimialakohtaiset. Osa käyttää, osa ei – myyjiä paljon, käyttöaste ja versionhallinta puuttuu. (CA7)

Myyjän omat aivot ei toimi, jos keskittyminen materiaaleissa. (CA3)

Ääripäiden välillä on valtava ero: toinen kertoi materiaalien sisältävän kaiken tarvittavan ja toisen mielestä materiaalit ovat uhka myyjän keskittymiselle: Osa yrityksistä taas oli luonut materiaaleja, mutta niiden käyttö ei ollut suunnitelmallista eikä hallittua. Materiaalien helppo ja luonteva käytettävyys nähdäänkin tärkeänä – toisaalta, jos materiaalien luontevaan käyttöön ei ole löydetty ratkaisua, koko käyttö nähdään jopa uhkana tapaamisen onnistumiselle:

Materiaalin käyttö oltava jouhevaa ja helposti luovittavaa. Meillä on useita lineaarisia esityksiä, kaikki esittää samalla tavalla, sooloilu on ehdottomasti kielletty. Tilanteeseen sopivat materiaalin muodot, käytön oltava luontevaa – ilman mitään ylimääräisiä kikkailuja. (CA5)

Materiaalin käytön tulis olla mukautuvaa. Just siitä syystä moni huippumyyjä ei käytä ollenkaan presentaatiota. Koska niillä ei oo sellasta välinettä, että ne vois presentoida. – ja nimenomaan ku myydään ratkaisua. (CA4)

Kokonaisuudessaan vastauksista voidaan nähdä, että vaikka materiaalit nähdään tärkeänä myyntitapaamisen toimintatapaa tukevana työkaluna, moni haastateltavista jopa välttelee materiaalien käyttöä tai kokee osan myyjistä välttelevän sitä. Tämä on ristiriidassa Parvisen (2013) näkemyksen kanssa presentaatiosta myyntitapaamisen keskiönä: presentaation avulla yrityksen tuote ja palvelu voidaan esitellä sekä käydä läpi asiakkaan tarpeeseen liittyviä hyötyjä.

Vaikuttaakin siltä, että materiaalien käytettävyyteen ja hallintaan liittyvää haastetta ei ole pystytty useissa yrityksissä ratkaisemaan. Haastatteluissa näytettiin myyntimateriaaleista keskusteltaessa sekä lineaarinen esitysmalli että kaksiulotteinen ruudukkorakenteinen esitys. Kaksiulotteinen ja mukautuva esitystapa oli Seidat -esitysalustan kautta käytössä kahdessa yrityksessä, jotka olivat tyytyväisiä juuri materiaalin mukautuvuuteen, käytettävyyteen ja visuaalisuuteen. Myös ne yritykset, joissa tämän kaltaista mukautuvaa esitystapaa ei ollut käytössä, painottivat mukautuvan presentaation merkitystä:

No siis toi lineaarinen malli on niin farssi, ei mukaudu siihen mitä asiakas vastaa. – ku tarpeeks monta kertaa kuulet asiakkaalta, että en mää halua kuulla tästä asiasta ja silti joudut käymään vielä ne pari kalvoa siitä. –

Ehdottomasti tällainen adaptiivinen malli – palvelee asiakasta ja mukautuu tilanteeseen. (CA4)

– tuo adaptiivinen malli, näinhän sen pitäis mennä. – meillä on hyvin lineaarinen prosessi. (CA6)

Perinteistä, lineaarista materiaalin esitystapaa kritisoitiin, koska se pakottaa tapaamisen tiettyyn muottiin ohjaten ja jopa häiriten luonnollista vuorovaikutusta. Tätä haastetta oli eräs haastateltavista yrittänyt ratkaista myös siten, että materiaalia käytettiin vain aivan tapaamisen loppuvaiheessa. Yleisesti materiaalin mukautuva käyttö innosti myös niitä haastateltavia, joilla ei ollut adaptiivisesti toimivasta materiaalista kokemusta.

Yleisenä huomiona voidaan sanoa, että ne yritykset, jotka olivat panostaneet materiaalien laatuun ja ajantasaisuuteen sekä käytettävyyteen, kokivat materiaalit hyödyllisenä työkaluna myyntitapaamisten johtamiseen ja informaation yhtenäistämiseen. Toistuva vaatimus materiaalien käytölle on, että sen tulee olla mahdollisimman luonnollista ja sujuvaa. Materiaalin tulee olla vuorovaikutuksen tuki sekä asiakkaalle että myyjälle.

Haastattelujen perusteella yhteiskäynnit ovat työkalu, jonka avulla voi opettaa yrityksen toimintatapaa tehokkaasti uusille myyjille:

Selvä juniori-seniorimyyjä -malli: Tehdään yhteiskäyntejä – selkein ero juniorin ja seniorin välillä on se, ettei juniori tunnista väärää esitystä, mutta seniori pystyy reagoimaan myyntitapaamisessa ja vaihtamaan esityksen tarvittaessa. (CA1)

Kisälli-mestari -malli kovassa huudossa maailmalla, suomalaisia ei kiinnosta. (CA5)

Seniori-myyjä pystyy tunnistamaan paremmin asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä reagoimaan niihin. Kisälli-mestari -tyyliin kokeneempi pystyy näin esimerkin kautta opettamaan juniorimyyjälle myynnillisen vuorovaikutuksen kannalta tärkeää herkkyyttä tunnistaa asiakkaan hienovaraisiakin viestejä sekä reagointia niihin. Kaksi ihmistä on muutenkin enemmän kuin yksi:

Juniori-seniori -myyntitapaamisen malli tuo lisää korvia ja näkökulmia tapaamiseen. – Ennakkoon sovittu rooli, josta ei jousteta. Vetovastuuta voi vaihdella tapaamisten välillä. (CA5)

Jos kaupan kokonaissumma menee kriittisen rajan yli, niin yrityksestä on aina kaksi edustajaa myyntitapaamisessa. (CA5)

Kaksi ihmistä kuulemassa asiakasta ja tuomassa näkökulmia nähdään tuottavan enemmän lisäarvoa tapaamisiin. Yhteiskäynneillä voidaan antaa asiakkaalle lisää asiantuntemusta, mutta myös turvaa. Tämän merkitys korostuu tapauksissa, joissa keskustellaan isoista rahoista. Tärkeää on myös, että tapaamisen tavoite ja roolit myyjien välillä ovat selkeät.

Referenssit, eli yrityksen tuottamat dokumentit ja viestit yrityksen aiemmista ja nykyisistä tyytyväisistä asiakkaista sekä heidän positiivisista kokemuksistaan, ovat parhaimmillaan tehokas työkalu myyntitapaamisissa (Aarikka-Stenroos, 2011):

Referenssit on yrityksen kompetenssi tuottaa palvelua, antaa näin mahdollisuuden myös junnumyyjän käyttää niitä myyntiargumentteina. (CA1)

Referenssien käyttö ja hyödyllisyys tuli yhdestä haastattelusta vahvasti läpi, jossa se nähtiin merkittävänä työkaluna luottamuksen rakentamisessa etenkin aloittavalle myyjälle.

Tarinat ovat vahvasti tunteisiin vaikuttava elementti, jolla voidaan pyrkiä jättämään asiakkaalle vahvempi muistijälki omasta yrityksestä ja palvelusta. Yksi haastateltavista sanoitti tarinan merkitystä jopa niin voimallisesti, että syntyy mielikuva koko myyntiä kannattelevasta elementistä:

Yrityksen vahva tarina kantaa. Se kerrotaan joka tilanteessa: rekrytointitilanteissa, myyntikoulutuksissa, ensimmäisessä kontaktoinnissa, sekä kaikissa asiakaskohtaamisissa. – Vahva tarina ja toimintatapa vakuuttaa asiakkaan. (CA3)

Tarinoiden avulla liitämme meille tapahtuneen kokonaisuudeksi, jonka ymmärtäminen on toisille mahdollista. Tarinoiden hyödyntäminen on ylivertainen tapa välittää tietoa, kokemuksia ja erityisesti moraalisia konflikteja ja kannanottoa. (Hydén, 2008).

Työkaluista vuorovaikutustaidot ja materiaalit nousivat runsaasti keskusteluissa esiin, ja niiden merkitykseen otettiin voimakkaasti kantaa. Myös yhteiskäynnit, referenssit ja tarinat voidaan nähdä merkityksellisinä sekä helposti skaalautuvina työkaluina. Myyntitapaamisten johtamista helpottavien ja laatua parantavien työkalujen käytön tulee olla suunnitelmallista, ja tiedostaa niiden merkitys ja paikka kokonaisuudessa.

4.1.3 Perehdytys ja koulutus

Koulutuksella varmistetaan yhtenäisen toimintatavan toteutuminen sekä kehitetään toiminnan laatua. Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla uusi myyjä autetaan liikkeelle yrityksen myyntityössä. Perehdyttäminen nopeuttaa ja helpottaa myyjää myyntityön aloittamisessa ja mahdollistaa yrityksen halutun toimintatavan toteuttamisen mahdollisimman nopeasti. Perehdytys luo siis edellytykset ja pohjan uuden myyjän myyntityön tekemiselle. Yrityksen näkökulmasta se on työtä, joka on tehtävä myyntityötä tekevän henkilön kanssa ennen yrityksen myyntityöhön ryhtymistä:

Aluksi myyjälle perehdytys yrityksen toimintamalliin, sen jälkeen yritykseen ja tuotteeseen. (CA2)

Kasvuyhtiöt mitataan sillä, kuinka hyvin ja tehokkaasti uudet henkilöt saadaan työhön kiinni. Koulutusohjelman menestyksellä ylläpito ja eteenpäin vieni keskeisessä roolissa. (CA6)

Perehdytyksen avulla luodaan pohja sille, miten myyjä tuntee yrityksen ja sen tuotteet sekä toimintamallin. Yrityksen on oltava kriittisiä myös oman perehdytys- ja koulutusohjelmansa suhteen, sillä niiden laatu on yksi kasvuyrityksen menestyksen kulmakivistä.

Parhaimmillaan perehdyttäminen voi alkaa jo työhaastattelussa:

Kaikki yrityksen toiminta tähtää vahvaan luottamuksen rakentamiseen – tämä koulutetaan jo rekrytointivaiheessa tavatuille henkilöille. Alusta asti

selkeästi koulutetaan jokainen asiantuntija ajatukseen hänen omasta vastuustaan asiakassuhteen rakentamisessa. (CA3)

Tässä yrityksellä on vahva näkemys luottamuksen rakentamisesta koko myyntityön toimintatavan pohjana. Yrityksellä ei ole erillistä myyntiorganisaatiota vaan asiantuntijat toimivat myös myyjinä. Yrityksellä on selkeä koulutusputki siihen, että työntekijä sisäistää halutun ajatuksen luottamuksen rakentamisesta sekä omasta myynnillisestä vastuustaan. Rekrytointivaiheeseen asti ulottuva perehdytys sekä tehostaa halutun ajattelu- ja toimintamallin sisäistämistä että karsii sellaisia henkilöitä, joille toimintamalli ei sovi.

Sama koulutusputki kaikille ei välttämättä ole ideaali:

On tärkeää huomioida, onko myyjät keskenään vertailukelpoisia. Mikä on kokemus, tietotaito, taustat, jne. Mikä on myyjän elinkaaren vaihe: onko aloittava, harjaantunut vai kokenut. (CA4)

Myyjän lähtötilanne tulee tunnistaa ja huomioida se perehdytys- ja koulutustarpeita miettiessä. Kuten Viitala (2013) huomauttaa, yrityksen tulee tunnistaa yksilön työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemien ominaisuuksien lisäksi myyjän valmiudet ammattimaiseen työskentelyyn eli työntekijän kompetenssi toimia ja kehittyä.

Perehdyttämisessä ja kouluttamisessa esimerkin voima on suuri:

Ensin kerron miten tehdään – Katso miten minä teen – Kerro miten tehdään – Tee, niin katson miten teet. Esimerkin näyttämisen merkitys valtava, joku näyttää aina ensin mallin. (CA4)

Yksi haastateltavista kertoi koulutustilaisuudessa kuulemansa tarinan, joka oli jäänyt mieleen muistuttaen esimerkin näyttämisen tärkeydestä. Kun uudelle myyjälle on ensin kerrottu, miten asioita tehdään, otetaan hänet mukaan myyntitilanteeseen ja pyydetään vielä sen jälkeen sanallistamaan kokemaansa sekä sen pohjalta muodostunutta yleistä käsitystä. Vasta sen jälkeen laitetaan uusi myyjä tekemään asioita itse. Tarina vastaa muidenkin haastattelijoiden esille nostamaa Juniori-Seniori -myyjämallia, jota käsiteltiin tarkemmin työkalut -osiossa. Yhteiskäynnit voidaan siis nähdä sekä myyntitapaamisia tukevana työkaluna että osana koulutusta.

Esimerkin voimalla saadaan perehdytettävä henkilö ymmärtämään syvällisesti, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Kuten Rantalaiho (1997) huomauttaa, myyjän tulee ymmärtää oman tekemisen vaatimukset ja siinä toteutettavat rutiinit sekä työkalut. Tällöin hän pystyy suoriutumaan perustasolla.

Se on kuitenkin yrityksen näkökulmasta rakennettava merkityksen tason kautta: eli miten saada myyjä ymmärtämään toimintatavan merkityksen, sitä tukevien työkalujen merkitys sekä oman kehittämisen tekemisen merkityksen. Ei olla vain suorittamassa perustasoa vaan nähdä oma paikka kokonaisuuden kehittämisessä.

Korkeimmalla tasolla myyjä käyttää rutiinien merkitystä oman tekemisen kehittämiseen sekä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseen. (Rantalaiho, 1997).

4.1.4 Kehittäminen

Laadukkaiden myyntitapaamisten toteuttaminen systemaattisesti vaatii jatkuvaa kehitystyötä. Kehittämisellä tarkoitetaan tässä sekä tapaamisten yhtenäistä toteuttamista tukevan toimintatavan kehittämistä että myyntityötä tekevien henkilökohtaista, ammatillista kehitystä. Hyvä johtaminen sisältää selkeän toimintatavan ja vastualueet myös kehitystyön suhteen:

Myyntijohdon vastuulla on myyntiesityksen rakenteen ja sisällön kehittäminen. (CA1)

Meillä on 2 viikon välein workshop-koulutukset, missä käydään pullonkauloja läpi. (CA1)

Toimintatapaa kehitetään päivittäin toistuvilla koko yrityksen yhteisillä kahvi ja lounashetkillä, joissa voidaan käydä läpi työssä ilmi tulleita havaintoja heti läpi. Jos on jotain kehitettävää, se kirjataan heti kaikkiin toimintaohjeisiin, joihin se liittyy. (CA3)

Toimintatavan sekä myyjien henkilökohtaisen kehityksen tukeminen on ensisijaisesti myynti- ja yritysjohton vastuulla. Myynti- ja yritysjohto luo myös käytännöt siihen, miten kehitystyön tulokset saatetaan käytäntöön esimerkiksi päivitettyinä toimintaohjeina. Kehitystyöhön on kuitenkin osallistettava kaikki ja sen on oltava

jatkuvaa. Kehitystyön perustaksi voi sopia rutiineja, jotka toistuvat tietyn ajanjakson välein varmistaen, ettei kehitystyö jää pelkäksi puheeksi.

Kehitystyössä on huomioitava se, ketkä ovat itse asiassa myyntitapaamisten niin sanotut käyttäjät:

Myyntiä kehitetään sekä myyjien että asiakkaiden antaman palautteen perusteella. (CA7)

Myyntitapaaminen on asiakasyrityksen ostajan ja myyjäyrityksen myyjän välinen vuorovaikutustilanne. Heillä on siis paras ja ajankohtaisin tieto siitä, miten myyntitapaamiset juuri tällä hetkellä toteutuvat.

Konkretia siitä, miten ja milloin yhtenäistä toimintatapaa kehitetään, tuli esiin vain kahdesta haastattelusta. Sitä vastoin muutamat haastateltavista nostivat esiin haasteita tähän liittyen:

Haasteena levittää paljon kauppaa tekevien tietotaitoa laajasti muualle organisaatioon. Monesti liian pieni porukka tekee ison osan kaupan määrästä. (CA6)

Laajemman portfolion myyminen vaatii vahvaa toimialatuntemusta ja liiketoiminnan lainalaisuuksien oppimista. Systematiikka aloittavasta myyjästä laajan portfolion myyjäksi on tekemättä. Se, millä tuotteella ja palvelulla uusi myyjä aloittaa, on kyllä selkeää, mutta kehityskaari yrityksen kaikkien tuotteiden ja palveluiden myyjäksi on dokumentoimatta. (CA7)

Haastatteluissa tulee ilmi saman kaltainen haaste, mitä Jordan ja Kelly (2015) tutkimuksessaan toivat esille myyntiputken hallinnan strategiasta ja tekniikasta. Se, että myyntitapaamisten tulokset jäävät toistuvasti yksittäisten henkilöiden vastuulle tai myyjän systemaattinen koulutus jää perehdytykseen, kielii puutteellisesta strategiasta yritystasolla. Jordan ja Kelly (2015) huomauttavatkin, että myyntijohdolle tärkeä tieto on tunnistaa, missä kohti myyntiputkea heidän omasta toiminnastaan on eniten hyötyä myyjille, jolloin myyntijohto voi keskittyä valmentamiseen mittaamisen sijasta.

Haastatteluissa nousi esiin ajatuksia myös myyjän elinkaaresta, eli missä vaiheessa myyjä on ammattimyyjänä sekä toisaalta yrityksen myyntityössä. Myyntityö ammattina on polku aloittelijasta ammattimyyjäksi (Koski, 2014). Lisäksi jokainen myyjä kulkee yrityksen sisällä matkan aloittelevasta yhden tuotteen myyjästä koko yrityksen tuoteportfolion omaavaksi myyjäksi. Juniorimyyjä tarvitsee alussa runsaasti tukea

Niin myyntiprosessin kuin tämän tutkimuksen perusteella mallinnetun myyntitapaamiskonseptin ensisijainen tehtävä on tukea myyjää. Myyntijohdon tulisi tietää miten ohjata myyjiä eteenpäin:

Kouluttamalla on mahdollista ohjata käyttäytymistä kohti keskustelevampaa mallia – mahdollista lisätä asiantuntijoiden liiketoimintaymmärrystä. (CA6)

Myyjät tarvitsevat erilaista tukea, riippuen heidän taustoistaan ja aiemmista kokemuksistaan. Asiantuntijataustalta toimiva myyjä tarvitsee todennäköisesti paljon tukea liiketoimintaymmärryksen ja myyntityön erityispiirteiden sisäistämiseen. Juniorimyyjän alussa tarvitsemien toistojen merkitystä ei myöskään tule vähätellä:

Juniorimyyjiltä tulee hauskoja ideoita, mutta heiltä vaatii aikaa sisäistää käytössä olevan toimintamallin hyödyt. (CA1)

Kun uusi myyjä aloittaa yrityksessä, hänellä on valtavasti sisäistettävää yhdellä kertaa. Kaikkea informaatiota ei pysty omaksumaan kerralla. Lisäksi myyjän on saatava riittävästi kokemuksia, joiden kautta hän vasta pystyy sisäistämään vaaditun toimintamallin hyödyt. Juniorimyyjien kokemattomuus ei kuitenkaan ole pelkkä taakka, vaan yritys voi saada vielä ulkoa päin ja tuorein silmin katsovilta yksilöiltä hyviä ja toimivia kehitysideoita.

4.2 Myyntitapaamiskonseptin rakentaminen

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää tutkittavaa aihetta vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tämän tutkimuksen merkittävin anti on tutkimuksen aikana jäsentynyt myyntitapaamiskonseptin malli, jonka avulla yritys pystyy tuottamaan asiakkaille yhtenäisiä sekä jatkuvasti parempilaatuisia myyntitapaamisia. Mallia muodostettaessa keskeistä oli mallin skaalautuvuus, eli sen toteuttaminen on mahdollista

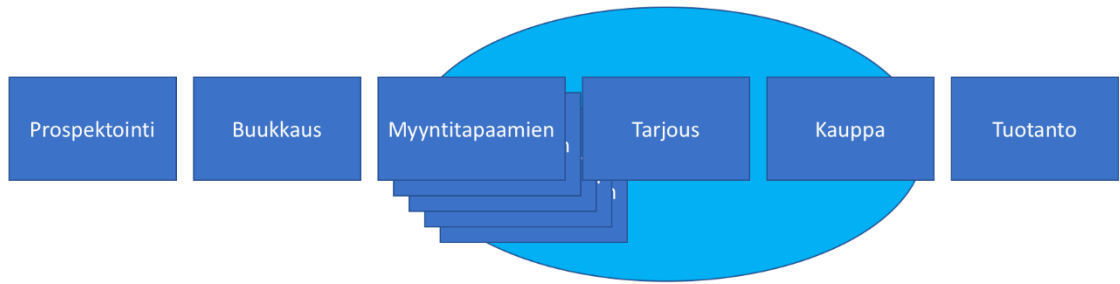
myyntiorganisaation koosta riippumatta. Malli ei ole kuvaus minkään haastateltavan toimintamallista, vaan kerätty kokonaisuus eri haastatteluista, johon on lisätty teoritietoa.

Aluksi esittelen myyntitapaamiskonseptin mallin, joka on muodostettu edellisessä kappaleessa kuvattujen tekijöiden avulla. Mallin avulla nähdään, miten näistä tekijöistä muodostuu kokonaisuus ja mitä niiden keskinäiset riippuvuudet ovat. Tämän jälkeen esitellään B2B-myyntiin suunniteltu myyntitapaamisen toimintamalli, joka antaa perustan lähteä rakentamaan yritykselle omaa, ainutlaatuista toimintatapaa myyntitapaamisiin. Lisäksi käydään läpi myyntitapaamiskonseptin hyötyjä yrityksen myyntityön johtamiselle sekä yksittäisten myyntitapaamisten ohjaamisen toteuttamiselle. Kappaleen lopussa on kuvattu, miten Seidat toimii yhtenäisen toimintamallin toteuttamista tukevana työkaluna.

4.2.1 Myyntitapaamiskonseptin yleiskuva

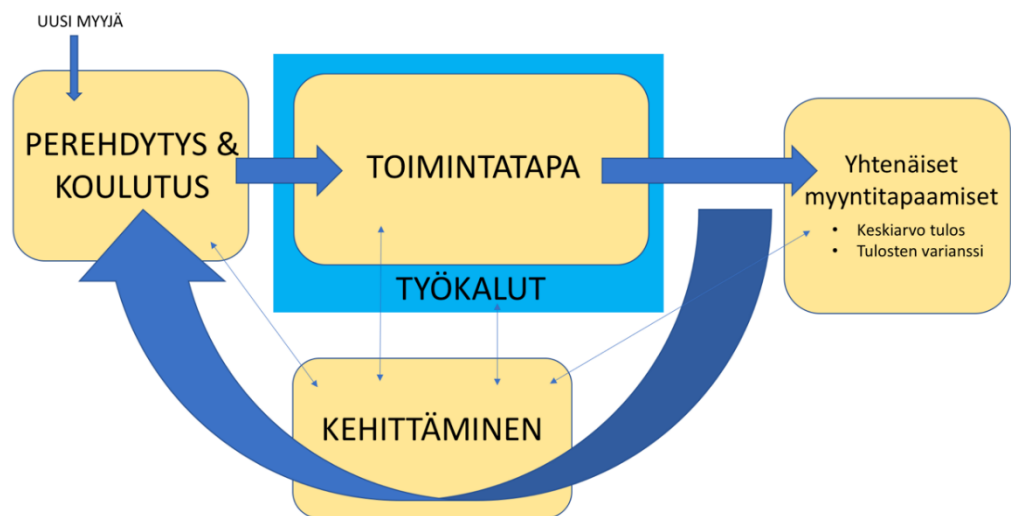
Tämän tutkimuksen myyntitapaamiskonsepti on kehitetty myyntiprosessin sisällä olevan myyntitapaamisen vaiheeseen. Kuvassa 5 on kuvattu yksinkertainen malli koko myyntiprosessista. B2B myynnissä myyntitapaamisia saman asiakkaan kanssa on yleensä useita, ja niiden määrä vaihtelee asiakaskohtaisesti. Tapaamiset voivat myös jaksottua viikoista jopa vuosia kestäväälle ajanjaksolle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja siihen, miten eri myyntitapaamisia voidaan toteuttaa prosessinomaisesti. Tutkimus koskee vain kuvan 5 vaaleansinisen ovaalin alueella olevaa osaa myyntiprosessista. Kyseinen osa nähdään myyntiprosessin sisällä olevaksi ydinprosessiksi eli asiakasta hyödyttäväksi prosessiksi. Tähän prosessiin kuuluu niitä toimintoja, joiden nähdään olevan osa eri myyntitapaamisten sisältöä. Tämä ydinprosessi on nimetty myyntitapaamiskonseptiksi. Myyntiprosessin alkuvaiheen prospektointi ja buukkaus voidaan ajatella toimivan myyntitapaamisen tukiprosesseina, jotka mahdollistavat ydinprosessin eli myyntitapaamiskonseptin toiminnan, Laamanen & Tinnilä (2009).



Kuva 5. Myyntitapaaminen ja sen sisällä tapahtuvat toiminnot myyntiprosessissa

Kuva 6 esittää tämän tutkimuksen perusteella muodostettua kehämäistä, jatkuvasti kehitettävää myyntitapaamiskonseptin yleistä mallia. Yleisen mallin pohjalta yritys voi lähteä kehittämään omaa, ainutlaatuista konseptiaan. Mallin ydin on toimintatapa, joka toimii konseptin pohjana ja perustana. Myyntitapaamiskonsepti rakentuu yrityksen jäsentämän toimintatavan ympärille, jonka tehokasta toteuttamista varten valitaan parhaat mahdolliset työkalut. Työkaluja kuvaa sininen kehys toimintatavan ympärillä.



Kuva 6. Myyntitapaamiskonseptin malli

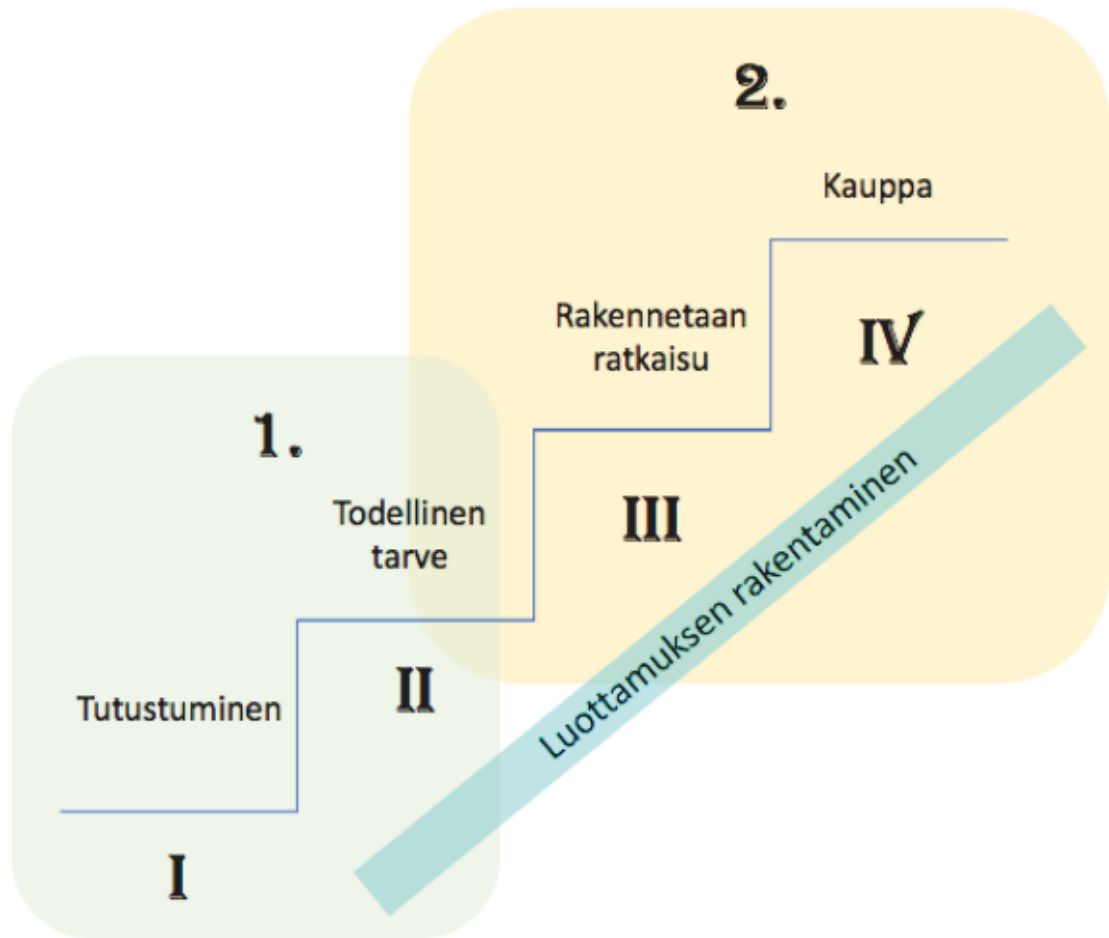
Perehdytyksellä ja koulutuksella ohjataan myyjät käyttämään toimintatapaa ja työkaluja mahdollisimman tehokkaasti ja tavoitteiden mukaisesti. Hyvin kuvattuun toimintatapaan on helppo ja nopea kouluttaa uusia myyjiä. Tämän lisäksi sekä yrityksen toiminnan kehittäminen että myyjien jatkuva kouluttaminen konseptin käyttöön voidaan pitää tehokkaana.

Myynnin johdon tehtävänä on kerätä jatkuvasti palautetta myyntikonseptin eri vaiheista ja pyrkiä kehittämään toimintaa eteenpäin. Sekä toiminnan kehittäminen että sitä toteuttavien myyjien toiminnan laadun tarkastelu on mahdollista, kun useamman henkilön toimesta suoritetaan yhtenäistä toimintatapaa. Vertailu ja sen perusteella tehty kehitystyö edellyttää, että tulokset ovat vertailukelpoisia. Haastattelujen perusteella myyntitiimin tehokkuutta voidaan mitata keskiarvotuloksella ja laatua huonoimman ja parhaimman myyntituloksen väliin suuruudella eli varianssilla. Useammasta haastattelusta tuli ilmi ajatus, että tällä hetkellä yritysten tulosten keskiarvo voi olla tyydyttävällä tasolla, mutta vaihtelu huonon ja hyvän välillä on valtava. Myynti toimii kohtuudella, mutta haasteena on saada hyvien myyjien opit jalkautettua myös muille organisaation myyjille.

4.2.2 Ratkaisumyynnin portaat myyntitapaamisten perustana

Yhtenäinen toimintatapa on skaalautuvan myyntitapaamiskonseptin ydin, jonka ympärille muut konseptin tekijät rakentuvat. Jotta yrityksen toimintatapa myyntitapaamisissa voidaan yhtenäistää, opettaa ja skaalata, tulee se mallintaa ja dokumentoida. Toimintatapakuvaus on ensisijaisesti myynnin johdon työkalu hahmottaa yrityksen haluttu toimintatapa sekä opettaa se myyjille.

Tässä aluvuossa esitellään tämän hetkisen tutkimustiedon ja haastatteluiden perusteella rakennettu toimintatapakuvaus, joka pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan B2B-myyntitapaamisten laadukasta toteuttamista. Myynnin portaat -malli on haastatteluiden perusteella laajasti tunnistettu ja käytössä oleva toimintatapakuvaus myyntitapaamisen kulusta. Malli kuitenkin herätti B2B-myynnin johdon ammattilaisissa runsaasti kritiikkiä. Haastateltavien kritiikin sekä toimintatutkimuksen aikana syntyneen ymmärryksen avulla rakennettiin uudistettu ratkaisumyynninportaat -malli (kuva 7), joka soveltuu paremmin B2B-myynnissä tyypillisesti toteutettavaan ratkaisumyyntiin.



Kuva 7. Kehitetty ratkaisumyynnin portaat -malli

Ratkaisumyynnin portaat -malli koostuu neljästä portaasta, joilla kullakin on oma tehtävänsä asiakaskohtamisissa. Portaat eroavat joiltakin osin vanhasta mallista. Yksi merkittävä ero vanhaan malliin on myös siinä, että luottamuksen rakentamista ei nähdä alussa otettavana porrasaskelmana, vaan kuvataan portaikon alle koko prosessia kannattelevana palkkina. Luottamuksen rakentaminen nähdään aivan olennaisena osana kaikkia asiakaskohtamisia ja niiden eri vaiheita. Toisaalta luottamuksen nähdään rakentuvan hyvinkin luontevasti aidossa, asiakaslähtöisessä vuorovaikutuksessa, jos myyjällä vain on riittävät työkalut asiakkaan auttamiseen. Luottamuksen rakentamisen päävälineitä ovat hyvä välittävä vuorovaikutus sekä näkemykselliset, asiakkaan asiaa eteenpäin vievät kysymykset.

Malliin on myös lisätty kaksi laatikkoa kuvaamaan B2B-myyntille tyypillistä ideaalitulannetta, jossa kauppa rakentuu kahden tai useamman tapaamisen avulla. Koska B2B-myynteissä asiakaskohtamisia on yleensä useita, kaikki vaiheet hyvin harvoin toteutuvat samassa tapaamisessa, vaan ne jaksottuvat kahteen tai jopa useampaan

tapaamiseen. Haastatteluiden perusteella ideaalinen tilanne on se, että 1. tapaamisen aikana saadaan idea asiakkaan tarpeesta tunnistettua sekä oikeat päättäjät selville. Tällöin 2. tapaamisen tavoitteena on syventää käsitystä nykytilanteesta ja rakentaa sen perusteella yhdessä asiakkaan tarpeeseen vastaava ratkaisu oikeiden päättävien henkilöiden kanssa.

Seuraavaksi kuvataan ratkaisumyynnin portaat -mallin eri vaiheiden toteutustapaa ja esimerkkisisältöä. Kuvaukset perustuvat haastateltavien kokemuksiin, joita käsiteltiin tarkemmin sisällön analyysin avulla luvussa 4.1., erityisesti kohdassa *toimintatapa*. Luvun lopuksi käsitellään vielä joitakin yleisiä huomioita liittyen malliin ja sen käyttöön.

I vaihe on nimetty tutustumiseksi. Ero vanhaan malliin on näkemyksellinen: nyt ollaan tutustumassa asiakkaaseen eikä kertomassa omaa asiaa. Haastatteluiden perusteella todettiin tärkeäksi erillinen tila asiakkaan kanssa käytävälle kuulumisten vaihdolle. Tässä tärkeää on tehdä hyvä ensi vaikutelma ja saada alulle luottamuksen rakentaminen. Tämän nähdään rakentuvan luonnollisesti sen kautta, että myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaastaan. B2B-myynnissä on huomioitava, että tapaamisessa ovat läsnä sekä henkilöt että yritykset. Luottamuksen rakentamisen tulee siis tapahtua molemmilla tasoilla. Yrityksen kompetenssia tuottaa tarjoamaansa palvelua voidaan vahvistaa muun muassa referenssien avulla. Tehdyt työt ovat yrityksen kompetenssia, jolloin ne voidaan antaa myös aloittavien myyjien työkaluksi vakuuttaa asiakas. Tutustumisvaiheessa on tärkeää myös pyrkiä tunnistamaan asiakasyrityksen edustajan rooli yrityksessä ja löytämään yrityksen oikeat päättäjät.

II vaihe on asiakkaan todellisen tarpeen tunnistamista varten. Asiakkaan tilan ja todellisen tarpeen hahmottaminen yhdessä asiakkaan kanssa on B2B-myynnin ydintä ja nähdään myyjän tärkeimmäksi tehtäväksi. Asiakkaan tarvetta käsitellään B2B-myynnissä usein sekä 1. että 2. tapaamisessa ja tämän merkitys korostuu, jos toiseen tapaamiseen tulee uusia henkilöitä. Vaikka 1. tapaamisen jäljiltä tarve tuntuu selkeältä, tulee 2. tapaamisen aluksi vielä palata tarpeeseen ja varmistaa yhteneväinen käsitys sen suhteen.

Aluksi asiakkaan liiketoiminnan nykytilaa tutkitaan tarkemmin. Myyjän tavoitteena on tunnistaa, onko asiakkaalla tarvetta olemassa ja kannattaako hänen kanssaan edes jatkaa keskustelua. Vaikka asiakkaalla olisi jo valmiiksi mietitty budjetti työtä varten, ennen ratkaisun kehittämistä tulee ymmärtää asiakkaan todellinen ongelma ja siihen vaikuttavat muut tekijät. Myyjän tehtävä on oikeiden kysymysten avulla päästä kiinni asiakkaan ajatteluun, ja ymmärtää miten asiakas kokee ja näkee oman tilanteensa. Asiakkaiden

vastaukset tulee kuunnella huolella ja analysoida oikealla tavalla. Hyvä toimiala- ja asiakastuntemus auttavat myyjää muodostamaan konsultatiivisia kysymyksiä, jotka suuntaavat keskustelua kohti asiakkaan todellisia haasteita. Myyjän tulee tehdä älykkäitä päätelmiä ja pyrkiä ohjaamaan keskustelua siten, että asiakas tuntee hänen asiansa edistyvän. Asiakkaan tulisi saada myyntitapaamisesta sellaista lisäarvoa, että hän kokee oman liiketoiminnan kehittyvän ja ymmärryksensä jäsentyvän.

Keskustelun lopuksi tulee aina varmistaa asiakkaalta, onko ymmärrys yhteneväinen: olenko ymmärtänyt sinut oikein; onko tämä nyt se haaste, jonka haluat ratkaista. Tarpeen läpikäynnissä tulee käydä läpi nykytilaa sekä tavoitetilaa. Miten asia on tällä hetkellä ratkaistu ja miten sen haluttaisiin toimivan. Myyjän tulee kuunnella asiakkaan vastauksia sekä kysymyksiä ja reagoida niihin. Tarvekartoituksessa myyjällä voi olla käytössä esivalmisteltuja visuaalisia malleja, jolloin yhteneväisen ymmärryksen rakentaminen ja ylläpito on helpompaa.

III vaiheessa rakennetaan ratkaisu, jolla tunnistettu haaste tai ongelma saadaan korjattua. Myyjän tulee omalla ammattitaidolla auttaa tekemään näkyväksi ratkaisun hyödyt sekä mahdolliset haitat. Tässä vaiheessa myyjän osaaminen punnitaan todella, sillä ratkaisu voi olla myös, ettei ratkaisua ole tällä tietämyksellä. Toisaalta ratkaisu voi olla, että asiakkaan kannattaa käyttää tähän ongelmaan jotain muuta kuin myyjän edustamaa palvelua. Kun toimivat myyntitapaamisen tukiprosessit ovat tuottaneet oikeita asiakastapaamisia ja ollaan oikeissa yrityksissä toteuttamassa asiakaskohtaamisia, niin silloin asiakkaan ongelmat ikään kuin sattuvat olemaan myyjän yrityksen ratkaistavissa.

Ratkaisua rakennettaessa tulee myös tunnistaa se, että asiakasorganisaatiossa voi olla sisäisesti joku muu projekti päällä niin, että se kilpailee ratkaistuun ongelmaan tuotettavan palvelun resursseista. Tällöin kilpailija kaupan syntymiselle ei ole joku myyjän kilpailijoista, vaan asiakkaan omat sisäiset, rajalliset resurssit. Näiden tilanteiden ehkäisemiseksi myyjän tulisi aina pyrkiä tekemään välipäätöksiä ja jo ensimmäisessä tapaamisessa varmistella asiakkaan ostovalmiutta.

Ratkaisun rakentamisessa hyvä tuotteistus ja visuaaliset materiaalit helpottavat kokonaisuuden hahmottamista ja välittävät asiakkaalle ammattimaisen kuvan. Hyvin visualisoitu esivalmisteltu materiaali tukee myyjän puhetta, mikä vahvistaa argumentaatiota. Lopuksi myyjän tulee vielä käydä asiakkaan kanssa läpi ongelma ja miten tämä kehitetty ratkaisu auttaa siinä. Tärkeää on varmistaa yhteneväinen ymmärrys

ongelmasta, ratkaisun edut ja hyödyt sekä se, miten ratkaisu tuo säästöjä tai tehostaa asiakkaan liiketoimintaa.

IV vaiheessa päästään neuvottelemaan yhteistyöstä eli tekemään kauppaa. Yrityksen selkeä tuotteistus tekee ostamisen helpoksi. Myyjän tehtäväksi jää, kuten koko myyntitapaamisprosessissa, olla asiakkaan auttava käsi. Myyjä kääntää asiakkaan ongelman sekä yrityksen ratkaisut ja sen tuomat hyödyt asiakkaan kielelle. Lisäksi myyjä voi auttaa asiakasta ryhtymään tekoihin, joita ratkaisun tekeminen vaatii.

Asiakkaan ostopäätöksen tukena myyjä voi käyttää tehtyjä kohteita ja asiakkuuksia eli referenssejä, joilla pyritään kasvattamaan asiakkaan luottamusta myyntiyritykseen. Samaistuttavat tarinat ja yhteiset tutut lisäävät asiakkaan luottamusta ostaa juuri tältä myyjältä.

Ratkaisumyynnin portaat on lineaarinen toimintatapakuvaus siitä, mitä vaiheita myyntitapaamisessa tai -tapaamisissa tulisi tapahtua. Koska malli on lineaarinen, se ei sinänsä vastaa tyypillistä keskustelun kulkua, mistä myös vanhaa myynnin portaat -mallia kritisoitiin. Mallin merkitys on kuitenkin se, että myyjä tunnistaa tietyt vaiheet ja järjestyksen, joiden kautta kauppaa kohti kuljetaan. Vaikka keskustelu polveilee, myyjän tehtävä on ohjata keskustelua niin, että esimerkiksi asiakkaan todelliset tarpeet on varmasti tunnistettu ja käyty läpi ennen kuin lähdetään rakentamaan ratkaisua.

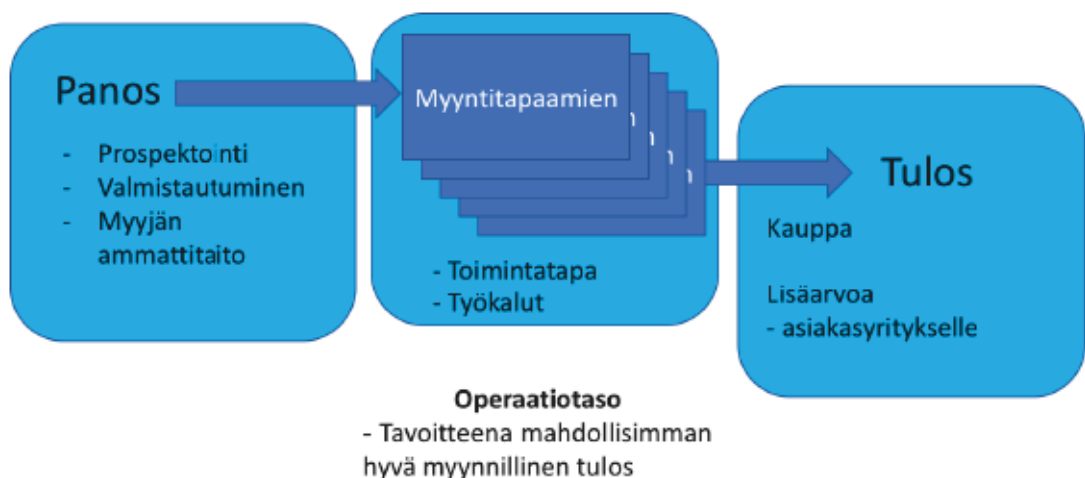
Myynnin portaita kuljettaessa on huomioitava, että henkilövaihdosten tai muiden muutosten vuoksi voidaan joutua ottamaan askelia myös taakse päin. Myyntityötä tekevän tulee aina etukäteen tunnistaa tapaamisen lähtökohdat ja sen perusteella valmistautua käsittelemään tiettyjä vaiheita asiakkaan tilanne huomioiden. Uusi malli pyrkii näin vastaamaan paremmin nykykäsityksen mukaiseen B2B-myynnin johdon tarpeeseen, missä myynnillisiä tapaamisia halutaan toteuttaa aidosti asiakaslähtöisesti.

Kuten kaikkia yleistettyjä malleja, tulee ratkaisumyynnin portaitakin käsitellä yleiskuvauksena. Malli on rakennettu pohjaksi B2B-myyntitapaamisten toteuttamiseen, mutta ei sellaisenaan välttämättä palvele kaikkia yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Mallin yksityiskohdat ja soveltuvuus tulisi jokaisen yrityksen tarkentaa omaan liiketoimintaympäristöön, sekä käyttää säännöllisesti resursseja sen kehittämiseen (Jordan & Kelly, 2015). Mallin soveltaminen ja kehittäminen yrityksen omaan

liiketoimintaympäristöön vaatii sekä myyjän oman yrityksen että asiakasyritysten liiketoiminnan ymmärrystä (Vahvaselkä, 2004).

4.2.3 Konseptoinnin hyödyt myyntitapaamisen ohjaamisessa ja johtamisessa

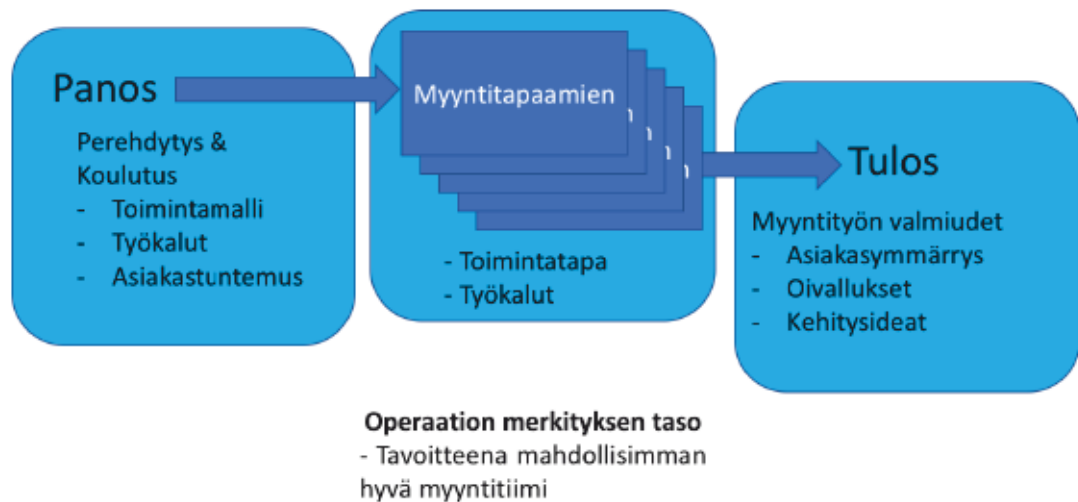
Konseptoinnin hyödyntäminen yrityksen liiketoimintaan voidaan tehdä kahdella tasolla: operaatiotasolla (kuva 8) sekä operaatioiden merkityksen tasolla (kuva 9) (Rantalaiho, 1997). Operaatiotasolla tavoitteena on mahdollisimman hyvä myynnillinen tulos. Tällöin tarkastelun kohteena on myyntitapaamiskonseptin yhteydessä asiakkaille tuotetut myyntitapaamiset. Näistä pyritään konseptoinnin avulla saamaan mahdollisimman yhtenäisiä ja laadukkaita eli maksimoimaan niistä saatava lisäarvo asiakkaalle sekä myyjäyritykselle. Myyntitapaamisten panoksena nähdään prospektointi, myyjän ammattitaito sekä tapaamiseen valmistautuminen. Myyntitapaamisissa myyjällä on tukenaan tietty toimintatapa sekä sitä tukevat työkalut, kuten materiaalit. Myyntitapaamisten operaatio- ja operaation merkityksen tasoja on tämän tutkimuksen ymmärryksen pohjalta visualisoitu kuviin 8 ja 9.



Kuva 8. Asiakasyritys myyntikonseptin kohteena

Operaatioiden merkityksen tasolla (kuva 9) myyntijohto ohjaa myyjät toteuttamaan tiettyä toimintamallia. Tavoitteena on nopea ja sujuva perehdytys yrityksen myyntityöhön. Tämän jälkeen myyntijohdon tulee pystyä reagoimaan ja seuraamaan yksittäisen myyjän valmiuksia toteuttaa opetettua toimintatapaa sekä sen toteuttamista mahdollistavia työkaluja. Myyntijohdon vastuulla on myös kokonaisuuden jatkuva kehittäminen. Myyntitapaamiskonseptin kehittäminen on mahdollista, kun saadaan kaikki myyntityötä tekevät tekemään operaatiotasolla samankaltaisia asioita ja silloin

saadaan vertailukelpoisia kokemuksia käytännön työstä. Näiden kokemusten avulla voidaan oppia, mikä toimii ja mikä ei.



Kuva 9. Yrityksen myyntityö myyntikonseptin kohteena

Myyntitapaamiskonseptin toteuttaminen yrityksen myyntityössä luo selkeät raamit myyjille, miten toteuttaa myyntitapaamisia. Selkeästä dokumentaatiosta nähdään, miten myyntitapaaminen tulisi tapahtua sekä miten se ohjataan valituilla työkaluilla halutun mallin mukaisesti. Merkityksen tasolla yrityksen myyntijohdolla on mahdollista käydä myyjäkohtaisesti läpi jokaisen vaiheen ja käytössä olevien työkalujen merkitys kokonaisuuteen. Lisäksi myyntijohdon tulee tunnistaa eri myyjien valmiudet myyntityöhön sekä siinä käytettäviin työkaluihin. Koulutuspolun tulisi valmistaa kaikki myyjät käyttämään ja toteuttamaan yhtenäistä mallia mahdollisimman luonnollisesti ja tehokkaasti, saavuttaen nopeasti keskivertotuloksia.

Tämä tutkimus tukee Jokiniemen (2014) tuloksia siitä, että myyntitapaamisten tuloksina tulee huomioida toteutuneiden kauppojen lisäksi sekä myyjä- että asiakasyritykselle tuotettu lisäarvo. Yhtenäinen toimintamalli antaa myyjille mahdollisuuden oppia ja oivaltaa omissa tapaamisissa tapahtuneiden kokemusten avulla sekä jakaa tätä tietoa myös muille organisaation myyjille.

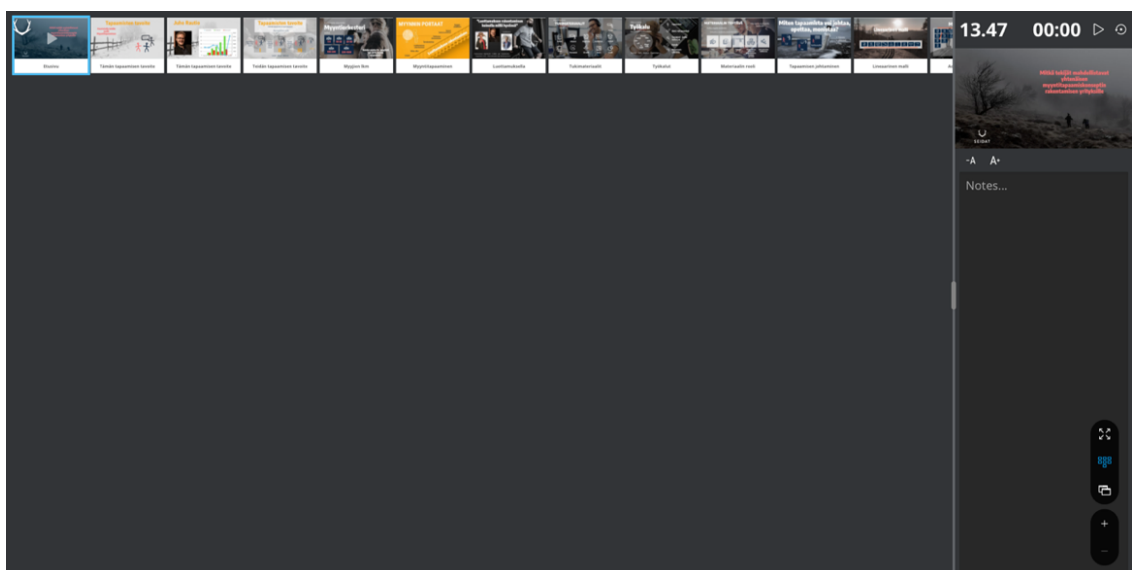
4.2.4 Seidat yhtenäisen toimintamallin toteuttamista ja kouluttamista helpottavana työkaluna

Työkalut tukevat myyjiä myyntitapaamisten onnistumiseen sekä toteuttamaan haluttua toimintamallia. Myynnilliset materiaalit ovat selkeä ja näkyvä työkalu myyntitapaamisen ohjaamiseen sekä yhteneväisen ymmärryksen rakentamiseen asiakkaan kanssa. Muita tärkeitä työkaluja ovat myyjän vuorovaikutustaidot, yrityksen tuotteistus sekä yhteiskäynnit.

Myyntimateriaalien tulee mahdollistaa tapaamisen eteneminen ratkaisumyynnin portaiden mukaisesti. Toisaalta myyjän tulee ymmärtää asiakaslähtöisyys ja pyrkiä jokaisessa tapaamisessa mukautumaan asiakkaan tilanteeseen eli toimimaan mukautuvan myynnin mallin mukaisesti.

Myyntitapaamisen vaiheiden käyttöä ja kehittämistä, mutta myös perehdyttämistä ja kouluttamista tukee vaiheiden mukaisesti visualisoitu myynnillinen materiaali. Vaikka materiaali jäsennetään sen mukaisesti, miten keskustelun odotetaan ideaalisesti etenevän, tulisi myynnillisten materiaalien esitysmuodon ja käytettävyyden tukea materiaalin joustavaa ja luonnollista käyttöä asiakaskeskustelun mukaisesti.

Kuvassa 10 on tutkimuksen haastattelumateriaalit esitettynä perinteisessä lineaarisessa yksiulotteisessa muodossa. Nyt kaikki sivut eivät mahdu näytölle ja niiden jaksottumista on vaikea hahmotta.



Kuva 10. Haastattelumateriaali perinteisessä lineaarisessa esitysmuodossa

Seidat -esitysalusta on työkalu, joka on suunniteltu helppoa ja mukautuvaa myynnillisten materiaalien esittämistä ajatellen. Seidat mahdollistaa materiaalien käytön ruudukkorakenteella. Ruudukkorakenne auttaa jäsentämään esitysmuotoiset myynnilliset materiaalit yrityksen suunnitteleman vaiheistuksen mukaisesti. Samalla ruudukko antaa myyjälle myyntitilanteessa hyvän visuaalisen kuvan siitä, miten materiaalit on järjestetty.

Seidatin ominaisuudet mahdollistavat lisäksi materiaalin sivujen käytön missä tahansa järjestyksessä. Tätä ominaisuutta hyödynnettiin myös haastatteluissa. Asiakkaalle väliin jätettyjen sivujen ylittäminen ei näy, vaan oikea sivu vaihtuu suoraan edellisestä näytetystä sivusta seuraavaan, sijaitsi se sitten missä tahansa osaa esitystä. Kun myyjän esitysnäkymä vielä mahdollistaa pitkänkin esityksen kokonaiskuvan hahmottamisen näytöltä, myyjän on mahdollista helposti ja luonnollisesti ohjata materiaalia asiakkaan kanssa käydyn keskustelun mukaisesti. Tällainen toiminta vastaa Parvisen (2013) mukautuvan myynnin mallin toteuttamista, mitä haastateltavatkin tavoittelivat.

Myyjä ei saa olla ratkaisumyynnin portaat-mallin vanki, vaan hänen tulee ymmärtää sen merkityksellisyys ja käyttää sitä vain työkaluna. Kaikkien työkalujen tulee tukea yrityksen toimintatavan toteuttamista. Myynnillisiin materiaaleihin voi olla etukäteen valmisteltu tapaamisen yleisen etenemisen malli sekä visuaaliset kuvaukset käsiteltävistä abstraktisteista ja kompleksisista aiheista.

Tavoitteena konseptoinnilla ja kouluttamisella on saada myyjät toteuttamaan myyntitapaamisia systemaattisesti ja monistettavasti. Myynnilliset materiaalit ovat yksi myyjän työkalu tapaamisen ohjaamiseen mahdollisimman sujuvasti ja luonnollisesti. Onnistunut tapaaminen on vahvasti vuorovaikutteinen asiakkaan kanssa ja siellä ei myyjän tarvitse tehdä mitään ylimääräisiä klikkauksia tai kikkailuja. Ilman materiaaleja toimiessa myyjien yhtenäisen toiminnan varmistaminen vaatii enemmän koulutusta ja laajempaa jatkuvaa seurantaa.

Useimmat haastateltavista kokivat hyvän, visuaalisen materiaalin käsittelyn helpottavaksi yhtenäisen ymmärryksen rakentamisessa sekä abstraktien asioiden käsittelyssä. Toisaalta yleistettävä vastaus oli, ettei materiaaleja juuri käytetä. Tässä oli suuri ristiriita: sanotaan hyödyt ja kerrotaan toiminnan olevan kuitenkin jotain muuta. Tämän tutkimuksen aikana kehittyi ymmärrystä siitä, että perinteiset lineaariset materiaalit ohjaavat liian yksinkertaiseen käyttäytymiseen myyntitapaamisessa. Tämän vuoksi materiaalien käyttö koetaan pakottavana ja ei niin luonnollisena.

Tässä tutkimuksessa ei päästy mittamaan materiaalien merkitystä myyntitapaamisen ohjaamisessa sekä asiakkaan ymmärryksen varmistamisessa. Voidaan kuitenkin todeta, että useissa haastatteluissa materiaalit nähtiin hyvänä työkaluna varmistaa yhteneväinen ymmärrys asiakkaan kanssa. Lisäksi materiaalien käytössä voidaan nähdä kaksi merkitystasoa: hyvin suunniteltu ja toteutetun materiaalin tulee ensisijaisesti tukea asiakkaan ymmärryksen kehittämistä. Toisaalta materiaalin käytettävyys ja rakenne auttaa myyjää ohjaamaan myyntitapaamista sujuvasti ja luonnollisesti asiakaskohtaisesti.

Materiaalit eivät korvaa koulutusta, mutta ovat ainoa konkreettinen tuki myyntitilanteessa ja voivat nopeuttaa huomattavasti uuden myyjän oppimista haluttuun toimintatapaan. Tavoitteena tulee olla, että myyjä sisäistää sekä halutun toimintatavan että materiaalit niin hyvin, että myyntitapaamisen ohjaaminen onnistuu tarvittaessa myös ilman materiaaleja.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimustuloksia ja niiden merkitystä, sekä kuvataan jatkotutkimusmahdollisuuksia. Luku on jaettu kahteen alalukuun, joista ensimmäisessä tiivistetään tutkimuksen merkittävimmät tulokset tutkimuskysymyksittäin. Toisessa alaluvussa pohditaan tutkimustulosten akateemista ja käytännön merkitystä sekä esitetään jatkotutkimuskysymykset.

5.1 Tulosten käsittely tutkimuskysymyksittäin

Tämä tutkimus osoittaa, että myyntitapaamisten systemaattinen johtaminen yrityksissä on vielä lapsen kengissä. Ennakkokäsitys oli, että suurissa organisaatioissa yhtenäisten myyntitapaamisten toteuttamiseen on olemassa selkeä ja perusteltu konsepti, mutta tutkimuksen perusteella näin ei ole. Systemaattisen toimintatavan hyödyt kuitenkin tunnistetaan, ja ensi askeleita myyntitapaamisten systemaattiseen johtamiseen ja kehittämiseen on joissakin organisaatioissa otettu.

Merkittävin tutkimustulos on tämän toimintatutkimuksen aikana syventyneen ymmärryksen pohjalta luotu malli skaalautuvasta myyntitapaamiskonseptista, jonka avulla myyntitapaamisista saadaan yhtenäisiä ja tapaamisten laatua pystytään kehittämään. Mallin ytimenä on yhtenäinen toimintatapa myyntitapaamisissa. Toimintatavan hahmottamisen tueksi kehitettiin ratkaisumyynnin portaat -malli, jonka avulla yhtenäistä toimintatapaa B2B -myyntitapaamisissa voidaan toteuttaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tutkia Seidat -esitysalustatyökalun mahdollisuuksia skaalautuvan myyntitapaamiskonseptin toteuttamisessa ja johtamisessa. Tämän tutkimuksen perusteella Seidat on yksi myyntitapaamiskonseptin toteuttamista helpottava digitaalinen työkalu, jonka ominaisuuksista on hyötyä erityisesti myyntitapaamisen asiakaslähtöisessä johtamisessa sekä mukautuvan myynnin mallin toteuttamisessa skaalautuvasti. Seuraavaksi käsitellään tuloksia tarkemmin tutkimuskysymyksittäin.

5.1.1 Kuinka yhtenäisesti myyntitapaamiset toteutuvat B2B-myyntissä tällä hetkellä?

Myyntitapaamisten toteuttaminen yhtenäisyyden näkökulmasta vaihteli paljon sekä yritysten sisällä että niiden välillä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida osoittaa, että yrityksillä olisi riittävät välineet myyntitapaamisten yhtenäiseen toteuttamiseen. Myyntitapaamisten yhtenäisen laadun johtaminen ei näyttäydä vielä kovin systemaattisena. Yhtenäisyys kuitenkin nähdään tärkeänä tavoitteena sekä analytiikan ja ennustettavuuden että kehitystyön ja laadun varmistamisen kannalta. Yhtenäisyyden kannalta merkittävimpinä tekijöinä nähdään selkeä toimintatapa, toimintatavan mahdollistavat työkalut, perehdytys ja koulutus sekä jatkuva kehitys.

Yhtenäisyyden perustana nähdään systemaattinen toimintatapa myyntitapaamisiin. Toimintatavan osalta yhtenäisyyteen pyrittiin vaikuttamaan vaihtelevasti yhtenäisistä luottamuksen rakentamisen keinoista tapaamisten tavoitteita ja kulkua ohjaavaan toimintamalliin. Pääosin haastateltavat eivät kuitenkaan pystyneet vastaamaan siihen, mitä heidän myyntitapaamisissaan todella tapahtuu, vaan tapaamisten onnistuminen oli todellisuudessa pitkälti myyjien henkilökohtaisten avujen varassa. Ne yritykset, jotka olivat parhaiten kartalla myyntitapaamistensa kulusta ja tuloksista, käyttivät runsaasti resursseja koulutukseen tai myynnillisiä materiaaleja tapaamisten johtamiseen.

Dokumentoitu toimintamalli onkin tämän tutkimuksen perusteella käytännössä merkittävin yhtenäisyyden perusta, sillä sen avulla yritys joutuu jäsentämään myyntitapaamisten tavoitteita ja kulkua. Selkeä toimintamalli helpottaa myös perehdytystä ja koulutusta. Toimintamallin lähtökohtana on myyntitapaamisen tavoitteen ja vaiheiden tunnistaminen. Myyntitapaamisen vaiheiksi tunnistettiin Vuorion (2008) vaiheistus, mutta mallia kritisoitiin siitä, ettei todellinen asiakaskohtaaminen koskaan etene lineaarisesti. Lisäksi B2B-myyntitapaamiset jaksottuvat yleensä useampaan kuin yhteen tapaamiseen.

Toimintamallin lisäksi edellytys mallin siirtymisestä käytäntöön onkin laadukas perehdytys- ja koulutusprosessi sekä toimintamallin toteuttamista tukevat työkalut. Toimintamallia tukevinä työkaluina nähdään myyjän vuorovaikutustaidot, myynnilliset materiaalit, referenssit, yhteiskäynnit tuotteistus ja tarina. Perehdytyksen osalta yrityksissä oli yleisesti ottaen selkeät käytännöt. Systemaattinen koulutus, joka vastaisi

niihin tavoitteisiin ja työkaluihin, mitkä myyntitapaamisten yhtenäisen laadun kannalta ovat tärkeitä, jäi kuitenkin pääosin hämäräksi.

Myyntitapaamisten kulun ohjaaminen oli yrityksissä joko ainoastaan myyjän vuorovaikutustaitojen varassa tai vaihtoehtoisesti myyjä käyttää myyntitapaamisen ohjaamiseen myynnillisiä materiaaleja. Vaikka vuorovaikutustaidot nähdään ehkä tärkeimpänä työkaluna myyntitapaamisten onnistumiseen, niiden kehittymisen suhteen ei usein ollut tavoitteita tai selkeää koulutusprosessia myyjille. Muutama yrityksistä nosti kuitenkin esiin rutiineja tai koulutusta, joiden kautta myös vuorovaikutustaitojen voidaan nähdä kehittyvän. Vuorovaikutustaidot nähtiin myös keskeisenä välineenä luottamuksen rakentumiselle, mikä on keskeinen myyntitapaamisten tavoite ja edellytys myynnillisten tavoitteiden täyttymiselle.

Myynnillisten materiaalien avulla rakennettiin asiakkaan kanssa yhteneväistä ymmärrystä sekä ohjattiin myyntitapaamisia kohti tavoitteita. Yrityksen tunnistivat pääosin myyntimateriaalien hyödyn, mutta niiden käytössä oli eroja ja ratkaisemattomia haasteita. Osa yrityksistä käytti aina myynnillisiä materiaaleja, toiset eivät ollenkaan. Tämän lisäksi yrityksen sisällä saattaa olla hyvin erilaisia myynnillisten materiaalien käyttäjiä. Tällöin toimintatapaa myyntitapaamisessa ohjaa vahvasti jokaisen myyjän oma toiminta, eikä yrityksen kehittämä ja opettama toimintatapa.

Toimintamalli oli muutamalla yrityksellä rakennettu myynnillisiin materiaaleihin, ja niiden avulla pystyttiin johtamaan myyntitapaamisen etenemistä haluttujen tavoitteiden mukaisesti. Myynnilliset materiaalit on perinteisesti rakennettu lineaarisesti etenevään muotoon, mikä koettiin tässä tutkimuksessa myyjän vuorovaikutusta kahlitsevaksi. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi esiin uhka, että myyjä on materiaalin vanki ja käy kaiken materiaalin läpi asiakkaan tahdosta riippumatta. Juuri materiaalien käytettävyyden ja lineaarisuuden aiheutti pääosin ristiriitoja materiaalin käytön suhteen. Materiaalien käytön tulee olla luonnollista ja tapahtua ilman ylimääräistä säätöä. Asiakaskeskusteluun mukautuva, helposti käytettävä myynnillinen materiaali nähtiin tavoiteltavana, mutta vain kahdessa yrityksessä oli sellainen käytössä.

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksissä on pääosin tilanne, että myyntityön tulokset eivät ole yhteneväisiä, vaan jakaantuvat yrityksissä paljon kauppaa tekevien ja vähän kauppaa tekevien myyjien välille. Yritysten haasteena on paljon kauppaa tekevien tietotaidon levittäminen myös muille myyjille. Ainoastaan yhdessä yrityksessä oli tieto

siitä, että kauppa jakaantuu melko tasaisesti kaikille myyjille. Tämä yritys erottui selvästi muista sen suhteen, miten pitkälle toimintatavan johtaminen oli viety. Yrityksen toimitusjohtajan kuvaus toimintatavan toteutuksesta sekä varmuus siitä että kaikki myyjät toteuttavat toimintatapaa, oli ihan eri tasolla muihin haastatteluihin nähden. Yhteistä toimintatapaa myös johdettiin ja kehitettiin jatkuvasti sekä koulutusten ja workshoptyöskentelyn että asiakaskeskusteluun mukautuvan myynnillisen materiaalin avulla.

Tämän tutkimuksen perusteella ajatuksia systemaattisen toimintatavan tuomista hyödyistä on tunnistettu, mutta sen toteuttaminen on vielä aluillaan. Myyjien tulosten keskinäinen vertailu ja yrityksen toimintatavan kehittäminen on mahdotonta, jos ei olla varmoja, että tulokset ovat samankaltaisen toiminnan kautta tulleita. Toimintatavan dokumentaatio ja selkeät, skaalautuvat käytännöt antavat paremmat mahdollisuudet kehittää myyntitapaamisia sekä perehdyttää ja kouluttaa myyjät systemaattiseen toimintamallin.

5.1.2 Miten myyntitapaamisten yhtenäistä toteuttamista voi B2B-myynnissä johtaa skaalautuvana prosessina?

Tämän toimintatutkimuksen avulla on syvennetty ymmärrystä siitä, miten yritykset pystyisivät tuottamaan yhtenäisiä myyntitapaamisia skaalautuvana prosessina. Yhtenäisyyden hakeminen myyntitapaamisiin tulee aina olla linjassa myyntitapaamisten päätavoitteiden kanssa. Myyntitapaamisen päätavoite on tuottaa lisäarvoa asiakasyritykselle, mutta myös myyjäyritykselle kaupan sekä asiakastuntemuksen ja muun tulevaan myyntityöhön saatavan opin muodossa. Tutkimuksen mukaan onnistuneen myyntitapaamisen edellytyksiä ovat asiakkaan kanssa rakennettu luottamuksellinen suhde sekä hyvä vuorovaikutus. Luottamuksen rakentamiseen ja hyvän vuorovaikutuksen johtamiseen myyjä tarvitsee sekä henkilökohtaisia valmiuksia että yrityksen antamia työkaluja vakuuttaa asiakas ja onnistua ja kehittyä myyjänä.

Tämän tutkimuksen tuloksena muodostettiin malli myyntitapaamiskonseptista (Luku 4.2.), jonka avulla yrityksen myyntitapaamisia voidaan systemaattisesti toteuttaa ja kehittää. Mallin perustana on neljä tekijää, joita ovat toimintatapa, työkalut, perehdytys ja koulutus sekä kehitys. Tekijöiden roolia sekä suhdetta toisiinsa kuvataan seuraavaksi tarkemmin:

Yhtenäisten myyntitapaamisten toteuttaminen skaalautuvasti vaatii tämän tutkimuksen perusteella selkeän toimintatavan, johon myyjät on tehokkaasti koulutettavissa ja perehdytettävissä. Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin perustana on siis **yhtenäinen toimintatapa**, joka on räätälöity yrityksen oman sekä asiakasyritystensä liiketoiminnan tarpeet huomioiden. Toimintatavan tulee olla dokumentoitu ja sen kouluttamiseen ja kehittämiseen tulee olla selvä suunnitelma.

Yhtenäinen toimintatapa muodostuu yhteneväisistä luottamuksen rakentamisen keinoista sekä myyntitapaamisen toimintamallista. Luottamusta rakennetaan sekä henkilö- että yritystasolla, ja siihen liittyvät muun muassa ulkoiset pukeutumiseen ja käytökseen liittyvät raamit. Luottamuksen rakentamisen perusta on kuitenkin luonnollinen vuorovaikutus ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle jo myyntitapaamisessa.

Yhtenäisen toimintatavan tärkein osa on selkeä malli siitä, mikä on myyntitapaamisten tavoite ja miten myyntitapaamisia johdetaan. Tähän tarkoitukseen sopii kuvaus myyntitapaamisen vaiheista ja niiden merkityksestä. Vuorion (2008) myyntitapaamisen vaiheet oli laajasti käytössä, mutta sai kritiikkiä haastateltavilta. Kritiikkiin vastattiin muodostamalla paremmin B2B-myyntiin sopiva *ratkaisumyynnin portaat -malli* (Luku 4.2.), jossa myyntitapaamisen vaiheita lähestytään asiakaslähtöisesti ja ratkaisumyynnin periaatteiden mukaisesti.

Ratkaisumyynnin portaat -malliin on lisäksi kuvattu B2B-myyntille tyypillinen tapaamisten jaksottuminen useampaan kuin yhteen myyntitapaamiseen. Ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on tyypillisesti tutustuminen ja asiakkaan todellisen tarpeen ymmärtäminen. Toisessa tapaamisessa päätavoite on ratkaisun muodostaminen ja kaupan päättäminen, mutta yhteneväinen ymmärrys asiakkaan tarpeesta tulee varmistaa kertaalleen ennen ratkaisun rakentamista.

Tutkimuksen haastatteluiden kritiikki Vuorion (2008) myyntitapaamisen vaiheita mukailevasta myynninportaatt mallista kohdistui myös siihen, ettei keskustelu myyntitapaamisissa koskaan etene täysin lineaarisesti. Lineaarisen ajatusmallin orjallinen noudattaminen ei tue mukautuvaa ja asiakaslähtöistä vuorovaikutusta. Ratkaisumyynnin portaatt -malli on lähinnä myyjän työkalu hahmottaa, miten tyypillinen myyntitapaaminen rakentuu. Porrasmalli on myös yrityksen ja myyntijohdon työkalu opettaa myyntitapaamisen halutut vaiheet myyjille. Mallin hyödyntämisessä tulee huomioida se,

että yrityksellä on riittävät työkalut kouluttaa ja muuten ohjata myyjien tekemistä niin, että luonnollinen vuorovaikutus säilyy.

Halutun toimintatavan toteuttamiseen tuleekin tarjota sellaiset **työkalut**, joiden avulla toimintatavan tarkoituksenmukainen toteuttaminen on mahdollista. Työkaluilla mahdollistetaan kaikille myyjille tasavertaiset mahdollisuudet myyntitapaamisen johtamiseen, hyvään vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen.

Vuorovaikutustaidot nähdään yhtenä tärkeimmistä myyjän työkaluista asiakaskohtaamisissa, mutta sen nähdään perinteisesti pohjautuvan vahvasti myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Toisaalta yritys voi tukea tämän ominaisuuden kehittymistä koulutuksilla, harjoituksilla ja yhteiskäynneillä, joissa aloittava myyjä laitetaan kokeneemman myyjän kanssa myyntitapaamiseen. Tähän liittyen konsultatiiviset, ratkaisuhakuiset ja kokoavat kysymykset ovat yksi konkreettinen, johdettavissa ja koulutettavissa oleva työkalu hyvän vuorovaikutuksen saavuttamiseksi.

Yhteiskäyntejä voidaan myös käyttää työkaluna auttaa asiakasta vakuuttaa hänet. Toinen henkilö lisää myyntitapaamisessa käsiteltävään asiaan liittyviä näkökulmia ja tuo luotettavuutta. Skaalautuvia työkaluja luottamuksen rakentamiseen yritystasolla ovat lisäksi hyvä tuotteistus, yrityksen tarina ja referenssit. Tarinan avulla voidaan herättää tunteita ja näin jättää vahva muistijälki asiakkaaseen. Referenssit kertovat yrityksen kompetenssista tuottaa haluttua palvelua. Tarinan ja referenssien käyttö vaatii dokumentointia ja myyjien kouluttamista, jotta niiden hyödyntäminen on tarkoituksenmukaista ja yhtenäistä.

Myynnilliset materiaalit on merkittävä yhtenäistä toimintamallia ja yrityksen välittämää viestiä tukeva työkaluna. Visuaalinen myyntimateriaali auttaa abstraktin asian hahmottamisessa ja toimii yhteneväisen ymmärryksen rakentajana. Tämän tutkimuksen oivallus on se, että tyypilliset myynnilliset materiaalit etenevät hyvin lineaarisesti ja tukevat siksi huonosti asiakkaan kanssa käytävää keskustelua. Myyjän tulisi kyetä ohjaamaan keskustelua mukautuvan myyntityylin mukaisesti, jossa hän reagoi ja muuttaa keskustelun kulkua asiakkaan tilanteen ja viestinnän mukaan.

Ratkaisuna materiaalin käytön haasteisiin voi olla materiaalin käyttö vain siinä osassa myyntitapaamista, missä sen käytön nähdään kaikkein eniten hyödyttävän tapaamisen tavoitteita, tai parempien materiaalin esittämiseen tarkoitettujen työkalujen etsiminen

nykyisten tilalle. Seidat -esitysalustatyökalun avulla materiaaleja voi esittää mukautuvasti ja esityksen kokonaisuuden hahmottaa paremmin esitystilanteessa, mistä yksi haastateltava oli saanut hyötyä omaan liiketoimintaansa.

Perehdytys ja koulutus on yrityksen toimintatavan yhtenäisen toteutumisen sekä työkalujen tarkoituksenmukaisen käytön kulmakivi. Tämän tutkimuksen perusteella systemaattisen toiminnan mahdollistaja on hyvät rutiinit sisältävä perehdytysprosessi sekä säännöllinen koulutus haluttuun toimintaan ja vuorovaikutukseen. Hyvät, toimintatavan toteuttamista tukevat työkalut kuitenkin vähentävät koulutuksen tarvetta. Koulutuksessa toimintatavan ja vuorovaikutukseen liittyvien taitojen sisäistämässä voidaan käyttää hyväksi myös yhteiskäyntejä. Koulutuksessa tulee huomioida myyjien taustat ja kokemus – sama koulutusputki ei välttämättä sovi kaikille. Koulutusohjelman menestyksekkäs ylläpito ja kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta keskeisessä roolissa.

Jatkuva **kehitys** on edellytys sille, että myyntitapaamisen toimintatapa ja sitä tukevat työkalut ovat tarkoituksenmukaisia ja ajan tasalla tavoitteisiin nähden. Kehitystyössä myyjien ja asiakkaiden näkökulma on tärkeä, sillä he ovat myyntitapaamiskonseptin loppukäyttäjät. Myyntijohdon vastuulla on tutkia tuloksia sekä kerätä signaaleja sekä myyjiltä että asiakkailta prosessin kehittämiseksi. Myyntitapaamisten tehokkuutta voidaan mitata keskiarvotuloksella ja laatua myyjien välisten tulosten vaihteluvälillä. Kun myyjät toteuttavat myyntitapaamisia yhteneväisesti, niin heidän tulosten tulisi lähentyä keskiarvoa ja tämän lisäksi jatkuvalla kehittämisellä voidaan parantaa keskiarvo tulosta.

Systemaattinen tekeminen vaatii selkeän prosessin, jota suoritetaan ja toteutetaan yhteneväisesti kaikkien toimesta. Myyntitapaamiskonseptia voidaan kokonaisuudessaan tarkastella toistuvista myyntitapaamisista muodostuvana prosessina, jonka kohde ja tulokset nähdään operaatio- ja operaation merkityksen tasolla.

Operaatiotasolla myyntitapaamisten kohde on asiakas. Tavoitteena on tällöin lisäarvon tuottaminen asiakasyrityksille sekä mahdollisimman hyvä myynnillinen tulos. Yrityksen tehtävänä on opettaa toimintatavan, kaikkien käytössä olevien työkalujen sekä prosessien merkitys myyjille riittävän hyvin, jotta he voivat myyntitapaamisessa keskittyä vain operatiivisen toiminnan suorittamiseen. Parhaalla tasolla myyjä ymmärtää oman

tekemisen merkityksen, käyttää rutiineja suoriutuakseen tehtävistä sekä pyrkii arvostelu- ja arviointikykyä käyttäen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Operaation merkityksen tasolla tarkasteltuna myyntitapaamiskonseptin kohteena on myyjä ja tavoitteena on mahdollisimman hyvä myyntitiimi. Myyntitapaamisten tuloksena nähdään tällöin tapaamisista saatu lisäarvo myyjäyritykselle parempina myyntivalmiuksina. Tapaamisista saadaan oivalluksia ja kehitysideoita sekä asiakastuntemusta. Nämä ovat arvokasta pääomaa tulevaan myynti- ja kehitystyöhön, mutta saadaan koko yrityksen tasolla hyötykäyttöön vasta säännöllisellä kehitys- ja koulutusprosessilla.

5.1.3 Miltä osin Seidat -esitysalustatyökalu vastaa tunnistettuihin tekijöihin myyntitapaamisten johtamisen näkökulmasta?

Yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin perustana olevan dokumentoidun ja yrityksen johtaman toimintatavan ohjaaminen asiakaskohtaamisissa on tällä hetkellä mahdollista vain myyjän vuorovaikutustaitojen sekä myynnillisten materiaalin avulla. Toimintatapaa voidaan toki harjoitella etukäteen ja käydä läpi koulutuksissa, mutta asiakaskohtaamisissa näihin ei voi konkreettisesti tukeutua.

Myyntitapaamisen johtamisen muuttaminen prosessimaiseksi, systemaattisesti toistettavaksi tapahtumaksi tarkoittaa, että myyntitapaamiset toteutuvat samankaltaisina kaikkien myyjien toimesta. Tähän myynnilliset materiaalit antavat paitsi konkreettisen tuen myyjille tapaamisiin, dokumentoidun pohjan, jonka avulla toimintatapaa voidaan kouluttaa ja kehittää niin, että dokumentti todella vastaa sitä mitä myyntitapaamisissa tehdään. Seidat esitysalusta on yksi työkalu, jolla voidaan visualisoida ja rakentaa myynnilliset materiaalit myyjien käyttöön. Tässä tutkimuskysymyksessä tarkastellaan miten Seidat-muotoiset myynnilliset materiaalit antavat yritykselle mahdollisuuden sekä opettaa haluttua toimintatapaa että tukea sen toteuttamista.

Seidatin avulla voidaan ratkaista kolme merkittävää haastetta, mitä myyntitapaamisten laadun systemaattisessa johtamisessa on: dokumentaation puute siitä, miten myyntitapaamisten halutaan toteutuvan; paljon kauppaa tekevien tietotaidon siirtäminen myös muille myyjille; epäselvyydet ja ristiriidat myynnillisten materiaalien roolista, merkityksestä ja käyttöasteesta. Seidatin merkittävimpana hyötynä nähdään se, että

visuaalisen ruudukkorakenteen avulla materiaalin mukautuva ja luonnollinen käyttö on mahdollista.

Myyjän tehtävä on kuunnella asiakasta ja johtaa aitoa vuorovaikutusta eikä esittää myyntimateriaalia asiakkaan tahdosta riippumatta. Kuitenkin, mitä monimutkaisempi tai abstraktimpi käsiteltävä asia on, sitä tärkeämpää yhteneväisen ymmärryksen hahmottajana visuaalinen materiaali on. Seidat-esitysalustan avulla myyjä voi helposti valita minkä tahansa sivun esitettävän seuraavaksi, jolloin hän pystyy materiaalin avulla vastaamaan juuri siihen kysymykseen tai ajatukseen, jota asiakas haluaa käsitellä. Kuitenkin myyjä pystyy esitystilassa hahmottamaan isonkin myyntimateriaalikokonaisuuden ja näin johtaa tapaamista edelleen niin, että myyntitapaamisen tavoitteet täyttyvät.

Seidat-muotoiseen esitykseen voidaan helposti rakentaa pystysarakeittain myyntitapaamisen vaiheet. Kaikille yhteiset myynnilliset materiaalit, joiden rakenteeseen on suoraan visualisoitu toimintamalli, helpottaa paitsi myyntitapaamisen johtamista, myös toimintatavan opettamista sekä toimintatavan yhteistä kehittämistä.

Jokaisen sarakkeen merkitys tulee opettaa myyjille. Yksittäisen sarakkeen sivuille voidaan tehdä esivalmistelua materiaalia, joka ylätasolla lähtee laajasta näkökulmasta ja alaspäin mentäessä tarkentuu yksityiskohtaisemmaksi. Myyjän tulee tunnistaa asiakkaan tilanne ja tarkastella kutakin teemaa riittävällä tasolla asiakkaan kanssa, jonka jälkeen voi edetä seuraavalle sarakkeelle.

Yrityksen perehdytyksessä ja koulutuksissa tulee myyjille opettaa eri vaiheiden merkitys ja näyttää miten ja miksi kukin vaihe on tärkeä yrityksen myyntitapaamisessa. Hyvin opiskeltu materiaali toimii runkona ja ohjaa myyjän käyttäytymistä, vaikka myyntitapaaminen tapahtuisi ilman materiaaleja. Seidat esitysalustan avulla myyjällä on myyntitapaamisessa mahdollista hallita myös isoa materiaalia, johon on esivalmistelu sivuja yrityksen myyntityössä tyypillisesti käsiteltäviä asioita.

Myynnin johdon tietämättömyys myynnillisten materiaalien käyttöasteesta sekä niiden rooli myyntityössä nousi tässä tutkimuksessa ilmi. Seidat muotoisten materiaalien avulla yrityksen on mahdollista analytiikan avulla seurata, miten materiaaleja käytetään. Tämän lisäksi ohjelmiston päivitysominaisuuksilla on mahdollista hallita suurenkin myyjäorganisaation materiaaleja ja pitää käytössä olevat materiaalit aina ajan tasalla.

5.2 Tutkimustulosten merkitys ja jatkotutkimuskysymykset

Ennakkokäsitys siitä, että B2B-yritykset toteuttaisivat yhtenäisiä myyntitapaamisia kaikkien myyjien toimesta, osoittautui virheelliseksi. Haastattelun perusteella yritysten hyvien myyntitulostensa takana on usein yksittäiset hyvät myyjät, kuin yhtenäisen toimintatavan tuomat laadukkaat yhtenäiset tulokset. Myyntitapaamisissa toistuvien vaiheiden ajattelu osoittautui hyvin samankaltaiseksi ja tapaamisen ohjaaminen vaiheiden mukaisesti tapahtui pitkälle myyjien vuorovaikutustaitojen avulla.

Yhtenäisen toimintatavan puuttumisen vuoksi, tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, jonka päätavoite oli löytää merkittävimmät tekijät yhtenäisen myyntitapaamiskonseptin rakentamiseksi yrityksille haastatteluiden ja tutkimustiedon pohjalta. Toinen päätavoite oli syventää ymmärrystä siitä, mikä on löydettyjen tekijöiden rooli myyntitapaamisten yhtenäisen laadun varmistamisessa. Tutkimus pyrkii näin tarjoamaan uutta tietoa sekä konkreettisia välineitä myyntitapaamisten laadun systemaattiseen johtamiseen ja kehittämiseen. Toiseen päätavoitteeseen liittyen tutkittiin myös Seidat -esitysalustatyökalun mahdollistamia hyötyjä myyntitapaamisten laadun johtamisessa.

Merkittävimpänä tuloksena muodostettiin tutkimuksen avulla löydetyistä tekijöistä malli yhtenäisestä myyntitapaamiskonseptista. Lisäksi muodostettiin mallin ytimenä toimiva B2B-myyntitapaamisen vaiheita havainnollistava ratkaisumyynnin portaat -malli. Myyntitapaamisten ajatellaan tapahtuvan jatkuvana prosessina yrityksen liiketoiminnassa, jolloin siihen laitettut resurssit muuntuvat ennustettavaksi tulokseksi (Palmberg, 2009). Tämä on myös edellytys sille, että toimintaa voidaan mitata ja kehittää. Jordan & Kellyn (2015) tutkimukseen viitaten yrityksen tulee pyrkiä kehittämään omaa myyntiprosessiaan ainutlaatuiseksi. Samoin on tämän tutkimuksen myyntitapaamiskonseptin soveltamisessa: yleismallilla voidaan saada vain yleisiä tuloksia.

Myyntityö on yrityksen toiminnan kannalta merkittävä ja ainut keino tuoda rahaa toiminnan tekemiseen. Myyntitapaamisten kehittyminen ammattimaiseksi prosessiksi, joka tuottaa halutun tuloksen tietyllä panoksella, vaatii systemaattista toimintaa ja selkeää johtamista. Myyntitapaamisten konseptoinnin tavoite on auttaa yksittäistä myyjää ymmärtämään yksittäinen tapaaminen osana toistettavaa prosessia ja antaa hänelle

onnistumisen mahdollistavat välineet käyttöön. Lisäksi konseptointi on myynti- ja yritysjohdolle työkalu auttaa erivaiheessa olevia myyjiä eteenpäin sekä tehostaa ja parantaa yrityksen toiminnan vaikuttavuutta ja laatua.

Tutkimus antaa yrityksen myyntijohtolle valmiudet tarkastella myyntitapaamisia prosessijohtamisen näkökulmasta sekä kehittää yritykselle myyntitapaamiskonseptin. Ratkaisumyynnin portaat -malli käsitteellistää paremmin B2B-myynnin vaiheistusta antaen myös paremmat välineet kouluttaa myyjiä ratkaisumyynnin ja arvomyynnin ajatuksen mukaisesti.

Tutkimus muistuttaa myös myyntijohtoa yleensä toimintatapakuvausten merkityksestä: ratkaisumyynnin portaat -mallin tarkoitus ei ole kuvata sitä, miten keskustelu myyntitapaamisissa tarkalleen ottaen etenee, vaan kuvaa tapaamisten tavoitevaiheita auttaen ylipäättään hahmottamaan sitä, mikä on myyntitapaaminen, mitkä ovat sen tavoitteet ja tyypillisten vaiheiden merkitys.

Tämä tutkimus toimii avauksena siitä, miten myyntitapaamisen voi kuvata ja sanallistaa näkyväksi. Konsulttikirjallisuus keskittyy lähinnä myyjien henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvaamiseen. Tämä tutkimus antaa kenelle tahansa myyjälle tai asiantuntijalle paremmat valmiudet opiskella myyntitaitoja ja kyvyn selvittää myyntitapaamistilanteesta. Asiantuntijan rooli on auttaa asiakasta ongelmassa, jossa asiantuntijuutta voidaan käyttää ongelman ratkaisun työkaluna. Myynti on parhaimmillaan kahden ihmisen inhimillinen kohtaaminen, jossa yhdessä rakennetaan tiettyyn haasteeseen ratkaisu.

Asiantuntijamyyjille voikin olla tulevaisuudessa tarvetta enenevässä määrin. Internetin myötä tuotetietoutta on tarjolla sekä video että tekstimuotoisina helposti ja paljon. Myyjän pelkkä tuotetietous ja perinteiset myyntitaidot eivät siis riitä myyntitapaamisiin, vaan myyjän tulee ymmärtää sekä asiakkaan että oman yrityksen liiketoiminta-alue ja pyrkiä omalla ammattitaidollaan tuomaan asiakkaalle lisäarvoa. Tämän tutkimuksen haastattelut tukevat viimeisimpien myyntitutkimuksien mukaista ajatusta siitä, että asiakkaalle tuotettava lisäarvo on myyntitapaamisessa myyjän tärkein tehtävä (Jokiniemi, 2014; Koski, 2014). Asiakkaalle tuotettava lisäarvo on ihmisten ammattitaidon soveltamista ja hyödyntämistä asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi.

Myyntitapaamiskonseptin avulla yritys voi halutessaan kehittää yrityksen asiantuntijoiden myynnillisiä taitoja sekä antaa heille selkeät työkalut toteuttaa haluttua myyntitapaa yrityksen asiakastapaamisissa. Tällöin myös yrityksen oman toiminnan tehostaminen on mahdollista, kun ei tarvita erillistä myyntitiimiä. Lisäksi yrityksen asiakkaalle tuottaman lisäarvon laatua voidaan rikastaa ja kehittää asiantuntijoiden ammattitaidolla, jolloin asiakkaat eivät saa pelkästään parempia tapaamisia vaan myös selkeästi laadukkaampaa lisäarvoa myyntiyritykseltä.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Otanta on melko pieni (seitsemän haastateltavaa), joten tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää. Tämän tutkimuksen tavoite on kuitenkin tunnistaa tekijät myyntitapaamiskonseptin rakentamiseksi. Tähän tavoitteeseen nähden kvantitatiivinen tutkimus ei nykytilanteessa ollut mielekäs eikä edes mahdollinen. Haastattelut ja useat keskustelut tutkimuksen aikana eri yritysten johtohenkilöiden kanssa osoittivat, ettei yrityksissä käytännössä edes tunnisteta ajatusta myyntitapaamisten toistosta prosessina. Johtamisesta puuttuu ajatus siitä, miten myyntitapaamisia voisi systemaattisesti toistaa ja kehittää. Myyntitapaamisten konseptoinnista ei myöskään löytynyt tutkimustietoa. Näin ollen tämä tutkimus vasta avasi keskustelun myyntitapaamisten systemaattisesta johtamisesta.

Tämä tutkimus antaa tietoa siitä, millä tasolla myyntitapaamisten johtaminen on ja idean siitä, miten myyntitapaamista prosessina voitaisiin paremmin johtaa ja kehittää. Tutkimus ei kuitenkaan anna vielä mitattavissa olevaa tietoa siitä, millaisia hyötyjä yhtenäisestä toimintatavasta todella saadaan. Myyntitapaamisten ohjaamisesta ja johtamisesta on tutkimusta hyvin vähän. Kiinnostavia jatkotutkimuskysymyksiä olisivat:

Miten systemaattisen toimintatavan kehittäminen ja sen toteuttaminen yrityksen myyntitapaamisissa vaikuttaa yrityksen myyntityön tehokkuuteen ja laatuun?

Miten visualisoitu ja dokumentoitu myyntitapaamiskonsepti vaikuttaa yrityksen myyjän perehdyttämisen keston?

Miten myyntitapaamisen toimintatapa yhtenäistetään myyntityökaluilla?

Miten organisaation toimintakulttuuria johtamalla voidaan kehittää myyntitapaamisten systemaattista toteuttamista?

Lähdeluettelo

- Aaltola, J., & Valli, R. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (3. uud. ja täyd. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarikka-Stenroos, L. (2011). *Reference communication and third actors in the initiation of business relationships*
- Alanen, V., Mälkiä, T., & Sell, H. (2005). *Myyntityön käsikirja*. Helsinki: Tietosanoma.
- Alasuutari, P., Alasuutari, P., Heiskala, R., Sulkunen, P., Kovalainen, A., Ylöstalo, P., . . . Melin, H. (2005). *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Anderson, James – Kumar, Nirmalya – Narus, James (2007) Value merchants: demonstrating and documenting superior value in business markets. Harvard Business Review Press, Boston.
- Bolton, R. N. (2003). Striking the right balance: Designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal of Service Research*, 5(4), 271-291.
doi:10.1177/1094670503005004001
- Bonney, L. F., & Williams, B. C. (2009). From products to solutions: The role of salesperson opportunity recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1032-1052. doi:10.1108/03090560910961506
- Bonoma, T. V. (2006). Major sales: Who really does the buying?(special double issue: Sales)(best of HBR). *Harvard Business Review*, 84(7 8), 172.

- Brydon-Miller, M., Greenwood, D., Maguire, P. 2003. Why Action Research? *Action Research*, 1 (1), 9–28, London: Sage.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1988). *Becoming critical : Education, knowledge and action research* (Repr ed.). London: Falmer Press.
- Chumpitaz, R. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: Exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.
doi:10.1108/09604520410528653
- Corsaro, D. (2010). Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995.
doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.018
- Dixon, A. L. (2012). Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9-13.
doi:10.2753/PSS0885-3134320102
- Edvardsson, B. (2008). Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 339-350.
doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.009
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*
doi:10.4135/9780857028044
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*

- Gilmore, A., & Carson, D. (1996). "Integrative" qualitative methods in a services context. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 21-26.
doi:10.1108/02634509610131126
- Grundy, S. (1988). Three Modes Of Action Research. as cited. Teoksessa S. Kemmis & R. McTaggart, (toim.) (1988). *The Action Research Reader*. 3. painos. Geelong: Deakin University Press.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301. doi:10.1177/1470593111408177
- Haas, A. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105. doi:10.1016/j.indmarman.2011.11.004
- Hannukainen, T. (2006). *Johtamisen kuntokoulu : Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon*. Helsinki: Talentum.
- Hautamäki, P. (2016). *Leading with individual consideration : Forming value with customers in business interactions*
- Heikkinen, H. L. T., Heikkinen, H. L. T., Rovio, E., Syrjälä, L., Kontinen, T., Häkkinen, P., . . . Tynjälä, P. (2007). *Toiminnasta tietoon : Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat* (2., tark. p. ed.). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation: A guide for students and faculty* doi:10.4135/9781452226644
- Hines, P. (2018). The lean journey: Have we got it wrong? *Total Quality Management & Business Excellence*, , 1-18. doi:10.1080/14783363.2018.1429258

- Hohenschwert, L. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management*, 49, 139.
- Hollanti, J., & Koski, J. (2007). *Visio : Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa*. Helsingissä: Otava.
- Hydén, L. 2008. Analys av berättelser I forsknings intervjuer. Kohler Riessman C. 2008. Analys av individuella berättelser. Teoksessa Larsson, S., Sjöblom, Y. & Lilja, J. 2008. Narrativa metoder I socialt arbete. Studentlitteratur, Reálszisztéma Dabas Printing House, Hungary. s. 111–132.
- Häkkinen, M., & Uski, A. (2006). *Ratkaiseva yhteys : Osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä*. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. (2003). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen*. Helsinki: Educa.
- Jokiniemi, S. (2014). *"Once again I gained so much" : Understanding the value of business-to-business sales interactions from an individual viewpoint*
- Jonsson, P. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224-240.
doi:10.1108/13598540310484627
- Jordan, J., & Kelly, R. (2015). Companies with a formal sales process generate more revenue. *Harv.Bus.Rev*,
- Kaario, Kari – Pennanen, Risto – Storbacka, Kaj – Mäkinen, Hanna-Leena (2004) *Selling value: Maximize growth by helping customers succeed*. 3rd ed. WSOYPro, Helsinki.

- Kairisto-Mertanen, L. (2003). *Menestyvää myyjää etsimässä - tutkimus autojen myyntityöstä*
- Kemmis, S. & McTaggart, R., 1990. *The Action Research Planner* Geelong: Deakin University Press.
- Koski, J. (2014). *Myyntityö ammattina : Fenomenografinen tutkimus tradenomiopiskelijoiden käsityksistä*
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P., Wong, W., Saunders, J. & Armstrong, G. 2005. *Principles of Marketing*. Prentice Hall: Pearson Education.
- Kujansivu, P. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät : Mittaa, kehitä ja johda*. Helsinki: Talentum.
- Kärnä, E. (2010). *Tehoa myyntiin : Myynnin tuki kuntoon*. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Laamanen, K., & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet = terms and concepts in business process management* (4. uud. p. ed.). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Laine, P. (2008). *Myynnin anatomia : Anna asiakkaan ostaa*. Helsinki: Talentum Media.
- Lauri S. 1997. Toimintatutkimus. Teoksessa Paunonen M., Vehviläinen-Julkunen K. (toim.). *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY. Porvoo. 114-135.

- Lemke, F. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. doi:10.1007/s11747-010-0219-0
- Lindgreen, A. (2009). High-tech, innovative products: Identifying and meeting business customers' value needs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 182-197. doi:10.1108/08858620910939732
- Mark Hollyoake. (2009). The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 132. doi:10.1057/dbm.2009.14
- Mccutcheon, G., & Jung, B. (1990). Alternative perspectives on action research. *Theory into Practice: Teacher as Researcher*, 29(3), 144-151.
doi:10.1080/00405849009543447
- Merholz, P. (2009, -06-11T18:12:28Z). A framework for building customer experiences. *Harvard Business Review*
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos ed.). Helsinki: International Methelp.
- Meyer, J. (2000). Qualitative research in health care: Using qualitative methods in health related action research. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7228), 178-181.
doi:10.1136/bmj.320.7228.178
- Morton-Cooper, A. (2000). *Action research in health care*. Oxford: Blackwell Science.
- Ojanen, M. (2010). *Pelisilmää asiakaskohtaamisiin : Arjen taktiikkaa myyntiin*. Helsinki: Talentum.

- Ostrom, A. L. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159. doi:10.1177/10946705155576315
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Palmberg, K. (2009). Exploring process management: Are there any widespread models and definitions? *The TQM Journal*, 21(2), 203-215.
doi:10.1108/17542730910938182
- Parvinen, P. (2013). *Myyntipsykologia : Näin meille myydään*. Jyväskylä: Docendo.
- Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 2006. *Menestyvän myyjän käsikirja*.
Helsinki: WSOY.
- Pöllänen, J. (2003). *Yksilömarkkinointi : Oppivan asiakassuhteen rakentaminen* (3. p. ed.). Helsinki: Talentum.
- Qu, S., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. doi:10.1108/11766091111162070
- Rackham, Neil and DeVincentis, John (1999) *Rethinking the sales force: redefining selling to create and capture customer value*. McGraw- Hill, New York.
- Rantalaiho, K. 1997. Osaamisen luonteesta. Teoksessa J. Kirjonen & P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylä.
- Ratiu, M. – Iliuță, N. (2008) Customer Experience Management – The Most Important Dimension Of the Service Firm Strategy. *Marketing Management*, 25(8), 322- 334.
- Rope, T. (2003). *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY.

- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*
- Sheth, Jagdish (1976) Buyer-seller interaction: a conceptual framework. *Advances in Consumer Research*, 3 (1), 382–386.
- Spina, G. (2013). Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1202-1212. doi:10.1016/j.indmarman.2013.04.001
- Storbacka, K. (2009). The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890-906. doi:10.1108/03090560910961443
- Suokko, T. (2003). *Markkinointiviestinnän lapsuuden loppu*. Helsinki: WSOY.
- Terho, Harri – Haas, Alexander – Eggert, Andreas – Ulaga, Wolfgang (2012) 'It's almost like taking the sales out of selling' – towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 174–185.
- Tuli, K. R. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17. doi:10.1509/jmkg.71.3.1
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahvaselkä, I. (2004). *Asiantuntijan myyntitaito : Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita*. Helsinki: Finn Lectura.

- Vargo, S. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Viio, P. (2011). *Strategic sales process adaptation : Relationship orientation of the sales process in a business-to-business context*
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.
- Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot*. Helsinki: WSOY.
- Vuorio, P. 2008. *Myyntitaidon käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
doi:10.1108/14637159710161585
- Zhang, Y. & Wildemuth, M. B. 2009. Qualitative Analysis of Content. Teoksessa M. B. Wildemuth (toim.) *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library*. Westport, CT, 308-319.
- Zolkiewski, J. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184.
doi:10.1108/JSM-10-2016-0350

Liitteet

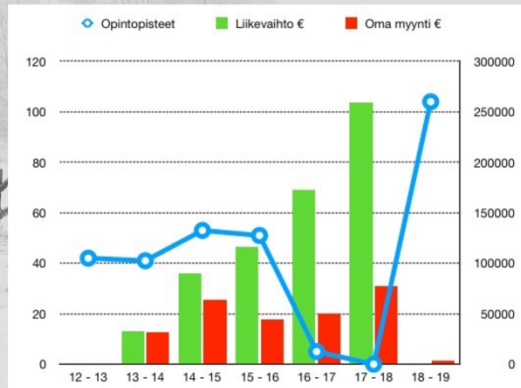


Sivu 1



Sivu 2

Juho Rautio

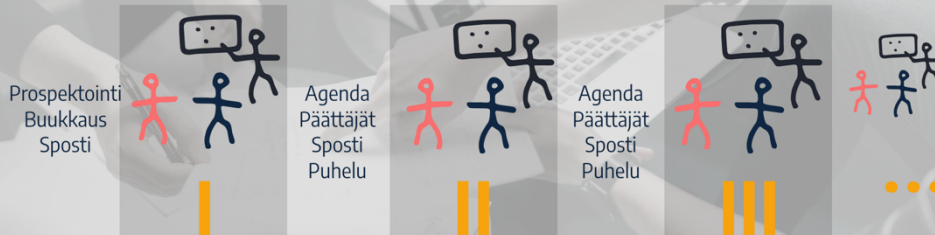


Sivu 3

Tapaamisten tavoite

Montako tapaamista tarvitaan kauppaan

Miten tapaaminen sovittu



Esityöt - Välipeli - Jälkihoito

Sivu 4

Kuinka monta viulua teidän

Myyntiorkesteri

sisältää



Kuinka monta % myyjistä tuo 80% teidän myynnistä?

Sivu 5



Sivu 6

"Luottamuksen rakentaminen keinolla millä hyvänsä"

Henkilöbrändi

Pukeutuminen - Käyntikortti - A-lehtiö - .ppt - Tarvekartoitus
Tapaamiset I, II, III, ..., Ääni, keskustelu, tapa tehdä kysymyksiä

Sivu 7

Myyntitilanteen TUKIMATERIAALIT työkaluna

Tarinat

Esitteet

Esitykset

Fläppitaulu

Verkkosivut

Tuotteet

Videot

Panoraamat

3D mallit

Kuvat

Graafit

Sivu 8

Mikä on teidän

Työkalu

tapaamiseen materiaaleihin

Showell
 Seidat Slide
 .pptx puhe
 .pdf Fläppi-
 A- taulu
 lehtiö

Hyödyt - Data - Kehitys - Oppiminen

Tapaamiset
 Web / etätapaamiset
 Tarjoukset - jaettu materiaali
 Puhelin
 Referenssit - Lähettiläs

Sivu 9

MATERIAALIN TEHTÄVÄ

Yhtenäinen viesti kaikille asiakkaille

Auttaa myyjää viestimään
 Helpottaa asiakasta ymmärtämään

Ilme

Sisältö

Rakenne

Monipuolisuus
Kattavuus
(liiketoiminnot,
tuotteet,
palvelut)

Kokonaisuuden
hallittavuus

Sivu 8

Miten tapaamista voi johtaa, opettaa, monistaa?

F2F

Etä

Verkkosisältö

- Rakenne
- Materiaali
- Aika

Sivu 10



Sivu 11



Sivu 12



Sivu 13

KOULUTUS



Uusi myyjä
Perehdytysmalli

Tiimi
Yhtenäinen

Esittämiskoulutus
Oppiminen

Esitysten kehittäminen
Vastuu

Jatkuva oppiminen
Tuloksia

Sivu 14

Kaunis kiitos



Sivu 15