

Opinnäytetyö AMK

Myyntityön koulutusohjelma

2022

Sara Mäkelä

OPAS SAAS-TUOTTEEN MYYNTIIN B2B-ASIAKKAILLE



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Myyntityön tradenomi

2022 | 24 sivua, 25 liitesivua

Sara Mäkelä

Opas SaaS-tuotteen myyntiin B2B-asiakkaille

Tavoitteena tälle opinnäytetyölle oli laatia opas SaaS- tuotteen myyntiin. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa kerrottiin B2B myynnistä ja myyntiprosessista sekä adaptiivisesta myynnistä. Oppaan oli tarkoitus edistää ja kehittää tuotteen myyntiä ja myyntiprosessia sekä edesauttaa tuotetietoutta yrityksessä.

Työ toteutettiin toimeksiantona yritykselle, joka toimii kiinteistöihin liittyvien tuotteiden, palveluiden sekä projektien parissa kansainvälisesti. Yrityksellä on vakaa markkina-asema Suomen markkinassa.

Työn tulokseksi saatiin opas yritykselle SaaS- tuotteen myyntiin. Opas tehtiin reilun vuoden työkokemuksen perusteella tuotteen myyntityöstä. Oppaassa käytettiin apuna myyntikokemuksia, keskusteluita ja koulutuksia myynnistä tuotteen parissa. Opas kasattiin vuonna 2022.

Tuloksena syntyneitä opasta voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen sisällä yleiseen koulutukseen tuotteesta. Lisäksi opas voidaan ottaa osaksi uusien myyjien perehdytystä, sillä oppaassa on käyty kaikki myynnin vaiheet läpi kohta kohdalta. Oppaassa on materiaalia, joka helpottaa tuotteen myynnin aloittamista uuden työntekijän kohdalla.

Asiasanat:

Myyntiprosessi, B2B myynti, adaptoituva myynti, myynnin kehittäminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Professional Sales

2022 | 24 pages, 25 appendices

Sara Mäkelä

Guidebook to sell SaaS product to B2B customers

The purpose of this thesis was to create a guidebook to sell SaaS product. The theoretical part of thesis examined B2B sales and salesprocess as well as adaptive sales. The guidebook was supposed to help with general knowledge of the product.

This thesis was commissioned by a company, which performs internationally with products, services and projects for buildings. The company has a stable market place in the Finnish market.

The result of this thesis was a guidebook to company for selling the product. The guidebook was made with over a year of work experience about selling product. Sales experiences, conversations and sales training about the product were used to make the guidebook. The guidebook was made in 2022.

The guidebook that was the result of this thesis can be utilized in general training about product in the company. In addition the guidebook can be part of the sales training for a new sales person because the guidebook reviews all of the sales process parts closely. There is also material that can help the beginning of selling product as a new employee.

Keywords:

Sales process, B2B sales, adaptive selling, development of selling

Sisältö

1 JOHDANTO	5
2 Myynti B2B asiakkaille	6
2.1 Adaptiivinen myynti	6
2.2 Myyntiprosessi B2B asiakkaille	7
2.3 B2B myyntiprosessin alkuvaiheet	8
2.4 B2B Myyntitapahtuma	11
2.5 B2B Myyntiprosessin loppuvaiheet	14
3 OPAS TUOTTEEN X MYYNTIIN	17
3.1 Oppaan suunnittelu	18
3.2 Oppaan teko tuotteen X myyntiin	19
3.3 Oppaan sisältö	20
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	22
Lähteet	23

Liitteet

Liite 1. Poistettu julkaistavasta versiosta.

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yritysmyyntiin eli B2B myyntiin myyntiprosessin vaiheita ja keskitytään erityisesti uuden tuotteen myyntiin ja myyntiprosessin kehittämiseen.

Opinnäytetyössä keskitytään kehittämään SaaS-tuotteen myyntiä B2B asiakkaille. SaaS-tuote eli Software as a Service tuote on suunniteltu helpottamaan kiinteistöjohtamista ja tuotteen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon dataa samaan paikkaan. Tuotteen asiakaskohderyhmää ovat yritykset, jotka omistavat kiinteistöjä ja haluavat tietää kiinteistöjen olosuhteista, hyvinvoinnista, kulutuksesta ja päästöistä enemmän sekä aktiivisesti seurata niitä. Opinnäytetyössä tuotteesta käytetään nimitystä tuote X.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda opas SaaS-tuotteen myyntiin. Opas on tarkoitettu tuotteen X kanssa työskenteleville yrityksen työntekijöille. Oppaan on tarkoituksena auttaa tuotetietoutta yrityksen sisällä sekä antaa ohjeita ja ymmärrystä tuotteen myyntiin.

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä on yritys, joka toimii kansainvälisesti erilaisten kiinteistöihin liittyvien tuotteiden, palveluiden ja projektien parissa. Yrityksellä on vakiintunut markkina-asema Suomen markkinassa. Opinnäytetyössä yrityksestä käytetään nimitystä yritys Y.

Opinnäytetyön osana tehdyssä oppassa käsitellään SaaS- tuotteen X markkinatilannetta, uuden myyntiin käynnistämistä ja siihen liittyviä asioita. Oppassa käydään läpi myyntiprosessin vaiheet tuotteen X myynnissä ja annetaan vinkkejä tuotteen myyntiin jokaisessa vaiheessa.

2 Myynti B2B asiakkaille

2.1 Adaptiivinen myynti

B2B myyntiä ja myyntiprosessia tutkittaessa tarkastelu lähtee useimmiten liikkeelle myyvän yrityksen myyntiprosessista. B2B myynnissä olisi kuitenkin syytä tarkastella myyvän yrityksen myyntiprosessin lisäksi myös ostavan yrityksen ostoprosessia. Monesti myyjä adaptoituu eli mukautuu myyntitilanteissa käytöksellään ja olemuksellaan asiakkaaseen ja hänen tapoihin. Myyjä ei kuitenkaan aina mukaudu asiakkaan ostoprosessiin ja mukauta myyntiprosessia asiakkaan ostoprosessin mukaiseksi. (Viio & Grönroos 2016, 37.)

Monesti adaptiivisesta myynnistä puhutaan siitä, millaiseksi myyjän tulisi adaptoitua myyntitilanteissa. Toinen näkökulma asialle on kuitenkin se, että myyjän ja myyntiprosessin tulisi mukautua asiakkaan ostoprosessin mukaiseksi. (Viio & Grönroos 2014, 1086.)

Myyjän on oltava tietoinen myös asiakkaan ostoprosessista, eikä vain keskittyä omaan myyntiprosessiinsa ja sen vaiheiden toteuttamiseen. Toisin sanoen myyjän myyntiprosessin tulisi olla helposti muokattavissa asiakkaan ostoprosessin mukaiseksi. Tämä todennäköisesti helpottaa myynnin toteuttamista eli lisää kauppojen läpimenoa. Lisäksi se osoittaa ammattitaitoa ostavalle yritykselle. Tämä myös vaikuttaa positiivisella tavalla luottamussuhteen rakentamiseen, joka toisaalta on pitkäaikaisen yhteistyön ja kumppanuuden perusta. (Viio & Grönroos 2016, 38.)

Myyjän mukautuminen ostajan ostoprosessiin on tärkeää. Tämä hyödyttää molempia osapuolia, niin myyvää kuin ostavaa organisaatiota. Ostavan organisaation on helpompi ostaa tuote tai palvelu ja myyvän yrityksen on mahdollisuus saada pidempi asiakassuhde osoitettuaan luottamusta ja aitoa kiinnostusta ostavaa organisaatiota kohtaa. (Viio & Grönroos 2014, 1090.)

Ostajan ostoprosessiin mukautuminen voi kuitenkin olla myyjälle haastavaa. On mahdollista, että asiakasyritys ei ole halukas jakamaan kaupankäynnin kannalta tärkeitä tietoja myyjälle tietoisesti tai tiedostamattaan. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että asiakas ei halua suosia ketään myyjää tai organisaatiota, jonka tavoitteena on reilu kilpailu eri tuotteiden ja yritysten välillä. Näin kaikkia myyviä yrityksiä kohdellaan yhdenvertaisesti. (Viio & Grönroos 2014, 1090.)

Inks ym. (2019) kertoo artikkelissaan adaptiivisen myynnin tarkoittavan sitä, että myyjän tulee kyetä mukautumaan tilanteisiin. Mukautumisen tulee näkyä siinä, mitä ja miten myyjä kommunikoi mutta myös, miten myyjä käyttäytyy, kun myyjä kohtaa erilaisia prospekteja erilaisilta aloilta ja erilaisissa myyntitilanteissa. Adaptiivinen myyntitapa on Inksin artikkelin mukaan erityisen tärkeää, kun myyntiprosessi kestää pitkään ja sopimukseen pääseminen voi viedä jopa vuosia. (Inks ym. 2019, 91.)

Voidaan todeta, että adaptoituvan myynnin ajatellaan edelleen olevan pääosin myyjän käyttäytymiseen ja olemukseen liittyviä asioita. On kuitenkin huomattu, että myyjän ja myyvän yrityksen kannattaa adaptoitua myös muilla tavoin, kuten pyrkiä mukautumaan ostavan yrityksen ostoprosessiin sopivaksi.

2.2 Myyntiprosessi B2B asiakkaille

Alan J. Dubinsky (1980/1981) kehitti tunnetun seitsemän vaiheen myyntiprosessin. Tätä B2B myyntiprosessia Moncrief ja Marshall (2005) veivät eteenpäin artikkelillaan "The evolution of the seven steps of selling". (Dubinsky 1980/1981; Moncrief & Marshall 2005.)

Nämä myyntiprosessin seitsemän vaihetta ovat prospektointi, kontaktointiin valmistautuminen, kontaktointi, tapaaminen, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen ja jälkikontaktointi. (Moncrief & Marshall 2005, 13). Näitä seitsemää eri vaihetta on muokattu erilaisilla variaatioilla.

Myyntiprosessia voidaan tarkastella myös kolmen vaiheen kautta. Nämä ovat uuden mahdollisen myynnin tunnistaminen, taivuttelu ja suhteen hoito. Uuden

myyntimahdollisuuden tunnistamisen vaiheeseen kuuluu perinteisessä seitsemän vaiheen myyntiprosessissa prospektointi, kontaktointiin valmistautuminen sekä kontaktointi. Taivuttelu tarkoittaa perinteisessä seitsemän vaiheen myyntiprosessissa myyntitapaamista sekä kaupan päättämistä. Kolmas ja viimeinen vaihe eli suhteen hoito tarkoittaa perinteisessä myyntiprosessissa jälkikontaktointeja. (Fraccastoro ym. 2021, 6.)

Myyntiprosessin vaiheita tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että jokainen vaihe voidaan tehdä niin lähi- kuin etäyhteyksillä. Tärkeää onkin sopia asiakkaan kanssa selvästi tullaanko esimerkiksi tapaaminen pitämään verkkoyhteyden avulla vai onko myyjä tulossa paikan päälle.

2.3 B2B myyntiprosessin alkuvaiheet

Prospektointi

Prospektoinnilla tarkoitetaan uusien potentiaalisten asiakkaiden etsintää. Yrityksestä riippuen myyjä voi tehdä prospektoinnin itse tai sen voi tehdä joku muu yrityksen sisältä tai se voidaan jopa ulkoistaa yrityksen ulkopuolelle. Prospektointi on koettu myyjien keskuudessa vaikeimmaksi myyntiprosessin vaiheeksi. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Prospektointia tehdään myynnissä, sillä yritykset haluavat löytää uusia asiakkaita. Yritykset menettävät luonnollisesti asiakkaita vuosittain, josta johtuen yritykset tarvitsevat uusia prospekteja ja sitä kautta uusia asiakkaita. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Perinteisessä merkityksessään prospektointi voi tarkoittaa jopa useita puheluita, ennen kuin saadaan selville, kuka yrityksessä on oikea henkilö vastaamaan asioista. Myyjät ovat kuitenkin suhteellisen kalliita voimavaroja tuohon työhön. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Sosiaalisella medialla on suuri merkitys nykypäivän myyntiprosessissa. Suurin hyöty sosiaalisesta mediasta on kuitenkin prospektoinnissa. Tämä kuitenkin

vaatii myyvän yrityksen aktivoitumista sosiaalisessa mediassa. (Andzulis ym. 2012, 7.)

Nykypäivän asiakkaat haluavat rajata yhteistyöyritysten määrää. Tästä syystä myyvien yritysten on entistä vaikeampi rakentaa uutta asiakassuhdetta uusasiakashankinta mielessään. Yritysten halu karsia yhteistyöyrityksiä vähempään määrään johtuu ensinnäkin siitä, että yritys haluaa säästää aikaa mutta myös kustannuksia. Asiakkailla on valtavasti tietoa olemassa olevista yrityksistä ja niiden tuotteista ja palveluista, joten asiakkaat voivat tehdä kartoitusta jo hyvinkin pitkälle kontaktoimatta mitään yritystä ennakkoon. (Kaski ym. 2017, 46.)

Valmistelu ennen kontaktointia sisältää tarkemman tutustumisen prospektiin ja lisätietojen selvittämisen. Myyjä hankkii tietoa asiakkaiden tarpeista ja vastauksista, sekä etsii tai tuottaa materiaalia tapaamisen tueksi. (Paschen ym. 2020, 408.) Tässä vaiheessa myyjä valmistautuu myös henkisesti asiakastapaamiseen.

Toisaalta nykyajan myynnissä voidaan myös ajatella, ettei prospektointivaihe ole enää osa myyntiprosessia. Prospektointivaiheen sijaan myyjä keskittyy enemmänkin seulomaan mahdollisuuksia paremmin. (Dixon & Tanner 2012.)

SaaS- tuotteen myynti tuo omat haasteensa onnistuneeseen prospektointiin. SaaS -tuotteen ominaisuuksiin kuuluu se, että myyjän voi olla erittäin vaikeaa saada selville yrityksen tilannetta ennen kontaktointia. SaaS tuotteiden käyttö voi tapahtua päivittäisessä työssä mutta siitä ei todennäköisesti kerrota missään julkisesti.

Ensimmäinen vaihe uuden tuotteen myynnin kanssa ja myyntiprosessin luomisessa on valita oikeanlainen kohderyhmä eli niin sanottu segmentti. Asiakassegmenttiä mietittäessä on tärkeää tuntee yrityksen laajempi asiakaskunta ja sen tyypilliset ominaisuudet. Asiakkaasta on hyvä miettiä sen toimialaa, kokoa ja oikeaa henkilöä vastaamaan tuotteeseen tai palveluun liittyviin asioihin. Toisin sanoen oikea henkilö kannattaa miettiä tittleiden ja työn sisällön perusteella. Myytävästä tuotteesta tai palvelusta kannattaa miettiä

myös, onko tuote tai palvelu lisäarvoa tuottava vai onko se kiinteä osa asiakkaan omia liiketoimintaprosesseja. Näiden asioiden lisäksi asiakassegmenttiin tutustussa kannattaa selvittää, miten vastaavanlaisiin hankintoihin on saatu budjettia ja budjetoidaanko tuotteeseen tai palveluun jo valmiiksi jotain vai ei. Tämä voidaan selvittää kontaktoimalla valittua asiakassegmenttiä ja haastatteleamalla asiakasta kokeilun aikana. (Sivula 2018.)

Kontaktointi

Kontaktoinnilla tarkoitetaan myyjän yhteydenottoa asiakkaaseen. Näitä tapoja ovat esimerkiksi puhelu, sähköposti tai viesti sosiaalisessa mediassa. Nykypäivänä sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen kontaktoinnissa on yleistynyt.

Kommunikointivälineet, joita käytetään myynnissä, voidaan luokitella kolmeen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat perinteiset kommunikointivälineet, joita ovat puhelin sekä postipalveluita tarvitsevat välineet, eli esimerkiksi kirjeet. Toiseen luokkaan kuuluvat digitaaliset myynnin kommunikointivälineet, joilla tarkoitetaan sähköpostia, nettisivuja, hakukoneoptimointia sekä verkossa tapahtuvaa kommunikointia. Viimeiseen luokkaan kuuluu myyntiin soveltuvat sosiaalisen median kommunikaatiivälineet, jotka ovat sosiaalisen median eri alustoja. Näitä ovat esimerkiksi Facebook, Instagram ja Twitter. Lisäksi kolmanteen luokkaan lukeutuu verkkoblogit sekä esimerkiksi Youtube. (Fraccastoro ym. 2021, 2-3.)

Tässä myyntiprosessin vaiheessa yritetään saada mahdollisimman paljon mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkaasta ja ostavasta yrityksestä, kuten tarpeista, ja tavoista. Nämä tiedot voivat osaltaan auttaa myyvää yritystä pääsemään sopimukseen asiakkaan kanssa. (Paschen ym. 2020, 408.)

Kontaktoinnissa on tärkeää muistaa, että mikäli tuote tai palvelu vaatii tapaamisen ensikontaktin jälkeen, ensin on vakuutettava asiakas suostumaan tapaamiseen. Vasta tapaamisessa tai muussa seuraavassa etapissa asiakas on varannut asialle aikaa ja näin on valmiimpi tuotteen tai palvelun esittelylle ja

kaupankäynnille. Ei siis kannata yrittää myydä heti ensimmäisen minuutin aikana tuotetta vaan lisääikaa, kuten myyntitapaaminen, jossa voidaan perehtyä tuotteeseen paremmin.

2.4 B2B Myyntitapahtuma

Asiakastapaaminen

Tällä vaiheella tarkoitetaan itse myyntitapaamista, johon päästään vasta kun myyjä on tarpeeksi tietoinen asiakkaan tarpeista. Myyntitapahtumia voi olla yksi tai useampia ajan mittaan. Varsinkin myyntitapahtumassa, jossa toinen osapuoli on ensimmäistä kertaa neuvottelemassa kyseessä olevista tuotteista tai palveluista, asiakkaalle tulisi antaa tarpeeksi kattava esitys ymmärryksen luomiseksi. Tästä johtuen myyjän voi olla tarpeellista demonstroida tuotetta ja sen käyttöä. Tämän voi toteuttaa rakentamalla myyntiesityksen tuotteen demonstraation ympärille. Tämä myyntiprosessin vaihe on hyvin tärkeä ja vaatii erinomaista valmistautumista. (Moncrief & Marshall 2005, 15-17.)

Asiakkaalta on tärkeää selvittää, mitä asiakas tarvitsee ja millaisiin haasteisiin asiakas etsii ratkaisuja. Tämän jälkeen on tärkeää tarjota asiakkaalle henkilökohtaisia ratkaisuja eli ratkaista asiakkaan ongelma personoidulla tavalla. Tämä näkyy esimerkiksi yksilöidyissä esityksissä, joissa on otettu asiakkaan haasteet huomioon ja pyritty ratkaisemaan niitä juuri heille. (Kaski ym. 2017, 52-53.) Jos myyjä saa rakennettua ja luotua arvoa tuotteen ympärille jo myyntitapaamisen alussa, hinta ei ole niin suuri ongelma tai este kaupolle myyntitapaamisen loppupuolella. (Niemi & Hirvonen 2019, 96).

Mikäli myyjän esitys ei innosta asiakasta mutta myyjä on kuitenkin saanut luotua hyvän keskustelun ja osallistanut asiakasta vuoropuheluun, asiakas saattaa olla silti kiinnostunut. Toisaalta, mikäli myyjällä on hyvä esitys ja tuote, asiakas ei välttämättä kuitenkaan ole kiinnostunut, mikäli hän ei ole kokenut hyvää keskustelua tai vuoropuhelua. Mitä korkeampi asema asiakkaan puolen ostajalla on, sitä suuremmin ostaja vaatii keskustelua ja osallistamista.

Keskustelun on tunnistettu myös tuovan lisäarvoa enemmän myyntitilanteissa, joissa myyjä myy puhdasta palvelua asiakkaalle. Sen sijaan myyntitilanteissa, joissa myyjä tai myyvä yritys on myymässä lisäpalveluita olemassa oleviin laitteisiin tai kalustoihin, hyvä keskusteluyhteys ei ole niin tärkeä. (Kaski ym. 2017, 50.)

Asiakkaiden mielestä myyjällä tulee olla ymmärrystä asioista ja hänen tulee pystyä osoittamaan asiakkaalle se tuntemalla tuotteensa ja yrityksensä kyvykkyydestä toimittaa sopimuksen mukaiset tuotteet ja palvelut. Asiakkaan kanssa voidaan luoda suhdetta myös rakentamalla ovat luottamusta ja asiantuntijuutta. (Kaski ym. 2017, 51.)

Asiakkaat yrittävät jo myyntitapaamisten aikana saada selville, millaista mahdollinen tuleva yhteistyö tulisi olemaan. Asiakkaat arvostavat myyjää enemmän pitkiä asiakassuhteita ja siksi asiakas alkaa jo myyntivaiheessa miettimään, miten myyjä tai myyvä yritys ratkaisee asiakkaan yrityksen tulevat haasteet tai ongelmat tuotteen tai palvelun käytön aikana. (Kaski ym. 2017, 51.)

Myyjän pitää muistaa kuunnella asiakasta koko myyntiprosessin ajan sekä osoittaa aktiivista kuuntelua asiakkaalle, esimerkiksi esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Huonot kuuntelutaidot saattavat olla ratkaiseva tekijä myynnin epäonnistumiseen, vaikka kaikki muut aspektit olisivat kunnossa. (Kaski ym. 2017, 52.)

Asiakas kysyy useimmiten myyntitapaamisen loppupuolella hinnasta. Kysymys esitetään usein sen jälkeen, kun myyjä on esitellyt tuotteen ja mahdollisesti demonstroinut tuotteen käyttöä. Hinnasta kysyminen kuitenkin osoittaa kiinnostusta tuotetta tai palvelua kohtaan. (Niemi & Hirvonen 2019, 98.)

Myynti ja kaupan päättäminen tapahtuu hyvin harvoin ensimmäisellä tapaamisella. Myynnin toteutumiseen vaaditaan yleensä useampi tapaaminen tai kontaktipiste, kuten puhelu. (Niemi & Hirvonen 2019, 98.)

Erityisesti uusasiakashankinnassa myyjä usein joutuu tilanteeseen, jossa jo tapaamisen alussa myyjä huomaa asiakkaan olevan epämotivoitunut tai haluton

olemaan tapaamisessa. Asiakas saattaa kokea, että tapaaminen on ajanhukkaa tai pelkkä sosiaalinen pakote. Tällaisissa tilanteissa myyjän on yritettävä kääntää tilanne positiiviseksi jollain tapaa. Myyjä voi rikkoa jään esimerkiksi huumorilla. Toinen vaihtoehto on hypätä suoraan asiaan. (Kaski ym. 2018, 242.)

Vastaväitteiden käsittely

Lähes jokaisessa myyntitapahtumassa tulee jonkinlainen vastaväite. Se voi liittyä esimerkiksi yritykseen tai tuotteeseen. Nämä vastaväitteet ovat asiakkaan epäilyksiä tai kysymyksiä. Vastaväitteet voivat hidastaa myyntiprosessin etenemistä mutta oikein käsiteltyinä vastaväitteet voivat paljastaa todelliset asiakkaan tarpeet ja näin edistää myyntiprosessissa jatkamista. Tästä johtuen vastaväitteet tulisi ottaa vastaan positiivisesti ja hyödyntää niitä myynnin edistämiseksi. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Asiakas saattaa osoittaa epävarmuutensa päätöksestään tai ostamisaikeistaan myyntihenkilölle monellakin tapaa missä tahansa myyntiprosessin vaiheessa, kuten myyntitapaamisessa tai jo ensimmäisessä puhelussaan. Tämä on tärkeä myyntiprosessin vaihe, sillä vastaväitteisiin ja haastaviin kysymyksiin myyjän kannattaa olla valmistautunut ja tietoinen, mitä sellaiset kysymykset tai vastaväitteet saattavat olla ja miten niihin huoliin tulisi asiakkaalle vastata. (Paschen ym. 2020, 409-410.)

Vastaväitteiden käsittelyä helpottaa se, että tietää ja osaa ennakoida millaisia vastaväitteitä myytävään tuotteeseen liittyy. Tämä vaatii markkinatilanteen tuntemista, jotta osaa kertoa omasta tuotteesta ne puolet, jotka erottavat hyvällä tavalla tuotteen kilpailevista tuotteista.

Kauppojen päättämisessä voi hyödyntää referenssinä jo aiempia kontakteja edellisistä myynneistä. Referenssejä ja asiakaskokemuksia voidaan luoda sosiaaliseen mediaan, kaikkien nähtäville. Tämä keino on tehokas tapa saada ensikäden suosittelua tuotteelle tai palvelulle. (Andzulis ym. 2012, 314.)

Myyjän on hyvä pitää mielessä, tuleeko kyseeseen julkisen hankinnan rajat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas voi joutua kilpailuttamaan julkisesti hankintansa. On siis hyvä selvittää asiakkaalta myyntiprosessin edetessä, tuleeko kilpailutuksen rajat vastaan vai saako asiakas tehdä vapaasti valintoja ja päätöksiä omien ajatustensa pohjalta. Yksi merkittävä tekijä julkisessa kilpailutuksessa on hinta. Vaikka myyvän yrityksen tuote tai palvelu olisi huomattavasti parempi, ostava yritys voi silti joutua hankkimaan toisen toimijan palvelun tai tuotteen, jossa on halvempi hinta.

Yrityksen ikä voi vaikuttaa asiakkaan silmissä luotettavuuteen. Yrityksen ollessa nuorempi, yrityksen tekemät aktiviteetit ja muut seikat liittyen esimerkiksi myyntiin, voi olla epäuskottavaa asiakkaalle. Asiakas luottaa pidempään markkinoilla olleeseen yritykseen ja heidän tuotteeseen. Asiakas myös saattaa herkemmin kysyä suurempaa alennusta uudelta yritykseltä johtuen suuremmasta riskistä. (Hirvonen ym. 2016, 476.) Erityisesti nuoremmissa yrityksissä on siis huomioitava tämä huoli esimerkiksi esittelemällä enemmän referenssejä ja onnistuneita asiakaskokemuksia.

2.5 B2B Myyntiprosessin loppuvaiheet

Kauppojen päättäminen

Kauppojen päättäminen tarkoittaa sitä, että asiakas on valmis ostamaan tai hylkäämään saamansa tarjouksen. Kauppojen päättämisestä puhutaan yleisesti myös klousaamisena. Mikäli kaikki myyntiprosessin vaiheet on toteutettu mahdollisimman tehokkaasti, on todennäköisempää, että kaupat syntyvät. (Andzulis ym. 2012, 10).

Kauppojen päättäminen voidaan määritellä useana onnistuneena myyntitapaamisten tai -kontaktien sarjana, jonka seurauksena asiakas on halukas ostamaan tuotteen tai palvelun. Näin tapahtuu, kun sekä myyjä että asiakas ovat päässeet yhteisymmärrykseen tarpeista ja niitä ratkaisevasta tuotteesta. Lisäksi myyjä on onnistunut taltuttamaan kaikki vastaväitteet, jotka

asiakkaalla on ollut missä tahansa myyntiprosessin vaiheessa. Kauppojen päättäminen voi olla haasteellinen vaihe monelle myyjälle. Tämä johtuu siitä, että yksi haaste klousaamisessa on saada tilausvahvistus tai jokin muu virallinen vastaus tuotteen tai palvelun ostamisesta. (Moncrief & Marshall 2005, 15.)

Asiakkaat saattavat siirtää päätöksentekoa monta kertaa, erilaisista syistä johtuen. Joillekin asiakkaille voi olla hankalaa sanoa ei, toiset eivät ole priorisoineet tuotteen tai palvelun hankkimista, jonka takia päätöksenteko viivästyy. Myyjälle kuitenkin päätöksen saaminen on kriittistä. Tämä johtuu siitä, että kun myyjällä roikkuu monia asiakkuuksia päätöksentekovaiheessa, niiden ylläpitämiseksi kuluu resursseja, kuten aikaa. Ei on siis parempi vastaus kuin ehkä. Tässä on kuitenkin tärkeää huomata se, että joissain asiakkuuksissa päätöksenteko yrityksen sisällä voi kestää kauemmin kuin toisilla, joten päätöksenteon viivästyminen voi olla myös luonnollisista syistä johtuvaa.

Kauppojen päättämiseen löytyy useita ei taktiikoita mutta yksi suurimpia kauppojen päättämisen haasteita on, että usein myyjät eivät yksinkertaisesti kysy saada vahvistusta asiakkaalta. (Moncrief & Marshall 2005, 15).

Jälkikontaktointi

Jälkikontaktointi on vaiheena suhteellisen uusi myyntiprosessissa. Jälkikontaktoinnista puhutaan myös yleisesti follow-up -vaiheena.

Jälkikontaktointi voidaan tehdä eri kanavia pitkin mutta yksi suosituista kanavista on sähköposti. Tämä johtuu siitä, että myyjä voi lähettää sen hyvin nopeasti ja toisaalta asiakkaan on mahdollista vastata sähköpostiin nopeasti, mikäli ongelmia tulee esiin. (Moncrief & Marshall 2005, 17.)

Jälkikontaktointi voidaan ajatella kahtena eri vaiheena. Ensimmäinen on se, että nykyinen asiakkaan tilaus täytetään, jonka jälkeen toinen vaihe tapahtuu tilauksen täyttämisen jälkeen. (Syam & Sharma 2018, 144-145.)

Jälkikontaktointi kannattaa tehdä kauppojen jälkeen toimituksen aikana ja toimituksen jälkeen. Jälkikontaktointi antaa mahdollisuuden selvittää, onko tuote tai palvelu herättänyt uusia tarpeita aikaan, joita myyvä yritys voisi ratkaista. Tämä puolestaan johtaa siihen, että asiakkuus menee uudelleen myyntiputken alkuun. (Paschen ym. 2020, 410.)

On tärkeää tehdä tilannekatsausta jälkikontaktoinnilla myös tilaamisen jälkeen esimerkiksi lähettämällä automaattisen sähköpostiviestin tai soittaa vaikka puhelun asiakkaalle. Puhelun aikana asiakkaalta kannattaa selvittää, onko asiakas ollut tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen. Toisaalta jälkikontaktointi on hyvä mahdollisuus tunnustella lisämyynnin mahdollisuutta. Lisäksi asiakkaalta kannattaa ottaa palautetta vastaan tuotteesta tai palvelusta, jota voi hyödyntää itse tuotteen tai palvelun kehityksessä mutta myös myyntiprosessissa ja yleisesti myyntityössä. (Moncrief & Marshall 2005, 17-18.)

Monissa tapauksissa myyjät aloittavat jälkikontaktoinnin vasta kun ovat kuulleet valituksia tai tyytymättömyyttä. Toisaalta nämä valitukset olisivat voineet olla turhia, mikäli myyjä olisi ottanut säännöllisesti yhteyttä asiakkaaseen myynnin jälkeen tarkistaakseen asiakkaan kuulumiset ja tilanteen. Tämä on selkeästi myyntiprosessin kohta, jossa asiakkaiden odotukset ovat korkeammalla kuin myyjien toteutus. Myyjät usein tietävät, että jälkikontaktointi on tärkeä osa myyntiprosessia mutta silti epäonnistuvat vaiheen toteuttamisessa. Asiakkaat myös näkevät jälkikontaktoinnin puuttumisen yhtenä yleisimmistä syistä epäonnistuneille myyntitapahtumille. (Kaski ym. 2017, 52.)

Jälkikontaktointi voidaan vaiheena nähdä myös eräänlaisena asiakkuudenhallintana. Tämä tarkoittaa useita satunnaisia puheluita asiakkaan suuntaan tai jopa suunnittelemattomia käyntejä asiakkaan luona. Tällöin myyjä luo enemmän bisnesmahdollisuuksia, kuin keskittyy ratkaisemaan myynnin jälkeisiä ongelmia. (Moncrief & Marshall 2005, 17-18.)

3 OPAS TUOTTEEN X MYYNTIIN

Toimeksiantajayrityksessä käynnistettiin myyntipilotti 2021. Myyntipilotille asetettiin tavoite myydä uusille prospekteille tuotetta X ja samalla kartoittaa, onko tuotteelle X markkinarakoa. Tavoitteena oli myös selvittää, saako tuotetta X myytyä sellaisille prospekteille, jotka eivät olleet jo valmiiksi yrityksen Y asiakkaita. Vuoden jälkeen tavoitteet täyttyivät ja syntyi tarve tehdä opas, joka toimisi myynnin tukimateriaalina ja edistäisi tuotteen X myyntiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kertoa B2B myynnistä ja pohtia, miten tuotteelle X voidaan luoda tehokas myyntiprosessi myynnin onnistumiseksi. Päätettiin tehdä opas tuotteen X myynnin tehostamiseen sekä myyjien tueksi. Tässä luvussa kerrotaan, miten yritykselle Y tehtiin opas tuotteen X myyntiin ja mistä syystä opas tehtiin.

Tuotteen X kanssa myynnissä oli sekä tuotetietoutteen että viestintään liittyviä haasteita. Kaikki työntekijät eivät edes tienneet tuotteen olemassaolosta tai sen tarkempaa sisältöä. Toimeksiantajayrityksessä ollaan kuitenkin oltu tietoisia tuotteen X tuomista haasteista.

Myyntityössä on huomattu, että yrityksen myyntiprosessin perustiedot on hyvä olla kirjattuna, jolloin uusi myyjä löytää tiedot nopeasti. Näitä kirjattuja tietoja voidaan käyttää myös koulutuksessa sekä vertaistukena myyntiä tehdessä. Tärkein tavoite oppaan tekemiselle on saada kuvattua tuotteen X myynnin myyntiprosessi sekä avata myyntiprosessin vaiheita ja niissä tapahtuvia asioita tarkkaan. Tämän lisäksi oppaan tarkoituksena on antaa hyvät eväät tuotteen X myyntiin, esimerkiksi kuvaamalla tuotteen ominaisuuksia ja hyötyjä verrattuna kilpailijoihin. Opas on jätetty julkaistavasta versiosta pois mutta seuraavassa luvussa kerrotaan pääpiirteet oppaan sisällölle.

3.1 Oppaan suunnittelu

Oppaan suunnittelussa lähdetään liikkelle siitä, millaiselle yleisölle opas tehdään. Suunnittelussa olennaista on miettiä oppaan teeman tarkkaan ja kohdentaa teemoja nimenomaan oppaan lukijalle. Lisäksi on tärkeää suunnitella, miten opas konkreettisesti toteutetaan ja missä sitä säilytetään.

Oppaan tulee sisältää kaikki tuotteen X myynnin vaiheet tarkemmin selostettuna ja avattuna, lisämateriaalin kuten puhelurungon, malliesimerkkejä läpimenneistä kaupoista ja anatomia niiden taustalla, tehdyt virheet myynnin suhteen ja miten ne ratkaistiin, haasteet ja niiden ratkaiseminen, esimerkkejä asiakassegmentistä ja muuta. Myynnin vaiheet ovat erittäin tärkeä osa opasta, sillä jokaisen on hyvä tiedostaa, miten prosessi etenee.

Oppaan tulee olla mahdollisimman joustava, sillä tavoitteena oppaalle on, että sitä täydennetään ja muokataan myynnin kehittyessä sekä uusien ominaisuuksien ilmestyessä. Lisäksi on hyvin tyypillistä myynnille, että tapahtuu jotain odottamatonta ja siihen on vastattava hyvin nopealla aikataululla. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on maaliskuu 2020, jolloin yhden yön aikana kaikki tapaamiset siirtyivät etätapaamisiksi. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää pystyä muokkaamaan opasta ajankohtaiseksi.

Oppaan tulee sisältää myös pientä tarkastelua kilpailijoista ja siitä, mitä tuotteen X myyjät ovat saaneet selville kuluneen vuoden aikana markkinatilanteesta Suomen ja Ruotsin markkinassa. Opasta voidaan laajentaa muidenkin maiden markkinatilanteiden ja kilpailijoiden osalta, kun myyntiä saadaan laajennettua ja kehitettyä tuotteen X osalta myös näissä maissa.

Opas tulee jakeluun yrityksen Y sisällä, alkaen myyntitiimistä ja sen jälkeen opas jaetaan digitaalisena halukkaille. Oppaan säilytys tulee olemaan pilvialustalla, jonne on helppo tehdä muutoksia sekä lisäyksiä. Nopeiden muutosten ja kehitysten takia ei ole kannattavaa jakaa opasta esimerkiksi lähettämällä sitä sähköpostitse PDF-muodossa. Tällöin vastaanottajalle jäisi

vain sen hetkinen versio itselleen, eikä saisi uusia päivityksiä oppaaseen. Tämä taas vaikuttaisi myynnin yhdenmukaisuuteen negatiivisella tavalla.

Vuoden myyntikokemuksen jälkeen on tiedossa, mitkä ovat sellaisia asioita, jotka olisi hyvä saada tietää ennen myynnin aloittamista ja mihin kysymyksiin kaipaaisi vastauksia. Näiden muistiinpanojen jälkeen tuli selväksi, millaisia teemoja oppaassa tulisi olla.

3.2 Oppaan teko tuotteen X myyntiin

Oppaasta tehdään helppolukuinen ja se on suunnattu yrityksen Y uusille sekä jo pidempään talossa olleille työntekijöille. Opas sisältää havainnollistavia kuvia ja kaavioita, jotka auttavat laajentamaan ymmärtystä tuotteen X myyntiin. Oppaan teksti sekä kuvat ja kaaviot antavat konkretiaa lukijalle. Lisäksi oppaan on tarkoitus olla helposti navigoitavissa. Tällöin lukija voi hypätä sisällysluettelosta juuri siihen oppaan kohtaan, johon tarvitsee apua. Tämä toisaalta vaatii oppaan tekemiseltä hyvää ja tarkoin mietittyä otsikointia.

Opas tehdään englanniksi, sillä yrityksen virallinen kieli on englanti. Tämä helpottaa sitä, että jokaisen maan työntekijät ja myyjät voivat lukea opasta mutta myös uudet palkatut myyjät tuotteen myyntitiimiin voivat lukea suoraan opasta, maasta ja kielestä riippumatta. Oppaan teko ei lopu yhteen versioon vaan opasta tullaan täydentämään jatkossa, kun saamme uusia myyjiä eri maihin myymään tuotetta X sekä uusia kokemuksia ja oppeja eri asiakassegmenteiltä.

Opas on muodostunut vuoden myyntikokemuksesta, koulutuksista ja keskusteluista tuotteen X myynnistä kolmen hengen myyntitiimin pohjalta. Opas on tehty kasaamalla erilaisista sisäisistä koulutuksista ja palavereista tehdyistä muistiinpanoista, myyjien tekemistä huomioista ja oivalluksista sekä palautteesta asiakkailta. Opasta on toisin sanoen alettu hahmottelemaan jo myyntipilotin ensimmäisestä päivästä lähtien.

Oppaaseen voidaan lisätä ajan myötä muitakin hyödyllisiä materiaaleja, joita on tuotettu tai saatu esimerkiksi markkinoinnilta. Opas voidaan myös laajentaa ja jakaa useampiin osiin, kuten kehityksen, markkinoinnin, johdon ja myynnin osiin. Jokaisessa osassa voidaan kertoa tuotteesta X kohdennetusti juuri sen osan lukijalle. Näin ajatellen oppaan lukijat kykenevät oppimaan toisten virheistä ja voivat saada uusia näkökulmia.

Opasta tehdessä elettiin korona-aikaa, joten kaikki myyntiprosessin vaiheet, yhteydenotot ja tapaamiset toteutettiin etänä verkon välityksellä. Tämä tuli luonnostaan maailmantilanteen ja olosuhteiden mukana. Tällä oli toisaalta myös positiivisia vaikutuksia, sillä myyjillä oli suuremmat markkinat, kun matkustamiseen ei kulunut lainkaan aikaa.

3.3 Oppaan sisältö

Opas alkaa yleisillä sanoilla ja alussa kerrotaan myös hieman historiaa tuotteesta, myynnin aloittamisesta ja sen etenemisestä. Tämän jälkeen oppaassa kerrotaan tuotteen X myyntiprosessin vaiheet ja ne esitetään myös kuvina. Yleisen myyntiprosessin esittelyn jälkeen käydään jokainen vaihe yksitellen läpi. Jokaisesta vaiheesta kerrotaan yleistä tietoa, tavoitteet kyseiselle vaiheelle sekä vinkkejä vaiheen toteuttamiseen ja onnistumiseen.

Myynnin vaiheet ja niiden tarkempi kuvaaminen on tärkeä osa opasta, sillä oppaan avulla voidaan edistää tuotteen X tietoutta myös yrityksen sisällä. Opas voidaan ottaa mahdollisesti osaksi uuden työntekijän perehdytystä, jolloin jokainen yritykseen Y tuleva työntekijä tietäisi ainakin muutamalla sanalla, mikä tuote X on ja mitä tuotteella voidaan tehdä. Yleinen tietous tuotteesta on äärimmäisen tärkeää, sillä yrityksen Y asiakas voi missä tahansa vaiheessa kysyä keneltä tahansa yrityksen Y edustajalta tuotteesta X. Näitä tilanteita voi esiintyä esimerkiksi asentajan käydessä asiakkaan luona tekemässä huoltoa, asiakkaan soittaessa asiakaspalveluun. Pahimmillaan asentaja tai joku muu asiakkaan kanssa keskusteleva henkilö ei edes tiedä, mikä tuote X on.

Tietämättömyys tuotteesta X ei anna asiakkaalle kovin hyvää kuvaa yrityksestä Y eikä tuotteen X toimivuudesta tai kannattavuudesta.

Myynnin vaiheiden lisäksi oppaassa kerrotaan Suomen ja Ruotsin markkinoista, eri asiakassegmenteistä sekä myyntiargumentteja, jotka helpottavat esimerkiksi vastaväitteiden käsittelyä. Tämä on hyödyllistä tietoa myyjälle, sillä myyjä on näin ollen valmistautunut kaikkiin vaihtoehtoihin vastauksiin ja vastaväitteisiin ja osaa reagoida niihin nopeasti ja hyvin. Opas sisältää myös ohjeen oman puhelurungon tekemiseen. Tämä on tärkeää, sillä yrityksessä Y ei olla totuttu soittamaan kylmäpuheluita. Näin ollen, jokainen oppaan lukija ja tuotteen X myynnistä kiinnostunut työntekijä voi ottaa näistä tiedoista ja ohjeista mallia ja muokata materiaaleista ja vinkeistä itselleen sopivaa aineistoa myyntityöhön.

Oppaan tekohetkellä poikkeusoloista oltiin juuri pääsemässä yli mutta monet tapaamiset pidettiin edelleen etänä. Etätapaamiset ovat kuitenkin tuoneet omat haasteensa myynnille. Asiakkaan kanssa on vaikeampi luoda asiakassuhdetta ja asiakkaan luottamus myyjään kehittyy hitaammin. Asiakkaiden on myös helpompi olla ilmaantumatta tapaamiseen, joka tapahtuu etäyhteyksin. Tämä toisaaltaan aiheuttaa ajanmenetystä, sillä myyjä olisi samalle ajankohdalle voinut varata tapaamisen asiakkaan kanssa, joka olisi tullut paikalle. Etätapaamisten haasteita käsitellään myös oppaassa.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yritykselle Y opas tuotteen X myyntiin. Tavoitteena oli saada kirjattua tuotteen myyntiprosessin vaiheet auki. Lisäksi tavoitteena oli kirjata mahdollisimman paljon erilaisia argumentteja ja informaatiota tuotteen myyntiin liittyen. Nämä pointit tulivat suoraan omasta kokemuksesta ja lisäksi muiden tarkkailusta, keskusteluista ja koulutuksista.

Oppaan toteuttaminen aloitettiin sillä, että myyntitiimi kokoontui ja mietittiin yhdessä, mitkä ovat olleet haasteellisia asioita tuotteen X myynnissä. Tämän jälkeen rajattiin, millaiseen käyttöön opas haluttiin toteuttaa. Oppaan oli tärkeintä olla myynnin henkilöstölle sopiva, joten oppaassa otettiin myynnillinen näkökulma. Opas toteutettiin englanniksi, jotta opas soveltuisi koko yrityksen käyttöön jokaisessa maassa.

Työssä oli haastavaa rajata työn ja oppaan sisältöä. Työtä ja opasta tehdessä työskentelin yrityksessä Y tuotteen X myyntitiimissä, joten sain käytännönläheisiä kokemuksia kirjattua oppaaseen samalla kun tein päivittäistä myyntityötäni. Tämä kuitenkin oli myös osaltaan haastavaa, sillä myyntiprosessi kehittyi kokoajan ja oli vaikeaa rajata oppaan lopullinen sisältö jatkuvien muutosten keskellä.

On hyvä ottaa huomioon, että opas on suunniteltu nimenomaan tietyille tuotteille, joten opasta ei sellaisenaan voida hyödyntää yrityksen muihin tuotteisiin. Oppaasta voidaan kuitenkin jossain määrin ottaa esimerkkiä ja mallia yrityksen muille vastaaville digitaalisille tuotteille, joiden myyntiprosessi on samankaltainen. Oppaassa jaettuja vinkkejä voidaan kuitenkin hyödyntää yrityksessä yleisellä tasolla. Tällaisia neuvot ovat vinkit soitteluun tai miten valmistautua asiakastapaamiseen.

Työtä ja opasta voidaan hyödyntää koulutuksessa, myynnin tukena sekä lisämateriaalina koko yritykselle. Lisäksi opas voi toimia sellaisenaan myös uuden työntekijän perehdytyksessä tuotteen X osalta, sillä opas on rakennettu aloittaen täysin alusta. Myynti ja myyntiprosessit ovat hyvin laaja aihe, jota voisi tutkia paljon syvempääkin. Jatkotutkimukselle mielenkiintoinen näkökulma voisi olla myyntiprosessien erot kansainvälisesti eri maiden ja markkinoiden osalta. Tämä antaisi varmasti uutta perspektiiviä kansainväliseen yritykseen ja sen myynnin toteuttamiseen.

Lähteet

Andzulis, J.; Panagopoulos N. & Rapp A. A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management* vol. XXXII no. 3 (Summer 2012) pp. 305-316. DOI: 10.2753/PSS0885-3134320302

Dixon, A. & Tanner, J. 2012. Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* XXXII no.1 pp. 9-13. DOI: 10.2753/PSS0885-3134320102

Dubinsky, A.J. 1981. A factor analytic study of the personal selling process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 1 (1) p. 26-33. DOI: 10.1080/08853134.1981.10754192

Fraccastoro, S.; Gabrielsson, M. & Pullins, E. 2021. The integrated use of social media, digital and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review* 30 (2021) pp.101776. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2020.101776

Hirvonen, S.; Laukkanen T. & Salo J. 2016. Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth? *The Journal of business & industrial marketing*. Vol.31(4), p.472-487. DOI: 10.1108/JBIM-11-2014-0217

Inks, S.; Avila, R. & Talbert, G. 2019. The evolution of the sales process: Relationship selling versus “the Challenger Sale”. *Journal of Global Scholars of Marketing Science* Vol 29. no 1. s. 88-98. DOI: 10.1080/21639159.2018.1552527

Kaski, T.; Hautamäki, P. & Pullins, E., Kock H. 2017. Buyer versus salesperson expectations. *Journal of Business & industrial Marketing* Vol.32 (1) p. 46-56. DOI: 10.1108/JBIM-12-2015-0246

Kaski, T.; Niemi J. & Pullins E. 2018. Rapport building in authentic B2B sales interaction. *Industrial Marketing Management*. Vol 69. s. 235-252. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.08.019

Moncrief, W. & Marshall, G. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* Vol. 34(1) p. 13-22. DOI: 10.1016/j.indmarman.2004.06.001

- Niemi, J. & Hirvonen, L. 2019. Money talks: Custome-initiated price negotiation in business-to-business sales interaction. *Discourse & Communication* Volume 13, Issue 1, p. 95-118. DOI: 10.1177/1750481318801629
- Paschen, J.; Wilson, M. & Ferreira J.J. 2020. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons* (2020) 63(3) p. 403-414. DOI: 10.1016/j.bushor.2020.01.003
- Sivula, J. 2018. Tehokas myyntiprosessi ja sen jatkuva kehittäminen. Novavara. Luettu 7.12.2022. <https://novavara.com/myyntiprosessin-kehittaminen/>
- Syam, N. & Sharma, A. 2018. Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management* 69 (2018) 135-146. DOI: 10.1016/j.indmarman.2017.12.019
- Viio, P. & Grönroos, C. 2016. How buyer-seller relationship orientation affects adaptation of sales process to the buying process. *Industrial Marketing Management* 52 (2016) p.37-46. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.013
- Viio, P. & Grönroos, C. 2014. Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management* 43 (2014)p. 1085-1095. DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.05.02