



Lisääntyneen tiedon vaikutus myyntineuvotteluun

Lauri Luukas

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Myynnin Tradenomitutkinto

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

| |
|---|
| Tekijä(t) Lauri Luukas |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Lisääntyneen tiedon vaikutus myyntineuvotteluun. |
| Sivu- ja liitesivumäärä 26 |
| <p>Tässä kirjallisuuskatsauksena toteutetussa opinnäytetyössä tutkitaan lisääntyneen tiedon eli datan vaikutusta myyntineuvotteluun.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kuinka lisääntynyt data vaikuttaa myyntineuvotteluun ja sen rakenteeseen. Työn tarkoituksena on luoda tutkimuksellinen tuotos, jota kaupallista alaa opiskelevat opiskelijat tai yritysmyyntiä henkilöt tekevät voivat hyödyntää.</p> <p>Laajan kokonaisuuden hahmottamiseksi, työn ensimmäisessä teoriaosuudessa selvitetään ensiksi, mitä tarkoitetaan myyntineuvottelulla ja kuinka myyntiprosessi rakentuu myyntineuvotteluissa. Toisessa teoriaosuudessa avataan miten lisääntyneen tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvotteluun ja mitä tästä seuraa. Näiden lukujen jälkeen tulee kirjallisuuskatsauksen yhteenveto eli tulososio. Viimeisessä luvussa tarkastellaan ja pohditaan työn tuloksia, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä tutkimuksenluotettavuutta.</p> <p>Tärkeimpinä tuloksina kirjallisuuskatsaus tuo ilmi:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Kuinka asiakkaan ja myyjän lisääntynyt tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvotteluun.2. Kuinka myyntineuvottelu rakentuu.3. Miten myynti- ja neuvotteluprosessi rakentuvat?4. Miten myynti- ja neuvotteluprosessin eri vaiheet vaikuttavat myyntineuvottelussa? <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksena toteutetun opinnäytetyön tutkimusmenetelmä sallii kaikenlaisien kirjallisten lähteiden käyttämisen lähdeaineistona.</p> |
| Asiasanat Myyntineuvottelu, neuvottelu, neuvotteluprosessi, myyntiprosessi, ostokäyttäytyminen |

Sisällys

| | | |
|-----|--|--|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Tutkimuksen toteutus | 3 |
| 2.1 | Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät..... | 3 |
| 2.2 | Tutkimuskysymykset ja aiheen rajausta | 4 |
| 2.3 | Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä | 5 |
| 2.4 | Menetelmän valinta | 6 |
| 3 | Neuvottelu | 8 |
| 3.1 | Myyntineuvottelu | 10 |
| 3.2 | Neuvotteluprosessi..... | 11 |
| 3.3 | Myyntiprosessi | 12 |
| 3.4 | Ostokäyttäytymisen muutos | 15 |
| 4 | Tutkimuksen tulokset..... | 18 |
| 4.1 | Yhteenveto..... | 18 |
| 5 | Pohdintaa | 20 |
| 5.1 | Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset..... | 20 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 21 |
| 5.3 | Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi..... | 21 |
| | Lähteet..... | 22 |
| | Liitteet..... | Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. |
| | Liite 1. xxx | Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. |

1 Johdanto

Neuvotteleminen on jokapäiväinen taito, jota jokainen joutuu käyttämään arkitilanteissa jatkuvasti. Yritysmailmassa neuvotteleminen on välttämätöntä ja monesti nämä neuvottelutilanteet kuulostavat hyvin mystisiltä ja salamyhkäisiltä tapahtumilta. Jokaisen neuvottelun taustalla voidaan kuitenkin havainnollistaa erilaisia prosesseja ja rakenteita, jotka selittävät miksi neuvottelu on onnistunut tai epäonnistunut ja miten neuvottelussa edettiin sen lopputulemaan. Sir Francis Baconin kliseeksi muodostunut toteama ”Tieto on valtaa” pätee myös neuvotteluissa, paremmalla tiedolla voidaan tehdä parempia päätöksiä ja neuvotella paremmin. Digitalisaation kehityksen myötä nykyään tietoa on kaikkialla ja tätä voidaan neuvoteltaessa käyttää hyödyksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka lisääntynyt tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvotteluun. Koska käsiteltävä aihe on hyvin laaja ja moniulotteinen on tämän tutkimuksen osalta keskitytty rakentamaan lukijalle kuvaa siitä, miten myyntineuvottelu rakentuu ja mitä sen sisältämiin myynti- ja neuvotteluprosesseihin kuuluu ja havainnollistaa miten lisääntyneen tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvottelussa. Opinnäytetyötä on rajattu aiheen laajuuden vuoksi keskittymään vain edellä mainittuihin aiheisiin ja pyrkii antamaan yleiskuvan valitusta aiheesta.

Myyntineuvottelun osapuolia on kaksi, myyjä ja ostaja, molemmilla on nykyään mahdollisuus saada aikaisempaa enemmän tietoa hyödynnettäväkseen. Syynä tähän tiedon lisääntymiseen ovat digitalisaation myötä tiedon haun siirtyminen verkkoon ja hakukoneisiin, sekä yleistyneet data ja analytiikkatyökalut, jotka pystyvät keräämään ja käsittelemään suuria määriä dataa niin myynti- kuin myös ostajaorganisaatioiden hyödynnettäväksi. Asiakas pystyy hyödyntämään tietoja omaan ostoprosessiinsa ja myyjä potentiaalisten asiakkuuksien löytämiseen ja valmistautumiseen myyntineuvotteluihin ja sitä kautta niissä onnistumiseen. Tällä lisääntyneellä tiedon (datan) määrällä on suora ja monialainen vaikutus niin asiakkaan toimintaan neuvottelussa (ostokäyttäytymiseen), kuin myös siihen kuinka myyjän tulee reagoida tähän muutokseen onnistuakseen myyntineuvottelussa.

Myyntitapaaminen, joka sovitaan yleensä myyjän aloitteesta, on neuvottelu, jossa tarkoituksena on edetä myyntineuvottelun rakenteen eli myyntiprosessin mukaisesti ja saada aikaiseksi kauppaa. Tämän saavuttaakseen on myyjällä oltava tavoitteenaan halu ymmärtää asiakkaan tarpeita ja haluja. Myyntineuvottelusta puhuttaessa, on tärkeä ymmärtää mitä näiden neuvotteluun osallistuvien osapuolien päätöksenteossa tapahtuu ja kuinka se näkyy neuvottelupöydässä. Jotta voidaan neuvotella onnistuneesti, täytyy ymmärtää mitä asioita neuvotteluun kuuluu ja kuinka se rakentuu.

Lisääntynyt tiedon määrä erilaisista ratkaisuista markkinoilla ja hintavertailun helppous ostopäätöksen muodostamiseksi ovat mahdollistaneet yhä itsenäisemmän ostoprosessin. Hyvä myyjä pystyy kuitenkin omien myynti ja neuvottelutaitojensa lisäksi vaikuttamaan myyntiprosessillaan siihen,

minkälainen lopputulema myyntineuvottelussa syntyy. Hyvällä myyntiprosessilla myyjä pystyy organisoidusti toistamaan toimivia käytänteitä, selvittämään asiakkaan kipupisteet, joihin voidaan tarjota ratkaisua ja ymmärrettävästi argumentoimaan neuvottelukumppanille ratkaisun hyödyt ja saamaan aikaiseksi ostopäätöksen ja tätä kautta sopimuksen, joka hyödyttää molempia osapuolia. Edellyttäen, että myyjäorganisaatio ja myytävä tuote pystyvät oikeasti ratkaisemaan asiakkaan olemassa olevia haasteita. (Kenner, Leino 2021, s. 4–50)

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutuksen aikataulua ja kuvataan kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä ja kerrotaan kuinka kyseiseen tutkimusmenetelmään päädyttiin. Tutkimuksen eri vaiheet on pyritty kuvaamaan niin, että lukijan on mahdollista arvioida tutkimuksen toteuttamista sekä sen tulosten luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla, tutkimuskysymyksen asetannalla, aiheen ensimmäisellä rajaamisella ja aikataulun suunnittelulla. Kirjoitusprosessi alkoi suoraan aineistona käytetyn aineiston löydyttyä. Prosessin alussa keskityttiin työn teoriaosuuden hahmottamiseen eli tietoperustaan. Teoriaosuuden aikana jouduttiin aihetta rajaamaan ja täsmentämään uudestaan useampaan kertaan aiheen laajuuden vuoksi. Tämän jälkeen valmisteltiin tutkimustulos, viimeisteltiin työ ja kirjoitettiin johdanto.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja tutkia aiheeseen liittyvää tietoa myyntineuvottelusta, sekä tiedon lisääntymisen vaikutuksista myyntineuvotteluun. Alan kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella pyritään muodostamaan vastaus pää- ja alatutkimuskysymyksiin.

2.1 Aineisto ja tiedonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tekemiseen on käytetty useita eri kirjallisuudenlähteitä. Lähteet ovat sekä fyysisiä, että virtuaalisia. Keskeisimpinä teoreettisina neuvottelua koskevinä lähteinä on käytetty yritysmyyntin, neuvottelutaidon ja myyntineuvottelujen alankirjallisuutta. Erityisesti Miettisen ja Torkin, sekä Schranerin teoksia. Neuvottelutaidon ja myyntineuvottelua koskevia teoksia ei suomenkielisessä kirjallisuudessa ole paljoa ja siksi tutkimuksessa on suuri vaikutus kansainvälisellä kirjallisuudella aiheesta. Kansainvälistä kirjallisuutta löytyy varsinkin neuvottelutaidoista huomattavasti enemmän ja monet suomenkieliset teokset käyttävät taustallaan näitä kansainvälisiä lähteitä. Tutkittavan muutoksen ja sen seurauksien hahmottamiseksi eli datan määrän lisääntymisen vaikutuksista kertova Gartnerin tutkimus on keskeisessä osassa, kun tarkastellaan muutoksen vaikutuksia myyntineuvotteluun. Lisäksi tutkimuksessa on sovellettu laajemmin myyntin ja neuvottelutaidon lähdeaineistoja rajaten käytetyn materiaalin tutkimusaiheen mukaiseksi.

Myyntineuvottelu on erittäin laaja aihe ja käytetty aineisto on koottu niin tutkivista myyntialan artikkeleista, myyntineuvotteluja koskevasta kirjallisuudesta, kuin myös yleisemmin neuvottelua koskevista klassikkoteoksista ja muista lähteistä, joita voidaan soveltaa myyntineuvottelussa

2.2 Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena luodaan kuvaa siitä mitä myyntineuvotteluun ja sen sisältämään neuvottelu- ja myyntiprosessiin kuuluu ja kuinka lisääntynyt tiedon eli datan määrä vaikuttaa tähän kokonaisuuteen. Tutkittavista asioista pyritään muodostamaan johdonmukainen kokonaisuus, jossa avataan muutosilmion vaikutuksia. Tarkoituksena on tuottaa johdonmukainen tutkimustulos, jota voidaan hyödyntää yritysmyyynnissä työskentelevien ja kaupallisen alan opiskelijoiden toimesta.

Pääkysymyksenä tutkimuksessa on: Kuinka asiakkaan ja myyjän lisääntynyt tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvotteluun?

Alakysymys: Kuinka myyntineuvottelu rakentuu?

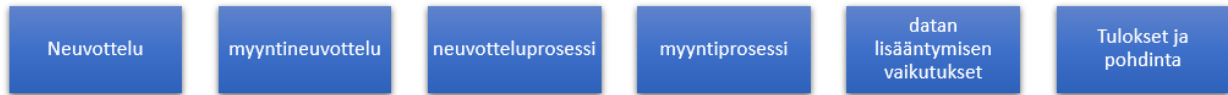
Alakysymys: Miten myynti- ja neuvotteluprosessi rakentuvat?

Alakysymys: Kuinka myynti- ja neuvotteluprosessin eri vaiheet vaikuttavat myyntineuvotteluun?

Jotta voidaan lähteä lähestymään pääkysymystä eli kuinka lisääntynyt (asiakkaan ja myyjän) tiedon määrä vaikuttaa myyntineuvotteluun on keskeistä ymmärtää kuinka myyntineuvottelu rakentuu, sekä miten myynti- ja neuvotteluprosessi rakentuvat ja vaikuttavat myyntineuvottelun lopputulokseen.

Aiheen laajuuden ja aikataulun vuoksi tutkimuksen laajuutta on rajoitettu. Jokainen myyntineuvottelu on ainutlaatuinen ja vaikuttavia muuttujia, joiden vaikutus vaihtelee neuvottelutilanteen mukaan, on lukemattomia. Muuttujien lukumäärästä ja neuvotteluiden ainutlaatuisuudesta huolimatta näissä neuvotteluissa voidaan hahmottaa toistuvia kaavoja tai elementtejä. Juuri siksi nämä toistuvat elementit kuten myyntiprosessin tai neuvotteluprosessin vaiheet on valittu tutkimukseen ja näiden tueksi pyritään antamaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia malleja ja esimerkkejä. Prosessien yksittäisiä vaiheita kuvaillaan suppeasti ja laajempi tarkastelu on jätetty pois tutkimuksesta. Syvempi tarkastelu tiedon lisääntymisen muutoksen vaikutuksista neuvotteluosapuolien valta-asetelmiin, positioihin, myyntiprosessissa käytettäviin menetelmiin ja myynnin datatyökaluihin, sekä muihin vaikuttaviin seikkoihin, on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan myyntineuvottelua pääosin myyjän näkökulmasta. Vaikka ostajaosapuolen käyttäytyminen on keskeisessä osassa neuvottelua ei tutkimus suppeutensa vuoksi tutki tarkemmin ostoprosessia tai ostopäätökseen liittyviä sosiaalisia tai psykologisia seikkoja.

Tutkimuksen rakenne



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2.3 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on arvioida ja kehittää olemassa olevia teorioita ja luoda uusia malleja luoden lukijalle ymmärrettävän kuvan tietyistä asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan tutkia ja myös tunnistaa teorioiden ongelmia ja teorioiden historiallista kehitystä. Kirjallisuuskatsaus tutkii tutkittua tietoa ja pyrkii samalla luomaan uutta. Kirjallisuuskatsauksen aikana kirjoittaja syventää omaa ymmärrystään aiheeseen, sen teorioihin ja tutkimuksiin. Tutkimus noudattaa tieteellistä menetelmää ja sen periaatteita. Kirjallisuuskatsausta pidetään melko suppeana tutkimuksena. Tosiasiassa se kuitenkin pitää sisällään useita eri tyyppisiä ja näiden alatyyppejä. Kirjallisuuskatsaus jaetaan kolmeen tyyppiin, jotka ovat kuvaileva, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Salminen 2011, s.1-10)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tiivistetään tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisista sisältöistä. Joskus systemaattinen kirjallisuuskatsaus tulkitaan tekniikaksi, joka tukee muita metodeja ja rakentaa tutkimuksessa alkuasetelmaa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa asettaen tutkimuksen niin historialliseen kuin myös oman tieteenalansa kontekstiin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on erotettavissa omaksi kokonaisuudekseen tarkan ja mahdollisesti myös ankaran seulomisen takia. Seulonnassa jokainen tutkimus ja aineisto käydään huolellisesti läpi noudattaen ennalta asetettuja kriteereitä. (Salminen 2011, s.14-17)

Meta-analyysiä pidetään kaikkein vaativimpana kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Se jaetaan kahteen suuntaukseen, jotka ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen meta-analyysi. Kvalitatiivinen meta-analyysi pitää sisällään lisäksi kaksi alatyyppeä: metasynteesi ja metayhteenveto. Erona on kuinka ne tiivistävät tutkittavaa materiaalia. Metasynteesi pyrkii ymmärtämään ja selittämään tutkittavia ilmiöitä. Metasynteesi keskittyy tulkintaan ja on kuvailevampi analyysin muoto, kun taas vastaavasti metayhteenveto on matemaattinen ja korostaa määrällisyyttä. Puhuttaessa meta-analyysistä,

tarkoitetaan yleensä juuri kvantitatiivista meta-analyysin suuntausta. Tässä tutkimusmenetelmässä kvantitatiivisia tutkimuksia yhdistetään tilastotieteen menetelmillä. (Salminen 2011, s.17-21)

Kolmas kirjallisuuskatsauksen tyypeistä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistot ovat laajoja eivätkä tarkat säännöt sido käytettävää metodologiaa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jaetaan erikseen kahteen alatyypin, narratiiviseen ja integroivaan. Näistä integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa asiaa mahdollisimman monipuolisesti sekä tuottaa uutta tietoa aiemmin tutkitusta aiheesta. Integroiva kirjallisuuskatsaus ei ole tarkasti aineistoa rajaava vaan on varsin joustava, mutta sen voidaan metodisesti nähdä vaativan kriittistä aiheen tarkastelua ja muistuttaa melko paljon systemaattista kirjallisuuskatsausta. (Salminen 2011, s.13-14)

Narratiivinen menetelmä, joka on toinen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tyypeistä on kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto. Sen avulla pyritään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai joissain tapauksissa kuvailla sen historiaa ja kehityskulkua. Näin menetelmässä voidaan yhdistää epäyhtenäistäkin tietoa jatkuvaksi tapahtumaksi ja näin voidaan luoda helppolukuinen lopputulos. (Salminen 2011, s.13)

Narratiivisesta katsauksesta erotetaan joskus kolme toteuttamistapaa: toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Laajin näistä kolmesta toteuttamistapa on yleiskatsaus. Kyse on kommentoivaa ja toimituksellista toteuttamistapojen laajemmasta prosessista, jonka tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Yleiskatsauksellisen kirjallisuuskatsauksen analyysin muoto on kuvaileva synteesi, jossa yhteenveto on tehty ytimekkäästi ja johdonmukaisesti. (Salminen 2011, s. 13)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen kautta hankittu tutkimusaineisto ei ole käynyt läpi erityisen systemaattista seulaa. Silti tällä otteella on mahdollista päätyä johtopäätöksiin, joiden luonne on kirjallisuuskatsausten mukainen synteesi. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonne on joskus jopa kriittinen, vaikkei tämä ole pakollista. Kuvailevana tutkimustekniikkana narratiivinen katsaus auttaa ajantasaistamaan tutkimustietoa, muttei tarjoa varsinaista analyttistä tulosta. (Salminen 2011, 13)

2.4 Menetelmän valinta

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjallisuuskatsauksen kolmesta tyypestä kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Aiheen laajuus ja lähdeaineistojen monipuolisuus mahdollistaa kirjallisuuskatsauksen tekemisen ja kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä vapaamman aiheen tarkastelun. Tutkimusmenetelmäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus valikoitui aiheen kirjallisuuden kiinnostavuuden ja tutkimusmenetelmän monitahoisen tarkastelumahdollisuuden vuoksi.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kahdesta erityyppistä tutkimustyöhön valittiin narratiivinen menetelmä, koska tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia aihetta monipuolisesti ja mahdollisesti tuottaa uutta tietoa aiemmin tutkitusta aiheesta. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen alatyypeistä valikoitui sopivaksi metodiksi yleiskatsaus. Metodi on tutkimukseen sopiva, koska tutkimuksen pyrkimyksenä on tiivistää aiempia laajoja tutkimuksia, kuvailla käsiteltävää aihetta monipuolisesti ja muodostaa lukijalle selkeä ja johdonmukainen kuva käsiteltävästä aiheesta. Tutkimuksessa haluttiin myös toteuttaa kuvaileva synteesi tutkittavasta laajasta ja monimutkaisesta aiheesta tiiviissä yhteenvedossa yleiskatsaukselle tyypilliseen tapaan.

3 Neuvottelu

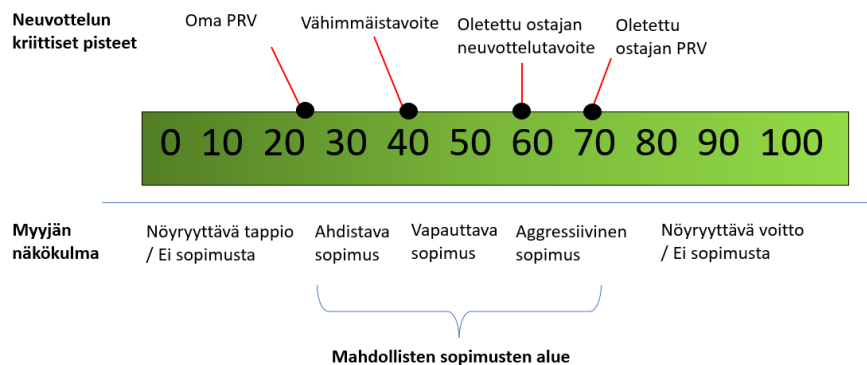
Tässä luvussa käydään läpi omissa kappaleissaan mitä neuvottelemisen on, kuinka myyntineuvottelu rakentuu, mitä myynti- ja neuvotteluprosessiin kuuluu ja kuinka nämä vaikuttavat myyntineuvottelussa. Kappaleessa 3.4 tarkastellaan tarkemmin datan lisääntymisen vaikutuksia ostajan ostokäyttäytymiseen ja sitä, miten tämä vaikuttaa myyjän toimintaan.

Neuvottelemisen itsessään on prosessi, jossa tavoitellaan yhteistä tahtotilaa sopimuksen kautta. Neuvottelutilanteen taustalla on kahden tai useamman sopijaosapuolen tarpeita ja haluja, jotka pyritään ratkaisemaan saavuttamalla yhteinen tahtotila (sopimus), joka hyödyttää kaikkia neuvottelun osapuolia ja tuottaa lisäarvoa. Neuvottelemisen tarve syntyy erikoistumisen tarpeesta, kun yritykset erikoistuvat tuottamaan osaamiaan asioita ja maksivoivat oman tehokkuutensa David Ricardon esittämän suhteellisen kilpailuedun mukaisesti. Miettinen ja Torkki korostavatkin, ettei neuvottelua pidä nähdä nollasummapelinä, jossa toinen voittaa ja toinen häviää, vaan enemmänkin erityiskykyjen ja hyödykkeiden vaihtona. (Miettinen, Torkki 2019. s.19–22)

Yksinkertaisena esimerkkinä yritys X haluaa myydä tuottamiaan raaka-aineita ja tarpeena on saada myyntituloja. Toisena osapuolena yritys B haluaa valmistaa tuotteita ja myydä niitä eteenpäin kuluttaja-asiakkaille saadakseen tarvitsemiaan myyntituloja. Molempien tavoitteena on tuottaa voittoa toiminnallaan ja neuvottelemalla yhteistyöstä he voivat tuottaa hyötyä toisilleen. Yritys X tuottaa raaka-aineita ja myy näitä rahaa vastaan yritykselle B, joka jalostaa kyseistä raaka-ainetta omiin tuotteisiinsa ja myydä ne eteenpäin, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät kaupasta omien tarpeidensa mukaisesti.

Neuvottelussa on keskeistä tiedostaa selkeästi omat tavoitteet eli motiivit ja rajat, joiden puitteissa olet valmis toimimaan, sekä kyetä tunnistamaan neuvottelukumppanin tarpeet ja tätä motivoivat asiat. Onnistuakseen neuvottelussa on asetettava omat tavoitteensa. Yrityselämän neuvotteluissa pyritäänkin määrittämään kokonaiskustannukset ylittävä myyntihinta ja tätä kautta kriittinen piste, jonka yläpuolella kaupantekeminen on järkevää. Harvardin koulukunnan neuvotteluoppaan Käytännön neuvottelutaitoa, 1983, kootun teorian mukaan, jota Miettinen ja Torkki käyttävät omassa kirjassaan, tätä pistettä kutsutaan BATNAksi eli Best Alternative To a Negotiated Agreement (suom. paras realistinen vaihtoehto eli PRV). PRV:n avulla voidaan määrittää onnistuminen neuvottelussa ja se auttaa hahmottamaan, onko neuvoteltava sopimus paras vaihtoehto tai ainakin hyväksyttävän sopimuksen rajoissa oleva vaihtoehto neuvottelussa. Mikäli ei, on loogista kieltäytyä ja jos on, niin on yleensä järkevää hyväksyä sopimus. (Miettinen, Torkki 2019. s.70–72).

BATNA - PRV



Kuvio 2: BATNA, Mukailten Miettisen ja Torkin esimerkkiä 2019 s.72. Oma PRV = alin mahdollinen hinta, Oletettu ostajan PRV = ylin mahdollinen hinta

Miettisen ja Torkin mukaan neuvottelijan tärkeimpiä taitoja on kyky ohjata neuvottelukumppanin haluja siten, että ne yhdistyvät taustalla oleviin todellisiin tarpeisiin. Neuvottelukumppani ei automaattisesti halua samoja asioita ja neuvotteluissa lopputuloksen tyydyttävyys tiivistyy hyvin ajatukseen siitä, että ”menestymme, kun saamme mitä haluamme, mutta onnellisia olemme vasta, kun haluamme mitä saamme.” hyvän neuvottelun lopputuloksessa ei siis ole vain kysymys vain hyödyn saavuttamisesta vaan myös siitä, että neuvottelukumppanin tunteita, tarpeita ja haluja ymmärtään. (Miettinen, Torkki 2019. s.21)

Matthias Schraner esittää kirjassaan neuvottelutaito – strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin 2002 s.16–18, että neuvottelussa on tärkeää ymmärtää neuvottelukumppanin kantojen takana olevia motiiveja. Kannalla tarkoitetaan näkökantaa, johon liittyy vaatimuksia ja väitteitä, joita neuvottelukumppani edustaa ulospäin. Motiivilla tarkoitetaan puolestaan kannasta riippumattomia asioita, joita neuvottelukumppani tarvitsee tai joista hän on huolissaan.

Esimerkkinä yritys X kertoo yritys B:lle, että he ovat valmiita ostamaan ratkaisun, mikäli he saavat 30 prosentin alennuksen. Yritys X on siis asettanut kannan A (alennus -30 prosenttia). Tällaisessa tilanteessa yritys B joutuu arvioimaan, onko kyseessä kanta vai motiivi ja vastaamaan omalla kannallaan B (alennus -10 prosenttia. Mikäli yritys X ei suostu pienempään alennukseen kuin 30 prosenttia, kyseessä on todennäköisesti kanta. Mutta mikäli yritys X on kertonut haluavansa ostaa hyvään hinta-laatusuhteeseen, on kyseessä motiivi ja tällöin voi yritys B pudottaa hintaa tai nostaa laatua. Motiiviin on siis yleensä useita ratkaisuja, kun taas kanta on ehdoton. (mukaien Schranerin esimerkkiä 2002, s. 18).

Yksi keino selvittää neuvottelussa neuvottelukumppanin kannan (Miettinen ja Torkki puhuvat positiosta) ja löytää ulospääsy, on käyttää hyväksi Harvardin yliopistossa käytettyä nelivaiheisen neuvottelun säännöstöä: **Ihmiset** – Erotta ihmiset ja ongelmat toisistaan, **Tarpeet** – keskity tarpeisiin, älä positioihin (kantoihin), **Vaihtoehdot** – Etsi luovasti joukko vaihtoehtoisia ratkaisuja ennen kuin siirryt varsinaiseen päätöksentekovaiheeseen, **Kriteerit** – Edellytä, että lopputulos perustuu objektiivisesti määriteltäviin kriteereihin. (Miettinen, Torkki 2019 s. 96–98).

Neuvottelu, sen tavoitteet ja neuvottelun lopputulos voidaan hahmottaa moniulotteisesti. Tosi elämässä neuvotteluissa on lähes mahdotonta saavuttaa täydellisyyttä, mutta hyväksyttävä ja toimiva sopimus on lähes aina mahdollinen. Peliteoreetikkojen mukaan todennäköisyys saavuttaa paras mahdollinen neuvottelun lopputulos on korkeimmillaan, kun neuvottelijat keskustelevat tasa-arvoisessa ja avoimissa olosuhteissa ja kun osapuolet viestivät tehokkaasti, informaatio on symmetrisesti jaettua ja osapuolten välinen luottamus on kunnossa. (Miettinen, Torkki 2019 s. 98–100).

3.1 Myyntineuvottelu

Myyntineuvottelu voidaan nähdä tavoitteellisena vuorovaikuttamisena, jossa myyjä pyrkii vaikuttamaan asettamiensa kantojen mukaan asiakkaaseen ja asiakas pyrkii toisena osapuolena ratkaisemaan omia haasteitaan toteuttaakseen täten omia tarpeitaan. Kun myyjä ja ostaja neuvottelevat esimerkiksi hinnasta, toimitusajasta, lisätuotteista tai ominaisuuksista, maksuehdoista, ostettavista hyödyistä, kutsutaan näitä keskusteluja myyntineuvotteluiksi. Schrannerin mukaan myynti on neuvottelua ja siksi neuvottelun yleiset periaatteet pätevät myyntiin. Tämä perustuu nimenomaan siihen, että myynnissä, kuten neuvottelussa on keskeistä ymmärtää toisen osapuolen kannat ja niiden takana olevat motiivit. Vain näin voidaan saada aikaiseksi yhteinen molempia osapuolia tyydyttävä sopimus, joka vastaa osapuolien motiiveihin, eikä pelkkiin kantoihin. Vastaväitteet ovat yleensä merkki siitä, ettei neuvottelussa esitetty ratkaisu ole vastannut motiiveihin ja on palattava analysoimaan uudelleen osapuolen motiiveja. Motiiveihin vastaava ratkaisu itsessään vähentää vastaväitteitä. (Schranner 2002, s. 48–54). (Jobber, Lancaster 2019 s. 188.)

Steve Gates esittää kirjassaan *The Negotiation Book* 2016, s. 7 näkemyksen, jonka mukaan neuvottelu ja myynti ovat taitoina ja prosesseina varsin erilaisia. Gatesin mukaan ”hyvä myynti” klousaa eli päättää itse itsensä ja neuvottelu alkaa vasta siinä vaiheessa, kun on erimielisyyksiä ratkaisusta tai ratkaisun toteutuksesta. Myynnissä korostetaan Gatesin mukaan lähtökohtaisesti myyjän toimesta vain positiivisia asioita ja pyritään sovittamaan myytävä ratkaisu tarpeeseen. Neuvottelussa puolestaan sovitaan yhteisistä ehdoista, joiden pohjalta toimitaan. Myyntineuvottelussa nämä kaksi prosessia ja taitoa yhdistyvät, ja myyntineuvottelussa voidaan nähdä rajapintoja,

jolloin myynti loppuu ja aletaan neuvottelemaan, sekä toisin päin. Myyntineuvottelussa myyjä käyttää myyntiprosessiaan selvittämään, kuinka hänen ratkaisunsa voi tyydyttää ostajan tarpeita eli ratkaista tämän haasteita ja tuottaa arvoa. Myyntineuvottelussa myyjän tarkoituksena on lähtökohdaisesti myydä eli tehdä kaupat ja myyntineuvottelun aikana neuvotellaan myös niistä ehdoista, joilla kaupat voidaan tehdä. (Schranner 2002, s.48-54, Gates 2016, 6-12)

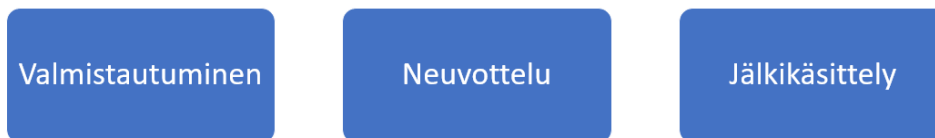
3.2 Neuvotteluprosessi

Myyntineuvottelussa neuvotteluprosessi itsessään alkaa siinä vaiheessa, kun on ensin valittu oikean neuvottelutilanne ja neuvottelukumppani. Näiden valinta on keskeisessä osassa neuvottelutaitoa ja vaikuttaa suoraan myyntiprosessin nopeuteen ja onnistumiseen. Myyntineuvottelun kannalta neuvottelutilanteen ja neuvottelukumppanin oikea valinta tarkoittaa huolellista prospektointia ja buukkausta. Neuvottelutilanteen kannalta vaikuttavia tekijöitä on, että asia on ajankohtainen asiakkaalle. Käytännössä neuvottelusta saavutettavan hyödyn tulee ratkaista jokin ongelma, joka on niin suuri, että ratkaisematta jättäminen aiheuttaa enemmän haasteita tai kuluttaa enemmän resursseja, kuin niiden ratkaisemiseen käytettävät resurssit (aika, pääoma, henkilöstö). Ehtona oikealle neuvottelukumppanille on se, että neuvottelukumppanilla tai kumppaneilla on päätös- tai vaikutusvaltaa sopimuksen tekemiseen tai sen läpiviemiseen, resursseja, kuten budjetti tai tarvittavaa henkilöstöä käytettävissään, sekä tarve neuvottelulle eli ratkaistava haaste. (Miettinen, Torkki 2019. s.22-23)

Neuvotteluprosessi voidaan jakaa kolmeen osaan: Valmistautumiseen, neuvotteluun ja jälkikäsitteilyyn. Näistä ensimmäinen alkaa ennen itse neuvottelua ja se on valmistautuminen. Valmistautuminen jakautuu kahteen osaan kehon ja mielen virittämiseen ja tilannekuvan luomiseen. Kehon ja mielen virittäminen tapahtuu käytännössä siten, että ollaan tapaamisessa levänneinä, terveinä ja ravittuina. Tilannekuvan luominen vahvistuu neuvottelun aikana, mutta alkaa ennakkoon ja siihen tulee kerätä prospektoinnin ja buukkauksen aikana kaikki tieto, jota voidaan käyttää neuvotteluissa hyödyksi. Tai kuten Gustafsberg ja Sallinen tiivistävät, ”Tilannetietoisempi osapuoli näkee neuvottelutilanteen laajemmin ja kykenee sen avulla hallitsemaan vuorovaikutuksen kehittymistä. Mitä selkeämpi on ymmärrys osapuolten motiiveista, eriävistä intresseistä ja vaihtoehdoista, sitä paremmin pystyy ennakoimaan, miten kohtaaminen etenee.” Myyjän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että myös myyntineuvottelussa tieto on valtaa. Neuvottelussa voidaan nähdä neljä elementtiä, joihin voidaan tilannekuvan luomisen yhteydessä paneutua ja pyrkiä valmistautumaan: **Neuvottelevat osapuolet** eli ihmiset (Valta-asema, ostajapersoona/neuvottelutyö, muut inhimilliset tekijät), **eri tahojen intressit** (motiivit), **toiminnan vaihtoehdot** eli vaihtoehtoja eri tilanteissa ja viimeisenä **ehdot, joilla ratkaisu toteutetaan**. (Schranner 2002, s.18–28) (Gustafsberg, Sallinen 2021 s.14-18, 90–93).

Toisena neuvotteluprosessin vaiheena on itse neuvottelu, jossa ensisijaisesti pyritään ratkaisemaan haasteita, ajamaan omia intressejä ja saamaan aikaan päätöksiä, jotka parhaassa tapauksessa hyödyttävät kaikkia osapuolia. Neuvottelu voidaan nähdä vaikuttamisena, joka tapahtuu valitulla neuvottelustrategialla ja sitä tukevilla neuvottelutaktiikoilla kommunikaation ja ratkaisumallien avulla. Lopuksi neuvotteluprosessissa on jälkikäsitteily. Sen tarkoituksena on kehittää omia neuvottelutaitoja ja analysoida käytyjä neuvotteluita näistä oppimiseksi. Neuvottelutulosten analysoinnissa ja arvioinnissa on tärkeää miettiä, mitä tapahtui, mikä meni hyvin, mikä meni huonosti ja käytännössä tarvittavat asiat läpi. (Gustafsberg, Sallinen 2021 s.14-18, 207-214.)

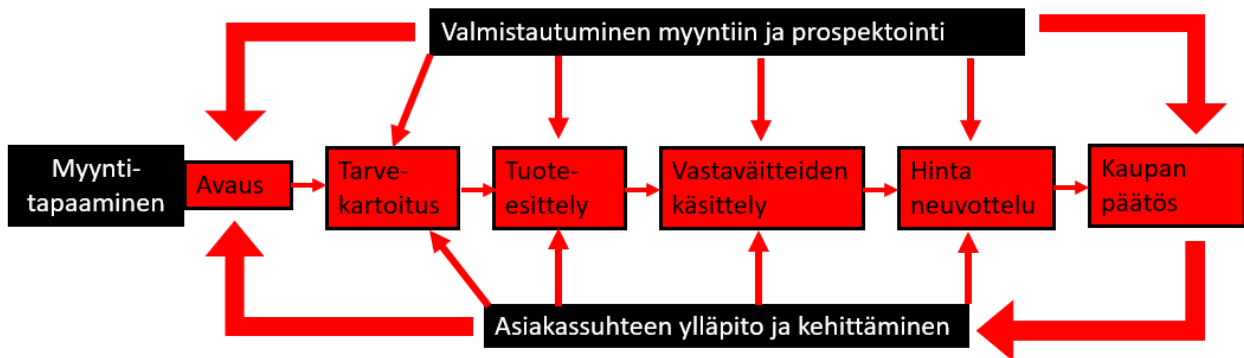
Neuvotteluprosessi



Kuvio 3: Neuvotteluprosessi, Mukailten Gustafsbergiä ja Sallista

3.3 Myyntiprosessi

Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa myyntiprosessi tai kuten Jobber ja Lancaster tai Bergström ja Leppänen esittävät myyntitapahtuma jaetaan seitsemään osaan (Seven steps tai phases of selling). Vaiheet ovat: valmistautuminen eli prospektointi, avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, vastaväitteet, kaupan päättäminen eli klousaaminen ja asiakkuudenhoito. Erilaisia myyntiprosesseja löytyy lukuisia. Myyntiprosessi on usein riippuvainen myyntitilanteesta ja prosessi on monesti hyvin erilainen riippuen esimerkiksi siitä missä myydään, mitä myydään ja kenelle myydään. B2B eli business to business myynnissä tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimialalla, myytävällä ratkaisulla ja sen monimutkaisuudella, sekä kohderyhmällä on suuri vaikutus käytettävään myyntiprosessiin ja sen pituuteen. Jobber ja Lancaster korostavat että, vaikka myyntiprosessien eri vaiheet voivat vaihdella suuresti, monesti samat vaiheet toistuvat joko myyntineuvottelun tai pidempiaikaisen myyntiprosessin aikana, joka voi sisältää useita tapaamisia ja neuvotteluita. (Bergström, Leppänen 2021 s. 324–325.) (Jobber, Lancaster 2019 s. 206-207)



Kuvio 4: Mukailten Seija Bergström Arja Leppänen 2021, Myyntiprosessi (alkup. myyntitapahtuma) s. 325

Kennerin ja Leinon määritelmän mukaan prospektoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joita tehdään ennen kontaktointia, jotta myynnillä olisi riittävä kohderyhmä potentiaalisia kaupallisia kontakteja kontaktoitavaksi. Se on siis myyntiprosessin ensimmäinen vaihe, jonka tavoitteena on löytää ja tunnistaa potentiaalisia myyntimahdollisuuksia. Yksinkertaistamisen vuoksi tässä yhteydessä prospektointi pitää sisällään myös kontaktoimisen ja tapaamisen sopimisen. Laadukkaalla prospektoinnilla tarkoitus on eliminoida tehotonta työtä ja suunnata myynnin energia, ajankäyttö ja myynnin toimenpiteet oikeisiin asioihin ja potentiaalsiin asiakkaisiin. Laadukas prospektointi tehostaa myynnintointimintaa ja kumuloituu potentiaalsiksi myyntineuvotteluiksi, mikäli prospektoinnissa kyetään löytämään potentiaalisia asiakkaita, joille myyntineuvottelemisen on ajankohtaista ja heillä on tarvittavat resurssit sopimuksen tekemiseksi. Myyntineuvottelussa, kuten neuvotteluissa yleisestikin on hyvän sopimuksen aikaansaamiseksi toteuduttava neuvottelukumppanin eli prospektoidun potentiaalisen asiakkaan kohdalla seuraavat asiat: oikea ajoitus, ratkaistava haaste, päätösvalta, käytettävissä olevia resursseja. (Kenner, Leino 2019 s.59–84)

Valmistautuminen voidaan myyntiprosessissa nähdä alkavan jo prospektointivaiheessa, ennen kuin asiakkaaseen otetaan yhteyttä. Tällöin selvitetään perustiedot asiakkaasta ja punnitaan yhteydenoton kannattavuutta. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun prospektointi on jo suoritettu ja tapaaminen sovittu, tiedetään asiakkaan alustava potentiaali ja voidaan alkaa valmistautumaan itse tapaamiseen eli varsinaiseen myyntineuvotteluun ja siinä onnistumiseen. Hyvässä prospektoinnin aikana suoritettussa yhteydenotossa tulisi selvittää tarvittavat (tilanne ja toimiala riippuvaiset) asiat myyntineuvottelua varten, joita ei ole valmiiksi tiedossa tai varmistaa epäselviä asioita, jotka voivat vaikuttaa myyntineuvottelun lopputulokseen. (Kenner, Leino 2019 s.59–84)

Valmistautumisessa tärkein tehtävä on Kennerin ja Leinon mukaan tavoitteen asettaminen ja keinojen valinta tähän pääsemiseksi. Gates tiivistää saman tehtävän vertauksellisesti siten, ettei ku-

kaan halua rakentaa taloan ilman pohjapiirustusta ja suunnitelmaa. Ilman suunnitelmaa myyjä on neuvottelutilanteessa reaktiivisessa asemassa ja altistaa itsensä tilanteelle, jossa neuvottelu voi karata käsistä eikä se tällöin johda haluttuun lopputulokseen. Tavoitteen asettaminen tapahtuu käytännössä muodostetun tilannekuvan pohjalta, eli mietitään niitä asioista, jotka ovat asiakkaan liiketoiminnassa keskeisiä haasteita ja mahdollisia ongelmia, sekä muita päätöksenteon kannalta relevantteja asioita (kaikki päätöksentekijät, ehdot, ostoprosessi, motiivit, pelot). On hyvä valmistella alustavia vaihtoehtoja ratkaisuksi, vastaväitteitä ja argumentteja, sekä käydä läpi skenaarioita, siitä mitä voi tapahtua neuvottelussa. Myyjän on hyvä pyrkiä ennakoimaan ostajan neuvottelustrategiaa ja neuvottelulle onkin asetettavat tavoitteiden lisäksi neuvotteluvara, jonka puitteissa voidaan toimia esimerkiksi hintahaarukka. Valmistautuessa valitaan myös esitettävät materiaalit tapaamista varten, sekä laaditaan alustava agenda, jonka asiakas saa tietoonsa ennen tapaamista ja myyjä saa näin kontrollin ajankäyttöön tapaamisessa, sekä osoittaa ammattimaisuuttaan asiakkaalle. (Kenner, Leino 2019 s.98–99) (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016 s.120–121) (Gates 2016, s.170)

Myyntitapaamisessa myyjän on tärkeää pitää tilanne hallinnassa ja edetä lähtökohtaisesti asetetun agendan mukaan. Täten varmistetaan esimerkiksi ajanhallintaa, jottei aika lopu kesken tapaamisessa ja ehditään käydä sovitut asiat läpi. Myyntitapaamisessa on yleensä tietyt vaiheet, kuten avaus ja ensivaikutelman luominen, tarvekartoitus ja väliyhteenveto, tuote-esittely ja argumentointi, vastaväitteiden käsittely, tarjous, päätöksenteko prosessin selvittäminen, kaupan päättäminen ja seuraavista toimenpiteistä sopiminen. Näihin vaiheisiin käytettävään aikaan vaikuttaa hyvin paljon se, kuinka hyvin neuvotteluosapuolet tietävät etukäteen käsiteltävistä aiheista ja millainen myyjä tai ostajapersoonaa on kyseessä. Hyvin suoritetulla valmistautumisella ja prospektoinnilla myyjä pystyy tehostamaan ajankäyttöään tapaamisessa ja vähentämään tarvekartoitukseen tai tuote-esittelyyn käytettävää aikaa, sekä tekemään tapaamisesta yksilöidymmän kyseisen asiakkaan tarpeisiin. Mikäli asiakkaalla on etukäteen oikeaa tietoa myyjän ratkaisusta voi tämä myös nopeuttaa neuvotteluita. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016 s.120–122) (Vahvaselkä 2004 s. 142, 153–174)

Hyvällä valmistautumisella voidaan vapauttaa aikaa käytettäväksi muihin, mahdollisesti epäselviin kohtiin neuvotteluissa ja parantaa näin todennäköisyyttä onnistua sopimuksen aikaansaamiseksi. Kuten valmistautumisessa, myös myyntitapaamisessa aikaa voidaan käyttää liikaa asioihin, jotka eivät edistä neuvottelun lopputulosta. Gatesin mukaan jokaisessa myyntineuvottelussa tulisikiin kyetä valmistautumisessa ennakoimaan, mikä kyseisestä neuvottelusta tekee erityislaatuisen ja miten tämä voi vaikuttaa neuvottelussa. On myös huomioitava, ettei jaeta liikaa tietoa, ettei ratkaisusta tule liian monimutkainen asiakkaalle ymmärtää ja vaikeuteta näin ostopäätöksentekemistä ja uudelleenkerrottavuutta. Siksi mitä vaikeampiin neuvoteltaviin ratkaisuihin mennään, niin sitä tär-

keämpää on löytää tasapaino sopivan ajankäytön ja jaettavan olennaisen tiedon kanssa. (Gates 2016, s.170-171, 201-202)

Esimerkiksi myyntitapaamiseen osallistuu yrityksen X edustaja Y, jonka vastuulla on markkinointi. Päätöksentekoon osallistuu yrityksen X johtoryhmän lisäksi myös edustajat B ja A, mutta he eivät päässeet paikalle tapaamiseen alkuperäisestä suostumuksesta huolimatta. Tällöin myyjän voi sopia uuden tapaamisen, johon kaikki pääsevät mukaan tai hänen on huomioitava ajankäytössään vapautunut aika, jonka hän voi panostaa Y:n kanssa. Myyjä voi keskittyä selvittämään Y:lle tärkeitä motiiveja ja korostaa argumentoinnissaan niitä asioita, jotka hänelle ovat keskeisiä. Lisäksi hän voi joko selvittää jatkoa varten Y:ltä niitä asioita, jotka ovat A:lle ja B:lle keskeisiä päätöksentekemisessä ja sopia uuden tapaamisen A:n ja B:n kanssa. Jos tämä ei olisi mahdollista voi myyjä auttaa Y:tä ratkaisun uudelleenkerrottavuudessa eteenpäin, kun yritys X käsittelee asiaa tai tekee päätöksen asiasta.

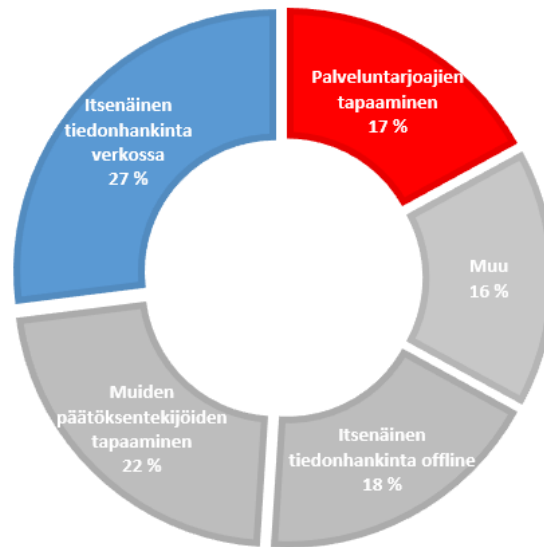
3.4 Ostokäyttäytymisen muutos

Asiakas eli ostaja on myyntineuvottelun toinen osapuoli ja myyjän on neuvottelun onnistumiseksi tärkeää ymmärtää neuvottelukumppaninsa tarpeita ja ostokäyttäytymistä. Yleisen määritelmän mukaan ostokäyttäytymisellä (kuluttajakäyttäytymisellä) tarkoitetaan yleensä ostajan (kuluttajan) ostopäätösprosessia ja siihen liittyviä psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä.

Digitalisaation myötä tapahtuneet muutokset ovat tuoneet entistä enemmän valinnanvaihtoehtoja tiedonhankintaan ja tietoa ostajien käytettäväksi ja tämä on johtanut siihen, että ostajat pystyvät tekemään entistä kattavammin itsenäistä tutkimusta eri ratkaisuvaihtoehdoista, joita on markkinoilla. Digitalisaatio onkin tuottanut entistä vaativampia ostajia ja siksi myyjän arvonluonti on keskeisessä osassa onnistunutta myyntineuvottelua. RAIN Groupin tutkimuksessa, jota Baron kirjassaan siteeraa, korostetaan, että 96 % ostajista kokee arvonluontiin kykenevän myyjän pystyvän vaikuttamaan ostopäätökseensä. Gartnerin tutkimuksen mukaan 83 % ostajien ajasta käytetään muuhun kuin myyjien tapaamiseen ostoprosessin aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että ostajat käyttävät 27 % ajastaan itsenäiseen ratkaisujen löytämiseen verkossa ja vain 17 % ajasta käytetään myyjien tapaamiseen ja käytännössä kun mukana on useita palveluntarjoajia, niin yksittäinen myyjä saa tästä ajasta vain noin 5 %. Myyjän vaikuttamismahdollisuus ostopäätökseen ja tähän varattu aikaikkuna on siis todella pieni. (Baron 2022, s.11) (RAIN Group 2020) (Gartner 2019)

Gartnerin artikkelissa todetaan, että 44 % milleniaaleista pyrkii välttämään kokonaan myyjän tapaamista ja suosii automatisoitua digitaalista ostoprosessia. Tämä tulee johtamaan siihen, että myyjän tulee keskittyä entistä enemmän ostopäätöksen helpottamiseen ostajalle digitaalisissa kanavissa, joista ostajat keräävät tietoa. Tämän vuoksi myyjäorganisaatioiden tulee erityisesti keskit-

tyä digitaalisessa ympäristössä ostokanavien saumattomuuteen ja toimivan viestin luomiseen, jotta ostopäätöksen tekeminen ja ostaminen itsessään on mahdollisimman helppoa. Tätä ostoprosessia vaikeuttaa erityisesti saatavilla olevan tiedon suuri määrä eri digitaalisissa lähteissä ja yleisesti B2B ostoprosessin ja päätöksenteon monimutkaistuminen. (Gartner 2021)



Kuvio 5: Ostajien ajankäyttö ostoprosessissa, Gartneria mukaillen.

Gartnerin tutkimuksen mukaan ostajista 50 % kokevat relevanttia tietoa olevan jopa liian runsaasti tarjolla. Päätöksistä tulee tiedon määrän vuoksi ostajalle monimutkaisempia ja Gartnerin mukaan 77 % ostajista kokikin viimeisimmän oston olleen todella monimutkainen tai vaikea. Päätöksenteon monimutkaisuus johtaa myös siihen, että päätöksiä ei uskalleta tai osata tehdä yksin vaan osallistetaan päätöksentekoon useampia toimijoita. Harvard Business reviewn mukaan viimeisten vuosien aikana päätöksentekijöiden määrä on B2B ostoprosesseissa selkeästi lisääntynyt ja tämän uskotaan jatkuvan. Päätäjien määrä oli pelkästään vuosina 2015–2017 lisääntynyt keskimäärin 5.4 päättäjistä aina 6.8 päättäjään. Se, että päätöksentekoon osallistuu yhä enemmän päätöksentekijöitä, jotka tulee vakuuttaa ratkaisusta, ei helpota yksittäisen myyjän myyntiprosessia ja myyntineuvottelussa onnistumista. Tulevaisuudessa myyjän tuleekin kyetä huomioimaan, että päätöksentekoon osallistuu yhä useampia päätöksentekijöitä, joilla on omia tarpeita ja haasteita ja mikäli näihin päättäjiin ei suoraan voida vaikuttaa on ostajille välitettävän ratkaisun viestin oltava niin yksinkertainen ja helposti uudelleen kerrottavissa, että muutkin päättäjät voivat sen ymmärtää, jopa il-

man myyjän läsnäoloa. Myyjän tuleekin tulevaisuudessa keskittyä auttamaan asiakasta päättämään mitä ostaa ja miten hänen tulisi ostaa. (Harvard Business Review 2017) (Gartner 2019)

Vaikka ostokäyttäytymisen muutos ja päätöksentekoon käytettävän tiedon etsimisen siirtyminen verkkoon vaikeuttavat myyjän vaikuttamismahdollisuuksia perinteisillä myynnin metodeilla se mahdollistaa myös uusia tapoja saada aiempaa tarkempaa tietoa ja laajempaa otantaa ostajista ja heidän ostokäyttäytymisestensä. Datan kerääminen on nykyään entistä helpompaa virtuaalisessa ympäristössä, kun kaikesta toiminnasta jätetään tietojälki, joka voidaan data- ja analytiikkatyökaluilla kerätä talteen ja hyödyntää. Tässä ostamisen digitalisaatiosiiirtymässä voidaankin nähdä mahdollisuus data perusteisille myyntiorganisaatioille ja entistä tarkemmalle asiakasprofiloinnille. Tarkempi asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen mahdollistaa entistä paremmin neuvottelussa käytettävän viestin muodostamista, sen vaikuttavuutta ja kasvattaa täten myynnin onnistumisen todennäköisyyttä. Myyjän rooli muuttuukin tulevaisuudessa ratkaisutietolähteestä, joka kertoo yhdestä ratkaisuvaihtoehdosta asiakkaalle enemmänkin asiantuntijamaiseksi rooliksi, jossa myyjä selventää asiakkaalle lähteestä riippumatta mitä tapahtuu ja miksi. (Gartner 2019, 2021)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avataan ja tiivistetään tutkimuksen tulokset yleiskatsauksellisen kirjallisuuskatsauksen mukaisesti. Tarkoituksena on muodostaa johdonmukainen ja tiivis yhteenveto tutkimuksen kokonaisuudesta ja vastata tutkimuskysymyksiin.

4.1 Yhteenveto

Kuten aiemmissa kappaleissa on osoitettu myyntineuvottelu on neuvottelua, jossa myyjä pyrkii myyntiprosessillaan vaikuttamaan neuvottelun lopputulokseen eli ostajan ostopäätökseen. Myyntineuvottelussa hyvin toteutettu myyntiprosessi auttaa selkeyttämään myyntineuvottelun etenemistä. Samoin kuin myyntiprosessi, joka on yksitapa hahmottaa myyntineuvottelussa toistuvia vaiheita myös neuvotteluprosessi on tapa hahmottaa neuvotteluissa toistuvia vaiheita. Myyntineuvottelussa nämä kaksi prosessia ja taitoa yhdistyvät. Myyntineuvottelussa voidaan nähdä rajapintoja, jolloin myynti loppuu ja aletaan neuvottelemaan, sekä toisin päin.

Myyntineuvottelussa tieto mahdollistaa myyntineuvottelun lopputuloksen hallitsemisen. Datan lisääntyminen digitalisaation myötä mahdollistaa sen, että myyjällä on hyvin paljon tietoa hyödynnettäväksi. Tiedon keruu ja kerätyn tiedon havainnointi menetelmät ovat kehittyneet siihen pisteeseen, että myyjällä on mahdollisuus saada huomattavaa etua valmistautumisella. Koska myyjä on yleensä altavastaajana myyntineuvotteluun lähdeittäessä voi hän vähintäänkin tasoittaa mahdollisuuksiin neuvottelussa, mikäli hänellä on hyödyllistä tietoa esimerkiksi asian oikea-aikaisuudesta asiakkaalle, asiakkaan käytettävissä olevista resursseista tai asiakkaan kannoista (kanta) ja niiden takana olevista motiiveista käytettävänä.

Kuten Gartnerin ja Harvard Business Reviewin tutkimukset osoittavat on ostokäyttäytyminen muuttunut keskeisesti. Mikäli ostajat eivät tapaa myyjää, joka voisi argumentoida ratkaisunsa puolesta ja vaikuttaa ostoprosessiin, ovat myyjän vaikutusmahdollisuudet ostoprosessiin pienet. Tällöin on valmistautumisella ja käytettävissä olevalla tiedolla keskeinen rooli siinä, että myyjä voi ensinnäkin päästä keskustelemaan ostajan kanssa vetoamalla asioihin, jotka herättävät ostajan mielenkiinnon ja toisekseen luoda arvoa tapaamisen sisällöllä ja tarjottavalla ratkaisulla ja täten vaikuttaa ostoprosessiin ja ostopäätökseen.

Kuten Gustafsberg ja Sallinen toteavat, tilannetietoisempi neuvotteluosapuoli hahmottaa neuvottelutilanteen laajemmin ja kykenee täten hallitsemaan neuvottelun etenemistä ja erivaihtoehtoja lopputulemasta. Kenner ja Leino tiivistävät puhuessaan valmistautumisen tärkeydestä, tieto mahdollistaa ostajaosapuolen neuvottelustrategian voittamisen vastastrategialla, kun suunnitellaan vastaargumentteja, neuvotteluskenaarioita ja erilaisia lopputulemia. Tilanne voidaankin nähdä shakkio-

teluna, jossa myyjäosapuoli hahmottaa neuvottelutilanteen eli shakkilaudan laajemmin ja pystyy ennakoimaan ostajan seuraavat siirrot (vastaväitteet, pelot, motiivit jne.) ja ohjaamaan myyntiprosessillaan ja vasta-argumenteillaan haluttuun neuvottelun lopputulemaan. Mikäli myyjä ymmärtää ostajan motiivit, pelot ja käytettävissä olevat resurssit ja osaa tämän tiedon pohjalta tarjota toimivan ratkaisun tämän tarpeeseen on hänellä käytössään tarvittavat työkalut vaikuttaa neuvottelun lopputulokseen.

Loppujen lopuksi, koska myyntineuvottelu ei ole nollasummapelejä ja tavoitteena on molempia osapuolia tyydyttävä lopputulos on tiedon jakaminen ja hyödyntäminen keskeisessä osassa hyvää neuvottelutulosta. Kuten Miettinen ja Torkki kirjassaan esittävät, peliteoreetikkojen mukaan on todennäköisintä saavuttaa hyvä neuvottelutulos, kun neuvottelijat keskustelevat tasa-arvoisessa ja avoimissa olosuhteissa, luottamuksellisesti ja kun osapuolet viestivät tehokkaasti, sekä informaatio eli tieto on symmetrisesti jaettua. Olemassa olevan datan hyödyntäminen ja tämän tiedon jakaminen auttaa neuvotteluosapuolia löytämään parhaan, molempia hyödyttävän ja tyydyttävän lopputuloksen.

Tiedon määrän lisääntyminen mahdollistaa neuvotteluosapuolille enemmän tietoa hyödynnettäväksi myyntineuvotteluun. Ostaja tietää vaihtoehtoistaan paremmin ja myyjä kykenee valmistautumaan myyntineuvotteluun ja eri skenaarioihin huolellisemmin. Lisääntynyt tiedon määrä voi kuitenkin olla myös haitaksi, mikäli tämä johtaa liian vaikeaan päätöksentekoon ostajalle, kuten Harvard Business Reviewn ja Gartnerin mukaan voi käydä.

Koska ostajalla on saatavilla paljon tietoa ostettavasta asiasta. Gartnerin tutkimusten mukaan tiedon paljous johtaakin siihen, että käytettävissä olevaa dataa tulee hyödyntää mahdollisimman selkeän ja relevantin viestin luomiseen asiakkaalle. Lisäksi voidaan havaita selkeää myyjän roolin muutosta asiantuntija painotteiseen rooliin, jossa keskeistä on helpottaa asiakkaan päätöksentekoa ja ostamista. Muutoksen tulisi näkyä myyntineuvotteluiden lisäksi myös saumattomana digitaalisena ostoprosessina niin tiedonhankinnan tuessa aina ostotapahtumaan asti. Harvard Business Reviewin mukaan myyjän tuleekin tulevaisuudessa keskittyä auttamaan asiakasta päättämään sen lisäksi, että mitä ostaa myös näyttämään miten hänen tulisi ostaa.

5 Pohdintaa

Tässä luvussa käydään läpi pohdintaa tutkimuksesta ja esitellään tutkimuksen jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet, arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys sekä lopuksi tehdään oma arviointi oppimisesta ja opinnäytetyöprojektista.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia kentällä havaitut omakohtaiset kokemukset vallitsevasta muutoksesta. Tutkimuksen aihe oli kirjoittajalle omasta työ- ja arkielämästä tuttu ja useiden alan ammattilaisten kanssa käydyt keskustelut inspiroivat tutkimaan tiedon määrän lisääntymisen vaikutuksia entisestään. Schrannerin neuvottelutaidon opas oli kirjoittajalle entuudestaan tuntematon teos ja auttoi hahmottamaan myyntineuvottelun eri tasoja uudella tavalla.

Lähtökohtainen ajatus siitä, että myyntineuvottelu olisi jotenkin irrallinen tapahtuma, jossa molemmat neuvotteluosapuolet ovat tasavertaisia ei pidä paikkaansa. Neuvottelutilanteessa on aina epäsuhtaisuuksia riippuen neuvotteluosapuolien kokemuksesta, tiedoista ja taidoista ja siitä millaisella kokoonpanolla neuvotellaan ja mikä on lähtötilanne. Muuttujia neuvottelutilanteisiin on lukuisia, mutta selkeästi hahmotettavat rakenteet säilyvät näistä huolimatta. Tutkimuksen haasteena oli luoda yksinkertaistettu malli neuvottelutilanteesta, siihen vaikuttavista prosesseista ja rajata aihe niin yksinkertaiseksi, että sitä voidaan systemaattisesti käsitellä. Kuitenkin niin, että se on tarpeeksi kattava ja voitaisiin tarvittaessa laajentaa käsiteltäväksi eri tasoilla tai eri kulmista.

Tutkimustulosten hyödyllisyys perustuu siihen, että se auttaa hahmottamaan myyntineuvotteluun vaikuttavia tekijöitä ja antaa myynnin ammattilaisille tai opiskelijoille uusia näkökulmia oman työnsä analyttiseen tarkasteluun. Konkreettinen havainto siitä miten lisääntynyt data pakottaa niin yksittäisen myyjän eli neuvottelijan kuin myös myyntiorganisaatiot kehittämään omaa tekemistään ja havahtumaan siihen, että maailma muuttuu ja myynnin tekemisen tulee muuttua sen mukana. Tämän muutoksen hyväksymällä voidaan alkaa kehittää yritysten myynnissä keinoja, joilla voidaan vastata ostokäyttäytymisen muutokseen ja voidaan tuottaa tietoa, joka tuottaa neuvotteluosapuolille oikeaa arvoa ja johtaa näin parempiin neuvotteluihin ja neuvottelutuloksiin. Sen lisäksi, että myyjät voivat kehittää omaa tekemistään neuvotteluosapuolena, tutkimus sivuuttaa myös sitä tosiasiaa, että asiakkaan on monesti oman etunsa mukaisesti kannattavaa käydä avointa keskustelua eikä pimittää tietoa, jotta neuvottelussa saadaan molempia osapuolia hyödyttävä lopputulos.

5.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämissuhteena voidaan todeta, että systemaattisempi lähestyminen tutkimusprosessissa olisi ollut aiheellista. Katkonaisen ja pitkittyneen toteutusprosessin vuoksi kokonaisuus ja lopullinen

tuotos jäivät vajaaksi alkuperäiseen suunnitelmaan nähden. Aiheen laajuuden vuoksi aiheenrajaus oli haastavaa ja kapeampi lähestyminen olisi auttanut tutkimuksen ytimen muodostuksessa ja prosessin sujuvuudessa. Jokaisesta tutkimuksen käsittelemästä aiheesta olisi voinut muodostaa oman kokonaisen opinnäytetyönsä.

Tutkimusta voitaisiin jatkaa ja parantaa tutkimalla tarkemmin ilmiön vaikutuksia molempiin neuvotteluosapuoliin ja käytettävissä oleviin menetelmiin tai erilaisiin neuvottelutilanteisiin. Lähteiden osalta vielä laajempi lähteiden käyttö ja erilaisten tutkimusten tulosten esittäminen osana opinnäytetyötä toisi lisää syvyyttä tutkimukseen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa luotettavuutta on varmistettu käyttämällä tarpeeksi eri lähteitä ja keskittymällä lähteiden laatuun. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu tutkimusmenetelmän mukaisia ohjeita ja sääntöjä. Luotettavuus muodostuu ensisijaisesti käytettyjen lähteiden määrän ja näiden laadun perusteella. Käytetyt lähteet muodostuvat alan tunnettujen julkaisujen ja useiden eri alan tutkijoiden ja vaikuttajien tutkimusten ja kirjoitusten perusteella. Tutkimuksen eettisyys on varmistettu noudattamalla tutkimuseettisiä ohjeita ja sääntöjä.

5.3 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi

Opinnäytetyö onnistui kohtuullisesti. Ensimmäinen suunniteltu aikataulu tutkimuksen toteuttamiselle oli liian tiukka ja tutkimuksen toteuttaminen venyi. Prosessina opinnäytetyö oli pitkä ja haasteellinen. Käsittelemäni aihe oli todella kiinnostava ja tämän vuoksi erilaisia lähdeaineistoja tuli prosessin aikana käytyä huomattavia määriä läpi. Näistä aineistoista vain murto-osa päätyi lopulta viimeiseen, työstettyyn versioon tutkimuksesta.

Kuluneen opinnäytetyöprosessin aikana kirjoittaja on oppinut uutta ja syventänyt osaamistaan myyntineuvottelusta ja muutoksista, joita myyntiympäristö kohtaa. Oppimisprosessissa havainto siitä miten monipuolisesti valittua aihetta voidaan käsitellä ja miten syvään analyysiin olisi mahdollista edetä. Tutkimuksessa käsitellyistä aiheista ja ympärillä vaikuttavista tekijöistä olisi mahdollista tehdä todella kattavaa ja mielenkiintoista tutkimusta mahdollisten jatko-opintojen aikana. Ennen kaikkea prosessin aikana kirjoittaja on oppinut itsestään ja oppinut tunnistamaan omia rajoja, seuraamaan omaa jaksamista, havaitsemaan toimivia ja myös vähemmän toimivia toimintamalleja. Kirjoittaja on kasvanut ihmisenä ja myyntityöntekijänä.

Lähteet

Schranner Matthias, 2002. Neuvottelutaito – Strategiat ja taktikat vaativiin tilanteisiin. 1. painos. Multikustannus. Helsinki

Miettinen Sami, Torkki Juhana. 2019. Uusi neuvotteluvalta. WSOY. Helsinki

Gustafsberg Harri, Sallinen Sami. 2021. Taktinen neuvottelu. Otava. Helsinki

Kenner Kert, Leino Sani. 2020. Myyntikirja – menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent. Helsinki

Bergström Seija, Leppänen Arja, Yrityksen asiakasmarkkinointi, 2021. Edita publishing Oy. Helsinki

Vahvaselkä Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab. Pieksämäki.

Gates Steven. 2016. The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating. Capstone.

Hänti Sirpa, Kairisto-Mertanen Liisa, Kock Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Edita publishing Oy. Keuruu.

Malhotra Deepak. 2016. Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts. Berrett-Koehler Publishers. Oakland.

Malhotra Deepak, Max Bazerman. 2008. Negotiation Genius. Bantam Books.

David Jobber; Geoffrey Lancaster 2019. 11th edition. Selling and Sales Management ePub eBook

Gartner 2019, The New B2B Buying Journey and its Implication for Sales. Linkki:

<https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Harvard Business Review, Nick Toman, Brent Adamson, and Cristina Gomez 2017 - B2B purchasing has become too complicated. You need to make it easy for your customers to buy. Linkki: <https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin, Vaasan Yliopisto. Linkki: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Baron Eric. 2022. Essential Managers – Selling. DK Penguin Random House Company.

RAIN Group 2020, The massive Returns of Value-Based Sales Approach.

Gartner 2021, Rama Ramaswami, Future of Sales 2025: Deliver the Digital Options B2B Buyers Demand