



Myyjien osaamisen johtaminen arvo- pohjaisessa myynnissä

Jemina Kyyrö

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Syyskuu 2023

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma

Kyyrö, Jemina

Myyjien osaamisen johtaminen arvopohjaisessa myynnissä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Syyskuu 2023, 88 sivua

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Arvojen muutoksen sekä matkailu- ja ravintola-alan kustannusten nousun myötä, asiakasarvolähtöisyys tulee korostumaan tulevaisuudessa huomattavasti. Tämän vuoksi on erityisen tärkeä ymmärtää asiakkaiden tarpeita, jotta myyjät pystyvät luomaan ja välittämään asiakkailleen sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan myös hintojen noustessa. Kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta yritysten on tärkeä panostaa siihen, miten asiakas kokee yrityksen tuotteista, palveluista ja ratkaisusta koostuvan arvon. Arvopohjaisen myynnin avulla myyjien osaamista keskitetään asiakaslähtöiseksi, jolloin heidän tehtävä on luoda sellaista arvoa asiakasyritykselle, joka tuottaa molemminpuolista hyötyä. Ongelmaksi arvopohjaisessa myynnissä kuitenkin koetaan, ettei myyjillä ole tarvittavia taitoja toteuttaa arvopohjaista myyntiä ja samaan aikaan johto ei tiedä, miten ohjata myyjiä arvopohjaiseen myyntityöhön.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista johdon tukea arvopohjaisessa myynnissä toimivat myyjät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Aihetta lähestyttiin tämän lisäksi selvittämällä, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada täydentävää tietoa ihmisten toimintatavoista sekä kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta aiheesta, jonka vuoksi tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta eri alan asiantuntijaa, joilla on kokemusta ja osaamista arvopohjaisesta myynnistä tai myynnin johtamisesta. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina vuoden 2023 helmikuussa. Kerättyä aineistoa analysoitiin kevään 2023 aikana teemoittelua apuna käyttäen.

Tutkimustulosten perusteella johdon tehtävänä on kehittää myyjien osaamista arvopohjaisessa myynnissä koulutusten avulla, ja tarjoamalla myyjille tilaisuuksia vertaistukeen sekä -oppimiseen. Koulutuksille koettiin olevan jatkuva tarve asiakkaiden muuttuvan kuluttajakäyttäytymisen, digitalisaation sekä myynnin ja markkinoinnin integraation vuoksi. Vertaistuen ja -oppimisen osalta tutkimuksessa korostui oman organisaation asiantuntijoiden hyödyntäminen sekä tiedon jakaminen. Tutkimuksesta ilmeni, että myyjien osaamisen tärkeimmät elementit arvopohjaisessa myynnissä ovat sosiaaliset taidot, asiakkaan toimialaosaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä luottamuksen herättäminen ja rakentaminen. Jotta myyjillä olisi turvallinen ympäristö osaamisensa kehittämiseen, tulisi johtajan arvostaa työntekijöitään sekä olla aktiivisesti läsnä.

Avainsanat (asiasanat)

Arvopohjainen myynti, arvomyynti, myynnin johtaminen, osaamisen johtaminen, myynti, asiakasarvolähtöisyys

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kyyrö, Jemina

Management of salespeople's competence in value-based sales

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, September 2023, 88 pages

Business Administration. Degree Programme in Business and Financial Management. Master's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

With the change in values and the increase in costs in the tourism and restaurant industry, customer value orientation will be emphasized considerably in the future. For this reason, it is especially important to understand the needs of customers, so that sellers can create and convey to their customers the kind of value that they are willing to pay for, even when prices rise. In terms of maintaining competitiveness, it is important for companies to invest in how the customer perceives the value of the company's products, services and solutions. With the help of value-based sales, the salespeople's competence is concentrated on a customer-oriented way, in which case their task is to create such value for the customer company that produces benefits both during and after the cooperation project. However, the problem with value-based sales is that the salespeople do not have the necessary skills to implement value-based sales, and at the same time, the management does not know how to direct salespeople to value-based sales work.

The aim of the study was to find out what kind of management support the salespeople need in developing their competence in value-based sales. In addition, the topic was approached by finding out what kind of skills salespeople need in value-based sales. The aim of the research was to find out additional information about people's ways of working and a comprehensive description of the researched topic, and therefore qualitative research was chosen as the research method. The study was conducted by interviewing six experts from different fields with experience and expertise in value-based sales or sales management. The interviews were conducted in February 2023. The collected material was analysed during spring 2023 with the help of a thematic analysis.

Based on the research results, the task of management is to develop salespeople's competence in value-based sales through training and by offering salespeople opportunities for peer support and learning. There was a constant need for training due to changing consumer behaviour, digitalisation and the integration of sales and marketing. Regarding peer support and learning, the study emphasized the utilization of experts from one's own organization and the sharing of information. The research revealed that the most important elements of salespeople's competence in value-based sales are social skills, the customer's industry expertise and business understanding, as well as arousing and building trust. For salespeople to have a safe environment to develop their skills, the manager should value his employees and be actively present.

Keywords/tags (subjects)

Value-based sales, sales management, competence management, sales, customer value orientation

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Myyjäkeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi organisaatioksi	3
2	Arvopohjainen myynti.....	6
2.1	Arvopohjaisen myynnin käsite.....	6
2.2	Arvopohjainen myynti käytännössä.....	9
2.3	Arvopohjaisen myynnin prosessi	11
3	Myynnin johtaminen.....	15
3.1	Myynnin johtamisen käsite.....	15
3.2	Myynnin johtaminen käytännössä.....	19
3.3	Myyjien johtaminen.....	20
3.4	Osaamisen johtaminen	24
3.5	Yhteenveto.....	27
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Tutkimusmenetelmät	29
4.1.1	Laadullinen tutkimus	29
4.1.2	Aineiston keruu	31
4.2	Tutkimuksen suunnittelu	32
4.2.1	Teemahaastattelurungon laadinta	32
4.2.2	Haastateltavien valinta ja määrä	33
4.2.3	Haastattelujen suunnittelu ja toteutus	35
4.2.4	Aineiston analysointi	36
4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	41
5	Tutkimuksen tulokset.....	43
5.1	Arvopohjainen myynti	43
5.2	Myyjien osaaminen arvopohjaisessa myynnissä	46
5.3	Johdon tuki myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä.....	52
6	Pohdinta	60
6.1	Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen suhde toisiinsa.....	61
6.1.1	Arvopohjainen myynti	61
6.1.2	Myyjien osaaminen arvopohjaisessa myynnissä	62
6.1.3	Johdon tuki myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä	65
7	Johtopäätökset	69
7.1	Luotettavuus ja eettisyys	70

7.2	Jatkotoimenpiteet ja -kehitysehdotukset	74
Lähteet	77
Liitteet	84
Liite 1.	Teemahaastattelurunko	84
Liite 2.	Arvopohjainen myyntiprosessi.....	85
Liite 3.	Esimerkki teemoittelusta	86
 Kuviot		
Kuvio 1.	Ehdotettu prosessikehys arvopohjaiselle myyntiprosessille	12
Kuvio 2.	Arvopohjaisen myynnin prosessi	13
Kuvio 3.	Ihmisten johtaminen.....	16
Kuvio 4.	Valmentava johtaminen	21
Kuvio 5.	Maslowin tarvehierarkia	26
Kuvio 6.	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	28
Kuvio 7.	Analyysin vaiheet	38
Kuvio 8.	Tutkimuksen pääteemat	43
Kuvio 9.	Aineiston pohjalta kuvattu arvopohjainen myynti	46
Kuvio 10.	Aineiston pohjalta kuvattu myyjien osaamistarve arvopohjaisessa myynnissä	47
Kuvio 11.	Aineiston pohjalta kuvattu tarve johdon tuelle arvopohjaisessa myynnissä.....	53
 Taulukot		
Taulukko 1.	Arvopohjaisen myynnin käsite	8
Taulukko 2.	Myynnin johtamisen käsite	18
Taulukko 3.	Aineistosta muodostetut pää- ja alateemat.....	40

1 Myyjäkeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi organisaatioksi

Arvojen muuttuminen on myynnin ja markkinoinnin, sekä monen muun alan näkökulmasta yksi tulevaisuuden isoimmista trendinä, jonka vuoksi asiakasarvolähtöisyys nähdään tulevaisuuden tärkeimpänä kehityssuuntana (Broman 2021, 3, 8). Kun yhdistetään asiakasarvon luominen, asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys voidaan puhua asiakasarvolähtöisyydestä (Ashta, Stokes, Smith & Hughes 2021, 2356). Asiakasarvolähtöisyyttä on asettua asiakkaan eli ostajan tarpeiden äärelle ja miettiä mitä he tarvitsevat sen sijaan, että keskityttäisiin siihen mitä yrityksellä on jo myynnissä (Reilly & Reilly 2018, 81). Yritysten tulee siirtyä myyjäkeskeisestä organisaatiosta asiakaskeskeiseksi organisaatioksi säilyttääkseen tulevaisuudessakin oman kilpailukykyänsä (Broman 2021, 5). Tämä onnistuu arvopohjaisen myynnin avulla. Tällöin myyjät laittavat peliin tuotteen tai palvelun lisäksi itsensä sekä yrityksen, parantaakseen asiakkailleen tarjoamiaan kokonaisuuksia (Reilly & Reilly 2018, 75, 77–78).

Tällä hetkellä elämme hyvin epävarmassa maailman tilanteessa, jossa kustannusten nousu on ollut vahvasti läsnä jo pidemmän aikaa. Loppuvuonna 2022 on uutisoitu paljon, miten kustannusten nousu energian ja elintarvikkeiden osalta on vaikuttanut matkailu- ja ravintola-alaan. Vaikka raaka-aineiden tukkuhinnat ovat nousseet 2021–2022 välisenä aikana lähes 22%, ovat kuluttajahinnat nousseet suhteessa hitaammin (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2022b). Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n (2022a) teettämän jäsenkyselyn mukaan alan yritykset eivät kerenneet elpyä koronan aiheuttamista vaikeuksista ennen nykyistä kustannus- ja kannattavuuskriisiä. Matkailu- ja ravintola-alan kannattavuuden ylläpitäminen on haasteellista, sillä yritykset joutuvat maksamaan tuottoihin nähden suuren määrän veroja sekä muita kiinteitä ja juoksevia kuluja ennen käteen jäävää osuutta. Tämän vuoksi useat alan yritykset pärjäävät, mutta eivät saa tehtyä voittoa. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa Oy on julkaissut artikkelin, jossa selviää, että 100 euron ravintola-ateriasta ravintolalle jää käteen vain kaksi euroa eli toisin sanoen 2% (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry n.d.). Kustannusten nousun sekä koronasta aiheutuneiden vaikeuksien myötä kannattava liiketoiminta on entistä haastavampaa matkailu- ja ravintola-alalla. Tämän vuoksi on erityisen tärkeä ymmärtää asiakkaiden tarpeita, jotta myyjät pystyvät luomaan ja välittämään heille sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan myös hintojen noustessa. Arvopohjaista myyntiä ei ole tutkittu matkailu- ja ravintola-alan näkökulmasta, joka tekee aiheesta ajankohtaisen ja mielenkiintoisen, sekä tutkimustulosten sovellettavuudesta kiinnostusta herättävän. Kaarion, Pennasen, Storbackan (2004, 18–19) mukaan arvopohjaisen

myynnin kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka tarjoaa lopulta parempaa asiakastuntemusta ja kannattavuutta sekä mahdollistaa yrityksen kasvun. Näiden asioiden vuoksi onkin tärkeää kehittää matkailu- ja ravintola-alaa kannattavammaksi ja houkuttelevammaksi toimialaksi arvopohjaisen myynnin osaamisen ja johtamisen avulla. Myös opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimiva Savutuvan Apaja haluaa kehittää arvopohjaista myyntiosaamistaan. Näin he voivat myös tulevaisuudessa pysyä kilpailukykyisenä ja turvata kannattavan liiketoiminnan.

Jotta arvopohjaista myyntiä voidaan soveltaa matkailu- ja ravintola-alalle, on ajankohtaista ja tärkeää tutkia, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä ja millaista tukea johto voi tarjota myyjille heidän osaamisensa kehittämiseksi. Mercuri International -tutkimus (2021) nostaa esille, että alasta riippumatta yritysten haasteeksi arvopohjaisessa myynnissä on muodostunut myyjien puuttuvat taidot arvopohjaiseen myyntityöhön (Broman 2021, 19). Johtajat voivat kuitenkin edesauttaa myyjien osaamista tukemalla heitä työssään ja luomalla heille turvallisen oppimisympäristön. Johdon tuella myyjät voivat keskittyä luomaan arvoa asiakkailleen. (Kienzler, Kindström & Brashear-Alejandro 2019, 367–369.) Tämän vuoksi tutkimuksessa keskitytään arvopohjaiseen myynnin osaamiseen, sekä myynnin ja osaamisen johtamiseen.

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii matkailu- ja ravintola-alan yritys Savutuvan Apaja. Savutuvan Apaja on tilausravintola, jonka palveluista löytyvät ravintolapalveluiden lisäksi juhla-, kokous-, virkistys- ja saunapalvelut. Pääasiakassegmenttinä ovat yritysasiakkaat, joiden osuus on ollut vuosien 2019-2022 aikana noin 49% kaikista järjestettävistä tilaisuuksista. Yksityisasiakkaiden, kuten hääjuhlien ja muiden perhejuhlien järjestäjät osuus on puolestaan noin 34,5%. Loput 16,5 % koostuvat yhdistyksistä ja julkishallinnon asiakkaista. (Savutuvan Apaja, toiminnanohjausjärjestelmä 2022).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää laadullisella tutkimusotteella, minkälaista johdon tukea arvopohjaisessa myynnissä toimivat myyjät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Aihetta lähestyttiin päätutkimuskysymyksen lisäksi selvittämällä, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä. Tutkimus tehtiin teemahaastattelemalla kuutta eri alan asiantuntijaa, joilla on kokemusta ja osaamista arvopohjaisesta myynnistä tai myynnin johtamisesta. Teemahaastattelussa tutkija pysyy haastattelutilanteessa aina ennalta määriteltyjen teemojen

ympärillä (Valli & Aarnos 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas) samalla, kun annetaan tilaa haastateltavan omille ajatuksille ja tulkinnoille (Tuomi j& Sarajärvi 2018, 75–77).

Monet aiemmat tutkimukset tuovat ilmi, että myyjät tarvitsevat johdon tukea suorittaakseen arvopohjaista myyntiä, sillä heillä ei ole ollut tarvittavaa osaamista itsellään arvopohjaiseen myyntityöhön. Tämän vuoksi tutkimus keskittyi myyjien osaamistarpeiden kartoittamiseen, sekä myynnin ja osaamisen johtamiseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta) mukaan selkeä tavoite auttaa tutkijaa rajaamaan myöhemmässä vaiheessa tarkasteltavaa aineistoaan. Aihetta haluttiin lähteä tutkimaan kohdeorganisaation ulkopuolelta käsin hyödyntämällä myynnin asiantuntijoita, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman asiantunteva ja kattava kuvaus. Tutkimuksesta haluttiin saada konkreettisia tuloksia, joita voidaan heti tutkimuksen valmistuttua lähteä pilotoimaan kohdeorganisaatioon. Tätä kautta on mahdollista saada havainnollisempaa tietoa arvopohjaisen myynnin sovellettavuudesta matkailu- ja ravintola-alalle. Lisäksi aiheen rajaamiseen vaikutti oman mielenkiinnon kohde ymmärtää, miten arvopohjaista myyntiä voidaan tehdä matkailu- ja ravintola-alalla etenkin arvopohjaisen myynnin kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Lisäksi kohdeorganisaatiolla oli tarve saada tietoa siitä, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä, ja miten johto voi tukea heidän osaamistaan.

Opinnäytetyö rakentuu yhteensä seitsemästä luvusta, sisältäen johdannon, teoriaosuuden, tutkimusmenetelmät, tulokset sekä pohdinnan ja johtopäätökset. Luvussa 1 johdatellaan lukija opinnäytetyön pariin opinnäytetyön lähtökohtien, tavoitteen, rajauksen ja rakenteen kuvaamisen avulla. Seuraavat kaksi lukua eli luvut 2 ja 3 ovat työn teoriaosuus ja viitekehys. Luvussa 2 käsitellään arvopohjaista myyntiä. Luku etenee loogisesti käsitteen avaamisesta kohti käytäntöä. Luvussa syvennytään siihen, mitä arvopohjainen myynti on käytännössä ja millainen on arvopohjaisen myynnin prosessi. Luvussa 3 käsitellään myynnin johtamista. Luku etenee käsitteen määrittelystä käytäntöön ja syvenee myyjien ja osaamisen johtamiseen. Seuraava luku 4 käsittelee tutkimusmenetelmiä. Tutkimus tehtiin laadullisessa tutkimusotteella teemahaastattelemalla kuutta eri alan asiantuntijaa. Kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelua apuna käyttäen. Luvussa 5 kuvataan tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksissa nostetaan aluksi esille, miten haastateltavat kuvasivat arvopohjaista myyntiä, jonka jälkeen tutkimustulokset on jaoteltu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tulokset liittyen myyjien osaamiseen arvopohjaisessa

myynnissä. Toisessa alaluvussa esitetään tulokset liittyen johdon tukeen myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä. Tutkimustulokset on kuvattu visuaalisesti kuvioihin 9, 10 ja 11 tulosten selkeyttämiseksi. Luvussa 6 kuvataan tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten suhdetta toisiinsa. Viimeisessä luvussa eli luvussa 7 esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luku sisältää myös kriittistä arviointia työn tuloksista sekä luottettavuudesta ja eettisyydestä. Lopuksi luvussa käsitellään jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.

2 Arvopohjainen myynti

Tässä luvussa perehdytään työn ensimmäiseen pääkäsitteeseen eli arvopohjaiseen myyntiin. Luvussa syvennytään tarkemmin siihen, mitä arvopohjainen myynti on käytännössä ja miten eri tutkijat ja asiantuntijat kuvaavat arvopohjaista myynnin prosessia.

2.1 Arvopohjaisen myynnin käsite

Arvon määritelmä

Arvo käsitteenä koetaan vaikeaksi määritellä, sillä tulkintoja sen sanoittamiseen ja ymmärtämiseen löytyy 1900-luvun alkupuolelta saakka useita erilaisia, riippuen kuka käsitettä on tulkinnut ja mistä näkökulmasta (Junnola & Juuti 1993, 21–24). Tämän vuoksi käsitteen määrittelyn tukena tulisi olla selkeää ja tiedostettua ajattelua (Kauppinen 2002, 19–21). Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 176) määrittelevät arvon kaikeksi siksi arvoksi, jonka asiakas saa vastineeksi siitä mitä asiakas antaa. Arvo jatkaa toimintaansa myös kaupan teon jälkeen asiakkaan ostamassa palvelussa tai tuotteessa. Arvoa voidaan tarkastella hinnan, laadun, tuoton tai riskin näkökulmasta. Lisäksi arvoa voidaan tarkastella arvovallan, maineen, sosiaalisen vuorovaikutuksen, uutuuden tai nautinnon näkökulmasta. Mikään mainituista tarkastelutavoista ei poissulje toista tarkastelutapaa. Lisäksi arvoa voidaan tarkastella myös aineettomasta näkökulmasta, kuten toimittaja- ja asiakasyrityksen välisestä suhteesta tai hyöty-kustannusnäkökulmasta. Hyöty-kustannusnäkökulmasta tarkasteltuna asiakas kokee saavansa enemmän hyötyä, kuin mitä he joutuvat hyötyä vastaan antamaan. (Hänti, ym. 2016, 48–50, 52.) Arvoa voidaan tarkastella myös etiikan eli hyvän ja pahan avulla. Tällöin yrityksen arvot eli viesti siitä, mihin yrityksessä uskotaan, tulisi suhteuttaa yrityksen normeihin. (Kauppinen 2002, 19–21.)

Arvopohjainen myynti

Arvopohjainen myynti tarkoittaa strategiaa, joka keskittyy asiakkaan liiketoiminnan syvempään ymmärtämiseen, jotta asiakkaalle voidaan laatia arvolupaus (Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012, 174), joka tuottaa asiakkaan liiketoiminnalle arvoa (Kaario, ym. 2004, 9) ennen ja jälkeen ostamisen (Töytäri, Brashear Alejandro, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493). Arvopohjainen myynti erottautuu tuote- ja ratkaisumyynnistä pitkällä aikavälillä, jolloin strategia toimii yrityksen kasvun perustana (Terho, ym. 2012, 174). Moni tutkija mainitsee, että Terho ja muut (2012) ovat käsitteellistäneet ja määritelleet tutkimuksessaan ensimmäisenä arvopohjaisen myynnin ja täten lähes kaikki tämän jälkeiset tutkimukset nojaavat tähän määritelmään.

Terho ja muut (2012, 178) määrittelevät taulukon 1 mukaisesti arvopohjaisen myynnin koostuvan kolmesta eri osuudesta, joita ovat asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, arvolupauksen laatiminen sekä arvosta viestiminen. Liiketoiminnan ymmärtämisellä tarkoitetaan asiakkaan tavoitteiden ja ansaintalogiikan ymmärtämistä sekä asiakkaan asiakkaiden toiminnan ymmärtämistä. Tämä osuus koetaan tärkeänä, jotta asiakkaalle pystytään luomaan ennakoivasti arvoa. Arvolupauksen laatiminen vaatii myyjien työtä arvon tunnistamiseksi, jolloin pyrkimyksenä on tunnistaa asiakkaan potentiaaliset toiminnot, joista voidaan saada voittoa. Arvon tunnistamisessa myyjät käyttävät erilaisia menetelmiä, kuten muun muassa arvolaskelmia, sijoitetun pääoman tuottotutkimuksia ja simulaatioita, jotta he voivat näyttää asiakkailleen voittojen rahalliset vaikutukset. Arvolupauksen laatimiseen tarvitaan molemminpuolista vuorovaikutusta, jotta toimittajayritys pystyy luomaan mahdollisimman tarkan arvoehdotuksen. Kolmannella osuudella eli arvosta viestimisellä tarkoitetaan sitä osuutta, kun arvolupaus esitetään asiakkaalle. Arvon viestintä tulee olla uskottavaa ja sen tulisi kertoa asiakkaalle, miten heidän riskinsä pienenee samalla kun se vaikuttaa heidän tuloslaskelmaansa positiivisesti. Arvon viestinnän edellytyksenä ovat avoin kommunikaatio, läpinäkyvyys ja luottamus. (Terho, ym. 2012, 178–182.)

Taulukko 1. Arvopohjaisen myynnin käsite

Käsite	Tutkija	Tieteenala	Määritelmä vapaasti suomennettuna
Arvopohjainen myynti (eng. value-based selling)	Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. (2011, 494–495)	Liiketoiminta ja talous	<i>”Arvopohjainen myynti on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä ja parantamista ennakoivasti. Arvon myynnissä ei ole kyse tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen myynnistä, vaan liiketoiminnallisten vaikutusten myymisestä, jotka lisäävät asiakkaan tuottoa.” (Kaario, ym. 2009.)</i>
Arvopohjainen myynti (eng. value-based selling)	Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012, 178)	Teollinen markkinointi	<i>”Arvopohjainen myynti on moniulotteinen konsepti, jossa on kolme keskeistä ulottuvuutta: (1) asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, (2) arvolupauksen laatiminen ja (3) arvon viestittäminen. Arvopohjainen myyntikäyttäytyminen on aste, jossa myyjä työskentelee asiakkaan kanssa luodakseen tarjouksen siten, että hyödyt on esitetty rahallisesti. Tämä perustuu asiakkaan liiketoimintamallin syvälliseen ymmärtämiseen, osoittaen siten vakuuttavasti heidän panoksensa asiakkaiden kannattavuuteen.”</i>
Arvopohjainen myynti (eng. value-based selling)	Kienzler, M., Kindström, D. & Brashear-Alejandro, T. (2019, 360)	Liiketoiminta ja talous	<i>”Arvopohjainen myynti on ennakoiva, asiakaslähtöinen myyntitapa (Töytäri ja Rajala, 2015), joka perustuu asiakkaan arvon tunnistamiseen, kvantifiointiin, viestintään ja todentamiseen (Töytäri, ym. 2011.)”</i>

Töytäri ja muut (2011, 499) tuovat ilmi tutkimuksessaan, että arvopohjainen myynti perustuu asiakaslähtöiseen tutkimusprosessiin, jonka tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle ja toimittajayritykselle. Tutkimusprosessin aikana tulee kvantifioida arvo ja vahvistaa asiakkaat. Kienzler ja muut (2019, 367) määrittelevät arvopohjaisen myynnin lähestymistavalla, joka perustuu arvo- ja asiakaskeskeisiin liiketoimintakäytäntöihin. He määrittelevät tutkimuksessaan arvopohjaisen myynnin Töytärin ja muiden (2011) mukaisesti myyntitavaksi, jossa tunnistetaan asiakkaan arvo, kvantifioidaan arvo, viestitään ja todennetaan arvo (Kienzler ym. 2019, 360) (ks. taulukko 1). Myös Liu ja

muut (2021, 373) määrittelevät arvopohjaisen myynnin käsitteen tutkimuksessaan Töytärin ja muiden (2011) sekä Terhon ja muiden (2012) määritelmien mukaisesti sisältäen edellä mainittujen arvon mittaamisen, viestinnän, todentamisen ja asiakkaiden vahvistamisen lisäksi arvon ymmärtämisen ja käsityön (eng. crafting). Myös lähiaikana julkaistun Kerasen, Terhon ja Sauraman (2021, 65) mukaan arvopohjainen myynti on määritelty neljän ydinominaisuuden avulla. Näihin ydinosaamisen alueisiin kuuluvat toimittajayrityksen syvälinen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, myyjien osaaminen rakentaa numeraalinen arvoehdotus asiakkaalle, myyjien osaaminen viestiä kyvystään toimittaa luvattu arvo asiakkaalle sekä myyjien kyky todentaa, että luvattu arvo on toteutunut. (Keränen, ym. 2021, 65.) Täten samat teemat toistuvat, kun puhutaan arvopohjaisen myynnin käsitteestä.

2.2 Arvopohjainen myynti käytännössä

Arvopohjaisen myynnin avulla pystytään kasvattamaan sekä omaa että toimittajayrityksen asiakkaiden liikevaihtoa, kun toimittajayritys saa luotua lisäarvoa asiakkailleen. Töytärin ja muiden (2011, 501) mukaan arvopohjaisessa myynnissä lisäarvoa voidaan luoda, kun toimittajayritys osaa tunnistaa sopivat asiakkaat ja tämän jälkeen ymmärtää heidän liiketoimintaansa niin, että siihen voidaan laatia sopiva tarjous. Lisäarvon luomiseen vaaditaan myös yhteistä arvonarvointiprosessia, jossa sovitaan sekä toimittajayrityksen että asiakasyrityksen tavoitteet sekä kvantifioidaan yhdessä lisäarvon vaikutus. Tällöin hinta perustuu toteutuneeseen arvoon ja arvo voidaan todentaa jälkikäteen. Arvopohjaisen myynnissä korostuu referenssitapausten tärkeys sekä arvopohjainen myyntiosaaminen. (Töytäri, ym. 2011, 501.)

Myyjän tärkein tehtävä on tuntea asiakkaansa ja varsinkin heidän liiketoimintansa ydintoiminnot sekä haasteet, jotta he voivat yhdessä asiakkaan kanssa luoda sellaista lisäarvoa, joka ei palvele ainoastaan omaa myyntiä ja markkinointia, vaan ensisijaisesti asiakasta. Lisäarvon luominen voi perustua joko asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen tai heidän kykyynsä edistää heidän asiakkaidensa liiketoimintaa. (Töytäri, ym. 2011, 499.) Kaarion ja muiden (2004, 35) mukaan arvopohjainen myynti perustuu toimittajayrityksen asiantuntijuuteen ja mahdollisuuteen toimia asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja liikevoittojen saavuttamisessa. Tarkkaan valitut tavoitteet ovat arvopohjaisen myynnin keskiössä, jolloin toimittajayrityksen myynti panostaa volyymin (Rubanovitsch 2018, 155) ja yksittäisten tuotteiden (Kaario, ym. 2004, 35) sijasta asiakaskohtaamisiin, asiakaspitoon sekä luotettavaan ja sujuvaan vuorovaikutukseen (Rubanovitsch 2018, 155).

Kaarion ja muiden (2004, 35–27) mukaan toimittajayrityksen asiantuntijuus perustuu asiakkaan prosessien, kuten tuotannon ja markkinoinnin tuntemiseen sekä mahdollisuuteen kehittää niitä ennakoivasti tietämällä, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti kyseisiin prosesseihin ja millä toiminnoilla lisäarvoa voidaan luoda heidän liiketoimintaansa. Asiantuntijuutta edesauttaa avoin keskusteluyhteys asiakasorganisaation eri rooleissa toimivien työntekijöiden välillä. Asiantuntijuus ja ennakoivat liiketoimintaan positiivisesti arvoa luovat prosessikehitykset erottavat yrityksen kilpailijoista. Kaikki kuitenkin perustuu luottamukseen toimittaja- ja asiakasyrityksen välillä. Asiakasyritys nimittäin luottaa siihen, että toimittajayrityksellä on halu auttaa heitä kehittymään samalla, kun he itse varmistavat omaa myyntiänsä. Lisäksi he luottavat, ettei toimittajayritys jaa luottamuksellisia tietoja asiakasyrityksen liiketoiminnasta ja sen prosesseista kolmansille osapuolille. (Kaario, ym. 2004, 35–37.)

Näillä toimenpiteillä pystytään syventymään asiakkaan tarpeiden ääreen niin, että se mahdollistaa lisäarvon luomisen asiakkaalle. Arvopohjainen myynti eroaa perinteisestä myynnistä, sillä se perustuu uusasiakashankinnan sijasta toistuviin asiakkuuksiin. Arvopohjaisessa myynnissä varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys koko prosessin ajan. (Reilly & Reilly 2018, 172.)

Arvopohjainen myynti koetaan hyödyllisenä ja kannattavana, sillä myynninpainopiste on siirretty keskittymään asiakkaan liiketoiminnan vaikutuksiin ja asiakastyytyväisyyteen, asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen sijaan. Tällöin myynti keskittyy asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen ja taloudellisten hyötyjen kasvattamiseen. (Terho, ym. 2012, 178.) Tavoitteena on hioa toimittajayrityksen prosesseja niin, että ne mahdollistavat asiakkaan tuloksen kasvattamisen (Rubanovitsch 2018, 155). Asiakkaan tulee saada myynnin arvosta tuottoa myyntiprosessin aikana sekä sen jälkeen. Samalla myynnin arvon tulee tuottaa arvoa myös toimittajayritykselle. Tällöin asiakkuuksien valinta korostuu entisestään, jolloin myynnin tehtävänä olisi osata kasvattaa arvoa samalla kun asiakkuudet nähdään yrityksen pääomana ja myyntiaktiviteetit sijoituksina. (Kaario, ym. 2004, 9.) Käytännössä arvopohjaisen myynnin on siis tarkoitus luoda asiakkaalle lisäarvoa niin, että molemmat osapuolet, niin toimittajayritys kuin asiakas hyötyvät siitä.

Ongelmaksi arvopohjaisessa myynnissä kuitenkin koetaan, ettei myyjillä ole tarvittavia taitoja toteuttaa arvopohjaista myyntiä. Samaan aikaan myynnin johto ei tiedä miten ohjata myyjiä arvopohjaiseen myyntityöhön. Töytärin ja muiden (2011, 500) tutkimuksessa tuotiin ilmi, että

haastattelujen sekä aiempien tutkimusten mukaan myyjillä tulee olla konsultatiivisia ja laskennallisia valmiuksia, joita harvoin esiintyy esimerkiksi tuotemyynnissä. (Töytäri, ym. 2011, 500.)

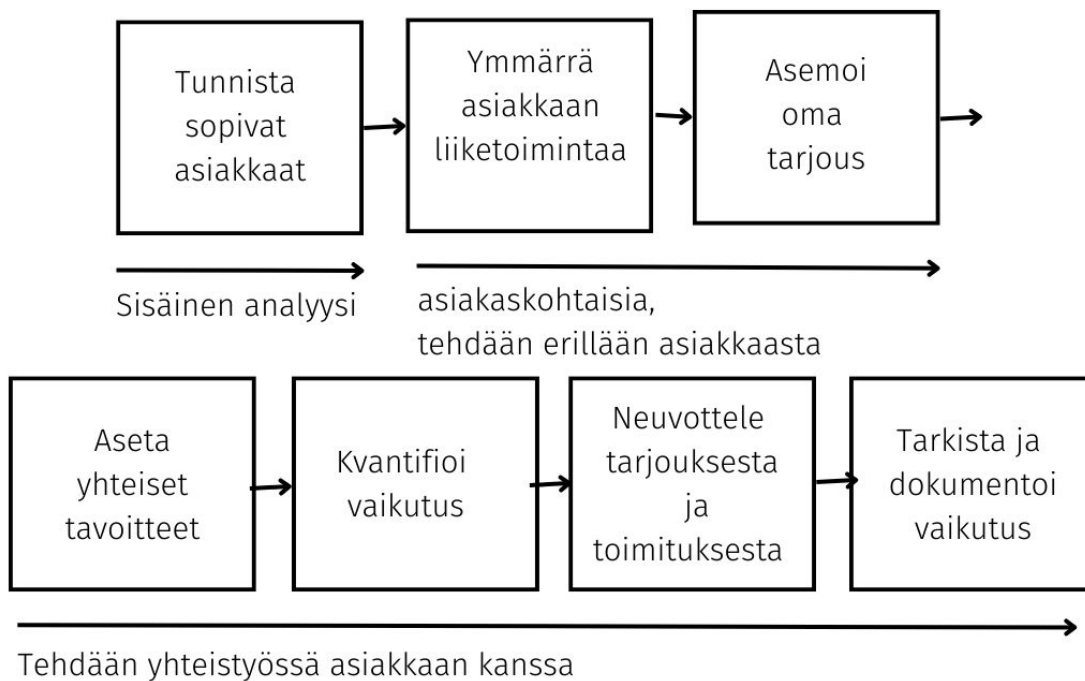
Kienzlerin ja muiden (2019, 360) mukaan arvopohjaisen myynnin menestystekijöistä on edelleen vähän tutkimustietoa. Ja vaikka ymmärrys arvopohjaisesta myynnistä lisääntyykin, niin se koetaan silti myyjien osalta hankalaksi toteuttaa (Liu & Zhao 2021, 372–373). Haasteiksi koetaan, ettei johtajat tiedä miten arvopohjaista myyntiä sovelletaan eri tilanteisiin, joissa myyjien oletetaan myyvän ja hinnoittelevan todellista arvoa, sekä jakavan ostajien kanssa riskit ja vastuut (Keränen, ym. 2021, 65). Tämän vuoksi seuraavassa luvussa syvennytään käsittelemään arvopohjaisen myynnin prosessia, jonka avulla voidaan ymmärtää vielä selkeämmin myyjien rooli osana arvopohjaista myyntiprosessia.

2.3 Arvopohjaisen myynnin prosessi

Arvopohjaisen myynnin prosessia on kuvattu Reillyn ja Reillyn teoksen (2018) lisäksi, Töytärin ja muiden (2011) sekä Kienzlerin ja muiden (2019) tutkimusten mukaisesti. Reillyn ja Reillyn (2018) kuvaama prosessi on nostettu tutkimukseen esille, sillä se tuo esille myyjien roolin osana myyntiprosessia, vaikkakin he ovat tuoneet myyntiprosessin hyvin eri tavalla esille kuin esimerkiksi Kaario ja muut (2004). Kaarion ja muiden (2004) mukaan prosessi pohjautuu ainoastaan asiakkaan liiketoimintaprosesseihin, jolloin toimittajayritys vastaa eri prosesseihin arvoehdotuksella sekä tavoitteiden määrittelyllä. Kaarion ja muiden (2004, 58) mukaan prosessi etenee viidessä eri osiossa, joita ovat asiakkaan prosessien tunteminen, prosessien kehittäminen, positiivisen vaikutusten osoittaminen asiakkaalle, toimitus ja toteutus sekä lopuksi todentaminen. Reilly ja Reilly (2018, 172–173) ovat koostaneet tästä poiketen myyntiprosessin kolmesta eri osuudesta, jotka ovat suunnitteluvaihe ennen kauppaa, hankinta- tai siirtymävaihe sekä myynnin jälkeinen käyttöaika. Kun taas Kienzler ja muut (2019, 361) kuvaavat arvopohjaisen myyntiprosessin koostuvan Terhon ja muiden (2012) mukaisesti kolmesta osuudesta, jotka ovat asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, arvoehdotuksen laatiminen ja asiakkaan arvon välittäminen.

Kienzlerin ja muiden (2019, 361) mukaan prosessi voidaan nähdä jatkuvana ja toistavana prosessina, josta yritykset voivat hyödyntää koko prosessia tai halutessaan vain osia siitä. Töytäri ja muut (2011, 501) tuovat ilmi, että arvopohjainen myyntiprosessi pohjautuu aina asiakkaisiin. Heidän mukaansa myyntiprosessi etenee kuvion 1 mukaisesti. Kuvio 1 on vapaasti suomennettu.

Ensimmäisenä seitsemän vaiheisessa prosessissa on kuvattu sopivien asiakkaiden tunnistaminen sisäisten analyysien avulla. Tästä prosessi etenee kahteen seuraavaan kohtaan, jossa keskistytään asiakkaaseen yksilönä, kuitenkin ilman asiakkaan apua. Tällöin myyjien tehtävänä on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja tarjouksen asemointi. Loput prosessin kohdat toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asetetaan yhteiset tavoitteet, kvantifioidaan vaikutus, neuvotellaan tarjouksesta ja toimituksesta, ja lopuksi toimittajayritys vielä dokumentoi vaikutuksen. Prosessin tavoitteena on ymmärtää mistä elementeistä asiakkaan arvot koostuvat eri asiakassegmenteissä, laskea asiakkaalle heidän arvopotentialinsa sekä viestiä ja kommunikoida tästä asiakkaalle. (Töytäri, ym. 2011, 501.)



Kuvio 1. Ehdotettu prosessikehys arvopohjaiselle myyntiprosessille (Töytäri, ym. 2011, 501, muokattu)

Reilly ja Reilly (2018, 175) jakavat myynnin joko hyökkääväksi tai puolustavaksi myynniksi. Hyökkäävässä myynnissä panostetaan uusasiakashankintaan, kun taas puolustavassa keskitytään olemassa oleviin asiakkuuksiin. Alla kuviossa 2 on kuvattu vapaasti suomennettuna Reillyn ja Reillyn (2018, 175) kuvaama arvopohjaisen myynnin prosessi.

Suunnittelu ennen kauppaa (Tieto)		Hankinta tai siirtymävaihe (Sujuva siirtymä)		Myyntin jälkeinen käyttö (Talous ja tuottavuus)	
Suunnittelun aikana ostaja tarvitsee eniten tietoa. He tutkivat tarpeitaan, etsivät ratkaisun ja valitsevat parhaan vaihtoehdon. Heidän kriittisiin toimintoihinsa kuuluvat tarpeiden arviointi, prioriteettien ja tavoitteiden asettaminen, budjettien laatiminen jne.		Hankinnan / siirtymisen aikana ostajan suurin tarve on sujuvaa, saumatonta ja kivutonta siirtymistä. Heidän kriittisiin toimintoihinsa kuuluvat tilausten tekeminen, tavaroiden vastaanottaminen, uudelleenjakelu, luottojen käsittely, palautukset jne.		Myyntin jälkeisessä käytössä ostajan suurin tarve on maksimaalinen suorituskyky, tuottavuus ja talous. Heidän kriittisiin toimintoihinsa kuuluvat käyttö ja hävittäminen.	
Hyökkäävä myyntitapa Uusiasiakashankinta			Puolustava myyntitapa Olemassa olevan liiketoiminnan suojeleminen		
Fokusointi		Vakuuttelu		Tukeminen	
Tilin valinta Tilille tunkeutuminen Asiakaslähtöisyys		Asemointi Erottautuminen Esittäminen		Prosessi Tuki Suhteet Rakentaminen	
Myyntiprosessin tässä vaiheessa tunnustat elinkelpoiset myyntimahdollisuutesi, tunkeudut tilille ja kehität syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista, toiveista ja huolenaiheista. Otat nämä tiedot vastaan ja keksit ratkaisun. Olet diagnostisessa roolissa.		Tämä on myyntin vaihe, jossa hiotaan imagoasi, luodaan etäisyyttä kilpailijoihin ja vakuutetaan asiakas siitä, että tuotteesi tai palvelusi on lisäarvoratkaisu. Olet promootorin roolissa		Tämä on myyntin vaihe, jossa tehdään seurantaa varmistaaksesi, että asiakas siirtyy sujuvasti ratkaisuusi, saa tarvittaessa erityistä huomiota ja rakentaa vahvat suhteet. Olet palvelu- ja logistiikkatukitehtävissä.	
				Tämä on myyntin jälkeinen myynti -vaihe, jolloin etsit tapoja jatkaa lisäarvon lisäämistä, saada kunniaa tekemästäsi ja kasvattaa liiketoimintaasi. Olet asiakkaan puolestapuhuja ja yrityksesi yhteyshenkilö. Autat seuraamaan niiden inventaaria ja käyttöä. Olet kasvutilassa.	

Kuvio 2. Arvopohjaisen myyntin prosessi (Reilly & Reilly 2018, 175, muokattu)

Arvopohjaisessa myyntiprosessissa myyjän tärkein tehtävä on muuntautua toimimaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja täten prosessin eri vaiheet vastaavat asiakkaan ostoprosessia (Reilly & Reilly 2018, 173). Myös Viio ja Grönroos (2014, 1090) tuovat ilmi, että myyjä sekä asiakas molemmat pitävät tärkeänä myyntiprosessin sopeuttamista asiakkaan ostoprosessiin. Ongelmaksi kuitenkin koetaan, ettei myyjä tunne asiakkaan ostoprosessia tarpeeksi hyvin muokatakseen omaa myyntiprosessiaan tai mukautuakseen useamman asiakkaan erilaisiin ostoprosesseihin. (Viio & Grönroos 2014, 1090.) Reillyn ja Reillyn (2018, 172) kuvaamassa prosessissa tuodaan ilmi, että ennen kauppaa asiakkaan ostopolku alkaa tiedon etsinnällä, jolloin toimittajayrityksen myyjän tärkein tehtävä on välittää tarvittavaa tietoa asiakkaalle. Seuraavassa eli hankinta- tai siirtymävaiheessa asiakkaalle tärkeintä on saada sujuvaa ja saumatonta siirtymistä, jolloin myyjän tärkein tehtävä on huolehtia, että ostovaihe on vaivatonta. Arvopohjaisen myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa eli myyntin jälkeisessä käytössä asiakkaalle tärkeintä on, että he voivat saavuttaa maksimaalisen suorituskyvyn, jolloin myyjän tärkein tehtävä on vahvistaa asiakastytyväisyys

tarjoamalla heille sellaisia ratkaisuja, joilla he voivat edetä kohti maksimaalista suorituskykyä. (Reilly & Reilly 2018, 172–173.)

Kuviossa 2 kuvatussa myyntiprosessissa myynti koostuu hyökkäävästä ja puolustavasta myynnistä. Puolustavaa myyntiä näyttäytyy harvoin niin sanotussa perinteisessä myynnissä, mikä tekeekin siitä tärkeän osan arvopohjaista myyntiprosessia. (Reilly & Reilly 2018, 176.) Perinteisellä myynnillä viitataan asiakkaan auttamisen sijaan myyntiin, jossa halutaan myydä yrityksen tuotteita tai asiakkaalle, välittämättä siitä tarvitseeko tai auttaako kyseinen tuote tai palvelu asiakasta. Ennen kauppaa tapahtuvassa suunnitteluvaiheessa myynti on hyökkäävää, jolloin hankitaan uusia asiakkuuksia, kun taas hankinta- ja siirtymävaiheessa sekä myynnin jälkeisessä käyttövaiheessa myynti on puolustavaa. Tässä vaiheessa prosessia suojellaan, vahvistetaan ja kasvatetaan olemassa olevaa liiketoimintaa. (Reilly & Reilly 2018, 175–176.) Kun taas syvennyttään syvemmälle prosessiin, voidaan huomata, että Reilly ja Reilly (2018, 176–178) kuvaavat hyökkäävän myynnin jakautuvan fokusointiin ja vakuutteluun. Fokusoinnin aikana myynnin tehtävänä on tunnistaa heidän mahdollisuutensa asiakkaan kanssa, sekä syventää ymmärrystä asiakkaidensa tarpeista analytiikan ja tiedonkeruun avulla. Vakuutteluvaiheessa luodaan imagoa ja pyritään tuottamaan asiakkaalle selkeä syy ostokselle. Tässä kohtaa myyjä toimii vaikuttajan roolissa. Näiden vaiheiden jälkeen asiakas on vahvistanut oston ja myynti vaihtuu puolustavan myynnin puolelle, jolloin se etenee tukemisvaiheesta jälkimarkkinointiin. Tukemisvaiheessa tuetaan asiakkaan prosesseja sekä rakennetaan suhdetta logistiikka- ja ihmistaitojen avulla. Jälkimarkkinointivaihe on puolustavaa myyntiä parhaimmillaan, jolloin vahvistetaan arvoa seurannalla, luovuudella ja myyjien aloitteellisuudella. (Reilly & Reilly 2018, 176–178.) Kuvio 2 havainnollistaa miten eri myyntitavat näyttäytyvät eri vaiheessa arvopohjaista myyntiprosessia.

Kienzler ja muut (2019, 361) kuvaavat arvopohjaista myyntiprosessia kuitenkin Reillyn ja Reillyn (2018) kuvaamasta prosessista poiketen niin, että he jakavat sen kolmeen eri alaprosessiin. Näitä prosesseja ovat ymmärtäminen (eng. comprehension), käsityö (eng. crafting) ja vahvistaminen (eng. confirmation). Ymmärtäminen koostuu asiakkaiden tarpeiden kartoittamisesta, sekä niiden tunnistamisesta ja ymmärtämisestä. Tämä osio vastaa Reillyn ja Reillyn (2018) kuvaaman arvopohjaisen myyntiprosessin fokusointi vaihdetta. Käsityö kattaa arvoehdotuksen numeraalisen esityksen asiakkaalle (Kienzler, ym. 2019, 361). Tämä prosessin osa vastaa vakuuttelu- ja tukemisvaihetta, kun taas vahvistaminen sisältää toteutuneen asiakasarvon vahvistamisen (Kienzler, ym.

2019, 361), joka kulkee käsikädessä kuvatun prosessin (Reilly & Reilly 2018) jälkimarkkinointivaihetta.

Esitetyt arvopohjaiset myyntiprosessit poikkeavat jonkin verran toisistaan, mutta niissä kuitenkin toistuu myyjien asiakaskeskeinen lähestymistapa suhteuttaa oma myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessiin. Kaikissa kuvatuissa arvopohjaisissa myyntiprosesseissa korostuu myyjien osaaminen ymmärtää asiakkaidensa liiketoimintaa niin, että he löytävät sieltä toimintoja mihin he voivat vastata arvoehdotuksella. Lisäksi myyjien tulee osata esittää vakuuttavasti oma tarjous, myös numeraalisesti ja lopuksi vahvistaa toteutuneet vaikutukset.

3 Myynnin johtaminen

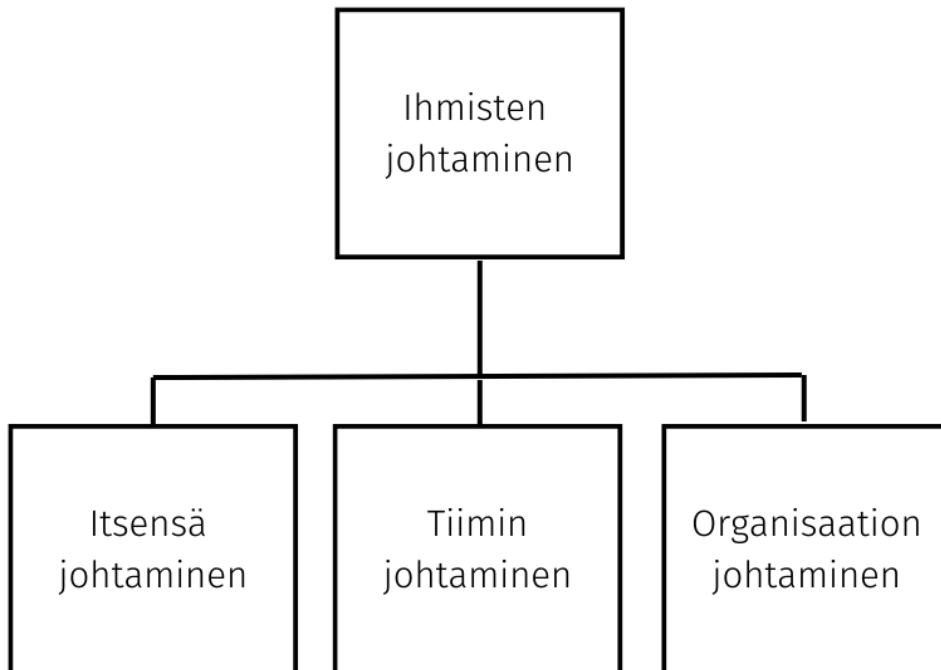
Tässä luvussa perehdytään työn toiseen pääkäsitteeseen eli myynnin johtamiseen. Luvussa syvennytään tarkemmin, miten myynnin, myyjien ja osaamisen johtaminen näyttäytyy.

3.1 Myynnin johtamisen käsite

Johtamisen määritelmä

Seeck (2021, 1) määrittelee johtamisen ”toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi”. Johtaminen kokonaisuudessaan perustuukin tavoitteiden saavuttamiseen (Koohang, Paliszkievicz, & Gołuchowski 2017, 522). Singh ja Mister (2019, xii) keskittyvät ihmisten

johtamiseen. He ovat jakaneet ihmisten johtamisen kolmeen osaan kuvion 3 mukaisesti. Ihmisten johtaminen jakaantuu itsensä johtamiseen, tiimin johtamiseen sekä organisaation johtamiseen.



Kuvio 3. Ihmisten johtaminen (Singh & Mister 2019, xii, muokattu)

Itsensä johtamisessa keskitytään johtajan omaan toimintaan, kuten itsevarmuuden kasvattamiseen tiedostamalla omat oikeudet sekä tiedostamalla, ettei aina omalla käyttäytymisellä voi vaikuttaa muiden käyttäytymiseen. Tiimin johtamisessa painotus on erilaisten ihmisten johtamisessa. (Singh & Mister 2019, xii, 3.) Singhin ja Misterin (2019, 79) mukaan tiimin johtaminen koostuu esimerkiksi valmentamisesta, päätöksenteosta sekä tavoitteiden laatimisesta. Tärkein tavoite on saada suorituskyyllinen tiimi. Organisaation johtamisessa keskitytään johtajan kuvan rakentamiseen tiimin ulkopuolella. (Singh & Mister 2019, xii.) Jotta johtamistavoitteet ovat saavutettavissa, tulee johtajan osata motivoida, rohkaista ja tuottaa tuloksia (Gill, Flaschner & Shacha 2006, 472). Koohangin ja muiden (2017, 522) mukaan Bennis ja Nanus (1985), Burns (1978) sekä Jong ja Hartog (2007) toteavat, että tavoitteiden saavuttamista helpottaa johtajan ja alaisten suhteiden rakentaminen niin, että ne ohjaavat kohti tavoitteita.

Myynnin johtaminen

Storbacka, Polsa ja Sääksjärvi (2011, 42) määrittelevät myynnin johtamisen taulukon 2 mukaisesti Ingramia (2004) mukaillen joukoksi toistuvia johtamiskäytäntöjä, joiden avulla vaikutetaan ja seurataan myynnin suorituskykyä. Myynnin johtaminen voidaan jakaa myynnin suunnitteluun, suoritusten johtamiseen ja myyntiin osallistumiseen. Myynnin suunnittelu koostuu tavoitteiden asettamisesta, asiakashankinnasta, asiakkaiden priorisoinnista ja mahdollisuuksien luomisesta sekä ennakoinnista. Seuraava osio eli suorituskyvyn johtaminen koostuu myyntitiimien arvioinnista sekä taloudellisen suorituskyvyn seurannasta. Tällöin tarkoituksena on parantaa tehokkuutta myyntimahdollisuuksien valinnan ja priorisoinnin avulla. (Storbacka ym. 2011, 42.) Peesker, Ryals, Rich ja Boehnke (2019, 330) tuovat esille, että myyntijohtajat voivat vaikuttaa myynnin tehokkuuteen neljällä tavalla, joita ovat valmennus, yhteistyö, puolustaminen ja asiakkaiden sitouttaminen. Näillä toiminnoilla pystytään vaikuttamaan suoraan myyjiin, sillä ne lisäävät myyjien luottamusta ja mukautumista tiimissä. Tutkimuksessa nousee ilmi, että olisi tärkeämpää kouluttaa myynnin johtajia näihin käytäntöihin, kuin kouluttaa ”huippumyyjiä” johtamaan myyntitiimiä. (Peesker, ym. 2019, 330.)

Storbackan ja muiden (2011, 42) mukaan myynnin johtaminen ja myyntiin liittyvä toiminta kulkevat käsikädessä, jolloin johdon tehtävänä on luoda suunnitelma, jolla pyritään voittamaan myyntitapauksia. He ovat tutkimuksessaan kuitenkin keskittyneet ratkaisukeskeiseen myyntiin, jonka vuoksi tässä opinnäytetyössä tuodaan esille vielä Ingramin, LaForgen, Locanderin, MacKenzien ja Podsakoffin (2005, 137) määritelmä myynnin johtamisesta. Heidän mukaansa myynnin johtajuus (eng. sales leadership) on myyntiorganisaation ja yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavaa toimintaa. Boyatzis, Good ja Massa (2012) tukeutuvat myös Ingramin ja muiden (2005) määritelmään, mutta lisäävät tähän vielä Dubinskyn ja Skinnerin (2002) sekä Mulkin, Jaramillon ja Locanderin (2009) mukaisesti myynnin olevan pitkälti itsenäinen prosessi, jonka ympäristöihin sekä suorituskyvyn tuloksiin myyntijohtajat vaikuttavat (Boyatzis ym. 2012). Taulukosta 2 voidaan huomata, että monet tutkijat nojautuvat Ingramin (2004) sekä Ingramin ja muiden (2005) määritelmään siitä, mitä on myynnin johtaminen.

Taulukko 2. Myynnin johtamisen käsite

Käsite	Tutkija	Tieteenala	Määritelmä vapaasti suomennettuna
Myynnin johtaminen (eng. sales management)	Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. (2011, 42)	Myynti ja myynnin johtaminen	<i>”Myynnin johtaminen on joukko toistettavia johtamiskäytäntöjä, joita käytetään vaikuttamaan ja seuraamaan myynnin suorituskykyä. Viitekehysten johtamistaso koostuu 13 johtamiskäytännön elementistä, jotka on ryhmitelty kolmeen osaan: myynnin suunnittelu, suoritusjohtaminen ja myyntiin osallistuminen.” (Ingram 2004.)</i>
Myynnin johtaminen (eng. sales leadership)	Ingram, T. N., La-Forge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2005, 137)	Myynti ja myynnin johtaminen	<i>”Määrittelemme myynnin johtajuuden myyntiorganisaation toimijoiksi, joilla pyritään vaikuttamaan muihin saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita myyntiorganisaation ja yrityksen yhteiseksi hyväksi. Perinteisen näkemyksen mukaan myynnin johtamistehtäviä hoitavat tyypillisesti huipputason myyntijohtajat ja jossain määrin kenttämyyntipäälliköt.”</i>
Myynnin johtaminen (eng. sales leadership)	Boyatzis, R. E., Good, D. & Massa, R. (2012)	Johtaminen	<i>”Myyntijohtajuus on johtamistoimintaa, jota myyntiorganisaation työntekijät suorittavat vaikuttaakseen muihin saavuttamaan yhteisiä tavoitteita myyntiorganisaation ja yrityksen yhteisen edun hyväksi.” (Ingram, ym. 2005)</i>

Myynnin johtaminen voi painottua ihmisten johtamisen lisäksi myös asioiden johtamiseen (Hänti, ym. 2016, 61), joka perustuu johtamisen toimiin (Ingram, ym. 2005, 137), kuten myynnin toimintaympäristön ja sen nopeiden muutosten seurantaan ja analysointiin, myyntikanavien huolelliseen valintaan sekä asiakkuuksien johtamiseen (Hänti, ym. 2016, 63–73). Myynnin johtaminen voi koostua strategisesta ja operatiivisesta myynnin johtamisesta arvopohjaisessa myynnissä. Strateginen myynnin johtaminen perustuu asiakasarvon seuraamiseen ja asiakkaiden hoidon määrittelyyn, kun taas operatiivinen myynnin johtaminen perustuu myyntitasolle vietäviin tavoitteisiin. (Hänti, ym. 2016, 79.) Myynnin johtamisen englanninkieliset termit ”sales leadership”, ”sales management” ja ”sales supervision” sekoittuvat helposti, sillä niitä käytetään usein limittäin, vaikka niiden

merkityksessä on suuriakin eroja. Myynnin johtaminen (eng. sales leadership) painottuu oikeiden asioiden tekemiseen ja tehokkuuteen, kun taas myynnin johtaminen ja valvonta (eng. sales management ja supervision) keskittyvät myyntiorganisaation ympäristön luomiseen ja strategisen suunnan asettamiseen. (Ingram, ym. 2005, 138.)

Kaarion ja muut (2004, 119, 121) ovat kuvanneet arvopohjaista myynnin johtamista pääoma-ajatteluna, jossa yrityksen tärkein tehtävä on asiakkuuksien pääomien arvon lisääminen. Tällöin panostetaan niihin asiakkuuksiin ja projekteihin, joista odotetaan tuottoa. Hyvän tuotto-odotuksen omaavia yrityksiä voivat olla sellaiset asiakkuudet ja projektit, jotka kasvattavat toimittajayrityksen liikevaihtoa- ja voittoa. Tällaiset asiakkuudet omaavat avoimen keskusteluyhteyden, jonka avulla voidaan syventyä uusien ratkaisujen ja liiketoimintamallien pariin. Näillä asiakkuuksilla on tavoitteena pitkän aikavälin kannattavuus. (Kaario, ym. 2004, 119, 121.)

3.2 Myynnin johtaminen käytännössä

Käytännön tasolla myynnin johdon tehtävänä on suunnitella myyntiä ennakoivasti, pitkällä aikavälillä ja laajasta näkökulmasta (Ingram, ym. 2005, 138) sekä varmistaa sen tehokkuus niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Myynnin strategisella johtamistasolla määritellään asiakkaat, seurataan määriteltyjen asiakkaiden arvoa sekä suunnitellaan, miten kyseisistä asiakkaista pidetään huolta. Operatiivisella tasolla johdon tehtävänä on asettaa strategiaa tukevat tavoitteet ja ohjata nämä, sekä muut strategisen tason tehtävät myyjille. (Hänti, ym. 2016, 83, 79.) Jotta johto pystyy ohjaamaan tehtäviä myynnille, tulee heidän määritellä tehokas ja yhtenäinen prosessi, joka pohjautuu toimintatapoihin ja vastuualueisiin (Hänti, ym. 2016, 83). Tällaisessa prosessissa johdon tulee luoda visio ja viestiä siitä, asettaa ydinarvot, kehittää kulttuuria ja varmistaa oikeanlaiset linjaukset (Ingrman, ym. 2005, 138). Prosessin avulla on mahdollista saavuttaa myynnin tavoitteet, joita voivat olla rahalliset tavoitteet, kannattavuuden kautta tarkasteltavat tavoitteet sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä mittaavat tavoitteet. Näiden lisäksi tavoitteet voivat kohdistua myös myyjiin, kuten heidän ammattitaitoonsa ja sen kehittämiseen (Hänti, ym. 2016, 83–84.) Myynnin johdon tulee osata inspiroida myyntiorganisaatiota, jotta he voivat kasvaa ja kehittyä (Ingrman, ym. 2005, 138).

Oikean suunnan saavuttamiseksi, myyntijohdon tulee rakentaa myyjille realistiset ja haasteellisetkin tavoitteet, sekä mittarit, joilla varmistetaan oikea suunta (Hänti, ym. 2016, 84). Käytännössä

myynnin johtaminen perustuu kasvutavoitteiden määrittelemiseen, jonka jälkeen tulisi päivittää järjestelmät vastaamaan tämän päivän tarpeita. Myyntijohdon tulee ymmärtää, että erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla, jolloin heidän tulee saada myyjistä ikäryhmästä riippumatta paras potentiaali irti vahvistamalla ja korostamalla heidän osaamistaan sekä vahvuuksiaan. Lisäksi tiimejä tulee johtaa osaamistasoittain, jotta myynnin johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. (Rubanovitsch 2018, 215.)

Rubanovitsch (2018, 209–210) nostaa esille, että Harvard Business Review -lehden artikkelissa painotetaan, että tulosta voidaan synnyttää, kun työympäristö, myyjien selkeät tavoitteet sekä mahdollisuus uudenoppimiseen ovat tarjolla. Samoin Kienzler ja muut (2019, 367–369) tuovat ilmi, että johdon tuella on iso merkitys myyjien taitoihin. Kun osaamista jaetaan, on myyjien helpompi ymmärtää asiakkaiden ongelmia useammasta eri näkökulmasta. Lisäksi johto pystyy tukemaan myyjien työtä tarjoamalla heille oppimisympäristön, jossa organisaation tavoitteena on keskittyä hinnan sijasta arvoon. Tähän tarvitaan johdon tukea, jotta myyjät pystyvät ymmärtämään asiakkaidensa liiketoimintaa syvällisemmin (Kienzler, ym. 2019, 367).

3.3 Myyjien johtaminen

Tässä kappaleessa syvennyttään vielä tarkemmin myynnin johtamisesta myyjien johtamiseen. Myyjien johtamisessa erotellaan pois asioiden johtaminen ja täten paneudutaan vain ihmisten johtamiseen. Myynnissä tällöin tärkeintä on johdattaa myyjä yrityksen strategian tavoitteiden suuntaan ja toimia heidän päivittäisenä ohjaajanansa. Hyvä myyjien johtaja on innostava ja motivoiva henkilö, joka osaa katsoa myyjä niin tiimi- kuin yksilötasolla. Tällöin ei tuijoteta ainoastaan tavoitteita. (Hänti, ym. 2016, 81.)

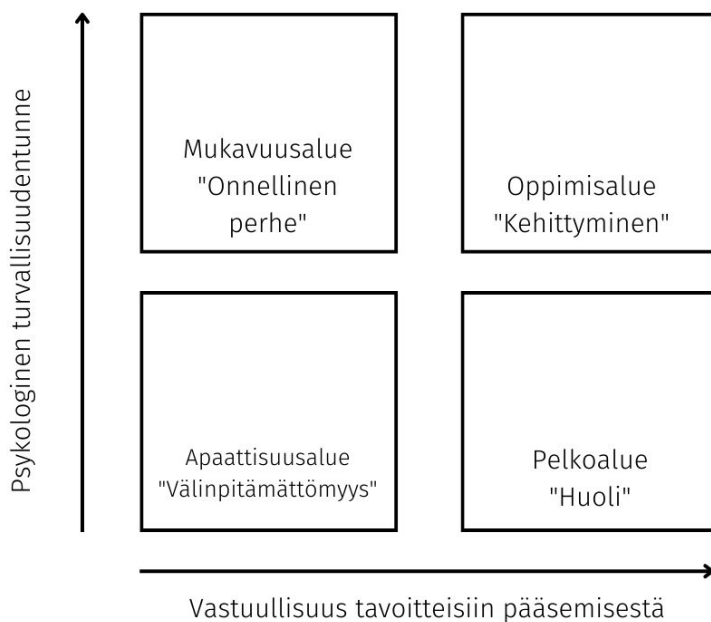
Edmondsonin (2014, 110) mukaan johtamisella on merkitystä sen suhteen, kuinka organisaatiosta saadaan psykologisesti turvallinen työympäristö niin, että samalla pystytään edistämään myyjien kehittymistä. Tällainen ympäristö saadaan luotua tarjoamalla myyjille aina ajankohtaista ja uusinta tietoa varsinkin silloin, kun myyjät sitä tarvitsevat. Lisäksi tarkkailemalla ja hiomalla prosesseja säännöllisesti, yksin ja yhdessä myyjien kanssa saadaan parannettua käytäntöjä toimivimmiksi. Näin saadaan jatkuva oppiminen osaksi yrityksen normaalia liiketoimintaa. Jotta tämä kaikki tapahtuu mukavuusalueella, tulee johdon luoda työympäristö, jolloin virheistä ei rangaista vaan jokaisella työntekijällä on lupa ja uskallus pyytää apua. (Edmondson 2014, 110.)

Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään kahteen eri johtajuustyyliin. Alaluvuissa kuvataan valmentavaa johtajuutta ja palvelevaa johtajuutta, sillä kyseiset johtamistyyliä parantavat myyjien suorituskykyä, antavat tilaa kehittymiselle sekä muokkaavat myyjistä asiakaslähtöisempiä (Jaramillo, ym. 2009, 268; Peesker, Ryals, Rich & Davis 2021, 659; Van Dierendonck 2011, 1253).

Valmentava johtajuus

Peesker ja muut (2021, 659) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että valmentava johtaminen nostettiin useimmiten esille, kun tutkittiin mikä johtajakäyttäytyminen on tärkeässä roolissa myyjien kehittämisessä ja suorituskyvyn parantamisessa. Yuan, Wang, Huang & Zhu (2019, 487) tuovat ilmi, että valmentava johtaminen poikkeaa aiemmin totutuista johtamistyyleistä. Nimittäin valmentava johtaminen ei perustu ylhäältä alaspäin suuntautuneisiin johtamistyyliin. Valmentava johtajuus perustuu johtajan kykyyn rohkaista, tarjota apua ja kannustusta työntekijöilleen, jotta he voivat saavuttaa tavoitteensa (Dahling, Taylor, Chau, & Dwight 2016, 866.)

Rubanovitsch (2018, 211) on nostanut Harvard Business Review -lehden julkaiseman valmentavan johtamisen nelikentän teoksessaan esille. Nelikenttä koostuu vapaasti suomennettuna mukavuusalueesta, oppimisalueesta, apaattisuusalueesta sekä pelkoalueesta kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Valmentava johtaminen (Rubanovitsch 2018, 211, muokattu)

Kuvio 4 kuvastaa, kuinka turvallinen työympäristö yhdistettynä oppimiseen ja kehittymiseen, vie kohti tavoitteita, kun taas vastakkainasettelussa on välinpitämätön työympäristö. Tällöin myyjillä ei ole selkeitä tavoitteita, vaan jokainen myyjä tekee myyntiä niin kuin itse haluaa. Samoin käy turvallisisessa työympäristössä, mikäli jäädään mukavuusalueelle niin, ettei siihen yhdistetä myyjien kehitystä. (Rubanovitsch 2018, 2010.) Täten johtajien on tärkeä luoda kannustava ilmapiiri ja psykologisesti turvallinen työympäristö, jossa mahdollistetaan myyjien oppiminen ja kehittyminen. Häntin ja muiden (2016, 81–82) mukaan valmentavassa johtajuudessa keskustellaan myyjien kanssa yhdessä siitä, miten tavoitteisiin päästään ja minkälaiset ovat askeleet kohti isompaa tavoitetta. Valmentavassa johtajuudessa pyritään tunnistamaan jokaisen myyjän omat vahvuudet ja heikkoudet, jolloin pystytään hyödyntämään heidän koko potentiaalinen suorituskykynsä ja ohjata sitä myös yrityksen strategian mukaisesti. (Hänti, ym. 2016, 81–82.) Myynnin johdon tehtävänä on luoda sellainen ilmapiiri sekä johtamistyyli, jolla valmennettavat myyjät voivat menestyä (Shannahan, Bush & Shannahan 2013, 50).

Palveleva johtajuus

Van Dierendonck (2011, 1230) tuo esille, että käsitteenä palveleva johtajuus on tuotu esille jo Robert Greenleafin teoksessa ”The Servant as Leader” vuonna 1970 vapaasti suomennettuna seuraavanlaisesti:

Palveleva johtaja on palvelija ensin. . . .Se alkaa luonnollisesta tunteesta, että haluaa palvella, palvella ensin. Silloin tietoinen valinta saa ihmisen pyrkimään johtajuuteen. . . . Paras ja vaikeasti hallittava testi on tämä: Kasvavatko palvelleet henkilöinä? Tuleeko heistä, kun heitä palvellaan, terveempiä, viisaampia, vapaampia, itsenäisempiä ja tuleeko heistä todennäköisemmin palvelijoita? Ja mikä on vaikutus yhteiskunnan vähiten etuoikeutettuihin? Hyötyvätkö he tai eivät ainakaan kärsi enempää?

Tämä lainaus on mahdollisesti tunnetuin palvelevan johtajuuden alalla. Greenleafin mukaan palveleva johtajuus perustuu oman edun yli menemiseen ja hän on vuonna 1998 tuonut ilmi, että palvelevat johtajat usein nauttivat työntekijöidensä tuesta, sillä he ovat työntekijöiden silmissä sitoutuneita ja luotettavia. Palvelevat johtajat suostuttelevat ja vakuuttavat työntekijöitään sen sijasta, että käyttäisivät valtaansa asioiden hoitamiseen. (Van Dierendonck 2011, 1231.) Palvelevan johtajuuden ydin on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista (Jaramillo, Grisaffe, Chonko & Roberts 2009, 257). Palveleva johtajuus näkyy sellaisissa johtajissa, jotka yhdistävät oman motivaationsa tarpeeseen palvella. Palveleva johtaja osaa voimaannuttaa ja kehittää muita antamalla neuvoja. Kun

alaiset voivat luottaa johtajaansa ja pitävät tätä oikeudenmukaisena, se edesauttaa heidän itsensä toteuttamista, positiivista asennetta työhön ja suorituskkyä. (Van Dierendonck 2011, 1253.) Myös Jaramillo ja muut (2009, 268) vahvistavat, että palveleva johtajuus luo perusteet myyjien korkeammalle asiakaslähtöisyydelle.

Banden, Fernández-Ferrínin, Varela-Neiran ja Otero-Neiran (2016, 225–226) mukaan palvelevalla johtajuudella voidaan vaikuttaa myyjien ennakoivaan ja mukautuvaan käyttäytymiseen. Se onnistuu vaikuttamalla asenteisiin ja vahvistamalla etujen priorisoinnin olevan tärkeässä asemassa myyntiorganisaation tehokkaalle toiminnalle. Palvelevat johtajat kokevat tärkeänä, että heidän alaisensa menestyvät ja, että heillä itsellään on tärkeä rooli myyjien tehokkuuden parantamisessa, selkeyttämällä rooleja ja tarjoamalla sosiaalista tukea. (Bande, ym. 2016, 225–226.) Jaramillon ja muiden (2009, 269) mukaan mukautuvaa käyttäytymistä voi harjoittaa asiakaslähtöisellä ajattelulla. Uransa alussa olevat myyjät tarvitsevat kuitenkin enemmän tukea ja ohjausta kuin kokeneemmat myyjät, jotta toiminta olisi asiakaslähtöisempää. Palveleva johtaja voi aidolla välittämällä edesauttaa kokematon myyjää uransa alkuvaiheessa rakentamaan vahvoja ja kestäviä asiakkaita. Banden ja muiden (2016, 226) mukaan tulos pohjainen myyjien ohjaaminen vähentää palvelevan johtamisen vaikutusta myyjien luontaiseen motivaatioon, mutta kuitenkin ulkoinen ohjaus lisäsi positiivista vaikutusta siihen. Kun myyjät pitävät työpaikkaansa luontaisesti kiinnostavana ja tykkäävät olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, heistä tulee ennakoivampia ja mukautuvaisempia käyttäytymiseltään. (Bande, ym. 2016, 226.) Ehrhartin (2004) mukaan myyntipäälliköiden tulee tunnustaa myyjien palvelun merkitys ja heidän oma moraalinen vastuunsa siitä, että heidän alaisensa, organisaatio ja muut sidosryhmät voivat menestyä, jolloin voidaan olettaa, että myyjien käyttäytyminen muuttuu ennakoivammaksi ja mukautuvammaksi. (Bande, ym. 2016, 226.)

Palvelevalla johtajuudella koetaan olevan vaikutus organisaation sisällä vähäisempään työstressiin, korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä suurempaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Kun myyjät voivat hyvin, niin se luo mahdollisuudet parempiin työtuloksiin ja palvelevalla johtajuudella pystytään vaikuttamaan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. (Jaramillo, ym. 2009, 269.) Myös Irfanin, Salamehin, Saleemin, Tahir Naveedin, Dalainen ja Shahidin (2022, 8–9) mukaan palvelevalla johtajuudella on vaikutusta organisaation erinomaisuuteen sen positiivisen vaikutuksen myötä. Se, että palveleva johtaja motivoi ja innostaa työntekijöitään suoriutumaan

työtehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla, vaikuttaa suoriltaan positiivisesti organisaation suorituskyykyyn. Tähän kuitenkin vaikuttaa vahvasti työntekijöiden taidot, piirteet ja kyvyt, sillä ne yhdistävät erinomaisen organisaation ja palvelevan johtajuuden. Tämä johtamistyyli nähdäänkin parhaimpana vaihtoehtona, kun tavoitteena on saada kasvatettua organisaation suorituskyykyä. (Irfan, ym. 2022, 8–9.)

Seuraavassa alaluvussa syvennyttään erikseen osaamisen johtamiseen, sillä osaamisen johtaminen on yksi tapa parantaa yrityksen suorituskyykyä ja tehokkuutta (Wiig 1997, 6). Monet aiemmat tutkimukset tuovat ilmi, että myyjät tarvitsevat johdon tukea suorittaakseen arvopohjaista myyntiä, sillä heillä ei ole tarvittavaa osaamista itsellään arvopohaiseen myyntityöhön. Luvussa tuodaan esille osaamisen johtamista myös yleisen tason lisäksi myynnin näkökulmasta.

3.4 Osaamisen johtaminen

Yksilön osaamisesta voidaan puhua henkilökohtaisena tiedonhallintana (eng. personal knowledge management PKM), joka on määritelty Pauleenin ja Gormanin (2011) mukaan ”kehittyväksi ymmärryksen, taitojen ja kykyjen joukoksi, jonka avulla yksilö voi selviytyä ja menestyä monimutkaisissa ja muuttuvissa organisatorisissa ja sosiaalisissa ympäristöissä”.

Henkilökohtainen tiedonhallinta koostuu viidestä eri osa-alueesta, joita ovat hallinnon ja elinikäisen oppimisen lisäksi viestintä- ja ihmissuhdetaidot, tekniikan käyttö sekä ennustaminen ja ennakointi (McFarlane 2012, 116). Nämä taidot takaavat yksilön mahdollisuudet menestyä ja selviytyä muuttuvissa ympäristöissä, sillä ne toimivat keinona parantaa yksilön tehokkuutta osana tiimiä tai organisaatiota (Pauleen & Gorman 2011, 1). Murphyn ja Pauleenin mukaan (2007) perinteinen tiedonhallinta (eng. knowledge management KM) korostaa myös yksilöitä, sillä usein organisaation suurin ja ellei kriittisin tietovaranto on yksilöillä. Haasteena on kuitenkin saada yritykset ymmärtämään, että yksittäisen työntekijän tiedonhallinnan johtamisella on välitön positiivinen vaikutus koko organisaation tiedonhallintaan (eng. organizational knowledge management OKM) (Pauleen & Gorman 2011, 4–5).

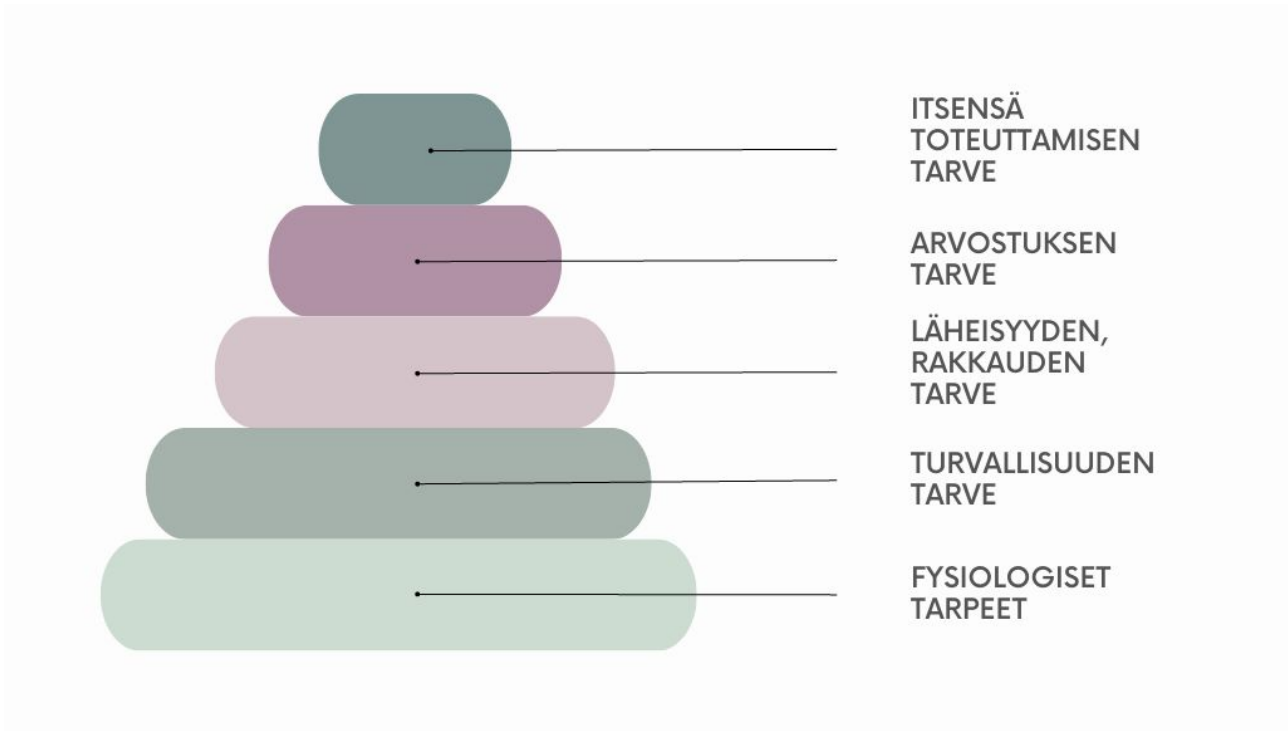
Myyntijohtajien vastuulla on ohjata myynti- ja markkinointityöntekijöiden tiedon hankintaa ja kehittämistä asiakaskokemuksen tuottamisen ja toimittamisen osalta (Peñalba-Aguirrezabalaga, Sáenz, Ritala & Vanhala 2021, 2485). Tiedonhankinta sisältää Spenderin (1996) mukaan tietoisien

tiedon ja automaattisen tiedon lisäämistä. Tietoisella tiedolla tarkoitetaan tosiasioita ja ominaisuuksia, kun taas automaattisella tiedolla tarkoitetaan taitoja, kykyjä ja tietotaitoja. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 247.) Haasteena kuitenkin nähdään, ettei johdolla ole valmiuksia määritellä tiedon prioriteetteja eikä henkilöstöhallinnan käytäntöjä vastaamaan niihin. Kriittisessä roolissa nähdään motivaatio, jolla saataisiin tuettua työntekijöiden tiedon hankkimista, sen kehittymistä sekä positiivista muutosta asenteisiin ja käyttäytymiseen. Nämä nähdään isossa roolissa asiakaskokemuksen osalta, sillä ilman motivaatiota yksilö ei pysty suoriutumaan organisaatioympäristössä. Motivaatiolla nähdään olevan myös suora vaikutus innovatiivisuuteen ja oppimiseen. (Kim, Pathak & Werner 2015; Castaing 2006; Kim, Kim & Holland 2020, Ambaile 1997; Ritala, Vanhala & Järveläinen 2020; Noe, Tews & Dashner 2010; Vanthornout, Noyens, Gijbels, Van de Bossche 2014, ks. Peñalba-Aguirrezabalaga & muut 2021, 2485.)

Robbins, Bergman, Stagg ja Coulter (2000, 549) määrittelevät motivaation haluksi saavuttaa organisaation tavoitteet, jolloin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan työntekijän kykyä tyydyttää jokin yksilöllinen tarve. Jokaisella työntekijällä yksilölliset tarpeet vaihtelevat ja sen vuoksi on tärkeää asettaa työntekijöiden yksilölliset tarpeet organisaation tavoitteisiin sopiviksi (Lashley & Lee-Ross 2003, 93).

Maslowin (1954) tarvehierarkian mukaan jokainen yksilö priorisoi omat tarpeensa oman hierarkiensa mukaisesti. Tätä tarvehierarkian pyramidia on kuvattu kuviossa 5, jossa pyramidin pohja syntyy fysiologisista perustarpeista, kuten ruoasta ja juomasta. Pyramidi etenee fysiologisista tarpeista pyramidin huipentumaan eli itsensä toteuttamiseen. (Lashley & Lee-Ross 2003, 94). Kuviossa 5 on kuvattu, että fysiologisten perustarpeiden jälkeen yksilö pyrkii tyydyttämään turvallisuuden tarpeensa. Turvallisuuden tarpeet koostuvat turvallisuuden tunteesta, vakaudesta sekä suojelusta, jotka organisaatiossa näyttäytyvät turvallisena työympäristönä, yrityksen etuina sekä työsuhdeturvana. Seuraavalla tasolla yksilö pyrkii tyydyttämään rakkauden tarpeensa, jolloin puhutaan sosiaalisista tarpeista ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Nämä näyttäytyvät työelämässä yhtenäisenä työyhteisönä ja esimerkiksi ammattiyhdistyksinä. Ja askeleella ennen pyramidin huippua, yksilö pyrkii saamaan arvostusta, joka koostuu itsensä kunnioittamisesta, arvovallasta, asemasta sekä itsetunnosta. Organisaatiossa nämä näyttäytyvät esimerkiksi sosiaalisena tunnustuksena sekä palautteena. Kun pyramidin pohja on rakennettu hyvin, niin yksilö pääsee toteuttamaan itseään, jolloin hänellä on valmiudet kehittyä, olla luovempi sekä edistyä urallaan. Työelämässä

itseään toteuttava yksilö pyrkii saamaan haasteita työssään, jolloin hänellä on valmiudet luovuuteen ja omaperäisyyteen. Tällöin yksilö suoriutuu ja edistyy työssään. Aina pyramidi ei kuitenkaan rakennu alhaalta ylöspäin. (Lashley & Lee-Ross 2003, 94.)



Kuvio 5. Maslowin tarvehierarkia (Lashley & Lee-Ross 2003, 93, muokattu)

Esimiesten tärkein tehtävä on motivoida alaisiaan tehokkaaseen työskentelyyn, jotta työntekijät pystyvät suoriutumaan tehtävistään niin, että se myötävaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Korkean motivaation tavoitteena on saada työntekijät työskentelemään tehokkaasti, jolloin he voivat parantaa heidän osaamistaan. Tietojen ja taitojen kerryttämisellä nähdään positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen. (Hiriappa 2009, 147–148). Peñalba-Aguirrezabalaga ja muiden (2021, 2498) tutkimus tuo ilmi, että Cinarin, Bektasin ja Aslanin (2011), Noen ja muiden (2010) sekä Lam ja Lambermont-Ford (2010) ja Nguyen, Nhamin, Froesen ja Malikin (20219) mukaan myynnin työntekijän sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat suoraan työntekijän haluun kerryttää tiedon pääomaa. Tällä on taas suora vaikutus haluun jakaa tietoa kollegoidensa kanssa ja haluun oppia uutta.

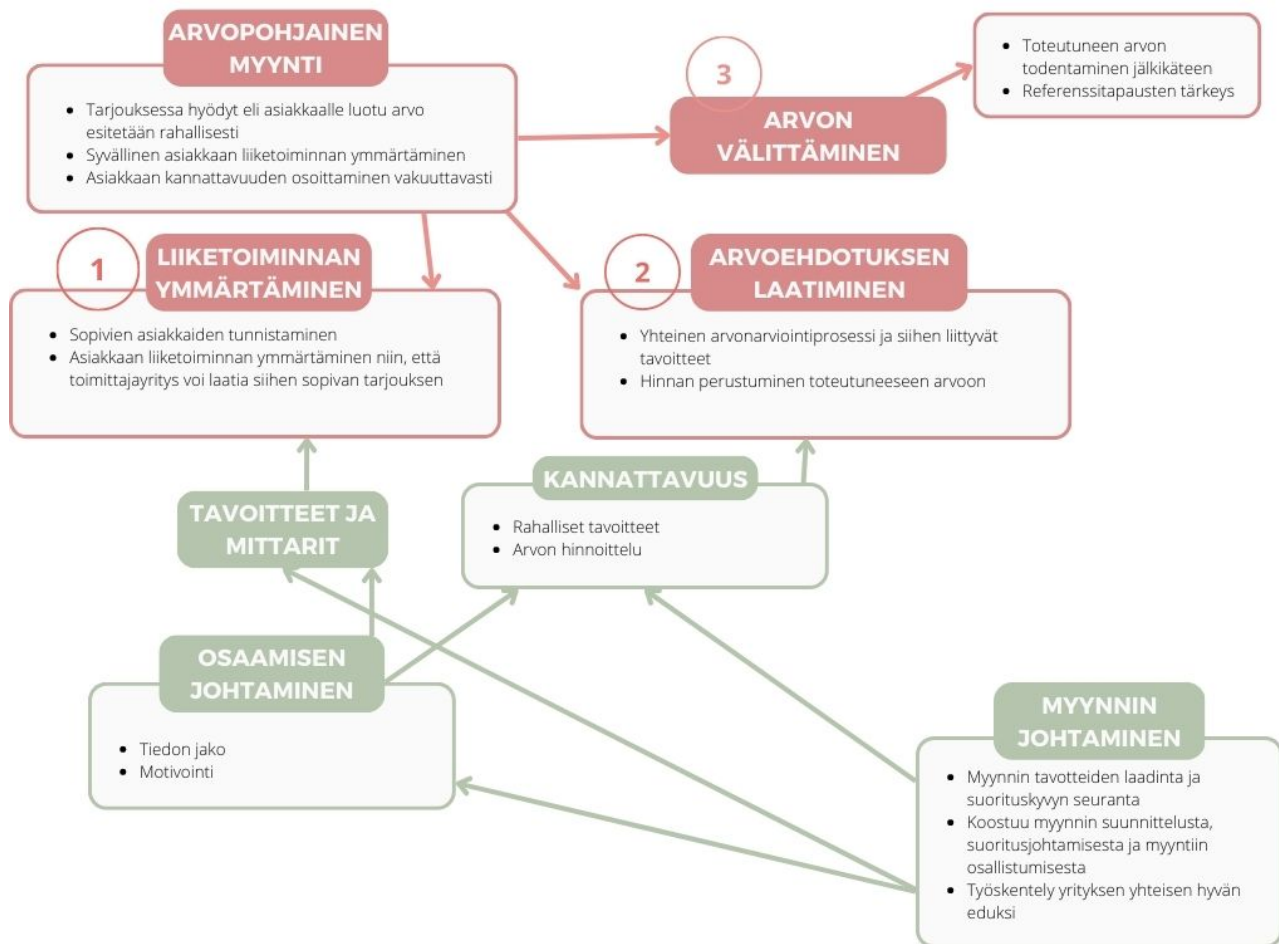
Myyntityöntekijät, joiden motivaatio syntyy ulkoapäin ovat harvemmin halukkaita tiedonvaihtoon, vaikka tiedonvaihto nähdään yhtenä merkittävänä tekijänä myyjän etenemisen kannalta (David,

Brennecke & Rank 2020, 339). Lisäksi Peñalba-Aguirrezabalaga ja muut (2021, 2498–2499) tuovat ilmi, että myyjän motivaatio myötävaikuttaa asiakkaan positiiviseen asiakaskokemukseen ja arvon luomiseen. Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota myyjien motivaatioon, palkitsemiseen ja käyttäytymiseen. Johdolla on merkittävä rooli tiedon tuottamisessa, sillä heidän kuuluisi asemassaan jakaa työhön liittyvää tietoa ja neuvoja omalle tiimilleen (David & muut 2020, 348). Lisäksi Davidin ja muiden tutkimuksesta (2020, 349–350) selvisi, että työntekijät, jotka ovat motivoituneita ulkoapäin, käyttävät harvemmin aikaansa sellaisiin toimintoihin, kuten tiedon etsimiseen tai sen tarjoamiseen, koska ne eivät liity kannustimiin. Ulkoisesti motivoituneet työntekijät vaihtavat tietoa ainoastaan tarkoituksellisesti. (David & muut 2020, 349–350.)

Pettijohnin, Pettijohnin ja Taylorin (2002) mukaan Peñalba-Aguirrezabalagan ja muiden (2021, 2498) tekemässä tutkimuksessa myynnin työntekijöillä korostuu erilaisten markkinointiin liittyvien taitojen merkitys, sillä myyjät tarvitsevat niitä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa sekä mahdollisuutena tarjota parempia asiakaskokemuksia. Markkinointitaidot sisältävät kyvyn tunnistaa ja keskittyä yritykselle sopivimpiin asiakkaisiin, ongelmanratkaisukykyä, sosiaalisen median taitoja sekä luovuutta. Näillä nähdään suora vaikutus asiakaskokemukseen (Schillewaert ja Hearne 2000; Rapp, Hearne, Mathieu, Schillewaert 2006; Guesalaga 2016; Groza, Locander & Howlett 2016, ks. Peñalba-Aguirrezabalaga & muut 2021, 2498). Tässä tutkimuksessa ilmeni lisäksi, ettei teknisen tiedon osaaminen tai markkinatuntemus vaikuttanut suoranaisesti asiakaskokemukseen (Peñalba-Aguirrezabalaga & muut 2021, 2498).

3.5 Yhteenveto

Edeltävien lukujen tarkoituksena on ollut koota ilmiöstä aiemmin julkaistua tutkimustietoa ja kirjallisuutta yhteen, jotta lukijan on helpompi luoda kokonaiskuva arvopohjaisesta myynnistä sekä myynnin ja myyjien osaamisen johtamisesta. Aiempien tutkimuksien myötä teoreettiseen viitekehukseen haluttiin tuoda esille erityisesti kattava kuvaus arvopohjaisesta myynnistä, sen myyntiprosessista ja syventyä myynnin johtamisesta osaamisen johtamiseen myynnissä. Työn keskeisimmät käsitteet on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista johdon tukea arvopohjaisessa myynnissä toimivat myyjät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Tämän vuoksi teorettisessa viitekehyksessä käsiteltiin aiempaan tutkimustietoon ja kirjallisuuteen pohjautuen arvopohjaista myyntiä käytännön ja sen myyntiprosessin näkökulmasta. Kuvion 6 mukaisesti arvopohjainen myynti koostuu liiketoiminnan ymmärtämisestä, arvoehdotuksen laatimisesta sekä arvon välittämisestä, jolloin myynnin johtamisen tulee painottua myyjien osaamisen johtamiseen varmistaakseen myyjien sekä organisaation muiden työntekijöiden välisen tiedonjaon. Lisäksi johdon itse tulee jakaa myyjille ajankohtaista tietoa, jotta myyjien osaaminen kehittyy. Se miten myyjät haluavat jakaa ja vastaanottaa tietoa, on yhteydessä heidän motivaatioonsa, jonka vuoksi myynnin johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada rakennettua sellainen ilmapiiri, jossa myyjien motivaatio on sisäsyntyistä eikä ulkoapäin luotua. Myynnin johdon tehtävänä on luoda ja seurata myynnin tavoitteita, jotta myyjät pärjäävät arvopohjaisessa myynnissä. Tällöin heillä tulee olla selkeät tavoitteet sekä analyttistä osaamista, jotta he voivat rakentaa numeraalisesti arvoehdotuksen asiakkailleen.

4 Tutkimuksen toteutus

Luvussa neljä syvennyttään työn empiiriseen osuuteen. Tässä luvussa esitellään ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen syvennyttään aineiston keruuseen, tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä aineiston analysointiin. Lopuksi tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään perustelemaan valitut tutkimusmenetelmät sekä avaamaan keskeiset käsitteet. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä se palveli parhaiten tutkimuksen tavoitetta. Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla.

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää minkälaista johdon tukea arvopohjaisessa myynnissä toimivat myyjät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Aihetta lähestyttiin päättökysymyksen lisäksi selvittämällä, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä. Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä numeraalinen mittaustapa ei olisi palvellut tutkimuksen tavoitetta, jonka vuoksi tutkimukseen ei valittu kvantitatiivista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on tutkia ihmisten kokemusten ja jokapäiväisen todellisen elämän näkökulmasta erilaisia ilmiöitä (May 2002, 28) ilman pakollisia etukäteen laadittuja tutkimushypoteeseja, vaan ne voidaan rakentaa tutkimuksen edetessä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32). Tracyn (2010, 839) mukaan laadullinen tutkimus koostuu kahdeksasta kriteeristä, jotka ovat riippuvaisia osittain myös tutkijan taidoista ja mieltymyksistä.

Laadullinen tutkimus koostuu Tracyn (2010, 839–840) mukaan arvokkaasta aiheesta, 'rikkaasta' tarkkuudesta, vilpittömyydestä, uskottavuudesta, resonanssista, merkittävästä panoksesta, etiikasta sekä mielekkästä johdonmukaisuudesta, jotka kaikki esiintyvät tässä opinnäytetyössä. Arvokas aihe on aina ajankohtainen ja relevantti, niin kuin tämän opinnäytetyön aihe, sillä arvopohjaista myyntiä ei ole tutkittu matkailu- ja ravintola-alan näkökulmasta. Työ lähti liikkeelle selkeästä tutkimusaukosta. 'Rikkaalla' tarkkuudella tarkoitetaan, että laadullinen tutkimus on

tarkoituksenmukaista ja riittävää niin, että se sisältää teoreettiset rakenteet sekä esimerkiksi tiedonkeruu- ja analyysiprosessit. Vilpittömyydellä tarkoitetaan tutkijan omaa reflektointikykyä ja läpinäkyvyyttä menetelmien sekä myös mahdollisten haasteiden suhteen. Kun taas uskottavuus koostuu esimerkiksi syvällisestä kuvauksesta ja konkreettisista yksityiskohdista. Tässä tutkimuksessa on kuvattuna työn teoriaosuus sekä avoin kuvaus siitä, miten tiedonkeruu ja aineistonalanyysi ovat edenneet. Lisäksi tutkija on reflektoinut avoimesti omaa tekemistään sekä omia valintoja ja niiden vaikutuksia luvuissa 4 ja 6. Resonanssilla laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tutkimus saa tietyissä lukijajoukoissa aikaan vaikutuksen esimerkiksi herättämällä erilaisia mielikuvia. Merkittävällä panoksella viitataan siihen, että tutkimus jättää jälkeensä merkityksen esimerkiksi teoreettisesti, moraalisesti, metodologisesti tai käytännöllisesti. Laadullisen tutkimuksen tulee myös aina käsitellä etiikkaa samalla, kun sen tulee saavuttaa tutkimuksen kannalta sopivilla tutkimusmenetelmillä haluttu lopputulos. (Tracy 2010, 839–840.)

Klenke (2008, 7) taas tuo esille teoksessaan Denzinin ja Lincolnin (1994) sekä Creswellin (1994) määritelmät laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Denzin ja Lincoln (1994) määrittelevät laadullisen tutkimusmenetelmän olevan tulkitseva ja naturalistinen, jolloin aihetta tutkitaan aina lähtökohtaisesti niiden luonnollisessa ympäristössä. Kun taas Creswell (1994) määrittelee vapaasti suomennettuna laadullisen tutkimuksen ymmärrysprosessiksi, joka perustuu erillisiin metodologisiin tutkimuksen perinteisiin, jotka tutkivat sosiaalista ja inhimillistä ongelmaa. (Klenke 2008, 7.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analysointi tapahtuu tiiviisti yhteistyössä, sillä laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista kerätä aineistoa useassa eri vaiheessa (Valli & Aarnos 2018, 16). Tällöin aineiston keruu vaikuttaa analysointiin ja analysointi aineiston keruuseen (Alasuutari 2012, 63).

Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi tapaustutkimuksella, diskurssianalyysillä, kenttätutkimuksena ja niin edelleen. Tapoja kvalitatiivisen tutkimuksen toteutukseen löytyy jopa 43 erilaista tutkimuslajia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 158.) Kuitenkin yleisin tapa toteuttaa laadullinen tutkimus on haastattelu (Vilkkä 2005, 100). Myös tähän opinnäytetyöhän valittiin aineiston keruuta varten haastattelu, sillä haastattelun avulla on mahdollista saada sellaista aineistoa, jolla voidaan tutkia haluttua ilmiötä ja tehdä sen pohjalta tutkimuksen kannalta uskottavia päätelmiä (Puusa, ym. 2020, 6 Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet). Sealen (2007, 16) mukaan haastattelut ovat sosiaalisia tilanteita, joiden

tarkoituksena on saada haastattelijalta kokemuksiin, tunteisiin, toimintoihin ja ajatuksiin perustuvia kertomuksia.

4.1.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen haastattelun aineistonkeruutavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna, sillä tavoitteena oli saada ohjattua, mutta avointa keskustelua eri teemojen ympärillä sekä pystyä painottamaan eri asioita eri haastateltaville. Vallin ja Aarnoksen (2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas) mukaan teemahaastattelu voi olla joko strukturoitu tai strukturoimaton, jolloin kysymykset eri haastateltaville saattavat vaihdella tai tulla eri järjestyksessä. Jokaiselta haastateltavalta kysytään kuitenkin saman ennalta määritellyn teeman mukaisia kysymyksiä. Tällöin haastattelussa voidaan painottaa eri haastateltavien kohdalla eri asioita. (Valli & Aarnos 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas.) Puusan ja muiden (2020, 6 Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet) mukaan teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös ilman kysymyksiä niin sanottuna avoimena keskusteluna eri teemojen ympärillä.

Tähän opinnäytetyöhön valittiin toteutustavaksi puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolloin kysymykset pystyttiin laatimaan etukäteen, mutta vastausten osalta vastaustapa oli vapaa ja avoimempi kuin strukturoidun haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu ja puolistrukturoitu teemahaastattelu eroavat hieman toisistaan, sillä teemahaastattelu etenee aina etukäteen laadittujen teemojen ja teemoja koskevien tarkentavien kysymysten avulla, kun taas puolistrukturoitu haastattelu on suhteessa paljon yksityiskohtaisempi kysymysluettelo (Puusa, ym. 2020, 6 Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet). Tuomen ja Sarajärven (2018, 75–77) mukaan teemahaastattelussa annetaan tilaa haastateltavan omille ajatuksille ja tulkinnoille. Haastattelumuoto on avoimempi, mitä syvempää tietoa halutaan tutkia. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75–77.) Teemahaastattelu muistuttaakin avoimuudellaan syvähaastattelua, mutta teemahaastattelussa haastattelu etenee etukäteen määriteltyjen teemojen ja niiden pohjalta rakennettujen kysymysten varassa pyrkien saamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotta aineistoa pystyttiin keräämään kokemusten pohjalta niin, että haastattelussa on vielä liikkumavaraa. Tällä haluttiin varmistaa, että tutkijalla on mahdollisuus kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. Puusa ja muut (2020, 6 Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet) tuovat ilmi, että

haastattelu onkin joustava tapa kerätä aineistoa, sillä tarkentavien kysymysten lisäksi tutkija voi havainnoida myös ei-kielellistä viestintää osana haastattelua. Vaikka avoin keskustelunomainen haastattelu olisi voinut antaa syvempiä vastauksia, haluttiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla varmistaa, että tutkija sekä haastateltava pysyvät teemoissa eikä keskustelu karkaa pois aiheen parista. Pattonin (2002, 343) mukaan etukäteen määriteltyjen aiheiden etuna on se, että haastattelijalla on mahdollisuus tutkia ja esittää kysymyksiä niin, että ne selventävät haluttua aihetta. Tällöin haastattelijalla on mahdollisuus itse rakentaa aihekohtaisia kysymyksiä kesken haastattelun. (Patton 2002, 343.)

Teemahaastattelussa tutkimukselle merkityksellisimmät teemat valitaan sen jälkeen, kun on perehdytty tutkimusaiheen kirjallisuuteen. Näiden kahden asian välissä teemahaastattelussa tulee vielä valita tutkimuskysymykset sekä näkökulma. (Hyvärinen, ym. n.d.) Teemoihin ja haastattelurungon rakentamiseen syvennyttään tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.2 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelussa syvennyttään huolellisesti tutkimuksen päälinjausten, rajausten ja ratkaisujen määrittelemiseen. Tämä luku etenee teemahaastattelurungon suunnittelusta haastattelun suunnitteluun ja toteutukseen sekä aineiston analysointiin.

4.2.1 Teemahaastattelurungon laadinta

Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja sitä käsittelevään kirjallisuuteen huolellisesti, jotta hänellä on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, sekä siihen vaikuttavista tekijöistä (Puusa, ym. 2020, 6 Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet). Tämän opinnäytetyön teemat rakennettiin teoreettisen viitekehyksen avulla. Puusan ja muiden (2020, 6 Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet) mukaan teemojen valinta on yksi prosessin tärkeimmistä osa-alueista, jolloin tarkoituksena on saada purettua tutkittava ilmiö pienempiin kokonaisuuksiin, joihin etsitään vastauksia haastatteluiden avulla.

Tämän opinnäytetyön empiirinen osio aloitettiin laatimalla teemoihin pohjautuvat syventävät kysymykset (Liite 1). Tutkimuksen haastattelurunko on rakennettu kolmen eri teeman ympärille. Ensimmäinen teema tarkastelee haastateltavan suhdetta arvopohjaiseen myyntiin yleisesti.

Kysymykset liittyvät arvopohjaiseen myyntiin sekä arvopohjaiseen myyntiprosessiin. Seuraava teema keskittyy myyjien osaamiseen ja siihen liittyvien kysymysten tarkoituksena on saada vastauksia kysymykseen, millaista osaamista myyjät tarvitsevat missäkin vaiheessa arvopohjaista myyntiprosessia. Tällöin haastattelussa näytetään arvopohjaista myyntiprosessia (liite 2), jotta haastateltavien on helpompi hahmottaa myyjien osaamistarvetta eri prosessin vaiheissa. Ja kolmantena teemana toimii johtaminen. Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä halutaan selvittää, että millaista tukea myyjät tarvitset osaamisensa kehittämiseen myyntijohtolta arvopohjaisessa myynnissä. Lisäksi kysymyksillä pyritään saamaan vastauksia siihen, voiko johto edesauttaa erilaisilla työkaluilla ja toimilla myyjien osaamista sekä onko johtajuudella vaikutusta siihen, että myyjät kehittävät osaamistaan.

Haastattelurungon tavoitteena oli ohjata haastattelutilannetta niin, etteivät kysymykset ohjaa liikaa keskustelua. Tämän vuoksi jokaisen teeman ympärille oli rakennettu vain muutamia tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavilla kysymyksillä haluttiin kuitenkin varmistaa, että tutkimukseen saadaan oikeanlaisia vastauksia. Puusa ja muut (2020, 6 Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet) tuovat ilmi, että etukäteen laaditun haastattelurungon tarkoituksena onkin saada keskustelua tutkimuksen kannalta olennaisien aiheiden ympärille niin, että aineistoa voidaan jälkikäteen tulkita teoriaan pohjautuen.

4.2.2 Haastateltavien valinta ja määrä

Haastateltavien valinnassa tärkeintä on pitää mielessä, mitä ollaan tutkimassa, jotta haastateltavat pystyvät luomaan laadukasta aineistoa (Vilkkä 2021, Haastateltavien valinta). Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastateltavalla on tutkittavasta aiheesta jonkinlainen konteksti, jotta hän puhuu tutkijan kanssa samaa kieltä ja ymmärtää tutkittavan aiheen käsitteistöä (Puusa, ym. 2020, 6 Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet). Tuomen ja Sarajärven (2018, 3.1) mukaan yksi haastatteluiden eduista on valita haastateltaviksi henkilöt, joilla koetaan olevan tietämystä tutkimusaiheesta. Koska laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus ei ole etsiä yleistyksiä, ei tutkimusaineiston määrään ole mitään yhtä ja oikeaa vastausta. Tärkeämpää on kiinnittää huomiota aineiston laatuun (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.) sekä keskittyä siihen, mitä tutkimuksen avulla halutaan selvittää ja millä resursseilla (Patton 2002, 244).

Tämän tutkimuksen haastateltaviksi haluttiin valita henkilöitä, joilla on tietämystä ja kokemusta arvopohjaisesta myynnistä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti niin, että tutkijalla oli tieto etukäteen heidän urastaan ja taustastaan arvopohjaisessa myynnissä. Lisäksi haastateltavalla piti olla kokemuksia myynnin johtamisesta. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuoda lisätietoa tutkittavasta aiheesta myös haastateltaville, pystyttiin tutkimukseen kutsua myös vähemmän arvopohjaisen myynnin kanssa toimineita henkilöitä (Vilkkä 2021, Tutkimushaastattelun muodot). Tässä haastattelussa kuitenkin panostettiin haastateltavien kokemukseen ja tietämykseen. Haastateltavat haluttiin valita organisaation ulkopuolelta tuomaan uusia näkökulmia ja täten varmistettiin laadukas asiantunteva aineisto. Tutkimuksen aineiston määrän kannalta tärkeämpää oli saada laadukasta aineistoa, jonka vuoksi haastateltavien valinta tehtiin huolellisesti. Aihe herätti monissa haastateltavissa kiinnostusta, sillä haastateltavien saaminen osoittautui helpoksi. Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin kuutta asiantuntijaa eri aloilta. Vaikka vastausmäärä on suhteellisen pieni, se voi työllistää tutkijaa suuresti analyysivaiheessa, sillä saatu tieto on syvällistä (Metsämuuronen 2011, 247). Tämän opinnäytetyön osalta otannan riittävyys todettiin saturaation avulla. Laadullisen aineiston osalta on tärkeää, että aineisto on rajattu tarkasti ja selkeästi. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa aineistosta ei nouse esiin enää tutkimuksen tavoitteen kannalta uutta tietoa (Tuomi ym. 2009, 87). Tässä opinnäytetyössä tähän pisteeseen päästiin kuuden haastattelun jälkeen, jolloin haastatteluista alkoi toistua samoja asioita eikä uutta tietoa enää syntynyt. Tämän vuoksi tähän opinnäytetyöhön ei haastateltu enempää asiantuntijoita.

Anonymiteetin vuoksi haastateltavista ei ole rakennettu taulukkoa. Jokaista haastateltavaa on kuitenkin kuvattu tunnistekoodilla, jolloin H1 kuvaa ensimmäistä haastateltavaa, H2 toista haastateltavaa ja niin edelleen. Tutkittavien taustatietoihin on kerätty haastateltavien olennaiset ominaisuudet, joita ovat koulutus, ammattinimike sekä haastateltavan kokemusvuodet myynnissä. Vaikka haastattelurungossa oli myös lisättyä ikä, niin tätä ei kuitenkaan kysytty haastattelutilanteessa. Sukupuolelta tai vaikutusaluetta ei esimerkiksi kysytty taustatietoina, sillä niillä ei oletettu olevat painoarvoa tutkimuksen kannalta. Lisäksi kaikille haastateltaville annettiin tilaisuus itse kertoa omin sanoin omasta taustastaan sellaisia asioita, joita he pitivät tärkeinä tutkimuksen kannalta. Haastateltavista suurin osa oli koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri sekä tradenomi, lisäksi haastateltavien joukosta löytyi yhteiskuntatieteiden kandidaatti sekä ylioppilas. Suurin osa haastateltavista toimi toimitusjohtajan roolissa, mutta joukosta löytyi myös markkinoinnin lehtoria, suurasiakkuusjohtajaa sekä myyntijohtajaa. Kokemusvuosia myynnistä haastateltavilla oli 10–30 vuotta.

4.2.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus

Laadullisen tutkimuksen aineiston kerääminen on määrätietoista ja siksi tutkijalla tulee olla alusta saakka selkeä suunta, millaista aineistoa hän tarvitsee (Aaltio, ym. 2020, 6 Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet). Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä panostettiin siihen, että haastattelutilanteet rakennettiin niin, että haastateltavan on luonnollista kertoa, vertailla ja tuoda esille mahdollisimman syvästi ja laajasti kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä. Vilkan (2021, Tutkimushaastattelun keräämisen pulmat ja ratkaisut) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite onkin saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä sen sijaan, että saisi määrällisesti paljon aineistoa.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina haastateltaville sopivana ajankohtana. Haastattelukutsut (Liite 3) lähetettiin sähköpostitse tai LinkedIn -sivuston kautta tammikuun 2023 lopulla ja vastaukset haastattelukutsuihin saatiin jo kahdessa päivässä. Haastattelut toteutettiin helmikuun ensimmäisten viikkojen aikana. Haastattelut sijoituivat arkipäiville klo 7:00 ja 17:00 väliselle ajalle. Viiden haastateltavan kohdalla aikaa haastatteluun oli varattu yksi tunti ja yhden kohdalla 45 minuuttia, joka myös riitti haastattelun toteutuksessa. Haastateltavia oli etukäteen informoitu haastattelussa käytävistä teemoista, jotta he voivat valmistautua haastatteluun. Haastattelurunkoa (liite 1) ei kuitenkaan näytetty haastateltaville, jotta haastattelutilanne pysyi mahdollisimman keskustelunomaisena eikä kysymys-vastaus-tyylisenä tilanteena. Osana haastattelua haastateltaville näytettiin arvopohjainen myyntiprosessi (liite 2), jotta haastateltavien oli helpompi kuvata myyjien osaamistarpeita syventyen jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen erikseen. Ennen ensimmäistä haastattelua tutkija testasi laitteiston, tallennuksen, yhteydet sekä kaikki muut vaikuttavat tekijät, kuten millainen tausta videolla näkyy ja miten tarvittavat tiedostot saa jaettua haastateltavalle. Tämän lisäksi Vilka (2021, Tutkimushaastattelun keräämisen pulmat ja ratkaisut) suosittelee, että haastattelun alussa vielä varmistettaisiin haastateltavalta hänen suostumuksensa haastatteluun. Haastateltavien suostumus kuitenkin varmistettiin jo aiemmassa vaiheessa osana haastattelukutsuja. Lisäksi tutkija varmisti ennen nauhoituksen aloitusta, että onko haastateltavalla mitään kysymyksiä tutkimukseen liittyen ennen kuin nauhoitus aloitetaan.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams ja Zoom -alustoja apuna käyttäen. Hirsjärven ja

Hurmeen (2001) mukaan tutkijan tehtävänä oli huolehtia haastattelun ajan, että keskustelu pysyy ennalta määritellyissä teemoissa (Vilka 2021, Tutkimushaastattelun muodot). Haastattelutilanteet onneksi etenivät itsestään asetettujen teemojen ympärillä ilman, että haastattelijan tuli kääntää keskustelua takaisin teemoihin. Haastattelujen aikana syvennyttiin tarkemmin jokaisen kysymyksen ääreen niin, että haastateltava sai kertoa asiasta omia kokemuksia, kuultuja tarinoita tai tutkimuksen kannalta olennaisia syventäviä vastauksia. Vilkan (2021, Tutkimushaastattelun keräämisen pulmat ja ratkaisut) mukaan tutkija voikin kesken haastattelun tarttua ja syventyä mainintaan, joka on esitetty ohimennen, mikäli tutkija kokee sen olevan tärkeä tutkimuksen kannalta. Pattonin (2002, 361) mukaan haastattelijan vastuulla on varmistaa, että haastateltava ymmärtää kysymykset niin kuin haastattelija on tarkoittanut, jottei haastateltavalle tule epämukavaa oloa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tiedostot litteroitiin olennaisista osista tekstimuotoon. Tekstistä poistettiin kaikki sellaiset tiedot, joista yksittäisen vastaajan voi tunnistaa.

Haastatteluiden avulla saatiin kokoon kattavaa ja syvällistä aineistoa. Hyvänä tutkimuksen motivaatiokeinona pidettiin laadulliselle tutkimukselle ominaista emansipatorismaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittava kokee myös oivaltavansa uusia asioita tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin hänelle jää tunne, että hän on tullut kuunnelluksi. (Vilka 2021, Tutkimushaastattelun muodot.)

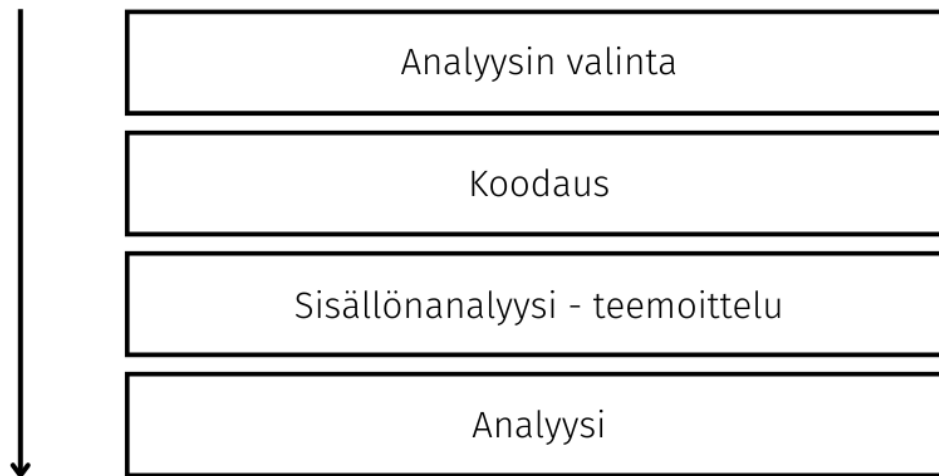
4.2.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysivaiheessa tutkija pyrkii lukemaan ja tutustumaan aineistoon niin, että hän pystyy ryhmittelemään aineistoa eri luokkien, teemojen, tyyppien tai kategorioiden alle (Puusa, ym. 2020, IV. Laadullisen aineiston analysointi). Tämän opinnäytetyön analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysinä toimiva teemoittelu, sillä aineistosta ei ollut tarve selvittää luokittelun tyylisti, kuinka monta kertaa luokiteltu asia nousee tekstistä esille tai tyyppittelyn tavoin yleistää aineistosta nousseita asioita tyyppiesimerkeiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta). Koska sisällönanalyysi ja teemoittelu ovat hyvin samankaltaisia, pidetään niitä tässä opinnäytetyössä toistensa synonyymeina. On alakohtaista, kumpaa nimitystä käytetään, sillä kyseiset analyysitavat muistuttavat paljon toisiaan (Vuori n.d., Laadullinen sisällönanalyysi).

Teemoittelu valittiin analyysimuodoksi, sillä sitä voi yhdistää ja soveltaa Tuomen ja Sarajärven (2018, 4 Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi) mukaan lähes kaikkiin teorioihin. Se antaa vapaammat kädet, sillä tämä analyysitapa ei ole teoriasidonnainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4

Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.) Teemoittelu tarkastelee kirjoitettua tekstiä, joka voi olla esimerkiksi litteroitu haastattelu (Vuori n.d., Laadullinen sisällönanalyysi). Teemoittelun avulla kirjoitetusta tekstistä muodostetaan teeman mukaisia aiheita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta). Teemoittelussa aineistossa keskitytään teemoihin, jotka antavat aineistoa tutkimusongelman ratkaisemiseen (Juhila n.d., Teemoittelu).

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysi eteni pitkälle Laineen kuvaaman laadullisen analyysin mukaisesti, sillä aineiston analyysitavan valinnan jälkeen syvennyttiin heti aineiston pariin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta). Myös Braun ja Clarke (2006, 87) kuvaavat, että analyysin ensimmäinen vaihe on tutustua tutkimusaineistoon. Kuvio 7 kuvaa miten Tuomen ja Sarajärven (2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta) mukaan Laine on kuvaillut teemoittelun analyysivaiheita. Ensimmäisenä nostettiin kaikki tutkimusongelman kannalta mielenkiintoiset asiat aineistosta ylös koodaamalla aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta; Braun & Clarke 2006, 87). Nämä kohdat Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta) ovat kuvanneet tutkija Lainetta lainaten vaiheiksi, joissa ensimmäinen osa on hyväksyä, että aineistosta nousee paljon mielenkiintoista asiaa. Tämän vuoksi on tärkeää rajata aineistoa oman tutkimuksen kannalta kiinnostaviin asioihin, ja jättää kaikki muut mielenkiintoiset, mutta tämän tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat seuraaville tutkijoille. Alasuutarin (2012, Havaintojen pelkistäminen) mukaan samaa aineistoa voidaan aina tulkita eri näkökulmista, jonka vuoksi sitä on tärkeä pelkistää. Koodauksella tarkoitetaan analyysin alkuvaihetta, jossa jäsennellään aineistoa ennen varsinaista analyysia. Koodauksessa tutkijan valitsema näkökulma vaikuttaa, miten koodaus tehdään, eikä siihen ole oikeaa tai väärää tapaa. (Juhila n.d., Koodaaminen.) Aineisto haluttiin koodata, jotta sitä olisi mahdollisimman helppo jatkoanalysoida teemoittelun keinoin. Koodaus onkin työvaihe, joka toistuu aina laadullisessa tutkimuksessa (Vuori n.d., Yleiset analyysitavat).



Kuvio 7. Analyysin vaiheet

Koodaus aloitettiin litteroimalla kaikki puhuttu aineisto siltä osin, mikä oli tutkimukselle oleellista tietoa. Tämän jälkeen supistettua aineistoa jäsenneltiin eri otsikoiden alle koodaamalla, jotta sitä oli jatkossa helppo etsiä ja käsitellä. Koodaamisen tarkoituksena on jaotella, luokitella ja yksinkertaistaa aineistoa niin, että sitä on helpompi hallita (Juhila n.d., Koodaaminen). Koodaaminen tehtiin käyttäen erilaisia värikoodeja aineistoon. Vallin (2018, Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta) mukaan tässä kohtaa ei vielä karsita ollenkaan aineistoa, vaan sitä uudelleen järjestellään teemojen mukaisesti. Ensimmäisenä aineistoa koodattiin arvopohjaisen myynnin, myyjien osaamisen sekä johdon tukitoimien alle. Alasuutarin (2012, Havaintojen pelkistäminen) mukaan, kun aineistosta nousseita asioita yhdistetään, voidaan puhua ilmiöiden esimerkeistä tai näytteistä. Koodauksen jälkeen syvennyttiin teemoitteluun.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta) mukaan teemoittelua ei voi tehdä, mikäli analyysitapaa ja koodausta ei ole tehnyt huolella. Teemoittelussa aineistoa yksinkertaistettiin eri teemojen ympärille, jotka muodostuivat aineiston pohjalta taulukon 3 mukaisesti. Teemoittelusta on nostettu esimerkki, joka löytyy liitteistä (liite 3). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan teemoittelussa usein aletaan tutkia tutkimuskysymysten kannalta olennaisia sitaatteja eri teemojen alta (Valli 2018, Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta). Teemoittelu aloitettiin koodaamalla ja teemoitelemalla aineistoa myyjien osaamistarpeiden näkökulmasta ja siitä näkökulmasta, miten johto voi tukea myyjien osaamista.

Teemoittelun osalta oltiin huolellisia, etteivät samat teemat toistuneet aineistonkeruussa ja sen analysoinnissa. Juhilan (N.d., Teemoittelu) mukaan aineistonkeruumuotona tunnettu teemahaastattelu sekoitetaan usein teemoitteluna tunnettuun analyysitapaan. Kuitenkaan samat teemat eivät voi toistua aineistonkeruussa ja aineiston analysoinnissa, jotta tutkijan tekemä ennakkojäsenys ei ohjaa liikaa analysointia. (Juhila n.d., Teemoittelu.) Koodaus antoi osviittaa teemojen muodostamiseen, sillä kun aineistoa oli värikoodattu teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti, muodostui selkeämpi kuva tutkimuksen pääteemoista.

Taulukko 3. Aineistosta muodostetut pää- ja alateemat

Alateema	Pääteema	Yläluokka
Viestiminen	Sosiaaliset taidot	Myyjien osaaminen
Asiakastuntemus	Toimialaosaaminen	
Oma tuotetarjoama		
Taloulosaaminen		
Luottamuksen herättäminen	Luottamus	
Luottamuksen rakentaminen		
Jatkuva koulutustarve	Koulutukset	Johdon tuki
Tiedon jakaminen	Vertaistuki- ja oppiminen	
Oman organisaation asiantuntijoiden hyödyntäminen		
Hyvä johtaja arvostaa ihmisiä organisaation sisällä	Hyvä johtajuus	
Hyvä johtaja on aktiivisesti läsnä		

Teemoittelussa ei ole merkitystä teemojen lukumäärällä, vaan aineiston jäsentelyllä (Tuomi & Sarajarvi 2018, 4.1 Yleinen kuvaus analyysin toteuttamisesta). Aineiston esijäsentelyn jälkeen tehtiin

vielä teemojen mukainen jäsentely, jolloin aineistosta siirrettiin mielenkiintoisia sitaatteja Excel -työkaluun eri aihetunnisteiden alle. Teemoittelu aloitettiin rakentamaan ensin alateemoista, kohti pääteemoja ja vasta sen jälkeen aineistoa jaoteltiin joko myyjien osaamisen tai johdon tuen alle yläluokkiin. Näin alkoi pikkuhiljaa muodostua tutkimuksen pääteemat. Tässä opinnäytetyössä keskeisiksi teemoiksi aineistosta muodostui taulukon 3 mukaisesti sosiaaliset taidot, toimialaosaminen ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen sekä luottamus, ja koulutukset sekä vertaistuki ja -oppiminen sekä hyvä johtajuus.

Teemat muodostuivat analysoinnin tuloksina, aivan kuten myös Juhila (N.d., Teemoittelu) toteaa. Teemat ovat aineistosta muodostuvia aiheita, jotka toistuvat. Teemat muodostuivat analysoinnin mukana, eivätkä ole tutkijan itse ennakkoon määrittelemiä. (Juhila n.d., Teemoittelu.) Vallin (2018, Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta) mukaan laadullisen aineiston analyysiin vaikuttaa aina tutkijan tekemät valinnat, joita ohjaa esimerkiksi hypoteesien testaaminen tai niiden muodostaminen. Teemoittelua voidaan käyttää analyysitapana silloin, kun tutkijalla on selkeä kiinnostuksen kohde, mitä lähdetään etsimään (Tuomi & Sarajarvi 2018, 4.6. Sisällönanalyysi vai temaattinen luokittelu?).

Alateemojen jälkeen aineistoa alettiin kokoamaan pääteemojen alle. Litteroidusta aineistosta nostettiin eri värikoodeilla eri teemoihin liittyviä asioita, jolloin saatiin vielä tarkemmin eroteltua aineistosta olennainen sisältö näkyviin. Kyseiset teemat muodostuivat suoraan aineistosta, sillä useimmat haastateltavat nostivat vastaavia asioita esille myyjien osaamiseen liittyen, sekä miten johto voi tukea myyjien osaamisen kehittymistä ja hyvään johtajuuteen liittyen. Värikoodatut teemojen alaiset sitaattit siirrettiin ja nostettiin Microsoft Excel -työkaluun. Tämän jälkeen aineistoa oli helpompi analysoida ja tutkia osaamisen tai johtamisen näkökulmasta, ja lajitella vielä selkeämmin teemojen alle. Seuraavassa vaiheessa jokaisesta teemasta rakennettiin miellekartta, joka sujuvoitti teemaan syvenemistä. Teemojen lisäksi miellekarttoihin nostettiin esille näkemyksiä arvopohjaisesta myynnistä. Tämän jälkeen syvennyttiin yhteenvetoon eli analyysiin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

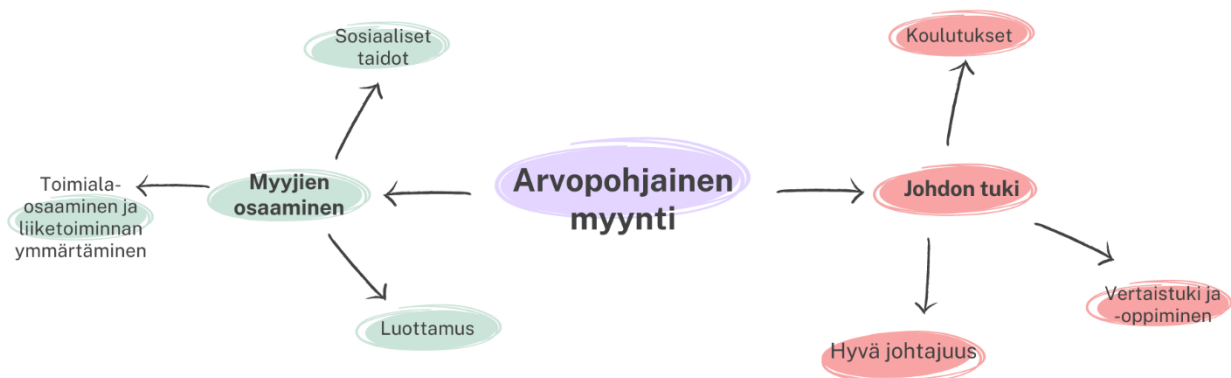
Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella Vilkan (2021a, osa IV) mukaan sen kokonaisluotettavuuden avulla. Kokonaisluotettavuus koostuu luotettavuuden lisäksi yleistettävyydestä, jolloin yleistämisellä tarkoitetaan tulkinnasta noussutta yleistystä (Vilkka 2021b, tulkinnan

yleistäminen). Vilkan (2021b, tulkinnan yleistäminen) mukaan tärkeintä laadullisen tutkimuksen yleistettävyydessä on, että tutkimustulokset ja tutkimuksen tavoitteet kohtaavat. Varton (1992) mukaan yleistys voi olla esitetty väite, yleispätevä eettinen periaate, ohje tai yhtä hyvin myös kuvaus tematisoiduista laaduista tai niiden rakentumisista. Kun taas Alasuutarin (1994) mukaan tutkija voi osoittaa yleistettävyyttä osaamalla yhdistää erilaisia havaintoja toisiinsa. Eskola ja Suoranta (2000) tiivistävät yleistettävyyden tarkoittavan tulkinnan syvyyttä ja kestävyyttä. (Vilka 2021b, tulkinnan yleistäminen.)

Tähän tarkastelutapaan lisäten Aaltio, Juuti ja Puusa (2020, V) tuovat esille, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden kautta. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten uskottavina tutkimuksen tuloksia pidetään. Tutkimustulosten uskottavuuteen vaikuttaa se, että aineiston keruun koetaan olleen asianmukaisesti tehty ja huolellisesti analysoitu. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkija pystyy vakuuttamaan lukijat ammattitaidostaan valita oikeanlaiset menetelmät ja lähestymistavat tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Jotta tutkimus on eettinen, tulee tutkijan noudattaa eettisiä periaatteita koko opinnäytetyöprosessin ajan. (Aaltio, ym. 2020, V.) Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, 12) mukaan luotettavuus koostuu siitä, että tutkija on sitoutunut hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteisiin. Nämä koostuvat luotettavuudesta, rehellisyydestä, arvostuksesta ja vastuunkannosta. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija varmistaa koko tutkimusprosessin ajan suunnittelun, menetelmien, analyysien ja voimavarojen käytön laadun. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12.) Patton (2002, 542–550) tuo esille, että aineiston luotettavuutta eli validiteettia voidaan tarkastella sisäisen validiteetin, ulkoisen validiteetin sekä objektiivisuuden yhdistelmällä. Sisäisellä validiteetillä tarkoitetaan tutkijan taidon ja pätevyyden lisäksi tutkijasta mahdollisesti riippuvaisia vaikutuksia, jolloin tutkijan aiemmat kokemukset ja taustat voivat vaikuttaa lopputulokseen. Ulkoinen validiteetti sisältää eri näkökulmat luotujen käsitteiden tarkasteluun, jolloin pätevyys pohjautuu oikeudenmukaiseen otokseen, joka ei aina edusta suurta otantaa. Kun taas objektiivisuudella viitataan siihen, miten teoriaa voidaan yleistää esimerkiksi pienen otannan tutkimuksessa. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan luotettavuuden tarkastelussa korostuu aina tutkijan oma rehellisyys, sillä luotettavuutta tarkastellaan tutkijan tekemien valintojen perusteella. Tutkijan on tuotava ilmi tutkimuksessaan, että miksi näitä valintoja on tehty, mistä joukosta näihin valintoihin on päädytty ja miten lopulliset ratkaisut ovat muodostuneet. (Vilka 2021b, tutkimuksen luotettavuus.)

5 Tutkimuksen tulokset

Aineiston analyysin tuloksena syntyi kuusi pääteemaa, jotka ovat myyjien sosiaaliset taidot, toimialaosaaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä luottamus, koulutukset, vertaistuki ja -oppiminen sekä hyvä johtajuus. Kolme ensimmäistä pääteemaa eli sosiaaliset taidot, toimialaosaaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä luottamus kuuluvat yläluokan myyjien osaaminen alle. Kun taas loput kolme pääteemaa eli koulutukset, vertaistuki ja -oppiminen sekä hyvä johtajuus kuuluvat yläluokan johdon tuki alle. Kuviossa 8 on kuvattu pääteemojen lisäksi yläluokat, jotta pääteemoihin syventyminen olisi lukijalle sujuvampaa. Luvussa kuvataan ensin aineistosta nousutta käsitystä arvopohjaisesta myynnistä, jonka jälkeen syvennytään kuuteen edellä mainittuun teemaan.



Kuvio 8. Tutkimuksen pääteemat

5.1 Arvopohjainen myynti

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut kokemusta strategiatason arvopohjaisesta myynnistä, vaikka lähes jokainen oli tehnyt tai johtanut arvopohjaista myyntiä. Arvopohjaista myyntiä kuvattiin ratkaisukeskeiseksi myynniksi niin, että jokaisen ratkaisun tärkeimpänä tavoitteena on tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa ilmeni, että lisäarvon tehtävä on parantaa tai tehostaa asiakkaan prosesseja. Yksi haastateltavista toi ilmi tärkeyden ymmärtää, että millainen odotusarvo

asiakkaalla on toimittajayrityksen ratkaisusta luodakseen heille lisäarvoa. Tällöin toimittajayrityksen tulee ymmärtää asiakkaan peruskriteerit eli sellaiset perusteet, jotka vaikuttavat heidän valintoihinsa.

Meidän olisi hyvä ymmärtää, että mitä se arvostaa ja mikä on se tärkein kriteeri. Mitä se ostaa, jos me muodostetaan sitten taas myyntiprosessissa viesti, että hei tän verran me kasvatetaan teille liikevaihtoa. Ja se on hakemassa kuitenkin kustannussäästöjä, niin silloinhan ne ei kohtaa ne odotusarvot eli kyllä se aina lähtee ensiksi siitä, että ymmärtää sen asiakkaan. Sitten toisaalta, jos asiakas on siinä ostoprosessissa vähän hakoteillä, niin meidän tarvitsee auttaa myös sitä. Joskus asiakas jopa muodostaa sen näkemyksen uudestaan, mutta aika harvoin. Eli mitä aikaisemmassa vaiheessa me ymmärretään se asiakkaan kriteeri, sitä paremmin voi muodostaa sitten sen meidän oman viestin ja tarjouksen sen mukaiseksi, että se vastaa sitä odotusarvoa - - (H4)

Arvopohjaista myyntiä kuvattiin arvoa tuottavana yhteistyönä, jonka tulokulmana on lähtökohtaisesti aina kehittäminen. Yksi haastateltava toi ilmi, että se pohjautuu aina asiakkaan arvojen ja toimittajayrityksen arvojen kohtaamiseen, kun taas suurin osa haastateltavista toi ilmi, että sen perimmäinen syy on hakea asiakkaalle säästöjä, lisää tuottoa tai lisätä tehokkuutta riippuen siitä, mikä on asiakkaan tärkein kriteeri. Myynnin tavoitteena on, että yhteistyö kehittyy sille asteelle, ettei asiakas enää vertaile toimittajayritystä kilpailijoihin ja tämä luo kannattavuutta myynnin näkökulmasta.

Kun haastateltavat puhuivat arvopohjaisesta myynnistä tai sen prosessien osista, he nostivat esille, että arvopohjaisen myynnin tärkeimmät elementit ovat syvä asiakasymmärrys, segmentointi ja targetointi eli kohdentaminen, roolit ja vastuut sekä kannattavuuden ymmärtäminen. Tutkimuksen mukaan arvopohjaisen myynnin parissa työskentelevien myyjien tulee ymmärtää heidän asiakkaidensa liiketoimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämä sekä asiakkaan ostoprosessin tunteminen luovat lähtökohdat syvälle asiakasymmärrykselle. Myyjän tulee asiakkaan ostoprosessin myötä ymmärtää, että onko heidän yrityksensä tarjoama osa asiakkaan strategiaa, vai tehdäänkö suoritteita sittenkin asiakkaan strategian laitamilla. Eli myyjien tulee ymmärtää, mihin kohtaan asiakkaan ostoprosessia heidän oma tarjontansa kohdistuu ja heidän tulee osata sijoittaa oma tarjoama suoraan asiakkaan strategiaan. Haastateltavat toivat esille, että syvässä asiakasymmärryksessä korostuu myyjien taito ymmärtää heidän asiakkaidensa keskeiset haasteet ja samalla oman tuotetarjoaman sisältä siihen sopivat ratkaisut. Jotta myyjät voivat ymmärtää heidän asiakkaitaan

mahdollisimman laaja-alaisesti, tulee heidän tietää asiakkaidensa tärkeimmät kriteerit sekä osata kriittistä tiedonhankintaa.

Aineistosta nousi esille, että arvopohjaisessa myynnissä on tärkeää segmentoida asiakkaat, jotta tiedetään, kenen kanssa halutaan tuottaa yhteinen arvonluontiprosessi. Osa haastateltavista nosti esille, että segmentointi ja kohdentaminen on markkinoinnin osa-aluetta, ja sen tarkoituksena on tukea myyjien tekemistä. Moni haastateltava toikin ilmi, että arvopohjaisessa myynnissä kuin muussakin myyntityössä markkinoinnin ja myynnin tulisi toimia enemmän limittäin.

Just näin ja paino siinä, että siitä tulee se vertaistuki, koska sitten vielä tänäkin päivänä ja mitä isommasta organisaatiosta on kyse niin on tää markkinointi versus myynti. Määhän paasaan nyt niinku, että se on hei menneen talven lumia, mutta totuus on se, että mitä isompi yritys ja kansainvälisempi on niin siellä on valta-asettelut niin vahvoja, että ei myynti ja markkinointi vielä tänäkään päivänä eikä vielä huomennakaan päädy samoihin tavoitteisiin ja tää pitää niinku tietyllä tavalla hyväksyä ja ymmärtää ennen kuin lähtee esimerkiksi markkinointi edellä viemään arvonluontia. Ja minusta se lähtee sieltä myyjien keskuudesta ja myynnin johtamisen hankskoista. Tukea voi. Mutta se on minusta myynnin oma juttu enemmänkin. (H1)

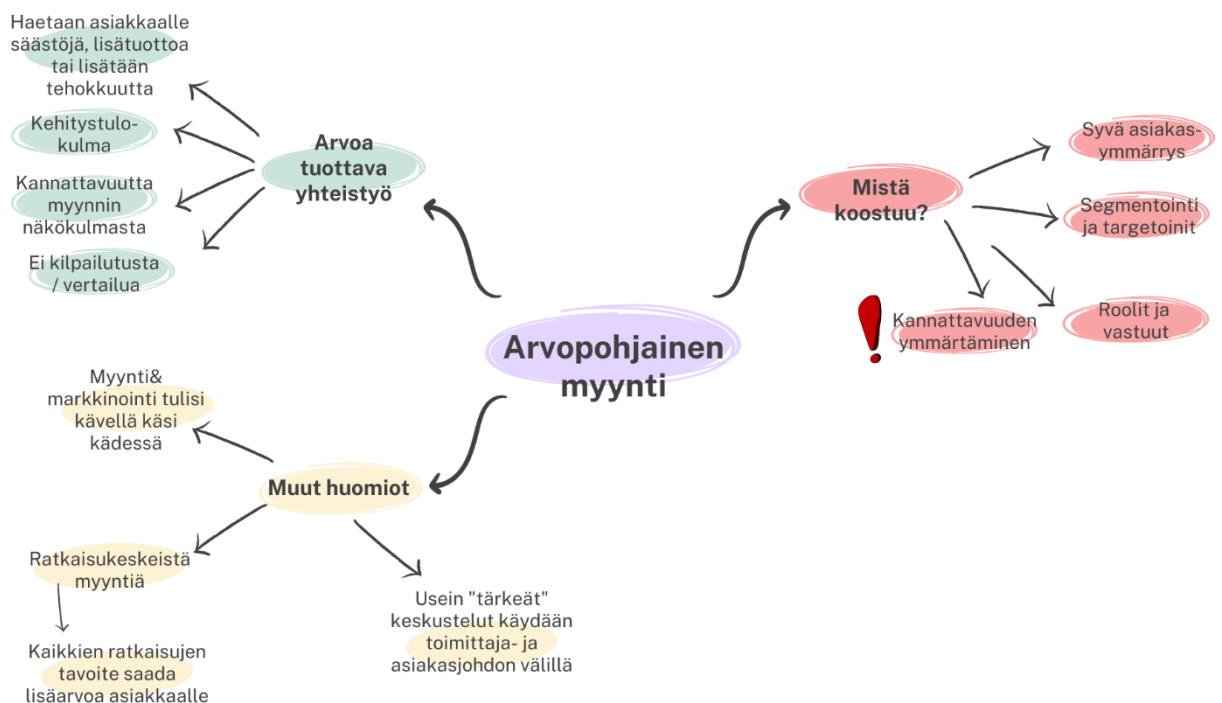
Haastateltavien mukaan arvopohjaisessa myynnissä korostuu, että myyjät ymmärtävät kenen kanssa he keskustelevat. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjien tulee ymmärtää, millaisia rooleja asiakasorganisaatiossa on, ja kenellä heistä on edellytyksiä tehdä päätöksiä. Lisäksi haastateltavat pitivät arvopohjaisessa myynnissä erityisen tärkeänä kannattavuuden ymmärtämistä. Tällöin korostuu myyjien analyyttinen työskentelyote ja ymmärrys siitä, miten lisämyynti ja hinnoittelu vaikuttavat kannattavuuteen. Haastateltavat kokivat, että myyjien tulee osata lukea tärkeitä tunnuslukuja. Arvopohjaisessa myynnissä yhteistyöprojektit ovat usein pitkiä, jonka vuoksi on erittäin tärkeää ymmärtää, miten hinnoittelu toimii.

Yksi haastateltavista toi ilmi, että hänen mielestään arvopohjaista myyntiä ei voi tehdä ylhäältä alaspäin. Hänen mielestään myyjän tulisi olla erityisen sitoutunut ja omistautunut, jotta arvopohjaista myyntiä voidaan harjoittaa. Tällöin korostuu myyjän kyky hakea tarvittaessa tukea johdolta. Osa haastateltavista taas toi ilmi, että heillä arvopohjaista myyntiä harjoitettiin useimmiten johtoportaiden välillä. Vasta, kun toimittaja- ja asiakasyrityksen johto olivat keskustelleet yhteistyöstä, tuotiin tapaus myyjille. Näin koettiin, että myyjän on helpompi syventyä johdon käsittelemästä isommasta kokonaisuudesta, yksityiskohtaisempaan asiakastyöhön. Yksi haastateltavista toi

kuitenkin esille, että heillä myyjä otetaan mukaan johdon tärkeisiin strategiapalaveriin, jotta he saavat mahdollisimman laajan ymmärryksen yrityksen oman tarjoaman lisäksi asiakkaan tarpeista nyt ja tulevaisuudessa.

Me saatetaan tehdä tämmöisiä strategisia johdon palavereita, johon minä ja meidän muita johtajia osallistuu myyjien tueksi ja sitten siellä käydään 3–5 vuoden näkökulmasta sitä strategiaa eteenpäin ja halutaan ymmärtää asiakkaan tarpeita ja auttaa sitä kautta sitä myyjää vahvistamaan sitä omaa tarjoamaosaamista tän asiakkaan mahdollisiin tulevaisuuden tarpeisiin. (H2)

Alla kuviossa 9 on kuvattuna haastattelujen pohjalta arvopohjaista myyntiä.

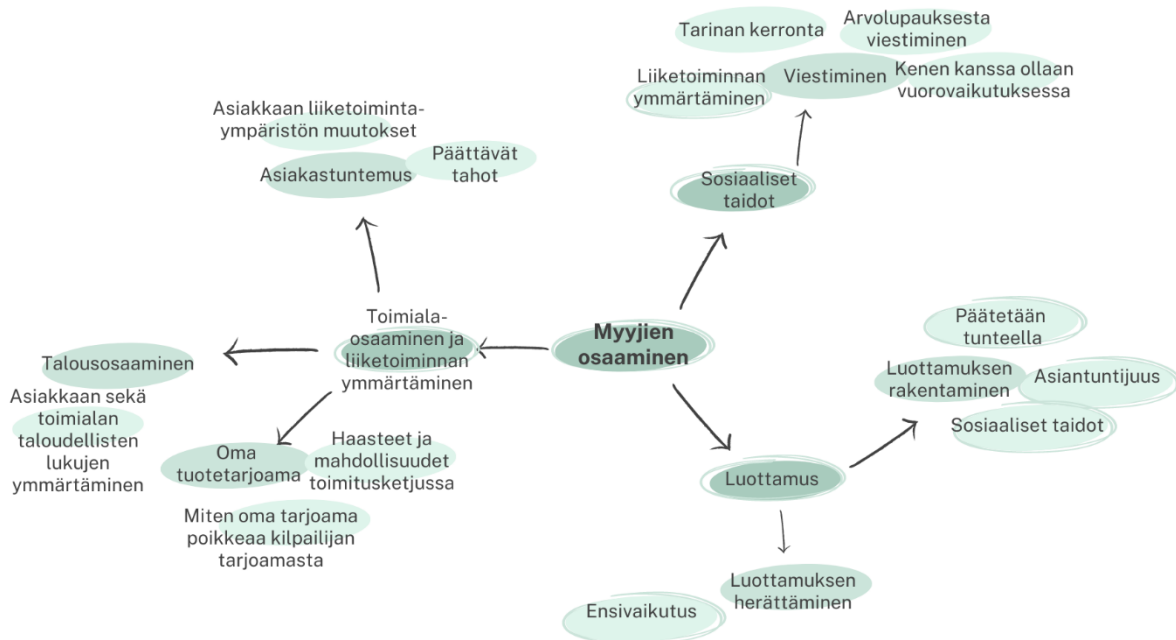


Kuvio 9. Aineiston pohjalta kuvattu arvopohjainen myynti

5.2 Myyjien osaaminen arvopohjaisessa myynnissä

Tässä alaluvussa syvennytään aineiston pohjalta nousseisiin kolmeen pääteemaan, joita haastattelut pitivät tärkeänä osaamisalueena myyjillä arvopohjaisessa myynnissä. Nämä kolme teemaa ovat sosiaaliset taidot, toimialaosaaminen ja liiketoiminnan ymmärtäminen sekä luottamus. Näiden lisäksi haastatteluista nousi esille, että arvopohjaisessa myynnissä pärjää järjestelmällinen, täsmällinen sekä oppimishaluinen myyjä, joka osaa pyytää apua, jakaa tietoa sekä ottaa oppia

jokaisesta myyntitapauksesta. Kuviossa 10 on kuvattuna aineiston pohjalta millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä.



Kuvio 10. Aineiston pohjalta kuvattu myyjien osaamistarve arvopohjaisessa myynnissä

Myyjien sosiaaliset taidot

Lähes jokainen haastateltava toi ilmi jollain tapaa, että arvopohjaisessa myynnissä myyjän yksi tärkeimmistä taidoista on osata kommunikoida ja viestiä asiakkaan kanssa sujuvasti. Sosiaalisten taitojen alateemaan eli viestimiseen haastateltavat nostivat arvopohjaisen myyntiprosessin yhden tärkeimmistä osista eli arvolupauksesta viestimisen. Tällöin myyjän tulisi ymmärtää hieman psykologiaa ja filosofiaa, jotta hän kykenee ymmärtämään, miksi joku ihminen käyttäytyy, niin kuin hän käyttäytyy. Ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta myyjä pystyy ymmärtämään miksi ja minkälainen viestiminen on onnistunutta viestintää kyseisen asiakkaan kanssa. Arvolupauksen viestimisessä nähtiin tärkeänä, jotta myyjä onnistuu sanoittamaan arvolupauksen niin, että asiakas ymmärtää, että se on laadittu vain ja ainoastaan heitä varten. Tällöin on tärkeä osata myös kuvata vaikutuksia yksinkertaistettuna sopivalle ostajalle, esimerkiksi toimitusjohtajalle numeraalisesti, kun taas henkilöstöreskontrapäällikölle mahdollisesti sairauspoissaolojen vähenemisenä.

- - koska esimerkiksi, jos myydään toimitusjohtajille, niin sun pitää pystyä numeraalisesi hyvin usein kertomaan, että tää tuo teille säästöjä näin paljon tai tehokkuutta näin paljon. Jos se taas on henkilöstöjohtaja siellä ostajana, niin sun pitää pystyä kertomaan, että tää vähentää teidän sairaspöissaoloja näin paljon tai lisää teidän työtyytyväisyyttä näin paljon tai jos siellä on sitten joku laatupäällikkö tai muuta ostamassa, niin sitten sun pitää osata kertoa, että tuota noin niin tää lisää teidän palvelun asiakastytytyväisyyttä ja laatua näihin paljon. (H5)

Lisäksi arvolupaus tulisi viestiä asiakkaalle hänen ostokriteereidensä mukaisesti. Tällä tarkoitetaan, että arvolupauksen tulee vastata asiakkaan ensisijaista tarvetta. Esimerkiksi jos asiakas hakee kustannussäästöjä, on myyjän turha viestiä siitä, kuinka paljon he toimittajayrityksenä voivat lisätä kyseisen yrityksen liikevaihtoa, vaan tällöin viestin tulisi koskea kustannussäästöjä. Arvolupauksen laatimisessa korostuu myös myyjän osaaminen asiakkaan liiketoiminnan ympärillä, jotta voi asettaa ratkaisut suoraan vastaamaan asiakkaan prosesseihin. Näiden lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että arvopohjaisessa myynnissä pärjää sellainen tyyppi, jolla on itsellään taito ja halu sosialisoida sekä luoda verkostoa ympärilleen.

Haastatteluista ilmeni, että arvopohjaisessa myynnissä myyjillä tulee olla hyvät argumentointitaidot sekä ymmärrys siitä, kenen kanssa neuvotteluja käydään. Usein, varsinkin mitä isommasta hankkeesta puhutaan, sitä useammalle tarjous tulee esittää. Tässä korostuu myyjän taito osata lukea erilaisia ihmistyyppisiä ja osata kuvata ja esittää omat ratkaisut kohdeyleisölle heitä puhuttelevalta tavalla. Lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että myyjien on helpompaa argumentoida asiakkaan kanssa, kun hän tuntee oman tuotetarjoamansa mahdollisimman hyvin. Myyjän osaaminen neuvotteluissa koettiin olevan parempaa, jos myyntijohto on asettanut tietynlaisia raameja myynnin tueksi. Tällaisia voi olla esimerkiksi säännöt hinnoittelussa tai toimituksessa. Neuvottelu- ja argumentointitaidot koettiin tärkeinä, sillä niiden avulla pystytään haastamaan asiakkaan ajattelutapaa sekä todennäköisemmin vietyä kauppa loppuun saakka.

Haastatteluista nousi esille, että luottamusta voidaan herättää tarinan kerronnalla. Haastateltavat toivat esille, että tarinankerronta myyjän osaamisalueena on erityisen tärkeä, sillä tarinat vahvistavat myyjän kertoman viestin ja näin siitä tulee uskottavampi. Haastateltavat kokivat, että mitä enemmän myyjällä on kokemusta, sitä luontevammin hän osaa kertoa tarinan. Pelkästään kuitenkin suullinen osaaminen ei riitä, vaan viesti tulisi osata lisäksi kuvata kirjallisesti uskottavalla ja selkeällä tavalla. Yksi haastateltava toi esille, että harmillisesti usein sosiaalisesti taitava keskustelija ei osakaan esittää viestiä yhtä taitavasti kirjallisessa muodossa. Haastateltavat toivat esille,

että tarinan kerronta onnistuu luontevammin myyjältä, joka osaa kuunnella. Kun myyjä kuuntelee asiakastaan ja muita ympärillä olevia tahoja, sekä asiantuntijoita oman organisaation sisältä, hän rakentaa tietopankkia, jonka avulla tarinan kerronta ja viestiminen helpottuu. Lisäksi yleistietämys koettiin tärkeänä osaamisena myyjillä. Yhden haastateltavan mielestä tämä korostui ainakin yritysten välisessä myynnissä.

- - myyjällä on hyvä olla esimerkiksi ihan tämmöistä perinteistä verkostoitumistaitoa, että hän osaa keskustella eri sidosryhmien kanssa, jotka siinä asiakkaan toimintaympäristössä toimivat. Ja sitä kautta pystyy muodostamaan kokonaiskuvan asiakkaan liiketoiminnasta. (H2)

Itse arvostan hyvää yleistietoa, jolloin pystyy niin kun keskustella mistä asiasta tahansa niin monesti kumminkin, varsinkin, kun on kyse yritysten välisestä myynnistä niin se luottamus on tärkeä. Totta kai kuluttajillekin on, mutta kuluttajalla on monesti paljon nopeampaa se ostosykli, että talotkin ostetaan kumminkin vaikka kuukauden sisään jostain päätöksestä ja sitten yrityksessä saatetaan olla vaikka kaksi vuotta, tutkitaan ja testataan ja tavallaan siellä on paljon enemmän tämmöistä testaamista ja muuta. Niin tavallaan semmoinen yleissivistys sen suhteen luomisessa on tärkeitä ja sitten tavallaan mun mielestä se voi olla toimialaosaamista tai semmoista asiakas.. keskusteluosaamista, jolla pystytään tuomaan sinne lisäarvoa ja tavallaan ehkä siirtää sellaista. Sosiaalisesti kyvykäs keskustelija on monesti hyvä siinä myyntitilanteessa. (H3)

Lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että luottamusta voidaan rakentaa myyjien kyvyllä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaympäristöä niin, että he kykenevät myös keskustelemaan asiakkaan sidosryhmien kanssa, jolloin heidän kokonaiskuvansa asiakkaan liiketoiminnasta muodostuu.

Asiakkaan toimialan ja liiketoiminnan ymmärtäminen

Toisena erittäin isona myyjien osaamistarpeena koettiin, että myyjä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja toimialaa. Kuvion 10 mukaisesti tämän pääteeman tärkeimmät alateemat jakautuvat asiakastuntemukseen, omaan tuotetarjoaman tuntemiseen sekä talousosaamiseen.

Haastateltavat nostivat esille, että myyjien tulee osata käyttää heidän työtään tukevaa teknologiaa, jotta he voivat arvioida ja analysoida heidän asiakkaidensa liiketoimintaa. Sitä kautta myyjät voivat saada tietoa esimerkiksi siitä, että millaisia haasteita asiakasyrityksellä on, tai millainen on asiakkaan ostopotentiaali. Teknologiaosaaminen nähtiin auttavan asiakastuntemuksessa, mutta myös edistävän talousosaamista. Tutkimuksessa haastateltavat toivat esille, että myyjien on

ymmärrettävä asiakkaan taloudellisia lukuja, jotta he hahmottavat mistä onnistunut liiketoiminta koostuu ja miten hinnoittelu toimii kunkin asiakkaan kohdalla.

Että, kun ymmärtää sen yrityksen liiketoiminnan, niin osaa ehkä suhteuttaa sitten niitä tiettyjä lukuja siihen. Että minkälaista tulosta ne vaikka tekee tai minkälaista liikevaihtoa ja muuta niin. Ymmärtää sen, että mitä joku tuote tai palvelu maksaa ja miltä se tavallaan tuntuu asiakkaille - - (H6)

Muutenkin haastateltavat nostivat esille, että myyjien tulee ymmärtää heidän asiakkaidensa mahdolliset muutokset liiketoiminnassaan sekä vallitseva kilpailutilanne, jotta he osaavat luoda ja myydä arvoa. Myyjien on tärkeä ymmärtää, minkälaiset tarjoukset kilpaileva yritys voi luoda, jotta he voivat analysoida ja kehittää omaa tarjoustaan. Myyjien tulisi pohtia, että onko heillä voittava tarjous ja minkälaiset tekijät tekevät tarjouksesta voittavan. Mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat asiakkaalle tärkeimmät kriteerit ja mitä mahdollisia haasteita, muutoksia tai suunnitelmia heillä on, jotka tulisi ottaa huomioon tässä kohtaa.

Haastattelujen perusteella myyjät osaavat rakentaa voittavan tarjouksen, kun heillä on vahva osaaminen omasta tuotetarjoamastaan ja ymmärrys siitä, että miten se poikkeaa esimerkiksi kilpailijan tarjoamasta. Tässä korostuu myös aiemmin jo mainittuna myyjien ymmärrys mihin kohtaa asiakkaan strategiaa heidän suoritteensa kohdistuvat. Ovatko he asiakkaan strategian keskiössä? Mihin kohtaan asiakkaan arvoketjua heidän tarjoama sijoittuu? Oman tuotetarjoaman ymmärtämiseen liittyy myös vahvasti ymmärrys oman toimitusketjun haasteista ja mahdollisuuksista.

- - mitä eri muita vaihtoehtoja on elikkä ymmärtää laaja-alaisesti se oman yrityksen tarjoaman. Ymmärtää erilaiset haasteet ja mahdollisuudet siinä toimitusketjussa. Elikkä. Ehkä siinä vaiheessa tulee myös myyjälle vaatimus pystyä johtamaan ihmisiä matriisiorganisaatiossa. Juuri niitä ihmisiä, jotka siellä omassa yrityksessä osallistuu mahdollisesti siihen tarjouksen tekoon omana tukena. (H2)

Aineistosta nousi esille, että myyjillä on kyky ymmärtää laajempia kokonaisuuksia silloin, kun hänellä on vahva osaaminen omasta tuotetarjoamastaan. Samalla korostuu myyjän tarve tietää, millaisia ratkaisuja asiakkaalla on jo käytössä. Tällöin myyjä ymmärtää, millaisia ratkaisuja hän voi tarjota yksittäisten uusien tai jo olemassa olevien ratkaisujen ympärille, jotka luovat lisäarvoa asiakkaalle. Näin toimittajayrityksellä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista.

Myös liiketoimintaosaamiseen ja toimialan ymmärtämiseen liittyy vahvasti myyjien sosiaaliset taidot sekä ymmärrys asiakasorganisaation erilaisista rooleista. Argumentointitaidot sekä keskustelutaidot sidosryhmien kanssa nähtiin tärkeänä osana myyjien sosiaalisia taitoja. Myyjällä koettiin olevan paremmat valmiudet argumentoida ja neuvotella tarjouksesta, kun hän ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja toimialaa laajasti. Haastatteluista nousi esille, että myyjien toimialaosaaminen kasvaa, kun myyjät keskustelevat sidosryhmien kanssa.

Luottamuksen herättäminen

Arvopohjaisessa myynnissä kaikki perustuu luottamukseen toimittaja- ja asiakasyrityksen välillä. Myyjien taito herättää luottamusta koettiin tärkeänä osana arvopohjaista yritysten välistä myyntiä, sillä usein suuremmissakin organisaatioissa päätetään tunteella.

Yritysten välisten myynnistä niin se niin kun luottamus on kuitenkin tärkeä. (H3)

Kun päätetään tunteella, koettiin, että ratkaisuja ja hyötyjä tärkeämpää on, millaisen tiimin kanssa asiakasyritys pääsee tekemään yhteistyötä sekä millaisen tunteen toimittajayrityksen myyjä saa asiakkaalleen.

Mutta tunteet on paljon suuremmassa roolissa myynnissä sekä asiakkaan ostamisessa että monta kertaa tänä päivänä ne ratkaisut on jopa ne hyödytkin saattaa olla yhteismitallisia asiakkaalle eli monesti teknisissä ratkaisuissa ja tässä mitä myydään niissä ei ole hirveän isoja eroja, jolloinka sitten arvo muodostuukin siitä, että minkälainen tiimi sulla on niinku sen asiakkaan kanssa. Mä oon monta kertaa törmännyt, että asiakkaalta on kysytty miksi te valitsette meidät. No teidän kanssa oli niin mukava tehdä töitä, että tunnutte hyvältä ja teidän kanssa me uskotaan että onnistutaan. (H4)

Positiivisten tunteiden herättämisen lisäksi myyjällä tulee olla perustelut tarjoamalleen kunnossa, sillä vaikuttavuutta mitataan aina faktojen perusteella.

Luottamuksen herättämisessä korostui asiakkaan kokema ensivaikutus. Ensimmäisillä keskustelukerroilla tärkeimpänä asiana nähtiin, että myyjä osaa rakentaa luottamusta. Tässä korostui, että myyjien tulee olla järjestelmällisiä ja täsmällisiä. Positiivinen ensivaikutus nähtiin riippuvaiseksi myyjien kommunikointitaidoista, sillä myyjällä tulee olla kyky osata esittää oikeita kysymyksiä asiakkailleen. Lisäksi koettiin, että uteliasluonteinen myyjä osasi paremmin substanssiosaamista ja

tällöin pystyi syvällisemmin ymmärtämään, miten omalla tarjoamallaan voi ratkaista asiakkaan ongelmia.

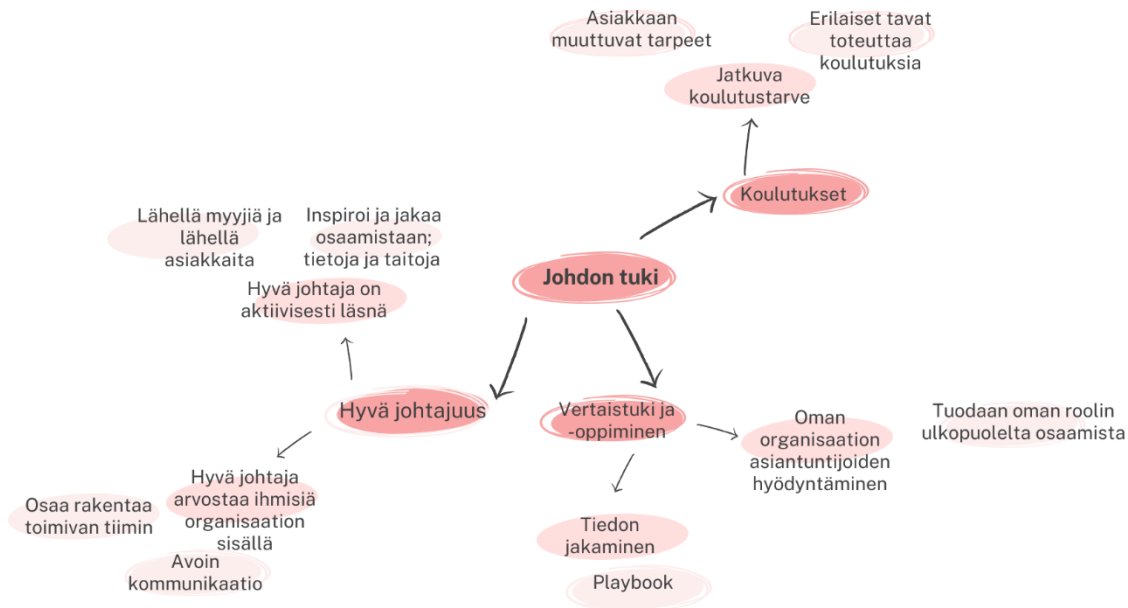
- - niinku alat rakentamaan sitä luottamusta ja se tapahtuu tietenkin niin, että sä oot täsmällinen ja sä pystyt hyvin kommunikoimaan - - (H4)

Vuorovaikutustaidot nostettiin esille yleistietämyksen puitteissa, eli kun myyjällä on yleistietämystä esimerkiksi asiakkaan liiketoiminnasta ja toimialasta, hän pystyi herättämään luottamusta keskustellessaan näistä asiakkaan kanssa, ja täten tuomaan myös lisäarvoa asiakkaalle.

Yksi haastateltavista toi lisäksi ilmi, että vaikka toimittajayrityksellä olisi kuinka voittava tarjous, parhailla mahdollisilla ratkaisuilla, mutta myyjä ei saa rakennettua asiakkaalle luottamusta heidän yritystään, tiimiään ja tarjoamaa kohtaan, niin lopulta kauppaa ei synny. Haastateltava toi esille, että kun myyjän ja asiakkaan luottamus ja kemia pelaavat yhteen, niin syntyy ihan omanlaista arvoa, josta voisi puhua tunnearvona. Tällöin voidaan hetkellisesti unohtaa tekninen arvontuottaminen.

5.3 Johdon tuki myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä

Tässä alaluvussa syvennytään aineiston pohjalta nousseisiin kolmeen pääteemaan, joiden avulla johto voi tukea myyjien osaamisen kehittymistä arvopohjaisessa myynnissä. Aineistosta nousi esille, että johto voi tukea myyjien osaamista tarjoamalla koulutuksia sekä tilaisuuksia, missä myyjät pääsevät vertaisoppimaan ja saamaan vertaistukea. Lisäksi luvussa kuvataan hyvää johtajuutta, sillä hyvillä johtajuustaidoilla on suuri merkitys myyjien kehittämisessä. Kuviossa 11 on kuvattu aineiston pohjalta, millaista johdon tukea myyjät tarvitsevat arvopohjaisen myynnin osaamisen kehittämisessä.



Kuvio 11. Aineiston pohjalta kuvattu tarve johdon tuelle arvopohjaisessa myynnissä

Koulutukset

Johdon tarjoamilla koulutuksilla koettiin olevan suuri painoarvo myyjien osaamisessa arvopohjaisessa myynnissä, sillä koulutuksille nähtiin olevan jatkuva tarve. Miksi koulutukset nähtiin tärkeässä roolissa arvopohjaisessa myynnissä? Haastatteluista nousi esille, että arvopohjaisessa myynnissä asiakkaan liiketoiminnan sekä toimialan ymmärtäminen ovat erityisen suuressa roolissa, jonka vuoksi arvopohjaisessa myynnissä asiakkaan muuttunut ja jatkuvasti muuttuva kuluttajakäyttäytyminen korreloi vahvasti tarvetta myyjien jatkuvaan kouluttautumiseen. Lisäksi haastatteluista nousi esille, että digitalisoituminen ja sen tuomat uudet avut myynnin tueksi luovat koulutustarvetta arvopohjaisessa myynnissä toimivien myyjien keskuuteen. Lisäksi asiakkaan segmentoinnin kohdalla varsinkin on osaamisvajetta ja koulutustarvetta, sillä myyjät ovat vielä huokassa sen suhteen, että mitä markkinointi tekee tukeakseen myyntiä.

Mä sanoisin että kolme suurinta asiaa mitä Gartner ja McKinsey on tutkinut, että minkä takia myyjät on tällä hetkellä koulutuksen tarpeessa on tää asiakkaan muuttunut kuluttajakäyttäytyminen. Se on ihan selkeä haaste. Se muuttaa sitä myyjänkin toimintamallia, koska se ostamisen valta mäkin voin rehellisesti sanoa, että mäkin oon ajatellut, että minun asiakkaat, ei yrityksen asiakkaat, vaan minun asiakkaat ja minulla on ollut se valta viedä heille tiedätkö tarjottimella niitä asioita? Nythän kyllä kylmä fakta on se, että valta on asiakkaalla. Se ei ole enää myyjällä ja se on saanut aikaan sellaisen murroksen, että myyjätkin on ihan helisemässä, että mitä se mikä

heidän rooli sitten tässä kokonaisuudessa tai jossain myyntitunnelissa tai funnelissa on eli asiakkaan muuttunut kuluttajakäyttäytyminen. Siitä myyjät tarvitsisi ihan hirveästi tänä päivänä lisää tietoa ja siitä myynnin ja markkinoinnin integraatiosta. Mitä markkinoinnin tulisi tehdä tukeakseen myyjää ja mitä roolia myyjälle jää vastuun mielessä - - (H1)

Haastatteluissa tuotiin esille, että yrityksillä on erilaisia tarpeita myyjien koulutukseen, mutta myös erilaisia tapoja toteuttaa koulutuksia. Yhdessä yrityksessä myyjät laitettiin mukaan messuille. Sen lisäksi, että tämä on myyjille kouluttautumista, on tämä myös hyvin vahvasti vertaisoppimista, sillä myyjien tärkein tehtävä messuilla on katsoa ja oppia, sekä kehittää keskustelukyvykkyyttä eri tahojen kanssa. Lisäksi heidän tavoitteensa on kuunnella miten organisaation muut messuilla olevat työntekijät puhuvat yrityksen tarjoamasta ja ottaa tästä oppia itselleen jatkoa varten. Haastatteluista nousi ilmi, että arvopohjaisessa myynnissä myyjät kokivat tarvetta arvonluonnista, jotta he ymmärtävät minkä tyyppisellä arvonluonnilla pystytään erottautumaan kilpailijoista. Lisäksi koulutukset saattoivat sisältää markkinoinnin ja myynnin integraatiota, kuten mitä markkinointi voi tehdä tukeakseen myyntiä tai toisin päin, sekä osaamisprofiilia ja sen kehittämistä. Osaamisprofiilin kehittämiseen liittyi vahvasti oman tuotetarjoaman ja niiden ominaisuuksien kautta asiakkaan vision suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa. Johdon tarjoamien koulutusten avulla myyjien yksi tärkeimmistä osaamisalueista oli kehittää syvempää ymmärrystä yrityksen omasta tuotetarjoamastaan. Tällöin koulutuksen sisällön tuli sisältää tämänhetkisen tarjoaman tilanne sekä näkemys tulevaisuuden tarjoamasta. Samalla tavalla koulutuksen tuli sisältää oman tarjoaman lisäksi syvempää ymmärrystä asiakkaan toimintaympäristöstä sekä toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa, jolloin myyjä voi ymmärtää asiakkaan tarpeet paremmin.

Myös erilaiset materiaalit nähtiin koulutuksen kanssa samanarvoisessa asemassa myyjien osaamisen tukemisessa ja kehittämisessä. Johdon tarjoamat erilaiset materiaalit nähtiin tukevan myyjien päivittäisiä työtehtäviä arvopohjaisessa myynnissä. Tällaisia materiaaleja olivat esimerkiksi erilaiset winplanit eli voittavan tarjouksen työkalut, joiden avulla nähtiin asiakkaan tärkeimmät kriteerit ja pystyttiin analysoimaan, että onko nämä kriteerit otettu huomioon sekä ketkä ovat asiakasorganisaation päättävät tahot. Myyjien työtä nähtiin myös helpottavan asiakassegmentoidut materiaalit, joissa oli lajiteltu jo suoraan asiakas- tai asiakkuustyyppit, niiden vaikutukset, ostopotentiaalit sekä kaikki pienetkin yksityiskohdat, jotka voivat vaikuttaa myyntitilanteeseen.

Haastatteluissa tuotiin esille, että yritykset voivat jakaa erillistä koulutusrahaa, jolloin oppimishalu on usein myyjästä itsestään riippuvaista. Haastatteluista kuitenkin nousi esille, että useimmiten koulutuksia järjestetään automaattisesti tietyn väliajoin. Tällöin koulutukset olivat suunnattu koko myyntiosastolle, tai pienemmille tiimeille, muttei lähes koskaan henkilökohtaisesti tiettyä myyjää ajatellen. Osassa yrityksissä myös järjestettiin koulutuksia sen mukaan, miten myyjät niitä toivoivat ja yksi haastateltava toi esille, että heillä johto saattaa järjestää henkilökohtaisia koulutuksia sellaisille myyjille, joissa nähdään potentiaalia kasvaa yrityksessä mahdollisesti myös muihin tehtäviin. Tällöin heille räätälöidään täysin oma koulutus.

- - häntä autetaan ensinnäkin ymmärtämään paremmin se koko yrityksen muu tuoteportfolio. Mitä yrityksellä on tarjolla nyt? Mitä siellä on tarjolla tulevaisuudessa? Mihin asiakkaan toimintaympäristö on menossa? Mihin asiakkaiden toiminta tai miksi asiakkaan toimintaympäristö on muuttumassa? Minkälaisia tarpeita asiakkaille tulee tulevaisuudessa? Ja sitten siellä on tämmöisiä hyvinkin yksilöllisiä harjoituksia siitä, että harjoitellaan jos myyjä on aiemmin tavannut vaikka siellä alemman johdon ihmisiä tai tämmöisiä tuoteasiantuntijoita, niin opetetaan kuinka keskustellaan ylemmän johdon kanssa. Minkälaisia tarpeita ylemmällä johdolla on? Minkälaisia esiintymistaitoja se vaatii? Minkälaista neuvottelutekniikkaa se vaatii? Että, niin kun ehkä voisi sanoa lyhyesti, että annetaan semmoinen kokonaisvaltaisempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, oman yrityksen tarjonnasta, mutta sitten myös tämmöisiä itse siihen kohtaamiseen liittyviä tarpeita koulutetaan. (H2)

Vertaistuki ja -oppiminen

Aineistosta nousi selkeästi esille, että myyjien osaamista voidaan tukea mahdollistamalla heille tilanteita ja tilaisuuksia, joissa he voivat vertaisoppia sekä saada vertaistukea. Kun osaamista jaetaan, on myyjien helpompi ymmärtää asiakkaiden ongelmia useammasta eri näkökulmasta. Lisäksi johto pystyy tukemaan myyjien työtä tarjoamalla heille oppimisympäristön, jossa organisaation tavoitteena on keskittyä hinnan sijasta arvoon.

Osa yrityksistä tarjosi myyjilleen esimerkiksi teemapäiviä, joissa käydään aina johdon etukäteen asettamia teemoja läpi. Teemapäivissä oli mahdollista hyödyntää oman organisaation muita asiantuntijoita ja jakaa tietoa. Teemapäivien tarkoituksena on käydä esimerkiksi läpi erilaisia aiheita, jossa keskustellaan, että missä kunkin asiakkaat menevät kyseisen aiheen eli teeman ympärillä. Tällöin usein myyjät saavat vertaistukea ja osaamista muiden myyntitapauksista. Lisäksi he voivat alkaa ennakoivasti luomaan arvoa omille asiakkailleen, jos huomaavat, että kollegat jo tekevät tietynlaisia arvonluonteja heidän asiakkailleen.

Myynnin johdon näkökulmasta meillä oli, sanotaan, että korkeintaan kaksi teemaa, jotka me otettiin siinä päivän aikana esille ja sen jälkeen me päästettiin ne myyjät keskustelemaan siitä, että missä heidän asiakkaat tän teeman ympärillä menee. Mitä ne siitä ajattelee, mitä ne kenties sen teeman näkökulmasta haluaa? Ja mitä toimenpiteitä se meiltä edellyttää ja sitten sen keskustelun jälkeen me kokoonnuttiin taas porukalla ja myyjät sai esittää toiveita, ajatuksia ja ideoita siitä tuesta mitä he tarvitsee sen asian eteenpäin viemiseksi. Ja nää koettiin valtavan tärkeäksi, sillä myyjien keskuudessa, että he eivät tietyllä tavalla menetä kasvojaan, että he tulevat yksin ja pyytävät apua johonkin asiaan, he tapaavat muita, tietävät missä yksittäisten teemojen ja tarpeiden tasolla mennään, että heidän asiakas ei pyydä mitään sellaista mitä kukaan muu asiakas ei. He tavallaan saavat siihen ymmärrystä. Ja saavat tukea siellä jo paikan päällä ja sitä viestiä johtoon, että OK mä tarvitsen ehkä koulutusta, webinaaria, taustatukea, jonkun tiimin benchmarkkausta tai mitä se ikinä onkaan ja se vietiin asialistatasolle sen yhden päivän aikana. (H1)

Lisäksi teemapäivissä myyjät pystyivät helposti tuomaan ilmi heidän tarvitsemiaan asioita, jotka johdon tehtävä on viedä eteenpäin. Päivistä saattoi nousta esille, esimerkiksi tietynlaisten järjestelmien puute tai kehittäminen sekä esimerkiksi tarve koulutukselle. Teemapäivien tärkein tehtävä oli kuitenkin saada tukea organisaation muilta työntekijöiltä ja johdolta, sekä jakaa tietoa ja osaamista kollegoiden kesken. Tämän koettiin kasvattavan tietopankkia ja syventävän samalla myyjien ymmärrystä omasta tarjoamastaan.

Arvopohjaisessa myynnissä koettiin erittäin tärkeäksi, että johto mahdollistaa myyjille matalankynnyksen tukea organisaation muilta asiantuntijoilta. Tällöin osaamista saadaan kartutettua oman roolin ulkopuolelta. Esimerkiksi organisaation tekninen asiantuntija pystyy laajentamaan myyjän tietotaitoja liittyen tuotteen tai palvelun tekniseen puoleen, kun taas markkinoinnin näkökulmasta myyjän tulisi ottaa oppia esimerkiksi heidän prosesseistaan ja kyetä asettamaan jaetut tiedot ja osaamiset omaan rooliin sopivaksi. Tällöin myyjän tulisi miettiä, että mitä tämä tarkoittaa hänen työtehtävässään. Haastatteluista nousi myös esille, että johdon tulee tuoda esille onnistuneita myyntitapauksia, joista voidaan ottaa mallia ja analysoida, miksi kyseiset myyntitapaukset ovat olleet onnistuneita. Samalla johdon tulee myös osata tuoda pöydälle epäonnistuneemmat myyntitarinat, joista tulee ottaa oppia ja samalla tavalla tuoda esille, miksi kyseinen myyntitapaus on epäonnistunut. Mitä jatkossa tulisi tehdä toisin?

Nautitaan niistä tuloksista. Nostetaan niitä pieniä onnistumisia viikoittain ja sillee ja toisaalta käsitellään niin kun niitä epäonnistumisiakin oppimisen kokemuksina. Eikä sillä tavalla, että sormi syyttää, että kun et päässyt tänä viikkona tuloksiin. (H5)

Ja sitten taas vastavuoroisesti niin jaetaan informaatiota ja käydään keissejä läpi ja annetaan mahdollisuus oppia. Plus, että sekä työn ohessa että tuota työn aikana ja aika usein se työn aikana oppiminen on tärkeintä. Elikkä, kuinka valmistaudutaan ja valmentautumaan keissikohtaisesti. Vaikkapa perustiedot on aika usein se on kolme kuukautta myyjällä se sisäänajo, että se ymmärtää mistä on kyse ja sitten lähtee tekemään ehkä ei vaikeampia keissejä vaan oli sitten arvopohjainen myyntiä tai mikä tahansa myyntiä, niin kyllä se aina vaatii sen oppimishalun ja organisaation oppimistuen. (H4)

Yksi haastateltava toi lisäksi ilmi, että hän johdon näkökulmasta tarjoaa ja jakaa tietoa paljon myyjilleen asiakkaidensa toimialasta esimerkiksi jakamalla uutisia ja linkkejä heidän toiminnastaan. Arvopohjaisessa myynnissä koettiin olevan tärkeää, että myyjien tietopankkia ja osaamista kasvatettiin jakamalla mahdollisimman paljon ideoita, ajatuksia sekä tietoa ylhäältä alaspäin. Tämän lisäksi tietoa tuli jakaa sivuttaissuunnassa.

Mutta tavallaan, että kun olisi kiinnostunut sinne sisälle päin, sieltä oppii juttujen nyansseja ja voi vaikuttaa mitä myy ja sitten samalla tavalla ulospäin, että jonkun verran kannattaisi aina käydä siellä sisällä katsomassa, sitten mennä ulos ja puolin ja toisin ja tuoda sieltä ulkoisia viestejä taaksepäin. Niin tavallaan pitää enemmän se linkkinä siinä yrityksen ja asiakkaiden välillä. (H3)

Miten tällaiset tilanteet ja tapaukset koettiin auttavan myyjien osaamisen kehittämisessä tai ylläpitämisessä? Tutkimuksessa selvisi, että toimivissa arvopohjaisissa myyntitapauksissa myyjät pystyvät johdon tuella kokoamaan omaa ”pelikirjaansa” jokaisesta asiakkaastaan. ”Pelikirjan” avulla myyjä joutuu hieman analysoimaan koettua ja jaettua tietoa myyntitapauksista, asiakkaan liiketoiminnasta sekä toimialasta. Tämän avulla myyjällä on parempi todennäköisyys saavuttaa onnistuneita myyntitapauksia myös jatkossa, sillä hän voi käyttää tätä koottua ”pelikirjaa” valmistautuessa myyntitapauksiin. Samanlaista osaamista nähtiin kerryttävän myyjät, jotka refleктоivat omaa osaamistaan, opittuja asioita ja muutenkin ovat aktiivisia sosiaalisen median, kuten LinkedIn -keskusteluissa alan asioista.

Puhutaan siitä social selling puolesta, että sillä saa hyötyä. Sä oot luotettava, johon otetaan yhteyttä, mutta vähemmän puhutaan ehkä siitä, että se kun sä teet sitä niin sä itse sä opit kertomaan ne tarinat paremmin ja sä näet ja sä otat palautetta, että kuinka hyvin sä selität niin sillä opilla on jopa mä väitän, että sillä on jopa isompi merkitys pitkällä tähtäimellä, kuin sillä, että sait sä sieltä kautta liidejä, että olet sä se luotettu, johon otetaan yhteyttä, koska se ei vielä ratkaise se yhteydenotto, että sieltä saa kauppaa, mutta sieltä saa osaamista siitä, että sä kehityt siinä niin jopa sillä on suurempi merkitys. (H3)

Tätä kautta he vahvistavat omaa asiantuntijuuttaan. Johdon jakamalla tiedolla koettiin, että myyjät pystyvät hahmottamaan isompia kokonaisuuksia, joita myyjät eivät pakosti muuten osaa arvioida. Tällä tavoin myyjät saavat syvällisempää ja laajempaa osaamista asiakkaidensa tarpeista sekä omasta tarjoamastaan. Tiedon jakamisen lisäksi johdon tulisi ottaa myyjiä mukaan myyntitapauksiin, jolloin myyjät voivat ottaa mallia esimerkistä. Lisäksi haastatteluista nousi esille, että yrityksessä muutenkin voidaan harjoittaa mentori-kisälli toimintaa, jolloin johdon tulisi auttaa ja neuvoa sekä olla myynnin tukena ennen haastavampia asiakkuuksia ja ottaa konkreettisesti myyjät mukaan tärkeisiin palavereihin, joissa tarkastellaan strategiatasolla yrityksen tavoitteita.

No se myyjä pystyy esimerkiksi asiakasyritykselle saattaa olla hyvinkin kapea ymmärrys siitä, että mitä meillä on tarjottavana ja myyjä, jossa edesauttaa tiettyä vähän kapeampaa osa-aluetta yrityksen tarjoamasta. Mutta kuitenkin tiedetään, että meillä yrityksenä on laaja portfolio myös muita ratkaisuja, jotka sitten yhteishankinnassa tukee tän asiakasyrityksen omaa liiketoimintaa tai muuta arvopohjaista kehitystä, niin se myyjä ei välttämättä itse pysty niin laajasti presentoimaan, kun sitten se, että siellä on johtoryhmä kertomassa eri näkökulmia siihen yhteistyöhön. (H2)

Yksi haastateltava toi lisäksi ilmi, että mikäli yrityksellä on toimintaa myös muissa kaupungeissa tai maissa, niin hyvä tapa kasvattaa myyjien osaamista on viedä heitä tutustumaan ja vertaisoppimaan muihin toimipisteisiin. Tämä ei tietenkään ole mahdollista kaikissa yrityksissä.

Ja sitten meillä on tietysti yrityksessä aika iso myynninverkosto muitakin paikkakuntia, niin heidän kanssa pystyy sparrailemaan paljon. Me käydään aika paljon myöskin sitten muissa kampuksissa sitten kyselemässä ja katselemassa mitä siellä tehdään. (H6)

Hyvä johtajuus

Haastatteluista ilmeni, että hyvä myyntijohtaja on sellainen, joka on aktiivisesti mukana myyjien sekä asiakkaan toiminnassa, eikä arvota itseään myyjää korkeammalle tasolle.

Ja muutenkaan mä en tee semmoista ihan hirveätä eroa vaikka mäkin oon myynninjohtaja niin mä en itse puhu myynninjohtajana. Tavallaan ne on mun kollegoita, että me tavallaan ollaan semmoinen niinku tiim, että me tehdään tiiminä niitä juttuja, että mä en nosta itseäni mitenkään siinä esille erityisesti. (H6)

Haastateltavat toivat ilmi, että hyvän johtajan taitoihin lukeutuu arvopohjaisessa myynnissä ja sen johtamisessa arvon viestiminen asiakkaan suuntaan. Aktiivisella läsnäolollaan johtajan tulee inspiroida alaisiaan sekä jakaa omaa osaamistaan. Hyvällä johtajalla nähtiin olevan valmentava johtamistyyli, jolloin hän edesauttaa myyjää kohti tavoitteita. Lisäksi haastatteluista nousi esille, että hyvää johtajuutta on huolehtia työkalujen toimivuudesta niin, että myyjät voivat keskittyä työhönsä. Ennakoimalla myyjien tarpeita johtaja poistaa myynnin esteitä ja huolehtii prosessien sekä työkalujen toimivuudesta.

Hyvä myyntijohtaja purkaa sen prosessin niin, että se tekee sen työkalujen käytön sitten toimivaksi - (H3)

Hyvä johtajuus koostuu neljästä osuudesta, joita ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, tavoitettavuus ja tuen antaminen, palkitseminen sekä tilan antaminen. Tavoitteiden asettamisen rinnalla yhtä tärkeäksi koettiin, että johtaja luo myös tavoitteiden rinnalle toimivat mittarit sekä myynnin seurannan. Myyjien on näiden avulla helpompi ymmärtää, että miksi mitään tehdään sekä mitä pitää milloinkin tehdä. Näiden tärkeys tiivistyy yhden haastateltavan nostamaan lauseeseen, että ilman myyntiä ei ole yritystäkään.

Haastatteluista ilmeni, että yrityksillä on erilaisia toimintatapoja palkitsemisen suhteen. Osa tuo ilmi, että on äärimmäisen tärkeää motivoida myyjä palkitsemalla heitä esimerkiksi rahallisesti, työpaikan sijainnin vaihdoksella, palkallisena lomana, erilaisiin projekteihin pääsemisellä sekä palkkakehityksellä. Yksi haastateltavista tuo ilmi, että palkkakehitys voisi arvopohjaisessa myynnissä esimerkiksi pohjautua osaamiseen, jolloin taloudelliset motivaattorit kannustavat ammattilaiseksi. Hyvä johtaja osaakin rakentaa myyjille sellaisen kehittymispolun, johon myyjät haluavat jäädä kehittymään. Näin kokemukseräinen tieto ei katoa myyjän mukana toisaalle.

On myös ehkä joitakin mahdollisuuksia ihan myyjien kannustimissa, että minkälaisia kannusteita sitten sinne rakennetaan? Esimerkiksi voiko osa myyjän kannusteista bonuksista olla myös tällaisia sisäisiä, että kun on saavuttanut tietyt osaamisalueet vaikka myynnin ammattilaisena niin sitten sillä on vaikutusta myyjän palkkakehitykseen ja näin, että voidaan rakentaa myös tällaisia taloudellisia motivaattoreita myyjällä kehittyä entistä ammattimaisemmaksi. (H6)

Niin kyllä kasvattamisen mentaliteetti pitää olla, koska muuten se kokemukseräinen tieto jää hyödyntämättä, mutta se on niinku turha olla kasvattajaorganisaatio, jos ei

vastaavasti ole luonteestaan henkilö utelias ja halua itse oppia, että se on symbioosi siitä, että mä haluan oppia, mä haluan tietää enemmän, haluan ymmärtää enemmän ja sitten taas vastavuoroisesti niin jaetaan informaatiota ja käydään keissejä läpi ja annetaan mahdollisuus oppia- - (H4)

Haastatteluista nousi esille, että hyvää johtajuutta on ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja arvostaa ympärillä työskenteleviä ihmisiä. Positiivisella ilmapiirillä nähtiin olevan suuri vaikutus myös myyntiin ja myyjien toimintaan, sillä myyntiä kuvailtiin tunnepohjaisena työnä. Positiivinen ilmapiiri sekä myyjien tukeminen nähtiin onnistuvan avoimella kommunikaatiolla. Ensin tulee saada avoin keskusteluyhteys myyjien kansa ennen kuin voi lähteä tukemaan heidän toimintaansa. Lisäksi johtajan tärkeänä tehtävänä nähtiin, että hän osaa rakentaa toimivan tiimin.

- jotka sitten pystyy tavallaan kasaamaan myös myyntitiimin niin, että siellä on eri vahvuuksia eri henkilöillä, joilla sitten se tavallaan tasapainottaisi myyntitiimiä, että se ei ole vaan painottunut johonkin hyvään vaan, että kaikki osa-alueet olisi kasassa niin musta hyvä myyntijohtaja osaa rakentaa sen tiimin myös tuolla tasolla ja sitä kautta se hyödyttää kaikkia, koska siellä on eri henkilöt eri puolelta vahvoja- - (H3)

Tutkimuksessa nousi esille, että avointa kommunikaatiota sekä toimivaa tiimiä edesauttaa säännölliset myynti- ja kehityspalaverit. Haastatteluissa nostettiin esille, että hyvä johtaja pitää kiinni näiden säännöllisestä järjestämisestä, jotta saadaan myyjiltä tietoa heidän osaamistarpeistaan ja kehityshaluistaan. Hyvää johtajuutta on tukea oppimishaluisia myyjiä heidän urapolullaan.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista johdon tukea arvopohjaisessa myynnissä toimivat myyjät tarvitsevat osaamisensa kehittämiseen. Aihetta lähestyttiin tämän lisäksi selvittämällä, millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä. Kaikilla haastatteluvilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä joko arvopohjaisen myynnin tai myynnin johtamisen näkökulmasta, osalla molemmista. Tutkimustulokset tullaan pilotoimaan osaksi toimeksiantajana toimivan Savutuvan Apajan myyntiä ja asiakashallintaa, sillä epävarman maailmantilanteen vuoksi on tärkeää kehittää matkailu- ja ravintola-alaa kannattavammaksi ja houkuttelevammaksi toimialaksi.

6.1 Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehysten suhde toisiinsa

Tämä luku käsittelee teoreettiseen viitekehykseen viitaten empiirisestä aineistosta muodostuneita tutkimustuloksia. Lisäksi luvussa pohditaan miten teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset tukevat toisiaan tai onko niissä eroavaisuuksia. Alaluvuissa syvennytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, arvioimaan tuloksia sekä niiden sovellettavuutta, arvioimaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä sekä pohtimaan jatkokehitysehdotuksia.

6.1.1 Arvopohjainen myynti

Tutkimushaastattelut haluttiin aloittaa selvittämällä, miten haastateltavat kuvaavat arvopohjaista myyntiä. Jokainen haastateltava kertoi olevansa tehnyt töitä arvopohjaisen myynnin parissa tai johtanut arvopohjaista myyntiä. Lähes kaikilla haastateltavilla oli samanlaisia elementtejä kuvatessaan arvopohjaista myyntiä. Haastateltavat kuvasivat sitä lisäarvon luomisena asiakkaalle, niin että se selkeästi parantaa, kehittää tai tehostaa asiakkaan prosessejansa tai saa jollakin tavalla säästöjä aikaan. Kuitenkin yksi haastateltavista koki arvopohjaisen myynnin olevan enemmän toimittajayrityksen arvojen sekä asiakasyrityksen arvojen kohtaamista. Eri näkemyksen tuonut haastateltava kuitenkin myös korosti arvopohjaisessa myynnissä asiakaskartoituksen tärkeyttä sekä asiakasorganisaation roolien ymmärtämistä.

Terho ja muut (2012, 174) määrittelevät, että arvopohjainen myynti koostuu asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä, arvolupauksen laatimisesta sekä arvon viestimisestä. Tästä määritelmästä poiketen, mutta sisällöltään kuitenkin samankaltaisuuksia esille tuoden, haastateltavat kuvasivat arvopohjaista myyntiä arvoa tuottavana yhteistyönä, joka koostuu syvästä asiakasymmärryksestä, asiakkaiden kartoittamisesta ja kohdentamisesta sekä kannattavuuden ymmärtämisestä. Töytärin ja muiden (2011, 499) mukaan myyjän tärkein tehtävä onkin tuntee asiakkaansa, varsinkin heidän liiketoimintansa ydintoiminnot sekä haasteet, jotta he voivat yhdessä asiakkaan kanssa luoda sellaista lisäarvoa, joka palvelee toimittajayritystä, mutta kuitenkin ensisijaisesti asiakasyritystä. Tutkimuksessa haastateltavat nostivat myös esille, että lisäarvon tehtävä on parantaa tai tehostaa asiakkaan prosesseja. Töytärin ja muiden (2011, 499) mukaan lisäarvon luominen voi perustua joko asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen tai toimittajayrityksen kykyyn edistää heidän asiakkaidensa liiketoimintaa. Näiden lisäksi ainakin yksi haastateltava toi esille, että lisäarvo voi myös olla esimerkiksi kustannussäästöihin liittyvää arvoa. Arvopohjaisessa myynnissä korostui myyjien

tuntemus asiakkaansa ostoprosessista ja ymmärrys mihin kohtaan ostoprosessia oman yrityksen tarjoama sijoittuu. Myös Reillyn ja Reillyn (2018, 173) mukaan arvopohjaisen myynnissä toimittajayrityksen myyntiprosessi tulee muuntaa niin, että se vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja täten myyntiprosessin eri vaiheet muunnetaan vastaamaan asiakkaan ostoprosessin eri vaiheita. Myös Viio ja Grönroos (2014, 1090) tuovat ilmi, että myyjä ja asiakas molemmat pitävät tärkeänä toimittajayrityksen myyntiprosessin sopeuttamista asiakkaan ostoprosessiin. Osa haastateltavista toi ilmi, että omaa myyntiprosessia tulee sopeuttaa asiakkaan ostoprosessiin sopivaksi, mutta enemmän haastateltavat painottivat oman tuotetarjoaman syvää ymmärrystä, jotta he ymmärtävät mihin kohtaan asiakkaan ostoprosessia ja arvoketjua oma tuotetarjoama sijoittuu.

Syvän asiakasymmärryksen lisäksi tutkimuksessa nostettiin esille, että arvopohjaisessa myynnissä tulee ymmärtää kannattavuutta, jolloin korostuu myyjien analyyttinen osaaminen. Terhon ja muiden (2012, 178) määritelmän mukaan arvopohjaisessa myynnissä myyjien tulee osata viestiä arvosta asiakkailleen niin, että sen hyödyt ovat tuotu esille rahallisesti. Myös Kienzler ja muut (2019, 360) tuovat tutkimuksessaan esille, että arvopohjaisessa myynnissä on tärkeää osata kvantifioida arvo ja viestiä siitä. Haastateltavat kuitenkin korostivat enemmän tässä kohtaa kannattavuutta myynnin, liiketoiminnan ymmärtämisen ja hinnoitteluosaamisen näkökulmasta arvon kvantifiointin sijasta. Myyjien osaamistarpeista haastateltavat toivat kuitenkin esille, että myyjillä tulee olla kyky sanoittaa ja viestiä arvosta numeraalisesti asiakkaalle. Lisäksi haastateltavat korostivat arvonluontia ja sen kvantifiointia, kun haastatteluissa syvennyttiin myyjien osaamistarpeisiin. Haastateltavat toivat esille myös myyjien talousosaamisen tärkeyden, kun haastatteluissa keskusteltiin toimialaosaamisesta ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä.

Se, miten haastateltavat kuvasivat arvopohjaista myyntiä, korreloi suoraan siihen, miten he näkivät myyjien osaamistarpeet arvopohjaisessa myynnissä.

6.1.2 Myyjien osaaminen arvopohjaisessa myynnissä

Tutkimuksessa nousi esille, että arvopohjaisessa myynnissä myyjien tärkeimmät osaamistaidot nähtiin olevan viestinnälliset taidot, jotka liittyvät myyjien sosiaalisiin taitoihin, asiakastuntemus, talousosaaminen sekä oman tuotetarjoaman laaja-alainen tunteminen, jotka liittyvät toimialaosaamiseen sekä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen, sekä luottamuksen herättäminen ja sen rakentaminen.

Arvopohjaisessa myynnissä korostui myyjien sosiaaliset taidot, jolloin heidän tulee kyetä viestiä asiakkaan kanssa sujuvasti. Viestimisen osalta nähtiin tärkeäksi, että myyjä osaa vahvistaa tarinoilla viestiään niin suullisesti kuin kirjallisesti, sekä ymmärtää miten viestitään ja ollaan yhteyksissä asiakasorganisaation eri roolissa olevien tahojen kanssa. Kun myyjät pitävät työpaikkaansa luontaisesti kiinnostavana ja tykkäävät olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, ovat he ennakoivampia ja mukautuvaisempia käyttäytymiseltään (Bande, ym. 2016, 226). Haastateltavat toivat ilmi, että myyjien tulee osata viestiä arvolupaus niin, että asiakkaalle jää tunne siitä, että tämä on tehty vain heitä varten. Myös Terhon ja muiden (2011, 178–182) mukaan arvopohjaisessa myynnissä on tärkeää, että arvosta viestitään asiakkaalle uskottavasti. Tämä onnistuu heidän mukaansa avoimella kommunikaatiolla, läpinäkyvyydellä sekä luottamuksena myyjän ja asiakkaan välillä. Luottamuksen herättäminen ja rakentaminen nousikin myöhemmässä vaiheessa analyysia myös yhdeksi tärkeimmistä taidoista, mitä haastateltavat kokivat myyjien tarvitsevan arvopohjaisessa myynnissä. Luottamusta koettiin pystyvän rakentamaan myyjien sosiaalisilla taidoilla.

Toisena tärkeänä myyjien osaamistarpeena koettiin, että myyjän tulee ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja toimialaa, jolloin haastateltavat korostivat asiakastuntemusta, talusosaamista sekä oman tuotetarjoaman laaja-alaista tuntemista. Kaario ja muut (2004, 35) tuovat myös ilmi, että toimittajayrityksen tulee tuntea arvopohjaisessa myynnissä asiakkaansa prosessit, kuten tuotanto- ja markkinointiprosessit, jotta heillä on mahdollisuus kehittää niitä ennakoivasti. Liiketoiminnan ymmärtäminen koostuu asiakkaan tavoitteiden ja ansaintalogiikan ymmärtämisestä sekä asiakkaan asiakkaiden toiminnan ymmärtämisestä (Terho, ym. 2012, 178). Toimialaosamisessa ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisessä nostettiin esille, että asiakastuntemus koostuu siitä, että myyjä ymmärtää asiakkaan mahdolliset liiketoimintaympäristön muutokset, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa myös kilpailutilanteeseen. Myyjällä tulisi olla niin syvä ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja käytössä olevista tuotteista, palveluista ja ratkaisuksista, jotta kilpailija ei osaisi edes tarjota sellaisia kokonaisuuksia mitä arvopohjaista myyntiä edustavan yrityksen myyjä osaa tarjota. Tässä myyjä voi käyttää teknologiaa tukena, joka arvioi asiakkaan haasteita, muutoksia sekä ostopotentiaalia. Myyjien talusosaamisessa nähtiin tärkeäksi. Tällöin myyjät ymmärtävät asiakkaan toimialan taloudellisia lukuja, jotta voivat suhteuttaa ja hinnoitella omaa tarjoamaansa heille. Töytärin ja muiden (2011, 500) tutkimuksessa tuotiin ilmi, että haastattelujen sekä aiempien tutkimusten mukaan myyjillä tulee olla konsultatiivisia ja laskennallisia valmiuksia. Haasteiksi kuitenkin koetaan, etteivät johtajat tiedä miten arvopohjaista myyntiä sovelletaan eri tilanteisiin, joissa myyjien oletetaan myyvän ja hinnoittelevan todellista arvoa, sekä jakavan ostajien kanssa riskit ja vastuut

(Keranen, ym. 2021, 65). Kienzlerin ja muut (2019, 367) tuovatkin ilmi, että myyjät tarvitsevat johdon tukea, jotta he pystyvät ymmärtämään asiakkaidensa liiketoimintaa.

Lisäksi tutkimuksessa nostettiin esille, että myyjien tulee osata arvopohjaisessa myynnissä luottamuksen herättämisen lisäksi rakentaa luottamusta. Asiakasyritys nimittäin luottaa siihen, että toimittajayrityksellä on halu auttaa heitä kehittymään samalla, kun he itse varmistavat omaa myyntiänsä. Kaikki kuitenkin perustuu luottamukseen toimittaja- ja asiakasyrityksen välillä. (Kaario, ym. 2004, 35–37.) Luottamuksen herättämiseen koettiin vaikuttavan asiakkaiden kokema ensivaikutus myyjistä, sillä haastateltavat kokivat, että tunteilla on hyvin suuri rooli asiakkuuksien rakentumisessa. Järjestelmälliset, täsmälliset sekä sosiaalisesti taitavat myyjät koettiin tekevän positiivisia ensivaikutuksia asiakkaiden keskuudessa. Luottamuksen herättämisessä sekä rakentamisessa koettiin, että myyjällä tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot. Luottamusta pystyttiin rakentamaan asiantuntijuuden myötä, jolloin yleistietämys nähtiin tärkeänä osaamistaitona myyjillä. Kaario ja muut (2004, 35) tuovat ilmi, että arvopohjainen myynti perustuu toimittajayrityksen asiantuntijuuteen ja mahdollisuuteen toimia asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittäjänä. Tarkkaan valitut tavoitteet ovat arvopohjaisen myynnin keskiössä, jolloin toimittajayrityksen myynti panostaa volyymin (Rubanovitsch 2018, 155) ja yksittäisten tuotteiden (Kaario, ym. 2004, 35) sijasta asiakas kohtaamisiin, asiakaspitoon sekä luotettavaan ja sujuvaan vuorovaikutukseen (Rubanovitsch 2018, 155).

Reillyn ja Reillyn (2018, 175) kuvaaman arvopohjaisen myyntiprosessin mukaan myyjän tärkeimmät tehtävät ovat alkuvaiheessa sopivien asiakkaiden kartoittaminen, jolloin myyjän tehtävänä on syventyä potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin sekä haasteisiin ja vastata näihin omalla ratkaisulla, joka luo arvoa molemmille osapuolille. Haastatteluiden perusteella tässä kohtaa arvopohjaista myyntiprosessia on tärkeää, että myyjällä on valmiudet tehdä syvempää asiakastunte-
musta ymmärtämällä ja syventymällä heidän liiketoimintaansa sekä myös viestiä uskottavasti arvosta asiakkaalle. Vakuutteluvaiheessa korostuu varsinkin viestintätaidot, jolloin erotutaan kilpailijoista (Reilly & Reilly 2018, 175). Kun luottamus on saatu herätettyä asiakkaassa, haastateltavat tuovat esille, että sen jälkeen luottamusta tulee rakentaa ja vaalia. Reillyn ja Reillyn (2018, 175) viimeisessä arvopohjaisen myyntiprosessin vaiheessa panostetaan jälkimarkkinointiin ja asiakkuuteen, jolloin lisäarvoa luodaan uusilla tavoilla jatkuvasti asiakkaalle. Tässä kohtaa myyjä on vakuuttanut asiakkaan. Luottamuksen rakentumiseen on vaikuttanut myyjän sosiaaliset taidot,

toimiala- ja liiketoimintaosaaminen sekä se, miten hän on herättänyt luottamusta asiakkaassa ensihetkestä lähtien.

Suurin osa haastateltavista toi ilmi, että arvopohjaisessa myynnissä korostuu vahvasti kokemus. Kokemuksen kautta myyjien osaamisen koettiin kasvavan, sillä mitä useamassa eri myyntitapauksessa myyjä oli ollut mukana, oli sillä selvä vaikutus osaamiseen. Kokemuksen kautta myyjien oli helpompi olla luotettavampia, sillä he osasivat kertoa tarinaa ja näin vahvistaa viestiään paremmin asiakkaan suuntaan. Sen lisäksi, että kokemuksen nähtiin lisäävän luottamusta ja viestintätaitoja, niin kokemuksen koettiin myös lisäävän asiakkaan liiketoiminnan ymmärrystä, sillä mitä enemmän myyjällä oli kokemusta erilaisten asiakkaiden tai erilaisten yritysten kanssa toimimisesta, niin sitä enemmän hän on oppinut yrityselämän lainalaisuuksia.

Kaikki nostetut myyjien osaamistaidot arvopohjaisessa myynnissä kietoutuvat toisiinsa, sillä niin asiakkaan toimialan ja liiketoiminnan ymmärtämisessä kuin luottamuksen rakentamisessa tarvitaan sosiaalisia taitoja, kuin myös luottamuksen rakentamisessa myyjät tarvitsevat sosiaalisia taitoja sekä asiakkaan toimialan sekä liiketoiminnan ymmärrystä. Ja esimerkiksi se, että myyjillä on runsaasti toimiala- ja liiketoimintaosaamista asiakkaistaan, vaatii lisäksi, että he osaavat viestiä asiakkailleen sen pohjalta tehdyn arvolupauksen niin uskottavasti, että he herättävät asiakkaassa luottamusta.

6.1.3 Johdon tuki myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä

Tutkimuksessa ilmeni, että tärkeimpinä johdon toimenpiteinä myyjien osaamisen kehittämisessä koettiin olevan koulutukset sekä mahdollisuudet vertaistukeen ja vertaisoppimiseen. Näiden lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että johdon tehtävänä on mahdollistaa myyjien työ poistamalla myynnin esteitä ja pitämällä huolen siitä, että prosessit, työkalut ja järjestelmät toimivat sekä ovat ajan tasalla. Hyvää johtajaa kuvailtiin läsnäolevaksi henkilöksi, joka arvostaa työntekijöitään ja osaa rakentaa heistä toimivan tiimin.

Koulutuksien osalta haastateltavat nostivat esille, että koulutuksille on jatkuva tarve asiakkaiden muuttuvan kuluttajakäyttäytymisen, digitalisaation sekä myynnin ja markkinoinnin integraation vuoksi. Edmondsonin (2014, 110) mukaan johtamisella on suuri merkitys organisaation psykologisesti turvallisen työympäristön rakentamisessa niin, että se samalla tukee ja edistää myyjien

kehittymistä. Tällainen ympäristö saadaan luotua tarjoamalla myyjille aina ajankohtaista ja uusinta tietoa varsinkin silloin, kun myyjät sitä tarvitsevat. Koulutukset nähtiin olevan erinomainen paikka, ajankohtaisen tiedon jakamiseen. Arvopohjaisessa myynnissä myyjien osaamisen kehittämisen kannalta annettiin esimerkkejä koulutussisällöistä. Esimerkkeinä nousivat arvonluonti, markkinoinnin ja myynnin integraatio ja tuki, osaamisprofiilin kehittäminen esimerkiksi oman tuotetarjoaman syvemmällä ja laajemmalla osaamisella sekä neuvottelutaidot, joita voidaan soveltaa esimerkiksi johdon kanssa neuvotellessa. Lisäksi tuotiin esille, että koulutukset voivat olla myös messutyylisiä, jossa myyjä pääsee messuille seuraamaan ja vertaisoppimaan muilta organisaation asiantuntijoilta, miten he kuvailevat ja myyvät yrityksen tarjoamaa sekä samalla kehittämään omaa keskustelukyvykkyyttä. Lisäksi koulutautumisen kannalta olisi tärkeää, että johto tarjoaa materiaaleja ja järjestelmiä, jotka tukevat myyjien päivittäistä toimintaa. Materiaalien ja järjestelmien tärkein tehtävä on arvopohjaisessa myynnissä kertoa myyjille eri asiakassegmentit, sekä kaikki oleellinen tieto jokaisesta asiakkaasta sekä asiakkaiden valintakriteerit ja päättävät tahot asiakasorganisaation sisällä.

Toisena tärkeänä kokonaisuutena koettiin, että johdon tulee tarjota tilaisuuksia myyjille vertaistukseen sekä vertaisoppimiseen. Tässä korostui oman organisaation asiantuntijoiden hyödyntäminen sekä tiedon jakaminen. Myös Kienzler ja muut (2019, 367–369) tuovat ilmi, että johdon tuella on iso merkitys myyjien taitoihin. Kun osaamista jaetaan, on myyjien helpompi ymmärtää asiakkaiden ongelmia useammasta eri näkökulmasta. Haastatteluissa tuotiin esille, että osaamista voidaan jakaa oman roolin ulkopuolelta, jolloin myyjät voivat ottaa oppia ja suhteuttaa osaamista omiin toimintoihin sopivaksi. Kun koko organisaation osaamista käytetään hyödyksi, koettiin myyjien voivan rakentavan kattavampaa tietopankkia asiakkaidensa toimialasta. Davidin ja muiden (2020, 348) mukaan johdolla on merkittävä rooli tiedon tuottamisessa, sillä heidän kuuluisi asemassaan jakaa työhön liittyvää tietoa ja neuvoja omalle tiimilleen. Palvelevat johtajat kokevatkin tärkeänä, että heidän alaisensa menestyvät ja, että heillä itsellään on tärkeä rooli myyjien tehokkuuden parantamisessa, selkeyttämällä rooleja ja tarjoamalla sosiaalista tukea. (Bande, ym. 2016, 225–226.) Jaramillon ja muiden (2009, 269) mukaan mukautuvaa käyttäytymistä voi harjoittaa asiakaslähtöisellä ajattelulla. Myös tutkimuksessa haastateltavat toivat esille, että johdon tehtävä on jakaa osaamistaan ja antaa tukea, sillä myyjällä ei ole pakosti kaikkea sitä tietoa, jota tarvittaisiin arvioidessa isompia kokonaisuuksia. Myös johdon tehtävänä on laajentaa myyjien tietämystä asiakkaan tarpeista, yrityksen tavoitteista sekä yrityksen tarjoamasta. Nämä onnistuvat koulutusten lisäksi esimerkiksi olemalla esimerkkinä myyjien ja asiakkaiden välisissä myyntitapahtumissa. Myös Ingram

(2004) tuo ilmi, että myynnin johtamiseen kuuluu myyntiin osallistuminen (Storbacka, ym. 2011, 42).

Peñalba-Aguirrezabalagan ja muiden (2021, 2485) mukaan myyntijohtajien vastuulla onkin ohjata tiedonhankintaa, jotta myyjät pystyvät tuottamaan ja toimittamaan parempia asiakaskokemuksia. Edmondsonin (2014, 110) mukaan jatkuvaa oppimista ja myyjien kehittymistä voidaan tukea psykologisesti turvallisella työympäristöllä, jossa jaetaan ajankohtaista tietoa. Täten johdon tehtävä on tiedonhankinnan, kuten koulutusten ja vertaistuen sekä vertaisoppimisen lisäksi huolehtia siitä, että jokainen myyjä tuntee työympäristönsä psykologisesti turvalliseksi paikaksi. Kun johto saa tarjottua sellaisen työympäristön, joka mahdollistaa oppimisen, on myyjien helpompi keskittyä hinnan sijasta arvonluontiin (Kienzler, ym. 2019, 367).

Tutkimuksen mukaan johdon tehtävänä olisi osata motivoida myyjiä arvopohjaisessa myynnissä, jotta kokemuksen tuoma osaaminen säilyy organisaatiossa. Motivaation tulisi lähteä sisältäpäin, sillä myyntityöntekijät, joiden motivaatio syntyy ulkoapäin ovat harvemmin halukkaita tiedonvaihtoon, vaikka tiedonvaihto nähdään yhtenä merkittävänä tekijänä myyjän etenemisen kannalta (David, Brennecke & Rank 2020, 339). Jamarillon ja muiden (2009, 269) mukaan palvelevalla johtajuudella koetaan olevan vaikutusta suurempaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, sillä palvelevan johtajuuden koettiin vähentävän työstressiä ja kasvattavan työtyytyväisyyttä.

Henkilökohtainen tiedonhallinta koostuu viidestä eri kohdasta, joita ovat hallinnon ja elinikäisen oppimisen lisäksi viestintä- ja ihmissuhdetaidot, tekniikan käyttö sekä ennustaminen ja ennakointi. (McFarlane 2012, 116.) Nämä taidot takaavat yksilön mahdollisuudet menestyä ja selviytyä muuttuvissa ympäristöissä, sillä se toimii keinona parantaa yksilön tehokkuutta osana tiimiä tai organisaatiota. (Pauleen & Gorman 2011, 1). Tutkimuksessa kuitenkin nousi esille, että kompastuskivenä myyjien osaamisen johtamisessa oli useimmiten myyjien asenne. Useampi johtaja oli uransa aikana törmännyt siihen, ettei osa myyjistä halunnut kehittyä. Usein myyjät ovat luonteeltaan hyvin itsevarmoja ja täten moni myyjä kokee, että ei voi enää tai ettei hänen tarvitse enää kehittyä. Yksi haastateltava toi myös esille, että haasteena näkyy tietynlainen poisoppiminen joistakin asioista. Näissä tilanteissa korostuu myös johdon tarjoamat tilaisuudet vertaisoppimisessa, jolloin myyjät saattavat vahingossa kasvattaa osaamistaan, vaikka heidän asenteensa olisi sitä vastaan. Kun he huomaavat, miten heidän kollegansa toimivat asiakkaidensa kanssa ja miten he onnistuvat

esimerkiksi luomaan ja viestimään arvosta asiakkailleen, saattaa hyvinkin saada myös osaamisen kehittymistä vastaan olevat myyjät toimimaan samoin. Motivaatio nähtiin myös tässä kohtaa kriittisessä roolissa, sillä motivaatiolla saataisiin tuettua työntekijöiden tiedon hankkimista, sen kehittymistä sekä positiivista muutosta asenteisiin ja käyttäytymiseen. Näillä nähdään taas iso rooli asiakaskokemuksen osalta, sillä ilman motivaatiota yksilö ei pysty suoriutumaan organisaatioympäristössä. Motivaatiolla nähdään olevan myös suora vaikutus innovatiivisuuteen ja oppimiseen. (Kim, Pathak & Werner 2015; Castaing 2006; Kim, Kim & Holland 2020, Ambaile 1997; Ritala, Vanhala & Järveläinen 2020; Noe, Tews & Dashner 2010; Vanthornout, Noyens, Gijbels, Van de Borsche 2014, ks. Peñalba-Aguirrezabalaga & muut 2021, 2485.)

Haastateltavat kuvasivat hyvää johtajuutta arvopohjaisessa myynnissä aktiivisesti mukana olevaksi johtajaksi, jolla on valmentava ote. Hän osaa inspiroida muita ja jakaa osaamistaan sekä tietoa myyjille. Yuan, Wang, Huang ja Zhu (2019, 487) tuovat ilmi, että valmentava johtaminen poikkeaa aiemmin totutuista johtamistyyleistä sillä, että tämä ei perustu ylhäältä alas suuntautuneisiin johtamistyyliin. Valmentava johtajuus perustuu johtajan kykyyn rohkaista, tarjota apua ja kannustusta työntekijöilleen, jotta he voivat saavuttaa tavoitteensa (Dahling, Taylor, Chau, & Dwight 2016, 866). Haastateltavat tuovat myös esille, että valmentava johtaja auttaa myyjiä suorituksessaan, jotta he voivat saavuttaa tavoitteet. Ingrman ja muut (2005, 138) tuovat esille, että myynnin johdon tulee osata inspiroida myyntiorganisaatiota, jotta myyjät voivat kasvaa ja kehittyä. Van Dierendonckin (2011, 1253) mukaan palveleva johtaja osaa voimaannuttaa ja kehittää muita antamalla neuvoja. Kun alaiset voivat luottaa johtajaansa ja pitävät tätä oikeudenmukaisena, se edesauttaa heidän itsensä toteuttamista, positiivista asennetta työhön ja suorituskykyä. Myös Jaramillo ja muut (2009, 268) vahvistavat, että palveleva johtajuus luo perusteet myyjien korkeammalle asiakaslähtöisyydelle. Lähes jokainen haastateltava nosti esille, että hyvää johtajuutta on olla läsnä, mutta antaa kuitenkin tilaa. Tällöin johtajan tehtävä on olla tavoitettavissa ja antaa aina tarvittaessa tukea. Hyvä johtaja luo selkeät tavoitteet, joita on helppo seurata erilaisten mittareiden avulla. Häntin ja muiden (2016, 79) mukaan operatiivisella tasolla johdon tehtävänä on asettaa strategiaa tukevat tavoitteet ja ohjata nämä, sekä muut strategisen tason tehtävät myyjille. Tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi myyjiin, kuten heidän ammattitaitoonsa ja sen kehittämiseen (Hänti, ym. 2016, 84). Lisäksi haastateltavat toivat esille, että arvopohjaisessa myynnissä korostuu tiimin arvostaminen ja hyvän tiimin rakentaminen niin, että tiimissä on osattu hyödyntää jokaisen vahvuuksia. Arvopohjaisessa myynnissä hyvän johtajan tulee itsekin osata viestiä arvosta asiakkaalle sekä hänellä tulee olla analyyttistä osaamista.

Jaramillon ja muiden (2009, 269) mukaan uransa alussa olevat myyjät tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta kuin kokeneemmat myyjät, jotta toiminta olisi asiakaslähtöisempää. Palveleva johtaja voi aidolla välittämislään edesauttaa kokemattomaa myyjää uransa alkuvaiheessa rakentamaan vahvoja ja kestäviä asiakkuuksia. Yksi haastateltavista tuokin ilmi, että kokemattomammat myyjät tarvitsevat enemmän apua esimerkiksi kartoituksessa kuin kokeneet myyjät.

Arvopohjaisessa myynnissä hyvän johtajan tulee siis osata huomioida jokaisen yksilön tarpeet, jotta he voivat tyydyttää Maslowin tarvehierarkian (kuviokuva 5) mukaisesti pyramidin kaikki tarvealueet. Lashleyn ja Lee-Rossin (2003, 94) mukaan yksilö pääsee toteuttamaan itseään silloin, kun pyramidin pohja on rakennettu hyvin. Tällöin yksilöllä on valmiudet kasvaa, kehittyä, olla luovempi sekä edistyä urallaan. Lisäksi Peñalba-Aguirrezabalaga ja muut (2021, 2498–2499) tuovat ilmi, että myyjän motivaatio myötävaikuttaa asiakkaan positiiviseen asiakaskokemukseen ja myyjän motivaation eri ulottuvuudet vaikuttavat tämän lisäksi arvion luomiseen, jonka vuoksi olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota myyjien motivaatioon, palkitsemiseen ja käyttäytymiseen.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli selvittää miten johto voi tukea myyjien osaamisen kehittämistä arvopohjaisessa myynnissä. Aihetta lähestyttiin päätutkimuskysymyksen lisäksi selvittämällä millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä. Tässä luvussa tuodaan esille arvopohjaisen myynnin ja myynnin johtamisen teorian sekä tutkimustulosten pohjalta vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Miten johto voi tukea myyjien osaamisen kehittämistä arvopohjaisessa myynnissä?

Tutkimuksen mukaan myynninjohtajan tulee olla aktiivisesti lähellä myyjiä sekä asiakkaita. Myynninjohtajan tarjoama tuki, selkeät tavoitteet ja mittarit ohjaavat myyjien tekemistä oikeaan suuntaan. Arvopohjaisessa myynnissä johdon tulee tarjota myyjilleen koulutuksia niin yksilö- kuin tiimitasolla, jotta myyjät voivat ymmärtää laajemmin oman organisaation tuotetarjoaman sekä asiakkaan tällä hetkellä käytössä olevat prosessit, tuotteet ja palvelut sekä mahdolliset tulevaisuuden tarpeet. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaiden muuttuva kuluttajakäyttäytyminen, digitalisaatio, teknologia sekä murros myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä luovat jatkuvan tarpeen koulutuksille. Koulutusten kautta voidaan vahvistaa varsinkin myyjien toimiala- ja

liiketoimintaosaamista. Koulutuksen lisäksi on tärkeää, että johto tarjoaa tilaisuuksia, joissa myyjät saavat vertaistukea tai pääsevät vertaisoppimaan, jotta myyjien osaaminen kehittyisi arvopohjaisessa myynnissä. Esimerkiksi myyjille järjestettävät teemapäivät, jossa keskustellaan ja syvennyttään johdon ennalta määritettyjen teemojen ympärille, mahdollistavat myyjille sekä vertaistukea sekä mahdollisuuden vertaisoppimiseen. Vertaistuen ja vertaisoppimisen kautta myyjät voivat esimerkiksi vahvistaa sosiaalisia taitojaan ja sitä kautta myös luottamuksen rakentamista.

Tutkimuksen perusteella hyvä myyntijohtaja osaa antaa tilaa alaisilleen, mutta on kuitenkin aina tavoitettavissa. Tutkimuksessa ilmeni, että hyvä myyntijohtaja luo selkeät tavoitteet sekä mittariston, jonka avulla myyjien on helpompi ymmärtää omaa tekemistään. Hän myös ohjaa myyjien tekemistä valmentavalla otteella kohti tavoitteita. Tutkimuksen mukaan arvopohjaisessa myynnissä korostuu johtajan analyyttinen osaaminen sekä kyvykkyys arvonluontiin. Arvonluonnin lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että johtajan tulee osata viestiä arvosta yhtä lailla kuin myyjienkin. Näiden lisäksi hyvä myyntijohtaja osaa luoda kannustavan työympäristön, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu. Tutkimuksen mukaan hyvä myyntijohtaja jakaa tietoa, inspiroi ja motivoi tiimiään aidolla halulla auttaa.

Millaista osaamista myyjät tarvitsevat arvopohjaisessa myynnissä?

Tutkimuksen mukaan arvopohjaisessa myynnissä myyjillä tulee olla vahvat sosiaaliset taidot, varsinkin viestintätaidot, jotta he osaavat uskottavasti viestiä arvosta asiakkailleen. Lisäksi myyjillä tulee olla osaamista, ymmärrystä ja oppimishalua asiakasyritysten toimialasta sekä liiketoiminnasta, voidakseen syventää suhdetta heidän kanssaan ja luoda heille arvoa ennakoivasti. Tutkimuksessa ilmeni, että arvopohjaisessa myynnissä myyjien tärkein tehtävä on herättää ja rakentaa luottamusta, joka tapahtuu esimerkiksi kahden edellä mainitun osaamisen pohjalta. Kun myyjä on sosiaalisesti taitava, osaa viestiä arvosta niin suullisesti kuin kirjallisesti sekä on syventynyt asiakkaan toimialaan ja liiketoiminnan ymmärtämiseen, on hänen helpompi myös rakentaa luottamusta.

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä kriteereistä on, että tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa, että tutkija toimii rehellisesti, huolellisesti ja tarkkaavaisesti tulosten tallennuksesta esittämiseen sekä niiden arvioinnissa. Hyvään ja eettisesti oikeaan tutkimukseen kuuluu,

että tutkija osoittaa avoimuutta ja vastuullista viestintää, sekä kunnioittaa muiden tutkijoiden töitä. Lisäksi tutkija viittaa muihin tutkimuksiin asianmukaisella tavalla. Tutkijan tulee myös hankkia tarvittavat tutkimusluvut, käsitellä ennen tutkimuksen aloitusta kaikkien osapuolten oikeudet sekä paneutua tietosuojaan. (Varantola 2013, 6.) Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita.

Tämän opinnäytetyön tekemiseen tarvittava sopimus laadittiin ja allekirjoitettiin tutkijan, toimeksiantajan edustajan sekä ohjaavan opettajan toimesta toukokuussa 2022, jonka jälkeen kesällä syvennyttiin tutkimussuunnitelman huolelliseen työstämiseen. Teoriaosuutta on rakennettu syksyn 2022 ja alkutalven 2023 osalta pohjautuen jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joihin viitattiin asianmukaisella tavalla. Tiedonhakuun käytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun sähköisiä tietokantoja ja Jyväskylän kaupungin kirjaston tietokantoja, joista pääsääntöisesti käytettiin Janetia sekä Keski-Finnaa. Kyseisistä lähteistä etsittiin suomenkielisiä sekä kansainvälisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Hakusanoina toimivat esimerkiksi "value-based sale*" OR "value-based selling" OR "value based sales" OR "value based selling" OR "value sales" OR "value selling", "sales leadership" OR "sales management" ja ("sales leadership" OR "sales management") AND ("value-based sales" OR "value-based selling"). Janet -tietokantajärjestelmän kautta erilaiset haut ja mielenkiintoiset tutkimusartikkelit voitiin tallentaa järjestelmään, joka helpotti tiedonhakuvaihetta. Arvopohjaista myyntiä käsittelevä kirjallisuus sekä tutkimusaineisto sijoittui pääasiassa 2000–2022 väliselle ajalle. Tätä ennen myyntistrategiat ovat painottuneet joko tuote- tai ratkaisumyyntiin, mutta 2000-luvun alkupuolella uutena myyntistrategiana markkinoille saapui arvopohjainen myynti (Kaario, ym. 2004, 29–30). Tästä huolimatta kirjallisuus painottui enemmän asiakkuuksien kehittämiseen ja arvojohtamiseen, kuin itse arvopohjaiseen myyntiin ja sen johtamiseen. Tutkimusaineistoa löytyi suhteessa enemmän kuin aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta, kuitenkin painottuen teollisuuden aloille. Huolellisesti laadittu tutkimussuunnitelma ohjasi tutkimuksen tekoa koko opinnäytetyöprosessin ajan, vaikka tutkimus haki muotoaan vielä pitkään.

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tulee noudattaa niihin kuuluvia eettisiä periaatteita. Eettisiin periaatteisiin lukeutuvat tutkittavien itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon, sekä aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön ja luonnon monimuotoisuuden kunnioitus, sekä tutkimuksen toteutus niin, ettei se aiheuta harmia kenellekään. Tällä tarkoitetaan, ettei tutkimus aiheuta riskejä, haittoja tai vahinkoja tutkittaville. (Kohonen, Kuula-Luumi ja Spoof 2019, 7.) Tutkittavan

ihmisarvon kunnioituksella ja itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan perustuslain (1999/731, 6–23 §) mukaisia oikeuksia, joita ovat esimerkiksi sananvapaus, liikkumisvapaus ja oikeus yksityisyyteen. Aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön kunnioituksella viitataan siihen, että jokaisella on oikeus perustuslain (17 §) mukaan omaan kieleen ja kulttuuriin. (Tutkimuseettisen neuvottelukunta 2019, 7.) Lisäksi tutkittavia henkilöitä ei voi pakottaa tutkimukseen, vaan heillä kuuluu olla oikeus kieltäytyä osallistumasta, sekä keskeyttää tai peruuttaa sopimus missä kohtaa tutkimusta tahansa (Kohonen, ym. 2019, 8). Tässä opinnäytetyössä pidettiin huoli siitä, että jokaista haastateltavaa kohdeltiin samanarvoisesti ja jokaisella haastateltavalla oli oikeus kieltäytyä tutkimuksesta, saada lisätietoa tutkimuksesta tai siihen osallistumisen vaikutuksista. Lisäksi tutkimuksen hyviin eettisiin periaatteisiin kuuluu suunnitelmallinen, vastuullinen ja lainmukainen henkilötietojen käsittely, jolloin tutkijan vastuulla on käyttää asianmukaisesti tutkimusaineistoa koko tutkimusprosessin ajan (Kohonen, ym. 2019, 11). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 11) ohjeistuksen mukaan tutkijan tulee seurata oman organisaation tietosuojakäytänteiden lisäksi voimassa olevaa lainsäädäntöä. Tutkijalla tulee olla perusteltuina ja dokumentoituna tehdyt päätökset myös viranomaisten tai organisaation tietosuojavastaavan mahdollista jälkitarkastusta varten. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 11.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineistoa käsiteltiin ja tallennettiin niin, että jokaisen tutkittavan henkilöllisyys pysyi anonyymina koko tutkimusprosessin ajan eikä henkilöllisyyksiä voi yhdistää tutkittaviin tutkimustuloksissa. Tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja.

Tässä opinnäytetyössä panostettiin huolelliseen aineiston keruuseen sekä analysointiin, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana eikä tutkimuksesta nouse sattumanvaraisia tuloksia. Aaltion ja muiden (2020, V) muiden mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Uskottavuudella viitataan siihen, miten uskottavina tutkimuksen tuloksia pidetään. Tutkimustulosten uskottavuuteen vaikuttaa se, että aineiston keruun koetaan olleen asianmukaisesti tehty ja huolellisesti analysoitu. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkija pystyy vakuuttamaan lukijat ammattitaidostaan valita oikeanlaiset menetelmät ja lähestymistavat tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Eettisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että koko tutkimusprosessin ajan on noudatettu eettisiä periaatteita. (Aaltio, ym. 2020, V.) Vilkan (2021a, osa IV) mukaan luotettavan tutkimuksen sisällä ei myöskään saa nousta esille ristiriitoja. Sisäisiltä ristiriidoilta vältyttiin huolellisella käsitteiden valinnalla, tutkimuksesta nousseiden tulosten tarkalla analysoinnilla sekä kokonaisluotettavuuden arvioinnilla. Vilkan (2021a, osa IV) mukaan Grönfors (2011) on tuonut ilmi kolme esimerkkiä, kuinka välttää sisäisiä ristiriitoja. Grönforsin (2011) mukaan tutkijan tulee käyttää tutkimuksessa käsitteitä, jotka hän yhdistää empiriseen

kontekstiin, tutkimustekstin käsitteisiin, johtopäätöksiin sekä tutkimusaineistoon. Tutkijan tulee tuoda esille tarkat ja mahdolliset tutkimustulokset, jotka nousevat esille opinnäytetyöprosessista. Lisäksi luotettavuutta tulisi osata käsitellä aineiston luotettavuuden, tulosten ja päätelmien luotettavuuden sekä tekstin luotettavuuden avulla omina ryhminään. (Vilkkä 2021a, osa IV.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija itse ei vaikuta liikaa tutkimustuloksiin omilla tunteuksilla tai aiemmilla kokemuksillaan (Valli & Aarnos 2018, Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen), jonka vuoksi koko opinnäytetyöprosessin ajan pohdittiin rehellisesti ja kriittisesti tutkijan omaa suhtautumista sekä vaikutusta tutkittavaan aiheeseen tutkijan valintojen ja ratkaisujen kautta.

Aiemmin luvussa ”Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys” tuotiin ilmi, että kokonaisluotettavuus koostuu luotettavuuden lisäksi yleistettävyydestä. Yleistämisellä tarkoitetaan tulkinnasta nousutta yleistystä. (Vilkkä 2021b, tulkinnan yleistäminen.) Tässä tutkimuksessa yleistettävyys on tuotu esille tutkimusaineistosta nousseesta tulkinnasta. Vilkan (2021b, tulkinnan yleistäminen) mukaan tulkintaan vaikuttaa tutkijan lisäksi tutkimusaineisto ja teoria sekä miten ne vaikuttavat toisiinsa. Vilkkä (2021b, tulkinnan yleistäminen) tuo esille, että Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys tarkoittaa kestävyyttä ja Alasuutarin (1994) mukaan sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa yleistettävyys on pidetty mielessä koko prosessin ajan yhdistämällä ja vertailemalla tutkimustuloksia aiempiin tutkimuksiin sekä kyseenalaistamalla ratkaisuja, luotettavuutta sekä analyysin kattavuutta. Lisäksi koko tutkimusprosessi on koitettu kuvata mahdollisimman tarkasti.

Tutkimus oli onnistunut, sillä sen avulla saatiin laaja kattaus asiantuntijoiden kokemuksia arvopohjaisesta myynnistä, siihen tarvittavista myyjien osaamistarpeista sekä siitä, miten johto voi tukea myyjien osaamisen kehittymistä arvopohjaisessa myynnissä. Lisäksi tutkimuksessa saatiin kattava kuvaus hyvästä johtajuudesta. Toteutus onnistui suunnitelman mukaan niin aikataulullisesti, kuin haastateltavien asiantuntijuuden puitteissa. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt jo pidemmän aikaa myynnissä sekä arvopohjaisen myynnin parissa. Osalla haastateltavista oli kuitenkin selkeästi enemmän ja syvempää osaamista tutkittavasta aiheesta kuin toisilla. Jotta tutkimustuloksista olisi saatu vieläkin syvempää tutkimustietoa, olisi tutkimushaastattelut voitu toteuttaa kahdessa tai kolmessa haastattelukierroksessa. Tällöin jokaisen analysoinnin jälkeen olisi voitu esittää vielä syventäviä kysymyksiä haastateltavilta. Useamman kierroksen tutkimushaastattelut

olisi pitänyt informoida haastateltaville jo yhteydenottovaiheessa, jonka vuoksi uusintahaastatteluita ei toteutettu. Lisäksi olisi ollut mielenkiintoista saada aineistoa myös asiantuntijoilta, joilla olisi ollut kokemusta arvopohjaisen myynnin strategiatason johtamisesta.

Tutkittava aihe oli ajankohtainen, sillä asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehitys sekä digitaalisuus vaikuttavat jatkuvasti myyjien osaamistarpeisiin sekä siihen, miten myyntijohto voi edesauttaa myyjien osaamisen kehittymistä arvopohjaisessa myynnissä. Arvopohjaista myyntiä ei ole tutkittu matkailu- ja ravintola-alan näkökulmasta, joka tekee myös tutkimustulosten sovelletavuudesta mielenkiintoisen. Opinnäytetyö edisti merkittävästi omaa osaamistani myynnissä ja avasi konkreettisesti silmiä asiakaslähtöisempään myyntiotteeseen arvopohjaisen myynnin kautta. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyjien osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvä osaamiseni kasvoi huomattavasti. Haastattelut ja tulosten analysointi laajensivat näkökulmaani arvopohjaisesta myynnistä, myyjien osaamistarpeista sekä myynnin johtamisesta. Lisäksi se lisäsi ymmärrystä aiheen merkityksellisyydestä. Oma asiantuntijuuteni arvopohjaisessa myynnissä kehittyi merkittävästi opinnäytetyöprosessin aikana.

7.2 Jatkoimenpiteet ja -kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää monesta eri näkökulmasta. Alle on koottu kehitysehdotukset kohdeorganisaationa toimivan Savutuvan Apajan näkökulmasta sekä yleisesti organisaatioiden ja yhteiskunnan näkökulmasta.

Kohdeorganisaation näkökulma

Tutkimustulokset tullaan jalkauttamaan osaksi Savutuvan Apajan myyntiä. Jalkauttaminen aloitetaan läpikäymällä arvopohjaisen myyntiprosessin osa-alueet koko myyntiä tekevän henkilöstön kanssa, jolloin tarkoituksena on saada myyntityöntekijät ymmärtämään arvopohjaisen myynnin edut ja hyödyt sekä tärkeimmät elementit. Toimenpiteen tarkoituksena on saada parannettua henkilökunnan tietämystä siitä, miten asiakasarvolähtöinen myyntitapa voi edesauttaa ja syventää asiakkuuksien kanssa toimimista, ja täten kasvattaa Savutuvan Apajan liikevaihtoa.

Tutkimustulosten jalkauttaminen aloitetaan myyntijohdosta. Myyntijohdon tehtävänä on uudistaa kohdeorganisaation myyntistrategia arvopohjaiseksi. Tavoitteena on luoda strategian mukaiset

tavoitteet ja mittaristot arvopohjaiseen myyntityöhön, sekä kouluttaa säännöllisesti myyntiä. Lisäksi vuosikiertoon tulee asettaa tilaisuuksia ja tapahtumia, jossa myyjät pääsevät vertaisoppi- maan kollegoiltaan tai muilta asiantuntijoilta. Myyntijohdon tavoitteena on luoda myyjien osaami- sen kehittymistä vastaavat sisällöt koulutuksiin sekä materiaalit, jotka tukevat myyjien arvopohjaisen osaamisen kehittymistä jokapäiväisessä myyntityössä.

Organisaation näkökulma

Organisaatiot voisivat lähtökohtaisesti lisätä myyjien arvopohjaisen myynnin tietämystä myynnin johdon avulla. Organisaatiot voisivat lähteä liikkeelle tarjoamalla ensin arvopohjaisen myynnin val- mennuksia ja koulutuksia johtoportaalille, jotta he voisivat olla tukena myyjien tietämyksen lisäämi- sessä sekä luomalla järjestelmän, tavoitteen ja mittariston arvopohjaisen myynnin tueksi. Johtajien tehtävänä olisi jalkauttaa arvopohjaisia myyntikäytänteitä heidän myyntiprosesseihinsa ja koulut- taa myyjiä käyttämään näitä. Jotta organisaatiot saisivat käyttöönsä oman henkilöstönsä koko po- tentiaalini eli osaamisen, tiedot, taidot ja kyvyt, tulisi heidän sitouttaa työntekijöitään. Myyjien mo- tivointi ja sitouttaminen tapahtuisi johdon valmennuksien jälkeen tarjoamalla koulutuksia kaikille niille työntekijöilleen, joilla on kiinnostusta edistää omaa osaamistaan arvopohjaisessa myynnissä. Näin myyjät pystyisivät syventämään osaamistaan arvopohjaisessa myynnissä.

Yhteiskunnan näkökulma

Matkailu- ja ravintola-alasta tulisi saada vetovoimaisempi, kannattavampi sekä arvostetumpi ala. Arvopohjaisen myyntiosaamisen ja -johtamisen avulla matkailu- ja ravintola-alan yritykset voisivat luoda asiakkailleen sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan ravintolalle kannattavan hinnan. Tätä kautta matkailu- ja ravintola-alan yritykset voisivat tehdä tuottavampaa liiketoimin- taa. Jotta arvopohjaista myyntiosaamista harjoitettaisiin matkailu- ja ravintola-alalla enemmän, tulisi oppilaitosten, organisaatioiden ja elinkeinoelämän yhteistyötä kehittää entisestään. Arvo- pohjaista myyntiosaamista tulisi opettaa jo alan koulutuksissa. Oppilaitosten tehtävänä olisi lisätä arvopohjaista myyntiosaamisen, kuten arvonluonnin, talousosaamisen ja asiakkuuksien hallinnan opetusta tarjontaansa.

Tulevaisuudessa aiheesta voitaisiin tehdä jatkotutkimuksia, jossa tutkittaisiin yksinomaan tässä tutkimuksessa nousseiden tutkimustulosten sovellettavuutta matkailu- ja ravintola-alan

näkökulmasta. Onko matkailu- ja ravintola-alalla erinäisiä tarpeita arvopohjaisen myynnin myyntihenkilökunnan osaamisessa tai voiko alalla myyntijohto kehittää myyjien osaamista muuten kuin kouluttamalla tai tarjoamalla tilaisuuksia vertaistukeen ja -oppimiseen? Lisäksi ilmiötä voisi tutkia ja mitata sen vaikuttavuutta Savutuvan Apajan näkökulmasta. Miten myyjien osaamisen kehittämisen arvopohjaiseen myyntiin on vaikuttanut asiakkuuksiin tai esimerkiksi Savutuvan Apajan liikevaihtoon? Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, mitkä tekijät myyntijohto kokee haasteelliseksi myyjien osaamisen kehittämisessä arvopohjaisessa myynnissä sekä, miten myyntihenkilön oma persoonallisuus ja käyttäytyminen vaikuttavat arvopohjaisen myyntityön harjoittamiseen.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 14.1.2023. <https://janet.finna.fi/> , Ellibs.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 30.11.2022. <https://janet.finna.fi/> , Ellibs.
- Ashta, A., Stokes, P. J., Smith, S. M. & Hughes, P. 2021. Japanese CEOs cross-cultural management of customer value orientation in India. *Management decision*, 59, 10, 2355–2368. Viitattu 23.5.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. 2016. Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *The Journal of business & industrial marketing*, 31, 2, 219–231. Viitattu 13.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Boyatzis, R. E., Good, D. & Massa, R. 2012. Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance. *Journal of leadership & organizational studies*, 19, 2, 191–201. Viitattu 8.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2, 77–101. Viitattu 14.7.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.
- Broman, H. L. 2021. The Future State of Sales. Top 10 Trends Shaping the Future of Sales. Mercuri International. Research report 2021. Viitattu 11.7.2022. <https://mercuri.net/wp-content/uploads/2021/11/future-state-of-sales-mercuri-international.pdf>.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L. & Dwight, S. A. 2016. Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel psychology*, 69, 4, 863–894. Viitattu 15.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.
- David, N., Brennecke, J. & Rank, O. 2020. Extrinsic motivation as a determinant of knowledge exchange in sales teams: A social network approach. *Human resource management*, 59, 4, 339–358. Viitattu 14.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.
- Edmondson, A. C. 2014. The competitive imperative of learning. *IEEE engineering management review*, 42, 3, 110-118. Viitattu 12.12.2022. <https://janet.finna.fi/>, IEEE Electronic Library (IEL)

Gill, A.S., Flaschner, A.B. and Shacha, M. 2006. "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 6, 469–481. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Tutkimuksen suunnittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Hiriyappa, B. 2009. *Organizational behavior*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Viitattu 17.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. N.d. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 14.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio*. Helsinki: Edita.

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. 2005. New Directions in Sales Leadership Research. *The Journal of personal selling & sales management*, 25, 2, 137–154. Viitattu 30.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.

Irfan, M., Salameh, A. A., Saleem, H., Tahir Naveed, R., Dalain, A. F. & Shahid, R. M. 2022. Impact of servant leadership on organization excellence through employees' competence: Exploring a cross-cultural perspective. *Frontiers in environmental science*, 10. Viitattu 18.1.2023. Google Scholar.

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B. & Roberts, J. A. 2009. Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *The Journal of personal selling & sales management*, 29, 3, 257–275. Viitattu 13.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.

Juhila, K. N.d. Koodaaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 28.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 28.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. *Arvot ja johtaminen*. Aavaranta: Johtamistaidon opisto.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H. & Fauth, A. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2013. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karppinen, J., Paussu, A., Sorri, T. & Kainiemi, O. 2022. Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Jyväskylä: Docendo.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Keranen, J., Terho, H. & Saurama, A. 2021. Three Ways to Sell Value in B2B Markets. MIT Sloan management review, 63, 1, 64–70. Viitattu 7.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Kienzler, M., Kindström, D. & Brashear-Alejandro, T. 2019. Value-based selling: A multi-component exploration. The Journal of business & industrial marketing, 34, 2, 360–373. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Klenke, K. 2008. Qualitative research in the study of leadership. Bingley: Emerald.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. ja Spoof S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. 2. uud. p. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 14.1.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koohang, A., Paliszkievicz, J. & Gołuchowski, J. 2017. The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial management + data systems, 117, 3, 521–537. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

LAB informaatiolukutaidon perusteet. 2022. LUT Academic Library. Viitattu 16.11.2022. <https://libguides.lut.fi/c.php?g=677960&p=4831305>.

Lashley, C. & Lee-Ross, D. 2003. Organization behaviour for leisure services. Oxford, Boston: Butterworth-Heinemann. Viitattu 14.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Liu, Y. & Zhao, X. 2021. Successful implementation of value-based selling: A value co-creation and dynamic capabilities perspective. *The Journal of business & industrial marketing*, 36, 3, 372–389. Viitattu 9.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

May, T. 2002. *Qualitative research in action*. London: SAGE. Viitattu 16.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. N.d. Alan taloudellinen jalanjälki. Viitattu 5.7.2023. <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/alan-taloudellinen-jalanjalki.html>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2022a. Jäsenkysely: Energian ja elintarvikkeiden huima kustannusten nousu painaa matkailu- ja ravintola-alaa. Viitattu 5.7.2023. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2022/jasenkysely-energian-ja-elintarvikkeiden-huima-kustannusten-nousu-painaa-matkailu-ja-ravintola-alaa.html>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2022b. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. Viitattu 6.7.2023. <https://www.mara.fi/toimiala/suhdanteet/suhdannekatsaus.html>

McFarlane, D. A. 2012. Personal Knowledge Management: Individual, Organizational and Social Perspectives. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17, 2, 116. Viitattu 21.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Metsämuuronen, J. 2011. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp. 2. laitos (4. laitoksen pohjalta). Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi/>, Booky

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management review*, 23, 2, 242–266. Viitattu 2.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Pauleen, D. & Gorman, G. E. 2011. *Personal knowledge management: Individual, organizational and social perspectives*. Burlington, Vt.: Gower. Viitattu 21.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Patton, M. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Peesker, K. M., Ryals, L. J., Rich, G. A. & Boehnke, S. E. 2019. A qualitative study of leader behaviors perceived to enable salesperson performance. *The Journal of personal selling & sales management*, 39, 4, 319–333. Viitattu 8.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.

Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Sáenz, J., Ritala, P. & Vanhala, M. 2021. Putting knowledge to work: The combined role of marketing and sales employees' knowledge and motivation to produce

superior customer experiences. *Journal of knowledge management*, 25, 10, 2484–2505. Viitattu 2.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Reilly, T. & Reilly, P. 2018. *Value-added selling: How to sell more profitably, confidently, and professionally by competing on value – not price*. 4. p. New York: The McGraw-Hill Companies. Viitattu 8.10.2022. <https://itunes.apple.com/WebObjects/MZStore.woa/wa/view-Book?id=1401054563>, Apple Books.

Rubanovitsch, M. D. 2018. *Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä*. Espoo: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Savutuvan Apaja. N.d. *Toiminnanohjausjärjestelmä*. Viitattu 5.9.2022.

Seale, C. 2007. *Qualitative research practice*. London: SAGE Publications. Viitattu 15.1.2023. <https://janet.finna.fi/> Ebook Central Academic Complete International Edition.

Seeck, H. 2021. *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. 6. p. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs ebooks.

Shannahan, K. L. J., Bush, A. J. & Shannahan, R. J. 2013. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 1, 40–54. Viitattu 12.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Singh, A. & Mister, M. 2019. *How to Lead Smart People. Leadership for Professionals*. Great Britain: Profile Books Ltd.

Storbacka, K., Polsa, P. & Sääksjärvi, M. 2011. Management Practices in Solution Sales-A Multilevel and Cross-Functional Framework. *The Journal of personal selling & sales management*, 31, 1, 35–54. Viitattu 8.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling' – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial marketing management*, 41, 1, 174–185. Viitattu 9.8.2022. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>.

Tracy, S. 2010. Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative inquiry*, 16, 10, 837–851. Viitattu 12.7.2023. https://janet.finna.fi, SAGE Journals Premier.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uud. p. Vantaa: Hansa-print Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 10.11.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 2.8.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 6.9.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Töytäri, P., Brashear Alejandro, T., Parvinen, P., Ollila, I., & Rosendahl, N. 2011. Bridging the theory to application gap in value-based selling. The Journal of Business & Industrial Marketing, 26, 7, 493–502. Viitattu 15.9.2022. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Valli, R. & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 26.8.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Varantola, K. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Viitattu 14.1.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37, 4, 1228–1261. Viitattu 13.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, SAGE Journals Premier 2022.

Viio, P. & Grönroos, C. 2014. Value-based sales process adaptation in business relationships. Industrial marketing management, 43, 6, 1085–1095. Viitattu 10.1.2023. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.022>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 10.11.2022. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päiv. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 14.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Vuori, J. N.d. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 30.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 17.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Vuori, J. N.d. Yleiset analyysitavat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 29.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/yleiset-analyysitavat/>

Wiig, K. M. 1997. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. Journal of knowledge management, 1, 1, 6–14. Viitattu 21.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, Emerald eJournals Premier.

Yuan, C., Wang, Y., Huang, W. & Zhu, Y. 2019. Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. Leadership & organization development journal, 40, 4, 485–498. Viitattu 15.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Ikä, koulutus, ammattinimike ja työkokemus myynnissä tai arvopohjaisessa myynnissä

1. Arvopohjainen myynti

- a. Millainen suhde sinulla on arvopohjaiseen myyntiin?
- b. Mitkä tekijät muodostavat mielestäsi arvopohjaisen myyntiprosessin?
- c. Mitkä osa-alueet ovat mielestäsi tärkeimmät arvopohjaisessa myyntiprosessissa?
- d. Millainen rooli myyjillä on arvopohjaisessa myyntiprosessissa?

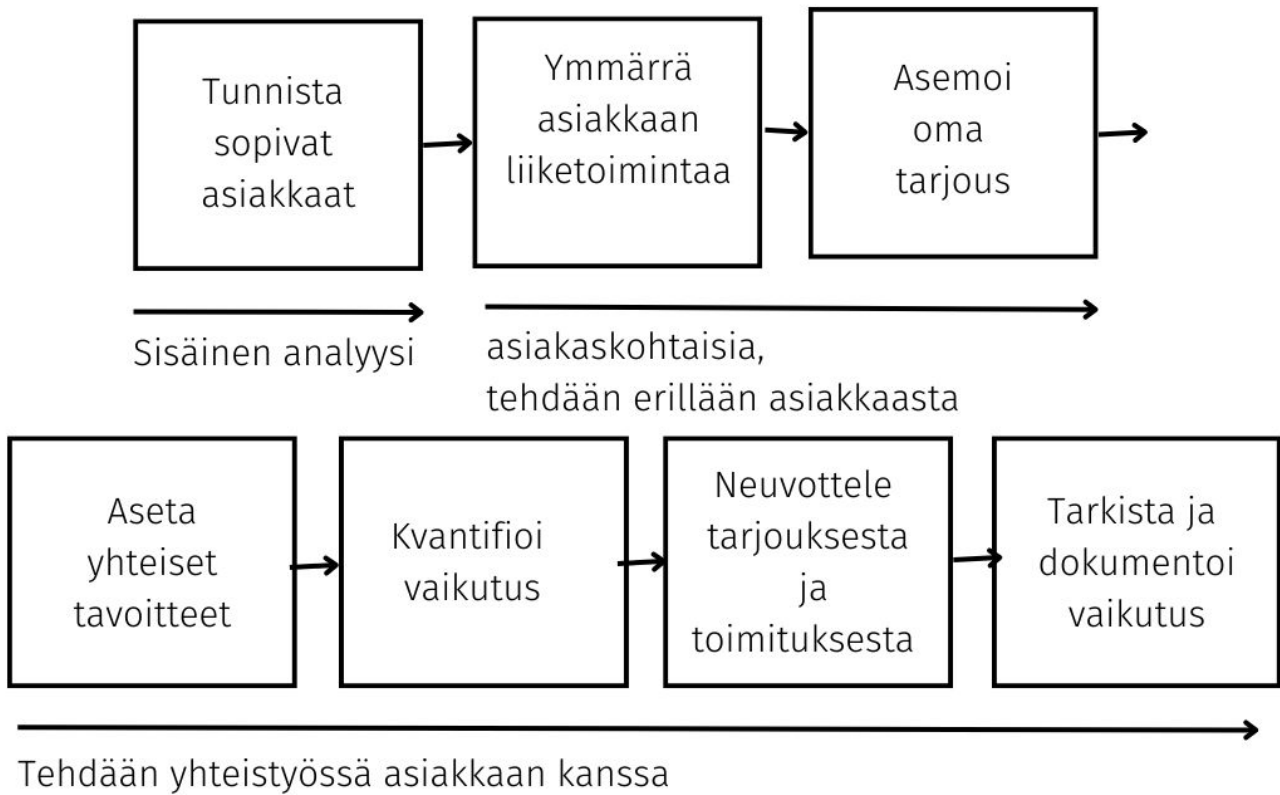
2. Myyjien osaaminen

- a. Millaista osaamista myyjät mielestäsi tarvitsevat?
- b. Miten nämä osaamistaidot poikkeavat arvopohjaisessa myynnissä? Millaista osaamista arvopohjaisessa myynnissä tarvitaan?
- c. Kuvaille millaista osaamista mielestäsi myyjät tarvitsevat jokaisessa arvopohjaisen myyntiprosessin vaiheessa. (Liite 2 – arvopohjainen myyntiprosessi)

3. Johtaminen

- a. Millainen rooli mielestäsi myyntijohtolla on myyjien osaamisen kannalta?
- b. Miten myyntijohto voi tukea myyjien osaamista arvopohjaisessa myynnissä?
- c. Millaisia työkaluja johto voi tarjota myyjille edesauttaakseen heidän osaamistansa?

Liite 2. Arvopohjainen myyntiprosessi



Liite 3. Esimerkki teemoittelusta

Haastateltava	Sitaatti	Alateema	Pääteema	Yläluokka
H6	- - silloin tällä myyjällä pitää olla hyvä ymmärrys ja kartoit- tus siitä yrityksen lii- ketoiminnasta ja siitä, että miten me voidaan just vähän niin kun auttaa tätä yritystä ja niitä ihmi- siä, niitä työnteki- jöitä, mitkä siellä yri- tyksessä on.	Asiakastuntemus	Toimiala-osaa- minen / asiak- kaan liiketoimin- nan ymmärtäminen	Myyjien osaa- minen
H1	No sitten aseta yh- teiset tavoitteet tie- tysti edellyttää sen, että se myyjä niin kun tuntee sen oman asiakkaan.	Asiakastuntemus	Toimiala-osaa- minen / asiak- kaan liiketoimin- nan ymmärtäminen	Myyjien osaa- minen
H2	Myyjän on hyvä ym- märtää se asiakkaan toimintaympäristö, minkälaisia muutok- sia siinä asiakkaan toimintaympäris- tössä tapahtuu ja siinä ehkä myyjällä	Asiakastuntemus	Toimiala-osaa- minen / asiak- kaan liiketoimin- nan ymmärtäminen Sosiaaliset tai- dot	Myyjien osaa- minen

	<p>on hyvä olla esimerkiksi ihan tämmöistä perinteistä verkostoitumistaitoa, että hän osaa keskustella eri sidosryhmien kanssa, jotka siinä asiakkaan toimintaympäristössä toimivat. Ja sitä kautta pystyy muodostamaan kokonaiskuvan asiakkaan liiketoiminnasta.</p>			
H4	<p>Pystyy nopeasti perehtymään asiakkaan liiketoimintaan, ymmärtää minkälaisia rooleja ihmisillä on ja tota osaa tehdä analyysiä ja yhdistämistä. OK. Meillä on olemassa asiakkaalla tämmöinen tilanne. Meillä on ratkaisu, se ratkaisu on tämä ja pystyy sen kommunikimaan niin kyllä se korostuu silloin että sä pystyt nopeasti</p>	Asiakastuntemus	<p>Toimiala-osaaminen / asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen</p> <p>Sosiaaliset taidot</p>	Myyjien osaaminen

	perehtymään ja oot kiinnostunut, niin kyllä ne korostuu ihan huikeasti			
--	---	--	--	--