

Opinnäytetyö AMK

Tradenomi, myyntityö

2023

Mira Nivola ja Pauliina Aaltonen

Esihenkilötyön ja myyntikompetenssien vaikutus B2B-myyntiin



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Myyntityö

2023 | 73 sivua

Mira Nivola ja Pauliina Aaltonen

Esihenkilötyön ja myyntikompetenssien vaikutus B2B-myyntiin

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millainen vaikutus esihenkilötyöllä ja myyntikompetensseilla on B2B-myyntiin.

Työ jakautuu teoriaosuuteen ja tutkimukseen. Teoriaosuus jakautuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat B2B-myynti, myyntikompetenssit ja esihenkilötyö. Teoriaosuudessa lukija pääsee syventymään aiheisiin ja saa kattavan käsityksen kyseisistä teemoista.

Tutkimus suoritettiin teorian pohjalta puolistrukturoituna haastatteluna. Haastateltavia oli yhteensä viisi ja he toimivat B2B-myyntin ja esihenkilötyön työtehtävissä. Haastateltavilta kysyttiin samat avoimet kysymykset, samassa järjestyksessä.

Työn lopussa analysoimme tutkimuksen tuloksia, esitämme johtopäätökset ja arvioimme tutkimuksen luotettavuutta.

Asiasanat: Esihenkilötyö, myyntikompetenssit, B2B-myynti

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

B.Sc., Sales

2023 | 73 pages

Mira Nivola ja Pauliina Aaltonen

How does managerial work and sales competencies affect on B2B-sales

The purpose of this thesis is to investigate how does managerial work and sales competencies affect on B2B-sales.

The Thesis is divided into theory and research. The theory part is divided into three areas, which are B2B-sales, sales competencies, and managerial work. In the theory part the reader can reach a deeper understanding of the topics and get a good idea of those themes.

The research was conducted based on theoretical knowledge as a semi-structured interview. There was a total of five interviewees and all of them work in B2B-sales or managerial jobs. The interviewees were asked the same open questions, in the same order.

At the end of the thesis, we analyze the results of the research, present the conclusions, and evaluate the liability of the research.

Keywords:

Sales competencies, B2B-sales and Managerial work

Sisältö

| | |
|---|-----------|
| 1 Johdanto | 6 |
| 2 B2B-myynti | 8 |
| 2.1 B2B- ja B2C-myyntin ominaisuuksia ja ostokäyttäytymisen eroja | 8 |
| 2.2 Myyntiprosessi | 10 |
| 2.2.1 Myyntiprosessin vaiheet | 10 |
| 2.3 Myyjän rooli B2B myynnissä | 16 |
| 2.4 Arvomyynti | 17 |
| 2.5 Ratkaisumyynti | 19 |
| 2.6 Myynnin työkalut | 21 |
| 2.7 Verkostot | 22 |
| 2.8 Asiakas | 23 |
| 3 Myyntikompetenssit | 25 |
| 3.1 Myyjän taidot | 25 |
| 3.1.1 Kysymysten esittäminen/tarvekartoitus | 25 |
| 3.1.2 Kuunteleminen | 26 |
| 3.1.3 Tavoitteiden asettaminen | 27 |
| 3.1.4 Kaupan päättämisen taito | 28 |
| 3.1.5 Neuvottelutaidot | 30 |
| 3.2 Myyjän asiantuntemus | 31 |
| 3.2.1 Tuotetuntemus | 31 |
| 3.2.2 Myyntiprosessin ja B2B-myyntin periaatteiden tunteminen | 32 |
| 3.3 Myyjän ominaisuudet | 33 |
| 3.3.1 Persoona ja tunneäly | 33 |
| 3.3.2 Asenne | 35 |
| 3.3.3 Motivaatio | 35 |
| 4 Esihenkilötyö | 38 |
| 4.1 Esihenkilötaidot | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.1 Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot | 39 |
| 4.1.2 Delegointitaito ja organisointi | 39 |
| 4.1.3 Päätöksentekotaidot | 40 |
| 4.1.4 Esihenkilön itsensä johtamisen taito | 40 |
| 4.2 Henkilöstö- ja asiakaskokemuksen johtaminen | 41 |
| 4.2.1 Henkilöstökokemuksen johtaminen | 42 |
| 4.2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen | 44 |
| 4.3 Esihenkilön vaikutus organisaation ja työntekijöiden toimintaan | 45 |
| 4.3.1 Esihenkilön vastuu myyjien osaamisen kehittämisestä | 45 |
| 4.3.2 Esihenkilön vaikutus tulokseen | 46 |
| 4.3.3 Palkitseminen ja motivointi | 47 |
| 4.3.4 Vision strategian näkyviin saaminen | 48 |
| 5 Tutkimus | 50 |
| 5.1 Tulokset | 50 |
| 6 Johtopäätökset ja suositukset | 61 |
| 6.1 Johtopäätökset | 61 |
| 6.2 Suositukset | 62 |
| 6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi | 63 |
| Lähteet | 65 |

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on tutkia ja selvittää työn otsikon mukaisesti, millainen vaikutus myyntikompetensseilla ja esihenkilötyöllä on B2B-myyntiin. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, vaan se on tehty oman mielenkiinnon pohjalta aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön kirjoittajat opiskelevat yritysmyyntiä ja ovat kiinnostuneita tulevaisuudessa työskentelemään yritysmyyntissä ja esihenkilötehtävissä. Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, joka jakautuu B2B-myyntiin, myyntikompetensseihin ja esihenkilötyöhön sekä toiminnallisesta osuudesta, jossa teemme tutkimuksen viiden haastattelun pohjalta.

Ensimmäisessä osiossa eli kappaleessa kaksi, käydään läpi B2B-myyntin piirteitä ja sen eroja kuluttajamyyntiin. Työssä kuvataan valitsemamme myyntiprosessi ja myös vaihtoehtoinen prosessi sille. Kappaleessa käydään läpi myyjän rooli ja kuvaillaan tyypillisiä B2B-asiakkaan piirteitä. Työssä tutustutaan myös arvo- ja ratkaisumyyntiin, jotka ovat yleisesti käytettyjä malleja B2B-myyntissä. B2B-myyntissä myös verkostoilla ja verkostoitumisella on oleellinen merkitys, joten se on sisällytetty tähän kappaleeseen.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään myyntikompetensseja, jotka on jaettu myyjän taitoihin, asiantuntemukseen ja ominaisuuksiin. Taitoihin sisältyy mm. tarvekartoituksen tekemistä esimerkiksi spin-tekniikkaa hyödyntäen ja aktiivista kuuntelua. Asiantuntemuksessa taas korostetaan tuotetuntemuksen ja B2B-myyntin periaatteiden tuntemista. Myyjän ominaisuudet on tässä työssä jaettu persoonaan, asenteeseen ja motivaatioon.

Neljännessä kappaleessa käsitellään esihenkilötyötä ja sen moninaisuutta. Kappaleessa lukija voi perehtyä mm. esihenkilötaitoihin, kuten organisointi- ja päätöksentekotaitoihin ja itsensä johtamisen taitoon. Kappaleessa käsitellään myös henkilöstö- ja asiakaskokemuksen johtamista ja miten nämä kaksi tukevat toisiaan. Luvun neljä viimeisessä osiossa käydään läpi, millainen vaikutus esihenkilöllä on organisaation ja työntekijöiden toimintaan. Osiossa kerrotaan mm. miten esihenkilö huolehtii myyjien osaamisen kehittämisestä,

palkitsemisesta ja motivoinnista sekä miten esihenkilön panos vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kuinka esihenkilö saa tuotua yrityksen visiota näkyviin.

Toiminnallinen osuus eli tutkimus löytyy työn viidennestä luvusta. Tutkimus on tehty hyödyntämällä puolistrukturoituja haastatteluja. Haastateltavat henkilöt valikoituivat sekä B2B-myyntiin, että esihenkilötyön tehtävistä. Halusimme tuoda tutkimuksessa esiin molempien roolien näkemyksiä. Kuudennesta eli loppuluvusta voi lukea päätelmämme tutkimuksen onnistumisesta.

Tämän työn tavoitteena on hyödyttää itse sen kirjoittajia, alaa opiskelevia, myynnissä työskenteleviä ja sitä johtavia henkilöitä ja syventää näiden henkilöiden osaamista ja tietoa siitä, miten myyntikompetenssit ja esihenkilötyö vaikuttavat B2B-myyntiin. Työmme lukemalla ja sisäistämällä, voivat esihenkilötyötä ja myyntiä harjoittavat tai opiskelevat henkilöt poimia omaan tekemiseensä uusia näkökulmia ja pyrkiä kehittämään oman tai tulevan organisaationsa toimintaa kohti parempia tuloksia sekä havaitsemaan ja ratkomaan mahdollisia ongelmakohtia.

2 B2B-myynti

B2B eli business to business on yritysten välillä käytävää kaupankäyntiä. Kaupankäyntiä tehdään tuotteesta tai palvelusta, jota yritys tarvitsee oman yrityksen ylläpitämiseen tai kehittämiseen (Sampo Consulting 2021).

B2B myynnissä on ominaista kauppojen suuruus rahallisesti sekä määrällisesti, kauppvoja tehdään tuhansista euroista miljooniin euroihin. B2B myyntiä käydään ammattiestajan kanssa, jolloin argumentointi sekä vastaväitteiden käsittely tulee olla B2B- myyjän hallinnassa. Yritysmyyntissä myyntiprosessi voi venyä yritysten sisäisten prosessien vuoksi viikoista kuukausiin ja sisältää monia tapaamisia yrityksen eri henkilöiden kanssa, ennen kuin kaupat saadaan tehtyä. (Alonso 2019.)

Ostoprosessiin osallistuu usein 4–6 tahoja itse ostajan lisäksi. Yritysmyyntissä asiakkaalla on valta ja ajatus myyjistä itsestään siirretään asiakkaisiin. B2B-myynti on asiantuntija myyntiä, autetaan asiakasta tekemään oman yrityksen kannalta hyviä päätöksiä. (Kenner ym. 2019.)

2.1 B2B- ja B2C-myyntin ominaisuuksia ja ostokäyttäytymisen eroja

B2C eli business to consumer on kuluttajille suunnattua myyntiä ja B2B on yritysten välillä tapahtuvaa myyntiä. Vaikka B2B ja B2C ovat asiakaskunnaltaan erilaisia, löytyy myynnistä myös samoja ominaisuuksia, kuten asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät kuten, brändimielikuva, maine, yrityksen sisällä oleva ilmapiiri, omien verkostojen kokemukset ja palvelun arvo suhteessa hintaan. (Holma ym. 2021, 34.)

Kuluttajamyynnissä asiakaskohtauksia tulee päivittäin monia, jopa satoja, se vaatii myyjältä vahvaa asiakaspalveluhalukkuutta, sillä monet kohtaamiset vaativat myyjältä paljon sosiaalisia voimavaroja. B2C- myynnissä kauppaa tehdään useasti päivässä, joten myyjän halu myydä korostuu. Kuluttajamyynti on nopeatempoista asiakasvirrasta ja nopeasta ostopäätöksen tekemisestä johtuen.

Asiakkaat odottavat myyjältä laajaa tuotetietoisuutta ja asiakaspalvelua, myyjän tulee osata vastata mahdollisiin vastaväitteisiin nopeasti ja perustelemaan tuotteen tai palvelun ostamisen tarpeellisuus, jotta myyntiä saadaan tehtyä tehokkaasti. (B2B-myynti.fi 2022.)

B2B ja B2C ostokäyttäytymisessä on suuria eroja, B2B puolella ostaja perustelee päätöksiä järjellä sekä tuotteen tai palvelun hyödyllä yritykselle. Kuluttajien päätöksen tekemiseen vaikuttavat vahvasti tunteet, joten päätöksiä voidaan tehdä hyvinkin nopealla aikataululla. (B2B-myynti.fi 2022.)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä päätösten tekemiseen vaikuttaa yrityksen tavoitehakuisuus, jolloin päätöksissä täytyy ottaa monia asioita huomioon. B2B ostamiseen liittyy tuotteen tai palvelun sisällön huolellinen pohjatyö ja kilpailutus eri yritysten välillä, sekä monen eri henkilön hyväksyntä ostoihin liittyen, jolloin aikaa kuluu väistämättä koko prosessiin enemmän kuin B2C ostoissa. Yritysten välisessä kaupankäynnissä asiakkuudet ovat usein monivuotisia, tästä hyötyy myyvä yritys sekä ostaja yritys, sillä uusasiakashankinta lisää monin kerroin kustannuksia verrattuna olemassa olevaan asiakkaan ylläpitoon ja hoitoon, kun taas asiakasyrityksen kannalta toimittajan vaihtaminen saattaa vaikuttaa yrityksen asiakkaiden kokemukseen palvelusta, tuotteesta tai laadusta. Jotta monivuotisia kumppanuuksia syntyy, yritysten välinen toimivuus on olla mutkatonta ja avointa, sillä tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa. Tuotteiden ja palveluiden hinnat ovat usein korkeammat yritysten välisessä myynnissä kuin kuluttajille tapahtuvassa myynnissä. Yritysmyyntissä liikkuu suuret määrät sekä suuret summat, mutta asiakkaiden määrä on rajallisempi kuin B2C- myynnissä. B2B- liiketoiminnassa jokainen asiakas on merkittävä, asiakaskokemuksen kehittäminen ja suunnitteleminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa. (Holma ym. 2021, 33–35.)

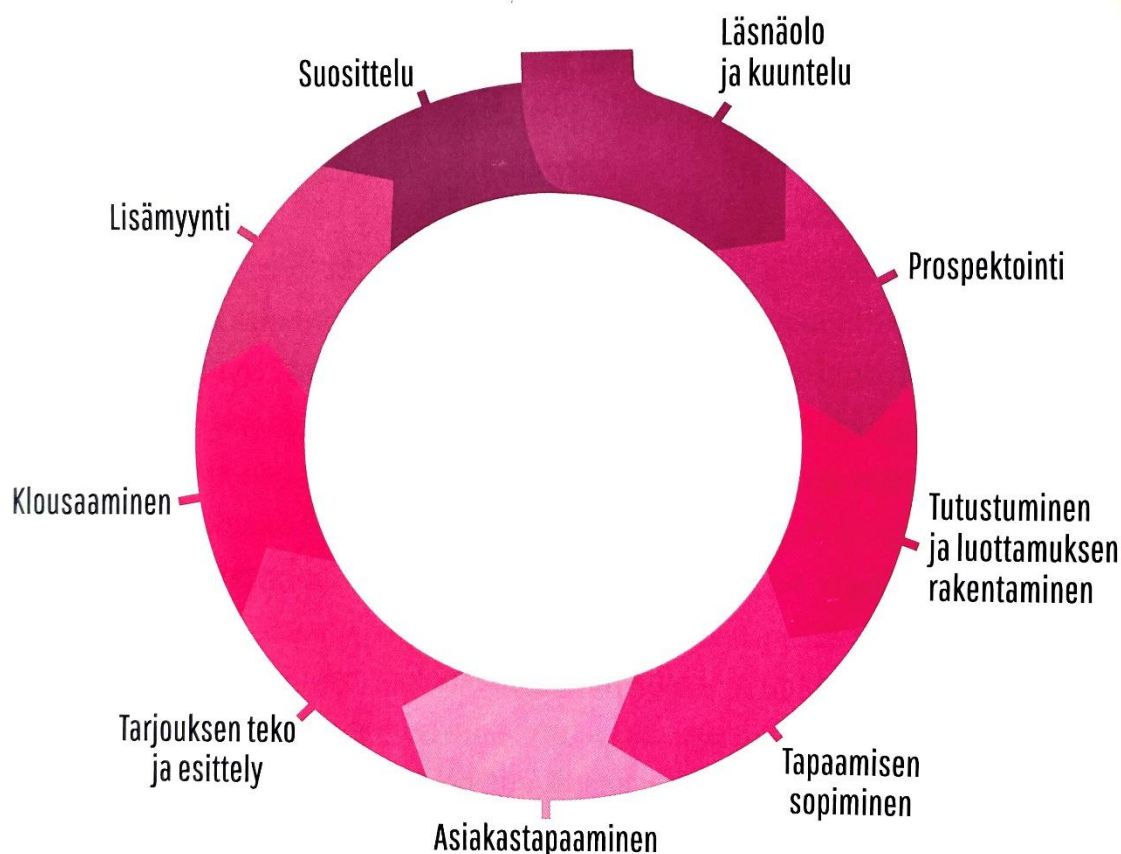
Yritykset pyrkivät käyttämään nykypäivänä osallistavaa päätöksentekoa, päätöksiä ostoista tehdään tiimeissä, jotka työskentelevät mahdollisimman lähellä tuotteen tai palvelun lopullisia käyttäjiä (Tanni 2022 31).

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi pitää sisällään kaikki myynnissä tapahtuvat vaiheet, ennen myyntikeskustelua, myyntikeskustelun sekä myyntikeskustelun jälkeen tapahtuvat toimet. Myyntiprosessi auttaa myyjää hallitsemaan työnsä ja pitämään työn tehokkaana, vähentämään virheitä, myyntiprosessin ollessa aktiivisessa käytössä ja kunnossa, helpottaa se myös uuden työntekijän tuloa yritykseen ja uuden oppista järjestelmällisesti. (Kokonaho 2011, 25–26.) Myyntiprosessia voidaan käyttää löytämään asiat, jotka voidaan automatisoida ja asiat, joita tulisi kehittää. Myyntiprosessi koostuu erivaiheista, joilla voidaan varmistaa myynnin toimivuus. (Helander 2019.) Myynnissä tavoitteena on saada asiakas ostamaan tuote tai palvelu, jotta voidaan varmistua paremmasta mahdollisuudesta onnistumiseen, tulee myyjän käydä myynnin eri vaiheet huolella läpi (Kalliomaa 2011, 68).

2.2.1 Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi koostuu yhdeksästä eri alueesta, kuten kuvasta 1 voidaan nähdä. Myyntiprosessin vaiheet ovat: läsnäolo ja kuuntelu, prospektointi, tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen, tapaamisen sopiminen, asiakastapaaminen, tarjouksen teko ja esittely, klousaaminen, lisämyynti ja suosittelu. Tässä kappaleessa avataan myyntiprosessin vaiheet yksitellen.



Kuva 1 Myyntiprosessi (Pääkkönen 2019, 114).

Kuvan 1 myyntiprosessia avataan seuraavassa kappaleessa.

Läsnäolo ja kuuntelu

Läsnäololla ja kuuntelulla tarkoitetaan ennen varsinaista asiakkaiden hankintaa tapahtuvaa verkostoitumista, näkyvyyttä ja tunnettavuutta. Toimiessa aktiivisesti eri verkostoissa ja jakamalla ajatuksia tai postauksia, yritys ja myyjä tuo esiin itseään ja tavoittaa mahdollisia asiakkaita. Tarpeen tullessa yritys on jo tullut mahdollisesti tutuksi ja mahdollisen kumppanuuden luonti on helpompaa, jos yrityksestä on jo olemassa tietoa. Verkostoja ja sosiaalista mediaa pystyy käyttämään hyödyksi asiakkaan kuuntelemisessa ja tarpeiden huomioimisessa. Myyjä voi havainnoida olemassa olevia asioita, joista ihmiset puhuvat ja mahdollisesti reagoida niihin, esimerkiksi tuomalla omaa asiantuntijuutta esille. (Pääkkönen 2019.)

Prospektointi

Prospektoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden etsimistä, jotta tiedetään millaisia asiakkaita yritys tarvitsee ja mistä heidät löytää, sekä saadaan tietoon, mihin asiakkaisiin ei kannata panostaa. Prospektit, joita prospektoinnilla haetaan, ovat asiakkaita, jotka ovat yritykselle potentiaalisia asiakkaita, joita kannattaa tavoitella, nämä ovat jo suspektoinnin avulla karsittu, eli prospektit ovat jo tunnistettuja mahdollisia asiakkaita. Prospektoinnin avulla saadaan tietoon liidejä, jotka ovat jollain tavalla osoittaneet kiinnostusta yritystä kohtaan. Prospektointi lähtee liikkeelle ideaaliasiakkaan tunnistamisesta. Prospektoinnin käytetyimpiä keinoja ovat prospektilistat, joita voidaan ostaa valmiina ulkopuoliselta toimijalta. Prospektoinnissa tulee ottaa huomioon ajoituksen oikeus, jotta tiedetään, milloin on yrityksen kannalta järkevä ottaa yhteyttä. Toimialan tutkiminen, onko jokin tiettyjä toimialoja, jotka ovat erityisen hyviä asiakkaita. Yrityksen toimintaan liittyvät asiat, onko yrityksessä muuttunut asioita, kuten uusien toimipaikkojen avaaminen. Prospektointiin otettaessa riittävästi aikaa, tuo se pidemmän päälle varmemmin asiakkaita. (Leino 2021.)

Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen

Kuten kuvasta 1 nähdään, kolmanneksi tehtäväksi tulee tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen. Myynnin onnistumiseen tarvitaan asiakkaan ja myyjän välistä luottamusta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa moni tekijä kuten, myyjän maine ja osaaminen sekä käytös asiakkaan kanssa. Myyntiä tehdään nykypäivänä kasvokkain sekä online, joten asiantuntijuus tulee tuoda ilmi molemmissa tapauksissa. Tutustumista mahdollisiin asiakkaisiin pystyy nykypäivänä tekemään pienellä kynnyksellä ja helposti sosiaalisessa mediassa. Kun on ollut jo mahdolliseen asiakkaaseen yhteydessä, on tapaaminen todennäköisempää kuin täysin kylmäkontaktoinnin jälkeen. (Pääkkönen 2019, 118,120)

Tapaamisen sopiminen

Potentiaalisen asiakkaan löytämisen jälkeen pyritään saamaan asiakas tapaamiseen. Asiakkaan saaminen tapaamiseen kasvattaa mahdollisuutta saada

myyntitapahtuma onnistumaan. Myyjällä täytyy olla selkeä visio, miksi asiakasta kannattaa tavata ja tämä tulee myös kertoa asiakkaalle. Asiakkaan tulee ymmärtää, miten hän hyötyy tapaamisesta ja tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. Tapaamista sovittaessa asiakkaalle kannattaa antaa muutama tarkka aika, josta asiakas saa valita sopivan ajan, asiakkaalle ei tule antaa liikaa vastuuta tapaamisen toteuttamisesta. (B2Bmyynti.fi 2022.)

Asiakastapaaminen

B2B-myynnissä asiakas haluaa arvoa ja ratkaisuja, myyjän tulee pystyä antamaan vastauksia kysymyksiin ja tuoda omaa näkemystä ja kehitysehdotuksia asiakasyritykselle. Jotta myyjä pystyy vakuuttamaan asiakkaan, tulee valmistautua tapaamiseen pohtimalla, miten myyjä ja organisaatio voi olla avuksi asiakasyritykselle. Tapaamisen yksi tärkeimmistä asioista on luoda luottamusta myyjän ja asiakkaan välille. Sekä myyntimahdollisuuksien löytäminen ja asiakkaan sitouttaminen. (Laine 2015.)

Tarjouksen teko ja esittely

Tuotoksen esittely sisältää ratkaisuehdotuksia, mitä ne vaativat ja mikä olisi saavutettu ratkaisu asiakkaalle. Esittelyn aikana asiakkaalla saattaa tulla vastaväitteitä, jotka myyjän tulee ottaa vastaan niiden tarvitsemalla tavalla. Keskustelun päädyttyä yhteisymmärrykseen, alkaa tarjouksen tekeminen. Siinä tulee huomioida asiakasyrityksen etu sekä oman organisaation etu. Tarjouksessa tulee olla sovitut asiat, lisämyyntiä tulee miettiä harkiten, sillä asiakkaan tulisi saada niistä aidosti lisähyötyä. Hinta keskustelu tulee kääntää ratkaisuiksi, mitä asiakas saa kyseisellä hinnalla. Huomioitava asia tarjouksen allekirjoitus vaiheessa on varmistaa ostopäätösten tekijöiden allekirjoitus oikeus, myyjän tulee ottaa selvää pitääkö tarjouksen allekirjoitus viedä asiakasyrityksen päättävälle toimijalle, kuten toimitusjohtajalle. (Korppi 2022.)

Klousaaminen

Klousaamiseen on useampia tapoja ja myyjän tulee käyttää sopivinta kullekin asiakkaalle. Kaupan päättäminen voi tulla asiakkaan hyväksynnän kautta,

kaupan ehdollistamisen tai suoran kysymyksen kautta. Myyjän koittaessa klousausta tavalla, joka ei tällä kertaa toiminut, tulee koittaa seuraavaksi toista keinoa kuin jatkaa samalla, sillä asiakas kokee saman kysymyksen esittämisen tyrkyttämisenä, jolloin ostomotivaatio laskee. (Jokitalo 2016, 77.)

Lisämyynti

Lisämyynti on sanana harhaanjohtava, sillä se voidaan mieltää kaupan lopussa tapahtuvaksi tuputtamiseksi. Asiakas voi hyötyä kuitenkin myyjän ehdottamista lisämyynnin tuotteista tai palveluista, tämä pätee silloin, jos myyjä on kiinnostunut ja huomannut asiakkaan todelliset toiveet ja tarpeet, jota asiakas ei itse ole osannut pyytää. Myyjällä on vastuu huomata lisämyynnin tarkoituksenmukaiset paikat, jolla asiakkaalle saadaan lisäarvoa. Kuitenkin lisämyynnillä voidaan myös tarkoittaa olemassa olevan asiakkaan paluuta myyjälle hyvän asiakaskokemuksen jälkeen, jolloin myyjä pystyy myymään asiakkaalle samaa uudelleen tai jotakin uutta. (Vaskelainen n.d.)

Suosittelu

Myyntiprosessin onnistuttua ja asiakkaan ollessa tyytyväinen hän todennäköisesti suosittelee myyjää ja yritystä eteenpäin omille verkostoilleen, joka on tehokasta markkinointia (Pääkkönen 2019, 124).

Vaihtoehtoinen myyntiprosessi

Myyntiprosesseja on olemassa lukuisia, tässä työssä esitellään yksi vaihtoehtoinen myyntiprosessi (kuva 2).



Kuva 2 Vaihtoehtoinen myyntiprosessi. Sovelletuna (Pääkkönen 2019, 114).

Vaihtoehtoinen myyntiprosessi on yksinkertainen ja selkeä, joka pitää sisällään monia samoja elementtejä kuin kuvassa 1 oli esitetty.

Kuvasta 2 voi nähdä, että tämä pitää myös sisällään prospektoinnin, kontaktoinnin eli tapaamisesta sopimisen, tapaamisen, tarjouksen viimeistelyn sisältäen vastaväitteiden käsittelyn ja sen, että yritys saadaan voitettua puolelleen. Myyntiprosessiin sisältyy myös myynnin päätös, jolloin saadaan kauppa klousattua. Kaupan päätyttyä ylläpidetään asiakassuhdetta, vahvistetaan sitä jälkimarkkinoinnilla ja viedään asiakassuhde sille kuuluvalla taholle. Lopuksi myyntiprosessissa reflektoidaan omaa toimintaa ja myyntiprosessin kulkua, jotta havaitaan onnistumiset ja epäonnistumiset, johon voidaan tarttua ja kehittää. (Helander 2019.) Erilaisissa organisaatioissa voidaan käyttää vaihtoehtoisia myyntiprosesseja.

2.3 Myyjän rooli B2B myynnissä

Myynti ja myyjän rooli on ollut muutoksen alla ja nykyään ajattelutapa myyjän vastuusta kaupankäynnissä on muuttunut. Teknologia ja verkkomyynti on ottanut ison harppauksen ja vie myyntiä jatkuvasti eteenpäin, ja ne ovatkin vieneet myyjiltä monia tehtäviä pois, jolloin myyjän työ on helpottunut. Nykypäivänä tietoa tuotteista ja palveluista on helppo etsiä verkosta, usein asiakas on jo ehtinyt tutustumaan mahdollisuuksiin, myyjän asiantuntijuusrooli nousee siinä vaiheessa, kun asiakas lopulta päätyy kanssakäymiseen myyjän kanssa. B2B myynti vaatii myyjältä valmistautumista, asiantuntijuutta myymäänsä tuotetta tai palvelua kohtaan ja valmiutta olla hyvässä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, viestintätaidon merkitys kasvaa B2B-myyntissä. Myyjän ollessa asiantuntija roolissa, tulee helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä, tarjota mahdollista apua ja helpotusta osto valintaan. (Sampo Consulting 2021.) B2B-liiketoiminnan yksi perusta on asiakaskokemuksessa onnistuminen, jotta voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. Yritysassiakkaalle hinta ei ole välttämättä merkittävin osa ostoa, vaan se, saako asiakas ratkaisun, jolloin asiakas maksaa ratkaisun tuottamasta hyödystä. (Holma ym. 2021, 38.)

Myyjän rooli on muuttunut digitaalisessa maailmassa, sillä yritysten käyttämä aika palveluntarjoajan tapaamiseen on vain 17 prosenttia koko ostoprosessista ja jos on useampia vertailtavana, tämä aika jaetaan niiden kaikkien kesken. Päätöksiä tehdään paljon ilman myyjän läsnäoloa. Osa asiakasyrityksistä ei halua tapaamista lainkaan myyjän kanssa koko ostoprosessin aikana. Asiakasyrityksen edustajan ollessa myyjän kanssa tapaamisessa, korostuu ostajan tunneperäinen tieto myyvästä yrityksestä, kuten yleinen fiilis, henkilöstön ja yrityksen tekemisen taso. (Tanni 2022, 32–33.) Digitalisaatio on muuttanut myyjän roolia, sillä rutiinitehtäviä on voitu siirtää digitaalisten työkalujen hoidettaviksi, jolloin myyjällä vapautuu aikaa asiantuntevaan palveluun, jota asiakkaat nykypäivänä haluavat. (Tanni 2022, 154–155.)

Myynti on asiakkaan auttamista, autetaan tekemään yrityksen kannalta oikeita ratkaisuja, pyritään sitouttamaan asiakasta ja rohkaisemaan muutokseen.

Huippumyyjältä ei vaadita ekstrovertin ominaisuuksia, vaaditaan auttavaa asiantuntevaa palvelua. Myyjän onnistumiseen vaikuttaa yrityksellä oleva konsepti, johon on laadittu yrityksen yhteiset tavat myydä, ymmärrys asiakkaan tarpeisiin ja myyjien suoritusten tasalaatuisuuden varmistaminen. Myyjien tulee tietää, miten myynnissä edetään, mitkä tehtävät kuuluvat nykyhetkeen ja mitä pitää ottaa huomioon tulevassa ajassa. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on oleellinen osa myyjän työtä, tunnistetaan, keitä todella halutaan puhutella ja mitä yrityksen ratkaisu voi merkitä asiakasyritykselle. Ymmärretään tunnistamisessa ajankäytön tärkeys, käytetään aikaa vain todennäköisiin asiakkaisiin, jolloin vapautetaan aikaa epätodennäköisistä asiakkaista pois. Potentiaalisia asiakkaita miettiessä, tulee pohtia mitä asiakasyritys miettii ja mikä asiakasyritystä motivoi. (Kenner ym. 2019.)

2.4 Arvomyynti

Yhden arvomyynnin keskeisistä periaatteista voi kiteyttää siten, että tärkeintä asiakkaalle ei ole ratkaisun loppuhinta, vaan hänen siitä saamansa arvo. Oikean ratkaisun löytämiseksi on tiedettävä ja selvitettävä millaiset asiat tuovat arvoa asiakasyritykselle ja millaiset odotukset yrityksellä on, jonka jälkeen se täytyy osata myydä oikealla tavalla. Asiakas täytyy vakuuttaa ja saada uskomaan yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden tarjoamaan arvolupaukseen ja arvolupauksen täytyy olla realistinen. Arvomyynnissä on hyvä keskittyä esittelemään tuotteen tai palvelun hyötyjä yritykselle enemmän kuin niiden ominaisuuksia. Hyödyt tulee konkretisoida ja todentaa asiakkaalle. Arvomyynnissä asiakkaalle tulisi jäädä kuva, että hän on ostoksellaan saanut enemmän arvoa, kuin mitä hän on menettänyt. Kauppa jää helposti syntymättä, jos asiakkaalle jää olo, että hän on tuhannut enemmän aikaa, rahaa ja nähnyt vaivaa, mitä on saanut arvoa. Kun pystytään tarjoamaan enemmän arvoa suhteessa asiakkaan uhraukseen, on silti vielä päihitettävä alan kilpailijat. (Laine 2015, 128–131.)

Arvomyynnissä tavoitteena on laittaa asiakkaan tarpeet edelle, ohjeistaa heidät myyntiprosessin läpi tehden informoituja päätöksiä, jotka johtavat kaupan ja

arvon syntymiseen. Tämä luo asiakkaan mieleen kuvan positiivisesta tuloksesta ja jonka myytävä tuote tai palvelu saa aikaan. Arvomyynnissä myyjällä on konsultatiivinen ote myyntiin. (Alfred 2022.)

Arvomyynnin eri vaiheita ovat arvon tunnistaminen, konkretisointi, argumentointi ja todentaminen. Arvon tunnistaminen tapahtuu, kun tilannetta lähdetään tarkastelemaan ja havainnoimaan asiakkaan yritystoiminnan näkökulmasta. Siten pystytään keskittymään paremmin pohtimaan asiakkaan tarpeita esimerkiksi tarvekartoituksen avulla, eikä katsota tilannetta oman tarjoaman kannalta. Asiakkaista on saatavilla olevaa dataa tarjolla ja sitä voi myös ostaa. Muita keinoja havainnointiin on asiakkaan tai hänen sidosryhmiensä haastattelu. Arvotekijöitä voidaan myös tunnistaa valitsemalla yhteistyöhaluisia kärkiyrityksiä, joiden kanssa voi yhdessä kehittää toimintaa ja näitä oppeja voidaan hyödyntää muihin vastaavanlaisiin yrityksiin. (Laine 2015, 132–134.)

Arvon konkretisoinnissa arvo tuodaan näkyväksi, jotta sen kommunikointi asiakasyritykselle on helpompaa. Konkretisoinnin voi tehdä esimerkiksi muuttamalla hyödyn rahalliseksi arvoksi, jotta se numeraalisesti voidaan osoittaa asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta arvo konkretisoituu parhaiten siten, että pystytään osoittamaan miten myytävä tuote tai palvelu voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaan tuloihin, menoihin tai riskeihin. Arvon argumentoinnissa asiakkaalle pitäisi pystyä perustelemaan tarjooman kannattavuus. Yritystasolla arvolupaus on yleensä aika yleistasoinen ja sen on tarkoitus herättää kiinnostusta ja mielenkiintoa laajemmassa mittakaavassa, toisin kuin esimerkiksi asiakaskohtaisen arvolupauksen. Parhaiten arvon pystyy argumentoimaan, kun osoittaa sen vaikutukset asiakkaan liiketoimintaan. Arvon todentaminen tapahtuu kaupanteon jälkeen, kun asiakas ottaa käyttöön ostamansa tuotteen tai palvelun. Todentamisympäristö lisää asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä, siihen kannattaa panostaa ja se on ihanteellisessa tilanteessa koko organisaation vastuulla. (Laine 2015, 134–138, 141–143.)

Asiakkaan saamat arvot voivat olla taloudellista eli hintaan perustuvaa, toiminnallista eli ratkaisu on asiakkaan näkökulmasta kilpailijaa parempi, emotionaalista eli käyttäjäkokemus on tunneperusteisesti kilpailijoita parempi tai

symbolista arvoa, joka on merkityksellisyyttä korostavaa. (Perälähti 2022.) Jokaisessa tapaamisessa asiakkaan kanssa asiakkaalle tulisi tarjota lisää arvoa, jotta luottamuksen syntyminen ja pitkäaikaisen asiakkuuden mahdollisuudet kasvaisivat. Asiakkaalle tulee jäädä olo, että hän on tullut kuulluksi ja että myyjä tukee häntä päätöksen teossa jokaisella kontaktilla. Tällaiset asiat voi varmistaa esimerkiksi varaamalla riittävästi aikaa, jotta on aikaa vastata asiakkaan kysymyksiin ja siten, että ei keskeytä asiakasta hänen puhuessaan. Asiakkaalle voi myös jakaa hyödyllisiä artikkeleita ja sisältöä, joka on oleellista heidän liiketoimintansa kannalta. (Alfred 2022.)

Arvomyynnissä on myös haasteita, joiden vuoksi ei aina päästä myynnin huipputasolle. Asiakkaalle ei pystytä kuvaamaan hyötyä tarpeeksi konkreettisella tasolla eikä arvolupauksia ole mietitty asiakkaan ja kilpailutilanteen näkökulmasta, vaan ne ovat liian yleisesti esitetty. Asiakas ei aktiivisesti edistä myyntihanketta myyjän kanssa, eikä myyntitiimi ymmärrä riittävästi asiakasyrityksen prosesseja ja haasteita ja niiden tuomia kustannuksia, vaikka luulevat tekevänsä niin. Lopuksi myyntiprosessin loppupäässä moni myyjä tekee tarpeettomia myönnytyksiä, jonka vuoksi oman yrityksen kannattavuus pienenee ja omat riskit lisääntyvät. (Hänninen 2020.)

2.5 Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynnissä on kyse tavallisesti asiantuntijapalveluiden myynnistä ja sille ominaisia voivat olla monimutkaiset myyntiprosessit. (Kataja 2023). Ratkaisumyynti on myyntimenetelmä, jossa myyjä analysoi asiakkaansa tarpeet ja suosittelee oikeita tuotteita ja/tai palveluita vastatakseen niihin. Asiakas ei aina itse tiedä tai tunnista ongelmia tai mahdollisuuksia, joita hänellä on liiketoiminnassaan tai sen kehittämisessä, eikä tiedä, miten asian voisi hoitaa. Tässä kohtaa on myyjän rooli astua kuvaan ja auttaa asiakasta ymmärtämään ja reagoimaan tilanteeseen. Ratkaisumyynti vaatii myyjältä kriittistä ajattelua ja asiakkaan olosuhteiden tuntemista. On oltava tietoa asiakkaan toimialasta, juuri heidän kohtaamistaan haasteista, muiden asiakkaiden vastaavista ongelmista ja tavoite ratkaista nämä asiat ja osata osoittaa ratkaisu ongelmiin. (Frost 2021.)

Hyvä myyjä ei kuitenkaan yritä myydä asiakkaalle ratkaisua, jota tämä ei tarvitse. (Kataja 2023).

Ratkaisumyyntiä voidaan käyttää, kun asiakas tarvitsee kustomoidun ratkaisun ongelmaansa tai paljon tukea ostoprosessin suhteen. Ratkaisumyynnin hyötyjä on ratkaisun sovittaminen asiakkaan liiketoimintaan, eikä asiakkaan toiminnan muuttaminen oman ratkaisun mukaan. Tällainen toimintatapa auttaa asiakasta luomaan pitkäaikaisen vision yritykselleen, eikä tyytymään lyhytaikaisiin korjauksiin. Hyvin suunnitellut ratkaisut vaikuttavat kaikkeen, kuten työntekijöiden tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja hyödyttää asiakkaita useamman vuoden. Ratkaisumyynti sopii hyvin käytettäväksi, kun kyseessä on monimutkainen tuote, jota voidaan mukauttaa jokaisen asiakkaan tarpeeseen. Kääntöpuolena taas ratkaisumyynti vaatii paljon tutkimustyötä asiakasta kohden ja myyntitiheys on aika harva. Asiakkaiden täytyy myös sitoutua pitkäaikaiseen suhteeseen myyvän yrityksen kanssa. (Salesforce n.d.)

Ratkaisumyynnin ensimmäinen vaihe on potentiaalisten asiakkaiden erottaminen joukosta, hyötyä on esimerkiksi ihanne asiakasprofiilin määrittelystä. Liidit kannattaa kvalifioida, se säästää myyjän aikaa, kun tietää että asiakas on oikea. Sen jälkeen myyntivaiheessa asiakkaalle myydään arvoa. On oleellista puhua tavalla, jonka asiakas ymmärtää ja demonstroida asiakkaalle ratkaisua käyden dialogia. Myös referenssien nostaminen esiin hyödyttää. Asiakas esittää todennäköisesti vastaväitteitä, joten niiden käsittelyyn on hyvä valmistautua. Kun asiakas on vakuutettu, on aika rakentaa tarjous. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, syntyy kaupat, jonka jälkeen myyjäyritys toteuttaa lupauksensa asiakkaalle. (Pyhämäki 2019.)

Ratkaisumyyjän työkaluja ovat asiakkaan kuunteleminen, kysymysten esittäminen, asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja tarvepohjaisen ratkaisun muodostaminen. Jokainen asiakas kohdataan yksilöllisesti, mutta myyjällä voi käytössään olla tietynlainen peruspaketti kartoittavia kysymyksiä. Ratkaisumyynnin keskusteluiden tulee sujua myönteisessä hengessä ja kulkien johdonmukaisesti eteenpäin. Ratkaisumyynti on parhaimmillaan asiakkaan ja

myyjäyrittäjien pitkäaikaista yhteistyötä ja keino erottua kilpailijoista. (Lautanen-Nissi 2017.)

2.6 Myynnin työkalut

Myynnissä käytetään paljon erilaisia työkaluja. Työkalut auttavat myyjiä esimerkiksi asiakassuhteiden hallinnassa, uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja myyntiprosessin parantamisessa. (Almatalent 2023.) Yksi myynnin paljon käytetty työkalu on CRM-järjestelmä. Lyhenne CRM muodostuu sanoista Customer Relationship Management ja sillä viitataan asiakkuudenhallintaan ja johdon periaatteeseen, jota toteutetaan CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmä on asiakkuuksien hoitoon käytettävä työkalu. Järjestelmän tarkoituksena on auttaa myyjää työssään. CRM-järjestelmän käytöstä toimivan tekee yrityksen yhteinen sisäinen toimintamalli kirjata tarvittavat tiedot. Hyvä CRM-järjestelmä auttaa myyjää mm. prospektoinnissa, myynnin kipupisteiden tunnistamisessa ja muistuttaa myyjää oleellisista tapahtumista. Järjestelmän kautta myyjällä on aina ajankohtainen tieto käsillään. (Kenner & Leino 2020, 224–226.)

CRM-järjestelmän avulla asiakaskontaktointi tehostuu, tietoturvallisuus kasvaa, tiedot kertyvät keskitetysti ja yritykseen syntyy yleensä myös vähemmän sisäisen tiedottamisen tarvetta. (Parviainen 2022). CRM-järjestelmiä käytetään eri yrityksissä, eri tavoin. Yksinkertaisimmillaan järjestelmänä voi toimia Excel-taulukot. Tavanomainen CRM-järjestelmä sisältää mm. asiakkaiden yhteystiedot, ostohistorian ja segmentit, myynnin budjetit ja myyntiennusteet, asiakkaan kanssa sovitut asiat, myyntiaktiviteetit, kuten tarjoukset ja sopimukset ja markkinointikampanjat. (Kortelainen ja Kyrö 2015, 109.) Jokainen yritys valitsee itselleen sopivat ominaisuudet sisältävän järjestelmän ja sellaisen, mikä on hintatasoltaan hyvä. Myös myyjäyrittäjien asiakkaat hyötyvät siitä, että yritys käyttää CRM-järjestelmää. Kaikki yrityksen kohtaamiset perustuvat asiakastietoihin, jolloin asiakkaan ei tarvitse aina selittää asiaa alusta, vaan myyjällä on jo tieto. Myöskään päällekkäistä kontaktointia ei pitäisi syntyä, kun kaikesta kontaktoinnista on merkintä järjestelmässä. (Parviainen 2022.)

CRM-järjestelmien lisäksi myyjillä on käytössään myös muita työkaluja. Eri toimialoilla on omia ratkaisukonfiguraattoreita, joita käytetään asiakaskohtaisen ratkaisun suunnitteluun ja työkaluna mallinnukseen. Konfiguraattoreita voidaan käyttää asiakkaan kanssa yhdessä. Jotkut yritykset käyttävät myös myyntityön pelillistäviä ohjelmistoja, jotta työ pysyisi kiinnostavana. Dokumentinhallintaan taas voidaan käyttää erilaisia pilviteknologioita, jotka tuovat laatua myyntityöhön. On kätevää ja luottamusta herättävää asiakkaalle, jos myyjäyrityksellä on käytössä esimerkiksi jonkinlainen sähköisen allekirjoituksen dokumenttiprosessi. (Parvinen 2022.)

Suhteellisen uusia työkaluja myynnissä on sales intelligence tai sales enablement-työkalut. Niiden avulla myyjä saa käsiinsä tietoa yrityksistä, toimialoista ja kilpailijoista ja niiden avulla voidaan kehittää myyntistrategioita, tunnistaa mahdollisuuksia ja tehdä parempia myyntiesityksiä. Jotkut näistä voivat antaa esimerkiksi signaalin silloin, kun asiakasyritystä kannattaa lähteä tavoittelemaan. (Almatalent 2023.) Sales intelligence ei suoraan käänny suomeksi, mutta sillä tarkoitetaan teknologioita, jotka tuottavat analysoitavaa dataa myynnin kohdeyritysten liiketoiminnasta. Sales enablement on suomeksi käännettynä myynnin mahdollistaminen ja se kuvaa prosessia, jossa myyntitiimille tarjotaan organisaation toimesta tarvittavat työkalut, resurssit ja koulutus kaupantekoa varten. Tästä esimerkkinä toimii myynnin pelikirja. (Alonso 2020.)

2.7 Verkostot

Verkostoitumisella tarkoitetaan samanmielisten kumppanien tai kumppaniryhmien kanssa tehtävää liiketoiminnallista aktiviteettia ja siten löydetään asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Verkostoitumisen tavoitteena on kartoittaa, luoda ja hyödyntää mahdollisuuksia. Verkostoituminen esimerkiksi viranomaisien, työmarkkinajärjestöjen, oppilaitosten ja etujärjestöjen kanssa on kannattavaa. Verkostoituminen mahdollistaa yrityksen toiminnan edellytykset ja on kannattavan yritystoiminnan perusta. Verkostoituminen mahdollistaa myös esimerkiksi osaavan työvoiman hankkimisen ja tarpeelliset resurssit. (Hänti ym. 2016, 19.)

Nykyaikaisessa myynnissä verkostoituminen on enemmän sääntö, kuin poikkeus. Yrityksen tulee ohjata verkostojen kehittymistä tavoitteidensa suuntaan. Verkostojen avulla myyjä pystyy mm. tunnistamaan potentiaalisia asiakkaita ja asiakkaan on helpompaa lähestyä yritystä, joka on tutussa verkostossa. Yrityksillä ja myyjillä on usein omat verkostonsa. Yrityksen verkoston luominen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla ja myyjä taas luo omat henkilökohtaiset verkostonsa. Verkostoitumisen tavoitteena on molemminpuolisen luottamuksen rakentuminen. Kokonaisuutta, jonka yrityksen verkostosuhteet muodostavat, kutsutaan yrityksen suhdeportfolioksi. Onnistunut suhdeportfolio on riittävän monipuolinen, jotta oikeat kumppanit ovat löydettävissä. Yritys voi käyttää myös verkostokumppaneidensa kumppaneita. Sekä positiiviset, että negatiiviset viestit leviävät verkostossa nopeasti, jonka vuoksi on tärkeää huolehtia yrityksen maineesta. (Hänti ym. 2016, 19, 22, 24.)

Nykypäivänä verkostoja pystyy rakentamaan laajasti sosiaalisessa mediassa, niin yritykset kuin myyjätkin. Sosiaalisen median kanavissa pystyy tuomaan esiin asiantuntijuuttaan ja sitä kautta laajentamaan verkostojaan. Mahdollisen prospektin kanssa keskustelun aloittaminen sujuu helposti sosiaalisen median kautta. Nykyään asiakas etsii itsenäisesti enemmän tietoa haluamansa tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja ollessaan valmis hän käyttää mahdollisesti verkostojaan ja ottaa yhteyttä yrityksen myyjään keskustellakseen lisää. LinkedIn on hyvä esimerkki ammatilliseen verkostoitumiseen sopivista kanavista. (Pääkkönen 2017, 22–24, 26.) LinkedInin kautta voi yrittää esimerkiksi luoda suhteita yritysten päättäjien kanssa. (Tovey 2012, 102).

2.8 Asiakas

Yritysmyyntissä voi olla asiakkaina erikokoisia yrityksiä, suuryrityksiä ja pieniä- sekä keskisuuria yrityksiä ja vielä mikroyrityksiä. Näiden sisällä päätöksenteko on hyvin erilaista ja käytössä on erilaiset resurssit. Mikroyrityksissä päätökset tekee yleensä yksi henkilö, Pk-yrityksissä taas päätökset tehdään joko yksilö- tai ryhmätasolla ja suuryrityksissä on usein ryhmä, joka tekee päätöksen. Mahdollisten kontaktihenkilöiden määrä voi olla joko suuri tai rajallinen riippuen

yrittäjän koosta, on kuitenkin löydettävä se oikea henkilö. Asiakasyrittäjän koko vaikuttaa myös usein siihen, kuinka taitava myyjän tulee olla. Suuryrityksissä esimerkiksi on usein omia asiantuntijoita, jotka täytyy pystyä vakuuttamaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 23–24.)

Yrityksen sisällä on erilaisia ostajia ja heitä kiinnostaa eri asiat. Hyvä tapa ymmärtää asiakasta paremmin on tuntea heidän edustamansa rooli ja mitä hyötyä eri rooleissa toimivat kaipaavat. Sen lisäksi, että tuntee yrityksen liiketoiminnan ja prosessit on siis hyvä lisätä tuntemusta henkilötasolla. Kun tunnistaa erilaiset roolit asiakasyrityksessä, pystyy lähestymään asiakasta huomattavasti personoidummalla viestillä, joka yleensä avaa keskusteluyhteyden helpommin ja haluttu viesti välittyy paremmin. Yrityksen sisällä olevia asiakasnimikkeitä ovat mm. toimitusjohtaja, talousjohtaja, myyntijohto, käyttäjä ja ostaja. Ketä tahansa näistä onkaan edustamasta yritystä, tulee katsoa, että myyjän viesti herättää juuri kyseisen ostajan kiinnostuksen. Ostoprosessissa on tavallisesti vaikuttajia ja päättäjiä. Päättäjät, kuten talous- tai toimitusjohtaja yleensä tekevät lopullisen ostopäätöksen, mutta vaikuttajat voivat vaikuttaa sen syntymiseen. Nykyajan myynnissä ei siis kannata enää keskittyä vain päättäjiin, koska he eivät enää halua tehdä päätöksiä yksin, vaan haluavat siihen organisaatioltaan tukea eli siis ns. vaikuttajiin kannattaa myös panostaa. (Laine 2015, 167–170, 172–172.)

3 Myyntikompetenssit

Sanalla kompetenssi, tarkoitetaan yleensä pätevyyttä tai kelpoisuutta. Myyntikompetensseihin kuuluu taidot, asiantuntemus ja henkilön ominaisuudet, joita myyjät käyttävät vaikuttaakseen ostopäätökseen. Esimerkkejä tällaisista taidoista ovat ajanhallinta, ihmistaidot, kipupisteiden tunnistaminen, myyntiprosessin hallinta, hyvät keskustelutaidot ja tunneäly. Myyjä tarvitsee taitoja ja tietoa menestyäkseen myynnissä. (Execvision 2022.)

Myyntitaitoa tarvitaan tukemaan hyvän palvelun tai tuotteen kaupaksi menemistä. B2B-myyntissä tuotteilla ja palveluilla on erottautumisetunaan erilaiset edut ja ominaisuudet, näistä asiakas saa tietoa myyjältä. Myyntitaidot ovat sellaisia taitoja, joita ihminen voi oppia ja kehittää myös laadullisesti. (Räty 2021, 7.)

3.1 Myyjän taidot

Myyntityössä myyjä tarvitsee erilaisia taitoja. Alla olevissa kappaleissa on avattu kompetensseja tarkemmin. Myyjän taitoja ovat mm. tarvekartoitus, eli oikeiden kysymysten esittäminen, kuuntelutaito, kyky toimia tavoitteellisesti, rohkeus päättää kauppa ja neuvottelutaidot.

3.1.1 Kysymysten esittäminen/tarvekartoitus

Jotta tuotteesta pystyy kertomaan oikealla tavalla, on ensin esitettävä asiakkaalle oikeat kysymykset. Kysymykset herättävät paremmin asiakkaan kiinnostuksen, kuin pelkkä tuotteen esittely ja siitä kertominen ilman oikeanlaista kohdistamista. (Rihtamo 2018.)

Asiakas ei aina itse osaa kertoa kaikkea oleellista tilanteesta, jonka vuoksi taitava kysymysten esittäminen on tärkeää. Parhaimmillaan myyjän ja ostajan välinen keskustelu on loogisesti etenevää dialogia, jossa myyjä johdattaa keskustelua ostopäätöstä kohti. Kun myyjä hallitsee kyselytekniikan, pystyy hän hallitsemaan myös tilannetta paremmin. Oikeanlaisella kyselytekniikalla asiakas sanoo itse

ääneen asiat, jotka myyjä toivoo kuulevansa ja näin ollen asiakas ei koe painostusta ja se auttaa myös häntä itseään hahmottamaan omat tarpeensa. Hyvä kyselytekniikka on etenkin osana tarvekartoitusta. (Hänti ym. 2016, 140.)

Esimerkki tavallisesti käytetystä kyselytekniikasta on SPIN, lyhenne muodostuu sanoista Situation, Problem, Implication, Need-payoff eli suomennettuna tilanne, ongelma, vaikutus ja tarve. SPIN-tekniikka on vanha tekniikka, mutta toimii vielä tänäkin päivänä. (Girard 2020.)

SPIN-tekniikan tilannekysymyksillä paljastetaan faktat, jotka liittyvät ostajan tilanteeseen. Esimerkiksi millaisia ratkaisuja ostaja käyttää parhaimmillaan, milloin ratkaisu on hankittu ja mitkä ovat ostajan arvostamia seikkoja ja toteutuvatko ne tällä hetkellä. Ongelmakysymyksillä keskitytään taas kartoittamaan ostajan kohtaamat haasteet, jotta niihin voidaan etsiä ratkaisuja. Vaikutuskysymyksillä pyritään herättämään ostajan ajatuksia sen suhteen, millainen vaikutus olisi sillä, että ongelmista päästään eroon. Vaikutuskysymyksiä ei kuitenkaan voi esittää, ennen kuin ostaja näkee ongelman itse. Tarvekysymykset saavat ostajan itse toteamaan tarpeensa ääneen. (Hänti ym. 2016, 145–146.)

3.1.2 Kuunteleminen

Myyjän tulee osata kuunnella asiakasta aktiivisesti. Aktiivinen kuuntelu sisältää katsekontaktin ottamista, reagoitua ja oleellisten kysymysten esittämistä. (Rihtamo 2018.) Aktiivisen kuuntelijan kannattaa pyrkiä olemaan mahdollisimman empaattinen ja katsoa asiaa toisen henkilön näkökulmasta, myös aito läsnäolo on tärkeää. Aktiivisessa kuuntelussa kannattaa keskittyä myös sanattomaan viestintään eli eleisiin ja tulkita hiljaisuuden merkitystä. (Grainger n.d.)

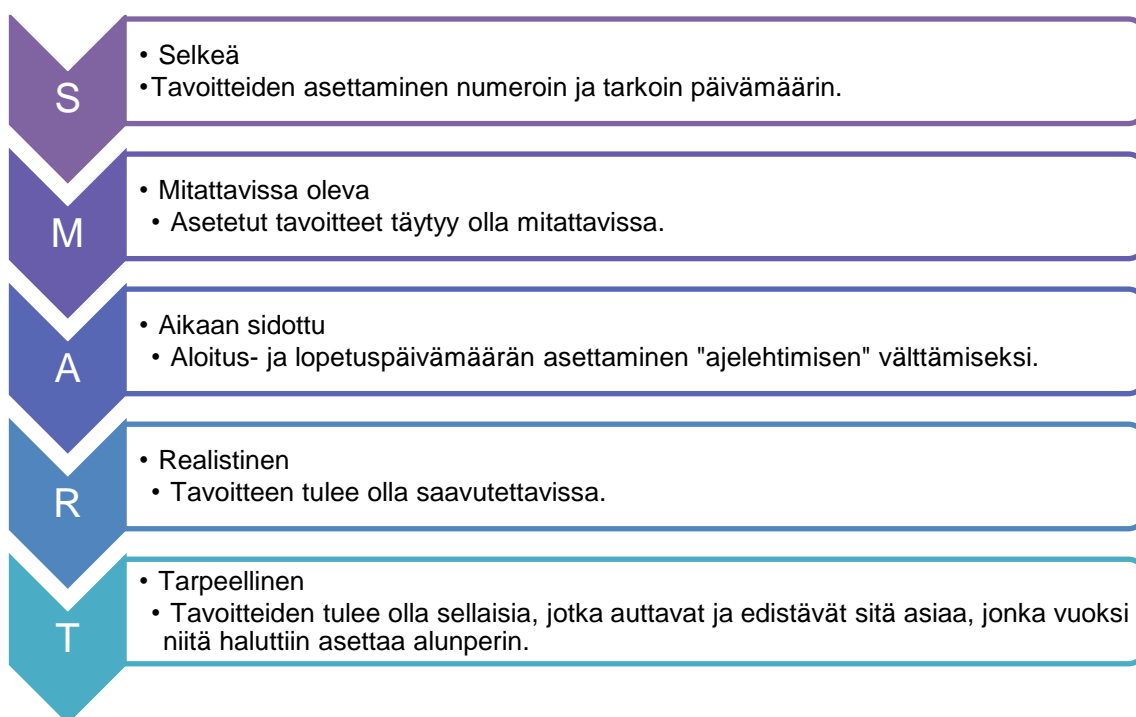
Myyntitilanteessa esiin voi nostaa asiakkaan aikaisemmin sanomia asioita osoittaakseen, että on oikeasti kuunnellut. Aktiivinen kuuntelu saa asiakkaan tuntemaan olonsa arvostetummaksi. Jos myyjä ei toteuta aktiivista kuuntelua, voi

kuuntelu jäädä teeskentelevän tai valikoivan kuuntelun tasoille, jolloin myös asiakkaan tarpeita ei välttämättä pystytä kuulemaan. (Rihtamo 2018.)

Asiakkaan tarpeita ei kannata lähteä ennustamaan itse, sillä saattaa lähteä ihan väärään suuntaan. Asiakkaan ongelman selvittäminen on tehokkainta kuuntelemalla, jolloin siihen voi keksiä myös ratkaisun. Kun asiakkaalle syntyy tunne, että hän on tullut kuulluksi, lisää ja rakentaa se myös luottamusta tavallisesti myyjän ja asiakkaan välillä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 98–99.)

3.1.3 Tavoitteiden asettaminen

Myyntityö on tavoitteellista toimintaa ja tavoitteiden asettamiseen myyjän kannattaa keskittyä. Yksi tapa koostaa oma tavoite, on SMART-mallin käyttäminen. SMART-sana muodostuu kirjaimista S = Selkeästi määriteltä, M = Mitattavissa oleva, A = Aikaan sidottu, R = Realistinen ja T = Tavoittelemisen arvoinen. (Rihtamo 2018.)



Kuva 3 SMART-malli. Mallinnettu. (Lovidea, n.d.)

Kuvassa 3 käydään läpi SMART-mallin mukaan tavoitteiden muodostamista. Tavoitteiden tulee siis olla selkeitä ja hyvin määriteltyjä, jotta ne on helpompi saavuttaa. Voidaan miettiä esimerkiksi, miksi tavoite halutaan saavuttaa ja mitä halutaan saavuttaa. Mitattavissa olevalla tarkoitetaan sitä, että tulee olla selkeät mittarit tavoitteen seuraamiseksi. Aikaan sitomisella tarkoitetaan päivämäärien asettamista. Kun tavoitteella on aikaraja, lisää se myös motivaatiota tavoitteen suorittamista varten. Realistisuudella tarkoitetaan sitä, että tavoitteen on oltava sellainen, joka voidaan oikeasti saavuttaa. Liian korkea tavoite mm. syö motivaatiota. Lopuksi tavoitteen tarpeellisuutta tulee analysoida, tavoitteen on oltava sellainen, mistä saa hyötyä siihen, mitä varten se alun perin asetettiin. (Lovidea, n.d.)

Myyjällä tulee olla kyky johtaa itseään. Myyntityö vaatii paljon oma-aloitteisuutta, ajankäytönhallintaa, suunnitelmallisuutta ja kykyä asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, tavoite voisi olla esimerkiksi viiden kaupan saavuttaminen päivässä. Tavoitteen saavuttamista voidaan analysoida ja esimerkiksi kaikki turhaksi huomautetut toimenpiteet karsitaan pois toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteiden tulee olla realistisia, mutta kuitenkin sopivan haastavia, jotta niitä ei saavuteta liian helposti. (Kataja 2019.)

3.1.4 Kaupan päättämisen taito

Kaupan päättäminen on menestyvän myyjän välttämätön taito. Kauppaa tulee pyytää, kun siihen näkee mahdollisuuden ja sen yleensä löytää havainnoimalla asiakasta. (Inget 2019.) On nimenomaan myyjän tehtävä hakea ratkaisua ja pyytää sitä. Tavallisesti asiakas ei itse ehdota kauppaa ikään kuin myyjän puolesta. Suurin syy sille, miksi kauppaa ei synny, on se, että myyjä ei sitä uskalla pyytää. (Laine 2011.)

Kaupan päättäminen on tehokasta, kun myyjä tiedostaa asiakkaan tarpeen, tietää omaavansa ratkaisun siihen ja työskentelee sinnikkäästi sitä kohti. Kaupan päättämiseksi on asetettava selkeitä ja tehokkaita tavoitteita. (Inget 2019.) Kaupan päättämisessä on oltava riittävä määrä hienovaraisuutta ja rohkeutta,

sillä liian aggressiivinen kaupan päättäminen ei yleensä myöskään toimi. (Laine 2011).

Myynnin onnistumisen mittari on kaupan teko. Jos myyntikeskustelun vaiheet hoitaa huolellisesti, on kaupan mahdollisuus parempi. Joidenkin asiakkaiden kohdalla kaikkia vaiheita ei tarvitse käydä läpi, vaan ostopäätös voi syntyä jo myös aikaisemmin. Ostopäätöstä signaloivat erilaiset eleet, ilmeet ja esimerkiksi tuotteen kokeileminen. (Pekkarinen ym. 2006 80–81.)

Ostohalu syntyy, kun asiakkaan kiinnostus ja luottamus on saavutettu. Tarjouksen esittämisen jälkeen pyydetään kauppaa, jonka jälkeen on hyvä seurata, miten asiakas reagoi. (Vuorio 2011, 82.) Päätöksen teko on joskus asiakkaalle hankalaa ja myyjän esittämän kysymyksen jälkeen on hyvä olla hetki hiljaa ja odottaa, se luo asiakkaalle tietynlaista painetta vastata. Myyjän puhuessa liikaa paine purkautuu. Liiallinen puhuminen voi uuvuttaa myös asiakasta. Kaupan päättämisessä myyjä voi myös helposti valmistella asiakasta helpoilla kylläkysymyksillä, jotta asiakas on hyvässä mielentilassa. Asiakkaalle on hyvä luoda mielikuva käytössä olevista vaihtoehdoista. Kauppaa ei kuitenkaan kannata yrittää päättää, jos tuote ei ole asiakkaalle sopiva, se aiheuttaa loppupeleissä vain tyytymättömyyttä. (Pekkarinen ym. 2006, 83–85.)

Myös ostamisen helpoksi tekeminen ja hinnan pilkkominen voivat auttaa asiakasta ratkaisun löytämisessä. Myyjän ollessa luotettava ja asioiden toimiessa asiakkaan on helppo aina ostaa myyjän tarjoomaa, eikä välttämättä tule mieleen vaihtaa myyjää, kun asiat toimivat hyvin. Myöskään hinta ei aina tunnu niin suurelta, kun asiakas saadaan ymmärtämään tuotteen tuoma arvo. Hintaa voi esittää asiakkaalle eri muodoissa, kuten kuukausitasolla, jolloin summa näyttää ja tuntuu huomattavasti pienemmältä ison kertasumman sijaan. Joissain tapauksissa kaupan päättämiseksi hintaa voidaan myös laskea, mutta vain hyvästä ja perustellusta syystä. Joskus myös sopivan rahoituksen löytyminen myyjän kautta auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. (Vuorio 2011, 92–95.)

3.1.5 Neuvottelutaidot

Neuvottelutaitoihin kuuluvat vastaväitteiden käsittely ja argumentointi. (Kataja 2023). Myyjälle tulee työssään väistämättä vastaan asiakkaan esittämiä vastaväitteitä, niistä lannistuminen ei kuitenkaan kannata ja niitä voi ajatella enemmän asiakkaan tapana reagoida ja hänen tapanaan ilmaista tietämättömyyttään. Syitä miksi asiakas esittää vastaväitteitä on monia. Asiakas ei esimerkiksi välttämättä tiedosta tarvettaan, hän on epävarma tai asiakkaalla voi olla aikaisempia huonoja kokemuksia. (Vuorio 2013, 120–121.)

Vastaväitteen voi nähdä myös mahdollisuutena, sillä se saattaa olla merkki asiakkaan kiinnostuksen heräämisestä. Vastaväitteiden käsittelyssä myyjän kannattaa pitäytyä rauhallisena ja huolehtia etenkin oleellisiin vastaväitteisiin vastaamisesta sitä mukaan, kun niitä tulee. Ohitetut vastaväitteet tulevat yleensä uudelleen eteen. Vastaväitteiden käsittelyyn hyvä järjestys on kuunnella, tutkia, luokitella ja vastata. Vastaväitteisiin voi vastata esimerkiksi esittämällä vastakysymyksen, jolloin voi saada perusteluja väitteelle. (Vuorio 2013, 122–125.)

Vastaväitteiden käsittelyä on hyvä harjoitella varautumalla etukäteen yleisimpiin väitteisiin tai käymällä läpi vanhoja vastaan tulleita vastaväitteitä. Pahimmillaan edessä on kaupan menettäminen, jos myyjä ei ole kykeneväinen vastaamaan. Valmistautumalla ja harjoittelemalla väitteet eivät pääse yllättämään. Kompastuskiviä vastaväitteiden käsittelyssä on mm. tuotetuntemuksen puute ja ns. hylkäämisen pelko. Jokaisen myyjän tulisi siis olla riittävän perehtynyt myymiinsä tuotteisiin ja palveluihin ja oppia sietämään pettymyksiä. (B2B-myynti.fi 2022.)

Argumentointi eli, perustelu tai todistelu on myyntityössä hyödylliseksi todettu taitolaji. Argumentoidakseen oikein, on myyjän ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja argumentoitava niiden puolesta. Eri asiakkaiden kohdalla argumentit voivat siis olla erilaisia. Argumentoinnilla pystytään nostamaan esiin myytävän tuotteen hyödyt. Argumentoinnilla ei kuitenkaan ole tarkoitus painostaa asiakasta, vaan sillä pyritään mm. tuomaan esiin asiakkaan epäröimät asiat ja hänen

mieltymyksensä. Argumentteja käytetään myös vastaväitteiden kumoamiseen. (Pekkarinen ym. 2006, 66–67, 69.)

3.2 Myyjän asiantuntemus

B2B-Myyntityössä toimiessa myyjällä on oltava myös oleellisia tietoja, kuten tuotetuntemusta, jotta hän osaa myydä tuotteen oikein sekä myös myyntiprosessi ja B2B-myyntin periaatteet on tunnettava. Alla olevissa kappaleissa käydään läpi näitä tietoja.

3.2.1 Tuotetuntemus

Oleellista on, että myyntiyrityksessä työskentelevä myyjä tuntee läpikotaisin myymänsä tuotteen tai palvelun. (Kataja 2019). Tuotetuntemus tarkoittaa sitä, että myyjällä on täysi ymmärrys myytävästä tuotteesta. (Riserbato 2021). Myyjän työssä on kannattavaa tehdä paljon taustatöitä, jonka vuoksi on tavallista olla erikoistunut vain rajatun tuote tai palvelumäärän myymiseen. Mitä paremmin myyjä tuntee tuotteen, sitä luontevammin myyntitilanne sujuu. Tuotetuntemuksen lisäksi myyjän on hyvä tuntea toimiala ja seurata sen kehitystä, sekä tietää myös toimialan kilpailijat ja heidän tarjoamansa tuotteet. (Kataja 2019.) Tuotteen edut ja ominaisuudet kannattaa yrittää nähdä asiakkaan näkökulmasta, jolloin siitä on enemmän etua myyntin edistämiseksi. (Riserbato 2021).

Myyjän hallitessa asiakkaan toimiala ja ymmärtäessä tämän liiketoiminta, syntyy luottamus, joka on edellytys yhteistyölle. Myyjä ei voi pärjätä tuntematta asiakkaansa toimialaa. Pelkkä asenne, jota käsitellään myöhemmin kappaleessa 3.3.2, ei riitä siihen, että pärjää, vaan työ vaatii asiantuntijuutta. Hyvästä asiantuntijasta pystyy helpommin kouluttamaan myyjän, kuin myyjästä asiantuntijan, joka hallitsee toimialan. (Nortio 2017.) Tuotetuntemus kasvattaa myyjän itsevarmuutta ja hyvällä tuotetuntemuksella myyjä pystyy myös parhaiten löytämään ratkaisun asiakkaan ongelmiin. (Riserbato 2021).

Asiat, joita myyjien tulisi tuotteesta tietää ovat hintatiedot eli tuotteen tai palvelun hinta ja myös arvio siitä, millaisia etuja tai säästöjä se tuo ostajayritykselle. Myyjän tulee myös olla perillä siitä, miten myytävä tuote tai palvelu voidaan kustomoida juuri ostajayrityksen tarpeisiin. Tieto siitä, miten tuote toimii ja miten sitä käytetään, on myös oleellinen osa myyjän tuotetuntemusta, jotta myyjä voi sitä asiakkaalle näyttää vakuuttavasti. Tekninen tuote etenkin saattaa herättää enemmän kysymyksiä, joihin myyjällä tulisi olla vastaus. On myös tiedettävä, millaisia tukitoimia mm. tuotteen mukana tulee, onko yrityksellä esimerkiksi oma asiakastuki, josta saa neuvoa sekä myyjälle, että asiakkaalle. Myös tulevista tuotteista tai tuotteen kehityksestä on oltava ajankohtaista tietoa, jotta sitä voi jakaa asiakkaalle. (Riserbato 2021.)

3.2.2 Myyntiprosessin ja B2B-myyntin periaatteiden tunteminen

Toimiakseen yritysmyyjänä, myyjän on ymmärrettävä, millainen on B2B-myyntin myyntiprosessi, millaista B2B-myynti on, mitä avainsanastoa työssä käytetään ja millainen on juuri sen yrityksen metodologia, jossa hän työskentelee. (Execvision 2022.) B2B-myynti eroaa mm. merkittävästi B2C-myyntistä. B2B-myyjän on ymmärrettävä, että B2B-myyntissä puhutaan yleensä suurista summista, kun tehdään kauppvoja. B2B-myyntissä myös päätöksentekijöitä on yleensä enemmän ja heistä on löydettävä oikeat henkilöt. Ominaista on myös pidemmät myyntisyklit. B2B-myyjältä vaaditaan usein konsultoivaa työtöetta, hyvää valmistautumista ja vuorovaikutustaitoja, jotta asiakkaalta saadaan ostopäätös. (Koli 2020.)

Myyjän apuna myyntiprosessissa toimii data, joka mm. auttaa myyjää tunnistamaan asiakkaat, joiden ongelmaan myyjäyrityksellä on ratkaisu. On esimerkiksi seurattava yrityksen muutossignaaleja, kuten päättäjäien vaihtumista yrityksessä, jotta ajoitus myynnille on oikea. (Koli 2020.) On siis osattava käyttää erilaisia myyntin työkaluja ja tunnistettava B2B-myyntin ominaispiirteet ja kaupan mahdollisuudet.

Joissain yrityksissä käytetään eri henkilöitä myyntiprosessin eri vaiheissa. Kun myyjä ymmärtää myyntiprosessin ja tietää oman paikkansa siinä, on hänen helpointa hoitaa omia tehtäviään tehokkaasti ja hän ymmärtää myynnin kokonaisuuden. Myynnissä työskentelevien on hyvä olla alan ammattilaisia myynnin onnistumisen kannalta. (Korpi n.d.)

Myyntiprosessin tulee olla toimiva ja sille pitää omistautua. Toimiva myyntiprosessi helpottaa ja selkeyttää myyjien työtä ja esimerkiksi uusien työntekijöiden on silloin helppo päästä siihen mukaan, kun on olemassa jo valmiit raamit. Myyjät eivät myöskään jätä esimerkiksi tärkeitä välivaiheita tekemättä, kun myyntiprosessi on toimiva ja pilkottu riittävästi osiin. Silloin myös ongelmat prosessissa tulevat helpommin esiin ja niihin voidaan puuttua. (Salesken n.d.)

3.3 Myyjän ominaisuudet

Myyntityötä voi tehdä hyvinkin erilaiset ihmiset. Synnynnäisistä ominaisuuksista on etua menestymisen kannalta. (Nieminen 1997, 24). Ei kuitenkaan kannata ajatella, että myyjäksi voi ainoastaan syntyä. (Durchman 2020). Alla olevissa kappaleissa käydään läpi myyjälle eduksi olevia ominaisuuksia.

3.3.1 Persoona ja tunneäly

B2B-myynti on nykyaikana entistä vaativampaa ja vaatii myyjältä tunnetaitoja ja korkeatasoista ajattelukykyä. Tunneälykäs myyjä osaa päätellä ja ennustaa yritysasiakkaan käytöstä, tämän tehdessä hintavia ostoja. (Alamäki & Kaski, 2020.) Tunneälykäs myyjä tunnistaa asiakkaan tunteita ottaen ne huomioon ja sopeuttaen niitä omaan toimintaansa. Tunneälyllä on yhteys asiakaslähtöisyyteen ja myyjän tuloksellisuuteen. Tunneälykäs myyjä käyttäytymisellään vaikuttaa asiakkaan tunnetilan suotuisuuteen. Kun myyjä hallitsee hyvin omat tunteensa, pystyy hän myös vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin esimerkiksi innostamalla tätä tai lievittämällä turhautumista. Tunneällyn avulla myyjällä on hyvät selviytymistaidot ja hän pystyy myös säätämään ja

käsittelmään rakentavasti omia negatiivisia ja positiivisia tunteitaan. Tunneälytaidot toimivat onnistuneen vuorovaikutuksen pohjana. Empatia on osa tunneälyä. (Niemi & Vuori 2021, 211–212, 213–214.)

Empaattisuus eli toisen asemaan asettuminen on tärkeä piirre myyjässä. (Rihtamo 2018). Empaattisuus on myyjälle tärkeä ominaisuus, sillä ostaja tarvitsee yleensä myös kuuntelijaa ja ongelmanratkojaa tuekseen. Olemalla empaattinen, antaa myyjä välittävän kuvan itsestään. Empatian ja sympatian ero myynnissä on, että sympaattinen myyjä saattaa alkaa tinkiä omasta edustaan, joka ei ole hyväksi hänelle itselleen tai yritykselle, jossa hän työskentelee. On siis osattava myös asettaa tietynlaisia rajoja. Hyvä empatia ja sympatia yhdistettynä auttavat luomaan myyjälle toivottavaa karismaattisuutta, josta on apua tuloksiin pääsyssä. Kaupan käynnissä myyjät ovat ihmisiä ja inhimilliset tekijät ovat arvostettuja. (Nieminen 1997, 32–33.)

Yksi tärkeimpiä myyjän ominaisuuksia on adaptiivisuus eli kyky mukautua. Adaptiivisuudella tarkoitetaan sitä, että myyjä mukailee asiakastaan ja muuttaa tyyliään asiakkaan mieltymysten mukaan. Adaptiivista myyntityötä pidetään erittäin tehokkaana. Adaptiivisuus tuo myyntiin luontevuutta ja myös vaihtelua. Adaptiivinen myyjä havaitsee, jos hänen myyntityylinsä ei sovi asiakkaalle ja muuttaa sitä helposti sen mukaan. Myyjän mukauttaessa tyyliään, välittyy asiakkaalle ymmärtäväinen kuva. Adaptiivisuutta voi myös opetella, herkkyydestä ja tunneälystä on siinä tapauksessa apua. Adaptiivinen myyjä menestyy paremmin missä tahansa työpaikassa. Jos taas ei kykene mukautumiseen, on parempi etsiä itselleen paikka, jossa on omaan tyyliin soveltuva asiakaskunta. (Parvinen 2016, 85–58.) Adaptiivisuus voi näkyä myös käytöksenä eri some-kanavissa, eikä vain kasvotusten. Myyjä voi etsiä asiakkaalle sopivat kanavat ja tehdä esimerkiksi siellä postauksia liittyen asiakkaan toimialaan ja kommunikoida hänen kanssaan niiden kautta. (Jokiniemi 2018.)

Myyntityötä tekevät useat erilaiset persoonat. Myyjä voi olla joko ekstrovertti tai introvertti, tosiasiallinen tai intuitiivinen, ajatteleva tai tunteva ja järjestelmällinen tai spontaani tai jotain näiden väliltä. Tärkeintä on kuitenkin tunnistaa omat

vahvuudet ja heikkoudet, hyödyntää omia vahvuuksiaan tuloksen teossa ja tiedostaa omat heikkoudet ja milloin astua oman luontaisen tyyppinsä ulkopuolelle, jotta saa myyntiä tehtyä. (Kock & Brandt 2020.)

3.3.2 Asenne

Onnistuakseen myyntityössä, myyjä tarvitsee oikeanlaisen asenteen. Ilman onnistumisen halua, ei myyjä pysty solmimaan kauppia. Asenne on tapa suhtautua ja se ohjaa sitä, miten toimimme. Oleellista on mm. miten suhtaudumme erilaisiin asiakkaisiin, miten kestämmme torjutuksi tulemistä, miten käsittelemme vastaväitteitä tai miten suhtaudumme kaupan päättämiseen. (Vuorio 2011, 11)

Asenne on yksi myynnissä menestyvän myyjän keskeisimmistä ominaisuuksista. Asenne näkyy hyvällä myyjällä positiivisuutena oman elämän, itsensä ja työnsä suhteen. Myönteinen asenne auttaa pettymysten käsittelyssä, joita myynnissä tulee usein ja myös uusien ihmisten kohtaamisessa. Hyvä asenne auttaa oman toiminnan pohtimisessa ja sen kehittämisessä, sen sijaan, että lannistuisi uskoen olevansa huono. Positiivinen asenne näkyy myös ulospäin ja asiakkaille jää hyvä mielikuva myyjästä, sekä hänen edustamastaan yrityksestä. (Kataja 2019.)

Oikeanlainen asenne ilmenee mm. rohkeutena kysyä asiakkaalta tarvittavat kysymykset ja haastamalla asiakkaan ajattelua. Kun myyjä auttaa asiakasta oikeasti, kokee asiakas siitä saavansa arvoa. Myyjällä on oltava siis aitoa halua auttaa, kiinnostusta myymäänsä tuotetta ja palvelua kohtaan ja myös kiinnostusta asiakasta kohtaan. Myynnissä pyritään ylittämään asiakkaan odotukset ja oikea asenne on hyvä suunta siihen. (Kuustonen 2015.)

3.3.3 Motivaatio

Hyvä myyjä on työstään motivoitunut. Motivaatiota myyjä saa silloin, kun hän tuntee työnsä merkitykselliseksi. Jotta työ olisi merkityksellistä, on sen hyvä vastata myyjän omaa arvopohjaa. Motivaatiota myyjään luo mm. usko omaan

työnantajaan, myytävään tuotteeseen tai palveluun ja myös omaan työhönsä. Motivaatio näkyy myös ulospäin myyjästä antaen hyvän vaikutelman asiakkaalle, ja myyjä pystyy näin myös tartuttamaan oman innostuksensa asiakkaaseen. Motivoitunut ja aidon auttamisen halun omaava myyjä menestyy todennäköisesti paremmin työssään, kuin henkilö, joka tekee työtään puhtaasti rahan vuoksi. Kuitenkin myös motivaation kannalta on tärkeää, että myyjän palkkataso on häntä tyydyttävä. (Pesonen 2021.)

Ansiot ovatkin yksi asia, joka motivoi tutkitusti myyjiä ja juuri mahdollisuus vaikuttaa siihen itse. Muita keinoja ovat mm. työssä vähän toistuvat rutiininomaiset tapahtumat, saavutuksen tunne ja jotkut motivoituvat erityisesti prospektoinnista. Myyjien motivaatiota on kannattavaa mitata ja seurata ja myyntitiimeille kannattaa tehdä selväksi tavoiteltavat asiat. (Parikka 2019.)

Myyjät voidaan motivoitumisen perusteella myös jakaa oppimis- ja suoriutumisorientoituneisiin. Myyjät, jotka ovat oppimisorientoituneita, motivoituvat sisäisistä palkinnoista eli esimerkiksi kehittymisestä työssä tai tunteesta, että hallitsevat työnsä. Haastavat tilanteet ja oppiminen koetaan mielenkiintoisina ja virheet hyväksytään helpommin. (Hilli 2019.)

Ulkoisten palkintojen saavuttamisesta taas motivoituvat suoriutumisorientoituneet myyjät. Tällaiset palkinnot ovat yleensä rahalliset ja materiaaliset palkinnot. Tällainen myyjä perustaa osaamisensa jo olemassa oleviin taitoihin, eikä ole niinkään kiinnostunut niiden kehittämisestä. Kyseinen myyjätyyppi on valmis tekemään kovaa työtä, mutta välttelee kuitenkin haastavia tilanteita, eikä kestä hyvin huonoa palautetta. Molemmilla motivaatiotyypeillä on omat hyvät puolensa myyntityössä, ja kumpikaan ei ole suoraan toista huonompi, he vain toimivat eri tavalla. (Hilli 2019.)

Lopulta myyjän motivoinnin on kuitenkin perustuttava toimiakseen siihen, minkä myyjä kokee merkitykselliseksi, oli se sitten raha, luontaisedut, tunnustuksen saaminen, koulutus tai vapaa-aika. Myyjien saadessa itse asettaa omat tavoitteensa he motivoituvat ja sitoutuvat niihin parhaiten. Motivoituneen myyjän

palkkausmallin on hyvä koostua kiinteästä palkasta ja provisio osuudesta, jonka lisäksi voi asettaa välitavoitteita, joista ansaitsee bonuksia. (Hilli 2019.)

4 Esihenkilötyö

Suomessa on käytössä vain yksi termi, johtajuus, mutta englanniksi on käytössä kaksi termiä, leadership eli ihmisten johtaminen ja management eli asioiden johtaminen (Luukka 2019, 304). Esihenkilöltä odotetaan selkeää johtamista, vaikka esihenkilö johtaa, tulee työn motivaation tulla halusta auttaa tiimiläisiä, kehittää heitä organisaation sisällä sekä huolehtia heidän hyvinvoinnistaan. (Luukka 2019, 308).

Esihenkilönä toimimista voi harjoitella ja tulla paremmaksi johtajaksi, palautteen antoa ja vuorovaikutusta pystyy harjoittelemaan, jotta selviää hankalammastakin tilanteesta. Oikeanlaisella palautekulttuurilla voidaan parantaa työn tuottavuutta ja saada esimerkiksi alisuoriutuja ymmärtämään oma tilanne ja saamaan uutta puhtia tekemiseen. (Luukka 2019, 317.)

Esihenkilönä toimiminen tuo mukanaan organisaatiosta ja henkilöstöstä huolehtimisen, kuitenkin unohtamatta omaa ammattitaitoaan käsiteltävästä työstä. Esihenkilö saa olla joissakin organisaatioissa mukana suunnittelemassa toimintaa. Esihenkilöllä on johdettavana henkilöstöä, jolloin työnkuvaan kuuluu henkilöstön ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen ja motivointikeinojen löytäminen sekä oman henkilöstön toiminnan seuraaminen. Johtamiseen kuuluu epäkohtiin puuttuminen sekä onnistumisien huomioiminen. Esihenkilö toimii myös työntekijöiden ja johdon välisenä viestinviejänä, jolloin myös johdolta tulee vaatimuksia esihenkilölle. (Salminen 2017, 27.)

4.1 Esihenkilötaidot

Innostavan kulttuurin saaminen työpaikalle edellyttää sujuvaa kahdensuuntaista viestintää. Hyvään vuorovaikutukseen ei riitä yhdensuuntaisen viestinnän taito kuten esiintyminen, hyvä vuorovaikutus syntyy halusta kuulla myös toisten ajatuksia. Hyvään johtajuuteen liittyy kyvykyys kunnioittaa ja tukea epävirallista viestintää henkilöstön keskuudessa. Onnistumiset liikkuvat nopeasti keskusteluissa ja siihen on annettava mahdollisuus, kuten viikoittaiset palaverit,

jossa tiimit kohtaavat. Henkilöstön keskinäisissä tapaamisissa tuodaan ilmi onnistuneita asioita eri tiimeissä, jolloin henkilökohtaiset ja yrityksen onnistumiset leviävät eteenpäin. (Aapola 2012, 47.)

Yksi tärkeimmistä esihenkilön onnistumisen mittareita ovat henkilöstön hyvinvointi ja koko työyhteisön pääseminen asetettuihin tavoitteisiin. Hyvä esihenkilö osaa ottaa huomioon eri tilannetekijät, huomioi tilanteiden ja alaistensa erityispiirteet ja osaa sopeuttaa oman toiminnan ottaen huomioon tilannetekijät. Esihenkilötyöhön vaadittavia taitoja ovat muun muassa liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot, ja ristiriitojen hallinta. Sekä itsensä johtamisen taito, sillä jotta voi johtaa toisia, on osattava johtaa myös itseään. (Aarnikoivu 2010, 71.)

4.1.1 Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot

Liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot ovat yrityksen johtamisen kannalta ydintaitoja. Jotta esihenkilö pystyy johtamaan omaa henkilöstöä, tulee hänen ymmärtää, miten yritys menestyy tänään ja miten se menestyy tulevaisuudessa. Käytännöntasolla esihenkilön tulee ymmärtää perusasiat kirjanpidosta, jotta pystyy analysoimaan tuloslaskelmaa ja tasetta. (Aarnikoivu 2010, 72–73.)

4.1.2 Delegointitaito ja organisointi

Delegointitaito tarkoittaa työtehtävän siirtoa toiselle henkilölle, niin, että voidaan taata työn olevan tehty tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikea aikaisesti. Delegointiosaamisen avainasia on tehtävänannon selkeys ja varmistaa asian ymmärrys. Delegointi on onnistunut, kun esihenkilön ei tarvitse seurata tekemistä, vaan voi luottaa tiimin tekemään työhön. (Vilkman 2016, 141.) Työn organisointiin liittyy vahvasti alaisten ohjaaminen heidän osaamisalueiden pariin ja kehityksen kannalta työtehtäviin, joissa on mahdollisuus vahvistaa omaa osaamistaan. Esihenkilön tulee käydä säännöllisiä keskusteluja alaisten kanssa, jotta heidän osaamisensa ja halu kehittyä voidaan huomioida työtehtävien

jakamisessa. Organisoinnin tarpeen hahmottamiseen voi käyttää esihenkilön vuosikelloa, josta käy ilmi henkilöstön johtamiseen ja yrityksen hallintaan liittyvät toimet, jolloin ne on helppo yhdistää ja toteuttaa oikeassa ajassa. (Johtajuus.info n.d.)

4.1.3 Päätöksentekotaidot

Esihenkilötyöhön kuuluu päätösten tekeminen, päätöksentekoprosessi alkaa ongelman määrittelyllä ja analysoinnilla, jonka jälkeen prosessin vaiheet ovat vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen, vaihtoehtoisten ratkaisujen arvioiminen, parhaimman vaihtoehdon valitseminen, päätöksen toteuttaminen, päätöksen seuraaminen ja mahdollinen korjaus. Lopputuloksena hyvä päätös syntyy hyvän arvostelukyvyn avulla. Työntekijät odottavat esihenkilöltä taitoa ja halukkuutta tehdä päätöksiä tilanteessa kuin tilanteessa. Päätöksiä tehdessä täytyy osata arvioida päätöksenteon aikataulu, päätöstä ei voi siirtää sillä verukkeella, ettei tiedä kaikkea, sillä siinä vaiheessa, kun on 100 prosenttia saatavilla olevasta tiedosta, päätös on jo myöhässä. Suositeltavaa on kerätä 40–70 prosenttia saatavilla olevista tiedoista ja tehdä sen pohjalta päätös asiaan. Päätöksen jälkeen perusteet ja vastaus täytyy olla selkeitä ja on hyväksyttävä päätöksestä aiheutuvat seuraukset. Ilman päätöksiä organisaation on vaikea kehittyä mihinkään suuntaan. (Kukkola 2015.)

4.1.4 Esihenkilön itsensä johtamisen taito

Itsensä johtamisen taito on oman elämän hallinnan, työkyvyn ylläpidon ja oman ajankäytön suunnittelun hallinnan taito. Itsensä johtaminen koetaan vaikeimmaksi johtamisen lajiksi, on muistettava, että omaa johtamista voi harjoitella, kuten muitakin taitoja. Koko itsensä johtamisen taidon lähtökohtana on omien ajatus- ja toimintatapojen kyseenalaistamisen taito, on osattava muuttaa omaa toimintaa, kun huomataan, ettei oma ajatus- ja toimintatapa johda halutun tuloksen saavuttamiseen. (Salminen 2017, 353.) Itsensä johtamisessa kaiken perusta on itsensä kohtaaminen, kun itsensä on kohdannut, voi kohdata

myyjät ja he taas asiakkaat. Esihenkilön tulee ymmärtää omat voimavarat ja voimavaroille tarvittavat latauskeinot, jotta esihenkilö ymmärtää myös oman tiimin arjen asioiden tarpeellisuuden ja tärkeyden, ei unohda muuta elämää työn taakse. Esihenkilön on johdettava itseään ja uskottava itseensä, jos usko on omaan toimintaan heikko, se heijastuu omille alaisilleen, jolloin heidän luottamuksensa esihenkilön johtamiskyvykkyyteen on alentunut, sillä jos esihenkilö ei itse usko itseensä sata prosenttia, niin ei ketään toinenkaan voi uskoa. Ihmiset kaipaavat hallinnantunnetta, on oltava tietyt pisteet, johon ollaan menossa, esihenkilön on tuotava asiat tiimille julki ja seistävä asioiden takana, päätös vapauttaa energiaa uuteen toimintaan. (Kajula & Rissanen 2023.)

Esihenkilönä työskennellessä itsensä johtaminen vaatii oman työnkuvan selvittämistä tarkasti oman esihenkilön kanssa sekä käydä läpi tehtävän sisältö, tavoitteet, vastuut ja oikeudet sekä käydä keskustelu ajankäytöstä. Itsensä johtaminen vaatii suunnittelua ja ajattelua, mikä on päämäärä tehtävässä, mitkä ovat valmiudet, joita haluaa kehittää, lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet ja vahvuudet sekä voimavarat. Oma kehitys tapahtuu esihenkilönä oman toiminnan havainnoinnilla ja arvioinnilla, jotta tätä pystytään tekemään, on oma kehitys oltava suunnitelmallista toimintaa, johon on käytettävä aikaa. Esihenkilön oma hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön, sillä vain hyvinvoiva esihenkilö voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota. Esihenkilö huolehtii itse, että hänellä on käytettävissä riittävästi toimintaenergiaa, ja huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Salminen 2017, 353–354, 360–361.)

4.2 Henkilöstö- ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakas- ja henkilöstökokemuksen erot ovat kiistellyjä, mutta se voidaan todeta, että ne liittyvät toisiinsa merkittäväällä tavalla. Asiakaskokemus on noussut esille lähivuosina ja tullut entistä tärkeämmäksi, mutta se ei onnistu ilman toimivaa henkilöstökokemusta. Jotta henkilöstö- ja asiakaskokemuksesta saadaan yrityksessä toimivia, tulee yritykselle tehdä selkeä johtamismalli, jossa otetaan molemmat huomioon. (Korkiakoski 2019,10,15–16.) Yrityksen positiivinen

asiakaskokemus vaikuttaa yrityksen tulokseen myönteisesti (Korkiakoski 2019, 176).

4.2.1 Henkilöstökokemuksen johtaminen

Henkilöstökokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaiskuvaan työnantajasta. Henkilöstökokemus muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvan ja tunteiden pohjalta. Kokemukseen vaikuttaa isossa kuvassa niin yrityskulttuuri kuin yrityksen arvot. (Korkiakoski 2019, 21–23.)

Kuvassa 4 on kuvattu kolmen tekijän summa henkilöstökokemukselle, jotka ovat kulttuurinen ympäristö, työympäristö ja teknologinen ympäristö. Henkilöstökokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, joka taas vaikuttaa työmotivaatioon. Yritykseltä tuleva arvostus henkilöstöä kohtaan lisää sitoutuneisuutta. Sitoutunut työntekijä on motivoituneempi omaan työhönsä, jolloin työn tuottavuus ja laatu kasvavat. Sitoutunut työntekijä on halukas työskentelemään yrityksessä pidempään ja kertoo omalle lähipiirille positiiviseen sävyyn työnantajasta. Henkilöstön kokemukset työstä eivät jää vain hänelle itselleen, vaan leviävät eteenpäin ja nykypäivänä sosiaalinen media on lisännyt tiedon leviämistä. Yrityksen henkilöstökokemus voi levitä siis laajallekin alueelle ja tiedon leviäminen tekee yrityksen toiminnasta läpinäkyvää. Esihenkilön toiminta on yksi suuresta vaikuttajasta henkilöstökokemuksen syntymiseen. (Holma ym. 2021 89, 92–94.)



Kuva 4 Henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät (Holma ym. 2021, 93).

Teknologinen ympäristö pitää sisällään käytettävät ohjelmistot ja laitteet ja niiden toimimisen työssä. Teknologian käyttö on lisääntynyt paljon työelämässä, nyt ei enää riitä, että teknologia on tehokasta, sen täytyy olla työntekijöille toimivaa ja käytännöllistä, jotta se helpottaa työskentelyä. Työympäristön vaikutus henkilöstön kokemukseen on suuri, työympäristön tulee olla kyseiselle työlle sopiva, ympäristön tulee olla inspiraatiota tuottava, mutta tarvittaessa rauhallinen. Työympäristössä voidaan ottaa huomioon yrityksen tasa-arvoisuus, jolloin työtehtävästä riippumatta töitä tehdään samassa tilassa ja samanlaisissa olosuhteissa. Työn ergonomisuus on jokaisen hyvinvoinnin kannalta merkittävä asia, joka myös lisää jaksamista. (Holma ym. 2021, 89, 92–94.)

Työntekijän sitouttamiseen vaaditaan johdon luottamusta. Kulttuurisen ympäristössä yksi ilmenevä virhe on mikromanageeraus, joka luo luottamuspulaa, varmistetaan asioiden menevän oikein ja sovitusti, valvotaan liikaa, eikä anneta työrauhaa. Ihmisten työnjälki on laadukkainta, kun heillä on selkeä tavoite, he saavat valita tavan toteuttaa tavoitteet ja raportoivat itse sovitusti työn edistymisestä. (Aapola 2012, 51.)

4.2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaan omaa kokemusta yrityksestä, kokemus muodostuu kohtaamisissa yrityksen eri kosketuspisteissä. Yrityksellä saattaa olla monia eri kosketuspisteitä, eivätkä kaikki ole yrityksen omistuksessa, jolloin niiden hallittavuus saattaa olla heikkoa. Kosketuspisteet ovat muuttuneet suurelta osin digitaalisiksi. Asiakaskokemuksen syntyminen tapahtuu aikaisessa vaiheessa ja siihen vaikuttaa sen hetkisen tunteen lisäksi aiemmat kokemukset ja muiden antamat arviot. (Korkiakoski 2019, 19.)

Myynti on sisimmiltään H2H myyntiä eli ihmiseltä ihmiselle myyntiä, joten asiakaskokemuksen vaikutus tulee ottaa laajalti huomioon myyntiprosessin aikana. (Holma ym. 2021, 25.) Jotta henkilöstö voi tuottaa hyvää asiakaskokemusta, tulee henkilöstöllä olla tieto ja ymmärrys, millainen asiakaskokemus on yrityksen tavoitteena ja mitä sen tuottaminen vaatii työntekijältä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen sisällä oleva kilpailukulttuuri myyjien tai tiimien kesken. Yrityksen sisällä olevat ristiriidat vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen. (Holma ym. 2021, 88.)

Asiakaskokemuksessa on tärkeää pyrkiä tuottamaan tasalaatuisia kohtaamisia asiakkaiden kanssa, liiketoiminnallisista syistä, joitakin asiakkaita voidaan palvella eri tavalla, mutta saman yrityksen eri henkilöitä tulee palvella samalla tavalla. Yrityksessä tulee käydä läpi yhdessä, ketkä ovat yrityksen asiakkaat ja keitä tavoitellaan. Yhteisössä tulee olla avoin ilmapiiri, jotta jokainen voi jakaa omia ajatuksiaan. Yhteisön jäsenten tulisi ymmärtää asiakaspolun vaiheet ja sisäistää käytössä olevat mallit, jotta myynti tilanteissa voidaan tehdä päätöksiä ilman ohjeiden katsomista. Asiakaskokemusta voidaan mitata monella tapaa, mutta muistetaan mittauksen syyt ja keinot. Myös sosiaalisen median avulla voidaan tehdä mittauksia. (Talvitie & Pihlaja 2021.)

4.3 Esihenkilön vaikutus organisaation ja työntekijöiden toimintaan

Esihenkilön vaikutus työn johtajuuden kautta yrityksen toimintaan on ensiarvoinen. Hyvällä esihenkilöllä on mahdollisuus yritystoiminnan nostamiselle, kun taas huonolla esihenkilöllä on suurempi mahdollisuus epäonnistua yritystoimintaan liittyvissä asioissa. Esihenkilöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työssä viihtymiseen ja hyvinvointiin. Esihenkilön roolia henkilöstön sitouttamiseen ei voi väheksyä, työntekijät tarvitsevat palautetta, kannustusta ja ohjausta, jotta päästään yhdessä parempiin saavutuksiin. (Rumpu 2020.)

4.3.1 Esihenkilön vastuu myyjien osaamisen kehittämisestä

Esihenkilön vastuulla on oman tiimin kehittyminen ja laadun pysyminen vähintäänkin hyvällä tasolla, jos kehittymisestä ei huolehdi, taso voi laskea nopeastikin. Aktiivisesti kehittävä esihenkilö pitää kehityksen mukana jokapäiväisessä toiminnassa ja rakentaa toimintaa nykyosaamiselle, mutta tähtää tulevaisuuteen. Tunnistaa, miten voi itse omalla toiminnalla edistää oppimista oikeaan suuntaan, huomioi yksilön tarpeet ja tiimin tilanteen sekä käyttää tilanteisiin sopivia työkaluja ja menetelmiä. Esihenkilöllä on käytössä monia osaamisen kehittämisen keinoja, joita voi olla esihenkilö johtoiset kehittämisen keinot kuten kuvasta 5 voidaan huomata. (Kupias ym. 2014, 78–79.) Kun osaamisen kehittämisen keinoja on monia, tulee valita omalle tiimille ja organisaatiolle parhaiten sopivimmat vaihtoehdot. Nykypäivänä koulutusta voidaan käydä esimerkiksi oman organisaation järjestämänä, kumppaniyrityksen tai oman verkoston jäsenen järjestämänä, niin verkossa kuin paikan päällä. (Pellinen 2022.)



Kuva 5 Osaamisen kehittämisen keinot (Kupias ym. 2014, 79).

Kuten kuvassa 5 näkyy, esihenkilö voi kehittää osaamista tiimi- ja yksilötasolla. Tiimien yhteisissä kehittämistilanteissa pyritään saamaan ajatuksia puolin ja toisin, jolloin voidaan oppia toisilta. Tiimin sisältä voidaan myös tehdä tietyn osa-alueen kehitysryhmiä, jolloin voidaan selkiyttää tarvittavaa osaamista. Yksilöllinen kehitys aloitetaan kehityskeskusteluilla, jossa luodaan pohja tavoitteellisen osaamisen kehittämiseksi. Yksittäisten työntekijöiden osaamista voidaan kehittää antamalla uusia ja haastavampia työtehtäviä. Yksilö kehittyy erityisesti, kun opastaa tai kouluttaa toisia työntekijöitä, jolloin omaa osaamistaan täytyy kirkastaa, miettiä asioita uudella tavalla, jolloin tiedot syvenevät entisestään. (Kupias ym. 2014, 80–81.)

4.3.2 Esihenkilön vaikutus tulokseen

Esihenkilön ymmärrys, että asiakas on aina ensimmäinen, tulee huomioida myyntikanavastrategiassa, jota tulisi ajatella yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten pohjalta. Jotta voidaan saavuttaa tuloksia,

on myyntiä osattava johtaa oikein. Myynti on siirtynyt tuloskeskeisestä myynnistä ratkaisumyynniksi ja arvomyynniksi. Myynnistä tulee asiantuntijamyynsiä ja tiimityötä yksin tekemisen sijaan. Teknologian hyödyntäminen manuaalisiin töihin, kuten crm-kirjaukset, jotta voidaan vapauttaa aikaa myyjän työhön. (Kurvinen & Seppä 2016,165–167.) Yrityksen tuloksen kannalta on olennaista, että työn perusta eli työntekijät ovat hyvinvoinnin ja motivaation kannalta kunnossa, jotta voidaan odottaa tuottoa (Satuli n.d).

4.3.3 Palkitseminen ja motivointi

Palkitseminen ja työhön liittyvä motivointi lisää työn imua ja sitoutuneisuutta, näihin vaikuttavat työntekijän kokemus oman työn arvosta ja merkityksellisyydestä, oman osaamisen lisääntyminen, esihenkilöön ja muihin tiimin jäseniin koettu suhde (Johtajuus.info n.d).

Työntekijän motivaatio, innostus ja osaaminen vaikuttavat tuottavuuteen, joka vaikuttaa koko työyhteisöön ja yritykseen ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Käytettäviin motivoinnin keinoihin vaikuttaa kunkin työntekijän arvomaailma, työn tavoitteet sekä toiveet. Jotta tiedetään, mikä sopii kullekin, esihenkilön tulee tuntee alaisensa siltä osin. Työntekijöiden motivaatio voi kummuta niin sisäisistä kuin ulkoisista syistä. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat asenne, uratoiveet tai esimerkiksi terveydentilaan vaikuttavat syyt. Ulkoisia syitä voi olla esimerkiksi työympäristöön ja palkkaukseen liittyvät asiat. Nykypäivänä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on suuri motivaation lähde monelle ja siihen liittyen työn joustavuus, keinoina voidaan käyttää joustavaa työaikaa tai vaikka etätömahdollisuutta. (Poolia 2019.)

Motivoinnin keinoja on myös monia ja esihenkilön tehtävänä on huolehtia alaisensa motivaatiosta ja sen löytämisestä. Esihenkilönä voi johtaa omalla esimerkillä, jakamalla omia työskentelytapoja voi ohjata alaisia. Esihenkilön ollessa aktiivinen ja positiivinen sekä tuomalla hyvän ilmapiirin aineksia saattaa asenne tarttua myös omiin tiimiläisiin. (Koulutus.fi 2019.)

Palkitseminen ja työhön liittyvä motivointi lisää työn imua ja sitoutuneisuutta, näihin vaikuttavat työntekijän kokemus oman työn arvosta ja merkityksellisyydestä, oman osaamisen lisääntyminen, esihenkilöön ja muihin tiimin jäseniin koettu suhde. Usein esiin tuleva palkitsemiskeino on rahallinen palkitseminen, joka voi pitää sisällään esimerkiksi bonuksia tai tulospalkkioita. Rahallisessa palkitsemisessä olennaista on tapa, jolla palkitaan, sen tulee olla yrityksen strategian mukainen. Ennen rahallista palkitsemista tulee tehdä huolellinen mietintä, jossa otetaan huomioon niin yksilön kuin koko tiimin tilanne. Palkitsemisen tulee lisätä henkilön motivaatiota, joten on otettava huomioon, milloin on ajallisesti järkevintä antaa rahallinen palkitseminen. (Johtajuus.info n.d.)

Työssä etenemistä tai tehtävien vaihtumista voidaan käyttää palkitsemisena työntekijälle, jolle oma sen hetkinen työ ei anna enää haasteista. Työssä ei kuitenkaan voi jatkuvasti edetä tai vaihtaa työpistettä, lisäkoulutuksen myöntäminen ja siihen kannustaminen on yksi palkitsemiskeino, kun halutaan kehittyä työssä. Pieniä palkitsemisia voi käyttää useammin, sisältäen esimerkiksi yksittäisiä ylimääräisiä vapaapäiviä tai lippuja virkistymishetkiin, kannustimet auttavat pitämään työntekijöiden ajatukset työstä positiivisena. (Koulutus.fi 2019.)

Esihenkilön huomio onnistumisissa palkitsemiskeinona tuo työntekijöille positiivista asennetta, rohkeutta ja vähentää stressiä. Onnistumisia voidaan käydä yhdessä läpi tiimissä viikoittain tai kuukausittain ja palkita onnistumisia myös muista kuin tuloksista, jolloin onnistumiset ei ole vain tuloskulttuuriin liittyviä. (Koulutus.fi 2019.)

4.3.4 Vision strategian näkyviin saaminen

Yrityksen menestykseen vaikuttaa selkeä visio, joka on jaettu koko organisaatiolle. Esihenkilöllä on tärkeä rooli vision jalkauttamisella tiimilleen, sillä jokaisen henkilön on toteutettava yrityksen visiota. Vision saaminen käytäntöön vaatii esihenkilöltä oman tiimin tuntemista, tulee miettiä miten tuoda se julki

tiimilleen, jotta se motivoi, sitouttaa ja selkeyttää kunkin työntekijän arvon yritykselle ja mikä on kaikkien määränpää. Työntekijän ymmärtäessä oman osuuden yrityksen toiminnassa, työmotivaatio lisääntyy, kun ymmärtää oman tärkeyden. Ilman vision jalkauttamista työntekijöille, hyvä visio valuu hukkaan, eikä siitä ole yrityksen menestykselle suurta hyötyä. (Konkka 2019.)

5 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena viidelle henkilölle. Koimme tämän menetelmän ja juuri avoimien kysymysten esittämisen parhaaksi tavaksi lähestyä aihealuettamme. Haastateltavat henkilöt työskentelevät vakuutuslalla B2B-myyntin parissa. Haastatteluun valikoitui hieman erilaisista rooleista henkilöitä, kuten esihenkilöitä ja myyntipäälliköitä ja tämä olikin tavoitteidemme mukaista.

Haastattelut suoritettiin syksyn 2023 aikana pääsääntöisesti Teamsin välityksellä ja kasvotusten. Kysymykset haastattelua varten oli suunniteltu etukäteen ja toimitettu haastateltaville luettavaksi ennen varsinaista haastattelua. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän ja kysyimme ne kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Lyhyin haastattelu kesti 20 minuuttia ja pisin 60 minuuttia. Haastatteluiden tulokset teemoitettiin ja esitetään seuraavassa kappaleessa.

5.1 Tulokset

Verkostojen hyödyt

Haastattelun tuloksena kävi ilmi, että verkostoja katsotaan hieman eri näkökulmista ja niiden hyödyt koetaan vaihtelevasti. Osa haastateltavista koki suurinta hyötyä organisaation sisäisistä verkostoista ja verkostoista, jotka muodostuvat yritysyhteistöiden kautta. Esihenkilön työssä koetaan työtä helpottavaksi ja aikaa säästäväksi, kun verkostojen avulla voidaan yhdistää myyjä oikeaan asiantuntijaan tarvittavan tiedon saamiseksi. Asiakkaiden osalta sisäiset verkostot koettiin hyödyllisiksi heidän ohjaamisessaan.

Myyntin osalta koettiin, että myyntiin ja keskusteluihin pääsee paremmin sisään verkoston kautta, kun verrataan esimerkiksi kylmäsoittamiseen. Joskus myös myynnissä saattaa tulla esteeksi eturistiriita tilanne, jos on kyse ihan lähipiiristä. Haastatteluissa nousi myös esiin, että kokeneen myyjän verkostot ruokkivat

itseään, jolloin yhteydenotot tulevat yrittäjältä päin. Joskus myyjän vaihtaessa yritystä asiakkaat menevät mukana. Varsinkin pienellä paikkakunnalla verkostoista koettiin olevan hyötyä, kun tuntee paljon ihmisiä, mutta myös haittaa siinä määrin, että seurustelu tuttavien kanssa on aikaa vievää. Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, että myyjän roolissa verkostot olisivat hyödyllisempiä, kuin esihenkilön, vaikkakin myös esihenkilölle verkostot ovat tärkeitä. Verkostojen hyödyntäminen uusasiakasmyyntissä ja lisämyyntissä koettiin erityisesti hyödylliseksi.

Haastatteluissa nousi esiin myös social selling-termi. Haastateltavat eivät kertoneet hyödyntäneensä omia sosiaalisen median verkostojaan, kuten LinkedIniä työssään. Koettiin, että ehkä tietynlaisessa roolissa, kuten vakuutusedustajan roolissa esimerkiksi LinkedInin käytöstä olisi enemmän hyötyä. Verkoston kanssa työskentely tapahtui haastateltavien mukaan pääasiassa kasvotusten tai puhelimitse.

"Tehokkain tapa tehdä töitä on verkoston kanssa" – H2

Työn teoria verkostoista pyöri samanlaisten teemojen ympärillä, mitä haastattelussa tuli esiin. Pääsääntöisesti verkostot koettiin tarpeellisina, kuten osoitimme lähteitä mukaillen.

On ymmärrettävää, miten etenkin suuressa organisaatiossa sisäiset verkostot koetaan erityisen tärkeiksi. Vakuutuslalla taas myynnin osalta asiakaskunta on niin laaja, koska kaikki yritykset tarvitsevat vakuutuksia, ei laajoille verkostoille ole välttämättä niin suurta kaipuuta, kun asiakkaita riittää muutenkin.

B2B-myyntin tärkeimmät työkalut

Järjestelmätasolla useampi haastateltava nosti esiin Teamsin, sitä pidetään oivana työkaluna olla yhteydessä asiakkaaseen, jakaa materiaalia, herättää luottamusta ja vaikuttaa ihan eri tavalla asiakkaaseen, kuin esimerkiksi vain puhelimitse. Haastateltavat kokivat, että Teams-palaveri on hyvä tapa olla lähellä asiakasta, ilman että täytyy mennä fyysisesti paikan päälle. Muina tärkeinä järjestelminä nousi esiin CRM-järjestelmä, johon tehdään mm. asiakkaasta

muistiinpanot, myyntijärjestelmä, tarjouslaskentajärjestelmä, raportointijärjestelmä, josta näkee mm. oman myyntiraportin. Muita hyödyllisiä työkaluja olivat mm. yrityksen verkkosivut, yritys- ja yhteisöhakujärjestelmä ja finder, joista löytyy pohjatietoa ja tunnuslukuja yrityksistä. Osa haastateltavista teki muutaman noston järjestelmistä, osa koki kokonaisuuden tärkeänä ja osa koki järjestelmien osaamisen toissijaisena ja näki myyjän tärkeimpänä työkaluna.

Haastateltavat kokivat myös myyjän työkaluna. Myyjässä tärkeiksi asioiksi nousi ennakkoluulottomuus, aito kiinnostus ja halu oppia, sekä hyvät puheenlahjat. Asiakkaan asioista kiinnostuminen on tärkeää ja se, että osaa tunnistaa milloin myy oikeaa tuotetta asiakkaalle. Myös asiakaskohtaamisista oppiminen ja opin hyödyntäminen seuraavissa kohtaamisissa nousi esiin. Yleissivistävää taloustietämystä ja toimialakohtaista ymmärrystä pidettiin myös oivana työkaluna.

"Myynnissä ihmisluonne on isoin työkalu, järjestelmien tuntemisesta on hyötyä." - H2

Muita haastateltavien mainitsemia B2B-myyntin työkaluja olivat myynnin valmentaminen ja sen tekeminen oikeilla tavoilla, prospektointi ja siinä oikeisiin asioihin keskittyminen. Myös henkilön myyminen nähtiin tärkeänä. Kuitenkaan haastateltavat eivät tuoneet tässä kohtaa esiin LinkedIniä tärkeänä työkaluna tai mainitsivat, että eivät hyödynnä sitä.

Teoriaosuudessa keskityttiin työkaluihin järjestelmätasolla, joten haastatteluissa nousi esiin hieman erilaisia näkökulmia B2B-myyntin työkaluista. Teoriaosuuteen kirjasimme paljon CRM-järjestelmien hyödyistä ja haastatteluissa näiden merkitys oli yhtenevää kirjallisuuden kanssa. Teoriassa kerroimme myös aika uusista sales enablement- ja sales intelligence-työkaluista, mutta näitä ei haastatteluissa kerro kukaan hyödyntäneensä, vaan tieto asiakasyrityksistä on saatu muulla tavalla.

Koemme, että haastateltavien henkilöiden edustamilla yrityksillä on laaja kattaus erilaisia myynnin työkaluja käytössään, on se sitten järjestelmä- tai henkilötasolla ja näemme kaikkien niiden tarpeellisuuden työn tekemisen kannalta oleellisena

ja, että myynnin rakentaminen tapahtuu pitkälti näiden erilaisten työkalujen avulla. Ilman erilaisia järjestelmiä olisi mahdotonta pysyä ajan tasalla myynnin kulusta.

Tavoitteiden asetanta

Seuraavaksi kysyimme haastateltavilta tavoitteiden asetannasta, ketä asettaa tavoitteet työlle ja millainen vaikutus tavoitteiden asettamisella on onnistumisen kannalta. Vastajat olivat pitkälti yksimielisiä siitä, että tavoitteet asettaa johtoryhmä ja sieltä niitä lähdetään jyvittämään alaspäin tiimitasolle tai riippuen yrityksen organisaatiomallista esimerkiksi keskusyhtiöltä alueyhtiölle. Tiimien esihenkilöt taas jakavat tavoitteet myyjille. Osa vastaajista toi esiin, että olisi parempi, jos tavoitteiden asetanta lähtisikin myyjistä eikä ylimmästä johdosta. Osa haastateltavista kertoi, että tavoitteet jakautuvat tasaisesti ja roolikohtaisesti. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tavoitteet saattavat olla pienempiä tai suurempia eri vuosina, esimerkiksi strategian muuttumisen myötä ja esiin tuotiin myös tavoitteiden nouseminen joka vuosi suuremmaksi, vaikka aikaisemman vuoden tavoite ei ole täyttynyt. Tavoitteiden asetantaa pidetään haastavana tehtävänä, joka tulee tehdä hyvin.

Tavoitteiden asetannan merkitys koettiin tärkeäksi ja esiin nousi myös tavoitteiden seurannan tärkeys. Seuranta tiheys vaihteli viikosta kuukauteen. Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen kertoo sen hetkisestä tilanteesta ja auttaa muokkaamaan tekemistä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että tavoitteet tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa. Liian matala tavoite ei motivoi ja liian korkea tavoite taas on liian haastava. Sopivalla tavoitteella työstä saadaan innostavaa. Esihenkilöt toimivat tukena tavoitteiden saavuttamisessa ja pilkkomisessa pienempiin osiin.

”Myyntityötä ei voi tehdä ilman tavoitemittareita.” - H3

Haastatteluissa nousi esiin myös, että myyjillä voi olla omia itselle asetettuja tavoitteita tai välitavoitteita ja koettiin, että tällaiset myyjät voivat pärjätä paremmin myynnissä. Kävi ilmi, että jopa kolmasosa saattaa asettaa henkilökohtaisia tavoitteita.

Teoriaosuudessa toimme esiin mm. SMART-mallin tavoitteiden asettamista varten. Rihtamon (2018) mukaan SMART-sana muodostuu kirjaimista S = Selkeästi määritelty, M = Mitattavissa oleva, A = Aikaan sidottu, R = Realistinen ja T = Tavoittelemisen arvoinen ja vaikka haastateltavat eivät SMART-mallia maininneet käyttäneensä työssään tai yrityksen käyttäneen, ovat samat teemat silti selkeästi havaittavissa. Myös Katajan (2019) esiin tuomat näkökulma myyjän kyvystä johtaa itseään asettaa tavoitteita omalle toiminnalleen tukevat haastattelussa esiin tulleita näkökulmia.

Koemme itse myös tavoitteellisuuden yhdeksi pääasiaksi myynnissä. On hyvä muistaa, että B2B-myyntiin osalta tavoitteita kannattaa seurata realistisella tasolla. Tavoitteiden seuraaminen liian lyhyellä aikavälillä ei tuota arvoa, sillä B2B-myyntiin myyntiprosessit ja myyntisykli ovat pidempiä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen realisoituu vasta hieman pidemmällä aikavälillä.

Tarvekartoitustekniikat

Haastatteluissa selvitimme, millaisia tarvekartoitustekniikoita haastateltavilla on käytössä ja onko heille SPIN-tekniikka tuttu. Noin puolet haastateltavista tiesivät tai olivat kuulleet SPIN-tekniikasta, mutta kukaan haastateltavista ei kuitenkaan suoraan käytä sitä työssään tai ei käytä ollenkaan. Valmiita kartoitusmalleja kuvattiin mm. liian geneerisinä. Koettiin kuitenkin hyväksi, jos tuntee joitain tekniikoita ja voi niitä käyttää soveltaen työssä. Osa haastateltavista ei myöskään tiedostanut käyttävänsä mitään tiettyä tekniikkaa.

Tarvekartoituksessa kerrottiin mm. käytettävän avoimia kysymyksiä, mukautumista asiakkaaseen ja asiakkaan tilanteeseen ja vastapainona saimme vastaukseksi myös käytettävän samaa sapluunaa kaikkien yritysten kanssa. Tarvekartoitustekniikan valmentamisesta nousi esiin, että myyjillä on erilaisia tyylejä, jotkut saattavat toimia enemmän asiantuntevassa roolissa, kun taas toinen saattaa olla hieman kaverillisempi. Myyjien käyttäytymisen ja persoonan perusteella etsitään kehittämiskohteita ja valmennetaan parantamaan kartoitustekniikkaa. Haastatteluissa nousi myös OEH-analyysin käyttäminen apuna kartoitusta tehtäessä. Haastateltavat olivat yksimielisiä asiakkaalle

tärkeiden pointtien löytämisessä ja koettiin myös, että mitä realistisimmin asiakkaan tilanne saadaan kuvattua, sitä todennäköisemmät ovat kaupat.

”Kannattaa mennä sillä kärjellä, mikä asiakkaan mielen päällä on eniten.” - H4

Teoria osuudessa nostimme erityisesti esiin SPIN-tekniikan tarvekartoituksen tukena. Haastatteluissa kuitenkin selvisi, että tästä käytetään lähinnä variaatioita ja myynnissä valmennetaan enemmän persoonan ja käyttäytymisen kautta tai että yrityksellä on tietty sapluuna käytössä kartoituksen tekemistä varten. On hyvä ottaa huomioon, että eri toimialoilla kartoitus myös saatetaan tehdä hieman eri tavalla tai eri ajatuksella. Teoria osuudessa ilmenee myös, että hyötyjen ja ominaisuuksien esittelyn lisäksi on hyvä olla toimiva kyselytekniikka ja haastatteluissa nousikin esiin OEH-analyysin käyttäminen kartoituskeskustelussa apuna.

Haastattelussa nousi hyvin ja monipuolisesti esiin erilaisia tekniikoita ja keinoja toteuttaa tarvekartoitusta. Tarvekartoituksen tekeminen oikein on tärkeää, jotta saadaan asiakkaan tarpeet kohtaamaan tuotteen tai palvelun kanssa.

Neuvottelutilanteeseen valmistautuminen

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin asiakkaaseen tutustuminen, osa haastateltavista koki, että pintapuolinen tutustuminen yritykseen riittää, kuten nopea tarkistus, kenelle yrityksessä voi soittaa. Toinen osa pitää tärkeänä tutustua asiakkaan tietoihin tarkemmin, kuten yrityksen omistussuhteet, sidokset ja rekisteröinti, sekä mitä yritys tekee. Esiintuotuja tapoja on olemassa olevien asiakkaiden tietojen tarkastelu omista järjestelmistä, asiakasyrityksen kotisivut ja Fonecta. Lisäksi haastattelussa tuotiin esille, että olemalla oma itsensä, pystyy herättämään luottamuksen myyjän ja asiakkaan välille.

”Valmistaudu olemalla oma itsesi.” – H1

Teoriaosuudessa on samoja elementtejä, kuin haastatteluissa. Myyntiprosessi pitää sisällään tutustumisen ja luottamuksen rakentamisen myyjän ja asiakkaan välille sekä myyntimahdollisuuksien huomaamisen.

Oman näkemyksemme mukaan haastatteluissa ilmenneet eroavaisuudet valmistautumisen laajuudesta johtuvat mahdollisesti yritysten erilaisista toimintakulttuureista. Jokainen haastateltava kuitenkin kokee valmistautumisen tärkeänä, vaikka tapoja on monia.

Myyjien motivoiminen

Haastateltavat vastasivat samankaltaisesti toistensa kanssa koskien myyjien motivointikeinoja. Myyntikilpailut nousivat useammassa vastauksessa, kilpailuissa motivoi palkinto, sekä onnistumisen tunne. Myyntikilpailujen suosiota oltiin myös vastaan, isoimpana syynä oli kilpailujen toistuvuus, kun kilpailuja on toisensa perään ja vuodesta toiseen, kilpailumotivaatio saattaa laskea. Toinen asia kilpailun epäsuosiossa oli epätasapuoliset mahdollisuudet palkkioon, joka johtuu mm. Työroolista ja paikkakunnasta, jossa työtä tehdään. Rahapalkkio ja vapaa nousi useammassa haastatteluvastauksessa. Esihenkilön vaikutus myyjän motivointiin koetaan myös tärkeänä, esihenkilö tukee ja auttaa myyjää onnistumaan, käy onnistumisia ja epäonnistumisia yhdessä läpi, kannustaa jatkamaan ja muistaa antaa kiitosta. Tavoitteiden ollessa järkeviä ja saavutettavissa olevia, tavoite tuo jo itsessään motivaatiota myyjän tekemiseen, jotta tavoitteet olisivat mahdollisimman motivoivia, tulisi niiden olla henkilökohtaisesti asetettuja. Vastauksissa myös mainittiin kehittymismahdollisuudet, kuten koulutus, luennot ja eteneminen haastavimpiin työprojekteihin.

“Kilpailut ovat hyviä hetkittäin, ei jatkuvasti.” -H3

Vastauksissa toistuu samoja asioita, kuin teoriaosuudessa. Sisäisiin syihin kuuluu asenteet, kuten omat tavoitteet. Ulkoiset syyt pitävät sisällään palkkauksen ja vapaan. Esihenkilön vaikutus koettiin myös tärkeäksi osaksi motivointia, yhteiset keskustelut myyjän ja esihenkilön välillä nousivat haastatteluista. Haastatteluissa ilmeni sama kuin kirjälähteissä, rahalliset palkitsemiskeinot ovat monien suosiossa. Teoriaosuudessa kerrottiin, kuinka palkitsemisjärjestelmän tulee olla strategian mukainen, ja pitäisi lisätä myyjän motivaatiota.

Haastatteluiden vastauksissa saimme huomata, kuinka palkitsemisen ja motivoinnin keinot jakavat mielipiteitä. On tärkeää käyttää jokaiselle myyjälle henkilökohtaisesti motivoivaa ja palkitsevaa tapaa, jotta ne vievät myyjän toimintaa eteenpäin.

Synnynnäisten myyntikompetenssien vaikutus myynnissä pärjäämiseksi

Kysyimme haastattelussa, onko haastateltavien mielestä synnynnäiset myyntikompetenssit oletus, että myyjä voi pärjätä. Vastauksissa tuli ilmi, ettei yksikään haastateltava kokenut synnynnäisillä myyntikompetensseilla olevan suoraa yhteyttä myynnissä pärjäämiselle. Muilta osin vastauksissa tuli erilaisia näkökulmia asiaan. Monissa vastauksissa toistui, ettei synnynnäisistä myyntikompetensseista ole haittaa, mutta merkittävämpänä pidetään sosiaalisia taitoja sekä kiinnostusta ja valmiutta opetella asioita. Osa vastaajista oli sitä mieltä, kunhan edellä mainitut asiat toteutuvat, jokainen voi olla myyjä. Vastauksissa tuli myös eriäviä mielipiteitä asiasta, joiden mielestä sosiaalisia taitoja pystyy harjoittelemaan, mutta varsinkin aineeton myynti vaatii myyjältä periksiantamattomuutta, sitkeyttä ja rohkeutta, näitä kaikkia ei välttämättä jokainen pysty kasvattamaan matkan varrella, jolloin myyntityötä ei koeta sopivaksi. Myyjän luonteen oltua sopiva, myynnin eri osat ovat opittavissa. Osa koki, että erilaisuus myyntitiimin sisällä on vain hyvä asia.

”Kaikki mikä tulee luontevasti, tuntuu luontevalta.” - H4

Osa haastateltavista toi esille myyjän persoonan vaikutuksen, kun asiat tulevat luontevasti, tuntuu se asiakkaalle myös luontevalta ja kaikki mikä ei tule luonnostaan voi tuntua ja näyttää teennäiseltä.

Haastatteluiden tulokset ja teorian tulos ovat pitkälti samankaltaisia. Haastatteluissa tuli ilmi, että synnynnäisistä ominaisuuksista on etua, mutta ne eivät ole edellytys hyvälle myyjälle. Haastatteluissa tuli myös ilmi teorian kanssa samalla linjalla olevia, jotka pitävät sosiaalisia taitoja tärkeinä, haastatteluissa ei varsinaisesti tullut yhtään tunneälyyn viittaavia vastauksia, joka oli teoria osuudessa nostettu yhdeksi tärkeäksi osaksi myyjän ominaisuuksia. Asenteen ja

motivaation merkitystä on korostettu niin teoria osuudessa kuin haastattelun vastauksissa.

Saimme useampia vastauksia, jossa koettiin, että myynnin voi aina oppia, koemme myös itse asian olevan niin. Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, ettei kaikista ole myyjäksi. Jäimme miettimään, onko kattava työnhaku prosessi karsinut sopimattomat henkilöt pois toisilta haastateltavilta, ettei näe kyseistä ongelmaa olevan.

Esihenkilön myyntivalmennus

Kartoitimme haastatteluissa esihenkilöiden tapoja valmentaa erilaisia myyjiä. Osa haastateltavista toivat esiin uuden myyjän aloittaessa käytävät asiat, yksi käy tietyt asiat läpi ja keskittyy siihen missä ihminen kokee olevansa hyvä ja mitkä ovat mahdolliset haasteet, joita koitetaan kehittää. Yksi kertoi teettävänsä persoonallisuustestin uudelle myyjälle. Koetaan, että esihenkilön tulee tuntea myyjän taustat ja ajattelutavat, jotta valmennus on mahdollista toteuttaa oikealla tavalla jokaiselle. Yksilöllinen valmentaminen koettiin tärkeäksi, käytössä on kahdenkeskeiset keskustelut, joissa käydään läpi onnistumisia, haasteita, myyntejä tai muuta ajankohtaista asiaa, esihenkilö käy myös havainnoimassa myyjän työtä, jolloin ymmärrys myyjän työtä kohtaan kehittyy ja havainnoinnin tuloksena myyjä voi saada esihenkilön uuden ja toisenlaisen näkökulman asiaan. Osan mielestä myyjän pitäisi lähestyä aina tarvittaessa esihenkilöä ja osalla on säännölliset tapaamiset esihenkilön aloitteesta. Haastattelussa tuotiin myös esille, kuinka avain esihenkilön ja myyjän valmennuksen ja keskustelun syntymiselle on avoimuus, jonka kautta luottamus saadaan rakennettua. Luottamuksen kautta myyjä on vastaanottavaisempi uusille asioille ja ideoille.

”Keskittyminen siihen, missä ollaan hyviä ja

pidetään niistä kiinni.” - H1

Teoriassa ja haastatteluissa on molemmissa tuotu esille valmennuksen erilaisia toteutustapoja, kuten yksilölliset keskustelut ja havainnointi. Teoriassa on kerrottu kuinka työntekijät tarvitsevat palautetta, kannustusta ja ohjausta, jotta

päästään parempiin tuloksiin. Sama asia tuotiin esille myös haastatteluissa. Haastatteluissa tuli useampia vastauksia, miten toimitaan, kun myyjä aloittaa työt, tähän asiaan ei ole teoriassa perehdytty tarkemmin, joten ei voida verrata onko asiaan liittyen teorian ja haastatteluiden välillä eroa.

On tärkeää, että esihenkilö tuntee oman tiiminsä jäsenet ja on läsnä arjessa. Hyvän luottamussuhteen saatua valmennussuhde on rennompaa ja antoisampaa molemmille osapuolille. Jotta esihenkilö voi valmentaa tosia, tulee esihenkilön kehittää jatkuvasti myös itseään.

Myyntiä tukevan esihenkilön taidot ja piirteet

Haastattelun tulokset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Esihenkilön kokemuksen ja teorian tietämyksen tärkeys jakoivat mielipiteitä haastateltavien kesken. Osa piti hyvin tärkeänä esihenkilön omaa kokemusta myyntityössä, jotta ymmärrys työtä kohtaan on parempi, sillä hyvän esihenkilön koetaan ymmärtävän miksi ja miten myyjät tekevät asioita ja mikä vaikutus asioilla on. Osan mielestä esihenkilön kokemus työstä on toissijaista ja tärkeintä on teorian tietämys ja kiinnostus alaa kohtaan sekä ajankohtaisiin aiheisiin, sekä halu valmentaa. Useassa vastauksessa toistui esihenkilön vuorovaikutustaidot, ihmisläheisyys, rentous ja reiluus. Esihenkilön läsnäololla ja tavoitettavuudella koettiin olevan merkitystä, nopea reagointi ongelmiin, ennen kuin ongelmat kasvavat suuriksi.

”Esihenkilön täytyy muistaa viestiä asioista, se on työntekijän arvostusta.” - H5

Esihenkilön rooli on olla tiiminsä rinnalla, ei yläpuolella, sparrata arjen tekemisessä ja löytää keinot, joilla saadaan myyjien tekeminen tasolle, jossa saadaan riittävästi myyntiä. Esihenkilöllä tulee olla kyky lukea ihmisiä, mitä kukin tarvitsee, kuten tukea ja tsemppiä vai järjestelmätukea ja tuotekoulutusta.

Haastatteluissa tuli esille esihenkilön työkokemuksen merkitys, jota teoriaosuudessa ei tullut esille. Muuten esihenkilön tarvittavat taidot olivat samankaltaisia haastattelun vastauksissa kuin teoriaosuudessa.

Esihenkilönä toimiminen vaatii ihmiseltä tietynlaista lujuttua, ymmärrystä ja sosiaalisia taitoja, jotta toimiminen ihmisten kanssa on sujuvaa ja luottamussuhde saadaan aikaiseksi. Niin teoriassa kuin haastattelussa esihenkilöä pidettiin tärkeässä roolissa, joten olisi suotavaa olla arvostuksen ja kunnioituksen arvoinen.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön johtopäätökset, suositukset sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö käsittelee esihenkilötyön ja myyntikompetenssien vaikutusta B2B-myyntiin. Tutkimuskysymykseen on haettu teoretietoja monipuolisesti lähteistä sekä toteutetuilla haastatteluilla. Kirjoittamamme teorian sekä haastattelujen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että esihenkilötyöllä sekä myyntikompetensseilla on huomattavasti vaikutusta B2B-myyntiin.

Teoriaosuudessa nostimme myyntikompetenssit esiin jaottelulla tiedot, asiantuntemus ja ominaisuudet. Haastatteluista voidaan vetää yhteen, että näillä kaikilla on oleellinen merkitys myynnissä pärjäämisen osalta. Myyntikompetensseja voi olla, ja oletettavasti on henkilöllä itsellään jo lähtökohtaisesti, mutta B2B-myyntissä nämä taidot todennäköisesti vaativat esihenkilön tukea myyntivalmennuksen muodossa. Toisaalta taas ominaisuudet, kuten persoona, asenne ja motivaatio myyjällä olisi hyvä olla kohdallaan myyntityötä tehdessä jo lähtökohtaisesti. Motivaatiota voidaan kasvattaa esimerkiksi myyntikilpailuiden avulla ja erilaisilla palkkausmalleilla.

Esihenkilötyön osalta teoriaosuudessa kävimme läpi esihenkilötaitoja, henkilöstö ja asiakaskokemuksen johtamista ja esihenkilön vaikutusta organisaation ja työntekijöiden toimintaan ja näiden osalta tutkimus osoitti toteen, että esihenkilötaidot ovat asia, jota henkilöstö arvostaa. Arvostetut asiat ovat pitkälti riippuvaisia henkilöstä itsestään, toisille tärkeää on esimerkiksi reiluus ja toiselle taas se, että on alaa tunteva ja sivistynyt esihenkilö. Esihenkilön vaikutus organisaatioon ja työntekijöiden toimintaan vetää taas pitkälti yhteen myyntikompetenssien kehittämisen myyntivalmennuksen ja esihenkilön tarjoaman tuen muodossa. Myyntikompetenssien ja esihenkilötyön

yhteisvaikutus on kiteytetysti merkittävä B2B-myyntin kannalta, ja ne ovat toinen toistaan tukevia tekijöitä.

Myyntiä tehdään monella tavalla, eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä. Erilaiset toimintamallit näkyvät ja tulevat esiin eri yritysten välillä ja toimialan mukaan. Vakuutusala toimialana on esimerkiksi sellainen, että asiakkaita on lähtökohtaisesti paljon, koska vakuutukset ovat tuote, joita kaikki tarvitsevat. On hyvä ymmärtää, että siellä ei päde kaikki samat säännöt verrattuna, vaikka tuotteeseen tai palveluun, joka on suunnattu huomattavasti pienemmälle yleisölle tai ei ole niin sanotusti pakollinen, kuten jotkut vakuutustuotteet ovat.

Teoriatieto ja haastatteluiden vastaukset poikkesivat toisistaan jossain määrin, mutta olivat pitkälti sitä, mitä olimme niiltä odottaneetkin oman koulutuksemme, työkokemuksemme ja tämän opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittamisen pohjalta. Opinnäytetyön aiheemme oli myös todella laaja, jonka vuoksi rajauksia oli tehtävä teoriaosuuden suhteen. Tämän opinnäytetyön tehtyämme voimme varmasti tulla siihen lopputulokseen, että myyntikompetenssit ja esihenkilötyö vaikuttavat B2B-myyntiin. Näkökulma myyntikompetenssien ja esihenkilötyön osalta on kuitenkin jossain määrin eroava, mutta yhdessä ja onnistuen omilta tahoiltaan on B2B-myyntillä hyvä mahdollisuus menestykseen.

6.2 Suositukset

Meidän suosituksemme olisi tarkastella yritysten tapaa hoitaa tavoitteiden antaminen, sillä henkilökohtaiset tavoitteet ovat motivoivimpia ja niiden saavuttamisella on suurempi merkitys kuin muilta tahoilta tulleet tavoitteet. Tähän olisi hyvä keino ottaa SMART- malli käyttöön. Tietysti yrityksillä täytyy olla omat tavoitteet, mutta olisi mahdollisesti myös yritykselle kannattavampaa, jos työntekijöiden tavoitteet olisi itse asetettuja, jolloin tavoitteisiin yltäminen olisi enemmän motivoivaa ja motivaation ylläpitäminen todennäköisempää.

Motivointiin liittyen palkitsemisten tulisi olla tasapuoliset ja kannustavat. Motivoiva palkkio saa työntekijän työtehokkuuden parhaimmillaan kasvamaan ja pitämään työntekijät tyytyväisinä, joka on yhteydessä yrityksen menestykseen. Kilpailujen

osalta on hyvä ottaa huomioon niiden merkityksellisyys ja kilpailujen tulisi olla luonteeltaan työntekijää kannustavaa, ei voimavaroja kuluttavaa toimintaa.

Myynnissä on käytössä useita työkaluja ja myyjät itse päättävät mitä käyttävät, on hyvä, että jokainen saa käyttää itselleen sopivimman tuntuksia työkaluja. Tiimeissä olisi hyvä koota parhaimmat tavat toimia yhteen, sillä niiden avulla myös toiset saavat mahdollisesti hyvin toimivia tapoja käyttöön ja saadaan koko tiimin tulosta paremmaksi.

Erilaiset kartoitustekniikat, kuten SPIN-tekniikka, eivät olleet varsinaisesti sellaisinaan käytössä yrityksillä, vaan nämä olivat joko varioituina tai kokonaan pois tiedosta. Suosituksemme olisi siis, että yritykset tutustuisivat erilaisiin tekniikoihin ja miettivät mitä voivat niistä poimia omaan toimintaansa tai arvioisivat välillä, olisiko taas valmiista malleista jotain sellaista, mitä voisi poimia omaan toimintaan siinä hetkessä.

6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti eri lähteitä, jotka keskustelivat keskenään. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti, johon osallistui viisi henkilöä, joiden työnkuvana oli toimia yritysmyyntissä tai yritysmyyntin esihenkilötyössä. Kysyimme jokaiselta yhdeksän kysymystä, johon saimme jokaiselta kattavat vastaukset.

Jos toinen henkilö tekisi saman tuotoksen, tulokset voisivat olla vastaavanlaisia, koska myynti pitää sisällään monia mielipide asioita, niin käyttämällä käytettyjen lähteiden eri kohtia, voitaisiin saada joistain asioista hieman erilainen, kuten myyntiprosessista, sillä se monella myyntiprosessi poikkeaa toisistaan. Haastatteluissa meidän omat verkostomme olivat varmasti hyödyksi ja saimme kattavat vastaukset, ulkopuolisen tehtyä sama haastattelu, vastaukset voisivat olla mahdollisesti suppeammat. Opinnäytetyön laajan aiheen vuoksi, jonkun toisen toteuttaessa tätä tutkimusta, olisivat kysymykset voineet myös muotoutua hieman eri aihealueista.

Tämä opinnäytetyö on tehty parityönä, joka sisältää hyötyjä ja haasteita. Hyödyt ovat olleet motivaation jakaminen, jolloin tietyt työosat tulee tehtyä sovittuun päivään mennessä, työn aiheuttaman stressin jakamista, sillä molemmat painivat saman työn parissa. Parityön haasteina on ilmennyt aikataululliset haasteet varsinkin työn loppupuolella, sillä haastatteluiden järjestäminen monen ihmisen kalenteriin ei ole aina helppoa. Työmme on jakautunut tiettyihin osiin, joten haastatteluita purkaessa teorian ja haastatteluvastausten vertaaminen osoittautui haasteellisemmaksi niiltä osin, kuin itse ei ollut tutkinut tiettyä osaa teoriasta.

Lähteet

Aapola, S. 2012. Tunnustettu asiantuntijuus: Thought Leadership. Helsinki: Docendo.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Alamäki, A & Kaski, T. 2020. Debatti: ”tekoälyllä on vaikea korvata tunneälyä vaativassa myyntityössä”. Viitattu 14.4.2023. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/uutiset/debatti-tekoalylla-on-vaikea-korvata-tunnealya-vaativassa-myyntityossa/799dae7d-7335-4b55-9dd1-f4e7cce1256d>

Alfred, L. 2022. 7 key principles of value-based selling. Viitattu 5.4.2023. <https://blog.hubspot.com/sales/value-based-selling>

Almatalent. 2023. Myynnin työkalut – menestyvän myynnin edellytykset. Viitattu 5.4.2023. <https://www.almatalent.fi/blogi/myynnin-tyokalut/>

Alonso, E. 2020. Kattava 50 termin myynti- ja markkinointisanasto. Viitattu 14.9.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myynti-sanasto/>

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Viitattu 15.4.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

B2B-myynti.fi. 2022. B2B myyntiprosessi ja vinkkejä sen edistämiseen. Viitattu 22.3.2023. <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/b2b-myyntiprosessi-ja-vinkkeja-sen-edistamiseen>

B2B-myynti.fi. 2022. B2B vs. B2C myynti ja niiden erot. Viitattu 16.2.2023. <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/b2b-vs-b2c-myynti-ja-niiden-erot>

B2B-myynti.fi. 2022. Miksi myyjät eivät myy tarpeeksi. Viitattu 30.3.2023. <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/miksi-myyjat-eivat-myy-tarpeeksi>

Durchman, M. 2020. Ole myyjä, vaikka et haluaisi – 9 vinkkiä siihen, kuinka kaivat sisäisen myyjäsi esiin. Viitattu 14.9.2023. <https://brik.fi/brik-lehti/ole-myyja-vaikka-et-haluaisi/>

Execvision. 2022. 9 core sales competencies to build a high-performing team. Viitattu 12.4.2023. <https://execvision.io/blog/core-competencies-sales/>

Frost, A. 2021. Solution selling: The ultimate guide. Viitattu 5.4.2023. <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>

Girard, J. 2020. SPIN selling 2/4 - updated for 2020 - ask the best sales questions. Viitattu 30.3.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=0JcZYGASRAo>

Grainger, C. n.d. Aktiivinen kuuntelutaito ja sen hyödyntäminen urallasi. Viitattu 30.3.2023. <https://cvapp.fi/blog/aktiivinen-kuuntelutaito>

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Viitattu 19.3.2023. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Hilli, A. 2019. Myynnin johtaminen, motivoiminen. Viitattu 31.3.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/myynnin-johtaminen-motivoiminen/>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Hänninen, M. 2020. Mikä estää huipputason arvomyynnin. Viitattu 15.3.2023. <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.turkuamk.fi/kumppanisisallot/precedo-consulting/mika-estaa-huipputason-arvomyynnin/>

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Inget, V. 2019. Myyjän tärkein taito. Viitattu 30.3.2023. <https://www.myyntivalmennus.fi/blog/myyjan-tarkein-taito>

Jokiniemi, S. 2018. Adaptiivinen myyjä onnistuu some-kaudellakin. Viitattu 14.4.2023. <https://talk.turkuamk.fi/myynti/adaptiivinen-myyja-onnistuu-kaudellakin/>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu & Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä: Avaimia myyntityöhön. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kajula, L. & Rissanen, J. 2023. Myyntiradio jakso 48. Johda itseäni ja muita uupumatta. Podcast. Viitattu 22.3.2023. [48: Johda itseäni ja muita uupumatta | Lari Karjula - Myyntiradio | Podcast on Spotify](#)

Kataja, J. 2019. Millainen on hyvä myyjä. Viitattu 4.4.2023. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/hyva-myyja/>

Kataja, M. 2023. Ratkaisumyynnillä lujempi asiakassuhde. Viitattu 5.4.2023. <https://talk.turkuamk.fi/myynti/ratkaisumyynnilla-lujempi-asiakassuhde/>

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: Menesty uuden ajan B2B-myynnissä. Helsinki: Alma Talent.

Kenner, K.; Leino, S. & Tanner, R. 2019. Rivien välistä- Live / Jakso 7 / Miten menestyä uuden ajan B2B-myynnissä? Viitattu 15.4.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=PqzIW34uXiQ>

Kock, H. & Brandt, T. 2020. Myyjän persoonallisuus myyntityössä – Millainen persoonallisuus, sellainen prospektoija? Viitattu. 14.4.2023. <https://esignals.fi/kategoria/myynti/myyjan-persoonallisuus-myyntityossa-millainen-persoonallisuus-sellainen-prospektoija/#8fcd749f>

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.

Koli, D. 2020. Mitä B2B-myynti on 2020 luvulla. Viitattu 31.3.2023. <https://www-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

Konkka, M. 2019. Visio määrittää yrityksen menestymisen. Viitattu 23.3.2023. <https://www.lmi.fi/visio-maarittaa-yrityksen-menestymisen/>

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Korpi, J. n.d. Miksi ulkoistettu myynti on asiantuntijatyötä? Viitattu 14.4.2023. <https://ideally.io/miksi-ulkoistettu-myynti-on-asiantuntijatyota/>

Korppi, T. 2022. B2B-myyntiprosessin vaiheet: 7 askelta kauppojen syntymiseen. Viitattu 22.3.2023. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/b2b-myyntiprosessin-vaiheet.html>

Kortelainen, M. J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena: Ammattimainen myyntityö yritysympäristössä. 1. p. Helsinki: Edita.

Koulutus.fi. 2019. Näin motivoit alaisesi- 8 yksinkertaista vinkkiä. Viitattu 23.4.2023. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/vinkit-alaisten-motivointiin-15146>

Kukkola, E. 2015. Johtaminen peruseriaate 11: Päätöksentekotaito. Viitattu 10.04.2023. <https://peruspelijaiohtaja.com/2015/06/13/johtamisen-peruseriaate-11-paatoksentekotaito/>

Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 23.4.2023. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:2.\(\(20\)Osaaminen\(\(20\)n\(e4\)kyviin\(\(20\):Osaamiskartoitukset\(\(20\):Koko\(\(20\)tiimi\(\(20\)mukaan\(\(20\)/piste:b607](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/BAXBXATEGDDC#kohta:2.((20)Osaaminen((20)n(e4)kyviin((20):Osaamiskartoitukset((20):Koko((20)tiimi((20)mukaan((20)/piste:b607)

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuustonen, T. 2015. Asenne ratkaisee, aina. Viitattu 4.4.2023. <https://www-talouselama-fi.ezproxy.turkuamk.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/asenne-ratkaisee-aina/268f7410-4097-3f75-891e-fbe10b9ec40b>

Laine, J. 2011. Kaupan päättäminen: Seitsemän vinkkiä tehokkaampaan klousaamiseen. Viitattu 30.3.2023.

<https://saletas.wordpress.com/2011/04/12/kaupan-paattaminen-seitseman-vinkkia-tehokkaampaan-klousaamiseen/>

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Lautanen-Nissi, P. 2017. Ratkaisumyynti. Arvon tuottaminen. Digitaidot. Viitattu 5.4.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=agDFV4y8QZU>

Leino, S. 2021. Myyntipodi. #3 Prospektointi- myyntiprosessin ensimmäinen vaihe joka luo pohjan menestyvään myyntiin. Viitattu 22.3.2023. <https://open.spotify.com/episode/6E7zOXfRDmIL6d7xmpzdts>

Lovidea. N.d. Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen SMART-kriteerien avulla. Viitattu 13.4.2023. <https://lovidea.com/markkinoinnin-tavoitteiden-asettaminen-smart-kriteerien-avulla/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.

Johtajuus.info. n.d. Organisointi ja resurssointi. Viitattu 23.4.2023. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/organisointi-ja-resurssointi/>

Johtajuus.info. n.d. Palkitseminen. Viitattu 23.4.2023. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/motivointi-ja-palkitseminen/>

Jokitalo, J. 2016. Myyntikolmio: Amatööristä huippumyymäksi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Jyrki Jokitalo.

Niemi, J., Vuori, J. & Alamäki, A. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.

Nieminen, J. 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Edita.

Nortio, J. 2017. Millainen on hyvä myyjä? Viitattu 4.4.2023. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/millainen-on-hyva-myyja/>

Parikka, M. 2019. Mikä motivoi myyjää (tutkimus). Viitattu 31.3.2023.
<https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>

Parvinen, P. 2022. Myyntikonsepti ja myyntiprosessi – CRM ja myyntityökalut. Viitattu 5.4.2023. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/38163473-myyntikonsepti-ja-myyntiprosessi-6-crm-ja-myyntityokalut>

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Pekkarinen, U., Munsterhjelm, M., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Pellinen, J. 2022. Osaamisen kehittäminen - arjen käytännöt ja työkalut. Viitattu 30.11.2023. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen-arjen-kaytannot-ja-tyokalut>

Perälähti, M. 2022. Asiakasarvosta kilpailuetua. Viitattu 30.11.2023. <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>

Pesonen, M. 2021. Työn merkitys tekee myyjästä menestyjän. Viitattu 31.3.2023. <https://www-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/blogi/tyon-merkitys-tekee-myyjasta-menestyjan/>

Poolia. 2019. Mikä motivoi työntekijää? Viitattu 23.4.2023. <https://www.poolia.fi/mika-motivoi-tyontekijaa/>

Pyhämäki, M. 2017. Ratkaisumyynti: 7 askelta menestykseen. Viitattu 5.4.2023. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/ratkaisumyynti-happy-end.html>

Pääkkönen, L. 2017. Social Selling: Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. 1. painos. Helsinki: Noblea.

Rihtamo, V. 2018. B2B-myyntitaito ja myynnin johtaminen. 1: Ominaisuudet, asenne ja taidot. Viitattu 30.3.2023. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/98295-b2b-myyntitaito-ja-myyntin-johtaminen-1-myyjan-ominaisuudet-asenne-ja-aidot>

Riserbato 2021. Product knowledge: How to train sales on the thing they are selling. Viitattu 13.4.2023. <https://blog.hubspot.com/sales/product-knowledge-training>

Räty, H. 2021. Myyntitaito. Tampere: Mediapinta.

Salesforce. n.d. What is solution selling? Viitattu 5.4.2023. <https://www.salesforce.com/resources/articles/what-is-solution-selling/>

Salesken. n.d. B2B sales cycle – Length, stages & process – Guide for sales team. Viitattu 14.4.2023. <https://www.salesken.ai/blog/b2b-sales-cycle>

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Rumpu, A. 2020. Netvisor: 6 vinkkiä erinomaiseen esimiestyöhön. Viitattu 20.4.2023. <https://netvisor.fi/blog/6-vinkkia-erinomaiseen-esimiestyohon/>

Sampo Consulting. 2021. Mitä b2b myynti tarkoittaa? Viitattu 17.3.2023. <https://sampoconsulting.com/mita-b2b-myynti-tarκοittaa/>

Satuli, M. n.d. Työkyvyn ylläpitäminen on osa esimiestyötä- esimiehen ja työntekijän näkökulma. Viitattu 23.4.2023. <https://well3.fi/blog/tyokyvyn-yllapitaminen-on-osa-esimiestyota-esimiehen-ja-tyontekijan-nakokulma/>

Talvitie, T. & Pihlaja, S. 2021. Kuuntele, älä vain mittaa- mitä asiakaskokemus oikeasti on. Kuunneltavissa 5.4.2023. Paremmen työelämän puolesta-podcastsarja.

Tanni, K. 2022. B2B-Ostamisen uusi aika. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Tovey, D. 2012. Principled selling: How to win more business without selling your soul. London; Philadelphia: Kogan Page.

Vaskelainen, T. n.d. Miten ottaa lisämyynti osaksi myyntiprosessia? Viitattu 22.3.2023. <https://valmennusgongi.fi/miten-ottaa-lisamyynti-osaksi-myyntiprosessia/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä: Mistä on hyvät myyjät tehty? Myyntitaidon käsikirja, osa II. Helsinki: Yrityskirjat.

Vuorio, P. 2013. Myyntitaidon käsikirja: Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

Liite 1 Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

1. Onko omista tai yrityksen verkostoista hyötyä työssäsi tai koetko sen merkityksellisenä tuloksellisuuden kannalta?
2. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät B2B-myyntin työkalut?
3. Ketä työssä asettaa myynnilliset tavoitteet? Millainen vaikutus tavoitteiden asettamisella on onnistumisen kannalta?
4. Käytätkö tai valmennatko työssäsi käyttämään jonkinlaista tekniikkaa tarvekartoituksessa, esimerkiksi SPIN?
5. Miten valmistaudut tai ohjaat valmistautumaan neuvottelutilanteeseen?
6. Mitkä keinot ovat parhaita myyjien motivoimiseksi?
7. Onko synnynnäiset myyntikompetenssit mielestäsi oletus sille, että voi pärjätä myynnissä?
8. Miten esihenkilö valmentaa erilaisia myyjiä?
9. Mitä taitoja ja piirteitä esihenkilöllä tulisi mielestäsi olla, jotta hän onnistuu työssään ja B2B-myyntin tukemisessa mahdollisimman hyvin?