



Konsultatiivisen ja valmentavan otteen mahdollisuudet asiantuntijapalveluiden myynnissä

Jenni Lehtola

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2025

Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelma

LEHTOLA, JENNI:
Konsultatiivisen ja valmentavan otteen mahdollisuudet asiantuntijapalveluiden myynnissä

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2025

Työn tavoitteena on selvittää, miten konsultatiivinen ja valmentava ote voivat edesauttaa asiantuntijapalveluiden myynnissä. Tämä antaa asiantuntijoille mahdollisuuden aktiivisempaan rooliin liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattaa myynnillisyyden luontaiseksi osaksi jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä työtä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä ja käytännönläheinen toimintakartta siitä, miten konsultatiivista ja valmentavaa otetta voidaan tehokkaasti hyödyntää asiantuntijapalveluiden myynnissä. Toimintakartta osoittaa suuntaa siitä, miten, miksi ja milloin menetelmiä kannattaa hyödyntää. Tämä sisältää käytännönläheiset suositukset ja toimintatavat yrityksen käyttöön sekä analyysin asiantuntijoiden haastatteluista. Työ vastaa tarpeeseen, jossa perinteinen palvelumyynti ei enää riitä vaan asiakkaat odottavat syvää asiantuntijuutta ja arvoa tuottavaa vuoropuhelua.

Työssä yhdistyvät liiketoimintalähtöinen ajattelu, ihmisten kasvu, kehittyminen ja asiakasymmärrys. Konsultatiivinen ote tuo myyntiin ratkaisukeskeisyyttä ja strategista näkökulmaa, kun taas valmentava ote tukee asiakkaan omaa ajattelua, oivalluksia ja sitoutumista. Nämä otteet täydentävät toisiaan ja mahdollistavat pitkäkestoisia, luottamukseen perustuvia asiakassuhteita.

Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen haastatteluaineistoon. Tulokset osoittavat, että vaikka käsitteet eivät ole kaikille tuttuja, toimintamalleja hyödynnetään käytännössä monin eri tavoin. Niiden onnistunut soveltaminen edellyttää kuitenkin mukavuusalueelta poistumista, kykyä sanoittaa oma rooli uudella tavalla ja rohkeutta kohdata asiakas kumppanina.

Kehittämissuhteissa korostuvat yhteisen kielen rakentaminen, jatkuva oppiminen sekä esimerkiksi Enneagram-kasvukartan hyödyntäminen yksilöllisessä valmennuksessa. Lopulta keskeinen oivallus on: Myynti ei ole irrallinen taito, vaan tapa kohdata asiakas arvostaen, ymmärtäen ja auttaen.

Asiasanat: konsultatiivisuus, valmentava ote, B2B, kasvun asenne

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in International Sales and Sales Management

LEHTOLA, JENNI:

The Potential of a Consultative and Coaching Approach in the Sales of Expert Services

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 1 pages
May 2025

The aim of this thesis is to explore how a consultative and coaching approach can enhance the sales of expert services. By adopting these approaches, specialists can take a more active role in business development, making sales orientation a natural part of each member's daily work within the organization.

The purpose of the study is to create a clear and practical roadmap for how consultative and coaching methods can be effectively utilized in expert service sales. The roadmap outlines when, how, and why to apply these approaches, offering practical recommendations and concrete tools for organizational use. It also includes an analysis based on expert interviews. The study responds to the growing need for sales interactions that go beyond traditional approaches, as clients increasingly expect deep expertise and value-creating dialogue.

The thesis combines business-oriented thinking with human growth, development, and customer understanding. A consultative approach brings solution-focused and strategic perspectives to sales, while a coaching approach supports the client's own thinking, insights, and commitment. Together, these approaches enable long-term, trust-based customer relationships.

The research is based on qualitative interview data. The findings show that while the concepts are not always familiar, the practices are already being applied in various ways. However, successful implementation requires stepping outside one's comfort zone, redefining one's professional role, and engaging with the client as a true partner.

The development suggestions emphasize the importance of building a shared language, fostering continuous learning, and using tools such as the Enneagram growth map in personalized coaching. Ultimately, the key insight is that sales is not a separate skill, but a way of interacting with the client with respect, empathy, and the intent to help.

Key words: consultative approche, coaching approche, B2B, growth mindset

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Opinnäytetyön rajaus ja rakenne.....	7
2	KONSULTATIIVINEN MYYNTI.....	8
2.1	Konsultatiivinen myynti käytännössä.....	10
2.1.1	Asiakasymmärryksen kasvattaminen	10
2.1.2	Arvonluonti	13
2.1.3	Konsultatiivisen organisaation ominaisuudet.....	14
3	VALMENTAVA OTE	17
3.1	Valmentava ote myyjä – asiakas käytännötilanteessa	17
3.1.1	Myyntikeskustelun roolit	19
3.1.2	Valmentavan otteen keskustelu prosessi	20
3.1.3	Tavoiteltu keskustelun lopputulos.....	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ & HAASTATTELUTUTKIMUS	24
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	24
4.2	Haastattelututkimus.....	26
4.3	Haastattelututkimuksen tulosten analysointi	27
4.4	Tulokset ja tulosten analysointi	33
4.5	Käytännönkuvaus taloushallintoalan toiminnan tueksi	36
4.6	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	38
5	POHDINTA	41
5.1	Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle	42
5.2	Jatkotutkimusaiheet	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	48
	Liite 1. Konsultatiivisen ja valmentavan otteen mahdollisuudet asiantuntijatyön myynnissä, haastattelupohja.	48

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on suunnattu erityisesti johtajille, jotka haluavat kehittää organisaationsa asiantuntijoista myynnillisesti aktiivisen voimavaran. Moni johtaja kohtaa arjessaan haasteita siinä, kuinka asiantuntijoita voidaan motivoida omaksumaan myynnillisempi rooli oman työnsä ohella. Usein nämä haasteet liittyvät organisaation sisäiseen selkeyteen ja työtehtävien tarkkaan määrittelyyn. Asiantuntijatehtävien monipuolistuminen sekä myynnillisyyden merkityksen kasvu jokaisen työntekijän roolissa edellyttää avointa keskustelua ja yhteistä ymmärrystä siitä, mitä myynnillisyyys konkreettisesti eri tehtävissä tarkoittaa (Boedeker 2022).

Tehtävien monipuolistumisen ja myynnillisyyden merkityksen kasvun taustalla on nykyajan asiakkaiden odotusten kasvu ennennäkemättömän korkeiksi. Pelkkä palvelun suorituskyky tai hinta eivät enää yksin riitä kilpailueduksi. Asiakkaat odottavat kokonaisvaltaista arvoa, joka aidosti tukee heidän liiketoimintansa tavoitteita ja yksilöllisiä tarpeita. Palveluiden arvioinnissa korostuvat toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen lisäksi asiakassuhteen laatu, palvelun ennakoivuus sekä ostamisen helppous. Asiakkaiden vaatimuksissa korostuvat erityisesti monikanavaiset ja itsepalveluratkaisut. Yritysasiakkaista 72 prosenttia odottaa reaaliaikaista palvelua ja mahdollisuutta asioida joustavasti eri kanavissa ilman, että asiakaskokemus kärsii kanavasta toiseen siirryttäessä (Hawkings & Micallef 2025).

Digitaalisten ratkaisujen suosio on kasvanut merkittävästi myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. Kolme neljästä B2B-päätäjistä suosii digitaalista tai etämyyntiä, ja 74 prosenttia heistä odottaa saavansa verkossa saman palvelutason kuin henkilökohtaisesti. Asiakassuhteiden merkitys ei ole kadonnut, mutta niiden luonne on muuttunut. Nykyään jopa 87 prosenttia asiakkaista odottaa myyjiltä konsultatiivista neuvonantajaroolia, ja 73 prosenttia toivoo, että heidän tarpeensa on ymmärretty jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Silti vain 8 prosenttia asiakkaista kokee saavansa erinomaista asiakaskokemusta, vaikka 80 prosenttia myyjistä uskoo tarjoavansa sitä (Hawkings & Micallef 2025).

Tässä kilpailutilanteessa menestyvät ne myyjäorganisaatiot, jotka pystyvät aidosti asettamaan asiakkaan tarpeet etusijalle, hyödyntämään monikanavaisia palvelumalleja ja luomaan todellista lisäarvoa. Tulevaisuuden voittajat ovat yritykset, jotka kykenevät joustavasti mukautumaan asiakkaidensa jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

1.1 Tutkimuksen tausta, tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on valtakunnallisesti toimiva tamperelainen taloushallinnon asiantuntijayritys, jolla on tavoitteena vahva kansainvälinen kasvu. Teknologian kehitys on jo merkittävästi muuttanut asiantuntijatyön luonnetta, vapauttaen asiantuntijoita rutiinistöistä kohti vaativampia, lisäarvoa tuottavia tehtäviä. Kirjanpitäjien, palkanlaskijoiden ja reskontran hoitajien työssä menestyminen edellyttää yhä enemmän asiakaslähtöistä ja konsultatiivista otetta.

Toimeksiantajan missiona on olla asiakkaidensa luotetuin neuvonantaja, johon asiakkaat luontevasti turvautuvat kaikissa kysymyksissä. Tämä edellyttää asiantuntijoilta halua ja kykyä joustaa oman substanssialueensa ulkopuolelle, kiinnostusta asiakkaan liiketoiminnasta ja sitoutumista asiakkaiden menestyksen tukemiseen. Teknologian ja digitaalisen myynnin lisääntyessä perinteinen asiantuntijarooli ei enää riitä vastaamaan asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin. Tämä edellyttää asiantuntijoilta uudenlaista osaamista ja toimintamalleja, joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua parantamalla asiakasuskollisuutta, asiakaskokemusta sekä kykyä tunnistaa asiakkaiden tarpeet varhaisessa vaiheessa.

Työn tavoitteena on selvittää, miten konsultatiivinen ja valmentava ote voivat edesauttaa asiantuntijapalveluiden myynnissä. Tämä antaa asiantuntijoille mahdollisuuden aktiivisempaan rooliin liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattaa myynnillisyyden luontaiseksi osaksi jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä työtä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä ja käytännön läheinen toimintakartta siitä, miten konsultatiivinen ja valmentava lähestymistapa voidaan tehokkaasti hyödyntää asiantuntijapalveluiden myynnissä. Toimintakartta osoittaa

suuntaa siitä, miten, miksi ja milloin menetelmiä kannattaa hyödyntää. Tämä sisältää käytännönläheiset suositukset ja toimintatavat yrityksen käyttöön, sekä analyysin asiantuntijoiden haastatteluista. Työ tukee toimeksiantajayrityksen tavoitetta olla asiakkaidensa luotetuin neuvonantaja tarjoamalla käytännöllisiä keinoja syventää asiakassuhteita ja vahvistaa asiakaslähtöistä yrityskulttuuria.

1.2 Opinnäytetyön rajaus ja rakenne

Työ keskittyy konsultatiivisen ja valmentavan otteen menetelmien viitekehyksiin ja niiden soveltamiseen asiantuntijatyön myynnissä. Asiantuntijoiden tehtävänkuva muutokset ja teknologian tuomat toimintatapa kehitykset ovat tärkeä tiedostaa. Työssä ei kuitenkaan keskitytä syvällisemmin näiden teemojen muutoksiin. Nämä ovat osa syitä, miksi konsultatiivisen ja valmentavan otteen merkityksellisyys korostuu tulevaisuuden asiantuntijatyön myynnissä.

Johdannossa esitellään työn aihe ja kerrotaan mitkä ovat tämän työn tavoitteet ja tarkoitus. Työn teoria osuuksissa, osuudet kaksi ja kolme käsitellään konsultatiivisen ja valmentavan otteen menetelmiä omina teoria osuuksinaan. Teoria osuuksissa tutkitaan menetelmien kuvauksia ja ydin ajatusta, sekä avataan mitä menetelmät tarkoittavat käytännössä ja minkälaiset työkalut toimivat menetelmien hyödyntämisen tukena. Neljännessä osassa tutustutaan työssä käytettyyn tutkimusmenetelmään, sekä pureudutaan haastattelun tuloksiin, tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen sekä kootaan yhteen tutkimuksen tulokset. Viidennessä pohdinta osuudessa, arvioidaan tuloksia ja niiden soveltamista käytäntöön. Lopussa annetaan myös kehitysehdotuksia seuraavia askeleita silmällä pitaen.

2 KONSULTATIIVINEN MYyntI

Konsultatiivinen myynti on modernin myynnin menetelmä, jossa myyjältä vaaditaan paljon enemmän. Myyntikeskusteluiden tulee tuottaa asiakkaille selvästi enemmän arvoa, jonka kautta asiakkaiden päätökset ja tulokset parantuvat selvästi. Myyntityö ei perustu enää siihen, miksi asiakkaat valitsevat meidät tai palvelumme. Vaan keskeisiä kysymyksiä ovat, Miksi muutos on tarpeen? Miksi juuri nyt on oikea hetki toimia? (Iannarino 2022, Chapter 1, The Modern Approach).

Konsultatiivisen myynnin keskiössä ei ole tuote vaan asiakas. Sen ydin on ymmärtää asiakkaan tarpeet syvällisesti ja rakentaa ratkaisu, joka tuo todellista arvoa, ei vain tänään, vaan pitkällä aikavälillä. Tässä lähestymistavassa myyjä ei ole vain myyjä. Hän on asiakkaan strateginen kumppani, joka auttaa asiakasta menestymään omassa liiketoiminnassaan. Tämä vaatii kuuntelemista, analysointia, jatkuvaa oppimista ja halua rakentaa luottamusta. Konsultatiivinen myynti ei nojaa alennuksiin. Se nojaa arvoon. Ja kun asiakas kokee saavansa aitoa hyötyä, syntyy yhteistyö, joka kestää ja kantaa yli suhdanteiden. Yritykselle tämä tarkoittaa kasvua, joka ei ole sattumaa, vaan seurausta syvemmästä tavasta palvella asiakasta. Parhaat myyjät eivät myy, vaan auttavat asiakkaitaan menestymään (Trevisan 2025, 1).

Syvällinen tapa palvella asiakasta perustuu kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen asiakkaan liiketoiminnasta. Se vaatii kykyä nähdä pintaa syvemmälle, tunnistaa asiakkaan toimintaympäristö, kilpailutilanne, teknologiatrendit ja kehitystarpeet. Konsultatiivinen myyjä ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan rakentaa yhdessä asiakkaan kanssa ratkaisuja, jotka parantavat asiakkaan kilpailukykyä ja luovat mittavaa arvoa (Upadrista 2015, Chapter 1, The Art of Consultative Selling ¼).

Taulukko 1, kuvaa myynnin murrosvaiheen tuomia eroavaisuuksia. Perinteinen, nopeisiin kaappoihin perustuva toimintamalli ei enää riitä. Asiakkaat odottavat enemmän, he haluavat kumppanin, joka ymmärtää heidän liiketoimintaansa, kuuntelee aidosti ja rakentaa todellista arvoa tuottavia ratkaisuja. Tämä vaatii meiltä uudenlaista ajattelua. Myyjän rooli ei ole enää tuotteiden esittelijä, vaan

luotettu neuvonantaja. Kumppani, joka auttaa asiakasta näkemään mahdollisuudet, ratkaisemaan haasteet ja kasvamaan. Ydin ei ole se, mitä me myymme vaan, miten hyvin me ymmärrämme. Kyky kuunnella, kysyä oikeita kysymyksiä ja muuttaa tieto asiakkaalle merkityksellisiksi ratkaisuksi, erottaa hyvän myyjän erinomaisesta. Yritykset, jotka onnistuvat tässä siirtymässä, rakentavat jotain kestävämpää kuin yksittäisiä kauppvoja. Ne rakentavat luottamusta, kumppanuuksia ja tulevaisuutta (Trevisan 2025, 3).

TAULUKKO 1. Tuotokeskeisen ja konsultatiivisen myynnin lähestymistavat & ominaisuudet (Hawkings & Micallef 2025, Chapter 5, The age of deep selling: Trevisan 2025, 3).

	Perinteinen (tuotokeskeinen) lähestymistapa	Konsultatiivinen (asiakaskeskeinen) lähestymistapa
Filosofia,	Myynti keskittyy tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin, kohteena kaikki mahdolliset ostajat	Asiakaskeskeisyys on kaiken lähtökohta, myynnissä korostuu arvon luominen ostajalle.
Liiketoiminnan suuntautuminen	Myynti nähdään transaktioina, joissa tärkeintä on kaupanteko	Myynti perustuu pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin ja strategiseen kumppanuuteen.
Tuotepositiointi	Tuotteen tekniset ominaisuudet ja kilpailuedut ovat myynnin ytimessä.	Tuotteen arvo määrittyy sen perusteella, kuinka hyvin se vastaa ostajan tarpeisiin
Organisaatorakenne	Organisaatio on rakennettu tuotteiden ympärille: erilliset tuotepäälliköt ja myyntitiimit.	Organisaatio rakentuu asiakassegmenttien ympärille, sisältäen asiakkuuspäälliköitä ja asiakasmenestyksen asiantuntijoita.
Organisaation painopiste	Painopiste on sisäisissä tavoitteissa: uusien tuotteiden kehittäminen, uusien asiakkaiden hankinta ja markkinaosuuden kasvattaminen.	Painopiste on asiakaskokemuksen kehittämisessä, asiakasuskollisuuden rakentamisessa ja asiakasarvon maksimoinnissa.
Suorituskykymittarit	Menestystä mitataan myytyjen tuotteiden määrällä, kannattavuudella per tuote ja markkinaosuudella.	Menestystä mitataan asiakassuhteiden laadulla, asiakastyytyvyydellä ja asiakkaan elinkaariarvolla.
Johtamisen kriteerit	Johtaminen keskittyy tuoteportfolion hallintaan.	Johtaminen perustuu asiakassalkun hallintaan ja asiakasarvon kasvattamiseen.
Myyntilähestymistapa	Tavoitteena on löytää mahdollisimman paljon ostajia tuotteille.	Tavoitteena on tarjota asiakkaalle juuri ne ratkaisut, jotka tuottavat hänelle suurimman hyödyn.
Ostajatieto	Asiakastietoa käytetään ensisijaisesti sisäiseen valvontaan ja myyntikohdennukseen.	Asiakastieto nähdään strategisena voimavarana, jonka avulla voidaan rakentaa parempia asiakassuhteita ja tarjota lisäarvoa.

Perinteisen ja konsultatiivisen myynnin eroavaisuudet ovat huomattavat. Konsultatiivisessa myynnissä tavoitteena ei ole yksittäinen kauppa, vaan pitkäaikainen asiakassuhde ja yhteinen menestys. Tämä näkyy myös organisaatorakenteessa. Myyntitiimit eivät enää koostu pelkästään tuotevastaavista, vaan niissä toimii asiakkuudenhallinnan ja asiakasmenestyksen asiantuntijoita, joiden tehtävänä on varmistaa asiakkaan arjen onnistuminen ja pitkän aikavälin kasvu (Hawkings & Micallef 2025, Chapter 5, The age of deep selling).

2.1 Konsultatiivinen myynti käytännössä

Konsultatiivinen myynti ei ole vain tapa myydä, se on tapa ajatella. Sen ytimessä on asiakkaan tarpeiden syvä ymmärtäminen, oikea-aikainen toiminta ja jatkuva arvon tuottaminen. Kun myyjä muuttuu tuotteiden esittelijästä asiakkaan luotetuksi neuvonantajaksi, rakennetaan pohja pitkäjänteiselle luottamukselle ja liiketoiminnalle, joka kestää ympäristön muutokset. Tämä uusi ajattelu vaatii yrityksiltä uudenlaista osaamista: datan hyödyntämistä, kykyä ennakoida, jatkuvaa oppimista ja nopeaa mukautumista. Asiakassuhde ei pääty kauppaan se alkaa siitä. Arvon varmistaminen ja asiakkaan tukeminen jokaisessa vaiheessa ovat nyt osa onnistunutta myyntiä. Menestyminen ei enää rakennu hinnan varaan, vaan kykyyn tuottaa asiakkaalle todellista, mitattavaa arvoa. Yritykset, jotka ottavat tämän ajattelun osaksi strategiaansa, eivät ainoastaan kasva, ne rakentavat kestävä kilpailuetua ja nousevat esiin markkinoilla, joilla arvo ratkaisee (Trevisan 2025, 4).

2.1.1 Asiakasymmärryksen kasvattaminen

Oleellista on ymmärtää, asiakkaat ovat aina ihmisiä. Heillä on tunteet, toiveet ja odotukset. He kaipaavat tulla nähdyksi ja ymmärretyksi yksilöinä. Jos asiakasta lähestytään pelkkänä kohteena tai osana massaa, syntyy helposti ajattelutapa, jossa sama lähestymistapa pyritään sovittamaan kaikkiin. Tällainen yhden koon ratkaisu ei kuitenkaan vastaa tämän päivän vaatimuksiin. Olemme kaikki yksilöitä ja myös asiakkaina odotamme, että meidät kohdataan yksilöllisesti ja että meihin suhtaudutaan aidosti. Tämä ei ole vain kohteliaisuuskysymys, vaan keskeinen kilpailukykytekijä. Yritykset, jotka pystyvät luomaan asiakaskohtaamisista merkityksellisiä, rakentavat samalla luottamusta, asiakasuskollisuutta ja pitkäaikaisia

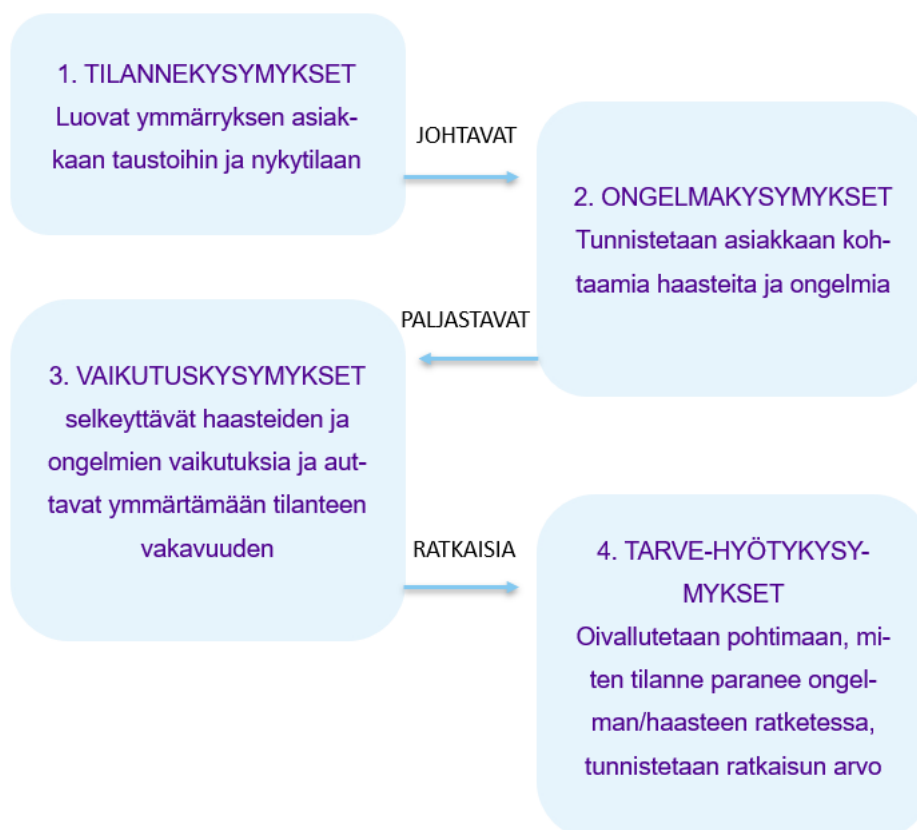
kumppanuuksia. Kun asiakas kokee, että hänen tarpeensa ymmärretään ja niihin vastataan, syntyy todellista arvoa molemmiin puolin. Yksilöllinen asiakaskokemus ei vaadi monimutkaisia järjestelmiä, se vaatii ennen kaikkea asennemuutosta. Menestyvät organisaatiot rakentavat toimintakulttuuria, jossa asiakasta ei nähdä massana, vaan ihmisenä. Tämä oivallus on usein ratkaiseva askel matkalla kohti kestävästä kasvusta ja uudistumiskykyä (Jeavons 2020. Chapter 1, Living in their shoes).

Konsultatiivinen myynti perustuu asiakkaan toimintaympäristön ja haasteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Nykymailman nopeatahtisuus luo epävarmuutta, ja myyjän rooli on auttaa asiakasta näkemään suuntaa ei vain myymällä ratkaisua, vaan auttamalla tekemään parempia päätöksiä. Myyjä ei enää toimi pelkästään vastaajana, vaan keskustelun johtajana, joka tuo näkemyksiä ja selkeyttää vaihtoehtoja. Asiakkaan päätöksentekoa tukee myyjän kyky yhdistää oma asiantuntemus asiakkaan kokemukseen ja toimialan tuntemukseen. Luottamus syntyy kuuntelemalla, oivalluttamalla ja osoittamalla aitoa ymmärrystä. Konsultatiivinen lähestymistapa muuttaa myynnin aidoksi kumppanuudeksi, jossa ratkaisut syntyvät yhdessä ja arvo mitataan pitkäaikaisessa tuloksessa, ei yksittäisessä kaupassa (Iannarino 2022, Chapter 1, The Modern Approach).

Asiakasyymmärryksen kasvattamiseksi myyjälle oleellista on kyky kuunnella aktiivisesti ja ymmärtää toisen osapuolen näkökulma. Kun myyjä todella kuuntelee, syntyy edellytykset ratkaisuille, jotka hyödyttävät molempia osapuolia ja vievät yhteistyötä eteenpäin pitkäjänteisesti. Luottamus ei synny sattumalta. Se rakentuu johdonmukaisuudesta, avoimuudesta ja rehellisyydestä. Keskusteluissa tämä tarkoittaa läpinäkyvää viestintää ja halua löytää yhteinen suunta. Kun ilmapääpiiri on luottamuksellinen, kasvaa myös halukkuus rakentaa pitkäkestoista yhteistyötä. Tällaisessa toimintatavassa puhutaan kumppanuudesta, joka kestää aikaa ja tuo arvoa molemmille (Meilani & Aeni 2025, 288).

Yksi menetelmä rikastuttamaan asiakasyymmärrystä on SPIN-selling menetelmä, jonka mukaan ostajan tulisi puhua suurimman osan ajasta, ja myyjän tulisi keskittyä kysymysten esittämiseen ja kuunteluun. Sen sijaan, että myyjä väkisin tuputtaa tuotteen asiakkaalle, käy hän asiakkaan kanssa keskustelua. Keskustelun tavoitteena on herättää kiinnostus ja sitä kautta halu ostaa (Cooke 2017).

SPIN on lyhenne neljästä kysymystyyppistä: Tilannekysymykset (Situation) auttavat ymmärtämään asiakkaan nykytilan. Ongelmakysymykset (Problem) avaavat esiin haasteet, jotka estävät asiakkaan etenemistä. Seurauskysymysten (Implication) avulla konkretisoidaan ongelmien vaikutukset liiketoimintaan. Lopulta hyötyratkaisukysymykset (Need-Payoff) ohjaavat asiakkaan itse oivaltamaan, miten ratkaisun tuottama arvo vastaa hänen tarpeisiinsa (Schroeder 2020).



KUVIO 1. SPIN-keskustelumalli (Schroeder 2020).

SPIN-malli tarjoaa menetelmän, jonka avulla myyjä voi rakentaa luottamusta, tunnistaa asiakkaan liiketoiminnalliset kipupisteet ja osoittaa ratkaisun arvon asiakaslähtöisesti. SPINin vahvuus on sen tavassa kohdata asiakas strategisena kumppanina, kuunnella tarkasti ja rakentaa kestävä polku yhteistyölle. SPIN luo pohjan vaikuttavalle myyntikeskustelulle, jossa asiakas kokee tulleen ymmärretyksi. Tämä tukee pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista ja vahvistaa organisaation kykyä erottautua arvoa tuottavana toimijana (Schroeder 2020).

2.1.2 Arvonluonti

Asiakkaat valitsevat palveluntuottajansa kahden kompromissin välillä, halvemman hinnan ja matalamman arvon. Menestyvä liiketoiminta perustuu kykyyn tuottaa asiakkaille kestäväää arvoa. Arvonluontia voidaan tarkastella neljän eri mallin kautta, jotka vaihtelevat yksinkertaisista hyödykkeistä strategisiin kumppanuuksiin. Ensimmäinen arvontuottamisen malli on hyödykemallinen arvontuottaminen, jossa hinta ratkaisee. Hyödykkeet ovat helposti korvattavia tuotteita, joissa asiakas valitsee usein edullisimman vaihtoehdon. Tässä mallissa hinta on tärkein kilpailutekijä, eikä myyjän rooli ole merkittävä. Asiakkaan odotukset ovat matalat, ja toimittajan mahdollisuudet erottua ovat rajalliset. Kilpailu käydään hinnalla, ja pitkän aikavälin asiakassuhteiden rakentaminen on vaikeaa (Iannarino 2022. Chapter 10, Four Models of Value).

Skaalautuva hyödykemalli tuottaa parempaa kokemusta, rajatuilla mahdollisuuksilla Skaalautuva hyödyke eroaa perinteisestä hyödykkeestä siinä, että se tarjoaa paremman asiakaskokemuksen. Asiakkaalle on tärkeää, että toimitukset ovat täsmällisiä, palvelu ja yhteistyö on sujuvaa ja vaivatonta. Malli tarjoaa enemmän arvoa kuin perinteinen hyödyke, mutta asiakas ei silti saa räätälöityä ratkaisua, vaan valmiin toimintamallin, joka toimii laajassa mittakaavassa. Tämän mallin haasteena on, että vaikka se tarjoaa enemmän arvoa, sillä on edelleen hintapaineita. Asiakkaat saattavat arvostaa parempaa palvelua, mutta eivät ole valmiita maksamaan merkittävästi enemmän siitä. Tästä syystä myyjien on osattava osoittaa, miten lisäarvo vaikuttaa asiakkaan liiketoiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen (Iannarino 2022. Chapter 10, Four Models of Value).

Ratkaisumalli on asiakkaan tarpeisiin räätälöity palvelu, joka tarjoaa asiakkaalle konkreettisia tuloksia. Asiakas ei osta vain tuotetta, vaan palvelun, joka on suunniteltu vastaamaan hänen liiketoimintansa erityistarpeisiin. Tämä malli mahdollistaa tiiviimmän asiakassuhteen, ja myyjä toimii enemmän konsulttina kuin tuotteen toimittajana. Ratkaisumallin vahvuus on, että se tarjoaa asiakkaalle todellista lisäarvoa, mutta samalla se on hintavampi kuin aiemmat mallit. Haasteena on, että markkinoilla monet toimijat tarjoavat samantyyppisiä ratkaisuja, jolloin erottautuminen voi olla vaikeaa. Myyjien tulee osata viestiä ratkaisunsa ainutlaatuisuus ja

osoittaa sen liiketoiminnallinen vaikutus asiakkaalle (Iannarino 2022. Chapter 10, Four Models of Value).

Strateginen kumppanuus, joka vastaa asiakaskeskeisen mallin tavoite arvontuottoa on pitkäjänteistä yhteistyötä ja asiakasmenestystä tuottavaa palvelua. Strateginen kumppanuus on arvomallien korkein taso. Tässä mallissa asiakas ei osta vain tuotetta tai palvelua, vaan kumppanin, joka tukee hänen liiketoimintansa kehitystä pitkällä aikavälillä. Kumppanuusmallissa myyjäorganisaatio tuottaa asiakkaille lisäarvoa esimerkiksi liiketoimintakonsultoinnin, prosessien optimoinnin tai uusien kasvumahdollisuuksien tunnistamisen kautta. Tämän mallin ainoa kompromissi on korkeampi hinta, mutta vastineeksi asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun, nopean reagoinnin ja jatkuvan kehityksen. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole valmiita investoimaan tähän malliin, sillä monet kokevat "tarpeeksi hyvän" riittävän heidän tarpeisiinsa (Iannarino 2022. Chapter 10, Four Models of Value).

2.1.3 Konsultatiivisen organisaation ominaisuudet

Menestyvä myyntiorganisaatio ymmärtää ihmisten erilaisuuden voimavarana. Jokainen myyjä tuo mukanaan yksilöllisen tavan ajatella, toimia ja luoda arvoa asiakkaalle. Tämä erilaisuus konkretisoituu erityisesti kahden roolityypin kautta metsästäjät, englanniksi usein kutsuttuina hunters ja viljelijät, farmers (Upadrista 2015, Chapter 1, The Art of Consultative Selling ¼; Weinberg 2015, Chapter 8, Farmers & Engineers often resist picking up a weapon).

Metsästäjät ovat luonnostaan suuntautuneita uusasiakashankintaan. He kokevat epävarmuuden, riskin ja jopa torjutuksi tulemisen mahdollisuuden osana arkea ja heitä motivoi juuri tämä epävarmuus. Heidän energiansa kumpuaa mahdollisuudesta tavoittaa jotain uutta, avata ovia, joista kukaan muu ei ole kulkenut. Metsästäjät ovat ratkaisevassa asemassa erityisesti silloin, kun yrityksen strateginen painopiste on kasvussa, markkinaosuuden laajentamisessa tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisessa (Upadrista 2015, Chapter 1, The Art of Consultative Selling ¼; Weinberg 2015, Chapter 8, Farmers & Engineers often resist picking up a weapon).

Viljelijät edustavat puolestaan vakauden ja pitkäjänteisyyden arvoja. Heidän työnsä ytimessä on olemassa olevien asiakkuuksien hoitaminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen ja jatkuvan lisäarvon tuottaminen nykyisille kumppaneille. Viljelijän rooli on elintärkeä asiakassuhteiden syventämisessä ja pitkäaikaisen luottamuksen rakentamisessa. Siinä missä metsästäjä avaa oven, viljelijä varmistaa, ettei se koskaan sulkeudu. Konsultatiivinen myynti on lähestymistapa, joka yhdistää nämä roolit ja vie ne uudelle tasolle (Upadrasta 2015, Chapter 1, The Art of Consultative Selling ¼; Weinberg 2015, Chapter 8, Farmers & Engineers often resist picking up a weapon).

Todellinen kilpailuetu syntyy siitä, että konsultatiivinen myyjä kykenee luomaan luottamusta ja arvoa myös uusissa tilanteissa siellä, missä epävarmuus on suurin ja muutosnopeus kovin. Konsultatiivinen myyjä tunnistaa mahdollisuudet tuottaa arvoa seuraamalla tarkasti sekä asiakasta että omaa organisaatiotaan. Hän tietää, mitä hänen kollegansa tarjoavat muille saman alan yrityksille ja pysyy ajan tasalla siitä, miten oma organisaatio voi parhaiten vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tämä vaatii aktiivista otetta, jatkuvaa oppimista ja uteliaisuutta. Myyntityö on ennen kaikkea asiakkaan auttamista. Se vaatii rohkeutta kysyä oikeita kysymyksiä, kykyä kuunnella tarkasti ja halua ymmärtää asiakkaan tavoitteet. Kun tämä ymmärrys yhdistetään oman organisaation osaamiseen, syntyy aitoa arvoa ja sen kautta pitkäjänteistä menestystä molemmille osapuolille. Todellinen menestys myyntityössä ei synny sattumalta se rakennetaan ymmärryksellä, yhteistyöllä ja vahvalla tahtotilalla auttaa asiakasta onnistumaan (Upadrasta 2015, Chapter 1, The Art of Consultative Selling 1/4).

Myynnin ollessa murroksessa, tarjoaa se toimintaympäristölle sekä haasteita, että mahdollisuuksia. Useimmat myynninammattilaiset ovat rakentaneet uransa henkilökohtaisten suhteiden varaan. On kehitetty taitoja luoda luottamusta ja arvoa koko myyntiprosessin ajan luottaen siihen, että nämä ovat kaupan kiinni saamiseksi merkitykselliset tekijät. Myynninmaailma on kuitenkin muuttunut viimeisten 30 vuoden aikana ja nykyhetkessä ostajat pyrkivät aktiivisesti välttämään henkilökohtaisia suhteita myyjään. Ostajat ovat yhä itsenäisempiä, hyödyntäen digitaalisia ostoprosessin kanavia. Tämä ostajien kehityssuunta ei tarkoita myynnin merkityksen häviämistä, vaan haastaa myyntiä kehittymään entistä tehokkaammin (Hawkings & Micallef 2025, Chapter 1, The digitalisation arms race).

Menestyvän organisaation myyjien roolin tulisi kehittyä konsultatiivisempaan suuntaan. Suuntaan, jossa myyjät tuovat asiakkaille uusia näkökulmia, analysoivat asiakkaan tarpeita syvällisemmin ja ovat entistä ratkaisukeskeisempiä. Teknologia ja data osaaminen ovat tässä merkityksellisessä asemassa. Tämän lisäksi tulisi varmistaa myyjien aika ja mahdollisuudet merkityksellisiin arvoa tuottaviin kohtaamisiin asiakkaiden kanssa, joiden avulla varmistetaan asiakaskokemuksen säilyminen keskiössä (Hawkings & Micallef 2025, Chapter 1, The digitalisation arms race).

3 VALMENTAVA OTE

Valmentava ote on tutkimusperustainen ja tavoitteellinen vuorovaikutusmenetelmä, jonka ytimessä on yksilön kasvun, kehittymisen ja suunnan selkeyttämisen tukeminen. Kyse ei ole satunnaisesta keskustelusta, vaan rakenteisesta ja harkitusta prosessista, jossa valmentaja ja valmennettava toimivat tasavertaisina kumppaneina. Valmentavan otteen perusajatus on yksinkertaisen vaikuttava: ihmisessä on enemmän potentiaalia kuin hän ehkä itse näkee ja oikealla tuella hän voi löytää sen käyttöönsä (Horvath, Wilder & Guthmiller 2024, 1-2).

Myynnissä menestyminen ei ole enää vain tuotteiden tai palvelujen esittelyä, se on ennen kaikkea kykyä synnyttää arvo asiakkaan ajattelussa ja toiminnassa. Valmentava ote menetelmänä mukailee paremmin määriteltyä Coaching filosofiaa, joka perustuu luottamukseen ja vuoropuheluun. Sen ytimessä on aito halu auttaa asiakasta kasvamaan, ei pelkästään ratkaisujen käyttäjänä, vaan ajattelijana, oivaltajana ja toimijana (International Coaching Federation 2019).

3.1 Valmentava ote myyjä – asiakas käytännötilanteessa

Valmentava ote tuo myyntikeskusteluihin tavoitteellisen, vuorovaikutteisen ja dynaamisen mallin keskustelulle. Alussa tunnistetaan selkeä tavoite keskustelulle. Uusien näkökulmien tai haasteiden esiin noustessa keskustelun aikana suunta saattaa myös muuttua juurisyiden selkeytyessä. On hyvä löytää tasapaino rajatun rakenteen ja joustavuuden välillä. Näin keskustelussa säilyy tavoitteellinen sisältö joustavuudella rikastettuna, joka mahdollistaa oivalluksiin tarttumisen. Oleellista on huomioida, agenda on ostajan ei myyjän (Rosen 2008, Chapter 9).

Keith, kun luin kirjaasi 'Coaching Salespeople into Sales Champions', ymmärsin, että tätä mallia voi käyttää suoraan myös myyntityössä. Jos coachingin tarkoitus on synnyttää uusia mahdollisuuksia ja keskiössä on aina valmennettava, miksei sama päde myös asiakkaaseen? (Rosen 2018. Chapter 1, The Consultative Sales Coach)

Menestyvä myyntityö rakentuu luottamukseen, vuorovaikutukseen ja asiakkaan todelliseen ymmärtämiseen. Kansainvälinen Coaching Federation (ICF) on mää-

ritellyt keskeiset Coaching-periaatteet, jotka ohjaavat valmentavaa otetta ja samalla myös modernin myyjän ajattelua. Eettinen käytäntö ja rehellisyys, vastavuoroisuus, sekä asiakkaan kasvu ja kehittyminen. Eettisyys ja rehellisyys ovat kaiken perusta. Ilman luottamusta ei synny kestävää asiakassuhdetta. Myyjän tehtävänä on toimia läpinäkyvästi ja kunnioittaa asiakasta jokaisessa kohtaamisessa. Rehellisyys ei tarkoita vain faktojen kertomista, se on myös uskallusta olla aidosti läsnä, kuunnella ja antaa tilaa asiakkaan ajatuksille (International Coaching Federation 2019).

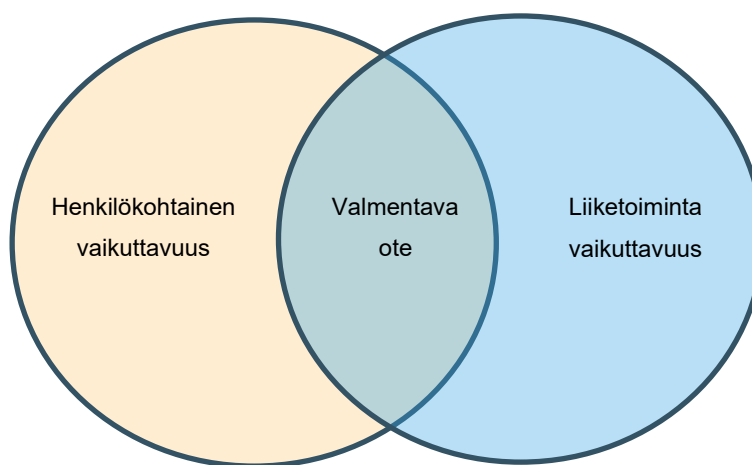
Vastavuoroisuus korostaa yhteistyön merkitystä. Asiakassuhde ei ole yksisuuntainen, se on vuoropuhelu, jossa molemmat oppivat ja kasvavat. Myyjä auttaa asiakasta hahmottamaan tavoitteitaan ja luomaan selkeän suunnan eteenpäin. Tämä syntyy aktiivisen kuuntelun, merkityksellisten kysymysten ja keskinäisen arvostuksen kautta. Asiakkaan kasvu ja kehittyminen ovat myynnin todellinen vaikuttavuuden mittari. Kun myyjä osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja luoda tilaa asiakkaan oivalluksille, asiakas saa mahdollisuuden mennä pinta syvemmälle ja tehdä päätöksiä, jotka tukevat hänen liiketoimintaansa pitkäjänteisesti. Myyjä ei vain myy ratkaisua, hän auttaa asiakasta näkemään mahdollisuuksia, joita tämä ei ollut aiemmin huomannut (International Coaching Federation 2019).

Myyntityössä valmentava ote näyttäytyy siirtymisenä perinteisestä myynnin "pitchaamisesta" kohti dialogista ja asiakaslähtöistä vuorovaikutusta. Myyjä toimii tilanteessa enemmän kysyjän roolissa, pyrkien tukemaan asiakasta oivaltamaan omat tarpeensa ja ratkaisumahdollisuutensa. Asiakkaat, joita myyjä valmentaa, löytävät ratkaisut itse ja sitoutuvat niihin aivan eri tavalla kuin silloin, kun heille vain myydään. Valmentava myynti ei ole enää vaihtoehto, vaan tulevaisuuden toimintamalli (Rosen 2018. Chapter 1. The best leaders and salespeople coach).

Valmentavan otteen voima on siinä, että se ei pyri hallitsemaan, vaan mahdollistamaan. Hiljaiset hetket, uteliaisuus ja tilan antaminen voivat joskus olla voimakkaampia kuin yksikään myyntipuhe. Kyse on asiakkaan voimaannuttamisesta ja juuri siinä piilee modernin myynnin ydin. Menestyvä myyntityö ei ole enää yksisuuntaista vaikuttamista, se on dialogia, jossa molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti. Kun myyntityössä omaksutaan valmentava lähestymistapa, ei pelkäs-

tään tuoda esiin asiakkaan tarpeita, vaan myös vahvistetaan hänen omaa ajatteluaan ja päätöksentekokykyään. Valmentava ote terävöittää tätä luontaista potentiaalia. Se auttaa asiakasta näkemään selkeämmin, ajattelemaan rohkeammin ja toimimaan päämäärätietoisemmin (International Coaching Federation 2019).

Valmentavan otteen vaikuttavuus ylettyy vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden henkilökohtaiseen sekä liiketoiminnalliseen kehittymiseen ja kasvuun. Kuvio 2 kuvaa valmentavan otteen laajaa vaikuttavuutta (Wiginton 2018, 16).



KUVIO 2. Valmentavan otteen vaikuttavuus henkilölle (Wiginton 2018, 16)

Yritysvalmennus on taiteenlaji, jossa luotettuna neuvonantajana toimiva asiantuntija tutkii tilanteita ja opastaa organisaatioita ja johtajia kohti selkeyttä, käytännön toimenpiteitä ja mitattavia tuloksia. Opastus tapahtuu luottamuksellisessa, rehellisessä ja tavoitteellisessa yhteistyössä. (Wiginton 2018, 17.)

3.1.1 Myyntikeskustelun roolit

Tyypillinen valmentavan otteen keskustelu rakentuu vahvasti valmennettavan palvelemisen periaatteelle. Valmentajan rooli ei ole tarjota valmiita ratkaisuja, vaan ensisijaisesti esittää kysymyksiä, jotka tukevat valmennettavaa ajattelun ja toiminnan selkeyttämisessä. Olennaista on, että valmentaja toimii valmennettavan viitekehyksessä, tunnistuen hänen tilanteensa, tavoitteensa ja resurssinsa (Pavlović 2020, 12). Hyvin toteutettu valmennus rohkaisee ajatteluun, vahvistaa itsetuntemusta ja tukee toimintaan siirtymistä. Se on samalla sekä luottamusta

rakentava että kehittymistä vauhdittava tila, jossa yksilö voi vapauttaa parhaat puolensa käyttöön, niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin (Horvath, Wilder & Guthmiller 2024, 1-2).

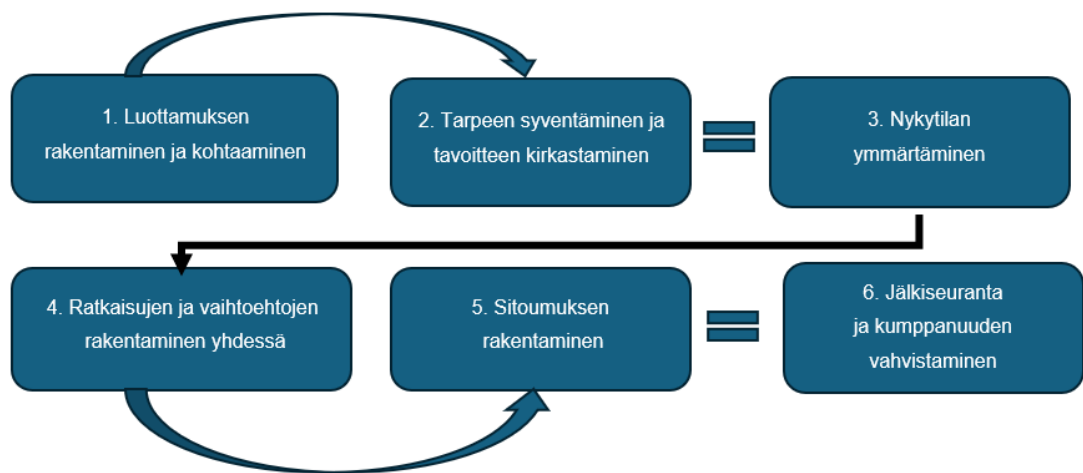
Asiakas puolestaan ei ole passiivinen tiedon vastaanottaja, vaan aktiivinen toimija, joka osallistuu prosessiin omien kokemustensa, tavoitteidensa ja valintojensa kautta. Hänen roolinsa on tunnistaa merkitykselliset kysymykset, tehdä päätöksiä ja kantaa vastuu edistymisestään. Tämä roolijako mahdollistaa keskustelun, jossa syntyy aitoa yhteistyötä, tavoitteellista kehitystä ja arvoa molemmille osapuolille (Kimsey-House ym. 2018, 92–111). Tärkeää on ymmärtää, että valmentaja ei toimi neuvojana tai asiantuntijana, vaan tasavertaisena ajattelukumppanina, joka auttaa yksilöä löytämään vastaukset sisältäpäin. (Huline-Dickens 2020, part 1.)

3.1.2 Valmentavan otteen keskustelu prosessi

Valmentavan otteen keskustelu on tavoitteellinen kehittämismenetelmä, joka keskittyy valmennettavan oppimiseen ja kasvuun tässä hetkessä tai tulevaisuudessa. Se toteutuu yleensä lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä ja perustuu vuorovaikutukseen, havainnointiin ja ei-arvottavaan palautteeseen. Valmentaja tukee valmennettavaa teknisten ja taitopohjaisten valmiuksien kehittämisessä käyttäen avoimia kysymyksiä, jotka edistävät itsearviointia, tavoitteiden asettamista ja toimintaan siirtymistä. Prosessin ollessa selkeä ja tavoitteellinen, se tukee sekä yksilön että organisaation suorituskykyä (Baker, Hengelbrok, Murphy & Gilkey 2021).

Tunneäly ja intuitiivinen tietoisuus nousevat tässä työssä keskiöön. Tunteet ohjaavat päätöksiämme ja siksi niiden ymmärtäminen on avain todelliseen asiakasymmärrykseen. Myyjä, joka tunnistaa ja kunnioittaa asiakkaan tunteita ja osaa käsitellä niitä rakentavasti, rakentaa siltaa luottamukseen ja yhteistyöhön. Tämä on myös osa itsetuntemusta taitoa olla aidosti läsnä sekä itselle että toiselle. Valmentava myyntityö on enemmän kuin tekniikka se on asenne, joka tunnistaa ihmisyyden voiman ja rakentaa sen varaan. Se on keino luoda parempia kohtauksia, syvempiä suhteita ja kestävämpiä tuloksia (Kimsey-House, Sandahl & Whitworth 2018).

Kuvio 3 kuvaa valmentavan otteen keskustelun prosessia. Kaiken lähtökohtana on luottamus ja aito kohtaaminen, prosessin osa 1. Valmentaja rakentaa luottamusta johdonmukaisella ja arvopohjaisella toiminnallaan. Hän uskoo valmennettavan kykyyn onnistua, saavuttaa tavoitteensa ja kantaa vastuu omasta kehitymisestään. Luottamus ei synny kontrollista, vaan siitä, että valmentaja antaa tilaa oivalluksille ja tukee valmennettavan omaa ajattelua. Luottamusta vahvistaa myös selkeä ja jaettu suunta (Psencik 2015, 4).



KUVIO 3. Valmentavan otteen prosessikuva (Psencik 2015, 4., Michalec, Hargitai & Bencsik 2024, 2.)

Valmentaja auttaa valmennettavaa sanoittamaan tavoitteensa ja sitomaan ne omaan arvopohjaansa ja merkityksellisyyteen. Kun valmennettava kokee tulevaisuutensa aidosti kuulluksi ja nähdyksi omista lähtökohdistaan käsin, syntyy yhteys, joka kantaa. Luottamus syvenee erityisesti silloin, kun valmentaja toimii vilpittömästi toisen parhaaksi. Kun valmennettava tunnistaa, että valmentaja ei tavoittele omaa etuaan, vaan on aidosti kiinnostunut hänen onnistumisestaan, yhteistyö syvenee ja avoimuus lisääntyy. Valmentaja ei anna katteettomia lupauksia eikä peittele epä johdonmukaisuutta kauniilla sanoilla. Sen sijaan hän rakentaa turvallisen tilan, jossa valmennettava uskaltaa kokeilla, epäonnistua ja oppia – ilman pelkoa arvostelusta tai tuomitsemisesta. Tässä ilmapiirissä voi syntyä todellinen muutos ja kasvu (Michalec, Hargitai & Bencsik 2024, 2).

Keskustelun edistämiseen yksi työtapa on GROW-malli. GROW-mallin vahvuus perustuu sen ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan ja selkeään rakenteeseen, joka yhdistää tavoiteasetteluteorian keskeiset periaatteet. Malli ohjaa yksilöä tunnistamaan tavoitteensa, arvioimaan nykytilanteensa, kartoittamaan vaihtoehdot ja sitoutumaan konkreettiseen etenemiseen. Tämän ansiosta se toimii tehokkaana työkaluna sekä yksilön että organisaation kehittymisessä. GROW-mallissa oppiminen rakentuu vuorovaikutuksessa valmentajan kanssa. Valmentaja ei ai-noastaan siirrä tietoa, vaan toimii aktiivisena ohjaajana ja ajattelun haastajana, tukien valmennettavaa kriittisessä analyysissä, hypoteesien muodostamisessa ja ongelmanratkaisussa. Tällainen lähestymistapa vahvistaa oppimisen syvyyttä ja sovellettavuutta. Lisäksi GROW-malli tukee minäpystyvyyden kehittymistä, mikä on keskeinen tekijä pitkäjänteisessä oppimisessa ja itsensä johtamisessa (Mogonea 2022, 3-4).

Prosessikuvan kohdat kaksi – viisi muodostuvat selkeyttä GROW-mallin edessä. GROW-malli on selkeä ja käytännönläheinen työkalu valmennuskeskustelujen jäsentämiseen. Sen nelivaiheinen rakenne auttaa pitämään keskustelun tavoitteellisena, eteenpäin vievänä ja ratkaisukeskeisenä. (Huline-Dickens 2020. Coaching and mentoring: questions and models).

- Goal – Tavoite, Prosessikuvan kohta kaksi: Mitä halutaan saavuttaa?
- Reality – Nykytila, Prosessikuvan kohta kolme: Missä ollaan nyt?
- Options – Vaihtoehdot, Prosessikuvan kohta neljä: Mitä mahdollisuuksia on olemassa?
- Will – Tahto, Prosessikuvan kohta viisi: Miten ja milloin edetään?

Mallin ydin on kysymyksissä, jotka ohjaavat ajattelua ja selkeyttävät suunnan. Esimerkiksi: *“Mitä haluat saavuttaa?”*, *“Mitä tapahtuu nyt?”*, *“Mitä voisit tehdä?”* ja *“Milloin aiot aloittaa?”*. GROW tuo keskusteluun rakenteen, joka vahvistaa tavoitteellisuutta, konkretisoi toiminnan ja lisää sitoutumista, juuri niitä tekijöitä, joita onnistunut valmentava ote vaatii (Mogonea 2022, 1-2).

3.1.3 Tavoiteltu keskustelun lopputulos

Valmentavan otteen keskustelun tavoitteena on, että valmennettava oivaltaa itse, miten voi parantaa toimintaansa ja sitoutuu siihen aidosti omasta motivaatiostaan käsin. Valmentajan tavoitteena on syvempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, itseluottamuksen kasvu ja halu kehittää omaa toimintaa kohti pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tämä johtaa lopulta parempaan asiakaskokemukseen ja koko organisaation suorituskyvyn vahvistumiseen (Koshksaray, Ardakani, Naeimeh & Qhodsikhah 2020, Customer orientation coaching).

Kun valmennettava kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi, syntyy pohja luottamukselle, vastuullisuudelle ja itsenäisyydelle. Samalla vahvistuvat valmennettavan motivaatio ja kyky toimia, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn, henkilökohtaisella ja liiketoiminnan tasolla (Hogan, Tuomola & Wignaraja 2024, 47-55).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ & HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa. Tutkimusmenetelmäksi valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti ilmiöiden tarkastelun yksilöllisten kokemusten ja havaintojen kautta. Laadullisen lähestymistavan vahvuus on sen kyvyssä tuottaa syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteesta, keskittyen siihen, miten ja miksi tietyt asiat tapahtuvat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä lähestytään kokonaisvaltaisesti, eikä tutkimus pyri yleistämään, vaan ymmärtämään. Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen kohteena on ajankohtainen ja usein myös yhteiskunnallisesti merkittävä aihe, jossa ihmisten kokemuksilla, asenteilla ja tulkinnoilla on keskeinen rooli. (Kallinen & Kinnunen, 2021.)

Tutkimusaineistona voivat toimia haastattelut, kirjalliset tekstit, päiväkirjat, tilat, dokumentoidut havainnot tai visuaaliset materiaalit – toisin sanoen kaikki, missä inhimillinen toiminta ja kokemus tulevat näkyväksi. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin haastatteluja, joissa osallistujilla oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään vapaamuotoisesti, vaikka kysymykset olivat etukäteen laadittuja. Tämän avulla kerätty aineisto mahdollisti monipuolisten tulkintojen muodostamisen ja tarjosi mahdollisuuden tarkastella asiantuntijatyön käytäntöjä aidosti kentän näkökulmasta. (Tilastokeskus, n.d.)

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei painoteta määrällisiä tuloksia, myös tilastoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Tällöin keskeistä on niiden tulkitseminen laadullisesta näkökulmasta – ei vain mitä numerot näyttävät, vaan mistä ne kertovat, ja mitkä syyt vaikuttavat taustalla. Laadullinen tutkimus ei nojaa ennalta annettuihin oletuksiin, vaan korostaa avointa ja tutkivaa otetta. Tutkijan tehtävänä on asettua kuuntelijan rooliin, tehdä havaintoja ja muodostaa ymmärrystä tutkimusaineistosta käsin, ei sen sijaan, että pyrittäisiin vahvistamaan jo olemassa olevaa näkemystä. (Kallinen & Kinnunen, 2021.)

Valintaan vaikuttivat erityisesti tutkimusaiheen luonne, jossa korostuvat yksilölliset kokemukset, toimintatapojen tulkinta sekä yrityskulttuurin vaikutus asiantuntijatyön arkeen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla oli mahdollista tavoittaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten konsultatiivinen ja valmentava työote näyttäytyvät asiantuntijaorganisaatioiden arjessa. Menetelmä mahdollisti vastaajien henkilökohtaisten näkökulmien esiin tuomisen ja tarjosi joustavuutta tulkita monisyisiä ilmiöitä toiminnan taustalla.

Haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kysymykset esitettiin kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä, mutta vastaajilla oli vapaus vastata omin sanoin. Tämä lähestymistapa tuki aitojen näkemysten ja kokemusten esiin tuomista. Haastattelukysymykset perustuivat pääosin ”mitä” ja ”miten” -muotoisiin kysymyksiin, ja niiden tavoitteena oli kartoittaa käytössä olevia toimintamalleja sekä niihin liittyviä kokemuksia. (Ks. Eskola & Suoranta, 1998; Kallinen & Kinnunen, 2021.)

Kolmen haastateltavan kanssa tutkimuksen tekijällä oli entuudestaan kollegiaalinen suhde, joka mahdollisti luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutuksen haastattelutilanteissa. Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -ympäristössä, ja ne kestivät noin 30 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Tallenteet käsiteltiin huolellisesti, ja epäselvät kohdat tarkistettiin manuaalisesti videomateriaalista, sillä automaattinen litterointi ei kaikilta osin ollut virheetön.

Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostitse, ja siihen sisältyi kattavat tiedot haastattelun agendasta, käyttötarkoituksesta sekä tietojen käsittelystä ja anonymiteetistä. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu ennakoon, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman autenttisia ja tilannesidonnaisia. Kysymykset on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten konsultatiivista ja valmentavaa työotetta hyödynnetään asiantuntijaorganisaatioissa ja millaisia kehitystarpeita asiantuntijat näkevät osaamisensa kehittämisessä.

Kuuntelemalla käytännön parissa toimivia ammattilaisia saatiin arvokasta tietoa siitä, miten nämä toimintamallit tukevat asiakasarvon tuottamista ja asiantuntijatyön vaikuttavuutta arjessa.

4.2 Haastattelututkimus

Haastateltavien taustatiedot. Tutkimukseen osallistui viisi asiantuntijamyynnin parissa työskentelevää henkilöä kolmesta eri organisaatiosta. Haastateltavilla oli laaja-alainen kokemus asiakastyöstä, strategisesta myynnistä ja asiantuntijaorganisaatioiden kehittämisestä. Valintaan vaikutti myös haastateltavien substanssiosaaminen sekä heidän kykynsä tuottaa näkemyksiä valitusta aihepiiristä.

Taulukko 2 esittelee tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden tehtävänimikkeet, toimialat ja organisaatiotyyppien yhteneväisyyden. Haastateltavat edustavat eri rooleja asiantuntijamyynnin kentässä, ja heidän näkemyksensä perustuvat laaja-alaiseen kokemukseen strategisen kehittämisen, asiakastyön ja myynnin johtamisen parissa.

TAULUKKO 2. Haastateltavien tehtävänimikkeet, toimialat ja organisaatiotyypit

	Tehtävänimike	Toimiala	Organisaatiotyyppi
1	Hallituksen puheenjohtaja	Taloushallinto	Asiantuntijaorganisaatio
2	Toimitusjohtaja	Myynnin kasvattaminen /Teknologia	Asiantuntijaorganisaatio
3	Myyntijohtaja	Teknologia	Asiantuntijaorganisaatio
4	Business Development Manager A	Taloushallinto	Asiantuntijaorganisaatio
5	Business Development Manager B	Taloushallinto	Asiantuntijaorganisaatio

Haastatteluun osallistuneista kolme työskenteli taloushallinnon asiantuntijaorganisaatiossa, jossa teknologinen kehitys on muuttanut merkittävästi perinteisiä rooleja, kuten kirjanpitäjän ja palkanlaskijan tehtäviä. Yksi haastateltava edusti teknologia-alan yritystä, joka kehittää työkaluja myynnin koulutukseen, ja jossa

psykologisten taitojen rooli on keskeinen osa palvelulupausta. Viides haastateltava toi mukanaan tuoreen näkemyksen aiheesta yhdistäen akateemista koulutusta ja käytännön kokemusta.

4.3 Haastattelututkimuksen tulosten analysointi

Haastatteluaineiston analyysiin sovellettiin laadullista sisällönanalyysiä. Menetelmä valittiin, koska se tukee tutkimuksen tavoitteita ymmärtää syvällisesti haastateltavien kokemuksia konsultatiivisen ja valmentavan otteen ilmenemisestä heidän arjessaan. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston jäsentämisen ja tulkitsemisen systemaattisesti, mutta tutkimukselle ominaisella avoimella ja ilmiölähtöisellä tavalla (Tuomi & Sarajarvi 2018, 4. Laadullisen aineiston analyysi: Sisällönanalyysi).

Analyysi eteni kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuttiin litteoituun ja videotallenne aineistoon kokonaisuutena, josta tehtiin alustavia havaintoja toistuvista aiheista ja ilmauksista. Toisessa vaiheessa jokaisesta haastattelusta poimittiin ilmauksia, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin, kuten teknologiaan tai asiantuntijuuden merkityksellisyys. Kolmannessa vaiheessa tunnistettiin aineistosta viisi keskeistä teemaa. Näiden teemojen pohjalta rakennettiin tulkinnat siitä, miten haastateltavat kokevat konsultatiivisen ja valmentavan otteen mahdollisuudet asiantuntijapalveluiden myynnissä.

Analyysissa pyrittiin säilyttämään vastaajien ääni ja huomioimaan heidän näkökulmansa mahdollisimman autenttisesti. Tulkinnat perustuvat aineistoon, eivät ennalta asetettuihin oletuksiin. Tutkijan tehtävänä oli toimia kuuntelevana havainnoijana ja tuoda esiin kokemuksista nousevia merkityksiä.

Aineiston analysointi tehtiin manuaalisesti, ja analyysivaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, miten haastateltavat kuvasivat arjen käytäntöjä, merkityksiä ja kokemuksia omassa työssään.

Teknologian merkityksellisyys, haastattelututkimuksen perusteella asiakastyön toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi teknologian kehittymisen ja asiantuntijuuden monimuotoistumisen myötä. Teknologia ei näy enää vain

välineenä, vaan strategisena mahdollistajana, joka haastaa perinteiset toimintatavat ja ajattelumallit. Etätapaamisten ja digitaalisen vuorovaikutuksen yleistyminen ovat konkretisoineet tämän muutoksen: asiakkaiden tavoittaminen on tehokkaampaa, maantieteelliset rajoitteet ovat madaltuneet, ja ajankäyttö on tehostunut.

”Ennen myynti saattoi olla sellaista, että matkustettiin esimerkiksi Jyväskylään 5 minuutin tapaamiseen, todetaksemme ettei tule kauppaa. Teknologia on kasvattanut myynnin tapaamisten ja asiakaskontaktien määrää valtavasti.” (Business Development Manager B)

Tämä osoittaa vanhan toimintatavan tehottomuuden ja kuinka digitaalinen transformaatio ei ole vain tekninen, vaan myös ajattelutavan muutos. Teknologian tuoma tehokkuus ei kuitenkaan ole ongelmaton sen myötä kasvanut tietotulva ja informaation hajanaisuuden koettiin myös aiheuttaneen uusia haasteita myyntityössä.

”Työ on siinä mielessä helpottunut, että on hyvät työkalut millä johtaa omaa myyntityötä. Mutta sitten taas se on tuonut myös sen valtavan tietotulvan määrän ja sen, että asiat vähän happanevat sinne teknologiaan.” (Business Development Manager A)

Tämä nostaa pohdittavaksi teknologian kaksi näkökulmaa. Se mahdollistaa, mutta ei automaattisesti paranna työn laatua ilman tiedonhallinnan osaamista ja kriittistä ajattelua. Tietotulva pakottaa asiantuntijat kehittämään jatkuvasti kykyään suodattaa ja jäsentää tietoa. Tiedon määrän kasvu ja tietotulvan hallinta nousivat merkittäviksi kehityskohteiksi. Vaikka teknologian tuomat mahdollisuudet koettiin pääosin positiivisina, sen käytössä ei haastateltavien mukaan oltu vielä optimitasolla. Tekoälyn hyödyntäminen tukimateriaalien laadinnassa koettiin konkreettisena esimerkkinä teknologian potentiaalista.

”Sanotaan näin, että sen olisi pitänyt muuttua enemmänkin, mutta on ehkä pidetty organisaationa kiinni myös vanhoista raameista.” (Myyntijohtaja)

Pakonomainen tarve tavata kasvokkain on vaimentunut. Olen hyväksynyt, ettei henkilökohtaisia tapaamisia aina tarvita, eikä täydelliseen suoritukseen voi aina yltyä etätapaamisissa. Tämä on madaltanut vaatimustasoani sosiaalisissa tilanteissa ja vähentänyt stressiä. Liikkuminen on vähentynyt ja toiminta tehostunut, mutta muutos on lähtöisin omasta mielenmuutoksesta, ei teknologiasta itsestään. Teknologia mahdollistaa muutoksen, mutta sen todellinen hyödyntäminen edellyttää ensisijaisesti henkistä sopeutumista. (Hallituksen puheenjohtaja)

Toimitusjohtajan kommentti muistuttaa, että teknologia toimii kehityksen mahdollistajana, mutta todellinen muutos edellyttää henkilökohtaista sopeutumista ja ajatusmallin uudistamista. Tämä tuo esiin myös psykologisen näkökulman, onnistunut muutos ei tapahdu vain organisaatiotasolla, vaan yksilön sisäisen muutoksen kautta.

Asiantuntijuuden merkityksellisyys nähtiin keskeisenä menestystekijänä asiakastyössä. Se ei rajoitu pelkästään substanssiosaamiseen, vaan laaja-alaisempaan ymmärrykseen asiakkaan tilanteesta, tarpeista ja toimintaympäristöstä. Tällainen syvällinen asiakasymmärrys vahvistaa luottamusta ja asiakassuhteiden vaikuttavuutta.

Merkittävin asiantuntijuus ei ole substanssiosaaminen, vaan kyky ymmärtää asiakasta, hänen ympäristöään ja mielenmaisemaansa. Tärkeintä on pystyä tehokkaasti tarjoamaan asiakkaalle tarvittava tieto, vaikka itse ei olisi aihealueen asiantuntija. Asiakaskokemus ja läsnäolon rakentaminen voivat tapahtua esimerkiksi automaattisesti IT-portaalin kautta. Oleellista on nopeus ja asiakastarpeiden ymmärtäminen, ei välttämättä välitön reaaliaikainen vastaaminen. (Hallituksen puheenjohtaja)

Tämä havainto siirtää asiantuntijatyön painopistettä tiedon jakamisesta yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Asiakas ei välttämättä kaipaa asiantuntijaa kertomaan, mitä tehdä, vaan miksi, miten ja mihin suuntaan.

Asiantuntijuuden merkitys korostuu, koska markkina on epävakaa ja uusasiakashankinta vaikeaa. Vanhojen asiakkaiden luottamus asiantunteemukseen mahdollistaa laajempien kokonaisuuksien myynnin ja vahvistaa kumppanuuksia kovenevassa kilpailussa. (Myyntijohtaja)

Luotettavan asiantuntijan rooli korostuu markkinoiden epävarmuus tilanteissa. Tässä kontekstissa asiantuntijasta tulee enemmänkin strateginen kumppani kuin

vain palveluntarjoaja, asiakkaiden riskiherkkyys tekee luottamuksesta lisämyynnin väineen.

Konsultatiivisen ja valmentavan otteen yhdistäminen omassa arjessa nousi esiin toimivana tapana vastata erilaisiin asiakastarpeisiin. Konsultatiivinen myynti ja valmentava ote saatetaan ymmärtää hyvinkin eri tavalla ja epävarmuutta termien ja käytännössä toimittavien tapojen yhdistämiseen on olemassa. Siitä huolimatta Konsultatiivinen ote koettiin tehokkaana strategisten ratkaisujen tarjoamisessa ja asiakastiedon analysoinnissa, kun taas valmentava ote korostui asiakkaan omaa ajattelua tukevana, oivalluksia synnyttävänä ja sitoutumista vahvistavana lähestymistapana. Mallien dynaaminen käyttö tilanteen mukaan nähtiin asiakastyön laadun kannalta keskeisenä.

”Konsultatiiviset tilanteet liittyvät usein ratkaisuihin, niissä hyödynnän kollegoiden osaamista, joka on nopeasti saatavilla.” (Business Development Manager A)

”Niillä on oma aikansa ja paikkansa. Tietyissä tilanteissa konsultatiivinen toimii paremmin, valmentava puolestaan syventää asiakkaan omaa ymmärrystä” (Hallituksen puheenjohtaja)

”Konsultatiivinen auttaa rakentamaan kokonaisuutta, valmentava vie sen käytäntöön.” (Toimitusjohtaja)

Nämä kuvaavat hyvin mallien täydentävyyttä. Ne eivät kilpaile, vaan täydentävät toisiaan eri asiakasprosessin vaiheissa. Asiakas voi aloittaa konsultatiivisella tarpeella ja päätyä valmennukselliseen keskusteluun, tai päinvastoin.

”Riippuu asiakkaasta, osa haluaa valmiita ratkaisuja, osa etsii enemmän ymmärrystä.” (Business Development Manager A)

”Jos asiakas ei usko tarjottua ratkaisua, siirryn valmentavaan otteeseen ja palaan takaisin konsultatiiviseen, kun yhteinen ymmärrys löytyy.” (Hallituksen puheenjohtaja)

Kommentit kuvaavat hyvin hienovaraista tilannetajua. Kun rationaalinen argumentointi ei riitä, tarvitaan emotionaalista yhteyttä ja yhdessä ajattelun prosessia.

Arvon tuottamisen ja tavoitteiden varmistaminen koettiin edellyttävän syvälistä asiakasymmärrystä, selkeitä lupauksia ja niiden systemaattista lunastamista. Arvon todentaminen perustui vuorovaikutukseen, asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja asiakassuhteiden suunnitelmalliseen kehittämiseen. Vuorovaikutuksen laatu, erityisesti kuuntelu ja asiakkaan kokemuksen tulla kuulluksi, nousivat keskeisiksi luottamuksen rakentamisen elementeiksi. Valmentavaa otetta pidettiin erityisen toimivana syvempien asiakassuhteiden rakentamisessa ja oppimista tukevan ilmapiirin luomisessa.

“Luottamuksen rakentaminen lähtee kuuntelusta, ei tarjota heti ratkaisuja, vaan kysytään ja pysähdytään.” (Hallituksen puheenjohtaja)

Kuuntelun arvo ei ole vain inhimillinen hyve, vaan strateginen lähestymistapa. Kun asiakas kokee tulevansa aidosti ymmärretyksi, hän on valmiimpi vastaanottamaan ehdotuksia ja sitoutumaan niihin

”Toteutuneiden lopputulosten, oli se sitten sopimus tai muu, kautta voidaan arvioida vaikutuksia. Asiakastyytyväisyys ja yrityksen pitkän aikavälin tulokset, kuten asiakaspoistuma ja myynnin kasvu, antavat viitteitä palvelun arvosta.” (Hallituksen puheenjohtaja)

Toimitusjohtajan näkemys tuo esiin tärkeän periaatteen, arvo ei ole olemassa ilman vaikutuksia. Sen mittaaminen on mahdollista tarkastelemalla konkreettisia seurauksia, kuten asiakastyytyväisyyttä, asiakaspoistumaa ja myynnin kehitystä. Tämä konkretisoi arvon tuottamisen liiketoiminnallisena tavoitteena, ei vain ajatuksellisena tavoitteena, vaan konkreettisena liiketoiminnan osana.

Toinen haastateltava nostaa esiin merkityksellisen huomion, asiakaskokemuksen rakentuminen alkaa paljon aikaisemmin. Lupaukset on lunastettava jo asiakassuhteen alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa asiantuntijan toiminta luo perustan sille, miten asiakas kokee organisaation luotettavuuden ja asiantuntemuksen.

”Jo alkuvaiheen teot ja lunastetut lupaukset synnyttävät asiakkaassa luottamuksen. Ne osoittavat, että osaaminen tukee asiakkaan kasvua ja pitkän aikavälin tavoitteita.” (Business Development Manager B)

Kehittämistarpeiden ja osaamisen vahvistamisen osalta haastateltavat toivoivat vuorovaikutteisia ja kokemuksellisia koulutusmuotoja, joissa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Pitkäkestoiset kehitysohjelmat, konkreettiset valmennusmallit (kuten SPIN, GROW) sekä asiakaspsykologian perusteet nähtiin tarpeellisina elementteinä. Kollegiaalinen sparraus, asiakaspalaute ja skenaarioharjoitukset koettiin tehokkaina keinoina syventää ymmärrystä ja kehittää omaa toimintaa.

”Simulaatiot, joissa sama tilanne käydään läpi eri näkökulmista, auttaisivat ymmärtämään, mitä konsultatiivinen tai valmentava työote käytännössä tarkoittaa.” (Hallituksen puheenjohtaja)

”Jos tarjolla olisi valmiita malleja ja mahdollisuus pitkäjänteiseen kehitysohjelmaan, kiinnostaisi kyllä osallistua. Käytännön vinkit ja esimerkit ovat erityisen arvokkaita.” (Business Development Manager B)

Nämä kertovat halusta siirtyä sanoista tekoihin, pelkkä käsite ei riitä, jos sen soveltamisesta arjessa ei ole selkeää käsitystä

Haastateltavat osoittivat selvästi, että yksilötasolla tapahtuva muutos ei yksin riitä. Johdon rooli on ratkaiseva, jotta koko organisaatio voi liikkua kohti valmentavaa ja asiakaslähtöistä toimintakulttuuria. Ilman strategista suuntaa ja selkeitä tavoitteita asiantuntijatyö uhkaa pirstaloitua. Jatkuva asiakaslähtöinen kehittäminen ja valmennuskulttuurin vahvistaminen nähtiin ratkaisevina asiakastyön onnistumisen kannalta.

”Organisaation pitäisi tehdä kotiläksyt paremmin ennen kuin viedään tuote tai palvelu markkinaa. Tällä hetkellä opiskellaan markkinaa vasta kentällä, jolloin ratkaisut eivät ole valmiita ja se on ristiriidassa tavoitteiden kanssa.” (Myyntijohtaja)

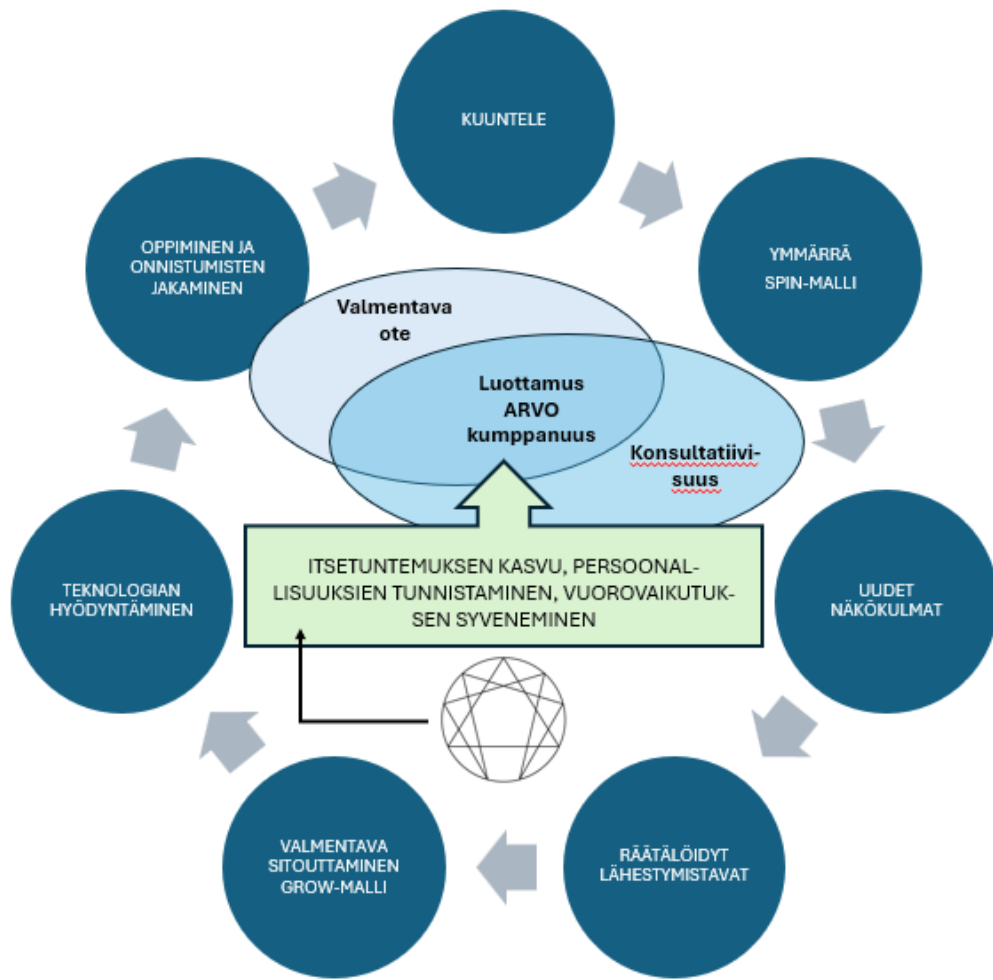
Organisaation yhteinen näkemys ja sisäinen valmistautuminen ovat avainasemassa, jotta asiantuntijatyö voi tuottaa asiakkaalle aitoa arvoa. Kehittämisen tueksi toivottiin erityisesti käytännönläheisiä valmennuksia, kokemuksellisia oppimistapoja ja jatkuvaa sparrausta.

Yhteenvetona, haastattelutulosten perusteella voidaan sanoa, että teknologia, asiantuntijuus ja vuorovaikutus muodostavat toisiinsa kietoutuvan kokonaisuuden, joka määrittää asiakastyön onnistumisen edellytykset. Teknologia mahdollistaa, asiantuntijuus vakuuttaa ja vuorovaikutus sitouttaa. Näiden kolmen tasapainoinen hallinta vaatii sekä teknisiä että inhimillisiä taitoja, mutta ennen kaikkea jatkuvaa reflektiota ja oppimista.

4.4 Tulokset ja tulosten analysointi

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että asiantuntijaorganisaatioiden menestys myynnillisessä työssä ei perustu yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan kokonaisvaltaiseen ajattelutavan muutokseen, tapaan kohdata asiakas, rakentaa luottamusta ja synnyttää aitoa arvoa. Tämän työn keskiössä olleet konsultatiivinen myynti ja valmentava ote osoittautuivat haastatteluissa ajankohtaisiksi ja vaikuttaviksi toimintamalleiksi, joiden käytännön hyödyntämisessä organisaatiot ovat eri kehitysvaiheissa.

Kuvio 4. havainnollistaa konsultatiivisen ja valmentavan otteen menetelmien toiminnallisuuksia, asiantuntijapalveluiden myynnin kehittyessä kohti asiakaslähtöisempää ja vaikuttavampaa toimintakulttuuria. Tuotoksen ytimessä on oivallus, myynti ei ole enää vain tuotteen tai ratkaisun esittämistä, se on asiakkaan ajattelun tukemista ja arvoa synnyttävää kumppanuutta. Luottamuksen rakentuminen ei ala tarjouksesta, luottamus alkaa kuuntelemisesta, ymmärtämisestä ja persoonallisten vuorovaikutustapojen tunnistamisesta.



Kuvio 4. Konsultatiivisen ja valmentavan otteen yhdistävä toimintakartta asiantuntijapalveluidenmyynnin kehittämisessä

Valmentava ote tuo vuorovaikutukseen tilaa asiakkaan omalle ajattelulle, kun taas konsultatiivinen ote jäsentää keskustelun liiketoiminnallisiin ratkaisuihin. Parhaimmillaan nämä lähestymistavat yhdistyvät dynaamisesti tilanteen mukaan.

Teknologian rooli nousi myös haastatteluissa esiin ennen kaikkea mahdollistajana ja ajattelun ja työskentelytapojen muokkaajana. Eikä vain tehokkuuden lisääjänä. Organisaatiot, jotka ovat rohkeasti hyödyntäneet digitaalisuutta, ovat samalla haastaneet myös omia toimintamallejaan. Konsultatiivinen ja valmentava ote eivät sulje teknologiaa ulos, päinvastoin niiden yhdistäminen voi vapauttaa aikaa merkitykselliseen asiakastyöhön ja haastaa organisaatioita uudistamaan ajatteluaan.

Kuvio 4 keskiöön sijoitettu Enneagram-symboli kuvaa yksilöiden itsetuntemuksen syvempää kasvua, vuorovaikutuksen laajenemista ja rohkeutta kohdata asiakkaat yhä aidommalla ja vaikuttavammalla tavalla. Tämä ei ole vain yksilöiden, vaan koko organisaation yhteinen matka. Johtajuuden rooli on tässä keskeinen suunnan näyttäjänä, esimerkin antajana ja oppimiskulttuurin rakentajana

Keskeinen havainto oli, että asiantuntijuuden uusi määritelmä ei rajaudu enää substanssiosaamiseen. Menestyvä asiantuntija on ennen kaikkea asiakasymmärryksen rakentaja, joka kykenee kysymään oikeita kysymyksiä, kuuntelemaan herkällä korvalla ja yhdistämään eri näkökulmia asiakkaan hyödyksi. Tämä vahvistaa aiempaa teoriaa, jonka mukaan myyjän rooli on muuttunut ratkaisujen tarjoajasta asiakkaan ajattelun sparraajaksi ja kumppaniksi, joka auttaa näkemään suuntaa epävarmuuden keskellä (Iannarino 2022; Rosen 2018).

Valmentavan otteen vahvuus tuli esiin erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiakasta haluttiin tukea kohti syvempää sitoutumista ja oivalluksia. Haastattelujen perusteella valmentava vuorovaikutus vahvisti asiakassuhdetta, kasvatti luottamusta ja loi ilmapiirin, jossa asiakkaan omat ideat ja tarpeet nousivat keskustelun keskiöön. Tämä on linjassa tutkimuskirjallisuuden kanssa: valmentava keskustelu lisää yksilön vastuullisuutta, vahvistaa itsenäisyyttä ja tuo esiin piilevää potentiaalia (Horvath ym. 2024; International Coaching Federation 2019).

Haastatteluista nousee viesti: paras lopputulos syntyy, kun konsultatiivinen ja valmentava ote yhdistetään tilannekohtaisesti. Konsultatiivinen lähestymistapa tuo selkeyttä, rakennepohjaisia ratkaisuja ja liiketoimintavaikutuksia. Valmentava ote puolestaan avaa tilaa asiakkaan omalle ajattelulle, vahvistaa sitoutumista ja tukee pitkäaikaista kumppanuutta. Yhdessä nämä muodot muodostavat ajattelutavan, jossa myynti ei ole pelkkää vaikuttamista, vaan yhteistä kehittämistä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että valmentavan ja konsultatiivisen otteen tavoitteellinen hyödyntäminen tukee organisaatioiden siirtymistä kohti asiakaslähteisempää ja osallistavampaa toimintakulttuuria. Tämä kulttuurimuutos ei ole yksittäisten henkilöiden varassa, vaan koko organisaation yhteinen ponnistus, jossa erityisesti johdon rooli korostuu suunnan näyttäjänä ja valmentavan toimintamallin mahdollistajana.

Valmennuskulttuuri ei synny sattumalta. Se syntyy arjen teoista, toistuvasta vuorovaikutuksesta ja rohkeudesta kysyä enemmän kuin vastata. Kun tämä ajattelu-tapa vakiintuu, se ei ainoastaan paranna asiakaskokemusta, se vahvistaa koko organisaation suorituskykyä ja resilienssiä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

4.5 Käytännönkuvaus taloushallintoalan toiminnan tueksi

Taloushallinnon asiantuntijatyössä myynnillinen vaikuttavuus ei synny siitä, kuinka hyvin hallitaan säännökset tai ohjelmistot. Vaikuttavuus syntyy siitä, miten asiantuntija osaa kohdata asiakkaan, ymmärtää tämän liiketoimintaa ja ehdottaa oikea-aikaisia ratkaisuja. Konsultatiivinen ja valmentava lähestymistapa tukevat tätä muutosta konkreettisesti arjen asiakastyössä.

Aloita asiakaskohtaaminen asiakkaan tilanteen kuuntelusta, ei palveluesittelystä. Taloushallinnon asiantuntijan tehtävä ei ole vakuuttaa asiakasta ohjelmiston ominaisuuksilla, vaan auttaa asiakasta ymmärtämään, mitä talouden haasteita tai kehitysmahdollisuuksia hänellä on.

Esimerkki: Kirjanpitäjä ei aloita tapaamista kertomalla tilitoimiston palveluista, vaan kysyy:

"Minkälaista tukea kaipaatte päätöksentekoon nyt, kun liiketoiminta on kasvuvaiheessa?"

Näin päästään kiinni oikeaan tarpeeseen, esimerkiksi kassavirtaennusteisiin tai budjetoinnin sparraukseen, pelkän tilinpäätökseen sijaan.

Hyödynnä valmentavaa rakennetta keskustelussa (esim. GROW-malli). Valmentava ote auttaa asiakasta oivaltamaan, mitä hänen kannattaa tehdä taloushallinnossa toisin, erityisesti silloin, kun asiakas ei vielä itse osaa täsmentää tarvettaan.

Esimerkki GROW-mallilla palkanlaskennan palveluissa:

Goal: "Mitä haluatte kehittää palkkahallinnossa seuraavaksi?"

Reality: "Millaisia haasteita nykyinen malli aiheuttaa arjessa?"

Options: "Mitä vaihtoehtoja olette jo miettineet?"

Will: "Mihin muutokseen olisitte valmiita sitoutumaan?"

Tämä lähestymistapa tekee asiakkaasta päätöksentekijän ja asiantuntijasta arvokkaan tukijan.

Tuo asiakkaalle uusia näkökulmia, älä oleta, että hän tietää mitä tarvitsee konsultatiivinen asiantuntija tunnistaa asiakkaan tilanteessa riskejä tai kehityskohtia, joihin asiakas ei ole kiinnittänyt huomiota.

Esimerkki: Reskontranhoitaja huomaa, että asiakkaalla ei ole käytössä järjestelmää myöhästyneiden maksujen hallintaan. Sen sijaan, että vain huomauttaa asiasta, hän kysyy:

"Oletteko arvioineet, miten maksujen viivästyminen vaikuttaa kassavirtaan ja luottoriskiinkin?"

Tämän jälkeen voidaan ehdottaa järjestelmää tai raportointimallia, joka tuo suoraan arvoa.

Sovella otteita tilanteen ja asiakkuuden mukaan.

Kaikki asiakkaat eivät kaipaa samaa lähestymistapaa. Taitava asiantuntija vaihtaa sujuvasti konsultatiivisesta otteesta valmentavaan tai päinvastoin.

Esimerkki:

Kun uusi asiakas tarvitsee nopeasti toimintasuunnitelman EU-alv-rekisteröintiin, asiantuntija toimii konsultatiivisesti ja antaa suosituksen. Kun sama asiakas

pohtii seuraavaksi laajentumista Ruotsin markkinoille, asiantuntija siirtyy valmentavaan rooliin ja kysyy:

"Mitä tietoa tarvitsette, jotta voitte arvioida laajentumisen taloudelliset riskit ja mahdollisuudet?"

Tee oppiminen näkyväksi, jaa onnistumisia ja kehitä mallia jatkuvasti. Uudenlaisten toimintatapojen jalkauttaminen vaatii esimerkkejä ja toistoa. Kun asiantuntijat kertovat, miten konsultatiivinen tai valmentava lähestymistapa toi asiakkaalle lisäarvoa, syntyy oppimisen kulttuuri.

Esimerkki: Sisäisessä tiimipalaverissa jaetaan tarina, jossa palkkakartoitus johti asiakkaan kanssa HR-kumppanuuden syventymiseen.

Reflektio: "Mikä tässä toimi? Miten asiakkaan kokemus muuttui?"

Taloushallinnon asiantuntijatyössä konsultatiivinen ja valmentava ote eivät ole ylimääräistä, ne ovat uuden ammattilaisuuden ytimessä. Kun asiantuntija osaa kuunnella, kysyä ja oivalluttaa, hän ei vain palvele, hän luo arvoa. Tämä rakentaa asiakasluottamusta, erottaa kilpailijoista ja tekee myynnistä luontevan osan asiakastyötä.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus periaatteet ohjaavat koko tutkimusprosessia. Ne ovat tutkijan tapa kohdata maailmaa arvostavasti, rehellisesti ja vastuullisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkija on lähelle tutkittavia ihmisiä, näiden merkitys korostuu entisestään. Tavoitteena ei ole vain kerätä tietoa, vaan ymmärtää ilmiöitä, jotka usein ovat herkkiä, moniulotteisia ja sidoksissa ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133–135).

Tutkijan on osattava sekä kuunnella avoimesti ja puntaroida kriittisesti. Luotettavuus tarkoittaa selkeää ja läpinäkyvää tutkimusprosessia. Tutkijan kuvatessa tarkasti, miten aineisto on kerätty, keitä tutkittavat ovat ja miten johtopäätökset on tehty, syntyy pohja uskottavuudelle (Eskola & Suoranta 2008, 211-212).

Tässä työssä eettisyyden ja luotettavuuden periaatteet ovat ohjanneet koko tutkimusprosessia, ei ainoastaan teknisinä vaatimuksina, vaan vastuullisina valintoina ja tutkijan asenteena. Luotettavuutta on pyritty rakentamaan askel askeleelta. Hyvällä suunnittelulla, tarkkarajaisella aineistonkeruulla ja selkeästi määritellyllä analyysimenetelmällä. Tutkimuskysymykset, viitekehys ja tulkinnat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jonka rakenne on läpinäkyvä ja toistettavissa. Haastattelurunko on laadittu valmentavaa otetta mukaillen ja tutkimusanalyysissä on luotu avoimuutta kunnioittaen.

Eettisyys näkyi käytännön ratkaisuihin alusta loppuun. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa pyrittiin kunnioittavaan, tasapuoliseen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen tutkittavien kanssa. Osallistujille kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja suostumus osallistumiseen hankittiin tietoisesti ja vapaaehtoisesti. Haastattelutilanteissa painottui aito kuunteleminen, ei pelkkä vastausten kerääminen, vaan pyrkimys ymmärtää tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia. Aineiston käsittelyssä yksityisyys suojattiin tarkasti, ja tutkittavien näkökulmia kunnioitettiin tulkittaessa myöten.

Tutkijan roolia ja ennako-oletuksia reflektoitii useasti. Oletus siitä, että käsitteet kuten ”konsultatiivinen myynti” tai ”valmentava ote” olisivat kaikille haastateltaville tuttuja, osoittautui osin virheelliseksi ja herätti tarpeellisen tarkastelun tutkijan omasta asemasta suhteessa tutkittaviin. Tällainen reflektio on olennainen osa sekä eettisesti että metodologisesti kestävästä laadullisesta tutkimuksesta.

Samalla on tunnistettava työn rajat. Tutkimus tarjoaa ensimmäisen tilannekuva näkymän aiheeseen, joka ei luo vielä syväluotaavaa kokonaisymmärrystä. Haastateltavien määrä ja organisaatiokirjo olivat rajallisia ja teoriataustassa painottuivat osin toimeksiantajayrityksen toimintamallit. Laajempi otanta, erityisesti eri toimialojen asiantuntijaorganisaatioista, olisi lisännyt tutkimuksen yleistettävyyttä ja tuonut syvyyttä analyysiin.

Myös tekoälyä (ChatGPT 4o) hyödynnettiin tiedonhaun apuvälineenä. Sen käyttö rajoittui lähde-ehdotusten ja hakusuuntien antamiseen, ei sisällön tuottamiseen.

Tutkija arvioi ja valitsi lähteet itse, mikä säilytti tutkimusprosessin eettisen ja tieteellisen kontrollin tutkijan käsissä.

Lopulta eettisyys ja luotettavuus eivät ole pelkkiä täytettäviä vaatimuksia, ne ovat tutkijan tärkeimmät työvälineet. Ne vahvistavat tutkimuksen olevan enemmän kuin raportti, ne luovat ymmärryksen, toimivat käytännön kehittämisen välineinä ja avaavat keskusteluyhteyden tuleville tutkimuksille. Tämä työ ottaa siihen suuntaan tärkeän askeleen ja tunnistaa samalla, että matkaa on vielä jäljellä.

5 POHDINTA

Työn tavoitteena oli selvittää, miten konsultatiivinen ja valmentava ote voivat edesauttaa asiantuntijapalveluiden myynnissä. Tämä antaisi asiantuntijoille mahdollisuuden aktiivisempaan roolin liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvattaa myynnillisyyden luontaiseksi osaksi jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä työtä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda selkeä ja käytännönläheinen tiekartta siitä, miten konsultatiivinen ja valmentava lähestymistapa voidaan tehokkaasti hyödyntää asiantuntijapalveluiden myynnissä.

Tältä osin työn tavoitteet täyttyivät hyvin. Tutkimus tuotti selkeän, käytännönläheisen toimintakartan, joka osoittaa, miten, miksi ja milloin arjen vuorovaikutustilanteet voidaan muuttaa vaikuttaviksi asiakaskohtaamisiksi. Konsultatiivinen ja valmentava ote eivät ole pelkkiä menetelmiä, ne ovat näkökulmia, joiden avulla asiantuntija voi kasvaa asiakkaan luotetuksi neuvonantajaksi. Haastattelututkimus tuki tätä näkemystä vahvasti.

On kuitenkin tunnustettava, että haastateltavien vähäinen määrä, viisi asiantuntijaa rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Vaikka osallistujat olivat kokeneita ja edustivat eri näkökulmia, laajempi otanta olisi vahvistanut aineiston edustavuutta ja parantanut tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti useamman organisaation, eri kokoisten asiantuntijayritysten ja eri roolien (esim. asiakastyön ja johdon rajapinnat) mukanaolo olisi tuonut tutkimukseen lisää syvyyttä ja laajentanut tulosten käytettävyyttä.

Tulevissa tutkimuksissa olisikin tärkeää kasvattaa haastattelujen määrää sekä pyrkiä laajempaan toimialojen tai organisaatiotyyppien vertailuun, jotta tuloksia voidaan arvioida ja hyödyntää entistä kattavammin.

5.1 Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle

Yhteisen kielen rakentaminen organisaation sisällä. Jotta valmentava ja konsultatiivinen ote voivat juurtua osaksi arkea, organisaatiossa on ensin luotava yhteinen ymmärrys siitä, mitä nämä lähestymistavat tarkoittavat. Suositellaan johdonmukaista viestintää, työpajoja ja esihenkilövalmennuksia, joissa termit muutetaan konkreettisiksi käytännöiksi.

Pilotoi valmennuskeskustelumalli tiimitasolla. GROW- tai SPIN-mallin kaltaiset keskustelurakenteet kannattaa testata pienessä tiimissä käytännössä, kerätä kokemuksia ja skaalata onnistumisen jälkeen laajemmin. Tämä vahvistaa sekä asiantuntijoiden itsevarmuutta että myynnillistä aktiivisuutta.

Asiantuntijoiden vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. Toimeksiantaja yrityksessä jo käytössä olevan Enneagram-mallin vahvempi läsnäolo. Ihmiset toimivat eri tavoin. Enneagram-malli tarjoaa erinomaisen välineen tunnistaa erilaisia motivaatiotyyppisiä ja vuorovaikutustapoja. Sen hyödyntäminen auttaa johtoa ohjaamaan asiantuntijoita heille luontaisella tavalla ja tukemaan heidän kasvuaan joko viljelijöinä asiakassuhteiden ylläpitäjinä tai metsästäjinä uusien asiakkuuksien avaajina. Suositellaan jo olemassa olevan Enneagram valmennusosaamisen yhdistämistä asiakasymmärryksen ja oman työn johtamisen kehittämiseen.

Luodaan yhdessä asiakasarvon mittarit. Jotta myynnillisyyttä tuntuu mielekkäältä, sen tulisi näkyä myös arjen mittareissa. Esimerkiksi "asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen aste", "luotujen lisämyyntimahdollisuuksien määrä" tai "asiakaspalautteen laatu" voivat toimia kannustimina asiantuntijoille.

Kehitetään jatkuva oppimisen malli. Konsultatiivisen ja valmentavan otteen jalkauttaminen vaatii aikaa ja toistoa. Käytännönläheiset simulaatiot, vertaiscoaching ja asiakaspalautteen hyödyntäminen ovat avainasemassa. Tässäkin Enneagram-tyypitys voi tukea yksilöllisempää valmennuspolkua.

Miten asiantuntijat valjastetaan viljelijöiksi? Taloushallintoalan kaikista asiantuntijoista ei tarvitse tehdä metsästäjiä, mutta heidät voidaan valjastaa erittäin arvokkaiksi viljelijöiksi asiakasuskollisuuden, jatkuvan arvontuoton ja pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentajiksi.

Tämä tapahtuu kolmella askeleella:

Tunnustetaan roolin arvo: asiakkuuden ylläpitäjä ei ole huoltaja vaan kasvattaja.

Annetaan työkalut: valmentava vuorovaikutus, asiakastiedon tulkinta ja vaikuttava viestintä eivät synny itsestään.

Kytetään tavoitteet asiakasarvoon: kun asiantuntija näkee, että hänen toiminnallaan on suora vaikutus asiakkaan menestykseen, hänen roolinsa muuttuu.

Menestyvät organisaatiot eivät pakota asiantuntijoitaan myymään, ne rakentavat kulttuurin, jossa auttaminen on myyntiä ja asiantuntemus on tärkein myyntivaltti. Viljelijän rooli ei ole hidas tai passiivinen, se on strateginen. Se rakentaa luottamusta, kasvattaa asiakkuutta ja tekee siitä, mikä tänään on asiakassuhde huomisen kumppanuuden.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämä opinnäytetyö loi perustan asiantuntijatyön myynnillistämiseksi, mutta jatkotutkimukselle jää selkeä ja perusteltu tarve. Seuraavat aiheet tarjoavat relevantteja näkökulmia ilmiön syvempään ymmärtämiseen:

Miten eri asiakassegmentit reagoivat konsultatiiviseen ja valmentavaan lähestymistapaan?

Miten asiantuntijan persoonallisuustyyppi esim. Enneagram-malli vaikuttaa valmentavan tai konsultatiivisen otteen omaksumiseen ja käyttöön?

Kuinka asiakasarvon kokemusta voidaan mitata systemaattisesti osana asiantuntijatyötä ja myyntiprosessia?

Miten rakentaa aidosti asiakaskeskeinen yrityskulttuuri ja mikä on sen todellinen vaikuttavuus organisaation suorituskykyyn, työntekijäkokemukseen ja asiakas-tyytyväisyyteen?

Eryisesti viimeinen kysymys ansaitsee syvällistä tarkastelua. Yrityskulttuuri ei ole juliste seinällä, se on käytöstä, asenteista ja arjen valinnoista koostuva kokonaisuus, joka ohjaa kaikkea tekemistä. Asiakaskeskeinen kulttuuri ei synny käs-kyyistä, vaan oivallusten, esimerkin ja yhteisen suunnan kautta.

Tutkimus voisi tarkastella konkreettisesti:

Mitkä johtamisteot, rakenteet ja keskustelun muodot vahvistavat asiakaskeskei-syyttä?

Miten yrityskulttuuri näkyy asiakkaan kokemassa arvossa?

Mitä eroa on yrityksillä, joissa asiakas on toiminnan keskiössä – verrattuna niihin, joissa asiakkaan rooli on reaktiivinen?

Nämä kysymykset eivät ole vain akateemisia. Ne ovat organisaation kilpailukyvyyn ja uudistumiskyvyn kannalta kriittisiä. Jatkotutkimus voi tarjota tiekartan niille yri-tyksille, jotka eivät halua vain vastata asiakkaiden odotuksiin vaan ylittää ne. Ja kuten tässä työssäkin todettiin: kulttuuri ei ole taustavoima, vaan strateginen voima.

LÄHTEET

Baker, E. L., Hengelbrok, H. Murphy, S. & Gilkey, R. 2021. Building a Coaching Culture—The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. Public Health Management & Practice artikkeli. 06.2021. Viitattu 05.05.2025. https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2021/05000/building_a_coaching_culture_the_roles_of_coaches..19.aspx

Boedeker, M. 2022. MMA blogi. 9.5.2022. Viitattu 6.3.2025. <https://research.tuni.fi/myynti/julkaisut/>

Cooke J. 2017. If You Aren't SPIN Selling, It's Time to Start (Part I). Forbes artikkeli. 18.5.2017. Viitattu 4.5.2025. <https://www.forbes.com/sites/jayna-cooke/2017/05/18/if-you-arent-spin-selling-its-time-to-start-part-i/>

Energiavalmennus Oy. 2025. Coaching Academe for Leaders 2025, Certified Growth Coach 2025 työkirja. Viitattu 05.05.2025. <https://www.clarityfocusenergy.com/certified-growth-coach>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 27.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789517685047>

Hawkings, G. & Micallef, M. 2025. Deep Selling. Melbourne: John Wiley & Sons Australia, Ltd

Hogan, D., Tuomola, J. & Wignaraja, S. 2024. Solution Focused Coaching in Asia. London: Routledge

Horvath, Z., Wilder, R. & Guthmiller J. 2024. The power of coaching: Developing leaders and beyond. ADEA The voice of Dental Education Wiley artikkeli. 12.1.2024. Viitattu 05.05.2025. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jdd.13535>

Huline-Dickens, S. 2020. Coaching and mentoring: an overview for trainers in psychiatry. Cambridge University Press artikkeli. 14.8.2020. Viitattu 05.05.2025. <https://www.cambridge.org/core/journals/bjpsych-advances/article/coaching-and-mentoring-an-overview-for-trainers-in-psychiatry/D02087FFCE37AE9EED285FF6F82445D4>

Iannarino, A. 2022. Elite Sales Strategies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

International Coaching Federation. 2019. Updated ICF Core Competencies. Viitattu 25.10.2024. https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/07/Updated-ICF-Core-Competencies_English_Brand-Updated.pdf

International Coaching Federation. 2021. ICF Core Competencies. Viitattu 25.10.2024. <https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/02/Updated-ICF-Core-Competencies.pdf>

Jeavons, B. 2020. Agile Sales: delivering customer journeys of value and delight / Brad Jeavons. New York: Routledge

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kimsey-House, H. Kimsey-House K. Sandahl, P. & Whitworth, L. 2018. Co-Active Coaching: The Proven Frameworks for Transformative Conversations at Work and in Life. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing

Koshksaray, A., Ardakani, A., Naeimeh, G. & Qhodsikhah, A. 2020. The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance: A case of Tejarat bank. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management artikkeli 18.2.2020. Viitattu 06.05.2025. <https://www.proquest.com/docview/2420653370/fulltextPDF/A8D385EFAF5A438BPQ/1?accountid=14242&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Michalec, G., Hargitai, D. & Bencsik, A. 2024. Organizational trust as a success factor. Journal of Business Sector artikkeli 06.2024. Viitattu 05.05.2025. https://www.researchgate.net/profile/David-Hargitai-2/publication/381844512_Organizational_trust_as_a_success_factor/links/66a0c06b8be3067b4b153e62/Organizational-trust-as-a-success-factor.pdf

Meilani, D. I. & Aeni C. 2025. SUCCESSFUL ENTREPRENEURS THROUGH EFFECTIVE COMMUNICATION STRATEGIES IN BUSINESS. International Journal of Economic Literature (INJOLE) artikkeli 1.1.2025. Viitattu 4.5.2025. https://www.researchgate.net/profile/Muh-Fauzan-Nastiar/publication/388360579_SUCCESSFUL_ENTREPRENEURS_THROUGH_EFFECTIVE_COMMUNICATION_STRATEGIES_IN_BUSINESS/links/679437e396e7fb48b99d1e9a/SUCCESSFUL-ENTREPRENEURS-THROUGH-EFFECTIVE-COMMUNICATION-STRATEGIES-IN-BUSINESS.pdf

Mogonea, F. 2022. A POSSIBLE MENTORING MODEL: THE GROW MODEL*. DOAJ Open Global Trusted. 12.2022. Viitattu 05.05.2025. https://aucpp.ro/wp-content/uploads/2022/12/5.-MOGONEA_F_AUC_PP_2022_no_44_issue_2_pp_60-70.pdf

Pavlović, J. 2024. Coaching Psychology: Are we there yet with the evidence base?. SSRN ResearchGate. 9.5.2024. Viitattu 05.05.2025. <https://urly.fi/3PZa>

Psencik, K. 2015. THE CHARACTER of a COACH. ProQuest Journal of Staff Development. Oxford. 02.2015. Viitattu 05.05.2025. <https://www.proquest.com/docview/1655685400/fulltextPDF/8CAEFEE849F04D28PQ/1?accountid=14242&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Rosen, K. 2008. Coaching Salespeople into Sales Champions: A tactical Palybook for Managers and Executives. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,. Hoboken

Rosen, K. 2018. Sales Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Schroeder B. 2020. If You Want To Increase Your Sales, Get Clients To Buy From You. Learn How Through SPIN Selling. Forbes artikkeli. 24.1.2020. Viitattu 4.5.2025. <https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2020/01/24/if-you-want-to-increase-your-sales-get-clients-to-buy-from-you-learn-how-through-spin-selling/>

Seppänen, A. 2019. Eettisyys on trendi – mutta mitä ihmettä se on?. Sosiaalietiikka.fi Blogi 17.10.2019. Viitattu 12.5.2025. <https://blogs.helsinki.fi/socialethics/2019/10/17/eettisyys-on-trendi-mutta-mita-ihmetta-se-on/>

Tilastokeskus. n.d. Kvalitatiivinen tutkimus. Verkkosivu. Viitattu 27.11.2024. https://stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Trevisan D. 2025. The new era of consultative sales: transforming relationships and creating sustainable value. Brazilian Journal of Development artikkeli. 17.1.2025. Viitattu 4.5.2025. <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/77295/53703>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi

Upadrista, V. 2015. The Art of Consultative Selling in IT. Taking Blue Ocean strategy a Step Ahead. Boca Raton: CRC Press

Weinberg, M. 2015. Sales Management Simplified. New York. Amacom

Wiginton, J. 2018. A Case Study: Broad Insights A Survey of Business Coaching Impacts on Companies and Their Leaders. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration. PSB: Paris School of Business Paris, FRANCE. Väitöskirja. Viitattu 21.04.2025. <https://broadinsights.com/wp-content/uploads/2018/04/James-G-Wiginton-III-published-version.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Konsultatiivisen ja valmentavan otteen mahdollisuudet asiantuntijatyön myynnissä, haastattelupohja.

Taustatiedot

1. Miten kuvailisit rooliasi yrityksessä ja päivittäisiä työtehtäviäsi?
2. Miten työsi on muuttunut teknologian kehittymisen ja käyttöönoton myötä?
3. Mikä on mielestäsi asiantuntijuuden merkitys nykyisissä asiakassuh-teissa?

Konsultatiivisen ja valmentavan otteen yhdistäminen

4. Miten näet Konsultatiivisen ja valmentavan otteen eroavan toisistaan, ja miten ne tukevat toisiaan asiantuntijatyössä?
5. Miten Konsultatiivinen ja valmentavan otteen toimintatavat mahdollistavat luottamuksen rakentamisen ja asiakkaan itsenäisen oppimisen ja kehitty-misen?
6. Millä tavalla hyödynnät Konsultatiivista ja valmentavaa otetta asiakaskoh-taamisissasi?
7. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, kumman otteen valitset tiettyyn tilantee-seen?
8. Miten voit varmistaa, että Konsultatiivinen ja valmentava ote tuovat asiak-kaalle arvoa ja tukevat yrityksesi pitkän aikavälin tavoitteita?
9. Millaisia työkaluja tai menetelmiä hyödynnät kummankin otteen soveltami-nessa?

Kehittämistarpeet ja osaamisen vahvistaminen

10. Miten sinua voitaisiin tukea paremmin Konsultatiivisen ja valmentavan ot-teen hyödyntämisessä asiantuntijatyössä?
11. Millaisia koulutus- tai kehitystarpeita näet Konsultatiivisen ja valmentavan otteen suhteen, jotta voisit parantaa omaa myyntityötäsi?