

# Syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen myyntiprosessia



Nurmi, Saara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen myyntiprosessia

Nurmi, Saara  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2012

Nurmi, Saara

### Syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen myyntiprosessia

Vuosi 2012 Sivumäärä 38

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa yrityksen myyntityön ulkoistamisen mahdollisuuksista. Työn toimeksiantaja on suomalainen liikkeenjohdon konsultointiin erikoitunut yritys, josta käytetään työssä nimitystä Yritys Oy. Yritys Oy toimii business to business liiketoiminnan parissa eli yrityksen palveluiden ostajina ovat yritykset tai muut organisaatiot. Tutkimuksen toimintaympäristö muodostuu Yritys Oy:n sidosryhmistä business to business liiketoiminnan parissa. Työn avulla tuotetaan lisäarvoa Yritys Oy:lle keräämällä tietoa yrityksen luomasta toimintamallista, jonka nimi on syvän kosketuksen markkinointi. Syvän kosketuksen markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen myyntityön ulkoistamista. Tutkimuksen tavoite on tuottaa teemahaastattelujen avulla eri toimialojen asiantuntijoiden näkemyksiä syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallista.

Tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on haastattelu. Haastatellut asiantuntijat työskentelevät eri toimialoilla Yritys Oy:n asiakasyrityksissä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuskatsauksesta, johon on koottu näkökulmia yrityksen myyntiprosessista, myyntityöstä sekä myyntihenkilöstöstä. Tutkimuskysymys on jaettu kolmeen teemaan. Ensimmäisessä teemassa kartoitetaan yrityksen myyntiprosessin nykytilaa, toisessa tutkitaan myyjän ominaisuuksien merkitystä yrityksen myyntityölle ja kolmannessa pyritään löytämään mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen myyntityön ulkoistamiselle eli syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallille. Haastatteluissa koottu aineisto on analysoitu litterointia apuna käyttäen.

Haastattelujen analysointi osoitti, että yritysten tapa tehdä myyntityötä noudattaa business to business liiketoiminnalle tyypillistä toimintamallia. Tyypillinen myyntiprosessi etenee potentiaalisen asiakkaan etsimisestä, hänen kontaktointiinsa, myyntitapaamisiin ja kaupan päättämiseen. Myyjän merkitys myyntityölle ja työn tulokselle on toimialasta riippumatta suuri. Myyjiltä odotetaan toimialaan katsomatta ulospäin suuntautuneisuutta, rohkeutta ja tuloshakuisuutta. Haastattelujen analysoinnista kävi ilmi, että asiantuntijat pitävät myyjän toimialakohtaista kokemusta tärkeimpänä edellytyksenä myyntityön onnistumiselle. Yrityksen myyntityön ulkoistamisen eli syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin suurimmiksi uhiksi nähdään myyjän riittämätön ammattiosaaminen toimialalta, myyntiprosessin epäjatkuvuus sekä riittävän uskottavuuden puute. Syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin pelätään vaikuttavan negatiivisesti asiakkaan brändiin sekä asiakasyrityksen imagoon. Tutkimuksen haastatteluissa syvän kosketuksen markkinoinnin mahdollisuuksiksi korostuu joustavuus ja resurssien säästäminen sekä niiden kohdistaminen oikeisiin asioihin. Syvän kosketuksen markkinointi herättää paljon ennakkoluuloja sekä uteliaisuutta eri toimialojen asiantuntijoissa. Tämän opinnäytetyön tulokset toimivat Yritys Oy:lle taustatietona asiakkaiden ennakkoluuloista ja odotuksista yrityksen myyntityön ulkoistamista kohtaan. Yritys Oy hyödyntää tutkimuksen tuloksia kehittäessään ja markkinoidessaan toimintamallia syvän kosketuksen markkinoinnista tulevaisuudessa.

Asiasanat myyntityö, myyntiprosessi, ulkoistaminen

Nurmi, Saara

**Deep Impact Marketing as a Part of a Company's Sales Process**

Year	2012	Pages	38
------	------	-------	----

---

This thesis examines a company's possibilities to outsource its sales. The commissioner of the study is a Finnish management consulting group working in a business-to-business (B2B) environment. The company is referred to as Yrityös Oy in the study. The purpose of the thesis is to provide Yrityös Oy valuable information about a business model, called deep impact marketing, it has created. Deep impact marketing is a business model based on outsourcing of a company's sales.

The study is empirical and it uses interviewings in order to reach qualitative results. The interviewees are experts in Yrityös Oy's customer companies. The theoretical background of the study is based on a literature overview on issues related to sales processes, sales work and sales force. The research question is three dimensional. The first dimension deals with the current state of the company's sales function. The second dimension is about the impact of a seller's characteristics on the company's sales work. Finally, the third dimension scrutinizes opportunities and threats related to outsourcing a company's sales force, i.e. deep impact marketing.

The interviews reveal that the sales work of the sample companies is very much in line with the typical way of organizing sales in the B2B field. A typical sales process starts with the search of a potential customer, contacting the customer, sales meetings with the customer and closing the deal. The seller's personal characteristics are crucial in spite of the field. A seller is expected to be social, courageous and result-oriented. The interviews further demonstrated that the seller's experience in the relating field is regarded as the most important success factor. The lack of expertise in the relating field, continuity and credibility are considered the main threats for deep impact marketing. The interviewees were concerned about the negative impacts of the deep impact marketing on the company's brand and image. The opportunities associated with deep impact marketing are flexibility and resource savings. Deep impact marketing arouses both preconception and curiosity among the experts in different fields. These results provide information for Yrityös Oy about the expectations and attitudes towards outsourcing of the sales work. The results will be used in the development and marketing of the deep impact marketing business model.

Key words    Sales, sales process, outsourcing

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
3	Näkökulmia yrityksen myyntiprosessiin .....	8
	3.1 Myyntiprosessi osana yrityksen markkinointia .....	11
	3.2 Syvän kosketuksen markkinointi myynnin näkökulmasta.....	13
	3.2.1 Myyjien vaikutus myyntityön tulokseen .....	15
	3.2.2 Myyntityön ulkoistamisen riskit ja mahdollisuudet .....	17
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	18
	4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	20
	4.2 Toteutuksen kuvaus.....	21
	4.3 Haastatteluaineiston analysointi ja yleistettävyys .....	22
5	Tutkimuksen tulokset .....	23
	5.1 Myyntiprosessin nykytila .....	23
	5.2 Myyntihenkilöstön merkitys myyntityöhön.....	25
	5.3 Syvän kosketuksen markkinoinnin tulevaisuus .....	27
6	Johtopäätökset .....	30
7	Pohdinta ja kehitysehdotukset .....	32

## 1 Johdanto

Myynnin sanotaan usein olevan vaikuttamista. Myynti on yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämätön toiminto, sillä ilman myyntiä yritykselle ei synny kassavirtaa. Myynti perustuu vuorovaikutukseen, ja se tekee myymisestä haastavaa. Jokainen yritys haluaa tehostaa liiketoimintansa kasvua, ja tehdä sen niin kustannustehokkaasti kuin mahdollista. Business to business liiketoiminnassa monet yritysten liiketoiminnan osa-alueista, kuten taloushallinto tai markkinointi, voidaan toteuttaa yrityksen ulkopuolisen ammattilaisen apua käyttäen. Kotlerin (2005) mukaan yritys voi olla hyvä vain muutamissa asioissa. Muiden asioiden osalta kannattaa palkata sellaisia, jotka osaavat ne asiat paremmin. (Kotler 2005, 179.) Tämän seurauksena herää kysymys, miksi myös yrityksen myyntityötä ei ulkoistettaisi myynnin ammattilaisille?

Tutkimuksessa on aina tarkoitus tai tehtävä. Hirsjärven, Remeksen ja Salovaaran mukaan (2008) tarkoitus ohjaa tutkimusstrategian valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Salovaara 2008, 133.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa myynnin ulkoistamisen mahdollisuuksista ja uhista. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja saa tietoa luomansa syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin mahdollisuuksista ja siihen liittyvistä uhista. Tutkimus tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayritykselle erilaisilla näkökulmilla ja mielipiteillä myynnin ulkoistamisesta eli syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallista. Tutkimuksen tavoite on tutkia teemahaastattelua menetelmänä käyttäen myynnin ulkoistamista eli syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallia. Tutkimus on jaettu kolmeen teemaan, joista ensimmäisessä kartoitetaan yrityksen myyntiprosessin nykytilaa, toisessa tutkitaan myyjän ominaisuuksien merkitystä myyntityölle ja kolmannessa tutkitaan myyntityön ulkoistamisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Tämä opinnäytetyö on empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä paljastamaan odottamattomia seikkoja ja löytää uudenlaisia näkökulmia tutkia ja lähestyä aihetta (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Lähtökohta kvalitatiiviselle tutkimukselle on mahdollisimman realistinen tosielämän kuvaaminen ja tämän takia opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla etsitään erilaisia näkökulmia syvän kosketuksen markkinoinnille (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Työn aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perusmenetelmä. Haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan syventää saatua tietoa tai tiedetään ennalta, että vastaukset saattavat olla monitahoisia. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Tutkimuksen viitekehys koostuu keskeisten käsitteiden määrittelystä, tutkittavan ilmiön sijoittamisesta teoriasuuntaukseen ja hypoteesin asetuksesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 136). Laadullisessa tutkimuksessa teoreettiseen viitekehykseen kootaan joukko tutkittavaa aihetta sivuavia teorioita. Näitä teorioita referoidaan, kunnes tutkimuksen tekijä on esitellyt oman

tutkimuksensa keskeisimmät käsitteet. (Eskola & Suoranta. 2005, 82.) Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan tutkimuksen aiheen perehtymisestä osoituksena toimii kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksella luodaan teoreettinen perusta ja ymmärrys tutkimukselle. ( Hirsjärvi & Hurme. 2004, 13.) Aiheen löydyttyä, sitä on usein rajattava. Hirsjärven ym. mukaan on parempi kirjoittaa paljon vähästä, kuin vähän paljosta. (Hirsjärvi ym. 2008, 82.) Opinnäytetyön aihe rajataan kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisenä kartoitetaan yrityksen nykytila myyntityön toteutuksen suhteen. Toisena tutkimuksessa tutkitaan myyjän ominaisuuksien merkitystä myyntityölle syvän kosketuksen markkinoinnin kannalta. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tutkitaan mahdollisuuksia ja uhkia yrityksen myyntityön ulkoistamista eli syvän kosketuksen markkinointia kohtaan tulevaisuudessa. Eskola ja Suoranta (2005) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston rajaus tapahtuu teoreettista kattavuutta silmällä pitäen. (Eskola & Suoranta 2005, 64.) Tutkimuskysymysten avulla toimeksiantaja saa lisätietoa syvän kosketuksen markkinoinnin mahdollisuuksista.

Tässä raportissa esitellään aluksi tutkimuksen toimintaympäristö, jonka tarkoitus on johdattaa toimeksiantajayrityksen maailmaan ja liiketoimintaympäristöön. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia näkökulmia yrityksen myyntiprosessista ja syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallista kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi työn teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen raportissa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä kuvataan tutkimusprosessin kulku. Tutkimusprosessin kuvauksen jälkeen raportissa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkimusprosessia seuraa tutkimuksen tulokset. Raportin lopussa ovat tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä pohdintaa myynnin ulkoistamisen eli syvän kosketuksen markkinoinnin mahdollisuuksista tulevaisuudessa.

## 2 Toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen liikkeenjohdon konsultointiin erikoistunut yritys. Toimeksiantajayritys koostuu emokonsernista ja sen tytäryrityksestä, joista yhdessä käytetään tutkimuksessa nimitystä Yritys Oy. Yrityksen toimialan takia toimeksiantajasta käytetään työssä nimitystä Yritys Oy. Yritys Oy toimii business to business liiketoiminnan parissa eli kuten Ojasalo ja Ojasalo (2010) määrittävät, yrityksen palveluiden ostajina ovat yritykset tai muut organisaatiot. Tässä työssä käytetään termiä business to business liiketoiminta, jolla tarkoitetaan yritysten välillä tapahtuvaa kaupankäyntiä. Kuten Ojasalo ja Ojasalo (2010) toteavat, on tyypillistä että suuri osa asiantuntijapalveluista toimii business to business markkinoilla. Yritys Oy on asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Business to business palvelut kasvavat nopeasti myös aloilla, joita ei perinteisesti mielletä palvelutoimialoiksi. Palveluliiketoiminta on nousemassa uudeksi kilpailukeinoksi ja tuloksetekovälineeksi. Business to business markkinoinnissa tarvitaan paljon tietoa ja taitoa usealta eri osa-alueelta. Ojasalon ja Ojasalon mukaan business to business palvelujen markkinointiin vaikuttavat yhtä lailla yleiset markkinoinnin kuin business to business markkinoinnin ominaispiirteet, joka edellyttää hallintaa molempien osa-alueiden perusasioista. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19- 21.) Yritys Oy tähtää tulevaisuudessa kasvuun vahvistamalla asemaansa kotimaan markkinoilla entisestään sekä kansainvälistymällä. Visio kansainvälistymisestä perustuu yhtiön vahvoihin osaamisalueisiin.

Kotlerin mukaan yritysten on opittava, kuinka siirrytään tuotteiden valmistuksesta asiakasomistamiseen. Asiakas on nykyään yrityksen johtaja ja yrityksen toiminnan tulee olla sen mukaista. Yritys Oy:n asiakkaita ovat eri puolilla Suomea toimivat yritykset. Yritys Oy:llä on laaja asiakaskunta ja asiakkaat sijoittuvat eri toimialoille, eri puolille Suomea. Kuten Kotler toteaa, yritysten tulee mieltää asiakkaat taloudelliseksi pääomaksi, jota pyritään kasvattamaan ja hoitamaan. (Kotler 1999, 15.) Yritys Oy toimii pääsääntöisesti business to business liiketoiminnan parissa, mutta yrityksellä on satunnaisia asiakkaita myös kuluttajien kanssa kauppa tekevien yritysten kanssa. Tutkimuksen sidosryhmänä toimii Yritys Oy:n asiakasyritykset. Rounen ja Joki-Korpelan (2008) mukaan business to business liiketoiminnan parissa työskentelevien myyjien kontaktipintana toimii ryhmä henkilöitä tai tiimi, jossa jokaisella on oma rooli ja omat vastualueet. Päätös ratkaisun hankinnasta on monivaiheinen prosessi, jossa suurimpia haasteita ovat päätöskriteerien ymmärtäminen ja tunnistaminen. Tämä prosessi on ympäristö, jossa Yritys Oy:n työntekijät ja myyjät toimivat. (Roune & Joki-Korpela. 2008, 13.) Kotler toteaa, että myyntiosasto ei ole koko yritys, mutta koko yrityksen tulisi olla myyntiosasto (Kotler 1999, 122). Tällä kuvauksella voidaan luonnehtia Yritys Oy:n organisaatiota. Yritys Oy on alansa johtava toimija, jolla on usean vuoden kokemus omalta toimialaltaan. Yritys Oy:n organisaation keski-ikä on nuori ja organisaatio muodostuu eteenpäin pyrkivistä ja tulorientoituneista ihmisistä. Yritys Oy:n sisäistä ja ulkoista



toimintaa ohjaavat yrityksen arvot, joiden avulla kannustetaan ja palkitaan yrityksen henkilöstöä.

Ojasalo ja Ojasalo (2010) toteavat, että yritykset ovat huomanneet kaipaavansa tuotteilta ja palveluilta kokonaisratkaisuja. Yritys Oy on huomannut tämän ja todennut tarvitsevansa syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallille enemmän kysyntää asiakaskunnassaan. Yritys Oy:llä on vahva oletus syvän kosketuksen markkinoinnin potentiaalista, mutta toistaiseksi kokemukset sen toimivuudesta ovat vähäisiä. Toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista vastaa Ojasalon ja Ojasalon (2010) esittämään tarpeeseen kokonaisvaltaisista ratkaisuista, sillä syvän kosketuksen markkinointi on toimintamalli yrityksen myyntiprosessin osittaiselle tai jopa kokonaisvaltaiselle ulkoistamiselle. Tämä tutkimus edesauttaa Yritys Oy:tä kehittämään jatkossa konseptia syvän kosketuksen markkinoinnista.

### 3 Näkökulmia yrityksen myyntiprosessiin

Myynti käsitteenä voidaan määritellä lukemattomilla erilaisilla tavoilla. Pohjimmiltaan myynnin mielletään kuitenkin olevan vaikuttamista, ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sarasvuo (2002) määrittelee myynnin olevan toisten suostuttelua yhteistyöhön tai prosessi, jossa asiakkaan ongelmaan etsitään ratkaisu (Sarasvuo 2002, 9). Myynti on yrityksen liiketoiminnan kannalta välttämätöntä, ja voidaan ajatella että myynti on yrityksen tärkein toiminto. Ilman myyntiä yrityksellä ei ole kassavirtaa ja ilman kassavirtaa yritys ei voi toimia. Myynti vaatii tuekseen monia muita liiketoimintaa tukevia ja kehitettäviä toimintoja, kuten markkinoinnin. Markkinoinnilla ja myynnillä on toisiaan tukeva rooli, jotta yrityksen toiminta on kokonaisuutena toimivaa.

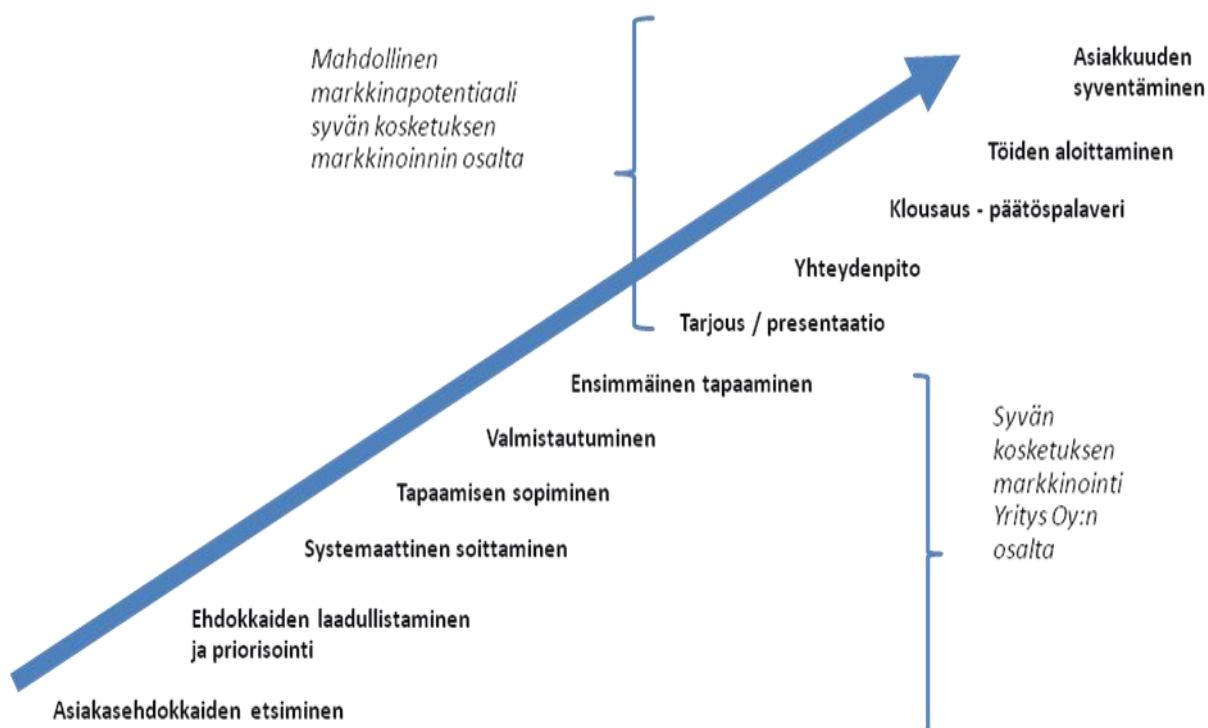
Myyntiprosessi on tapa kuljettaa asiakasta tiettyjen vaiheiden läpi kohti tehtyä kauppaa. Jokainen yritys suunnittelee myyntiprosessin omista lähtökohdista ja tavoitteistaan. Myyntiprosessit eroavat merkittävästi riippuen toimiiko yritys kuluttajapuolen liiketoiminnassa vai business to business liiketoiminnassa. Tässä tutkimuksessa keskitytään business to business liiketoiminnan myyntiprosessiin ja sen suunnitteluun. Roune ja Joki-Korpela (2008) käyttävät termiä ratkaisumyynti, jota voidaan kutsua myös projektimyynniksi. Projektimyynnillä tarkoitetaan, että projektilla on selkeä alku ja loppu. (Roune & Joki-Korpela 2008, 4.) Myös Laineen (2008) mukaan myyntiprojekti on kuin mikä tahansa projekti. Projektilla on tavoite, projektiryhmä, johto sekä tilaaja. Myyjä toimii projektissa projektipäällikkönä ja asiakas projektin tilaajana. (Laine 2008. 46.) Roune ja Joki-Korpela toteavat, että business to business myynti on haastavaa, koska se sisältää kaikki ne elementit jotka tavallisesti kohtaamme kulutushyödykkeen ostotilanteessa. (Roune & Joki-Korpela 2008, 9.) Seuraavassa kuviossa on Rounen ja Joki-Korpelan (2008) esittämä malli tyypilliselle business to business ratkaisumyynnin myyntiprosessille.



Kuvio 1: Myyntiprosessin ydinvaiheet (Roune & Joki-Korpela. 2008, 54 - 55)

Kuviossa 1 on esitetty perinteinen malli business to business liiketoiminnan myyntiprosessista. Prosessi on jaettavissa useisiin eri vaiheisiin, joiden avulla sen etenemistä voidaan seurata. Malli kuvaa tilannetta, jossa asiakas ostaa kyseisen tuotteen tai palvelun. Prosessi voi myös päättyä missä tahansa vaiheessa (Vuokko 1994, 174). Perusta myyntityölle tehdään prosessin ensimmäisessä vaiheessa, jota Roune ja Joki-Korpela (2008) kuvaavat projektimahdollisuuksiksi. Projektimahdollisuuksiin lukeutuu potentiaalisen kohdeasiakkaan etsiminen ja tietojen tarkistus. (Roune & Joki-Korpela. 2008, 54.) Ennen asiakkaan kontaktointia seuraa valmistautuminen yhteydenottoon, jonka jälkeen asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja sovitaan tapaaminen. Tapaamiseen valmistaudutaan ja tapaamiselle määritellään tavoite, joka voi olla esimerkiksi tarjouspyyntö. Seuraavaa vaihetta Roune ja Joki-Korpela (2008) kuvaavat myyntiprojektiksi. Myyntiprojektilla tarkoitetaan tapaamista valitun myyntikohteen kanssa. (Roune & Joki-Korpela. 2008, 55.) Tapaamisessa käydään läpi asiakkaan tarpeita ja kerätään lisätietoa asiakkaasta sekä esitellään myytävä tuote tai palvelu. Tapaamisia voi olla prosessin aikana useita, jolloin merkittävään rooliin nousee jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen. Yhteydenottojen tarkoituksena on säilyttää asiakkaan mielenkiinto prosessin edetessä. Yhteydenpitoa asiakkaaseen voidaan kutsua välipelivaiheeksi. Roune ja Joki-Korpela (2008) nimittävät tätä vaihetta voittomahdollisuuden arvioinniksi. Tässä kohtaa prosessia nousee esille kilpailutilanteen sekä asiakassuhteen analysointi ja riskien analysointi. Tätä vaihetta seuraa myyntiprojektin toteutus. Toteutuksella tarkoitetaan tarjouksen esittelyä. Tarjouksen esittelyn jälkeen asiakkaan kanssa käydään neuvotteluprosessi, joka sisältää asiakkaan vastaväitteiden käsittelyn. Asiakkaan vastaväitteiden ja kysymysten läpikäynnin jälkeen asiakas antaa päätöksen kaupan

syntymisestä, jolloin seuraa kaupan päättäminen. Kaupan päättämistä seuraa toimitusprojektin toteutus eli kauppa kirjataan saaduksi kaupaksi (Roune & Joki-Korpela, 2008, 55). Ratkaisumyynnissä työ ei pääty kuitenkaan kaupan päättämiseen. Asiakasta täytyy kuunnella ja syventää asiakkuutta mahdolliseksi kumppanuudeksi. Asiakkuuden hoidon tulee olla kokonaisvaltaista, tätä kuvaa myyntiprosessin viimeinen vaihe asiakkuuden hoito. Seuraavassa kuviossa 2 on Yritys Oy:n näkemys business to business myyntiprosessin etenemisestä. Kuviossa esitetään Yritys Oy:n tapa toteuttaa syvän kosketuksen markkinointia osana myyntiprosessia.



Kuvio 2 Syvän kosketuksen markkinointi osana Yritys Oy:n myyntiprosessia

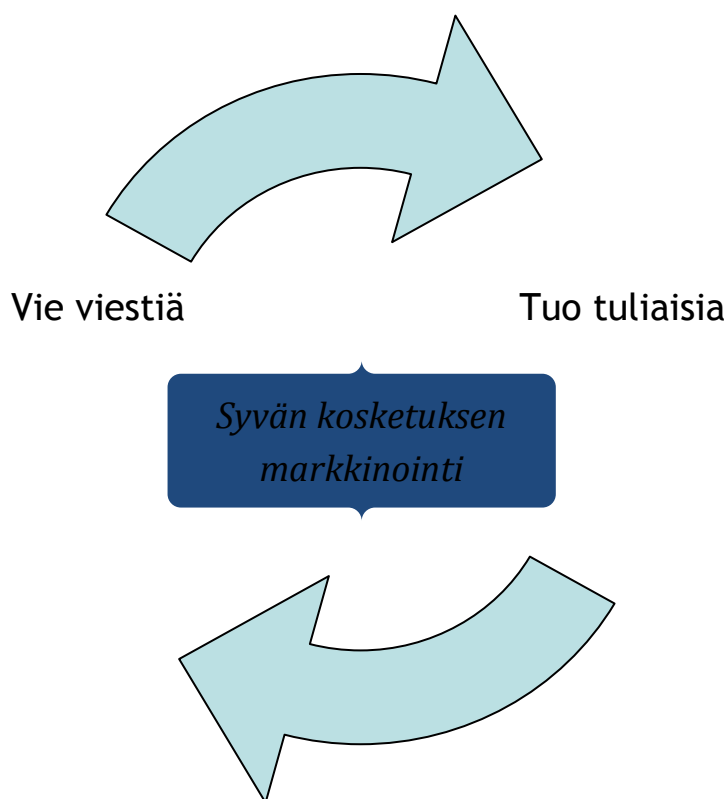
Yllä olevassa kuviossa osoitetaan, kuinka syvän kosketuksen markkinointi tapahtuu Yritys Oy:n kohdalla Rounen ja Joki-Korpelan (2008) esittämän mallin mukaisesti prosessin projektimahdollisuuden eli prosessin alkuvaiheen kohdalla. Yritys Oy kuvaa tätä vaihetta asiakasehdokoiden etsimiseksi ja ehdokkaiden laadullistamiseksi ja priorisoinniksi. Yritys Oy toteuttaa syvän kosketuksen markkinointia potentiaalisen asiakkaan etsimisessä, kontaktien laadullistamisessa, systemaattisessa kontaktoinnissa puhelimitse sekä mahdollisesti ensimmäisessä sovitussa tapaamisessa. Ensimmäinen kohtaaminen voi tapahtua puhelimitse, verkon kautta tai fyysisen tapaamisen muodossa. Yritys Oy on kiinnostunut selvittämään, voiko toimintamallia syvän kosketuksen markkinoinnista hyödyntää pidemmälle myyntiprosessin vaiheissa tai onko mahdollista toteuttaa koko myyntiprosessi kaupan päättämiseen saakka syvän kosketuksen markkinoinnin mukaan ulkoistamalla koko

myyntiprosessi. Syvän kosketuksen markkinointi on Yritys Oy:n mukaan kartoittamista lähtökohdille ja asiakkaan potentiaalille. (Yritys Oy:n toimitusjohtaja, 2011.)

### 3.1 Myyntiprosessi osana yrityksen markkinointia

Kotlerin mukaan markkinointi tarkoittaa taitoa löytää mahdollisuuksia, kehittää niitä ja hyötyä niistä (Kotler 1999, 58). Toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista vaatii tuekseen yrityksen myyntiprosessin kuvausta ja ymmärrystä. Myynti on osa markkinointiviestintää, joka puolestaan muodostaa kokonaisuutena yrityksen markkinoinnin. Syvän kosketuksen markkinointi eli toimintamalli, jolla voidaan toteuttaa yrityksen myyntityötä ulkoistetusti, on osa yrityksen markkinointiviestintää ja näin ollen osa yrityksen markkinointia. Markkinoinnin näkökulmasta toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista on yrityksen myyntiprosessia tukeva ja kehittävä toiminto, jossa pureudutaan aiempaa syvemmälle asiakkaan viestiä eteenpäin viedessä. Kotlerin (2003) mukaan markkinointia pidetään usein erillisenä toimintona, josta huolehtii joukko asiantuntijoita yrityksen markkinointiosastolla. Tällöin pelkästään markkinointiosaston asiantuntijat vaikuttavat siihen millainen käsitys yrityksen asiakkailta on yrityksestä ja millaista heidän ostokäyttäytymisensä on. (Kotler 2003, 312 - 313.)

Syvän kosketuksen markkinoinnissa pyritään säästämään yrityksen aikaa ja resursseja. Kotlerin (1999) mukaan markkinointia voidaan määritellä asiakkaiden löytämiseksi ja asiakkaiden säilyttämisen taidoksi (Kotler 1999, 162). Syvän kosketuksen markkinoinnissa kerätään tietoa asiakkaasta ensimmäisessä kohtaamisessa, eli tapaamisessa. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan syvän kosketuksen markkinoinnin viestin kulkua.



Kuvio 3: Syvän kosketuksen markkinoinnin viestinkulku

Kuviossa 3 käy ilmi, kuinka tapaamisessa viedään viestiä omasta yrityksestä toimijana sekä annetaan tietoa yrityksen arvoista, tuotteista ja palveluista. Kyse on vuorovaikutuksesta ihmisten välillä. Markkinoinnin näkökulmasta jokaisen tapaamisen tavoitteeksi voidaan asettaa yrityksen sanoman eli viestin eteenpäin vieminen asiakkaalle ja vastapainoksi tapaamisesta tuodaan tuliaisia eli tietoa asiakasyrityksen tilanteesta, toimintaympäristöstä sekä markkinasta, jolla asiakasyritys toimii. Näiden lisäksi tapaamisesta tuodaan tietoa asiakkaasta päättäjänä ja ihmisenä. Markkinointi mielletään usein vain joukoksi työkaluja ja tekniikoita. Kotlerin (2003) mukaan markkinointia tulee kuitenkin tarkastella laajemmassa yhteydessä. Markkinoinnissa tarvitaan koko organisaation tukea. (Kotler 2003, 312 - 313.) Markkinointimix on malli niistä toiminnoista, joiden avulla yritys vaikuttaa ostajaan. Jokainen yritys kokoaa oman markkinointimixin niistä toimenpiteistä, joiden uskoo edesauttavan yrityksen menestymistä. (Kotler 1999, 128.)

Markkinointimix jaetaan perinteisesti neljän P:n malliin, josta käytetään termiä 4P-malli. 4P-mallin avulla markkinoija voi määrittellä tuotteen ominaisuudet, tuotteen hinnoittelun, jakelukanavan ja keinot, joita käytetään myynnin edistämiseksi. (Kotler 1999, 129.) 4P-mallin neljä osa-aluetta ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion) (Kotler 1999, 131). Markkinointimixin neljäs osa eli markkinointiviestintä kattaa Kotlerin mukaan kaikki keinot, joilla kohdeyleisöä voidaan

lähestyä. Nämä keinot voi jakaa viiteen eri osaan, jotka ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi (Kotler 1999, 143).

Asiakkaat edellyttävät ja tietävät kokoajan enemmän. Myynti on siitä huolimatta edelleen luottamusbisnestä. Vaihtoehtoisia kumppaneita on alasta riippumatta lukemattomia määriä. Pelkkä tuote ei enää riitä kilpailueduksi, vaan ihmisillä on suuri rooli ostopäätöksiä tehdessä. Laineen (2008) mukaan yrityksen ainut tapa rakentaa luottamusta on ansaita se. Tähän pohjautuu yrityksen uskottavuus asiakkaan silmissä (Laine 2008, 16). Syvän kosketuksen markkinoinnilla kartoitetaan asiakasyrityksen nykytila ja tarve palveluille, sekä etsitään oikea päättäjä ja haetaan riittävästi tietoa yrityksestä ja päättäjistä. (Yritys Oy:n toimitusjohtaja, 2011.) Markkinoinnin näkökulmasta syvän kosketuksen markkinointi on yrityksen viestin eteenpäin viemistä yrityksen myyntityön yhteydessä.

### 3.2 Syvän kosketuksen markkinointi myynnin näkökulmasta

Kotlerin (2005) mukaan ulkoistaminen koski aiemmin muita kuin yrityksen ydintoimintoja, kuten siivousta tai kiinteistön huoltoa. Nykyään ajatellaan kuitenkin, että yrityksen tulisi ulkoistaa kaikki ne toiminnot, joita muut osaavat tehdä paremmin. Ulkoistetut ammattilaiset voivat tarjota alhaisia kustannuksia ja parempia tuloksia erikoistumisensa ansiosta. ”Ainut vaadittava kyky on ulkoistuksen hallinnointi.” (Kotler 2005, 179.) Rubanowitchin ja Aallon mukaan nopeat muutokset, toimintaympäristön kaaottisuus ja vaikeasti ennustettavuus ovat tämän päivän haasteita myyntiä suunniteltaessa ja johtaessa (Rubanovitsch & Aalto 2008, 12). Toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista on malli, jossa osa yrityksen myyntiprosessista ulkoistetaan myynnin ammattilaisille. Syvän kosketuksen markkinointi on nimi toimintamallille, jolla kuvataan yrityksen myyntiprosessin osittaista ulkoistamista. Myynti koostuu lukuisista eri tekijöistä, jotka yhdessä muodostavat yrityksen myyntikulttuurin. Onnistuminen ja tulokset vaativat jokaisen pienen myyntiin vaikuttavan tekijän yhdenaikaisen onnistumisen. Laineen mukaan myynnin kokonaisuus muodostuu yrityksen kulttuurista, kilpailueduista, arvoista sekä myyjien ominaisuuksista ja persoonista sekä tiedoista, taidoista ja asenteista. (Laine 2008, 16.)

Kun asiakkaalla on paljon uusasiakastapaamisia, ainoastaan merkittävät tapaamiset jäävät hänelle mieleen. Myynnin näkökulmasta syvän kosketuksen markkinointi luo kilpailuetua yritykselle myyntityön kautta. Yritys Oy on huomannut, että useissa yrityksissä on paljon asiantuntemusta ja ammattiosaamista, mutta näistä organisaatioista puuttuu vahva myyntiosaaminen ja myynnillinen yrityskulttuuri. Yritys Oy näkee tässä potentiaalia auttaa yrityksiä kasvamaan ja tehostamaan liiketoimintaansa ulkoistamalla osan yrityksen myyntityöstä. Yritys Oy on kiinnostunut vertaamaan ajatusta myyjien ajallisesti pitkistä valmentamisesta asiantuntijoista myyjiksi sen sijaan, että asiakasyritys ulkoistaisi yrityksen

myyntityön. Kotler (1999) toteaa, että on olemassa ihmisiä joilla myymisen taito on verissä (Kotler 1999, 151). Huippumyyjät saattavat tehdä moninkertaista tulosta keskivertomyyjiin nähden. Myyjän tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua suhteessa hänen aiheuttamiinsa kustannuksiin (Kotler 1999, 151). Myyjien valmentaminen ja kouluttaminen vaativat paljon aikaa. Asiakas säästää kustannuksissa, jos jokainen yrityksessä keskittyy osa-alueeseen, jossa toimii vahvimmillaan. Syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallissa myyjän aiheuttamat kustannukset toimivat perusteena mallin kannattavuudelle. Yritys Oy laskee asiakkaalle syvän kosketuksen markkinoinnista koituvan kustannuksen suhteessa yrityksen keskikauppaan. Myynnin näkökulmasta syvän kosketuksen markkinointi tehostaa myyntityötä ja minimoi sen aiheuttamia kustannuksia.

Laineen (2008) mukaan myyjät ja yritykset voivat valita yrityksiä, joihin kohdistavat uusasiakashankintansa, mutta eivät siellä olevia henkilöitä. Tästä syystä myyjän on tultava toimeen kaikkien kanssa. (Laine 2008, 21.) Yritykset tarvitsevat jatkuvasti uusia asiakkaita sekä myyntiä. Uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen on haaste monille yrityksille. Asiakkaita ja prospekteja voidaan luokitella monella tavalla, esimerkiksi yrityksen toimialan, yrityksen koon, taloudellisen tilanteen tai sijainnin mukaan. Näitä luokituksia voidaan hyödyntää myös uusasiakashankinnassa (Laine 2008, 84). Uusia potentiaalisia asiakkaita lähestytään perinteisesti business to business markkinoilla puhelimitse. Tämän seurauksena ensimmäinen myyntitapaaminen saadaan kalenteriin. Myyntiprosessin haastavampia osuuksia on ensiaskel löytää potentiaalinen asiakas. Potentiaalinen asiakas pitää tavoittaa ja saada yrityksen viesti herättämään asiakkaassa tarpeeksi mielenkiintoa, jotta asiakas haluaa tavata myyjän.

Sarasvuon (2002) mukaan prospektien määrä ja laatu ovat yritykselle ne toiminnot ja mittarit, joista voidaan laskea tulevat kaupat (Sarasvuo 2002, 43). Vaikka prospektointiin laitettaisiin vain murto-osa ajasta, se on monen myyjän kompastuskivi. Prospektointi on yrityksen ja päättäjän etsimistä, tarinan tekoa sekä kontaktointia. Yrityksen kasvu perustuu vuosien myötä uusasiakashankinnalle. Ilman asiakkaita ei tule kauppaa eikä liikevaihtoa tai liikevoittoa. Vaikka olemassa olevat asiakkaat ostaisivat vuosi vuodelta vastaavan summan, yritys ei tee ikinä kasvua tai voittoa. Sarasvuon (2002) mukaan prospektointi on resurssien kohdistamista oikeaan paikkaan. Toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista perustuu samalle ajatukselle, jossa resurssit kohdistetaan oikeaan paikkaan. Prospektointi eli potentiaalisten asiakkaiden etsiminen on ensimmäinen vaihe myyntiprosessia ja uusasiakashankintaa. Prospektoinnin jälkeen myyjän täytyy laadullistaa asiakasyritykset eli kvalifioida ne. Kvalifioinnilla tarkoitetaan selvitystyötä, jossa myyjä arvioi onko asiakas potentiaalinen. Kvalifioiminen säästää sekä myyjän, että ostajan aikaa. (Sarasvuo 2002, 36.)

### 3.2.1 Myyjien vaikutus myyntityön tulokseen

Kotlerin (1999) mukaan yksi kalleimmista markkinointiviestinnän työkaluista on myyntihenkilöstö (Kotler 1999, 150). Osaava myyjä kerää tapaamisessa tietoa asiakkaan aiemmista kokemuksista, mahdollisesti muiden alan toimijoiden kanssa tehdyistä kaupoista, hänen persoonastaan ostajana sekä hänen peloista ja toiveistaan. Ensimmäisessä uusiasiakstapaamisessa kartoitetaan pohja potentiaaliselle ostamiselle ja esitellään tuote tai palvelu asiakasta hyödyttäväksi välineeksi. Sarasvuon (2002) mukaan hyvän myyjän tulee ennen kaikkea osata myydä itsensä. Oman itsensä myymisellä tarkoitetaan myyjän persoonaa, niin että asiakas tuntee omien arvojensa toteutuvan myyjässä. Myyjän tulee osata myydä oma auktoriteettinsa ja kykynsä. Asiakkaan tulee kokea, että myyjän kokemus tuottaa asiakkaalle hänen kaipaamaansa ratkaisua. Näiden lisäksi myyjän tulee myydä itsensä oman yrityksensä näkökulmasta. Hyvä myyjä edustaa yritystä ja tuo esille asiakkaan kaipaamat referenssit ja kyvyn palvella asiakasta nyt ja tulevaisuudessa. Kun asiakas on vakuuttunut myyjän yhteisistä arvoista, myyjän kokemuksesta ja myyjän edustamasta yrityksestä, asiakkaan tulee vielä vakuuttua myyjän tarjoaman tuotteen eduista ja hyödyistä. Myytävän palvelun laatu ja ominaisuudet ovat kuitenkin merkittäviä vasta kun asiakas on ensin vakuuttunut edellä mainituista myyjän ominaisuuksista. Lopuksi hyvä myyjä perustelee asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyt ja ehdot, eli hinnan (Sarasvuo 2002, 91).

Edellä esitetyn mallin mukaan myyjä myy ensin itsensä useaan kertaan, jonka jälkeen myyjä myy asiakkaalle tuotteen ominaisuudet ja kaupan ehdot. Näin ollen myytävä tuote ei ole yhtä ensisijaista kuin myyjän auktoriteetin ja persoonan myyminen. Tähän ajatukseen perustuu syvän kosketuksen markkinointi. Laine (2008) kuvaa myynnin olevan enemmän tekniikka- kuin voimalaji. Halu oppia uutta lähtee ihmisestä itsestään ja halusta tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin sekä kyvystä soveltaa oppimaansa. Tämä osoittaa, että motivaatiolla ja myyjän halulla oppia on suuri merkitys suhteessa tulokseen. Laineen (2008) mukaan tehokkuuden kannalta myyjän halu pyrkiä parempiin suorituksiin ja kehittää itseään ovat luonteenpiirteiden lisäksi ratkaisevia. Hyvillä myyjillä on eroja. Jokaisella myyjällä on oma tapansa, temperamenttinsa ja persoonansa. Tulosta tekeviä myyjiä on kuitenkin poikkeuksetta yksi yhdistävä tekijä, he osaavat tehdä välttämättömät asiat, mutta karsivat pois tarpeettomat asiat. (Laine 2008, 41 - 42.)

Kotlerin (2005) mukaan hyvä myyjä muistaa, että hänellä on kaksi korvaa, mutta yksi suu. Tämä muistuttaa, että myyjän tulee kuunnella kaksi kertaa niin paljon kun hän puhuu. Aiemmin on riittänyt, että myyjä osaa myydä tuotteelle arvoa, mutta tuotteiden muistuttaessa pitkälti toisiaan ei pelkkä tuotteen arvon myyminen enää riitä. Myyntihenkilön tulee pystyä luomaan arvoa, auttamalla asiakasta tekemään ja säästämään rahaa. Näin ollen myyntihenkilöt ovat siirtyneet suostuttelusta konsultointiin. (Kotler 2005, 116- 117.) Edellä



oleva väittämä puoltaa syvän kosketuksen markkinointia ja myynnin ulkoistamista ammattilaiselle. Rubanovitsch & Aalto (2007) luettelevat, että hyvän myyjän tulee olla tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen ja kohtelias. Moni myyjä tietää entuudestaan, kuinka asiakasta tulisi kohdella, mutta toimii käytännössä kuitenkin toisin. Myyjän työ on pitkälti asiakkuuksien hallintaa. Näin ollen toimintaympäristön ja asiakkaiden tunteminen ja niiden tietojen hyödyntäminen ovat avainasemassa onnistuneeseen myyntityöhön ja asiakaskohtaamisiin. ”Myynti on yrityksen käyntikortti, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen imagoon.” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18 - 19.)

Kotler (2005) muistuttaa, ettei myyntihenkilöksi tulisi koskaan palkata ihmistä, ketä ei haluaisi kotiinsa illallisvieraaksi. Yrityksen myyjiä voidaan kuvata termillä myyntivoima (Kotler 2005, 119). ”Myyntivoimaksi on järkevää palkata ihmisiä, jotka ovat vakuuttuneita yrityksestä ja sen tuotteista.” Myyjien tulee olla huippu-urheilijoiden tapaan motivoituneita. Varsinaiseksi haasteeksi muodostuu kyky motivoida keskivertomyyjää, eikä vain huippusuorittajia (Kotler 2005, 120). Ulkoistettu myynnin ammattilainen omaa entuudestaan huippumyyjän motivaation. On oleellista verrata kustannuksia asiakkaan keskivertomyyjän koulutuksesta suhteessa Yritys Oy:n ulkoistetun huippumyyjän aiheuttamaan kustannukseen suhteessa myyjän tekemään tulokseen. Kotler toteaa, että myyntihenkilöstö on kuitenkin business to business markkinoinnin päävoima (Kotler 2005, 21).

Työnantajat kertovat huippumyyjien olevan strategisesti tärkeitä organisaatiolle, mutta he eivät ole kuitenkaan korvaamattomia. Huipputulosten näyttäminen koko organisaatiolle auttaa muitakin myyjiä ymmärtämään millaisiin tuloksiin on realistista päästä. (Rummukainen 2008, 128.) Puhuttaessa ulkoistetusta myyjästä, on mietittävä kustannuksia suhteessa uuden myyjän rekrytoimiseen ja myyntityön ulkoistamiseen. Henkilöstönhankinta perustuu yrityksessä tyypillisesti toiminnan vuosisuunnitelmaan. Vuosisuunnitelmassa määritellään millainen tarve on henkilöstönhankintojen suhteen ja millaisia tietoja ja taitoja henkilöiltä vaaditaan. Organisaatiossa tapahtuu kuitenkin usein muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstönhankinnan ennustettavuuteen. Erilaiset vuorotteluvapaat, eläkkeet, irtisanoutumiset ja hoitovapaat vaikuttavat ennustettavuuteen. Tämän vuoksi henkilöstönhankinnan kustannukset saattavat poiketa suunnitelmasta. Uuden henkilön löytäminen ja sopeuttaminen työnkuvaan on aikaa vievää ja haastavaa. Tämän takia monet organisaatiot turvautuvat ulkoisiin palveluntarjoajiin. (Kauhanen 2003, 66.) Tutkimuksessa tutkitaan uuden myyntihenkilön etsimistä, rekrytointia ja perehdytystä suhteessa myyntihenkilön ostamiseen ulkoistettuna palveluna. Aika on yksi korvaamaton resurssi, jonka huomioiminen rekrytoinnissa on haastavaa. Oikeanlaisen henkilön löytäminen ei ole itsestään selvää ja rekrytointi vaatii monenlaisia resursseja ja kustannuksia.

### 3.2.2 Myyntityön ulkoistamisen riskit ja mahdollisuudet

Kuten Kotler toteaa, yritysten tulisi tänä päivänä ulkoistaa kaikki ne toiminnot, jotka muut toimijat tekevät yritystä paremmin. Ulkoistetut ammattilaiset pystyvät toteuttamaan samaa työtä alhaisemmalla kustannuksella ja paremmin tuloksin. (Kotler 1999, 145.) Myynnin näkökulmasta toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista kaipaa tuekseen tietoa sen toimivuudesta myyntiprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen avulla etsitään erilaisia riskitekijöitä koko yrityksen myyntiprosessin ulkoistamiselle. Kotlerin (1999) mukaan myyntityö on yksi markkinointimixin oleellinen osa. Myyntityö on osa yrityksen markkinointiviestintää ja sitä voidaan pitää yhtenä markkinointiviestinnän kalleimpana työkaluna. Myyjillä on asiakkaisiin suurempi vaikutus kun mainoksilla tai suoramarkkinointikampanjoilla (Kotler 1999, 150). Myyjä on henkilö, joka tapaa asiakkaan kasvotusten, aistii hänen ajatuksiaan, vastaa kysymyksiin, käy läpi vastaväitteitä sekä vie kaupan päätökseen. Mikäli kyseessä on useita samankaltaisia palveluja, sitä suuremmalla todennäköisyydellä myyjän käytös ja persoona vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Kotler 1999, 150 - 151.) Kotlerin (1999) esittämät perusteet myyjän ja myyntityön vaikutuksista asiakkaan ostopäätökseen puoltavat Yritys Oy:n toimintamallia syvän kosketuksen markkinoinnista. Myyjällä on iso vaikutus myyntiprosessin etenemiselle, mutta on olemassa monia muita riskitekijöitä, jotka estävät myyntityön ulkoistamisen. Tutkimuksen avulla kartoitetaan asiakasyritysten kokemia haasteita ja mahdollisuuksia yrityksen myyntityön ulkoistamiselle. Yrityksen toimialan uskotaan vaikuttavan yrityksen mahdollisuuteen myyntityön ulkoistamisen kannalta. (Yritys Oy:n myyntijohtaja, 2011).

Yritys Oy:llä on ennakkokäsitys syvän kosketuksen markkinoinnin toimivuudesta, johon etsitään tutkimuksen avulla perustelua. Kotler (1999) määrittää markkinointimahdollisuuden olevan johonkin ostajan tarpeeseen tai mielenkiinnon kohteeseen liittyväksi alue, jolla yritys voi todennäköisesti toimia kannattavasti ja tyydyttää kyseisen tarpeen (Kotler 1999, 59). Tuotteen markkinointimahdollisuus eli markkinapotentiaali riippuu monista erilaisista tekijöistä. Erilaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ostajien määrä, ostovoima ja ostohalukkuus. (Kotler 1999, 59.) Yritys Oy:llä on ennakkokäsitys millaisiin yrityksiin syvän kosketuksen markkinointi sopii. Kotlerin (1999) mukaan tyypillisiä tilanteita markkinointimahdollisuuksien syntymiselle ovat olemassa olevan tuotteen tarjoamista uudella tai ylivertaisella tavalla sekä täysin uuden tuotteen tarjoaminen. Toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista on uusi palvelu asiakkaille (Kotler 1999, 59). Syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen myyntityötä ei sovellu kaikkiin business to business-liiketoiminnan yrityksiin, mutta toimintamallin uskotaan sopivan:

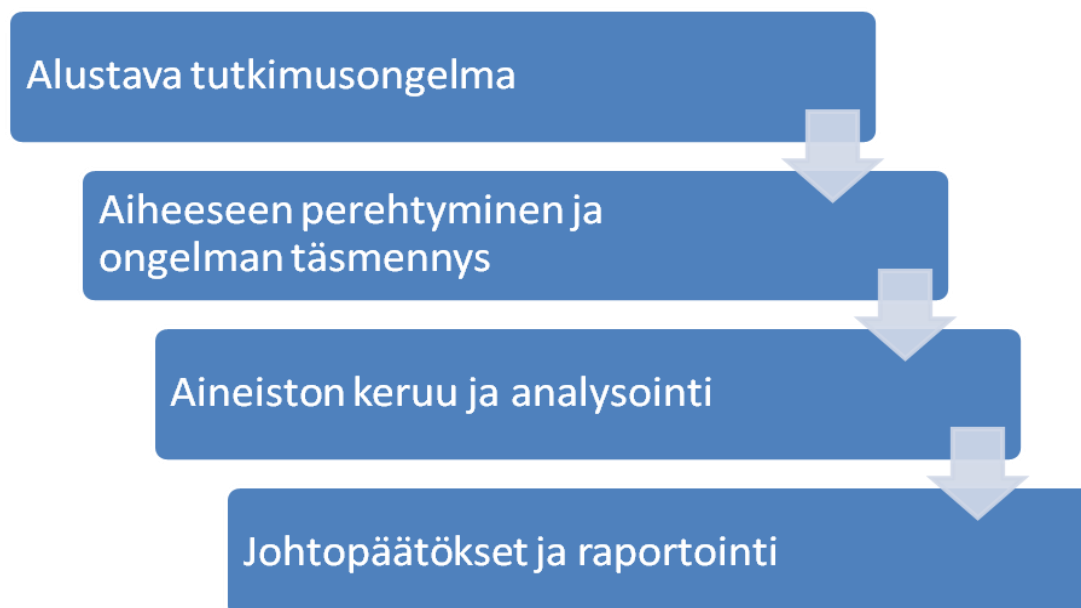
1. Vahvoihin asiantuntijaorganisaatioihin, joilla ei ole myyntikulttuuria.
2. Yrityksiin, joiden keskikaupan koko on yli 10 000 euroa.

Yritys Oy:n oletuksen mukaan molempien yllä mainittujen ehtojen tulee täytyä, jotta syvän kosketuksen markkinointia on järkevää toteuttaa. Yritys Oy:n oletuksen mukaan syvän kosketuksen markkinointi tuo lisäarvoa erityisesti yrityksille, joilla on vahvaa ammattiosaamista spesifiltä toimialalta, mutta joiden toimialoilla ei ole perinteisesti vahvaa myyntikulttuuria. Myyntityö on haastavaa kanssakäymistä ihmisten kesken ja vuorovaikutustaidot sekä vaikuttamisen taidot ovat oleellinen osa myyntiä. Organisaatiot, joissa myyntikäynnit muistuttavat tuote-esittelyä, eivät pärjää business to business-markkinoilla. Yritys Oy uskoo syvän kosketuksen markkinoinnin auttavan yrityksiä luomalla parempia mahdollisuuksia edetä myyntiprosessissa aina ensitapaamisesta tarjouspyyntöön saakka. (Yritys Oy:n myyntijohtaja, 2011.)

Jotta syvän kosketuksen markkinointi on kannattavaa sekä palvelun tarjoajalle, että palvelua ostavalle yritykselle yrityksen keskikaupan arvon tulisi Yritys Oy:n oletuksen mukaan ylittää euromääräisesti yli 10 000 euroa. Syvän kosketuksen markkinoinnin ei uskota soveltuvan tästä syystä kuluttajien väliseen kaupankäyntiin. Kuluttajien välisessä kaupankäynnissä yksittäisen kaupan summa jää liian alhaiseksi, jolloin syvän kosketuksen markkinointi ei ole kannattavaa toimintaa. (Yritys Oy:n toimitusjohtaja, 2011.) Tutkimuksen avulla etsitään erilaisia riskitekijöitä ja hyötyjä syvän kosketuksen markkinoinnin toimivuudelle myyntiprosessin eri vaiheissa sekä tutkitaan mahdollisuutta ulkoistaa yrityksen myyntityö kokonaisuudessaan.

#### 4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategia noudattaa kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja tutkimuksessa on kyse ymmärtämisestä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä paljastamaan odottamattomia seikkoja ja löytää uudenlaisia näkökulmia tutkia ja lähestyä aihetta (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Tutkimus syvän kosketuksen markkinoinnista osana yrityksen myyntiprosessia on empiirinen tutkimus. Empiirinen tutkimus toteutetaan käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Aineiston otanta on kuusi Yritys Oy:n asiakasyrityksen asiantuntijaa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää haastattelussa esille nousseiden mielipiteiden avulla tutkimusongelmaan erilaisia näkökulmia. Hirsjärven ym. mukaan lähtökohta kvalitatiiviselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen ja tämä perustuu ajatukseen, jossa todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on löytää odottamattomia ja poikkeavia seikkoja ja näkökulmia tarkastella syvän kosketuksen markkinointia. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.) Seuraavassa kuviossa on malli empiirisen tutkimuksen vaiheista, jotka muodostavat kokonaisuuden, jonka mukaan tutkimusta syvän kosketuksen markkinoinnista osana yrityksen myyntiprosessia on toteutettu.



Kuvio 4 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 14)

Yllä oleva kuvio esittää Hirsjärven ja Hurmeen näkemyksen empiirisen tutkimuksen vaiheista. Tutkimus syvän kosketuksen markkinoinnista osana yrityksen myyntiprosessia noudattaa Hirsjärven ja Hurmeen vaiheita tutkimuksen kulusta. Empiirinen tutkimus muodostaa aina kokonaisuuden, joka rakentuu useista eri vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa on määritelty tutkimusongelma. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on syvän kosketuksen markkinointi osana yrityksen myyntiprosessia eri näkökulmista. Tutkimusongelman myötä syntyvät päätökset aineiston hankinnan toteutuksen suhteen. Aiheeseen perehtyminen ja ongelman täskennys tapahtuvat kirjallisuuskatsauksen avulla. Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus on esitetty kappaleessa kolme, jossa tuodaan ilmi erilaisia näkökulmia yrityksen myyntiprosessiin.

Aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat haastattelun ja litteroinnin avulla. Aineistonkeruumenetelmä valitaan aina tutkimusongelman mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 15.) Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely ja havainnointi (Tuomi ym. 2009, 71). Haastattelun käyttöä tulee harkita suhteessa tutkimusongelmaan. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu. Kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimuksen aineisto kerätään aidoissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruussa käytetään ihmisiä, kuten tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen johtopäätökset ja raportointi tapahtuvat aineistonkeruun jälkeen. Johtopäätöksiä tarkastellaan tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksen johtopäätökset seuraavat tutkimuksen tuloksien tulkintaa. Tulosten ja johtopäätösten tulkintaa seuraa raportin viimeistely ja tulosten yhteenveto (Hirsjärvi & Hurme. 2004, 14).

#### 4.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tuomen (2007) mukaan haastattelu on yksinkertainen menetelmä idealtaan, sillä halutessamme tietää kuinka ihminen toimii, saamme sen parhaiten selville kysymällä asiaa häneltä (Tuomi ym. 2009, 71). Tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Hirsjärvi ym. (2008) toteavat, että haastattelu on ainutlaatuinen tutkimuksen menetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan asian kanssa. Tämä aiheuttaa aina odottamattoman ja ainutlaatuisen tilanteen. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Haastattelu mahdollistaa tutkittavien yksityiskohtaisen mahdollisuuden kertoa ja keskustella tutkittavasta aiheesta. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen perinteinen menetelmä. Haastattelussa henkilön ääni ja eleet ovat helpommin havaittavissa ja analysoitavissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen periaatteita noudattaen tutkimuksen kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. Tässä tutkimuksessa haastatellaan kuutta Yritys Oy:n asiakasyrityksen asiantuntijaa. Ruusuvooren ja Tiittulan (2008) mukaan haastattelulla on aina tietty päämäärä, johon pyritään haastattelun kautta (Ruusuvoori & Tiittula 2008, 23). Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite, tässä tutkimuksessa haastattelua ohjaavat näkemykset myyntityön ulkoistamisesta.

Haastattelu on keskustelua ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Haastattelutilanteeseen vaikuttavat äänen lisäksi myös ilmeet ja eleet. Kaikkia näitä elementtejä on tulkittava, jotta haastateltavan miitteet välittyvät tutkimustulokseen. Hirsjärven ym. (2008) mukaan haastattelussa, kuten tavallisessakin keskustelussa molemmat osapuolet kokevat olevansa tasapuolisessa asemassa. Haastattelutilanteessa haastattelijalla tulee kuitenkin olla ohjat, tässä kohtaa haastattelua voidaan verrata myyntitilanteeseen. Myyntitilanteen tavoin haastattelussa haastattelijan tulee myyjän lailla johtaa keskustelua, mutta haastateltavan kuten asiakkaankin tulee olla keskustelun aikana enemmän äänessä. ”Oleellista haastattelutilanteessa on, että haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia ja niiden merkityksiä.” (Hirsjärvi ym. 2008, 200.)

Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan teemahaastattelussa tutkimuksen aihepiirit on määritelty etukäteen. Tämän tutkimuksen haastattelun teemat on luotu avoimiksi kysymyksiksi, jotta vastaajalle annetaan mahdollisuus kuvata asioita omin sanoin. Haastattelulle on luotu kolme pääteemaa, joiden lisäksi haastattelijalla on tarkentavia kysymyksiä, joilla keskustelua voidaan viedä tarvittaessa eteenpäin. Tutkimuksen teemahaastattelun kolme pääteemaa muodostavat teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan konkreettisen kehikon. Teemojen muodostaman kehikon avulla litteroitua aineistoa voidaan jäsentää ja tulkita. (Eskola & Suoranta 2005, 85 - 87.) Haastattelun ensimmäisessä teemassa kartoitetaan yrityksen myyntiprosessin nykytilaa. Toisessa teemassa haetaan vastauksia

yrityksen myyjän nykyiselle profiilille ja sen merkitykselle yrityksen myyntityön kannalta. Näiden vastausten myötä etsitään etuja ja heikkouksia uuden myyjän rekrytoimiselle verraten niitä ulkoistetun myyjän käyttämiselle. Haastattelun kolmas teema kartoittaa yrityksen tahtotilaa myynnin osalta. Tässä teemassa pohditaan syvän kosketuksen markkinoinnin markkinapotentiaalia sen mahdollisuuksien ja uhkien myötä. Eskolan ja Suorannan (2005) mukaan teemahaastattelussa varmistetaan, että kaikki haastattelulle määritetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelujen kesken (Eskola & Suoranta 2005, 86).

#### 4.2 Toteutuksen kuvaus

Haastatteluaineiston keruu toteutettiin kuuden asiantuntijan teemahaastatteluna. Taustatyö haastattelun teemoille suunniteltiin yhdessä Yritys Oy:n myyntijohtajan ja kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus toimii teoreettisen viitekehyksenä teemahaastattelun kolmelle teemalle. Teemahaastattelut toteutettiin kuudelle eri toimialan myynnistä ja yrityksen toiminnasta vastaaville asiantuntijoille. Haastattelut olivat tunnin mittaisia keskusteluja, joissa haastattelija ohjasi keskustelua kolmeen teemaan mukaisesti. Asiantuntijat toivat esille omia henkilökohtaisia näkemyksiään myynnin ulkoistamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Haastatteluissa nousi esille eri toimialojen asettamat erityispiirteet, kuten lain asettamat säädökset, yrityksen maantieteellinen sijainti ja alan vaatima erityisosaaminen.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu on toteutettu nauhuria apuna käyttäen. Aineistoa on käsitelty nauhoitettujen tallenteiden pohjalta. Hirsjärvi ym. (2008) jakavat aineiston analyysitavat kahdella tavalla, jotka ovat selittämiseen pyrkivä lähestymistapa ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Pääperiaate on kuitenkin valita tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. Laadullista aineistoa voidaan käsitellä tilastollisten menetelmien avulla, mutta tavallisimpia analysointimenetelmiä laadulliselle aineistolle ovat teemoittelu, tyypittely ja sisällönerittely. Laadullisissa tutkimuksissa aineiston elämänläheisyys tekee aineiston analysoinnin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 219 - 220.) Haastattelija litteroi haastattelujen jälkeen saamansa aineiston. Litteroitu aineisto teemoitellaan, jonka avulla etsitään erilaisia näkökulmia syvän kosketuksen markkinoinnille eli myyntityön ulkoistamiselle.

Haastattelujen avulla kerätty aineisto analysoidaan ja sen pohjalta kootaan SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin on kerätty myynnin ulkoistamista eli syvän kosketuksen markkinointia kohtaan esille nousseita sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysi kuvaa haastatteluissa esille nousseita näkemyksiä ja mielipiteitä. SWOT-analyysin ja teemoittelun avulla haastatteluaineistosta on etsitty

eroavaisuuksia ja yhdenmukaisia näkemyksiä syvän kosketuksen markkinoinnille. Samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien avulla esille nousee vahvuuksia ja heikkouksia syvän kosketuksen markkinoinnista.

#### 4.3 Haastatteluaineiston analysointi ja yleistettävyys

Hirsjärvi ym. (2008) toteavat, että empiirisessä tutkimuksessa aineistosta tehdään havaintoja vasta tutkimuksen jälkeen. Tallennettu laadullinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sananasaisesti. Tätä vaihetta nimitetään litteroinniksi. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai aineistosta valikoiden. Ennen litterointiin ryhtymistä on tiedettävä, minkälaista analyysiä tehdään (Hirsjärvi ym. 2008, 216). Aineiston analyysi tehdään, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Aineistoa ja analysointia voidaan tehdä samanaikaisesti, mikä onkin tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan litteroinnin tarkkuudelle ei ole yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 138.) Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä kuvataan termeillä reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata asiaa, jotka tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusprosessin tarkka kuvaus. Laadullisen aineiston analyysissä on oleellista tehdä luokitteluja. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan on oleellista muistaa, että tutkimus ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan laadullinen tutkimus tähtää tuottamaan uutta tietoa (Koskinen ym. 2005, 253). Hirsjärven ym. (2008) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä käyttämällä useaa tutkimusmenetelmää (Hirsjärvi ym. 2008 226 - 228). Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat haastattelumenetelmän olosuhteet. Hirsjärven ym. (2008) mukaan haastattelun luotettavuuteen vaikuttavat erilaiset olosuhteet, häiriötekijät, käytetty aika ja aineiston keruupaikat (Hirsjärvi ym. 2008, 227). Hirsjärvi ym. toteavat, että haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa voi olla tapana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 201.) Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Mikäli tutkimuksen tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai aineiston litterointi noudattaa eri sääntöjä on tutkimuksen luotettavuus heikko. Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan heti haastattelun jälkeen, varsinkin jos tutkija itse on tehnyt haastattelut. Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu on litteroitu heti haastattelun jälkeen ja tutkija on toiminut haastattelijana. (Hirsjärvi & Hurme. 2004, 185.)

Tutkimusta tarkastellaan luotettavuuden lisäksi tulosten yleistettävyyden osalta. Laadullista tutkimusta kritisoidaan Koskisen ym. (2005) mukaan usein liian vähäisestä havaintomäärästä. Näin ollen laadullisen tutkimuksen havaintomäärät ovat usein niin pieniä, että tutkimuksen

yleistettävyys on kyseenalainen. Pieneen havaintomäärään voi olla erilaisia syitä. Laadullinen tutkimus toteutetaan usein, kun halutaan saada pienestä joukosta suhteellisen paljon tietoa. Tässä tutkimuksessa on toteutettu teemahaastattelu kuudelle Yritys Oy:n asiakkaalle, joten haastattelujen määrä saattaa vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. ”Laadullisen tutkimuksen tavoite on usein kuvaus tai selitys yrityksen tai yhteisön piirteistä ymmärrettäväksi.” (Koskinen ym. 2005, 263 - 265.) Tutkimuksessa myynnin ulkoistamisesta haluttiin paljon tietoa pieneltä joukolta, joten tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa vanhojen ajatusten tai mallien kyseenalaistamiseksi, jolloin tutkimuksen avulla tarkastellaan yhteiskunnallisia ilmiöitä tuoreista ja ennakkoluulottomista näkökulmista eikä tutkimuksen yleistettävyys ole tarkoituksenmukaista (Suutari 1995, 234).

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tulokset tulee suhteuttaa aina tutkimuksen teoriaan tai aiempiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen analysoidun aineiston tulokset voidaan esittää tekstinä, numeroina tai kuvioina. Tässä tutkimuksessa tulokset on esitetty sanallisessa muodossa. Teksti on tutkijan kuvausta tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 193.) Tutkimuksen tulokset esitellään teemahaastattelun kolmea teemaa noudattaen. Tutkimuksen teemat ovat yrityksen myyntiprosessin nykytila, myyntihenkilöstön vaikutus myyntityöhön sekä syvän kosketuksen markkinoinnin mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa.

Tutkimukseen on haastateltu kuutta henkilöä. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Yritys Oy:n asiakasyrityksissä ja ovat oman alansa asiantuntijoita. Haastateltujen henkilöiden sanomisiin viitataan tekstissä merkein A1, A2, A3, A4, A5 ja A6. Alla listaus asiantuntijoiden yritysten toimialoista:

A1 on IT-projektien johtamiseen erikoistunut yritys

A2 on palkka- ja taloushallinnon palveluiden tuottamiseen erikoistunut yritys

A3 on kampaamotukku

A4 on lehtikustantaja ja painopalveluiden tuottaja

A5 on lääkeyhtiö

A6 on IT-palveluyritys

### 5.1 Myyntiprosessin nykytila

Ensimmäiseksi haastattelussa pyydettiin kuvailemaan yrityksen myyntiprosessia. Neljä asiantuntijaa kuudesta luonnehtivat myyntiprosessia ilmaisulla ”perinteinen business to business myyntiprosessi” tai ”ratkaisumyynnin perinteinen tapa toimia”. Poikkeuksena



business to business myyntiprosessille toimi kampaamotukku A3, jossa myynti tapahtui lähinnä puhelimitse ja sähköisesti suoramainonnan avulla sekä myymälöissä. Perinteisellä myyntiprosessilla viitataan aiemmin esitettyyn malliin, jossa myyntiprosessi etenee tapaamisen sopimisesta, tapaamiseen ja tarjouspyyntöön sekä kaupan päättämiseen. Myyjien viikoittaiset tapaamismäärät vaihtelivat toimialan mukaan, mutta keskimääräisesti asiantuntijat kertoivat, että tapaamisia tulisi olla viikossa viidestä kymmeneen. Asiantuntijat painottivat, että osa aiemmin sovitusta tapaamisista peruuntuu ja siirtyy lähes viikoittain, joten minimistandardi tapaamisten suhteen on hyvä olla vähintään viisi tapaamista viikossa. Asiantuntijat kertoivat, että myyntisykli vaihtelee yrityksessä toimialan ja asiakkaiden mukaan. Myyntisykli vaihteli jopa viikoista useisiin vuosiin. A4 toimii kustannusalalla ja heidän myyntisyklinsä on poikkeuksellisen nopeaa. Toiminta on hyvin paikallista ja kauppojen keskusmatkat eivät ole yhtä suuria kuin esimerkiksi isoissa järjestelmähankkeissa. Myös käytyjen tapaamisten määrä ennen kaupan päättämistä vaihteli tapaamisesta kymmeneen tapaamisiin ja asiantuntijat korostivat tämän olevan vaikeasti ennustettavissa.

Myynnin suurimpia haasteita tiedustellessa, asiantuntijat toivat esille eriäviä näkemyksiä. A1 totesi myynnin haasteeksi resurssipulan, jolloin tapaamisia ja projekteja on enemmän kuin tekijöitä ja toteuttajia näille projekteille. A2 mainitsi suurimmaksi haasteeksi myyjien ammattiaidon epätasaisuuden. Moni asiantuntija painotti myynnin johtamisen kannalta suurimman haasteen olevan ajanpuute. A4 totesi suurimmaksi haasteeksi löytää hyviä myyjiä. *”Aikaisemmin suurin pullonkaula myynnin suhteen oli, ettemme keskittyneet lainkaan myyntityöhön. Elimme ajattelemalla, että me emme myy, vaan meiltä ostetaan”*. A1 kuvaili, että aktiivisempi ote myyntityössä on muuttanut koko myyntiprosessin kulun. A1 totesikin, että *”Nykyään uusasiakastapaamisiin mennään valmistautuneina ja tavoitteellisina”*. A1:n toteamus puoltaa syvän kosketuksen markkinointia, sillä silloin ulkoistettu myyjä on valmistautunut ja tavoitteellisesti asennoitunut ennen jokaista uusasiakastapaamista. A3 ja A4 mainitsivat myynnin suurimmaksi haasteeksi hyvin myyjien löytämisen ja taidon säilyttää heidät talossa. A5 totesi myynnin kannalta suurimmaksi haasteeksi alan kilpailun ja hektisyyden. A6 totesi myynnin haasteiden liittyvän osaavan väen löytämiseen ja heidän osaamisen ja taidon ylläpitämiseen. A6 korosti myös, että myynnillistä rohkeutta omaavia henkilöitä on haastavaa löytää.

Kuten aiemmin todettiin, syvän kosketuksen markkinoinnissa pyritään säästämään yrityksen aikaa ja resursseja. Kotlerin (1999) mukaan markkinointia voidaan määritellä asiakkaiden löytämiseksi ja asiakkaiden säilyttämisen taidoksi (Kotler 1999, 162). Uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen eli prospektointi hoidettiin yrityksissä eri tavoin. Sekä A1 että A3 kertoivat, että he keräävät potentiaalista asiakaskuntaa sekä vanhoista asiakasrekistereistä että ostavat listauksia oman kohderyhmän yrityspäätäjistä ulkoiselta palveluntarjoajalta. Asiantuntijat korostivat uusien potentiaalisten asiakkaiden hankinnan kannalta merkittäväksi

asiaksi nousseen ajan tasalla olevan asiakasrekisterin. A3 luonnehti heidän etsivän potentiaalisia asiakkaita vuosittain rekisteröityneistä alan uusista yrittäjistä. A5 totesi heidän asiakaskunnan olevan helppo kohdentaa, sillä asiakkaina toimivat lääkärit. Kaikki asiantuntijat vakuuttivat hyödyntävänsä erilaisia verkostoja potentiaalisten asiakkaiden etsinnässä, mutta totesivat näiden verkostojen olevan vasta murto-osa vaadittavien kontaktien määrästä. Asiantuntijoiden kommenttien perusteella syvän kosketuksen markkinointia voidaan hyödyntää osana uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä ja kontaktointia, jolloin säästetään asiakasyrityksen aikaa ja resursseja.

Asiantuntijoiden haastatteluissa korostuivat toimialakohtaiset erot yrityksen myyntityön toteuttamisen kannalta. A4 korosti yrityksen toimintaympäristön olevan maantieteellisesti rajattu pieni alue, joka vaikuttaa kaikkeen yrityksen toiminnassa. Alan myyjältä vaaditaan tuntemus paikallisiin päättäjiin ja alueisiin, joiden myötä luodaan uskottavuus asiakkaan silmissä. Maantieteellisesti eri alueiden välillä pienet tekijät saattavat vaikuttaa myyjän uskottavuuteen, kuten myyjän murre tai olemus. A4 kuvaili tämän olevan iso osa myyjän identiteettiä yrityksen toimialalla. Paikallisuus korostui yrityksen toiminnassa ja se on merkittävä kilpailuetu yritykselle.

Rubanivitsch & Aalto toteavat, että myyjän työssä on lähinnä kyse asiakkuuksien hallinnasta, jolloin toimintaympäristön ja asiakkaiden tunteminen ovat oleellinen asia onnistumisen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto. 2007, 18 - 19.) Kuten Rubanovitsch & Aalto totesivat, myös kaikki asiantuntijat korostivat poikkeuksetta myyjän tuntemuksen ja kokemuksen alalta olevan välttämätöntä myyntityön onnistumisen kannalta. Lääketeollisuuden parissa työskentelevä A5 kuvaili alan myyjien olevan usein koulutukseltaan hoitajia, jolloin kokemus alasta tuo ammattilypeyttä. A5 kuvaili myyntityötä alallaan poikkeuksellisen ”*informaatiota antavana keskusteluna*”. A5 korosti toimialan eroavaisuudeksi poikkeavaa toimintaympäristöä, jossa myyjä kilpailee asiakkaana toimivan lääkärin ajasta hänen potilaidensa kanssa. A1, A3 ja A6 korostivat toimintaympäristön tuntemuksen tärkeyttä edellytykseksi pärjätä kovasti kilpailuilla aloilla. Ilman alan tuntemusta, on auttamattomasti jäljessä kilpailijoita. A3 korosti alan tuotteiden tuntemuksen osaksi yrityksen imagoa, sillä yritys panosti asiantuntijuuteen kampaamotukun tuotteiden suhteen. Kaikki asiantuntijat muistuttivat kuitenkin yhdestä yhteisestä piirteestä omalla alallaan, sillä kilpailu asiakkaista on kovaa toimialaan katsomatta ja asiakkaiden aikaa on tarjolla vain rajoitetusti.

## 5.2 Myyntihenkilöstön merkitys myyntityöhön

Teemahaastatteluissa korostuivat toimialakohtaiset vaatimukset myyntityölle. Kuten Laine toteaa, myynnin kokonaisuus muodostuu yrityksen kulttuurin, kilpailuedun ja arvojen lisäksi pitkälti myyjän ominaisuuksista ja persoonasta ja hänen taidoistaan ja asenteista. Tätä

korostivat myös haastatellut asiantuntijat. (Laine 2008, 16.) Myyntityö vaatii lähes poikkeuksetta eri alan asiantuntijoiden mukaan ulospäin suuntautuneisuutta, rohkeutta ja halua tehdä töitä ihmisten kanssa. A6 korosti, ettei kyse ole yhden myyjän persoonasta ja osaamisesta, vaan myyntitiimin tulee muodostaa tasapainoinen kokonaisuus. A6 toteaa seuraavaa *”Kyse ei ole yhden myyjän ominaisuuksista, vaan myyntitiimin tasapainosta. Puolet tiimistä tulee olla nuoria ja nälkäisiä persoonia, joilla on intoa tehdä tulosta. Toinen puoli muodostuu kokeneista ja rauhallisista persoonista, jotka omalta osaltaan pitävät huolen, että laatu ja ammattitaito säilyvät työssä”*. Edellinen lainaus kuvaa haastetta, jonka ulkopuolisen myyjän käyttö asettaa myyntitiimin rakenteen kannalta. Ulkoistetun myyjän tulee istua osaksi tiimiä. Tämä tulee varmistaa ennen ulkoistetun myyjän käyttöä. Ulkoistettu myyjä tulee tuoda osaksi tiimiä, esittelemällä hänet tiimille ja mahdollistamalla ulkoistetun myyjän ja yrityksen olemassa olevan tiimin välinen yhteistyö. Ulkoistettu myyjä on kuitenkin helpompi etsiä vastaamaan tiimin puuttuvaa palaa, mikäli rekrytoinnin kautta ei löydy sopivaa henkilöä. Moni asiantuntija mainitsi haastatteluissa myynnin ulkoistamisen hyödyksi myyntityön kannalta joustavuuden. Asiantuntijoiden kommentit puoltavat Rubanowitchin ja Aallon näkemystä myyjien työn olevan pitkälti asiakkuuksien hallintaa. Aiemmin todettiin, että toimintaympäristön ja asiakkaiden tuntemisen sekä tuntemuksen hyödyntämisen olevan avainasemassa myyntityön onnistumisen kannalta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18 - 19.) Tämä näkökulma korostui asiantuntihaastatteluissa eri toimialojen välillä. Asiantuntijoiden mukaan toimintaympäristön tuntemus tuo varmuutta ja uskottavuutta asiakaskohtaamisiin.

Asiantuntijoista lähes kaikki kyseenalaistivat ulkoistetun myyntityön laadun ja uskottavuuden, vaikka Laine (2008) kuvaa myynnin olevan enemmän tekniikka- kuin voimalaji (Laine 2008, 41). Haastatellut asiantuntijat epäilivät, ettei ulkoistettu myyjä pysty motivoitumaan tuloksen tekemiseen vaaditulla tasolla. Asiantuntijat korostivat myös, ettei ulkoistetun myyjän uskottavuus ole riittävää. Asiantuntijat puoltavat Sarasvuon toteamusta myyjän auktoriteetista ja kyvyistä. Sarasvuon mukaan asiakkaan tulee kokea, että myyjän kokemus tuottaa asiakkaalle hänen kaipaamaansa ratkaisua. (Sarasvuo 2002, 91.) A3 totesi seuraavaa: *”Maan parhaita talousjohtajia tavatessa, myyjällä on oltava alan tausta ja konkreettista näkemystä, tai talousjohtaja ohjaa ulos kymmenen minuutin keskustelun jälkeen”*. Laineen (2008) mukaan tehokkuuden kannalta myyjän halu pyrkiä parempiin suorituksiin ja kehittää itseään ovat luonteenpiirteiden lisäksi ratkaisevia (Laine 2008, 42). Jokainen asiantuntija kertoi haastattelussa seuraavansa myynnin ja myyjien kannattavuutta erilaisten mittareiden avulla. Mittarit vaihtelivat toimialakohtaisesti. Erilaisina kannattavuus- ja tehokkuusmittareina toimivat muun muassa uusien kontaktointien määrä, myyjien viikoittaiset tapaamiset kalentereissa, viikoittain käydyt tapaamiset, lähetetyt tarjoukset, kotiutuneet tarjoukset sekä euromääräinen myynti. Osalla myyjistä oli tulokseen suhteutettu provisiopalkkaus, jota kuvailtiin myös keinoksi motivoida myyjää tekemään tulosta.

Asiantuntijoiden kokemukset myyjien rekrytoinnista vaihtelivat suuresti. Osa asiantuntijoista ei ollut vielä koskaan joutunut tilanteeseen, jossa uuden myyjän rekrytointi olisi ollut ajankohtaista. A3 kertoi, että valtaosa myyjistä on päätenyt myyjiksi lähinnä yrityskauppojen seurauksena. A3 kuvailikin, että osa henkilöistä on ajautunut tekemään myyntityötä jopa vastoin heidän omaa tahtoaan. Myyjien rekrytointiin ja sen aiheuttamiin kustannuksiin asiantuntijat suhtautuivat vaihtelevasti. A6 painotti myyntitiimin tasapainon ohjailevan rekrytointia. A6 kertoi, että hyvistä myyjistä on valtava pula ja kaikki haluavat hyvän myyjän. Kotler totesi, että myyjän tuloksiin tulee suhtautua suhteessa hänen aiheuttamiinsa kustannuksiin ja tämä korostui myös A6:n näkemyksissä (Kotler 1999, 151). Rekrytoinnin viemiä resursseja oli haastavaa arvioida, eivätkä asiantuntijat osanneet kuvailla rekrytointiin kuluvia resursseja ajallisesti ja rahallisesti.

### 5.3 Syvän kosketuksen markkinoinnin tulevaisuus

Asiantuntijahaastatteluissa viimeisenä teemana kysyttiin asiantuntijan näkemystä yrityksen koko myyntiprosessin ulkoistamiselle sekä sen uhkia ja mahdollisuuksia. Kukaan asiantuntijoista ei vastannut uskovansa täysin mahdollisuuteen yrityksen kaikkien eri myyntiprosessin vaiheiden ulkoistamiseen. A2 totesi: *”En ole vielä saanut soittoa Suomen Myynti nimiseltä yritykseltä, joka olisi luvannut hoitaa koko prosessin suunnittelun ja toteutuksen puolestani. Se tekisi myynnin johtamisen huomattavasti helpommaksi.”*

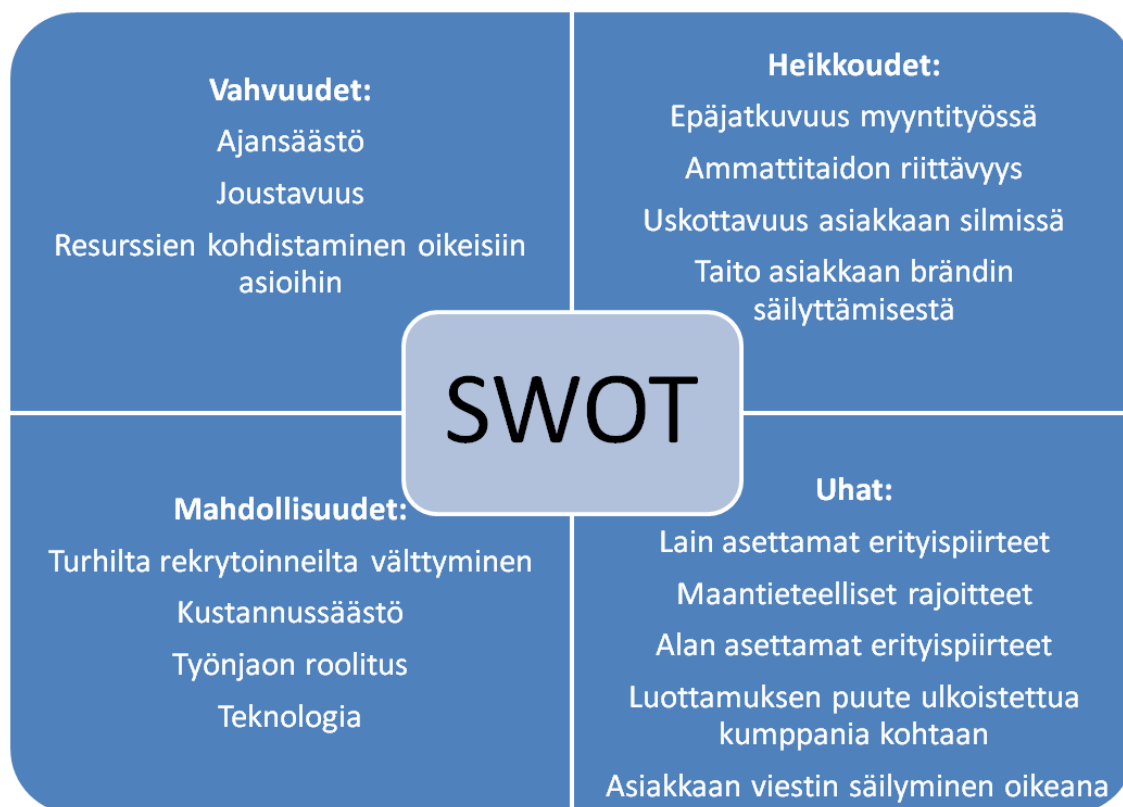
Ajatus yrityksen myyntityön ulkoistamisesta herättää asiantuntijoissa uteliaisuutta ja suurta kiinnostusta aihetta kohtaan. Ajatus on mielenkiintoinen, mutta siinä nähdään paljon pelottavia riskejä epäonnistumisesta. Osa asiantuntijoista piti jo pelkästään ajatusta myyntiprosessin alkuvaiheen, eli potentiaalisten asiakkaiden etsimistä ja heidän kontaktoimista puhelimitse mahdottomana ajatuksena. A3 kertoi: *”Asiakkaamme vaatimat puhelimesta valmiutta tuotekohtaiseen asiantuntijuuteen, eikä yrityksen ulkopuolinen myyjä pysty mitenkään vastaamaan kaikkiin kysymyksiin.”* Suurin yksittäinen haaste myyntityön ulkoistamisen suhteen oli pelko ammattiosaamisen riittämättömyydestä ja ulkoistetun myyjän uskottavuuden puutteesta. Pienempien yritysten asiantuntijat kokivat pelottavaksi ajatuksen oman brändin luottamisesta ulkopuolisen myyjän osaamisen varaan. A1 epäili, ettei ulkoistetulla myyjällä voi olla riittävästi motivaatiota ja halua tehdä myyntityötä asiakkaan puolesta. Asiantuntijat olivat myös skeptisiä ulkoistetun myyntityön tuoman tuloksen suhteen. Asiantuntijat uskoivat ulkoistetun myyntityön tuovan joustavuutta ja volyyymiä myyntityöhön, mutta he eivät olleet vakuuttuneita sen tuottavan omaa myyntitiimiä parempaa tulosta.

Aiemmin esitettiin Yritys Oy:n oletus syvän kosketuksen markkinoinnin soveltuvan yrityksiin, jotka ovat vahvoja asiantuntijaorganisaatioita ilman myyntikulttuuria ja joiden keskikauppa on arvoltaan yli 10 000 euroa. Asiantuntijahaastattelut tukevat osittain ensimmäistä väitettä

syvän kosketuksen markkinoinnin toimivuudesta vahvoissa asiantuntijaorganisaatioissa. A3 korosti, ettei myyntityön ulkoistaminen ole heille vaihtoehto, koska kasvokkain tapahtuvat myyntitapaamiset ovat yrityksen liiketoiminnalle epäkannattavia eikä yrityksessä ole myyjiä jotka kävisivät tapaamassa asiakkaita kasvotusten. Sen sijaan yritykset, jotka toimivat tietohallinnon, taloushallinnon tai lääketeollisuuden parissa totesivat ulkoistetun myyntityön olevan potentiaalinen mahdollisuus.

Mahdollisuus yrityksen myyntiprosessin ulkoistamisesta herättää asiantuntijoissa skeptisyyttä ja siihen suhtaudutaan vielä toistaiseksi melko epäluuloisesti. Asiantuntijat eivät usko ulkoistetun myyjän olevan kustannustehokas ja hänen pelättiin vievän enemmän aikaa ja rahaa, kuin mitä säästävän niitä. Ajatus luotettavasta kumppanista, joka pystyisi tulevaisuudessa toteuttamaan yrityksen myyntityötä ulkoistetusti herättää asiantuntijoissa kuitenkin mielenkiintoa ja uteliaisuutta. Toistaiseksi asiantuntijat jäävät kaipaamaan referenssejä omaa toimintaansa vastaavista yrityksistä ja onnistuneista näytöistä myyntityön ulkoistamisen suhteen. Puolet haastatelluista yrityksistä on kuitenkin jo tottunut käyttämään ulkoistettua apua myyntitapaamisten sopimiseen, jota kohtaan on aikanaan ollut yhtä suuria ennakkoluuloja ja pelkoja. Ennakkoluuloista ja peloista huolimatta uusasiakastapaamisten sopimisesta on tullut vuosien myötä business to business liiketoiminnassa täysin arkipäiväinen normi. Näin ollen myös ulkoistetun myyjän tekemästä myyntityöstä voisi jatkossa tulla vastaavasti normaali käytäntö alalla.

Alla olevaan kuvioon on koottu haastatteluissa esiin nousseita näkemyksiä syvän kosketuksen markkinoinnista. Näkemykset on jaoteltu SWOT-analyysin mukaan vahvuuksiin (Strengths), heikkouksiin (Weaknesses), mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats). SWOT-analyysin kaksi ylintä saraketta kuvaavat syvän kosketuksen markkinoinnin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ja kaksi alimmaista saraketta ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Kotler 1999. 219.)



Kuvio 5 SWOT-analyysi Syvän kosketuksen markkinoinnista

Yllä olevassa kuviossa vasemmalle ylhäälle on listattu haastattelussa esille nousseita vahvuuksia syvän kosketuksen markkinoinnille. Yleisimmäksi vahvuudeksi nousi ulkoistetun myyjän käytön mukanaan tuoma joustavuus myyntityön suhteen. Haastattelijat kuvailivat esimerkkinä joustavuudesta akuuttia tarvetta viikoittaisten uusasiakastapaamisesta kasvattamisesta. Ulkoistettu myyjä mahdollistaisi tämän nopealla aikataululla, ilman turhia rekrytointeja tai pitkäaikaisempaa tarvetta. A1 kuvaili ulkoistetun myyjän mahdollistavan resurssien kohdistamisen oikeisiin asioihin. ”*Jos joku auttaisi uusasiakastapaamisten kanssa, meiltä vapautuisi enemmän ihmisiä viemään jo aloitettuja projekteja loppuun*”. A1 totesi, että myyntityön ulkoistaminen auttaisi sijoittamaan jokaisen työntekijän omalle vahvuusalueelleen, jolloin työ olisi kaikkien kannalta motivoivaa ja tulos parempaa.

Ulkoistetun myyntityön isoimmaksi heikkoudeksi nousi epäily ulkoistetun myyjän ammattitaiton riittävydestä. Asiantuntijat korostivat alan toimintaympäristön, asiakkaiden, tuotteiden ja käytäntöjen tuntemisen lähes mahdottomaksi ilman kokemusta alalla työskentelystä. Toinen haastatteluissa esille noussut heikkous ulkoistetulle myyntityölle on jatkuvuuden puute myyntityössä. Asiantuntijat tarkoittivat tällä seuraavaa: ensikontaktin tekee puhelimitse yksi henkilö, ensitapaamiseen menee toinen henkilö, jonka jälkeen henkilö jälleen vaihtuu. Asiantuntijoiden mukaan jatkuvuus luo alusta saakka siteen asiakkaaseen ja

usein myyjän persoonalla on iso vaikutus asiakkuuden syventymisen kannalta. Haastatellut asiantuntijat kokivat huonoksi asiaksi ajatuksen, että ensimmäisessä tapaamisessa kävisi eri henkilö, joka projektia tulisi mahdollisesti viemään jatkossa eteenpäin. Asiantuntijat osoittivat epäilyksiä myös ulkoistetun myyjän uskottavuutta kohtaan. Haastateltavat asiantuntijat eivät uskoneet, että ulkoistettu myyjä pystyy käyttäytymään uusasiakastapaamisessa riittävän uskottavasti. Uskottavuudella viitattiin alan riittävän tietämyksen ja normien puuttumista. Haastatellut asiantuntijat nostivat esille myös epäilyksen ja epävarmuuden taidosta ja halusta varjella asiakkaan brändiä riittävästi. Ulkoistettu myyjä ei ole virallisesti töissä yrityksessä, jonka myyntityötä se sillä hetkellä tekee, joten pystyykö myyjä täydellä sitoutumisella viemään asiakasyrityksensä mainetta ja brändiä eteenpäin. Asiantuntijoiden mielestä myyjän tulee työskennellä yrityksessä, jotta sen brändin pystyy täysin mieltämään.

Syvän kosketuksen markkinoinnissa nähdään myös ulkopuolisia mahdollisuuksia. Syvän kosketuksen markkinoinnin suurin mahdollisuus on turhilta rekrytoinneilta ja niiden aiheuttamilta kustannuksilta välttyminen. Syvän kosketuksen markkinoinnin avulla mahdollistetaan uudenlainen työnjako yrityksen sisällä, jolloin yritys voi kohdistaa ihmisten suhteen resurssit sinne, missä niitä eniten tarvitaan. Teknologia nähdään sekä tulevaisuuden uhkana, että mahdollisuutena. Teknologia voi jatkossa mahdollistaa kustannustehokkaan tapaamisen esimerkiksi videoneuvottelun muodossa, jolloin tapaamiseen voisi osallistua sekä asiakasyrityksen ammattiosaamista omaava myyjä sekä ulkoistettu myyjä, joka toisi mukaan vahvaa myynnillistä otetta.

Ulkopuoliset uhat syvän kosketuksen markkinoinnin eli ulkoistetun myyntityön kannalta liittyvät ulkopuoleisiin rajoitteisiin tai sääntöihin. Ulkopuolinen uhka ovat esimerkiksi A5:n toimialaa pitkälti ohjaavat lait ja sen asettamat säädökset. Ulkopuolisia uhkatekijöitä voivat olla myös maantieteellinen sijainti. Kuten aiemmin mainittiin, teknologia voidaan nähdä myyntityön ulkoistamisen kannalta sekä tulevaisuuden uhkana, että mahdollisuutena. Tällä hetkellä syvän kosketuksen markkinointi toimii isona mahdollisuutena yrityksille, jotka sijaitsevat maantieteellisesti esimerkiksi Pohjois-Suomessa, mutta tarvitsevat muutaman uusasiakastapaamisen pääkaupunkiseudulta. Tällaisessa tilanteessa ulkoistettu kumppani voi käydä uusasiakastapaamisissa, joihin matkustaminen veisi yrityksen omalta myyntihenkilöstöltä paljon kustannuksia. Tulevaisuudessa teknologia voi kuitenkin korvata tämän tarpeen mahdollistamalla edistyneet videoneuvottelut.

## 6 Johtopäätökset

Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan johtopäätöksiin tiivistetään, se mihin haastatteluaineiston perusteella on tultu (Hirsjärvi & Hurme. 2004, 139). Tutkimuksen

tavoitteena oli tuottaa teemahaastattelujen avulla toimeksiantajalle mielipiteitä ja näkemyksiä syvän kosketuksen markkinoinnista eli yrityksen myyntityön ulkoistamisesta. Tutkimuksen avulla selvitettiin millaiset asiat yrityksen myyjissä ja heidän toiminnassaan estävät yrityksen myyntityön ulkoistamisen sekä millaisia mahdollisuuksia ja uhkia myyntityön ulkoistamisessa yrityksen toiminnan kannalta nähdään. Tutkimuksen tärkeimmiksi huomioiksi nousi kolme asiaa. Ensimmäisen teeman osalta esille nousi lähtökohta, jossa jokaisella yrityksellä on mahdollisuus myyntityön osittaiseen ulkoistamiseen. Tämä ei tarkoita, että myyntityön ulkoistaminen olisi kaikille yrityksille kustannustehokasta, mutta sen toteutukselle on kuitenkin olemassa edellytykset. Toisen teeman myötä esille nousi asiakkaan pelko ulkoistetun myyjän ammattiosaamisen riittämättömyydestä. Kolmannessa teemassa tärkein esille noussut huomio on Yritys Oy:ltä vaadittava taito tunnistaa asiakkaan ennakkoluulot syvän kosketuksen markkinointia kohtaan ja taito pystyä kumoamaan nämä ennakkoluulot.

Kuviossa 5 esitettiin aiemmin SWOT-analyysin muodossa syvän kosketuksen markkinointiin kohdistuvia sisäisiä heikkouksia ja ulkoisia uhkia. Sisäisissä heikkouksissa esille nousi ulkoistetun myyjän uskottavuus ja motivaatio, myyntiprosessin epäjatkuvuus asiakkaan silmissä sekä pelko riittävän asiaosaamisen puutteesta. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja näin ollen uskottavuus rakentuu pitkälti myyjän persoonasta, olemuksesta ja käytöksestä. Nämä ovat ominaisuuksia, joita ulkoistettu myyjä voi omata huomattavasti alan asiantuntijaa enemmän. Asiaosaaminen sen sijaan on asia, jota ulkoistetulla myyjällä ei välttämättä ole lainkaan. Yritys Oy:n näkemyksen mukaan ensimmäinen uusasiakastapaaminen etenee kuitenkin alasta riippumatta vastaavaa kaavaa noudattaen. Ensimmäisen tapaamisen tarkoitus on usein kartoittaa asiakasyrityksen nykytilaa kysymysten avulla ja etsiä potentiaaliset yhteistyömahdollisuudet. Ensimmäisessä tapaamisessa harvoin käydään syvällistä keskustelua myytävää tuotetta tai palvelua kohtaan, jolloin syvällisen asiaosaamisen puute ei ole este ulkoistetulle myyntityölle. Yritys Oy varmistaa myyjälle riittävät valmiudet syvän kosketuksen markkinointia toteuttaessa kahden päivän perehdytyksellä yrityksen tuotteisiin ja yritykseen. Mikäli kahden päivän perehdytystä ei koeta riittäväksi, keskustellaan mahdollisesta lisäkoulutuksesta, jotta ulkoistettu myyjä omaa tarvittavat työkalut myyntityölle.

Ulkoiset uhat ovat lähinnä asioita, joiden tiedostaminen on tärkeää syvän kosketuksen markkinoinnin toimivuuden kannalta. Lait, säännökset ja teknologia ovat asioita, joiden tiedostaminen on välttämätöntä, mutta joiden ennustettavuus on huonoa. Teknologia on uhka, jonka kehittymistä on lähes mahdotonta ennustaa, mutta sen aiheuttamien riskien mahdollisuus on hyvä tiedostaa. Maantieteelliset rajoitukset ovat yhtälailla tekijöitä, joiden vaikutukset tulee tiedostaa, mutta niihin vaikuttaminen on haastavaa tai lähes mahdotonta.

Sisäiset vahvuudet ovat syvän kosketuksen markkinoinnin kannalta asioita, joita tulee vahvistaa entisestään. Sisäisissä vahvuuksissa piilevät ne asiat joita tulee korostaa syvän



kosketuksen markkinoinnista puhuttaessa asiakkaalle. Joustavuus ja aikaresurssien säästö ovat kilpailuetuja syvän kosketuksen markkinoinnille. Ulkoiset mahdollisuudet ovat seikkoja, joihin tulee kiinnittää tulevaisuuden kannalta huomiota. Teknologia voi jatkossa mahdollistaa uudenlaisia toimintatapoja ja turhilta rekrytoinneilta välttyminen mahdollistaa syvän kosketuksen markkinoinnin kysynnän jatkossa. SWOT-analyysin sisäiset heikkoudet kuvaavat asioita, joita Yritys Oy:n tulee jatkossa huomioida, kun asiakkaalle kerrotaan syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallista. Haastatteluissa nousi esille paljon pelkoja, jotka Yritys Oy:n tulee pystyä kumoamaan asiakkaan mielestä, jotta asiakas uskoo ulkoistetun myyntityön toimivuuteen heidän kohdallaan.

## 7 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Seuraavaan kappaleeseen on koottu tutkijan omaa pohdintaa syvän kosketuksen markkinoinnin tulevaisuudesta ja kehitysehdotuksia toimenpiteistä, joita Yritys Oy voi jatkossa tehdä kehittääkseen syvän kosketuksen markkinointia. Opinnäytetyön työstäminen kehitysvaiheessa olevan toimintamallin suhteen on haastava prosessi. Toimeksiantaja on valinnut aiheen yhdessä tutkijan kanssa, sillä sen on uskottu tuottavan lisäarvoa toimeksiantajayritykselle syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallia kehittäessä. Haastavaa syvän kosketuksen markkinoinnin tutkimisesta tekee tosiasia, ettei aiheesta ole toistaiseksi tutkittua tai kirjoitettua kirjallisuutta. Aihe on osoittautunut mielenkiintoiseksi ja se on herättänyt haastatteluissa asiantuntijoissa uteliaisuutta ja mielenkiintoa.

Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys Oy:n tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota tapaan ja asioihin, joilla syvän kosketuksen markkinoinnin uskotaan tuottavan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkailta on paljon pelkoja uusia toimintatapoja kohtaan. Aiemmin nähdystä SWOT-analyysissä on esitetty esimerkkejä mahdollisista peloista myyntityön ulkoistamista kohtaan. Yritys Oy:n tulee pystyä kumoamaan asiakkaan pelot syvän kosketuksen markkinointia kohtaan. Yritys Oy:n tulee kysyä asiakkaalta, mikä asiakasta uudessa toimintatavassa eniten pelottaa ja kumota se uskomus todennetulla faktalla. Esimerkkinä edellä mainitusta on uskomus ulkoistetun myyjän ammattitaidon riittämättömyydestä. Yritys Oy:n tulee osoittaa ulkoistetun myyjän ammattitaidon riittävyys hänen aiemmilla tuloksillaan myyjänä sekä hänen omaamalla koulutuksella. Yritys Oy:n tulee osoittaa esimerkkejä ulkoistetun myyjän ammattitaidosta konkreettisten keinojen avulla. Konkreettisia keinoja voivat olla referenssit myyjän kanssa töitä tehneiltä asiakkailta tai esimerkkejä onnistuneista asiakasprojekteista. Edellä mainittujen lisäksi Yritys Oy:n tulee vakuuttaa ulkoistetun myyjän koulutuksen olevan asiakasyrityksen ja Yritys Oy:n yhteinen vastuu. Näin ollen Yritys Oy jakaa vastuun ulkoistetun myyjän ammattiosaamisesta asiakasyrityksen kanssa ja ulkoistetun myyjän osaamisesta luodaan yhteinen missio. Yhteinen missio tulee huomioida kun ulkoistettu myyjä koulutetaan asiakasyrityksen myytävään tuotteeseen tai palveluun. Toinen ratkaisu asiaosaamisen

puuttumiselle on tapa yhdistää yrityksen omaa asiantuntijuutta omaava myyjä sekä ulkoistettu myyntiosaja samaan tapaamiseen. Yhteistapaamisessa yrityksen omalla myyjällä on selkeä asiantuntijan rooli ja ulkoistettu myyjä sen sijaan ohjaa tilannetta myynnillisesti eteenpäin.

Mikäli asiakas kokee uhaksi vääränlaisen viestin läpiviemisen ulkoistetun myyjän asiakaskohtaamisissa, Yritys Oy:n tulee osoittaa asiakkaan uskomus vääräksi. Asiakas voi auditoida ulkoistetun myyjän toimintaa soittamalla tapaamisen jälkeen asiakkaalle ja kysymällä kuinka myyjä pärjäsi. Toinen keino kumota asiakkaan uskomus myyjän ammattitaidon riittämättömyydestä on järjestää yhteistapaaminen, jossa asiakas näkee kuinka ulkoistettu myyjä käyttäytyy asiakkaan luona. Yritys Oy:n tulee myös pystyä kääntämään teknologia uhan sijasta mahdollisuudeksi. Teknologiaa voidaan hyödyntää yhteistapaamisissa, jolloin kaikkien asiantuntijoiden ei tarvitse olla fyysisesti tapaamisessa paikalla koko tapaamisen ajan. Yritys Oy voi kääntää taidon hallita teknologiaa osana myyntityötä omaksi vahvuudekseen. Teknologian mahdollistama reaaliaikainen läsnäolo esimerkiksi videoneuvottelujen muodossa asettaa Yritys Oy:lle kilpailuedun olemalla luova ja innovatiivinen toimija.

Mikäli asiakkaan suurin pelko syvän kosketuksen markkinointia kohtaan kohdistuu myyntiprosessin epäjatkuvuuteen, Yritys Oy:n pitää pystyä sitouttamaan ulkoistettu myyjä osaksi asiakkaan myyntityötä. Ilman luottamusta sitouttaminen on kuitenkin mahdotonta ja siksi tarvittavan luottamuksen rakentamiseksi Yritys Oy:n myyjän tulee olla aidosti läsnä asiakkaan maailmassa. Yritys Oy:n on tavattava asiakasta riittävästi ja sulaututtava osaksi asiakkaan liiketoimintaa olemalla äärimmäisen kiinnostunut asiakkaasta ja hänen toiminnastaan. Yritys Oy:n on osoitettava kiinnostusta ja halua tehdä töitä asiakkaan toimintaympäristössä, hänen sidosryhmiensä kanssa. Riittävällä kiinnostuksen osoittamisella ja nöyryydellä voidaan saavuttaa asiakkaan luottamus, joka mahdollistaa ulkoistetun myyntityön. Yritys Oy:n ulkoistetun myyjän on hyvä olla henkilö, jolla on aiempaa kokemusta asiakasyrityksen toimialan kanssa toteutetuista projekteista. Tämä herättää asiakkaassa luottamusta, vaikkei ulkoistetulla myyjällä olisikaan henkilökohtaista työkokemusta asiakkaan toimialalta. Asiakkaan luottamuksen voittaminen on ratkaisevaa syvän kosketuksen markkinoinnin onnistumisen kannalta. Myyntityö on jokaisen yrityksen tärkein toiminto ja sen luovuttaminen ulkoistetun kumppanin käsiin vaatii todellista luottamusta kumppania kohtaan. Yritys Oy:n tulee pienin elein ja teoin pyrkiä rakentamaan luottamus asiakkaaseen. Asiakkaan tulee voida kertoa peloistaan Yritys Oy:n edustajille, jotta ne voidaan kumota todeksi osoitetuilla faktoilla. Yritys Oy tarvitsee onnistuakseen lukuja ja todisteita syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin toimivuudesta. Huoli myyntiprosessin jatkuvuudesta asiakkaan silmissä, voidaan ratkaista yhtäläillä yhteistapaamisella ulkoistetun myyjän ja asiantuntijan

kesken. Tällöin samat henkilöt kävisivät yhdessä tapaamassa asiakasta jo ensimmäisestä tapaamisesta lähtien.

Yritys Oy voi harkita tulevaisuudessa mahdollisuutta toteuttamaan syvän kosketuksen markkinointia vähemmän lisäarvoa tuottavien palveluiden parissa. Yritys Oy voi ensin osoittaa pystyvänsä myymään ulkoistetun myyjän toimesta yksinkertaista tuotetta tai palvelua. Tämän jälkeen on loogista perustella Yritys Oy:n osaaminen myös korkeamman lisäarvon palveluissa. Yritys Oy on pystynyt luomaan menestyneen konseptin jo pelkästään uusiasiakstapaamisia sopimalla. Näin ollen Yritys Oy:n tulee hyödyntää jo olemassa olevia referenssejä Yritys Oy:n tavasta toimia ja hoitaa asiakassuhteita myös syvän kosketuksen markkinoinnin kohdalla. Yritys Oy:n on luotava lähitulevaisuudessa näyttöä ja todisteita syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin toimivuudesta. Suurin este syvän kosketuksen markkinoinnin toteutumiselle on toistaiseksi asiakkaiden omaamat uskomukset. Yritys Oy:n tulee osata hyödyntää jo olemassa olevia vahvuuksia syvän kosketuksen markkinoinnin suhteen. Aiemmin esitetystä SWOT-analysissä on kuvattu syvän kosketuksen markkinoinnin toimintamallin sisäisiä vahvuuksia. Yritys Oy:n tulee korostaa näitä vahvuuksia entisestään ja tuoda nämä esille asiakasta hyödyttävinä toimenpiteinä.

Tutkijan näkemyksen mukaan oleellisin asia, jota Yritys Oy:n tulee pystyä syvän kosketuksen markkinoinnista puhuttaessa asiakkaan kanssa tekemään, on varmuus esittää kysymys: ” mikä sinua eniten pelottaa tässä toimintatavassa?”. Kysymyksen esittäminen ei itsessään vaadi suurta taitoa, mutta taito saada asiakas vastaamaan rehellisesti tähän kysymykseen on haastavampi osuus. Tämän yön avulla Yritys Oy saa muutamia esimerkkejä, millaisia uskomuksia asiakkaalla voi syvän kosketuksen markkinointia kohtaan olla. Nämä uskomukset kumoamalla Yritys Oy:llä on mahdollisuus onnistua. Jokainen asiakas kokee toimivansa täysin spesifillä toimialalla ja täysin spesifissä toimintaympäristössä, mikä on osittain totta. Eri toimialat noudattavat kuitenkin business to business myyntiprosessin lainalaisuuksia ja näin ollen arjessa tapahtuva myyntityö tapahtuu pitkälti samoja normeja noudattaen, ainoastaan keskustelujen kohteena oleva tuote tai palvelu vaihtuu. Tähän ajatukseen pohjautuu toimintamalli syvän kosketuksen markkinoinnista.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2.painos. Helsinki: Libris.
- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Myy enemmän myy paremmin. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13 - 14 painos., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004 Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö- Helsinki
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Dark.
- Koskinen, P., Alasuutari, P, & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotler, P. 2005. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi - luo, voita ja hallitse markkinointia. Porvoo: WSOY.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia anna asiakkaan ostaa. 2008. Helsinki: Gummerus.
- Rope, T. 1998. Business to business - markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Ruusuvuri, J. & Tiittula, T. 2009. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Jyväskylä: Gummerus.
- Sarasvuo, J. & Jarla, P. 1998. Myynnin korkeajännitys. Juva: WS Bookwell.
- Suutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vuokko, P. 1994. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

### Julkaisemattomat lähteet

- Myyntijohtaja. 2011. Haastattelu 28.8.2011. Yritys Oy. Espoo
- Toimitusjohtaja 2011. Haastattelu 10.5.2011. Yritys Oy. Espoo

## Kuvat

Kuvio 1: Myyntiprosessin ydinvaiheet (Roune & Joki-Korpela. 2008, 54 - 55).....	9
Kuvio 2 Syvän kosketuksen markkinointi osana Yritys Oy:n myyntiprosessia .....	10
Kuvio 3: Syvän kosketuksen markkinoinnin viestinkulku .....	12
Kuvio 4 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme. 2004, 14)19	
Kuvio 5 SWOT-analyysi Syvän kosketuksen markkinoinnista .....	29

## Liitteet

### Liite 1: Haastattelun teemat

#### Tutkimuksen teemat

1. Yrityksen myyntiprosessi
2. Myyntihenkilön merkitys yrityksen myyntityön kannalta
3. Yrityksen myyntiprosessin ulkoistaminen

#### 1. Kuvaile yrityksenne myyntiprosessia.

- Kuinka pitkä myyntisykli yrityksessänne on?
- Kuinka pitkä myyntisykli yrityksessänne on keskimäärin?
- Montako tapaamista myyjä keskimäärin käy ennen kaupan päättämistä?
- Millaisia erityispiirteitä näet toimialallanne uusasiakashankinnan suhteen?
- Mitkä ovat suurimmat pullonkaulat myynnissänne?
- Kuinka paljon myyjänne käyvät uusiasiakas- tapaamisissa viikoittain?
- Kuinka paljon tapaamisia teillä pitäisi olla viikoittain? Toteutuuko se?
- Kuinka myyjänne etsivät uusia potentiaalisia asiakkaita?
- Kuinka paljon tarjouksista kotiutuu?

#### 2. Kuvaile yrityksenne myyntihenkilöitä.

- Millaisia myyjiä lähtökohtaisesti etsitte yritykseenne? (Koulutus, persoona, ominaisuudet, osaamisalueet)
- Millaisia haasteita teillä on rekrytoinnin suhteen?
- Millaisten keinojen avulla seuraatte myyjien kannattavuutta?
- Auditoitteiko myyjän toimintaa asiakkaan luona?
- Kuinka paljon koulutatte myyjiä?
  - a. Kuinka varmistatte myyjän valmiudet tehdä työtään?
- Kuinka uuden myyjän rekrytointi ja perehdys tapahtuu?
  - a. Kauan uuden myyjän rekrytointi keskimäärin kestää?

#### 3. Miten näet mahdollisuuden ulkoistaa kokonaisvaltaisesti myyntityönne? (myyntiprosessinne kaikki vaiheet?)

- Voisitko kuvitella, että ulkoistaisitte koko myyntiprosessinne ulkoiselle palveluntarjoajalle?
- Mitä asioita koet myynnin ulkoistamisen eduiksi ja mitä haitoiksi?
- Mitä asioita pitäisi tapahtua jatkossa, jotta myynnin ulkoistaminen olisi kohdallanne mahdollista?