

## **Many to many -myynnin tunnuspiirteet**

Sanna Pykäläniemi





<b>Tekijä</b> Sanna Pykäläniemi	
<b>Koulutusohjelma</b> Myyntityön koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Many to many -myynnin tunnuspiirteet	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 10
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Characteristics of many to many -sales	
<p>Tässä opinnäytetyössä pureudutaan many to many -myyntityylin tunnuspiirteisiin. Työn tavoitteena on selvittää, mikä many to many -myynnissä on ominaista ja yleistettävää, miten sellaiseen myyntitilanteeseen valmistaudutaan ja mitkä kyseisen myyntityylin vahvuudet sekä haasteet ovat. Lisäksi tutkitaan eroja yksilömyyntiin verrattuna.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään myyntiprosessia ja siihen vaikuttavia myyjän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti myyntiprosessin onnistumiseen. Myyntiprosessi käsitellään neljän päävaiheen kautta, joita ovat myyntitilanteen avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja kaupanteko. Lisäksi esitellään myös esimerkiksi myyjän oman asenteen ja valmistautumisen merkitystä.</p> <p>Myyntiprosessin käsittelyn jälkeen kerrotaan ryhmäytymisestä ja tiimiytymisestä, koska ne vaikuttavat many to many -myyntitiimien syntyyn. Many to many -myyntitiimille ominaista on neuvottelutaito, koska tällaista myyntityyliä toteutetaan isoissa tiimeissä vastaavanlaisen ostajatiimin kanssa ja työ on vuorovaikutusta ihmisten kesken.</p> <p>Teoriaosuuden lisäksi opinnäytetyötä varten tehtiin laadullinen tutkimus, joka keskittyi tekemään löydöksiä ja yleistyksiä many to many -myynnistä käytännössä. Tutkimus tehtiin haastatteleamalla Suomessa toimivia kuutta suuryritystä, joiden toiminta on kansainvälistä. Rajaus tutkimukseen tehtiin laadullisen tutkimusmenetelmän kriteereiden mukaisesti ja koskemaan ainoastaan suuryrityksiä, koska muuten havaintojen tutkimus olisi ollut liian laaja ja mahdollisesti epäselvä. Rajaus auttoi fokuksinnissa ja keskeiset havainnot löytyvät many to many -myynnin luonteenomaisuuksista. Many to many -myyntiä tutkitaan tässä opinnäytetyössä puhtaasti myyntityötä harjoittavien näkökulmasta, ei ostajien tai muiden ulkopuolisten. Tutkimustulokset on kerätty suoraan tätä työtä tekeviltä ammattilaisilta, jotka ammensivat tietoa omista kokemuksistaan.</p> <p>Keskeisimmät löydökset many to many -myyntityöstä löytyivät siinä toteutuvasta myyntiprosessista ja siihen valmistautumisesta, tekijöistä jotka vaikuttavat many to many -myyntitiimin syntyyn ja toimimiseen, yksilömyynnin sekä many to many -myynnin eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä, many to many -myynnin vahvuuksista ja haasteista sekä lopulta tämän myyntityylin kokemuksista, joita tutkimukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat. Many to many -myynti on monimutkainen prosessi, joka osallistaa useita henkilöitä niin myynti- kuin ostajapuolellakin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin alkuvuodesta 2017, tammi-maaliskuun aikana. Ajallisesti työ kesti noin kaksi kuukautta, kun ottaa huomioon ennakkovalmistelut, kuten opinnäytetyön aiheen ja aikataulun suunnittelun, itse työn kirjoittamisen ja tutkimuksen tekemisen sekä viimeistelyn.</p>	
<b>Asiasanat</b> Many to many -myynti, yksilömyynti, myyntiprosessi, tiimityö, neuvottelutaidot	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimus .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Myyntiprosessi .....	5
2.1	Myyntiprosessi .....	5
2.2	Myyntiprosessin vaiheet ja valmistautuminen.....	6
2.2.1	Avaus.....	7
2.2.2	Tarvekartoitus .....	9
2.2.3	Ratkaisu.....	10
2.2.4	Kaupanteko.....	11
2.3	Onnistuneen myyntiprosessin avaintekijöitä.....	12
2.3.1	Erottavuus kilpailijoihin nähden .....	12
2.3.2	Myyjän asenne.....	12
2.3.3	OEH.....	13
2.3.4	Tuotetuntemus.....	14
3	Ryhmä ja tiimi .....	17
3.1	Ryhmä .....	17
3.2	Ryhmästä tiimiksi .....	20
4	Neuvottelutaidot .....	23
4.1	Neuvottelu.....	23
4.1.1	Neuvottelutaidot .....	26
4.1.2	Mitä on hyvä neuvottelemineen?.....	28
5	Teorian yhteenveto .....	31
5.1	Perinteisen myyntityön tunnuspiirteet.....	31
5.2	Myyntiprosessi, tiimiytyminen ja neuvottelutaidot muodostavat many to many - myynnin viitekehyyksen .....	32
5.3	Teorian keskeiset havainnot.....	33
6	Empiirinen osa .....	35
6.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu .....	35
6.2	Menetelmävalinnat .....	38
6.3	Aineisto ja käytetyt analyysit .....	40
7	Tutkimuksen tulokset.....	42
7.1	Haastatteluvastausten jaottelu ja esittely.....	42
7.2	Many to many -myynnin tunnuspiirteet.....	44
7.3	Many to many -myyntiprosessi.....	47
7.4	Many to many -myynnin vahvuudet ja haasteet.....	50
7.5	Yksilömyynnin ja many to many -myynnin erot.....	53

7.6	Yhteenveto tuloksista .....	54
8	Pohdinta.....	58
8.1	Many to many -myynnin tunnuspiirteet.....	58
8.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	61
8.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	62
8.3.1	Tutkimuksen validiteetti .....	63
8.3.2	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	64
8.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	64
Lähteet	.....	67
Liite 1.	Haastattelurunko.....	70
Liite 2.	Haastateltavien luokittelu .....	72
Liite 3.	Opinnäytetyön tuotos .....	73

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö kertoo many to many -myynnistä ja sen tunnuspiirteistä. Vapaasti suomennettuna many to many tarkoittaa ”usealta usealle” -myyntityyliä, jossa hyvin tietyn-tyyppiset myyntitiimit myyvät isoja ratkaisuja vastaavanlaisille ostotiimeille. Tällainen myynti tapahtuu b2b-maailmassa ja useimmiten puhutaan suurista kaupoista, pitkistä sekä aikaa vievistä projekteista, joiden yksityiskohtia hiovat useat eri asiantuntijat ja koko prosessi on hyvin monivaiheinen. Aihetta tarkastellaan tutkimustyyppisen opinnäytetyön kautta tehtyjen haastatteluiden avulla rinnastaen sitä teoriaan.

Koko idea tähän opinnäytetyön aiheeseen lähti siitä, että kirjoittaja alkoi itse pohtimaan, mitä many to many -myynti oikeastaan on, mitä se tarkoittaa ja miten se toimii. Tämän lisäksi kirjoittaja alkoi pohtia, olisiko tällaisesta myyntityylistä löydettävissä yleistyksiä, joiden avulla aiheesta saisi kokonaisvaltaisen käsityksen. Tästä aiheesta ei ollut juurikaan suomeksi painettua, akateemista tietoa, joten siksikin tällaiselle työlle oli tilausta ja sen tulokset voivat olla merkittävässä roolissa aiheen oppimisen kannalta. Tässä opinnäytetyössä käykin ilmi, millaista tämä myyntityyli, many to many, on. Jotta lukija saisi aiheesta hyvän ymmärryksen, myyntityyliä peilataan yksilömyyntiin ja perinteiseen myyntiprosessiin, jotka myös tässä opinnäytetyössä esitellään. Tämän kautta koko many to many -myyntityyli rakentuu.

Tämä opinnäytetyö etenee siten, että ensiksi tutustutaan myyntiprosessiin neljän eri päävaiheen kautta ja siihen vaikuttavien, myyjälle tärkeiden ominaisuuksien ymmärtämisen kautta. Tästä siirrytään ryhmän ja tiimin muodostukseen, jotka luovat many to many -myynnille perustan. Many to many -myyntiä tekevät useat ihmiset isoissa tiimeissä vastaapuolen tiimin kanssa, joten on keskeistä tutkia teorian kautta, miten neuvottelutaidot tähän kuvioon liittyvät. Niitä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä teorian kautta tuoden esiin, mitä neuvottelutaidot oikein ovat ja mitä on neuvottelutaito. Nämä kaikki yhdessä luovat koko opinnäytetyön viitekehyksen, tietoperustan, johon tutkimuksen tuloksia peilataan ja lopulta kirjoittajan toimesta pohditaan.

Teoriaa tukemaan tätä opinnäytetyötä varten toteutettiin laadullinen tutkimus, joka tehtiin haastattelemalla. Haastatteluun rajattiin osallistumaan kuusi Suomessa toimivaa kansainvälistä suuryritystä. Tämä rajaus tehtiin siksi, että tutkimustuloksiin saatiin jokseenkin yhtenevää aineistoa. Rajaus jätti siis ulkopuolelleen pk-yritykset ja vain Suomen rajojen sisäpuolella toimivat yritykset. Perusteluina rajaukselle oli myös se, että kansainvälisesti toimivissa suuryrityksissä many to many -myyntityyli tunnettiin myös käsitteenä paremmin ja

esimerkiksi amerikkalaisista, tieteellisistä julkaisukannoista löytyi aihetta käsitteleviä artikkeleita. Kirjoittaja oli sitä mieltä, että näiden tietojen perusteella valituissa tutkimusyrietyksissä voisi olla oppeja siitä, miten ”isossa maailmassa” many to many -myyntiä toteutetaan ja siitä voisi kirjoittaja itse kuten myös suomalainen myyntikulttuurikin ottaa oppia. Opin ottaminen vastaan globaalilla tasolla vaikutti kirjoittajan mielestä hyvinkin hyödylliseltä keinolta kartuttaa tietoutta aiheesta.

## 1.1 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusosa suoritettiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluotos oli kuusi suuryritystä, joista jokaisesta tutkimukseen osallistui 1-4 henkilöä. Kirjoittaja koki, että olisi järkevää ottaa tutkimukseen mukaan yrityksiä, jotka toimivat b2b:n parissa ja ovat isoja yrityksiä. Näin ollen yrityksistä voisi saada aiheesta mahdollisimman laajan ja kattavana vastausperustan, joka kuvastaisi hyvin myös todellisuutta. Näiden haastatteluiden perusteella opinnäytetyöhön pyrittiin keräämään sellaisia tietoja, jotka olisivat uusia, ainakin kirjoittajalle itselleen, mutta myös yleistettäviä ja luotettavia.

Tutkimuksen tavoitteena oli päästä käsiksi siihen, millaista many to many -myynti konkreettisesti on. Tälle opinnäytetyölle asetettiin tutkimustyyppisen opinnäytetyön mukaiset tavoitteet, jotka esitetään pääkysymyksen sekä sille alisteisten alakysymysten kautta. Nämä kysymykset luokiteltiin ongelmiksi, joihin tutkimuksella haettiin ratkaisuja eli tässä tapauksessa vastauksia.

Opinnäytetyön pääongelma:

- Mitkä ovat many to many -myyntityylin tunnuspiirteet?

Pääongelman alisteiset alaongelmat:

- Miten many to many -myyntitilanteeseen valmistaudutaan?
- Many to many -myynnin vahvuudet ja haasteet
- Mitkä ovat yksilömyynnin ja many to many -myynnin erot?

Kirjoittaja halusi opinnäytetyölleen myös konkreettisia tavoitteita. Sellaisia, jotka loisivat tehdyille opinnäytetyölle jotakin syvällisempää merkitystä. Kirjoittaja halusi, että tämän opinnäytetyön tekeminen olisi hänelle itselleen antoisaa, opettavaista ja että hän oppisi sen tekemisen aikana. Hän halusi myös, että tämä opinnäytetyö olisi hyödyksi muillekin kuin hänelle itselleen, esimerkiksi sen hyödynnettävyyssarvon kautta. Tämä tavoite jalostui kirjoitta-

jan opinnäytetyöohjaajan ja myyntityön opettajan kanssa siihen, että tämä opinnäytetyö tulisi olemaan opetusmateriaalina Haaga-Helian ammattikorkeakoulun ratkaisumyynnin kursilla. Tähän tavoitteeseen kirjoittaja vastasi toteuttamalla opinnäytetyöstä vielä produktin, PowerPoint-esityksen, josta koko opinnäytetyön keskeiset tulokset ja päätelmät tulevat esiin (liite 3).

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Tietoperustasta siirryttäessä tutkimukseen, kirjoittaja havaitsi itse saman, mitä opinnäytetyöohjaajansa, myynnin opettajansa sekä kirjaston informaattikkokin; akateemista tutkimusta, kirjallista tietoa ja painettua sanaa many to many -myynnistä tai -myyntityylistä ei suomeksi eikä oikein englanniksikaan ole. Ilmiö on olemassa sekä Suomessa, että kansainvälisestikin, mutta informaattikkokin oli se käsitys, että aihe on kuitenkin kirjallisuuden näkökulmasta suhteellisen uusi eikä siitä siksi ole materiaalia paljonkaan saatavilla. Amerikkalaisia tieteellisiä julkaisuja aiheesta löytyy joidenkin kirjaston hakukanavien avulla, mutta sekin oli oikeastaan neulan etsimistä heinäsuovasta. Kaiken tämän perusteella kirjoittaja totesi, että tutkiakseen many to many -myynnin keskeisiä piirteitä, olisi se järkevää ja luontevaa tehdä many to many -myyntiä harjoittavien henkilöiden haastatteluilla. Lisäksi kirjoittaja halusi suorittaa haastattelun puolistrukturoidun haastattelumenetelmän mukaisesti, jotta ylimääräiset rönsyilyt haastatteluvastauksissa saataisiin karsittua. Menetelmävalinta mahdollisti sen, että kaikille haastatelluille henkilöille esitettiin samat kysymykset suhteellisen samassa järjestyksessä. Näin ollen vastauksia saatiin yhdelle haastattelukysymykselle mahdollisimman monipuolisesti ja omakohtaisesti. Tällä tavoin kirjoittaja pystyi myös tekemään vastausten perusteella perusteellista analyysia ja johtopäätöksiä.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tässä opinnäytetyössä liikutaan hyvin rajatuissa aiheissa, jotka rakentuvat many to many -myyntikäsitteen ympärille. Jotta lukukokemus olisi lukijalle mahdollisimman selkeä, tässä luvussa muutamat keskeiset käsitteet ”auki kuvattuina”.

- Many to many -myynti – kuten johdannon aluksi kuvailtiin; ”usealta usealle” -myyntityyli, jossa myyntitiimit myyvät ratkaisuja/palveluita vastaavanlaisille ostotiimeille
- Yksilömyynti – työ, jota yksittäinen myyjä suorittaa myyntityössä myyntiprosessin kautta

- Myyntiprosessi – tapahtumaketju, jonka avulla asiakkaalle saadaan myytyä haluttu ratkaisu/palvelu. Lähteestä riippuen pitää sisällään erivaiheita, mutta tässä opin- näytetyössä se esitellään neljän eri vaiheen kautta, joita ovat pelin avaus, tarvekar- toitus, ratkaisun esittäminen ja kaupanteko. Lisäksi myyntiprosessiin kuuluu usein myös kupanteon jälkeinen jälkihoito. Myyntiprosessin kulkukuvaus on myyjän apu- väline myyntityön onnistumiseen.
- Ryhmä + tiimi – ryhmä on spesifi joukko ihmisiä, jotka tekevät jotakin yhdessä. He tietävät, ketkä ryhmään kuuluu ja heillä voi olla samoja ominaispiirteitä. Tiimi on tii- viimpi ”yhteisö”, joka koostuu toisiinsa ja yhteiseen päämäärään sitoutuneista hen- kilöistä. Tiimi toimii usein myös itseohjautuvasti ja hyvää yhteishenkeä henkien.
- Neuvottelutaidot – niin elämässä kuin myyntityössäkin tarvittavia taitoja, joilla vas- tapuolen kanssa keskustelun kautta päästään yhteisymmärrykseen ja molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun.



## 2 Myyntiprosessi

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön kannalta keskeinen tietoperusta myynnistä. Siinä paneudutaan siihen, millainen myyntiprosessi oikeastaan teorian mukaan on ja millaisiin osioihin se jaetaan. Lisäksi tässä luvussa käsitellään myyntityötä tekevän myyjän työhön ja myyntitilanteen valmistautumiseen liittyviä tekijöitä, jotka edesauttavat onnistuneen myyntiprosessin läpiviemistä. Myyntiprosessin hallinta on perusedellytys many to many -myyntiön osaamiselle ja siksi sitä tarkastellaan tässä opinnäytetyössä lähemmin.

### 2.1 Myyntiprosessi

"Myyntiprosessin on oltava aina korkean tasalaatuinen. Myyntiprosessin pitää edetä valtakunnallisesti tai maailmanlaajuisesti johdonmukaisesti toimipisteestä ja myyjästä riippumatta. Korkean tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastytyväisyyteen ja se syntyy ennalta sovitusta rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta työssään noudattaa. Näin yritykseen syntyy yhteinen toimintatapa ja asiakas tietää aina, mitä saa." (Aalto & Rubanovitsch 2007, 30.)

"Kaupallinen menestys ei tule itsestään; se vaatii asiakkaan tilanteen ja haasteiden ymmärrystä sekä tehokkaan myyntiprosessin. Kuten huippu-urheilussa, tulosten saavuttamiseen tarvitaan jatkuvaa harjoittelua, hienosäätöä ja halua voittaa. Kun tavoitteena on kannattavuuden parantaminen, avainsanoja ovat asiakas, prosessi ja arvo." (Blomqvist 20.1.2014.)

Kuten Aalto, Rubanovitsch sekä Blomqvist osoittavat niin kirjan kuin bogitekstinkin muodossa, myyjän työ on eri vaiheiden harjoittamista ja toistamista, jotta haluttu lopputulos saavutetaan ja asiakkaan tyytyväisyys lunastetaan. He ovat nostaneet esille, että näitä toimia tehdään asiakkaan tähden, ei myyjän henkilökohtaisen glorian, osaamisen tai taitojen kartuttamisen takia. Myyjän tulee osata olla asiakasta varten ja siten olla aina valmis auttamaan häntä kaikin keinoin. Silloin kun myyjä auttaa asiakasta, hän todennäköisesti ratkaisee oman yrityksensä tuotteella/palvelulla asiakkaansa ongelman ja lopulta molemmat voittavat ja hyötyvät kaksisuuntaisesta suhteestaan. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 30, 33; Blomqvist 20.1.2014.)

Myyjän tehtävä yrityksessä on kärjistetyksi yksinkertainen: myydä yrityksen tuotteita/palveluita. Välimatka siitä, kun yritys on valmis myymään tuotettaan/palveluaan ja eurot lopulta kilahtavat yrityksen kassaan, on pitkä ja vaiherikas. Näitä välimatkan vaiheita ja tapahtumia kutsutaan myyntiprosessiksi. Jos myyntiprosessia ei toteuteta sen eri vaiheita huomioiden ottaen, se ei välttämättä onnistu. Siihen on syy, miksi myyntiprosessi on jaettu vaiheisiin; jotta osattaisiin ottaa huomioon asiakkaan kaikki toiveet, halut, tarpeet sekä jopa pinnan alla lymyilevät ja todelliset tarpeet. Myyntiprosessin vaiheet ovat ehdottomasti myyjän

etu, hyödyllinen työkalu, jonka avulla hän pääsee mitä todennäköisimmin tavoitteeseensa ja saa voitettua asiakkaansa luottamuksen. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 35-39; Aalto & Rubanovitsch 2007, 30-36.)

Myyjän vastuulla on luoda hyvä ja luottamuksellinen suhde asiakkaan kanssa, jotta asiakkaalla olisi turvallinen olo ja vahva halu tehdä myyjän kanssa yhteistyötä. Asiakasta tulee kunnioittaa ja hänestä tulee pitää hyvää huolta, myös ostotapahtuman jälkeen.

Myyntiprosessi käynnistyy, kun asiakas kokee myyjän luotettavaksi ja keskustelulla on jokin tarkoitus. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134-138.)

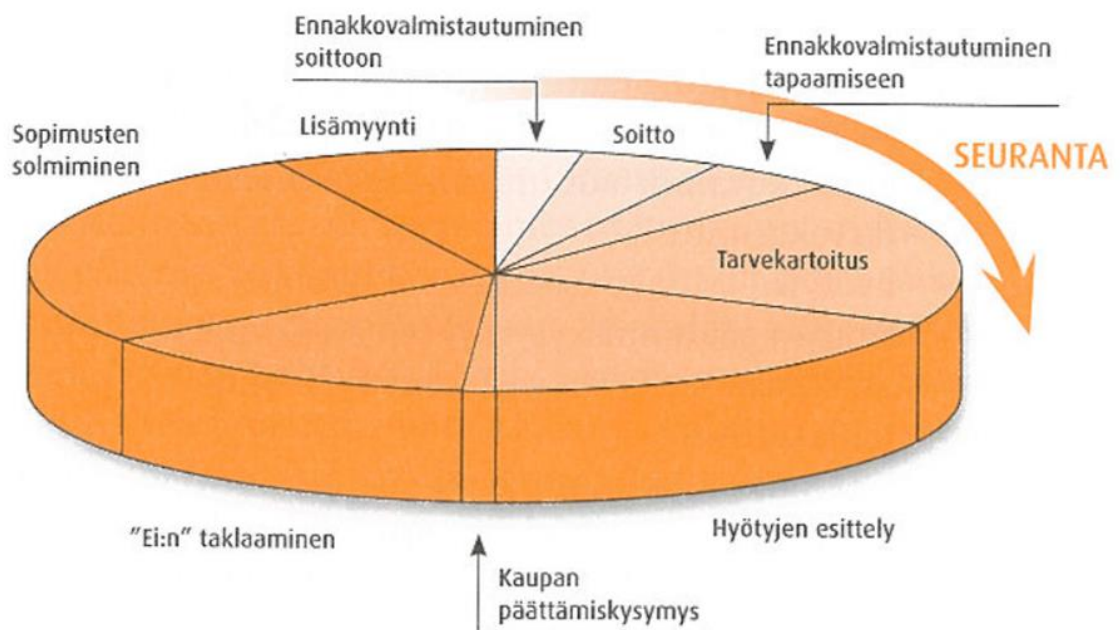
## 2.2 Myyntiprosessin vaiheet ja valmistautuminen

Myyntiprosessi jaetaan karkeasti eri vaiheisiin, joita noudattamalla voidaan saada aikaiseksi kauppaa, myyntiä. Tässä opinnäytetyössä esitellään myyntiprosessi karkeasti neljän eri perusvaiheen kautta, joita ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja kaupanteko, jotka kaaviosta nro 1 näkyvät.



Kaavio nro 1. Myyntiprosessi neljän päävaiheen avulla kuvattuna

Näiden neljän päävaiheen mukailminen jäsentää asiakastapaamista ja auttavat sitä kulkemaan kohti haluttua tavoitetta (Hänti ym. 2016, 134).



Kuva 1. Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35).

Myyntiprosessi jaetaan kuvan 1, "Myynnin ympyrän" mukaisesti yksinkertaistetusti eri vaiheisiin ja kaikkiin niihin menee oma osuutensa koko myyntiprosessin kestästä. Aalto & Rubanovitsch ovat esittäneet, että myyntiprosessiin valmistautumisessa menee noin kuudesosa myyntiprosessista ja tämän jälkeen suurimmat osiot, toisin sanoen aikaa vievimät osuudet ovat tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja kaupanteko. Kuvassa kohdat "hyötyjen esittely" ja "ei:n taklaaminen" ovat ratkaisun esittämisen osioita ja "sopimusten" solmiminen on kaupantekoa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 35, 42-44, 77-93, 122-125, 127-134, 149-150.)

Vahvaselkä kirjoittaa teoksessaan Asiantuntijan myyntitaito (2004, 142) miten myyntiprosessiin ja asiakastapaamiseen valmistaudutaan perinpohjaisesti. Hän alleviivaa, että "valmistautuminen on kaiken a ja o. Myyntineuvotteluun valmistautuminen hankkimalla perustiedot ja -valmiudet etukäteen on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta." Teoksessa Yrityksen asiakasmarkkinointi (Bergström & Leppänen 2009, 420-421) selitetäänkin, miksi juuri näin on: "hyvin valmistautunut myyjä luottaa itseensä ja esiintyy uskottavasti. Valmistautuminen säästää aikaa ja kustannuksia, ja myyntitulokset ja asiakkaiden palvelu paranevat." Teokset puhuvat samaa kieltä siitä, että valmistautuminen on tehtävä ja siihen on käytettävä aikaa.

Hyvä myyjä on hyvin valmistautunut asiakastapaamiseen mennessään. Myyjä tietää mitä on menossa asiakastapaamiseen tekemään ja hän on asettanut itselleen tavoitteet. (Rummukainen 2008, 28.) Myyjällä on niin henkiset kuin fyysiset tekijät kunnossa, eli hänellä on oikeanlainen "myyntiasenne" päällä. Lisäksi hänellä on kaikki tarvittavat materiaalit, muistiinpanovälineet ja esitysvälineet mukanaan. (Rummukainen 2008, 60-61.)

Seuraavana myyntiprosessin vaiheet läpi yksitellen ja hieman tarkemmin.

### 2.2.1 Avaus



Kaavio nro 2. Avaus myyntiprosessissa

Pelin avaus on koko prosessin kriittisin vaihe. Jo se, että pääsee tähän tilanteeseen, on vaatinut myyjältä hurjan määrän työtä etukäteen. (Hänti ym. 2016, 134-135.) Hänen on

tullut tutustua huolella asiakkaaseen, tämän liiketoiminnan historiaan ja nykytilanteeseen, kyseisen yrityksen toimintatapoihin sekä siihen, mitä asiakas tietää myyjäyrityksestä (Aalto & Rubanovitsch 2005, 42-43). Lisäksi myyjän on tullut tutustua huolella tarjoamaansa ratkaisuun ja sen sisällön sekä yrityksensä jatkuvaan parantamiseen tähtäävään toimintaan (Aalto & Rubanovitsch 2008, 19). Ja ennen kaikkea, myyjän on tullut ottaa selvää kilpailevista tuotteista/palveluista. Benchmarkingin myötä hän osaa argumentoida oman tuotteen/palvelunsa pätevyyden ja ymmärtää, mitä vaatii päihittää kilpaileva tuote ja kuinka se asiakkaalle esitetään. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 51; Rummukainen 2008, 46.)

”Energisiltä ihmisiltä ostetaan” (Hinkka 25.1.2016). Toni Hinkka kertoi Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa luennollaan huippumyyjästä ja hänen ominaisuuksista, joiden avulla kaikki alaan paloa tuntevat myyjät ja oppilaat voivat kehittyä huippuosajiksi. Hinkka neuvoi, että energia tarttuu ja innostaa. Siksi asiakastapaamisen avauksen on oltava energinen.

Myyjällä tulee niin sanotusti olla kaikki tekniset tiedot hallussa, ennen kuin hän voi lähteä asiakastapaamiseen. Jos myyjä ei ole valmistautunut huolella, kauppa voidaan hävitä jo alkuvaiheessa. Asiakkaalle saattaa syntyä valmistautumattomuudesta mielikuvia myyjän osaamattomuudesta, epäpätevyydestä, laiskuudesta, tietämättömyydestä, ammattitaidottomuudesta ja jopa ylimielisyydestä, jo ennen kuin myyjä on ehtinyt edes kunnolla aloittaa.

Myyjän tulee valmistautua huolella myös siihen, millaisen vaikutelman hän antaa itseltään; onko hän ajoissa paikalla, onko hänellä kaikki tarvittavat materiaalit mukanaan, onko hänen esityksensä visuaalisesti sekä paperilla kiinnostava, pystyvätkö kaikki tapaamisessa olijat seuraamaan esitystä ja kiinnostumaan siitä. Tarjoaako myyjä stimulaatiota aivoille ja pitääkö hän mielenkiinnon yllä, kuinka hän ottaa kontaktia asiakkaaseensa, ottaen huomioon erilaiset ihmistyytit. Asiakastapaamisessa ostajaosapuolella voi olla täysin erikäisiä, -taustaisia ja –asenteellisia ihmisiä, jotka voivat olla myös eri sukupuolta myyjän kanssa. Näitä asioita tulee pohtia hyvissä ajoin ennakkoon. (Hinkka 25.1.2016.)

Myyjä tiedostaa myös sen, kuinka hän oheisviestii. Hän tietää, kuinka hän käyttäytyy, elehtii, puhuu ja etenkin millä äänenpainoilla ja -vaihteluilla, onko hän kohtelias ja varma itsestään. Tapaamiseen tulee mennä arvokkaasti, varmasti, hymyillen, kaikkia huomioiden, reippaasti hyvällä tavalla innokkaasti. Myyjä katsoo syvälle silmiin ja seisoo ryhdikkäästi mukavissa sekä siisteissä vaatteissaan. (Hänti ym. 2016, 134-135.)

Avausvaiheessa annetaan siis ensivaikutelma siitä, mitä tuleman pitää. Luodaan kontakti, päästään vuorovaikutukseen, keskusteluyhteyteen ja osoitetaan, että myyjän kanssa kannattaa lähteä juttusille. Annetaan asiakkaan ymmärtää, että luvassa on jotakin sangen kiehtovaa ja asiakas hyötyy, kun hän kuuntelee myyjää ja lopulta käy yhteistyöhön hänen kanssaan. (Hinkka 25.1.2016.)

## 2.2.2 Tarvekartoitus



Kaavio nro 3. Tarvekartoitus myyntiprosessissa

Siinä missä myyntiprosessin avaus on pitkälti myyjän harteilla, on tiedon hankinnan eli tarvekartoituksen vaihe enemmän asiakkaan puhelua ja hänen kuuntelemistaan. Myyjän tulee osata kuunnella, mitä asiakas sanoo ja kertoo. Myyjän tulee ymmärtää myös kaikki se, mitä asiakas ei sano. Rivien välistä, asiayhteyksistä ja etukäteistietoja hyväksikäyttämällä myyjä voi päästä kokonaisvaltaiseen tietoisuuteen siitä, mitä asiakas todella tarvitsee. (Hänti ym. 2016, 138-140.)

Oikeita kysymyksiä esittämällä myyjä osoittaa olevansa fiksu ja ymmärtää asiakastaan (Hinkka 25.1.2016). Myyjällä tulee olla laaja repertuaari oikeanlaisia kysymyksiä, joilla päästä asian ytimeen. Hyvillä kysymyksillä varustettu myyjä pystyy ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan ja ohjata asiakasta huomaamaan, että juuri se, mitä asiakas tarvitsee, löytyykin hänen edessään olevalta myyjältä. (Hänti ym. 2016, 140-146.)

Sanotaan ja on tutkittukin, että ihmisistä on ihanaa puhua itsestään (Tamir 7.5.2012) ja bisnesmiehistä on ihanaa puhua bisneksensä (Pitkäpaasi 1-3/2016). Ostajaosapuolen on oletettavasti helppoa puhua siitä, mitä heidän yrityksensä tarvitsee. Myyjän tehtävänä on tässä kohtaa hyvä hyödyntää tätä tietoa ja kirjoittaa ylös kuulemansa, avainsanoja sekä kaikki se tärkeä tieto, mitä koko prosessiin tarvitaan. Se osoittaa ammattitaitoa, kuuntelutaitoa, tilannetajua sekä ymmärrystä ja kunnioitusta asiakasta kohtaan. Myöhemmässä vaiheesta tästä on myyjälle apua, kun hän palaa muistiinpanojensa äärelle. Myyjä voi myös käyttää psykologisen vaikuttamisen keinona asiakkaan käyttämiä sanoja, jotka hän on kirjoittanut muistiin, jolloin asiakkaalle tulee tunne, että häntä ymmärretään. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 77-78; Pitkäpaasi 1-3/2016.)

Neuvoja tarvekartoituksen tekemiseen ja myyjän kuuntelutaidon harjoittamiseen on monia erilaisia. Yleisimpiä lienevät Teoksessa Myy enemmän, myy paremmin” esitetty ”kysy, kuuntele, älä oletta” sekä teoksessa Myynnin kultainen kirja ”ihmisellä on kaksi korvaa, kaksi silmää ja yksi suu, käytä niitä siinä suhteessa”. Nämä sananlaskujen muotoon asetetut neuvot korostavat, että myyjän omat asenteet, ennakkoluulot ja arvailut eivät saa ottaa sijaa asiakaskohtaamisessa. Myyjän omat stereotypiat voivat helposti olla aivan vääriä ja johtaa ei-toivottuun kiusalliseen ja kauppojen kannalta negatiiviseen tilanteeseen. Jos myyjä ei tiedä, mitä asiakas on hakemassa, hänen tulee kysyä, ei olettaa mitään. Hyvä myyjä havainnoi, kuuntelee ja ajattelee enemmän kuin puhuu. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 90-91, Vuorio 2015, 51.)

### 2.2.3 Ratkaisu



Kaavio nro 4. Ratkaisu myyntiprosessissa

Kun myyjä on päässyt siihen vaiheeseen, että hän tietää, mitä asiakas haluaa, hän voi ehdottaa ratkaisua asiakkaan ongelmaan/tarpeeseen. Myyjä kertoo tarkasti, mitä on tarjoamassa ja on selkeä siinä. Tärkeää on muistaa artikuloida hyvin ja puhua rauhallisesti. Vaikka myyjä olisikin itse innoissaan tuotteesta/palvelusta, täytyy muistaa, että ei saa innostua liikaa. Hyvä into ja oma aito kiinnostus ratkaisua kohtaan on hyvä näyttää, sillä se lisää uskottavuutta, mutta vain tiettyyn rajaan asti. Liiallinen innokkuus saattaa kääntyä myyjää vastaan, jos se ei kohtaa asiakkaan tarpeita.

Ratkaisun esittämisen vaiheessa saadaan asiakas kiinnostumaan siitä, mitä yrityksellä on tarjottavana. Jos asiakas kiinnostuu, hänen ostohalunsa ovat ylimmillään ja saadaan aikaan kierre, joka johtaa lopulta vaivattomaan ostoon. Jos myyjä ei esittele asiakkaan saamia hyötyjä vaan tekee vaivaisen tuote-esittelyn, kiinnostus lopahtaa ja asiakkaalle ei enää saada myytyä edes yksittäistä tuotetta. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 39; 2007, 37-38.)

Asiakkaalle tulee esitellä tuotteen/palvelun ominaisuuksien lisäksi, mitä etuja hän ratkaisulla saavuttaa ja mitä hän hyötyy tarjotusta ehdotuksesta. Ratkaisun esittämisen vaiheessa käydään vuoropuhelua asiakkaan kanssa ja hänellä saattaa olla kiperiäkin kysymyksiä. Myyjän tulee osata vastata kaikkiin kysymyksiin asiantuntevasti ja positiivisesti.

Asiakasta voi jopa välillä kehua hyvistä kysymyksistä, vaikka ne olisivatkin toisinaan hankalia. On tärkeää luoda asiakkaalle tunne, että tarjottu ratkaisu on aukoton. ”Myyjän ei kannata pelätä asiakkaan esittämiä vastaväitteitä tai pitää niitä tyrmäyksenä. Ne kuuluvat kaupantekoon ja ostamiseen, myyjän ja asiakkaan prosessiin, eikä kauppa niihin välttämättä kaadu.” (Vuorio 2015, 149.) Asiakkaan niin sanotut vastaväitteet eivät siis välttämättä ole myyntiprosessille haitaksi. Ne saattavat tarkoittaa sitä, että asiakas reagoi myyjän esitykseen, hän voi olla kiinnostunut tuotteesta ja haluaa tietää siitä lisää. Asiakkaalla voi myös olla huonoja, aiempia kokemuksia ja ikäviä totuttuja tapoja, joiden perusteella tilanne saattaa tuntua väittelyltä. Asiakas saattaa joissakin tapauksissa kokeilla myyjän kantin kestävyyttä tai hän ei tosiasiaassa välttämättä ole edes tunnistanut omaa tarvettaan ja luulee, että myyjän käynti on turha (Vuorio 2015, 149-150).

Asiakkaalle tulee antaa sijaa keskustelussa, sillä jos hänelle jää mitään epäselvää tai jokin asia arveluttamaan, ei kauppooja synny. Myyjän pitää ymmärtää, että asiakkaalla tulee olla koko ajan hyvä olo, koska tunne määrää pitkälle. On sanottukin, että ihmiset eivät muista sitä, mitä teit heidän kanssaan, he muistavat sen, minkä tunteen herätit heissä. (Hinkka 25.1.2016; Pitkäpaasi 1-3/2016.)

#### 2.2.4 Kaupanteko



Kaavio nro 5. Kaupanteko myyntiprosessissa

Myyntiprosessi tähtää kaupantekoon, sopimukseen, yhteistyöhön. Myyjälle on täysin sallittua ehdottaa ostamista ja yhteistyötä. Asiakas saattaa jopa odottaa myyjän aloitetta kauppojen tekemiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 127-129; Hänti ym. 2016, 155.) Mielenkiintoinen tekniikka kaupantekoon tarjoillaan teoksessa The challenger sale (Adamson & Dixon 2011, 119-120). Sen mukaan asiakas tulee johdattaa niin pitkälle epätoivon partaalle sen suhteen, että hän on totisesti tajunnut olevansa miltei kykenemätön jatkamaan liiketoimintaansa, ellei sankarillinen myyjä nyt pelasta häntä jotenkin. Vasta siinä vaiheessa pantattu ratkaisu esitetään ja ollaan kuin sankareita asiakkaan silmissä järeän hienolla tuotteella/palvelulla.

Kaupanteko ei saa olla viimeinen kanssakäyminen, mitä myyjän ja asiakkaan välillä tapahtuu. Myyjän tulee pitää huolta siitä, että asiakas on saanut mitä halusikin ja että hän pärjää saamansa tuotteen/palvelun kanssa. Parasta on, jos asiakkaasta saadaan kanta-

asiakas, ja asiakkuus jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Silloin on osattu luoda oikeanlainen positiivinen kehä, jossa asiakas ostaa ja palaa aina takaisin sekä todennäköisesti suosittelee muillekin, jolloin yritys voi saada vieläkin lisää asiakkaita. Myyjä on silloin osannut luoda asiakkaalle lisäarvoa oston päälle ja hän on osannut myös luoda luotettavan suhteen asiakkaansa kanssa. (Pahkala 5.11.2013; Purovesi 30.8.2016.)

### **2.3 Onnistuneen myyntiprosessin avaintekijöitä**

Jotta edellä kuvattu myyntiprosessi onnistuisi, siihen vaikutta myös myyjän/myyjien henkilökohtaiset ominaisuudet sekä heidän suorittamansa toimenpiteet. Näitä tekijöitä voi listata loputtomiin, mutta tässä luvussa ne on rajattu käsittelemään myyntityössä yleisimmin puhuttuja aiheita, joita ovat erottuvuus, asenne, hyötyjen esittely asiakkaalle sekä tuotetuntemus. Näitä tekijöitä tarkastellessa saadaan käsitys siitä, mistä kaikista tekijöistä koko myyntiprosessi lopulta sen teknisten vaiheiden lisäksi muodostuu.

#### **2.3.1 Erottuvuus kilpailijoihin nähden**

Myyjän on tullut myös ottaa selvää markkinoista. Hän tietää, mitä kilpailevat yritykset tarjoavat ja millä keinoilla päihittää heidät. Benchmarking on erittäin tärkeää nykyisessä kilpailutilanteessa, jossa miltei pelkällä palvelulla voitetaan asiakkaat. Tuotteet ja palvelut voivat kilpailevissa yrityksissä olla niin samankaltaiset, ettei niitä erota mikään, ei välttämättä edes hinta. Silloin kyse on pelkästä henkilökemiasta, lisäarvon tuottamisesta ja oikeanlaisesta kaupankäynnistä. Pitää tietää, mikä erottaa juuri tämän ratkaisun muista markkinoilla olevista ratkaisuista ja mikä on juuri tämän ratkaisun parhaat kilpailuedut juuri tälle asiakkaalle. Tietoisuuden ja valmistautumisen avulla asiakkuuksia syntyy. (Allto & Rubanovitsch 2007, 13-17.)

#### **2.3.2 Myyjän asenne**

”Pelkkä asiantuntemus ei riitä, vaan asiantuntijamyynnin tulee olla määrätietoinen, tavoite- ja tulorientoitunut, ahne tekemään kannattavia kauppvoja ja sitkeä rakentamaan kannattavia asiakkuuksia pitkällä juoksulla”. Itsensä psyykkaaminen ja valmistaminen asiakkaan kohtaamiseen on jo puoliksi tehty työsuoritus. Mitä paremmin myyjä on tapaamisen ja omat tavoitteensa mielessään käynyt, sitä paremmin hän niitä toteuttaa. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Teoksessa Huippumyyjä -ominaisuudet & tositarinoita ohjataan myyjää harjoittamaan myyntiasennettaan. Asennoitumalla työhönsä päättäväisesti, päämäärätietoisesti ja itsevarmasti, myyjä voi kehittyä ja parantaa myyntiprosessin onnistumisen mahdollisuuksia.



Myyjän oman asenteen rakentavat muun muassa mielikuvaharjoitukset omasta osaamisesta ja sen tuomasta varmuudesta, onnistumisen tunne syntyneen kaupan johdosta, ylpeys omasta työstä, haasteiden asettaminen itselleen ja oma habitus ilmeiden, ryhdin ja myös askeleiden kautta. Tärkeää hyvän asenteen omaksumisessa on myös se, miten asiasta ajattelee. Jos joskus epäonnistuu, kannattaa se ajatella väliaikaisena takaiskuna, minkä ansiosta päästä negatiivisesta tilanteesta nopeasti eteenpäin eikä takaisku jää vaivaamaan liiaksi. (Rummukainen 2008, 140-141.)

Teos Oivaltava myyntityö – asiakkaana organisaatio vie myyjän asenteen vielä astetta korkeammalle tekemällä siitä yrityksen toiminnan kannalta tarpeelliseksi. Teos esittää, että ”oikea myyntiasenne on asiakaslähtöinen”. Asiakaslähtöinen asenne lähtee siitä, että ymmärretään asiakkaiden heterogeenisuus, oman kannustavan ja ystävällisen osaamisen merkitys ja näiden kautta asiakkaan tarpeiden ja ratkaisun kohtaaminen. Asiakaslähtöinen asenne luo pitkäaikaisia asiakassuhteita, merkittävää lisämyyntiä, luottamusta ja se ilahduttaa asiakasta. (Hänti ym. 2016, 97-99.)

### **2.3.3 OEH**

Lyhenne OEH tulee sanoista ominaisuus, etu ja hyöty. Asiakkaalle tulee kertoa tarjottavan tuotteen/palvelun ominaisuuksista, niinkin tarkasti ja juurta jaksain kuin asiakas haluaa. Asiakkaalle kerrotaan tämän myötä kustakin ominaisuudesta koituvat juuri ne asiakasta koskevat edut ja hyödyt. Asiakkaita on erilaisia ja kaikki hyödyt eivät merkitse kaikille asiakkaille samaa. Myyjän ammattitaito korostuu tässä kohtaa, kun hän osaa nostaa esiin vain ne tälle kyseiselle asiakkaalle tärkeät edut ja hyödyt. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 106-111; Hänti ym. 2016, 50-52.)

Alla olevasta taulukosta nro 1 nähdään esimerkkien kautta, mitä OEH tarkoittaa.

Taulukko 1. OEH-taulukko

<u>OMINAISUUS</u>	<u>ETU</u>	<u>HYÖTY</u>
Hajusteeton pyykinpesuaine	Tuotteella voi pestä myös allergisten ja herkkäihoisten pyykkejä	- Koko perheellä aina rai-kasta ja puhdasta päälle-pantavaa - Pyykit eivät haise pesuai-neelle - Pyykinpesijä säästää ai-kaa, kun kaikki pyykit voi pestä yhdellä kertaa
Autossa isot hevosvoimat	Auto kiihtyy salamannope-asti	Auto on turvallinen käyttää, koska se ei jää rekkojen alle esimerkiksi ohitustilan-teessa

### 2.3.4 Tuotetuntemus

Tuotetuntemus on myyjän työväline ja keino, jolla vakuuttaa asiakas. Tuotetuntemuksen avulla asiakas voidaan myyntikeskustelun aikana saada innostumaan tuotteesta/palvelusta, toisinaan yhtä paljon kuin myyjäkin on siitä innostunut. (Hänti ym. 2016, 147.) Tuotetuntemus ei ole pelkkää faktista tietoa, vaan se on myös asiakaspalvelua. Myyjä antaa asiakkaalle sitä, mitä hän haluaa; tietoa. Kun asiakas kysyy jotakin, myyjän on osattava vastata siihen. (Kilpinen 15.3.2016.)

Jos asiakkaalle tulee tunne, että hänelle ollaan myymässä jotakin sellaista, mistä myyjä ei edes itse tiedä kunnolla, ei hänkään halua sellaista. Sekin on problemaattista, jos asiakkaalle tulee tunne, että hänelle myydään tuotetta vain myymisen takia, koska asiakkaan kiinnostuksen kohteena oleva tuote on sillä hetkellä kampanjatuote. Turvallisuuden tunne siitä, että aina voi kääntyä myyjän ja yrityksen puoleen tuotteen/palvelun aiheuttamien päätä askarruttavien tilanteiden tai ongelmien kanssa, on ratkaisevan tärkeää koko myyjän ja asiakkaan sekä heidän edustamiensa yritysten yhteistyölle. Myyjän tulee vakuuttaa asiakkaansa siitä, että hän tuntee tuotteen ja seisoo sen takana. Kirjoituksen ”Kumpi ohjaa kaupankäyntiä - asiakkaan vai myyjän tarve?” mukaan asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttaa, kuinka vakuuttava myyjä myyntitilanteessa on, tuotetuntemuksensa kanssa. (Kinnunen 16.11.2015.)

Onnistuneissa tapauksissa asiakkaan vakuuttaminen synnyttää positiivista mieltä ja asennetta myyjää kohtaan. Tämä yksittäisen myyjän osaaminen muuttaa koko yrityksen kuvastamaan imagoltaan luottamusta ja ammattitaitoa. Myyjällä on suuri rooli kokonaiskuvan

muodostamisessa asiakkaalle. Hyvän tuotetuntemuksen omaavat myyjät ovat tehokkaita työssään; he saavat nopeammin aikaan tulosta verrattuna niihin, jotka joutuvat joka kerta tarkistamaan tietoja asiakkaan niitä kysytyä. Koko myyntiprosessi sujuu paremmin ja sutjakkaammin, kun kaikki "nippelitiedotkin" ovat hyvässä hallussa ja muistissa. Rainmakerin toimitusjohtaja on esittänyt viisauden, joka kiteyttää, mitä myyjä repertuaariinsa tarvitsee: "valmistelee hyvin, jotta voit improvisoida maksimaalisesti". Eli kun myyjällä on kaikki tieto ja tuotetuntemus myymänsä ratkaisun osalta hyppysissään ja jokainen asiakastapaaminen on erilainen, myyjä pystyy kuin pystyikin heittäytymään tilanteeseen sen vaatimalla tavalla ja improvisoida, osaten kuitenkin hommansa. (Kilpinen 15.3.2016.)

Tuotetuntemukseen ei riitä pelkkä tekniset tiedot. Pitää pystyä soveltamaan, sillä myyjä ei välttämättä tiedä, mihin kaikkeen asiakas ostamaansa tuotetta/palvelua haluaa käyttää. On tietysti olemassa yleinen oletamus siitä, mihin myytäviä tuotteita/palveluita käytetään, mutta asiakas on voinut keksiä sen lisäksi vielä jotain muutakin käyttöä tuotteelle/palvelulle. Myyjä ei saa siksi tehdä karkeita yleistyksiä vaan stereotyyppioita tule välttää. (Vuorio 2015, 102.)

"Älä tee tuoteoksennusta! Moni kokenutkin myyjä sortuu siihen, että yrittää kertoa kaiken tai ainakin liikaa ja epäoleellista. Kun yksi asiakas on ostanut tuotteen yhden ominaisuuden takia, toinen toisen ominaisuuden ja kolmas kolmannen, kauppa syntyy nyt varmasti, kun käyn kaiken läpi! Suurena vaarana tässä on, että asiakas tukehtuu tuotteeseen, tuoteominaisuuksiin, ei tiedä mitä tekee ja jättää siksi ostamatta." (Vuorio 2015, 102.)

Kirjoituksessa Pysyvä myyntimenestys listataan kolme tekijää, jotka vaikuttavat myyntimenestykseen. Ensimmäinen on tasapaino. Tasapaino oman persoonan ja käyttämiensä myyntimenetelmien välillä. Jokaisen myyjän tulisi tuntea itsensä ja sen pohjalta osata käyttää itselleen luonnollisesti sopivia tekniikoita ja vahvuuksia asiakastapaamisissa. Kun myyjä tuntee myös heikkoutensa, hän voi tietoisesti harjoitella niitä ilman, että käyttää niitä heti asiakastapaamisessa ja pilaa sillä mahdollisuutensa hyviin kauppoihin.

Toisena listassa on mukautuminen. Myyjän tulee tunnistaa ja tuntea asiakkaansa sen verran hyvin, että tietää, mistä naruista vedellä. Jos esimerkiksi huomaa, että asiakkaalla on laaja oman tilan tarve, ei silloin yritetäkään päästä asiakkaan viereiseen tuoliin istumaan. Annetaan asiakkaan hengittää, tehdään hänelle hyvä, mukava ja turvallinen olo, jopa fyysisesti, ja jatketaan omaa osuutta hieman etäämmältä. Joskus taas asiakas saattaa haluta istua ihan kylki kyljessä ja silloin niitäkin eleitä tulee osata tulkita. Keskeinen sisältö mukautumisessa kuitenkin on asiakkaan ymmärrys. Silloin voi edelleen olla oma itsensä ja toisen ymmärtäminen on sosiaalisen kompetenssin suurta kasvua.

Kolmantena listassa on hyvä tuotetuntemus. On huomionarvoista, että useat lähteet pe-  
räänkuuluttavat tätä taitoa (Kilpinen 15.3.2016; Vuorio 2015; Structogram 2016) Myynti-  
menestys saattaa olla pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin myyjä tuntee tuotteensa. Kun siihen  
osaamisen osaa yhdistää asiakkaan yksilölliset ostomotiivit, tarpeet ja käytösmallit, kä-  
destä löytyy avaimet hyvään myyntimenestykseen. (Structogram 2016.)

Asiakastapaamisen ja etenkin tuote-esittelyn aikana myyjän tulee olla tarkkana käyttä-  
mänsä kielen suhteen. Liika tekninen sanasto tai ammattislangi voi kariutua omaan nok-  
keluuteensa, sillä liiallinen sivistyssanojen käyttö ja ammattitermistö eivät ota kuulijaansa  
huomioon. Jos taas keskustelu on ostajan oman puhetyylin mukaista, mukaansatempaa-  
vaa ja vuorovaikutteista, mahdollisuudet myyntiprosessin etenemiseen toivotulla tavalla  
kasvavat. Myyjä ja asiakas ovat ikään kuin samassa veneessä, menossa kohti yhteistä  
päämäärää. Myyjä voi välillä nyökytellä ja antaa välikommentteja samaan tyyliin kuin asia-  
kas ja päinvastoin. Keskinäisestä samantyylisestä kommunikoinnista syntyy yhteenkuulu-  
vuuden tunne, jota myyjä voi hyödyntää. (Aalto & Rubanovitsch 2005, 39, 76, 92-94; Hänti  
ym. 2016, 38-44; Rummukainen 2008, 63-65.)

### 3 Ryhmä ja tiimi

Ryhmän muodostuminen on esiaste tiimiytymiselle ja näitä kahta ilmiötä tutkitaan tämän luvun kautta. Many to many -myyntityylille on ominaista se, että se koskee useita ihmisiä ja siksi myyntiprosessin lainalaisuuksien lisäksi tulee tarkastella tiimityöskentelyn tietoperustaa. Ymmärtääkseen many to many -myyntiä ja -myyntitilannetta kokonaisuudessaan, pitää ensiksi ymmärtää ryhmän muodostuksen ja tiimityöskentelyn tietoperustaa. Tämän luvun tarkoituksena on käydä läpi näistä aiheista kerättyä akateemista tietoa.

#### 3.1 Ryhmä

"It is not similarity or dissimilarity of individuals that constitutes a group, but interdependence of faith." -Kurt Lewin (1948)

Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka toimivat tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Heillä voi olla yhteinen päämäärä, mutta silti ei ole taattua, että siihen kuuluvat ryhmän jäsenet luonnostaan tekisivät tasa-arvoisesti töitä tämän päämäärän eteen. Ihminen kuuluu jo syntymästään asti erilaisiin ryhmiin, kuten perheeseensä. Mutta kasvaessaan hän voi olla osa muita ryhmiä, esimerkiksi opiskelujen, harrasteiden ja järjestötoiminnan kautta. Ryhmälle tyypillisiä piirteitä ovat:

- koko
- tunnistaminen
- kuuluvuuden tunne
- viestintä
- säännöt
- päämäärä

Ryhmä muodostuu, kun joukossa on vähintään kolme henkilöä. Ryhmiä on eri kokoisia, mutta harvemmin ne ovat suurempia kuin 15 henkilön joukot. Tämän jälkeen puhuttaneen enemmänkin joukoista ja yhteisöistä.

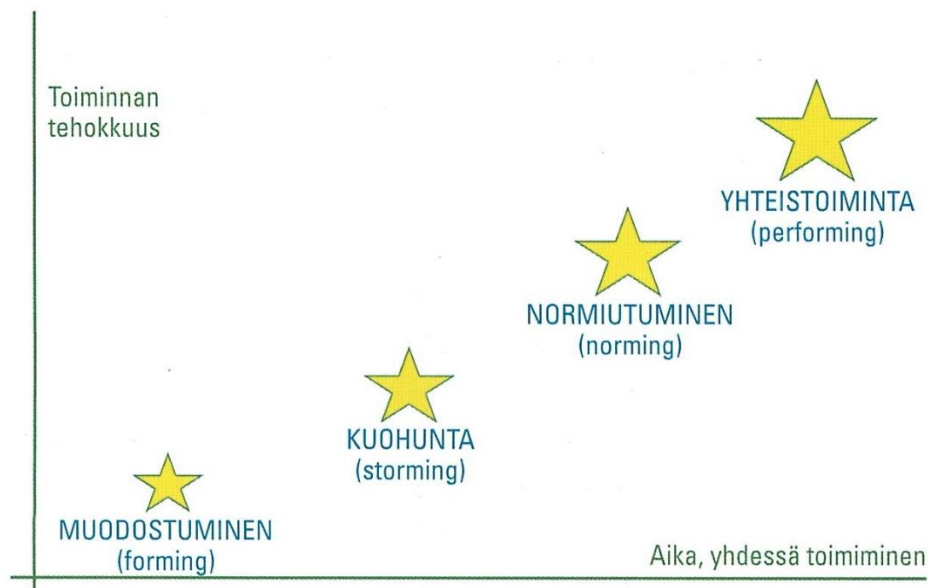
Ryhmään kuuluvat henkilöt tuntevat toisensa, he tietävät, kuka siihen kuuluu ja kuka ei. Määritelmiä eri ryhmille voivat olla esimerkiksi ryhmätyö koulussa, jolloin tiettyä työtä tekevät tietyt ihmiset ja vaikkapa työpaikalla tietty työryhmä, jossa yksilöt on laitettu yhteen tekemään jotakin tiettyä toimintoa. Lisäksi nämä henkilöt, jotka jossakin ryhmässä ovat, myös tuntevat kuuluvansa joukkoon. He tietävät, että he ovat osa kokonaisuutta, ryhmää, ja heidän roolillaan on merkitystä koko ryhmän toimintaan ja sen lopputulokseen.

Ryhmälle hyvin tyypillistä on viestintä, niin non-verbaalinen kuin verbaalinenkin. Ryhmällä voi olla omia tervehdyksiä, tunnuslauseita, toimintatapoja ja he viestivät toisilleen siten, että kaikki ryhmässä ymmärtävät mistä on kyse. Tämä ilmiö näyttyy siten, että ryhmän ulkopuolinen henkilö ei välttämättä tiedä, mistä on kyse tai mistä puhutaan, kun ryhmä kommunikoi.

Lisäksi ryhmän toimivuudelle tärkeää ovat yhteiset säännöt, normit toimintatavat, jotka ovat kaikille ryhmän jäsenille samanlaiset. Ryhmä voi esimerkiksi keskenään sopia, että tapaamiset alkavat aina tiettyyn kellonaikaan, ryhmän jäsenillä on tietyt tehtävät/roolit tai että nämä normit toistuvat ryhmän toimiessa pitkään yhdessä.

Ryhmän tärkein tehtävä on sen päämäärä. Ryhmää ei ole, ellei sillä ole tavoitetta, jonka eteen ryhmän jäsenet tekevät töitä. Päämäärä voi esimerkiksi olla jokin toiminnallinen tuotos, jonka ryhmä tuottaa, päätelmä tai esitys. (Kopakkala, A. 2011, 36-38; Tampereen yliopisto 2016.)

### Ryhmän kehitysvaiheet:



Kuva nro 2. Ryhmän kehitysvaiheet (Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009, 13)

Ryhmälle tyypillistä on, että se kokee tietyt vaiheet muodostuessaan toimivaksi kokonaisuudeksi. Ryhmä ei ala toimia ryhmälle ominaisesti välittömästi, kun ihmiset kootaan yhteen vaan se käy ensin läpi neljä perusvaihetta, jotka kuvasta nro 2 ilmenevät. Nämä vaiheet, ryhmän kehitysvaiheet ovat yleensä pääpiirteittäin samat, joskin poikkeuksia esiintyy eikä mikään ryhmä ole koskaan samanlainen. Kuitenkin yleistettävyyteen asti Rasila & Pitkonen ovat ryhmän muodostumista havainnoineet ja siitä voidaan esittää ryhmän muodostuminen jaottelun kautta.

Ensimmäinen vaihe on muodostumis- tai muototutumisvaihe. Tässä kohtaa ryhmän jäsenet eivät vielä tunne toisiaan eivätkä toistensa toimintatapoja. Ryhmän roolit ovat vielä hakusessa, mutta johtaja alkaa ottaa paikkansa. Kun johtaja alkaa nousta esiin, muut ryhmän jäsenet alkavat odottaa häneltä ohjeita ja jonkinlaisia neuvoja siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tässä ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa on tärkeää, että ryhmän jäsenet ovat kiinnostuneita toisistaan, he keskustelevat keskenään ja tutustuvat toistensa vahvuuksiin sekä erityisosaamisiin ryhmätyöskentelyn kannalta olennaisesti liittyvissä asioissa. Joskus tätä vaihetta voidaan kutsua myös ryhmän kuherteluvaiheeksi, sillä se viittaa siihen, että tutustutaan toisiin hyvässä hengessä, uteliaasti, kiinnostuneesti ja positiivisesti. (Rasila & Pitkonen 2009, 12-14.)

Toinen vaihe ryhmän muodostuksessa on kuohuntavaihe, jota myös konfliktivaiheeksi kutsutaan. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet hakevat omat paikkansa ryhmässä ja johdajuudestakin saatetaan kilpailla. Ryhmän jäsenet voivat muodostaa ryhmän sisällä omia niin kutsuttuja klikkejä, pienempiä ryhmiä, joissa he sitten tuntevat olonsa vahvaksi ja ehkä jopa arvostelevat ryhmän muita jäseniä. Tämän vaiheen riskinä on, että jokin tällainen klikki käyttää turhaan energiaa suhteiden selvittelyyn, arvostelemiseen ja syntipukin etsimiseen oikean työn sijaan. Jos näin käy, työnteko voi tuntua hyvin raskaalta, koko ryhmästä. Tällainen klikkien käyttäytyminen juontuu ryhmän sisäisistä erimielisyyksistä, näkökannoista ja ristiriidoista, jotka ovat nousseet tutustumisvaiheen jälkeen esiin. Pahin tilanne on se, että ryhmä jää jumiin tähän tilanteeseen eikä koskaan kehity eikä etene seuraavalle tasolle. Tärkeintä olisi, että tässä kohtaa ryhmän johtaja olisi ulkopuolinen kaikista klikeista, ohjaisi ryhmän jäsenet tekemään sekalaisesti toistensa kanssa töitä huomioisi, etteivät asiat suurensi vyöryvän lumipallon lailla. (Rasila & Pitkonen 2009, 15-16.)

Kolmas vaihe ryhmän muodostumisessa on normiutumisen vaihe, jota kutsutaan myös harmonian ja vakiintumisen vaiheeksi. Tällöin kaikki kuohunta ja suurimmat erimielisyydet ovat jääneet taakse ja ryhmän sisäinen roolijako on selkeä. Ryhmä on alkanut tuntea vahvaa yhteenkuuluvuutta me-hengen myötä. Ryhmä on voinut jopa alkaa ajatella, että sen kohtaamat haasteet ja ristiriidat ovat tulleet ryhmän ulkopuolelta, kuten muista ryhmistä, asiakkaista tai työpaikan johdon suunnalta. Ryhmä toimii nyt samanmielisesti ja tehokkaasti ja jopa ongelmatilanteita vältellen, jotta sen oma toiminta etenis. (Rasila & Pitkonen 2009, 16-17.)

Ryhmän muodostumisen neljäs ja viimeinen vaihe on nimeltään yhteistoimintavaihe, jota kutsutaan myös yhteistoiminnan, toteuttamisen ja tavoitteellisen työskentelyn vaiheeksi. tässä kohtaa ryhmä on oikeasti tehokas toiminnassaan ja myös ”enemmän kuin osiensa summa”. Kaikki ryhmän jäsenet ovat elementeissään, tuntevat toisensa kunnolla ja koko ryhmän yhteinen henki on salliva, kannustava ja se osaa hyödyntää sen sisältä löytyvää kykyä ja potentiaalia. Ryhmä osaa myös ratkaista eteen tulevat

ongelmat siten, että ne eivät hidasta yhteisen päämäärän saavuttamista vaan koko ryhmän kuluttama energia suuntautuu heille asetetun tehtävän suorittamiseen. Lisäksi ryhmän johtajan rooli on myös muuttunut siten, että johtajuuteen liittyvät erityistehtävät ovat ryhmän sisällä ymmärretty. Johtaja kuitenkin työskentelee ryhmän kanssa omine tehtäviensä lisäksi, mikä selkiyttää johtajan roolia ja hänelle kohdistettuja odotuksia. Ryhmän toiminta kukoistaa, sillä se saa tuloksia aikaiseksi, se kehittää uusia ja luo via ideoita, sillä on oma huumorinsa ja se on alkanut olla avoin yhteistyölle muun ympäröivän maailman kanssa. (Rasila & Pitkonen 2009, 17-18.)

### 3.2 Ryhmästä tiimiksi

"Omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erottaa tiiminryhmästä. Myös ryhmällä on tavoite tai päämäärä, mutta tiimillä tietoisuuden sitoutumisen aste on korkeampi." (Kopakkala, A. 2011, 39.)

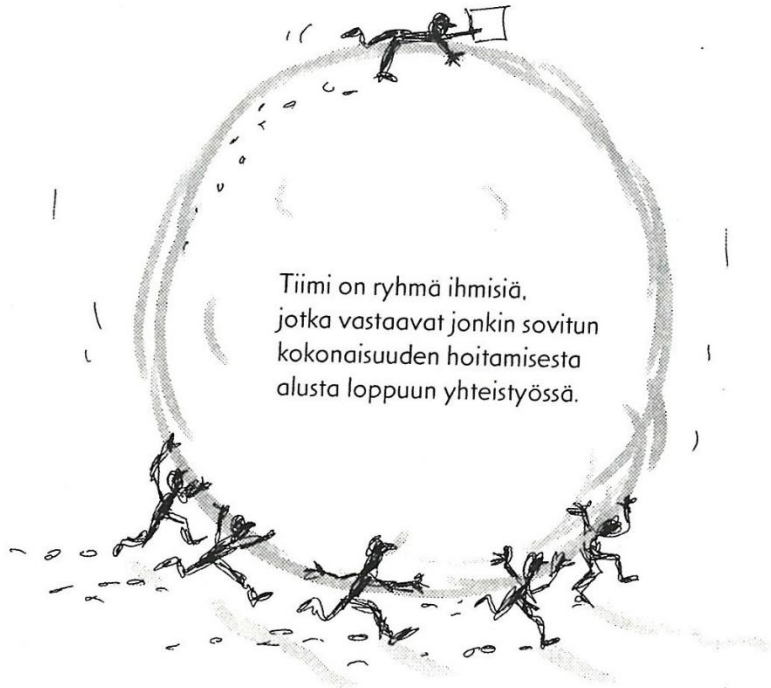
"A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable" (Katzenbach, J. & Smith, D. 1993, 45).

Kuten Katzenbach ja Smith tiimeistä kertovassa teoksessaan *The wisdom of teams – creating the high-performance organization* tiivistävät, tiimi koostuu pienestä ja sitoutuneesta ryhmästä ihmisiä. Kopakkalakin toistaa, että tällaisella joukolla, eli tiimillä, on yhteinen päämäärä, mutta he ovat toiminnassaan erityisen sitoutuneita toisiinsa ja ovat siksi eri asia kuin aiemmin määritelty ryhmä.

Spiik on määritelty tiimin sanana kolmella eri tavalla, aina edellistä syventäen, jotta sen varsinainen merkitys tulisi esille (Tulokseen tiimityöllä 2004, 39-40). Hän kuvailee, että tiimistä käytetään useita muitakin kuvailevia sanoja, kuten joukkue, solu tai työryhmä. Mutta kaikkein tiiviimmin kiteyttäen se tarkoittaa seuraavaa: "tiimi on itseohjautuva työryhmä". Kun tätä syvennetään, saadaan seuraava kuvaus: "tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat onkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä". Ja pidemmin selitettynä Spiik esittää tiimin seuraavasti: "tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovitujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä". Teoksen tekijä ehdottaakin, että jokainen tiimi voi esittää itselleen joukon erilaisia kysymyksiä, joilla se selvittää, onko se tiimi vai ei. Näitä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi "olemmeko työ- tai muu ryhmä, jolla on yhteinen vastuualue? Voiko se olla yhteinen? Onko meillä päämäärä? Toimimmeko itseohjautuvasti?" Koska tiimi ei ole käsitteenä eikä käytännössä mikään normi,



vaan kuten aiemmin luvussa nro ??? esitelty ryhmä, se on aina omanlaisensa. Siihen kuuluu eri määrä ihmisistä ja erilaisia vastuualueita, joita sen jäsenet jakavat kykyjensä mukaisesti. Usein tiimi hajoaa, kun sille asetettu työ valmistuu ja tämän myötä kyseisen tiimin jäsenet hakeutuvat/pääsevät uusiin tiimeihin ja kokoonpanoihin. (Spiik 2004, 39-40.)



Kuva nro 3. Tiimi (Spiik 2004, 40)

Tiimit poikkeavat ryhmistä siten, että niiden kokoaminen on tietoista päämäärähakuista toimintaa ilman sattumia ja arvontaa. Valintaperusteita tiiminjäsenten suhteen on erilaisia, kuten esimerkiksi erilaisuuksien hyödyntäminen tai jonkin yhteisen tekijän jakaminen tiimiläisten keskuudessa kuten jokin asiantuntijuus. Tärkeimpänä määrittäjän tiimin muodostamiselle on se, että tiimillä tulisi olla riittävät työskentelytaidot ja kyvyt ratkaista tiimille asetettu ongelma mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Teoksen Tiimit – avain uuden luomiseen kirjoittaja esittää myös, että tiimien muodostumista nykypäivänä auttavat myös erilaiset lomakkeet, joita yritysten työntekijät täyttävät. Lomakkeista ilmenneiden vastausten perusteella työntekijöistä saadaan selville erilaisia asioita, joiden perusteella työntekijä voidaan valita tiettyyn tiimiin. Kyselylomakkeissa voidaan esittää kysymyksiä, jotka paljastavat vastaajan persoonallisuuteen, käyttäytymiseen ja osaamiseen liittyviä seikkoja ja siksi niitä kutsutaankin psykometrisiksi mittauksiksi. (Heikkilä 2002, 43-44.)

Huusko lähestyy teoksessaan Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen? tiimin muodostamista kuitenkin hieman eri kantilta kuin Heikkilä. Huuskon mukaan tiimin koostamiseen vaikuttavat enemmänkin organisatoriset tekijät kuin psykometriset. Näitä tekijöitä Huuskon mukaan ovat:

- halutun tiimin tyyppi, kuten prosessi- tai projektitiimi
- tiimin autonomia
- valvonnan ja itseohjautumisen taso
- työn sujuvuus
- tiimin työn laajuus
- tiimin työn merkitys yritykselle operatiivisen suunnitelman ja strategian kannalta
- tiimin koko ja vaihtuvuus
- tulokset
- aikaraamit

Huusko toteaa, että tiimeistä on hyötyä yritykselle, kun niitä osataan analysoida oikein niin yrityksen johdon kuin tiimin jäsentenkin näkökulmista. Jos nämä kaksi näkökulmaa osataan yhdistää, työelämään saadaan tuotettua uutta kollektiivisuutta. (Huusko 2002, 65-66.)

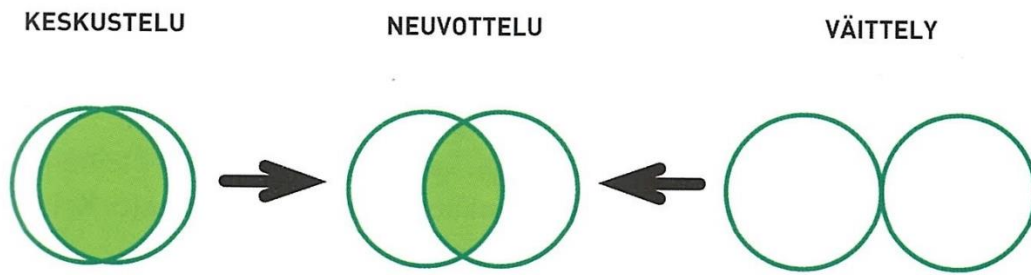
Tiimityöskentelyn onnistumisen ehtona on, että tiimillä on yhteinen tavoite. Se tarkoittaa sitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on yksi ja sama tavoite ei jokaisen tiimiläisen omia tavoitteita päämäärän saavuttamiseksi. Johdon tehtävänä on pitää huolta siitä, että tiimin tavoite on yhtenäisessä linjassa sen jäsenten käsitysten kanssa mutta myös koko organisaation tavoitteiden kanssa. (Huusko 2002, 82-83.)

## 4 Neuvottelutaidot

Myyntityössä on kyse keskustelemisesta ja asiakkaan kohtaamisesta. Asiakkaalle pyritään myymään ratkaisu, joka hyödyttää ja palvelee molempia osapuolia. Koska kyseessä on ikään kuin keino perustella myytävää ratkaisua, pitää myyjän osata sekä verbaliikan että psykologian keinoin vaikuttaa asiakkaan mielipiteen muodostukseen. Hyvällä neuvottelutaidolla myyjä ja myyntitiimi voi päästä haluamaansa tavoitteeseen, kuitenkin pakottamatta asiakasta siihen. Many to many -myynti vaatii myyntitiimin sisäistä keskustelua, mutta myös asiakkaan edustaman ostotiiminkin kanssa, joten hyvät neuvottelutaidot voivat olla valttikortti kaupankäynnissä.

### 4.1 Neuvottelu

Neuvottelu tarkoittaa sitä, että kahdella osapuolella on jotakin yhteistä käsiteltävää, keskustelun tasolla läpikäytävää ja johonkin päämäärään tähtäävää toimintaa. Teoksessa Neuvottelutaidon opas (2007, 12) neuvottelu määritellään vuorovaikutustilanteeksi, jossa siihen osallistujille yhteistä on jokin mahdollisesti problemaattinen tilanne, johon liittyy esimerkiksi ”näkemyseroja, etuja, hyötyjä, intressejä, motiiveja tai merkityksiä”. Teos opastaa, että pelkkä keskustelu ei ole neuvottelua, sillä neuvottelu on tietyssä määrin sitovaa, siihen on valmistauduttu huolellisesti ja siinä pyritään aina johonkin ratkaisuun, joka tyydyttää molempia osapuolia. Neuvottelun erityispiirteen ”tydyttävä sopimus” perään kuu- luttaa myös Schraner (2002, 12). Siinä missä Neuvottelutaidon opas -teoksessa esitel- lään neuvottelun tuntomerkkejä teorian ja akatemian kautta, Schranerin teoksessa Neu- vottelutaito – strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin, esittää asian jokseenkin ihmislähei- semmästä ja konkreettisemmasta näkökulmasta. Teoksessa sanotaankin, että ”neuvotte- lun lainmukaisuudet ovat aina samat, neuvottelitpa kaappaajien, elämänkumppanisi tai vaikean asiakkaan kanssa. Yrität aina tunnustella tietäsi mahdollisimman hyvään tulok- seen.” Lisäksi teoksen kirjoittaja kuvailee, että neuvottelua ovat vuorovaikutustilanteet esi- merkiksi elämänkumppanin kanssa ostoksista ja rahasta sekä työpaikan vuorovaikutusti- lanteet työhön vaikuttavista tekijöistä kuten palkka ja työaika. Keskeinen sanoma tulee molemmista teoksista esiin ja se on kompromissintekokyky, koska se on koko neuvottele- misen ydin.



**KESKUSTELU:** Tuloksena sosiaalinen yhteisymmärrys

**NEUVOTTELU:** Yhteinen intressi ja yhteinen jaettava

**VÄITTELY:** Voitto-tappio-asetelma

Kuvio nro 1. Neuvottelun eroaminen keskustelusta ja väittelystä (Vanha-Aho & Mäkelä 2007, 15)

Kuvio nro 1 kuvastaa, kuinka erilaisia vuorovaikutustilanteita keskusteleminen, neuvottelu sekä väittely keskenään ovat. Keskustelu on sitä, että molemmilla osapuolilla on asioista suurimmaksi osaksi yhtenevät mielipiteet eikä keskustelua välttämättä ole selkeää tavoitetta. Keskustelu voi olla päämäärätöntä, vaikkakin sosiaalisesti yhteisymmärrykseen päätyvää dialogia. Väittely taas on ääripää keskustelulle. Siinä yleensä toinen osapuoli on joko voittaja tai häviö. Molemmat osapuolet pyrkivät oman näkemyksensä avulla pääsemään tilanteen herraksi, mutta tämä aiheuttaa sen, että vastapuoli kokee joutuneensa häviäjän asemaan. Väittelyt ovat usein myös konfliktiherkkiä ja niissä saattaa olla tunnekuohuja. Schraner jopa kärjistää teoksessaan Neuvottelutaito – strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin, että konfliktitilanteiden vaikeudet syntyvät, kun jonkun on todella voitettava ja toisen täten hävittävä, sillä silloin lopputuloksena voi olla sota. Neuvottelu asettautuu näiden kahden toisistaan ääripäissä olevien vuorovaikutustilanteiden väliin. Neuvottelulle ominaista on, että siihen osallistuvilla osapuolilla on yhteinen intressi ja jokin jaettava asia, johon molemmat hakevat ratkaisua. Tärkeää on, että toista osapuolta kuunnellaan ja se otetaan huomioon. Neuvottelussa, jossa osallistujia on useampi kuin kaksi, on vaarana se, että kaikki eivät saa puheenvuoroa, vasta-argumentoitua tai esitettyä kaikkia asiaan kuuluvia näkökohtia. (Vanha-Aho, P. & Mäkelä, K. 2007, 14-16; Schraner, M. 2002, 12.)

Teoksessa Neuvottelutaito Schraner (2002, 15-168) on tiivistänyt neuvottelun kulun seitsemään askeleeseen, joita noudattamalla pärjää vaikeissakin neuvotteluissa, oli vastassa oma perheenjäsen tai asiakas. Nämä askeleet ovat seuraavanlaiset:

1. Analysoi neuvottelukumppanisi
2. Pyri tavoitteeseesi selkeällä strategialla
3. Vakuuta oikeilla perusteilla

4. Ota neuvottelusi johtoosi
5. Näytä valtas
6. Murra kaikki vastarinta
7. Pidä huolta sopimuksen noudattamisesta

Ensimmäinen askel vaatii sen, että neuvottelija tuntee vastapuolen. Tätä tulee analysoida ja pohtia, mitkä hänen motiivinsa, näkökantansa sekä argumenttinsa tulevassa neuvottelussa ovat. Lisäksi pitää myös ymmärtää, mitä vastapuolen neuvottelija odottaa sinulta, mitä hän haluaa käsitellä ja mitkä tiedot hänelle ovat tärkeitä. Kun neuvottelija on valmistautunut analysoimalla näitä tekijöitä ja tekemällä konkreettisia muistiinpanoja, vastapuoli ottaa sinut tosissaan ja näkee, että olet käyttänyt valmistautumiseen aikaa ja olet siksi kunnioitettava ammattilainen. (Schranner, M. 2002, 15-27.)

Toinen askel on strategian valitseminen neuvottelua varten omine tavoitteiden kautta. Neuvottelijalla pitää olla selvillä, mitkä hänen omat tavoitteensa neuvotteluun ovat. Riippuen tavoitteesta, strategioina neuvottelussa voidaan käyttää painostamista, väistämistä, myöntymistä, kumppanuutta tai kompromissia. Neuvottelijan pitää strategiaa valitessaan päättää, miten tärkeät hänen omat tavoitteensa ovat, mitä yhteisiä intressejä hänellä on vastapuolen kanssa ja millainen suhde sinulla on vastapuoleen sekä ennen että jälkeen neuvottelun. Nämä tekijät määrittävät pitkälle sitä, millainen on juuri mihinkin neuvotteluun sopiva strategia. (Schranner, M. 2002, 55-64.)

Kolmas askel on vakuuttaminen. Schranner painottaa, että ennen omia argumenttejaan olisi hyvä kuunnella vastapuolen argumentit ja vasta tämän jälkeen voi kertoa omat perustelunsa. Omia perusteluita tulisi olla niin vähän kuin mahdollista ja vahvin niistä tulisi esittää ensiksi. Vakuuttelulta katoaa pohja, jos neuvottelija latelee kaikki laatimansa argumentit. Vakuuttaminen onnistuu myös vetoamalla vastapuoleen tarpeisiin, käyttämällä hänen kieltään ja perusteluitaan saaden vastapuoli näkemään, että sinun perustelusi ovat tärkeämmät. (Schranner, M. 2002, 81-93.)

Neljäs askel neuvottelun kulussa on neuvottelun hallitseminen. Neuvottelijan tulee ymmärtää, että neuvottelussa joutuu sietämään stressiä, painetta erialisia hyökkäyksiä. Jos stressille antaa vallan, suorituskyky laskee nopeasti. Neuvottelijan tulisi ymmärtää, että lievää stressin tunnetta voi hyödyntää sen lisäämällä adrenaliinin tuotantoa kehossa ja tämän kautta neuvottelija voi olla täydessä suoritusvalmiudessa. Schranner tiivistää: ”pidä oma käyttäytymisesi kurissa, älä neuvottelukumppanin”, ”älä sorru hyökkäyksen kohdalla vastahyökkäykseen” ja ”pidä neuvottelu aina johdossasi”. (Schranner, M. 2002, 97-111.)

Viides askel vaatii oman aseman ymmärtämistä. Neuvotteluissa molempien osapuolten olisi hyvä olla samalla tasolla siten, että toinen ei ole ylempänä eikä alempana. Tunne siitä, että valta-asema on epätasapainossa, ei synnytä molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua eikä toinen osapuoli ota toista vakavasti. Suurin vaara tällaisessa asetelmassa

on, että neuvottelun toinen osapuoli uskoo pärjäävänsä ilman toista. (\*Schranner, M. 2002, 113-118.)

Kuudes askel tarkoittaa, että neuvottelun vastapuoli on saatava itsensä kanssa samalle puolelle. Vastapuoli pitää voittaa omalle puolelleen päättäväisesti, kuitenkin siten, että se ei näytä omahyväiseltä voitolta. Vastapuolta ei tule uhkailla vaan hänelle tulee osoittaa, että olette ikään kuin samassa veneessä, menossa kohti yhteistä päämäärää ja yhteisymmärryksessä. ”Kohtele neuvottelukumppaniasi kunnioituksella.” (Schranner, M. 2002, 141-145, 161.)

Hyvän neuvottelun viimeinen, setisemäs askel on sopimuksen noudattaminen. Sopimus tulee olla mielellään kirjallinen, jotta ylimääräiselle tulokinnalle ei jää varaa eikä sopimuksesta synny siksi uusia kiistoja tai neuvotteluja. Etenkin ryhmäneuvottelutilanteissa sopimuksia saatetaan personoida lausahduksella ”voit luottaa minuun”. Tämä ei kuitenkaan kannata vaan on järkevää vastata tuoden oma ryhmä esiin, esimerkiksi ”kyllä, me luotamme teihin”. Luottamus syntyy teoista, jotka seuraavat tehtyä sopimusta. (Schranner, M. 2002. 163-167.)

#### **4.1.1 Neuvottelutaidot**

Neuvottelutaitoja tarvitaan kaikessa myyntityössä. Kyseessä on geneerinen taito, joka on myyntityön kannalta äärimmäisen tärkeä osa koko myyntiprosessia. Asiakkaan kanssa voi joutua neuvottelemaan useastakin sopimuksen yksityiskohdasta tai sitten yhdestä isommasta, kuten esimerkiksi hinnasta. Näihin tilanteisiin myyjän/myyjäyrityksen edustajiston on hyvä valmistautua. Hyvillä neuvottelutaidoilla on merkitystä, kun myyjäyrityksellä on tietyt tavoitteet liiketoiminnalleen, sillä silloin he todennäköisesti pystyvät pitämään tavoitteistaan kiinni ja tekemään haluamanlaistaan liiketoimintaa.

Vanha-Aho ja Mäkelä (2002, 114-116) ovat nivoneet yhteen taitoja, jotka jokaisen hyvän neuvottelijan olisi hyvä osata, ymmärtää ja sisäistää. Näitä taitoja ovat taulukossa nro 2 näkyvät tekijät.

Taulukko nro 2. Neuvottelutaidot mukaillen Vanha-Ahoa ja Mäkelää (2002, 114-116)

Neuvottelijan henkilökohtaiset ominaisuudet	Neuvottelun vuorovaikutus	Neuvotteluprosessin taitaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• itsetuntemus</li> <li>• vahvuudet ja heikkoudet</li> <li>• kyky asettua vastapuolen asemaan</li> <li>• kuuntelutaito</li> <li>• valmistautuminen</li> <li>• kokemus</li> <li>• virheet ja oppiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• käsitys, stereotyyppiat</li> <li>• suhteellisuus yksilöllistä</li> <li>• sanaton viestintä</li> <li>• sopeutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neuvottelun johtamistaito</li> <li>• neuvottelun kulun ennakoiminen</li> <li>• analysointi</li> <li>• lintuperspektiivi</li> <li>• jälkiarviointi</li> </ul>

Teoksen tekijät painottavat, että hyvä neuvottelija tuntee itsensä ja siten myös omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Neuvottelija myös ymmärtää, miten kehittää heikkouksiaan ja toisaalta myös, miten käyttää hyväksi jo hyvin osaamaansa, eli vahvuuttaan. Jokaisella on käsitys siitä, millainen on ja miten toimii. Kuitenkin, tämä käsitys saattaa olla erilainen kuin se, jonka puolinen sinusta näkee ja miten hän sinut kokee. Hyvä neuvottelija tietää tämän ja on tehnyt töitä sen eteen, että nämä molemmat mielikuvat täsmäävät. Teoksen tekijät ovat sitä mieltä, että tällainen ymmärrys ja minäkuvan suhteuttaminen edesauttavat yhteistyön rakentumista. Lisäksi neuvottelijalla ominaistaitoihin tulee kuulua hyvä kuuntelutaito ja kyky asettua vastapuolen neuvottelijan asemaan. Pitää ymmärtää, mitkä hänen tavoitteensa, perustelunsa ja ajurinsa neuvotteluun ovat. Tällä tavoin neuvottelija itsekin tiedostaa vastapuolen vaatimuksia ja niiden oikeutuksia. Kaiken a ja o on kuitenkin hyvä valmistautuminen neuvotteluun. Neuvottelija on tehnyt kotiläksynsä, mutta vaikka tosielämässä virheitä sattuisikin, niistä opitaan ja saadaan kokemusta. Kokemuksen kautta neuvottelutaidot nimenomaan kehittyvät, sillä harvoin neuvottelut sujuvat aivan kuten neuvottelija on etukäteen suunnitellut. Tilanteet muuttuvat ja niihin on sopeuduttava. Pitkä kokemus takaa neuvottelijalle varmuutta ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin.

Hyvät neuvotteluvuorovaikutustaidot ovat sitä, että ymmärtää jokaisen yksilön kokevan asiat eri tavoin. Toiselle kallis on halpa ja toiselle matala on korkea. Kaikki riippuu siitä, mistä perspektiivistä katsotaan, millainen käsitys vastapuolella on ja millainen hänen arvo maailmansa on. Neuvotteluun vaikuttaa hyvin pitkälti neuvottelun asialista, mutta myös kaikki se, mitä ei sanota ääneen. Sanaton viestintä on jopa merkittävämpää kuin puhuttu viestintä, mistä myös Turun sanomat (28.7.2009) sekä Kevin Gore ovat samaa mieltä

(23.11.2016). Neuvottelijan ilmeet, eleet, katseet, liikehdintä, tilan- sekä ajankäyttö kielivät neuvottelijan todellisista ajatuksista, tuntemuksista ja asemasta sekä reagoinnista vasta-neuvottelijan viestintään. ”Kaikkea käyttäytymistä voidaan pitää viestintänä.”

Neuvottelutaitoja kartuttaa myös koko neuvotteluprosessin osaaminen ja johtaminen. Hyvä neuvottelija ymmärtää tekijät, jotka vaikuttavat neuvottelun kulkuun ja osaa kontrolloida niitä. Teoksen tekijät ovat sitä mieltä, että neuvottelun kulun ennakoiminen voi toimia pelinomaisesti käytännön tasolla. Neuvottelija vahvistaa pragmaattista osaamistaan suunnitellen erilaisten neuvottelutaktiikoiden käyttämistä ja niiden syy-seuraussuhteita. Omasta neuvottelustaan on myös hyvä saada havaintoja esimerkiksi lintuperspektiivin kautta. Jos neuvottelija näkee suorituksensa videolta tai hän saa joskus seurata neuvottelutilannetta niin sanotusti tarkkailijan roolista, hän voi tehdä havaintoja erilaisista neuvottelun ominaispiirteistä, rakenteesta ja käännekohdista. Itse ollessaan tilanteessa neuvottelija ei välttämättä rekisteröi näitä asioita, mutta ulkopuolelta katsottuna se on helpompaa. Neuvottelutaidot kehittyvät kuitenkin parhaiten jo käydyn neuvottelun pohjalta. Neuvottelijan tulee tarkastella koko neuvotteluprosessia kokonaisuutena sekä pieninä, jäsenneltyinä osioina. Näin neuvottelija oppii, mikä neuvottelussa oli hyvää ja mitä kehitettävää siinä oli ja myöhemmin hän voi käyttää näitä oppejaan hyödykseen tulevilla neuvotteluilla. (Vanha-Aho, P. & Mäkelä, K. 2002, 114-116.)

#### **4.1.2 Mitä on hyvä neuvottelemineen?**

”Jotta voit valmistautua hyvin neuvotteluun, tarvitset tietoa. Tietoa neuvottelukumppanistasi, hänen yrityksestään, työtovereistaan ja sosiaalisesta ympäristöstään. Jos odotat vaikeaa neuvottelua, tarvitset enemmän tietoa kuin neuvottelukumppanisi. Tiedot saat tekemällä perusteellisen analyysin, ennen neuvottelua ja sen aikana.” (Schranner 2002, 15.)



Taulukko nro 3. Hyvän neuvottelun kulmakivet Vanha-Ahoa ja Mäkelää mukailien (2002, 121-123, 125-132)

1	•Valmistautuminen
2	•Koalitiot
3	•Vetovastuu
4	•Roolitus
5	•Tulokset/päämäärä
6	•Prosessi
7	•Erityistilanteet
8	•Etiikka
9	•Taktiikka
10	•Viestintä

Hyvän neuvottelemisen kaava on tiivistettävissä neuvottelun keskeisten näkökulmien avulla ylläoleviin kymmeneen. Neuvotteluun ei voi mennä valmistautumatta. Osallistuesaan neuvotteluun pitää osata erottaa neuvottelun todelliset syyt, tietää siihen osallistuvat henkilöt ja heidän taustansa, tunnistaa neuvottelua koskevat menettelytavat ja taktiikat, mutta myös se, että tilanteet muuttuvat ja joustavuutta pitää silloin löytyä. Neuvottelun kulku saattaa joskus muuttua, jos neuvottelun osapuolet ovatkin erityisen yksimielisiä neuvoteltavista asioista. Tällöin vastapuolen kanssa voi rakentaa koalitioita, sillä uudet verkostot ovat aina uusi mahdollisuus merkittävään yhteistyöhön jatkossakin. Hyvässä neuvottelussa siihen osallisilla on erilaiset roolit, tärkeimpänä kuitenkin se kuka toimii neuvottelun vetäjänä. Tällöin hänen tehtävänä on pitää huolta siitä, että neuvottelun aihe on rajattu, neuvottelu ei rönsyile, sovittu ajankäyttö pitää, kaikki osalliset tulevat kuulluiksi ja varmistaa lopuksi mitä neuvottelussa on sovittu. Muitakin rooleja löytyy neuvottelusta, esimerkiksi oma työhistoria, ammatti, asema, persoonallisuus ja neuvottelutilanne luovat niitä. Neuvottelun sopimukset olisi hyvä olla neuvotteluun asetettujen tavoitteiden mukaisia.

Neuvotteluprosessi voi vaikuttaa hyvin pitkälti neuvottelun lopulliseen ratkaisuun. Prosessiin kuuluvat esimerkiksi ajankäyttö, argumentointi, yllätystekijät, neuvottelijoiden neuvotteluhalukkuus, tasapuolisuus ja vastapuolen kunnioitus, vallankäyttö, neuvottelun ilmapiiri ja neuvottelukäytännön noudattaminen.

Erityistilanteita voivat olla esimerkiksi yllättävät ristiriidat ja näkemuserot neuvottelijoiden välillä. Jos osapuolet ovat vaatimustensa kanssa toistensa ääripäissä, voi neuvottelussa

tulla ylilyöntejä, epärealistisia vaatimuksia, luottamuksen menettämistä, neuvottelun perustumista luuloihin, kömmähdyksiä, kiirehtimistä, neuvotteluiden katkeamista ja aikalisää. Hyvän neuvottelun etiikkaan kuuluu, että molemmat osapuolet ymmärtäisivät, että neuvottelu käydään yhteistyön parantamiseksi ja molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytämiseksi eikä vähiten siksi, että osapuolet voisivat lujittaa suhdettaan myönteisesti. Neuvottelun tulee olla luottauksellista, oikeudenmukaista, sitovaa, jatkuvuutta ja mainetta turvaavaa sekä yhteisymmärryksessä tapahtuvaa toimintaa. Neuvottelija tiedostaa, että tietyn neuvottelutaktiikan valitseminen on vaikuttamiskeino ja osaa siten käyttää juuri valittuun taktiikkaan sopivia keinoja esimerkiksi sanattoman viestinnän kautta. (Vanha-Aho, P & Mäkelä, K. 2002, 121-123, 125-132)

”Keep these key points in mind as you go through the 4D process of your negotiation:

- preparing for your negotiation will make all the difference
- until you create value, any price is too high
- be assertive on both the substance and the relationship
- when team negotiating, provide specific roles to individuals
- when emotions run high, stop focusing in the problem and start focusing on the people
- negotiating is an interactive activity, so you won't always do everything in a strict order
- effective negotiators don't just listen to words, they listen for what the other side really cares about
- be assertive with interests, flexible with options
- strive for a better deal for all parties as you get closer to final agreement
- when you get stuck, go back to underlying interests. Discipline, persistence, and patience will pay off.” (Lum 2011, 199-200.)

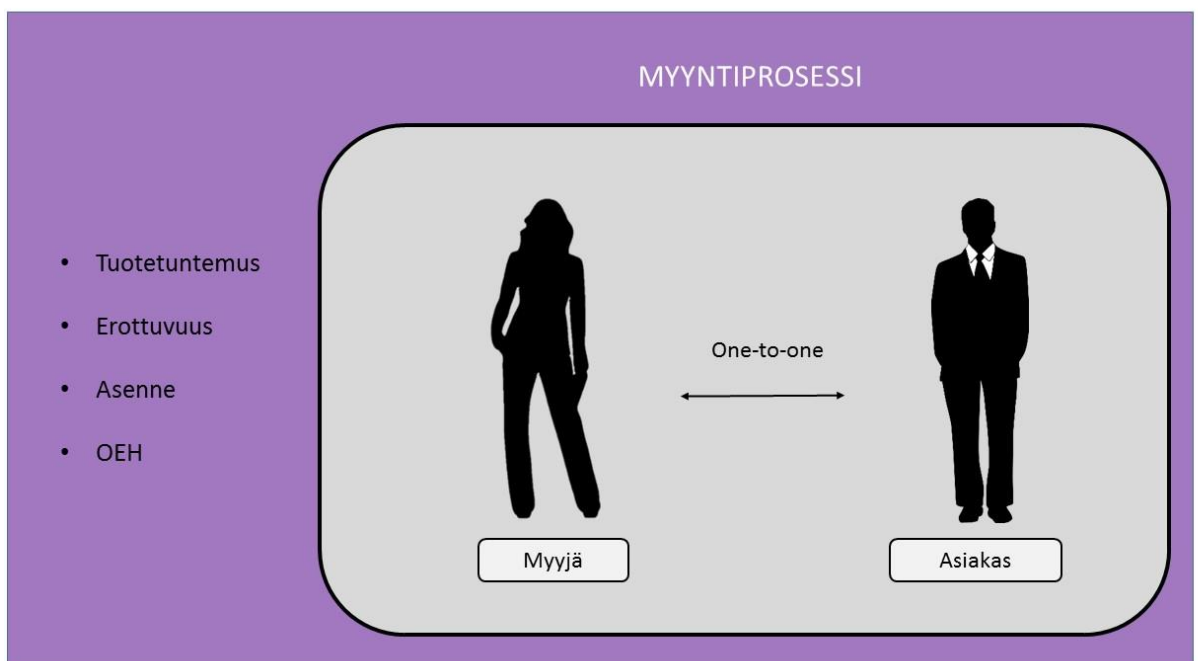
Many to many -myynnissä on tärkeää osata Lumina mainitsevat seikat, kuten valmistautuminen myyntitilanteeseen, arvon luomisen merkitys kaupalle, neuvottelutaidot, tilannetaju ja määrätietoisuus. Näitä tekijöitä noudattamalla työ kantaa hedelmää, Lumina summaa.

## 5 Teorian yhteenveto

Tässä luvussa tehdään yhteenveto käsitellyistä tietoperustoista myyntiprosessin, ryhmän ja tiimin sekä neuvottelun kautta. Luvun tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, miten nämä teoriat linkittyvät toisiinsa ja miksi. Ollakseen many to many -myynnin ammattilainen, pitää ensin ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat myyntiprosessiin, miten kyseinen tilanne rakentuu sekä mitä tällainen asetelma pitää sisällään. Kun tällainen alkuasetelma on ymmärretty, tulee many to many -myynnistä ymmärtää myös se, että sen onnistuminen vaatii myös tiimityöskentelytaitoja ja sosiaalista kompetenssia sekä neuvottelutaitoja. Tässä luvussa esitetyt kuvat havainnollistavat käsiteltyä teoriaa visuaalisesti ja siten yksinkertaistavat sekä kiteyttävät tässä opinnäytetyössä esitellyt teoriaosuudet. Tämä yhteenveto muodostaa koko opinnäytetyön viitekehyksen ja perustan, jonka avulla voidaan ymmärtää many to many -myynnin teoreettista koostumista.

### 5.1 Perinteisen myyntityön tunnuspiirteet

Luvussa 2 käsitelty myyntiprosessi ilmenee käytännössä kuvan nro 4 kaltaisesti, kun kyseessä on yksilömyyntitilanne. Tällöin kaupankäynti on kahden henkilön välistä vuorovaikutusta, johon vaikuttaa pitkälti myyjän yksilöllinen ote työhön.



Kuva nro 4. Yksilömyyntitilanne Gummessonin mukailen (2005, 24)

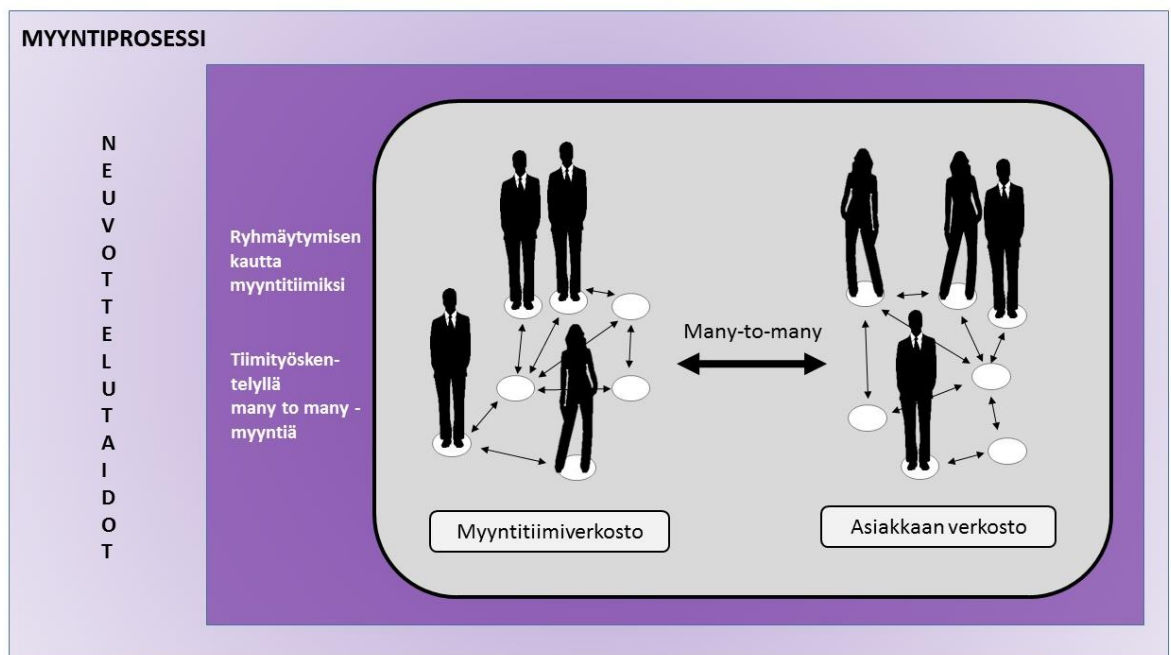
Myyjän ja asiakkaan välinen suhde on kahdenkeskinen ja siihen vaikuttaa yleisesti ottaen vain heidän keskinäinen interaktio. Siinä myyjä ja asiakas käyvät myyntiprosessin vaiheet läpi keskenään ja kaikki kauppa varten tapahtuva kommunikaatio toimii heidän välillään.

Tilanne voi olla formaaliudesta poikkeava, sillä usein myyjä ja asiakas tutustuvat prosessin aikana toisiinsa, jolloin aina ei tarvitse lähteä alusta asti kertaamaan prosessiin kuuluvia asioita, vaan osapuolet voivat olettaa toistensa jo tietävän ja muistavan kyseiseen kauppaan kuuluvia asianhaaroja.

Myyntiprosessin onnistumiseen vaikuttaa myyjän puolelta hänen oma henkilökohtainen asenteensa myyntityöhön, asiakkaaseen ja kaupantekoon. Tämän lisäksi myyjällä tulee olla tuotetuntemusta, tilannetajua kykyä selittää asiakkaalle, miksi hänen esittämänsä ratkaisu poikkeaa kilpailijoiden ratkaisuista ja mitä asiakas tästä hyötyy. Asiakkaalle on osattava luoda lisäarvoa, mikä tulee OEH:n avulla. (Luku 2.3.)

## 5.2 Myyntiprosessi, tiimiytyminen ja neuvottelutaidot muodostavat many to many -myynnin viitekehysten

Kun tarkastellaan tilannetta, jossa many to many -myynti toteutuu, pitää siihen lisätä muitakin tekijöitä kuin yllä on mainittu. Tilanne ei olekaan enää kahden keskistä vuorovaikutusta vaan monen henkilön välisiä suhteita, jotka kaikki vaikuttavat käsillä olevaan tilanteeseen, kuten kuva nro 5 osoittaa. Kuvaa tulkitaan siten, että many to many -myynti muodostuu myyntitiimiin osallistuvien henkilöiden henkilökohtaisista taidoista ja osaamisesta, mutta myös heidän oikeanlaisesta ryhmäytymisestä ja lopulta tiimiytymisestä. Tällaiseen tiimiin lisättäessä hyvät neuvottelutaidot ollaan teoriassa hyvän many to many -myyntiosaamisen äärellä. Liilan värisillä pohjilla olevat teoriat sisäistettynä ja käytäntöön mukaan otettuna muodostavat harmaalla pohjalla näkyvän many to many -myyntitilanteen sille ominaisten tunnuspiirteiden kautta.



Kuva nro 5. Many to many -myyntitilanne ja siihen vaikuttavat tekijät

Many to many -myyntitilanne poikkeaa yksilömyyntitilanteesta ja siihen tarvittavia taitoja tarvitaan jokaiselta prosessiin osallistuvalla henkilöllä. Yllä olevasta kuvasta nro 5 nähdään, että sekä myyntitiimin että ostajatiimin välillä on useita erilaisia suhteita, jotka vaikuttavat koko myyntitilanteeseen. Enää kaupankäynti ei ole kahden henkilön välistä neuvottelua vaan tilanteeseen vaikuttavat tiimien omat dynamiikat. Suhteiden kompleksisuus kasvaa, mitä enemmän osallisia tiimeissä on. Tällaisessa myyntityylissä esiin nousee kollektiivinen käsitys asioista yksilön individualistisen tieto- ja kokemusperustan sijaan.

### 5.3 Teorian keskeiset havainnot

Many to many -myyntitilanteen syntyyn vaikuttavat luvuissa 2, 3 ja 4 esitellyt teoriat myyntityön osaamisesta, tiimityöskentelystä sekä neuvottelutaidoista, jotka tiivistetysti kuvasta nro 6 käyvät ilmi. Kuvassa on kukin opinnäytetyön keskeinen teoriaosuus, kunkin osuuden tärkeimpien nostojen kera.



Kuva nro 6. Many to many -myynnin tunnuspiirteet teorian kautta

Myyntityön ja myyntiprosessin osaaminen tarkoittaa sitä, että myyntitiimi osaa käyttää hyödykseen myynnin työkaluja. Myyntiprosessiin kuuluu pelin avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen ja kaupanteko. Tällaiseen myyntiputkeen pääseminen on edellyttänyt myyntitaholta myös henkilöihin liitännäisiä taitoja, kuten oikeanlaista asennetta, tuotetuntemusta, etujen ja hyötyjen esittelyä asiakkaalle ratkaisun/palvelun ominaisuuksien sijaan sekä ymmärrystä omista erottuvuustekijöistä. Korostettuna ominaisuutena myyntityön ja sen prosessien hallintaan kuuluu valmistautuminen.

Tämän osuuden päälle liimautuu kuvan 6 keskimäinen ympyrä, tiimiytyminen ja tiimityöskentelytaidot. Ne tekevät many to many -myyntitiimistä yhden kokonaisuuden, jossa kaikilla sen osallisilla on oma paikkansa. Tiimi koostuu yhtenäisestä ja toisiinsa sekä päämäärään sitoutuneista yksilöistä ja se toimii itseohjautuvasti. Tiimi osaa hyödyntää sen sisäisiä taitoja, jotta tavoitteet saavutetaan.

Lopuksi osuudet nivoutuvat yhteen tiimin neuvottelutaitojen myötä. Many to many -myyntitiimi tarvitsee hyviä neuvottelutaitoja, sillä kyseessä on ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, kun myydään ratkaisua/palvelua asiakkaalle. Neuvottelutaitoihin kuuluvat neuvottelun tavoitteellisuus, jonka myyntitiimi on itselleen määritellyt. Lisäksi myyntitiimi osaa argumentoida esittämänsä myyntiehdotuksen. Se osataan esittää myös siten, että ymmärtää ostajapuolen historia, taustatekijät, lähtökohdat, nykytilanne ja tarve.

## 6 Empiirinen osa

Tämän opinnäytetyön empiirinen osio käsittelee koko opinnäytetyöprosessiin liittyviä teki-  
jöitä, kuten tutkimuksen suunnittelemista ja toteuttamista, opinnäytetyön aikataulua, valit-  
tua tutkimusmenetelmää ja opinnäytetyöhön käytettyä aineistoa. Luvussa perustellaan  
opinnäytetyötä koskevat päätökset ja ratkaisut ja osa esitellään myös visuaalisesti havain-  
noiden.

### 6.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Päätin toteuttaa koko opinnäytetyöprosessin kevään 2017 aikana, omassa aikataulussani.  
Räätälöin itselleni suunnitelman, jonka perusteella opinnäytetyön työstäminen alkaisi  
23.1.2017 ja olisi kaikkinsa valmis 19.3.2017. Halusin tehdä työn tehokkaasti, sillä up-  
poutuessani prosessiin saan paljon aikaiseksi. Myös se, että prosessi oli päällä ja ajatuk-  
set olivat tiukasti kiinni siinä, auttoivat minua paneutumaan aiheeseen yhä paremmin ja  
syvemmin. Tunnen itseni ja tiedän, että jos olisin päättänyt tehdä työni esimerkiksi puo-  
lessa vuodessa, olisi työn äärelle palaaminen aika ajoittain vienyt minulta ylimääräistä ai-  
kaa yrittäessäni muistuttaa mieleeni, mihin viimeksi jäin. Halusin siis toteuttaa työn yhtä-  
jaksoisesti ja siihen minulla oli myös mahdollisuus. Lukujärjestykseni Haaga-Helian am-  
mattikorkeakoulussa myös mahdollisti sen, että minulla oli kalenterissani väljyyttä ja opin-  
näytetyön tekeminen oli siksi ihan konkreettisestikin mahdollista.

Tämän ajatusmallin pohjalta rakensin itselleni aikataulun, kaavio nro 6, jonka hyväksyin  
opinnäytetyöohjaajallani Satu Harkilla. Aikataulu vaikutti realistiselta/toteutettavalta ja se  
hyväksyttiin ilman muutoksia. Sitouduin tähän aikatauluun ja päätin toimia sen puitteissa  
hyvinkin itsenäisesti koko prosessin ajan.



Kaavio nro 6. Aikataulu suunnitelmana ja toteutuksena

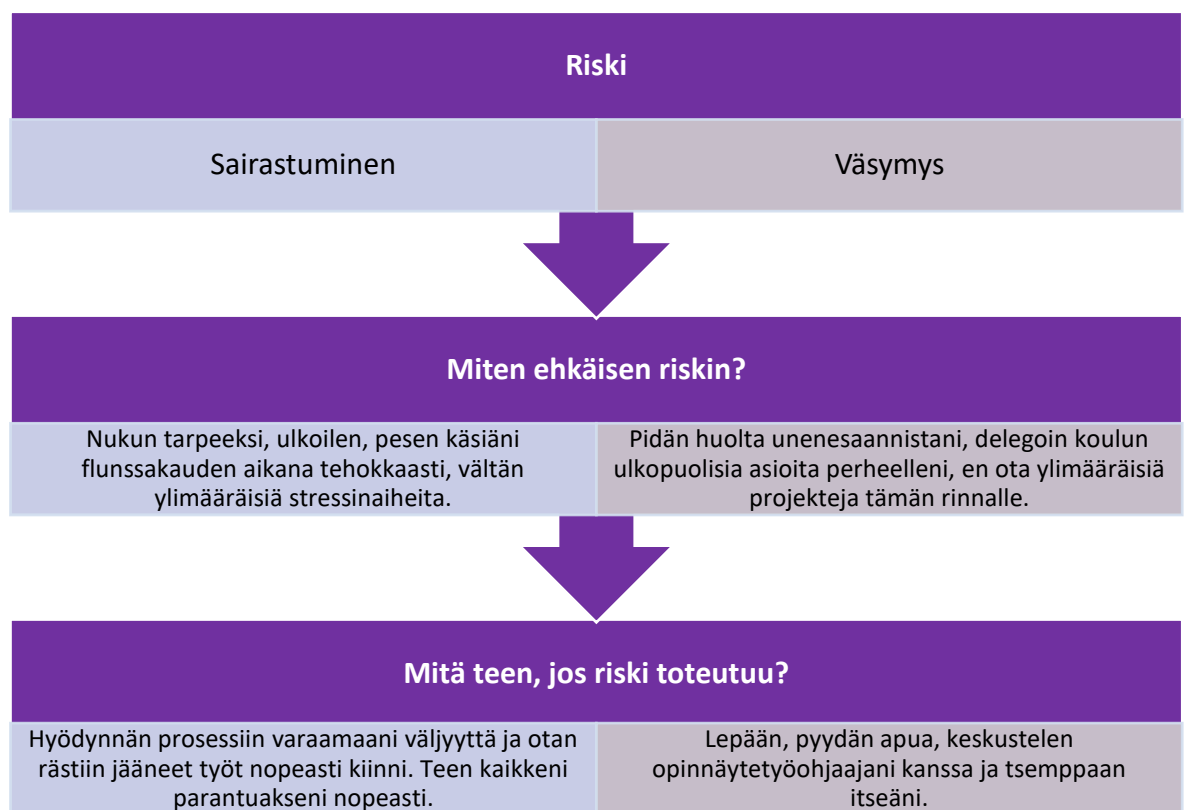
Aikataulu piti koko sen suunnitellun ajan. Tein aina kullekin viikolle määrätyn osion opinnäytetyöstä, myöhästymättä asettamistani määräajoista. Lisäksi hoidin tulevien viikkojen osioita jo edellisillä viikoilla etukäteen, mikäli sain silloisen viikon osion jo etukäteen valmiiksi. Koin opinnäytetyön työstämisen mielekkäänä prosessina ja kevään ykkösprioriteettina, joten sille järjestyi tarvittava määrä aikaa. Olen sitä mieltä, että jos jotakin suunnitellen ja sen julkisesti tällaisen taulukon myötä ilmoitan sekä opinnäytetyöohjaajalle esittelen, silloin siitä pidetään kiinni. Se ei ollut minulle vaikeaa, päinvastoin se jopa helpotti, koska kullekin viikolle oli omat tehtävänsä. Voitaneen siis todeta, että suunniteltu aikataulu oli vastaavasti myös toteutunut aikataulu.

Aikataulua suunnitellessa otin huomioon, mikä olisi realistista. Pidin huolen siitä, että aikataulussa ei ollut niin sanottuja pullonkauloja, eli että yhdellä viikolla olisi ollut liiaksi väljää ja toisella viikolla olisi ollut liiaksi tekemistä. Opinnäytetyöprosessiin kuuluvat vaiheet jakautuivat tasaisesti koko suunnitellulle ajanjaksolle. Tämän lisäksi tein itselleni viikkokohtaisen Excel-taulukon, jossa näkyivät myös muut samanaikaisesti suorittamani kurssit ja niistä koituvat suoritteet. Tämän avulla oli helppo seurata viikko viikolta, mitä tehtäviä ja kirjoitusosia tulisi milläkin viikolla kevään 2017 aikana suorittaa. Olen sillä tavalla järjestelmällinen ja orjallinen, että jos tällaisen suunnitelman teen, sitä myös noudatan. Tällainen suunnitteleminen oli mielestäni yksi koko opinnäytetyöprosessin hallinnan kulmakiviä, joka oli miellyttävä toteuttaa. Tämä myös poisti paineita ennakkoon, kun tiesin, ettei yksi-



kään viikko ole liian suuritöinen vaan täysin mahdollinen ja suoritettavissa. Toki oli tärkeää, että sama syke ja into opinnäytetyön tekemiseen säilyisi, mutta sen aspektin sain varmistettua sillä, että opinnäytetyön aihe oli riittävän mielenkiintoinen. Tässä tapauksessa aihe oli itselleni äärimmäisen mielenkiintoinen ja olin siitä koko prosessin ajan erittäin kiinnostunut, mikä näkyi myös vauhdikkaassa etenemisessä.

Riskienhallinta oli myös osa aikataulusuunnitelmaa. Listasi ylös suurimmat kokemani riskit, joiden vuoksi opinnäytetyö ei etenisi suunnitellusti. Tällä tavoin etukäteen mietittynä ja ennaltaehkäisemiskeinoja pohdittuani minulla oli varma olo prosessin aloittamisen kannalta. Tuli tunne, että tällä hetkellä arjessani tai opinnäytetyöprosessin aikana ei todennäköisesti ollut mitään liian järjestyttävää, mikä erityisesti hidastaisi työn valmistumista.



Kaavio nro 7. Riskienhallinta

Riskienhallintakaaviosta nro 7 löytyi ne tekijät, jotka koin suurimmiksi riskeikseni. Todennäköisin riski oli, että talven/kevään aikana yleensä jylläävät flunssaepidemiat voisivat koitua myös omaksi kohtalokseni. Kun käy koulua, jossa on tuhansia oppilaita, tartuntariski on suuri. Siksi mietin, mitä tehdä, jos sairastun ja se hidastaisi opinnäytetyön etenemistä. Selvää oli, että opinnäytetyön kirjoittaminen hidastuisi, mutta ei tyrehtyisi kokonaan, sillä aikatauluun oli varattu realistisesti töitä kullekin viikolle. Eli jos sairastuisi, niin seuraavalle

viikolle ei kertyisi liiaksi tehtävää. Ja näin itseasiassa tapahtuikin. Sairastuin prosessin alkuvaiheilla flunssaan, joka kesti useita viikkoja. Se ei kuitenkaan onneksi ollut niin paha, että kirjoittaminen olisi jäänyt tyystin. Pystyin jatkamaan opinnäytetyön tekemistä. Kahtena viikkona tiettyjen osioiden viimeistely venyi parilla päivällä seuraavan viikon puolelle, mutta se ei haitannut. Riskienhallinnan pohtiminen auttoi, sillä kuten kaavioon nro 7 oli kirjoitettu; sairastuin, mutta ymmärsin parantaa itseni levolla ja jatkoin suunnitelmani noudattamista.

Toisena riskinä oli väsymys. Opinnäytetyön tekeminen itsessään saattaa joskus olla uuvuttavaa ja väsyttävää, kuten myös muun elämän ja opintojen yhteen sulattaminen. Arjen pyörittäminen, opintojen sekä opinnäytetyön eteneminen voi olla normaalia arkea kuluttavampaa aikaa. Tämän halusin huomioida erityisen tarkasti, sillä minun on joskus vaikeaa sanoa ”ei” muihin projekteihin, liittyivätpä ne kouluun tai sen ulkopuolelle. Minun oli aikomus lukea omaksi ilokseni kahta uutta ja eri kieltä opinnäytetyön työstämisen aikana samanaikaisesti muiden kurssien kanssa. Lopulta järki voitti ja totesin, että oli parasta jättää kaikki ylimääräinen tekeminen sikseen, kun opinnäytetyöprosessi oli päällä. Kaikki ylimääräinen energia tuli nyt keskittää laadukkaan ja hyvän opinnäytetyön tekemiseen. Kieliä voi opiskella myöhemminkin, nyt oli priorisoitava.

Väsymys ja mielenkiinnon lopahtaminen ei päässyt iskemään tämän opinnäytetyön laatimisen aikana. Asiaa oli kuitenkin hyvä pohtia etukäteen, että mitä jos näin pääsisi käymään. Ehkäpä juuri ennaltaehkäisy toimikin siksi niin hyvin, koska pyrin pitämään kiinni unensaannistani ja vireystasoni ylläpitämisestä. Ajoitin myös opinnäytetyön työstämisen pääsääntöisesti sellaisiin vuorokauden aikoihin, jolloin olin virkeimmilläni. Toisinaan työtä piti työstää yön pikkutunneilla, mutta pääsääntöisesti se sujui niin sanotusti järkevinä virka-aikoina. Tämä oli itselleni hyvä tapa tuottaa opinnäytetyö.

## **6.2 Menetelmävalinnat**

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tietoperustan lähteinä niin kirjallisuutta, opintomateriaalia Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta, blogikirjoituksia, internet-lähteitä kuin myös haastattelua, haastatteluvastauksia ja -analyysia, myyntialan ammattilaisten kokemuksia ja havaintoja. Kirjoitettu tietoperusta perustuu tämän opinnäytetyön viitekehyksen lukujen 2, 3 ja 4 kohdalla pitkälti kirjallisuuteen, sillä näistä aiheista oli olemassa sekä suomen- että englanninkielistä materiaalia saatavilla. Kirjallisuus, jota tähän työhön käytettiin, löytyi etupäässä Haaga-Helian Pasilan toimipisteen omasta kirjastosta, mutta myös kaupunginkirjastosta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmuodoksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus, joka tarkoittaa laadullista tutkimusmenetelmää. Sen keskeisenä piirteenä pidetään ”todellisen elämän” kuvaamista, joka on monisyistä. Tällainen tutkimus pyrkii kokonaiskuvan muodostamiseen useista aiheita käsittelevistä osatekijöistä ja löytämään tosiasioita olemassa olevien väittämien sijaan. (Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013, 161.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on, että siinä ilmenee:

- kokonaisvaltainen tiedonhankinta, joka kootaan todellisista tilanteista
- ihminen tiedonkerääjänä, jolloin tutkija voi käyttää hyödykseen havainnointikykyään sekä erilaisia apuvälineitä, kuten lomakkeita
- analysointia, joka on induktiivista, mikä mahdollistaa aineiston yksityiskohtaisen tarkastelun
- tutkijan puolueettomuus; hän ei määrää sitä, mikä on tuloksissa tärkeää
- tutkittavien ”oma ääni”, kuten haastattelussa
- valikoitu joukko, jolloin kaikki tutkittavat liittyvät tutkimukseen tietyllä tavalla, ei satunnaisotoksella.

(Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä päämenetelmänä käytetään haastattelua (Hirsjärvi ym. 2013, 205.) Haastattelun etuna teoksen Tutki ja kirjoita kirjoittajat sekä teoksen Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004, 75) kokevat, että siinä voidaan joustavasti säädellä tiedonkeruuta tilanteen ja haastatteluun osallistuvien mukaan. Toisena etuna kirjoittajat pitävät haastattelun vuorovaikutuksellisuutta. Siihen on helppoa osallistaa ihmisiä ja tarvittaessa heitä voi kontaktoida myös jälkikäteen, jos tuloksien käsittelyssä on jotakin epäselvää tai tutkimustuloksia halutaan täydentää. (Hirsjärvi ym. 2013, 205-206.)

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia, kuten teemahaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, strukturoitu haastattelu, kysely- ja lomakehaastattelut. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että kaikille haastateltaville tehdään sama haastattelu suunnilleen samassa järjestyksessä, mutta kysymysten järjestys voi kuitenkin varioida haastattelutilanteen ja haastateltavan mukaan. Tällaista haastattelumenetelmää pidetään osittain järjesteltyinä ja osittain avoimena. (Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001, 47.) Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä muistuttaa teemahaastattelua, jossa esitetyt kysymykset pyörivät valitun teeman ympärillä ja ne esitetään kaikille haastateltaville (KvaliMOTV 2017.)

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus ja puolistrukturoitu haastattelu oli siis omiaan tämän opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä tietoja ei olisi saatu muilla tavoin esille. Tutkimuksen tuli olla laadullinen määrällisen sijaan, sillä tässä ei tutkittu esimerkiksi

sitä, miten paljon many to many -myynti tuottaa yksilömyyntiin verrattuna tai kuinka paljon myyjiä työskentelee tällä alalla. Tällä laadullisella tutkimuksella haluttiin tutkia nimenomaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat many to many -myyntityylin onnistumiseen ja mitä erityispiirteitä tästä kyseisestä myyntityylistä on havaittavissa.

Haastatteluihin valikoitui yhteensä kuusi isoa, Suomessa toimivaa kansainvälistä yritystä. Kaikki osallistuneet yritykset olivat äärimmäisen kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen aihepiiristä. Tutkimustuloksia haluttiin saada selville ja kirjoittajaa pyydettiin muun muassa esittelemään löydöksensä yrityksille suomeksi ja englanniksi sekä toimittamaan opinnäytetyön myötä syntynyttä dataa ja tietoa aiheesta yrityksille, jotta he voisivat koulutukseensa ja toiminnassaan tätä hyödyntää. Erityisesti kolme kuudesta haastatelluista yrityksistä olivat erittäin vahvasti mukana luomassa käsitystä many to many -myynnistä kaikenlaisilla lisäkommenteillaan aiheesta. Kuten mainittua, yritykset osallistuivat tutkimukseen oikein innokkaasti eikä kirjoittajan tarvinnut alkuunkaan pelätä, että haastatteluja ei saataisi järjestetyksi ja tämän myötä tutkimustulokset jäisivät vaillinaisiksi. Jokainen tutkimukseen pyydetty henkilö osallistui ja kolmesta yrityksestä tutkimukseen rekrytoitiin useampia vastaajia mukaan. Lisäksi neljä tähän tutkimukseen osallistuneista yrityksistä esittelivät tämän opinnäytetyön aiheen ja haastattelurungon omille tiimeilleen viikkopalaverissaan ja tätä kautta aloittivat keskustelun ja many to many -myyntityylistä omissa yksiköissään ja tiimeissään. Nämä neljä yritystä halusivat, että aiheesta keskustellaan avoimemmin ja heidän tiimeissään, jotta he voisivat kehittää toimintaansa edelleen eteenpäin.

### **6.3 Aineisto ja käytetyt analyysit**

Aineisto tarkoittaa tässä kohtaa tutkimuksesta ja tutkimustuloksista, eli haastatteluvastauksista syntynyttä aineistoa, jota kirjoittaja tutkimuksellaan sai. Aineisto kattaa kaiken sen, mitä haastatteluun osallistuneet haastateltavat ja yritykset antoivat kirjoittajalle tiedoksi. Lisäksi osa haastateltavista oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti lähetti kirjoittajalle sähköpostia, joissa he kertoivat vielä tarkemmin toimenkuvastaan, vastuualueistaan ja päätehtävistään many to many -myynnissä juuri heidän edustamissaan yrityksissä. Kirjoittajan mielestä tällainen aloitteellisuus ja taustojen lisätiedot olivat vain äärimmäisen hyvää lisämateriaalia tutkimukseen. Nämä saadut tiedot autoivat kirjoittajaa muodostamaan kokonaisvaltaista käsitystä siitä, millaista many to many -myynti Suomessa, kansainvälisessä suuryrityksessä oikein on.

Hyvän laadullisen tutkimuksen määritelmäksi on Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeien mukaan asetettu 5-8 henkilöä (Laine, K. 30.1.2017). Tämä tarkoitti

sitä, että kirjoittajan tuli suorittaa 5-8 henkilölle suunnittelemansa haastattelututkimus. Kirjoittaja päätti ottaa varman päälle ja osallisti tutkimukseensa heti kuusi yritystä, joista hän arveli saavan 1-2 vastausta per yritys. Toteutuessaan, vastauksia tuli enemmän kuin kirjoittaja olisi tarvinnut tai oli alun perin kuvitellut. Vastauksia tuli 1-4 kappaletta per yritys, yhteensä 14 kpl. Kaksi vastauksista tuli kirjoittajan suunnitteleman aikataulun jälkeen, mutta kirjoittajan iloksi näissä vastauksissa ei ilmennyt edellisten perusteella poikkeavia havaintoja, jotka olisivat muuttaneet kirjoittajan jo tekemää analyysia. Otanta oli siis yleistettävä ja vastausten perusteella kirjoittaja pystyi tekemään julkisesti esiteltäviä päätelmiä many to many -myynnistä ja sen tyypillisistä piirteistä. Aineiston määrä oli kattava ja hyvä.

Kirjoittaja teki havainnon, joka edesauttoi aineiston laadukkaaksi toteamista. Se havainto oli se, että ne vastaukset, joita tuli useampi samasta yrityksistä, olivat keskenään samankaltaiset. Kirjoittajan oli siis helppoa tehdä yhdelle yritykselle yksi yhtenäinen mielipide, jonka perusteella kirjoittaja pystyi vertailemaan aineistoa muiden tutkimuksessa käytettyjen vastausten kanssa. Matemaattisen kaavan ja keskiarvomääritelmien mukaan tämä tarkoitti sitä, että haastatteluvastauksia käytettiin ikään kuin keskiarvojen mukaisesti.

Kirjoittaja otti huomioon myös haastatteluissa ilmenneet poikkeamat ja ääripäät. Niiden perusteella kirjoittaja huomasi, että jokin seikka ollessaan toiselle yritykselle tärkeämpi kuin toiselle, oli se samalla osa koko many to many -myyntityylin perusteita.

Aineistoa koko opinnäytetyöhön hankittiin myös muitakin kanavia hyödyntäen. Niitä olivat:

- kirjallisuuslähteet
- kirjaston informaatikko
- kansainväliset tietokannat
- artikkelit, niin tieteelliset kuin ei-tieteelliset
- internetlähteet
- blogikirjoitukset
- opetusmateriaali Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta
- vierailija- sekä opetusluennot Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa
- kirjoittajan oma empiirinen kokemus ja ymmärrys opinnäytetyön aihepiiristä.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään valitun tutkimusmenetelmän avulla syntyneet tulokset. Näitä tuloksia tässä opinnäytetyössä ovat laadullisen menetelmän, puolistrukturoidun haastattelun avulla kertyneet vastaukset, jotka purettiin ja analysoitiin. Näiden haastatteluvastausten perusteella tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset löydökset ja seikat. Luvussa edetään esittelemällä ensiksi yritykset anonymisti, kuitenkin valottamalla liiketoiminnan laajuutta ja millaisia haastateltavia tutkimuksessa käytettiin. Tulokset tuottavat opinnäytetyön aineiston, joka perustuu opinnäytetyölle asetettuihin tutkimusongelmiin. Nämä ongelmat hakevat vastauksia siihen, mitkä many to many -myyntityylin tunnuspiirteet ovat, millainen kyseisen myyntityylin myyntiprosessi on ja miten siihen valmistaudutaan, mitkä myyntityylin vahvuudet ja haasteet ovat sekä miten tämä eroaa yksilömyynnistä. Luvun lopussa tutkimustulokset nivotaan yhteen esittämällä tutkimuksen keskeisimmät havainnot.

### 7.1 Haastatteluvastausten jaottelu ja esittely

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta eri yritystä, jotka toimivat jokainen Suomessa tehden kansainvälistä b2b-kauppaa. Kaikille yrityksille yhteneväistä oli se, että niissä tehtiin päivittäin many to many -myyntiä, yritysten liikevaihdot olivat huomattavan suuria ja henkilöstön määrä oli iso. Alla olevasta taulukosta nro 4 käy ilmi nämä mainitut luvut, mutta huomioitavaa on, että luvut olivat koko konsernin taseisia, ei yritysten Suomen jaoston tuloksia. Näin ollen voidaan päätellä, että esimerkiksi yrityksen A kaikki 2 700 työntekijää eivät työskennelleet Suomessa vaan eri lokaatioissa ympäri maailmaa tai että yrityksen F liikevaihto ei tullut pelkästään Suomen markkinoilta vaan sekin ympäri maailmaa.

Taulukko nro 4. Haastatteluvastausten luokittelu yrityksen liiketoiminnan perusteella

Yrityksen nimimerkki	Yrityksen liikevaihto	Yrityksen henkilömäärä	Perustamisvuosi	Kansainvälisyys
A	750 M€	2 700	1969	x
B	860 M€	2 900	1997	x
C	1,33 MRD€	3 500	1998	x
D	2,3 MRD€	7 830	1979	x
E	4,7 MRD€	9 300	1947	x
F	7,4 MRD€	68 000	1976	x

Yritykset jaoteltiin tässä opinnäytetyössä nimimerkkien A-F suojiin, anonymiteetin perusteella. Tällä tavoin luottamuksellisesti tehty tutkimus takasi puolueettomat ja rehelliset tulokset. Yrityksen A liikevaihto sekä henkilöstö olivat tässä vertailuryhmässä kaikkein pienimmät ja vastakohtaisesti yrityksen F liikevaihto ja henkilöstö olivat kaikkein suurimmat.

Muut yritykset näiden väliltä ovat nousevassa järjestyksessä edeten pienimmästä suurimpaan, kuten taulukosta 4 nähdään.

Yritykset olivat suuryrityksiä, mistä niiden statistiikkakin kertoi. Joukon pienin liikevaihto oli yrityksen A 750 miljoonaa euroa ja suurin puolestaan yrityksen 7,4 miljardia euroa. Lisäksi joukon pienimmän yrityksen A henkilöstö oli kaikissa sen toimintamaissa 2 700 henkilöä, kun taas suurimmassa yrityksessä henkilöstöä oli jopa 68 000 henkilön verran. Huomattavaa kuitenkin oli, että yrityksillä oli eri määrä toimintamaita. Kaikki yritykset eivät toimi esimerkiksi viidessä samassa maassa ympäri maailmaa, vaan niillä oli lokaatioita vaihtelevasti.

Yritysten iätkin vaihtelivat toisistaan; joukon vanhin yritys F oli ollut jo 70 vuotta toiminnassa, kun taas joukon nuorin yritys C oli toiminut 19 vuotta. Mistään uusista yrityksistä tai startupeista ei tässä tutkimuksessa ollut kyse vaan vakaata toimintaa harjoittavista yrityksistä.

Taulukko nro 5 kertoo, miten haastattelututkimuksen vastaukset jaoteltiin. Haastateltavia yrityksiä tässä tutkimuksessa oli siis yhteensä kuusi kappaletta. Näistä jokaisesta yrityksestä haastatteluun osallistui 1-4 henkilöä. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen, kahdenkeskisesti haastateltavan ja kirjoittajan välillä. Näiden olosuhteiden myötä kirjoittaja kuitenkin havaitsi, että saman yrityksen vastaajat vastasivat haastattelukysymyksiin hyvin samankaltaisesti, kuulematta toistensa vastauksia. Näin ollen kirjoittaja päätti tehdä yhden yrityksen haastateltavien vastausten perusteella tälle yritykselle yhtenevän mielipiteen ja tulkinnan asioista. Esimerkiksi yrityksestä A vastaajia oli neljä henkilöä, joten heidän vastauksensa esitetään tässä opinnäytetyössä yhtenä äänenä tälle kyseiselle yritykselle siten, että tutkimusvastauksia on tässä tutkimuksessa kaiken kaikkiaan kuusi.

Taulukko nro 5. Haastatteluvastausten luokittelu haastateltavien perusteella

Yrityksen nimimerkki	Haastateltavien lukumäärä	Haastateltavien ka. palveluvuodet	Haastateltavien tittelit/asetat
A	4	12v (19v + 12v + 10v + 7v)	Myyntijohtaja, vientipäällikkö, aluevientipäällikkö, vientimyyjä
B	1	4v	Palvelupäällikkö
C	3	14,5v (20v + 6v + 17v)	Suurasiakasjohtaja, suurasiakaspäällikkö
D	1	2v	Liiketoimintapäällikkö
E	2	23v (30v + 15v)	Kaupallinen johtaja, myyntijohtaja
F	1	13v	Myyntijohtaja

Taulukosta nro 5 nähdään myös, miten pitkään haastateltavat olivat kyseisessä yrityksessä työskennelleet, millä tittleillä sekä missä asemassa he haastatteluhetkellä tässä yrityksessä olivat. Työkokemusta juuri many to many -myynnissä oli kahdesta vuodesta

aina yli 20 vuoteen asti. Haastateltavien palveluvuodet olivat juuri kokemusvuosia many to many-myyntistä ja todellisuudessa haastatelluilla oli vielä pidempi työura myynnin parissa. Kaikki haastatellut olivat aloittaneet työuransa myyntityössä ja edenneet siitä pikkuhiljaa many to many -myyntiin siirtyessään isompiin organisaatioihin vastuullisempiin tehtäviin. Haastateltavien joukosta löytyi monenkirjavia titteleitä, kuten myyntijohtajaa, palvelupäällikköä ja suurasiakaspäällikköä. Kirjoittaja huomasi, että vaikka tittelit haastateltavilla olivat keskenään erilaisia, työtehtävät, vastuut, hierarkia ja työskentelytavat olivat samankaltaisia. Eri yrityksillä oli vain eri nimikkeet työtehtäville. Joissakin yrityksissä myyntijohtajan tehtävät saattoivat hieman poiketa toisesta, kuten yrityksen A ja F välillä, mutta pääpiirteissään nämä työtehtävät olivat identtiset.

Taustamuuttujiksi kirjoittaja määrittä tälle tutkimukselle esimerkiksi haastateltujen sukupuolen, iän, tittelin, organisaation liiketoiminnan laadun ja perustamisvuoden sekä summauksen vastauksista vastaajien määrän perusteella per yritys (taulukko 6).

Taulukko nro 6. Haastateltujen taustamuuttujat

Taustamuuttuja	Ilmeneminen
Vastaajien ikähaarukka	28-61v.
Sukupuoli	Miehiä ja naisia
Titteli	Vaihtelevia
Organisaatio	Suuryrityksiä kaikki
Organisaation ikähaarukka	19-70v.
Vastausmäärä / yritys	1-4kpl

Haastatelluissa henkilöissä oli siis sekä miehiä että naisia, ikähaarukassa 28-61v ja he työskentelivät erilaisten tittleiden alla. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset luokiteltiin suuryrityksiksi, sillä ne ylittivät tähän tarkoitettun luokittelun, jossa liikevaihtoa tulee tilikauden aikana olla vähintään 40 M€ ja 250 työntekijää (Yrityssuomi 2017).

## 7.2 Many to many -myynnin tunnuspiirteet

Tutkimuksen perusteella kirjoittaja pystyi muodostamaan many to many -myyntityylille keskeisiä piirteitä opinnäytetyön tutkimusongelmien kautta. Tästä luvusta eteenpäin nämä tutkimuksen piirteet ja löydökset esitetään visuaalisesti ympyräkuvioiden avulla sekä kirjallisesti. Kuvioita luetaan siten, että mitä suurempi ympyrä kuvasta löytyy, sitä tärkeämmäksi tutkimus kyseisen asian osoitti. Myös ympyröiden sisältöotsikoiden koko kielii asian tärkeyden merkityksestä. Kaikki kuvioissa ilmenevät asiat ovat kuitenkin many to many -myynnin ymmärtämisen kannalta tärkeitä ja vaikka haastattelussa asian olisikin maininnut vain yksi henkilö, se ei tarkoittanut ilmiön olemassa olon vähyyttä tai merkityksettömyyttä.



Many to many -myyntitiimit olivat piirteiltään tietynlaisia ja niissä toistuivat seuraavat kuvassa nro 7 esiintyvät tekijät.



Kuva nro 7. Millaisia many to many -myyntitiimit ovat?

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä many to many -myyntitiimit muodostuivat aina kulloisenkin asiakkaan/asiakkuuden mukaan. Yrityksissä työskenteli paljon erilaisia osaajia, kuten myyjiä, erilaisia asiantuntijoita ja eri asemissa työskenteleviä henkilöitä. Tiimien muodostukseen vaikutti se, kuinka isosta projektista oli kyse. Mitä laajempi kokonaisuus, sitä enemmän osallisia. Tavallisimmin tiimit olivat kuitenkin 5-10 henkilön suuruisia ja niiden roolitukset myötäilivät vastapuolen rooleja. Esimerkkinä yritys D kertoi, että jos heidän myyntitiimissään oli viisi henkilöä, kuten myyntijohtaja, IT-osaaja, taluspäällikkö, myyjä ja lakimies, oli vastapuolen neuvotteluryhmässä vastaavanlainen kokoonpano. Tiimit muodostuivat aina kunkin projektin mukaan, riippuen siitä, millaista asiantuntijuutta kyseiseen projektiin tarvittiin. Näissä haastatelluissa yrityksissä ei siis ollut valmiina tiivistä työryhmää, joka olisi aina saanut uuden projektin ja olisi alkanut sitä saman kaavan mukaisesti työstää. Tiimit muodostettiin tiimivetäjän parhaan näkemyksen mukaan sen perusteella, mitä hän arvioi kunkin asiakkaan projektissa tarvitsevan ja mitä yritys itse tarvitsi saadakseen ratkaisunsa/palvelunsa ostajayritykselle myytyä. (Kuva nro 7.)

Tutkimuksessa mukana olleet many to many -myyntitiimit työskentelivät pitkälti digitaalisesti ja eri työvälineitä käyttäen, kuten kuvasta nro 8 näkyy. Koska tiimit olivat isoja, useita henkilöitä sisältäviä kokoonpanoja, myös kommunikointi tiimien sisäisesti tapahtui monipuolisesti.

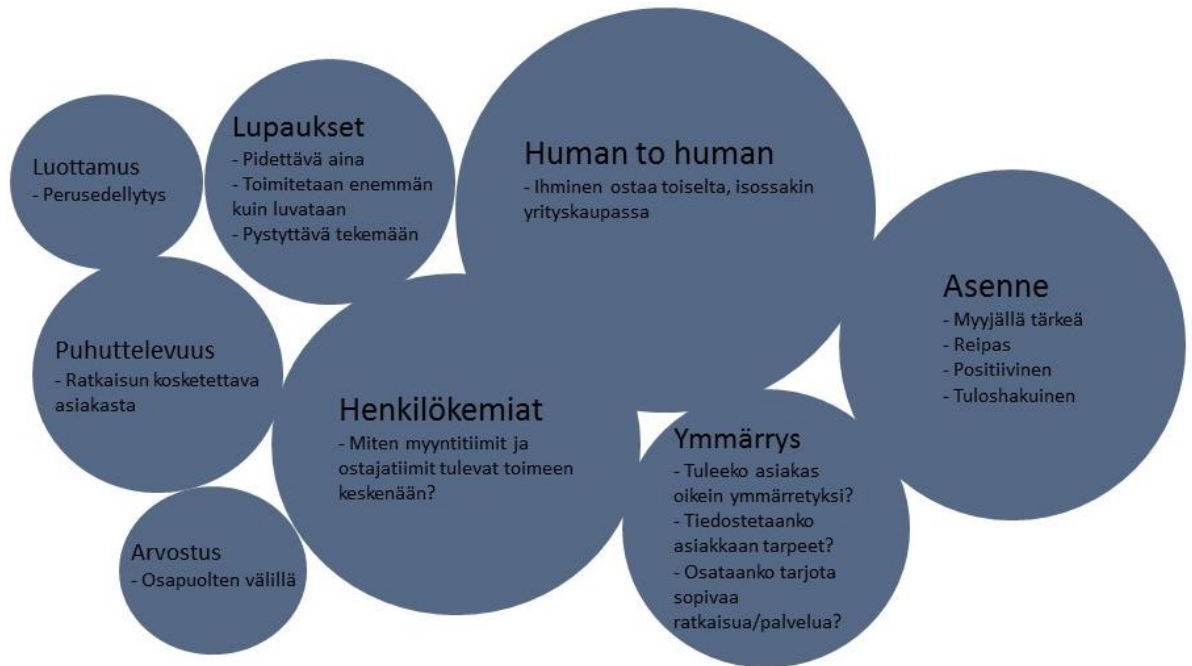


Kuva nro 8. Many to many -myyntitiimien yhteiset työskentely- ja kommunikointitavat

Kun tiimit oli muodostettu kutakin asiakasta vastaavan tarpeen mukaisesti, tiimi alkoi työskennellä niin yhtenäisenä kokonaisuutena kuin myös pienempinäkin osioina, työntekijöiden jaettujen vastuualueiden mukaisesti. Kaikki yritykset A-F kertoivat, että yhtä projektia varten tarvittiin tiimi, jossa työskenteli tietty määrä työntekijöitä. Kuitenkaan, nämä kaikki henkilöt eivät aina osallistuneet jokaiseen asiakastapaamiseen, vaan tapaamiseen menivät tiimistä aina kulloisenkin agendalistan mukaiset tarvittavat työntekijät. Kärjistetysti; jos tapaamisessa puhuttiin esimerkiksi IT-asioista, tapaamiseen ei tarvittu markkinointijaoston työntekijöitä ja päinvastoin. Huomioitavaa kuitenkin on, että tiimin sisäisesti pidettiin useita palavereja, joissa tiiminvetäjä piti huolen, että sovitut asiat etenivät suunnitellusti ja että kaikki tiimin osalliset olivat yhtä perillä projektin kulusta ja sisällöstä kuin muutkin. Tiimien kommunikointiin ja työntekoon many to many -myyntitiimit käyttivät pääsääntöisesti CRM-järjestelmiä, joihin kirjattiin kaikki projekteihin liittyvät asiat, mutta tämän lisäksi myös sähköpostia käytettiin ahkerasti. Kaikkein tärkeintä oli, että tiimiläiset osallistuivat palaveriin, niissä käsiteltiin projektiin kuuluvia asioita ja että näiden palaverien perusteella koko tiimillä oli yksi yhtenäinen käsitys projektista, sen sisällöstä ja tulevista tapahtumista ja että jokaisella oli oma vastuualuensa hoidossa. (Kuva nro 8.)

Tutkimus osoitti, että many to many -myyntityö on inhimillistä ja ihmisläheistä. Haastatellut kokivat, että tärkeimpänä tekijänä myyntityönnä tunnuspiirteitä analysoidessa oli ihmiskontakti, sillä se keneltä ostettiin, määräsi kauppaja pitkälle. Isot yritysasiakkaat

ostivat isoilta myyntiyrityksiltä, mutta kuitenkin ihmiseltä. H2h (human to human), f2f (face to face), m2u (me to you) kuvasivat many to many -tyyliä osuvasti sen kompleksisuudesta huolimatta. (Kuva 9.)

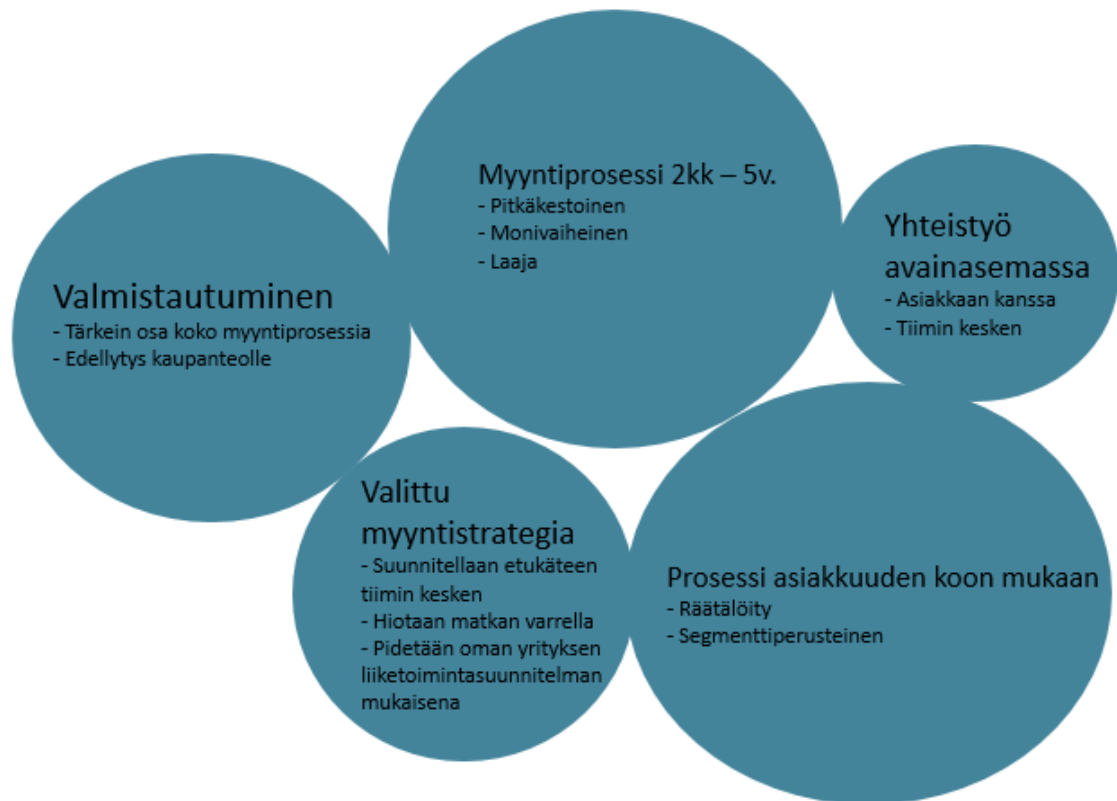


Kuva nro 9. Many to many -myyntityön inhimillisyys

Kosketuspinta, inhimillisyys ja toisen ihmisen läsnäolo merkitsivät paljon vaikka kaupat ja myyntiprosessit olisivatkin olleet erilaisia ja noudattaneet erilaisia toimintatapoja. Kyseessä oli monen haastatellun yrityksen mukaan henkilökemioista, koska neuvotteluja käytiin kaikissa tapauksissa kasvotusten. Many to many -myynnissä kasvotusten tehty myyntityö jopa korostui, koska usean eri myyntiin liittyvän työntekijän osallistuminen ja konkreettinen tapaaminen loi parempaa luottamusta myytävää palvelua kohtaan. Myyntitiimi ei ollut lista nimiä vaan oikeita, todellisia henkilöitä. Haastatellut kertoivat, että asiakkaalle annetut lupaukset eivät olleet sanahelinää vaan konkreettisia, koska lupauksen teki oikea ihminen sen sijaan, että lupaus olisi ollut esimerkiksi kirjoitettuna sähköpostiin tai sopimusaihioon. Siksi se, mitä asiakkaalle luvattiin, myös pidettiin. Haastateltavat kertoivat, että asiakkaalle on aina tultava turvallinen olo, osapuolten on ymmärrettävä toisiaan ja molemminpuolisen arvostuksen tuli ehdottomasti kuulua kaupankäynnin etikettiin.

### 7.3 Many to many -myyntiprosessi

Many to many -myynti oli vaiheiltaan ja piirteiltään hyvin moninaista. Tärkeimpänä tekijänä many to many -myynnissä näyttäytyi valmistautuminen, jota jokainen tutkimukseen osallistunut painotti.



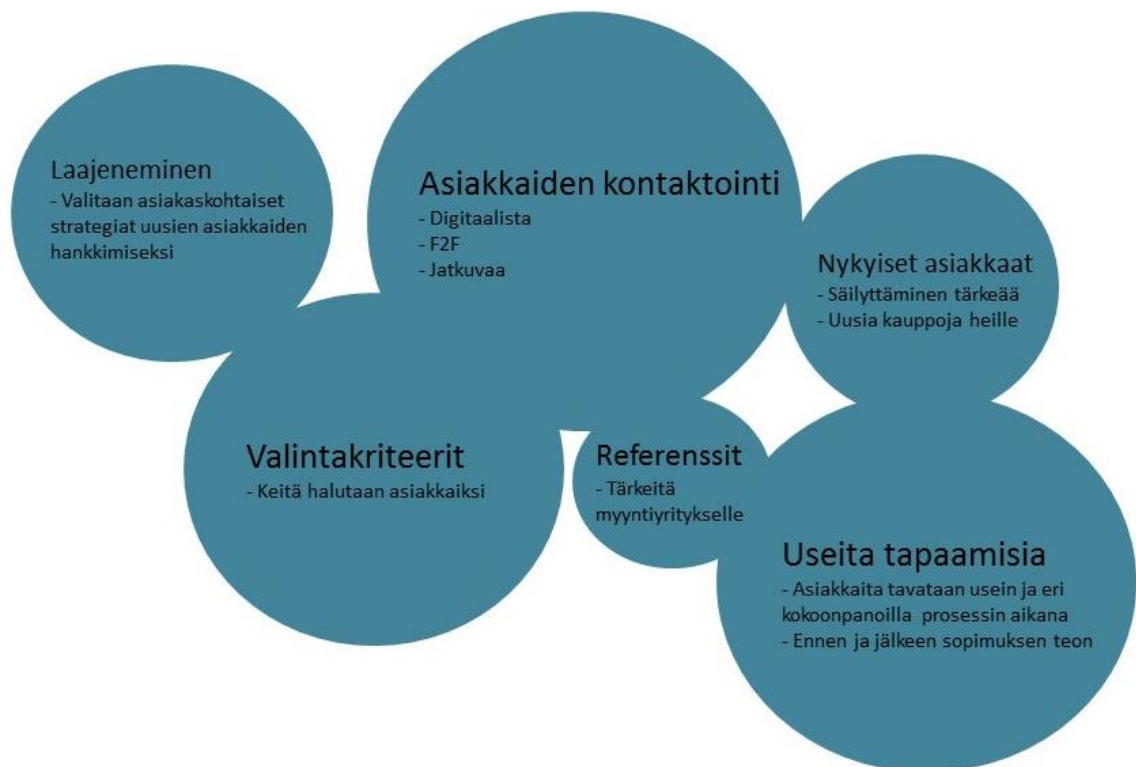
Kuva nro 10. Many to many -myyntiprosessin kuvaus

Tutkimuksesta selvisi, että joissakin tapauksissa many to many -myyntiprosessi eteni kuten teoriassa (luku 2) esitetty myyntiprosessi oppikirjamaisesti menee. Tällöin puhuttiin lyhyemmistä projekteista, jotka haastatelluissa yrityksissä olivat kuukausiluokkaa. Yleisesti ottaen many to many -myyntiprosessit olivat usein hyvin pitkäkestoisia, muutamia poikkeustilanteita lukuunottamatta (kuten olemassaolevan asiakkaan pikainen lisäpalvelun tarve). Yksikään haastatelluista yrityksistä ei pystynyt vetämään myyntiprosessille selkeitä raameja sen keston tai vaiheiden mukaan. Projektit ja kaupanteko olivat heidän mukaansa yksilöllisiä, räätälöityjä ja monivaiheisia, mutta aina myös pitkiä. Pisimmillään yhden yksittäisen kaupan tekeminen haastatelluista yrityksistä tuli yrityksestä E, jolloin kauppaa oli neuvoteltu jopa viisi vuotta.

Ominaista many to many -myyntiprosessille oli valmistautuminen. Kaikki yritykset painottivat sitä, että valmistautuminen on kaiken a ja o ja se on ehdoton edellytys koko myyntityylille. Kun kyseessä olivat isot tiimit ja kaupoissa neuvoteltiin huikeista summista rahaa, työ piti tehdä huolellisesti. Yrityksen D liiketoimintapäällikkö sanoi, että ”valmistautuminen on jo puoliksi tehty työ koko myyntiprosessissa”. Tiimit tekivät taustatyönsä, ottivat asiakkaasta selvää ennen ensimmäistä tapaamista, hioivat strategioitaan, valitsivat yritykselle sopivan menettelytaktiikan ja pitivät huolen siitä, että jokainen tiesi oman vastuualueensa. Yritykset D ja F kertoivat, että ennen

asiakstapaamista heidän myyntitiiminsä pitää aina niin sanotun kenraaliharjoituksen asiakstapaamisesta, jossa käydään läpi valittu myyntistrategia, kunkin tiimiläisen vastuualueet, milloin kuka puhuu mitä ja mihin asiakkaan kysymykseen kukakin vastaa, millaista materiaalia asiakkaalle esitetään ja kuka sen tekee. Tällä tavoin ensimmäinen myyntitapaaminen on tarkkaan hiottu, se sujuu ammattimaisesti ja tiimi ei kompastu oman koheesion puutteeseen.

Kun haastatteltavilta kysyttiin, miten uusia asiakkaita hankitaan ja miten nykyisiä asiakkaita hoidetaan, nousivat esille erityisesti asiakkaiden valinnan merkitys myyntiyritykselle, tapaamisten useus sekä asiakkaiden kontaktointi (kuva nro 11). Tutkimus paljasti, että haastatelluilla yrityksillä oli selkeä käsitys siitä, keitä he halusivat asiakkaikseen ja millaiset kriteerit heillä näille asiakkaille on. Isona tekijänä pidettiin myös sitä, että nykyisiä asiakkaita ja asiakkuuksia hoidettiin hyvin ja jatkuvasti, saaden myös heille uutta myyntiä aikaiseksi.



Kuva nro 11. Asiakkuuksien hankinta ja hoitaminen

Tutkimuksessa yrityksiltä kysyttiin, miten asiakkaita hankitaan, miten uusia kauppoja syntyy ja miten asiakkuuksia hoidetaan. Tarkoituksena oli selvittää, tekevätkö myyntitiimit uusasiakashankintaa ja millä tavoin vai mistä asiakkuudet ja uudet projektit syntyvät. Tutkittavien yritysten ollessa suuria ilmeni, että uusia asiakkaita ei niinkään välttämättä hankittu, mutta nykyisiltä asiakkailta tuli sitäkin enemmän uusia tarpeita ja tilanteita, joihin

he tarvitsivat yhteistyökumppaniltaan uusia ratkaisuja ja palveluita. Myyntitiimeillä oli ratkaiseva rooli uusien kauppojen ja lisämyynnin synnyttämisessä.

Haastatelluista yrityksistä A, B, C ja D kertoivat, että he saivat uusia asiakkaita referenssien kautta harkitun liiketoimintasuunnitelman perusteella. Heillä oli mielessään tietyt asiakkaat, joita he tavoittelivat ja tämän myötä he etenivät näille asiakkaille laaditun toimintasuunnitelman mukaisesti. Toimintaan saattoi kuulua erilaisiin tarjouskilpailuihin osallistuminen, näkyminen asiakkaalle eri kanavissa, asiakastapaamiset kyseisessä yrityksessä ja niin sanotusti ennakkoon itsensä tuominen esille ennen asiakkaan tarpeen syntyä. Esimerkiksi yrityksessä D työskentelevä liiketoimintajohtaja kertoi, että hänen työtehtäviinsä kuului muun muassa tietyn asiakassegmentin hoitaminen. Tähän segmenttiin yritys oli luokitellut ne yritykset, jotka eivät vielä olleet sen asiakkaita. Liiketoimintajohtajan tehtävä oli tehdä yritys näkyväksi näiden asiakkaiden silmissä ja pyrkiä saamaan jalkaa oveen väliin näihin haluttuihin asiakasyrityksiin. Kun vihdoinkin tällainen haluttu asiakasyritys lähtisi hankintaprosessiin, heillä olisi täten mahdollisesti jo myyntiyritys/yhteistyökumppani mielessä ja tämän kyseisen liiketoimintajohtajan työ kantaisi hedelmää.

Tärkeää kaikille haastatteluun osallistuneille yrityksille oli pitää nykyisistä asiakkaista kiinni ja saada laajennettua heidän asiakkuuksiaan, mukautua asiakasyritysten toiminnan myötä. He halusivat myös olla pitkäaikainen kumppani asiakkaille muuttuvissa tilanteissa ja toimia näkyvästi sekä luotettavasti näiden nähdessä. Yritykset halusivat, että heidän hyvä maineensa pysyisi yllä ja tätä kautta myös julkisesti esitetyt referenssit auttaisivat luomaan hyvää mainetta.

#### **7.4 Many to many -myynnin vahvuudet ja haasteet**

Tutkimuksessa tutkittiin tekijöitä, jotka haastateltujen mielestä olivat tärkeitä many to many -myynnin onnistumiselle. Tutkimusongelmien kautta tarkasteltiin, mikä tässä myyntityylissä on sen vahvuus ja mikä heikkous.



Kuva nro 12. Many to many -myynnin vahvuudet

Haastattelututkimuksesta kävi selkeästi ilmi mikä many to many -myyntityylissä oli tutkittujen yritysten mukaan ratkaisevan tärkeää, eli mitkä sen vahvuudet olivat. Nämä tekijät olivat kaikilla tutkimukseen vastanneilla yrityksillä samankaltaiset. Tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin sitä, että many to many -myynti oli hyvin koordinoitua ja että many to many -myyntitiimeillä oli selkeä johtaja, tiiminvetäjä. Yritys B kertoi esimerkin, että jos tällaisessa myyntitiimissä työskentelee pelkästään suorittavaa työtä tekeviä, samalla vertikaalisella tasolla työskenteleviä asiantuntijoita, ei projekti etene. Tiimillä pitää olla johtaja, joka pitää langat käsissään ”at all times”, kuten kyseisen yrityksen palvelupäällikkö sanoi. Tämä johtaja piti huolen siitä, että asiat etenivät sovitusti ja että jokainen myytävän palvelun osa-alue oli yhtä laadukas kuin toinenkin ja että kaikki tiimiläiset työskentelivät samojen pelisääntöjen mukaisesti. Yhteisten toimintatapojen perään kuulutettiin erittäin paljon, sillä yhteneväisyys tehdyssä työssä, ihan jo asiakkaille esitettävien dokumenttien perusteella, loi vahvan kulttuurin myyntiorganisaation osaamisesta ja työskentelystä.

Many to many -myyntityylin vahvuuksina pidettiin myös ehdottomasti sitä, että siihen osallistuvilla työntekijöillä oli pelisilmää, jonka avulla he osasivat reagoida asiakayrityksen todellisiin tarpeisiin, rivien välistä luettaviin signaaleihin ja että he osasivat tätä myöden muodostaa oikeanlaisen asiakasymmärryksen. Tärkeää oli, että many to many -myynnissä ymmärrettiin asiakkaan todelliset tarpeet ja luotiin siten luottamuksellinen,

pitkäkestoinen asiakassuhde kun ei myyty pelkästään omiin agendoihin sopivia palveluita/ratkaisuja.

Yritykset B, C, D ja E olivat ylpeitä siitä, että heillä oli riveissään erilaisia osajia, erilaisia persoonia, erilaisia kykyjä, paljon ihmistuntemusta ja erilaisia kulttuureja ymmärtäviä moniosajia, joiden myötä näillä yrityksillä oli valttina erinomaiset henkilövahvuudet. He kertoivat pystyvänsä työskentelemään hyvin erilaisten, kansainvälisten asiakasyritysten kanssa ongelmitta, koska pystyivät valitsemaan omista työntekijöistään juuri oikeanlaisen tiimin asiakasyrityksen työntekijöiden mukaan. Nämä yritykset kertoivat, että vaikka oltiinkin isojen yrityskauppojen ja tietyn formaaliuden äärellä, henkilökemiat päivät tällaisessakin maailmassa hyvin pitkälle. Ja koska tiimit muodostettiin aina räätälöidysti, niiden kokoonpanot saattoivat aina olla erilaiset, mikä teki yritystoiminnasta hyvin joustavaa, tehokasta, mielekästä ja kannattavaa.

Many to many -myyntityylistä löytyy haasteita vahvuuksien ohella. Huomioitavaa on, että siinä missä jokin tekijä esiintyi myyntityylin vahvuutena, se saattoi esiintyä myös heikkoutenakin. Näin oli esimerkiksi many to many -myynnin johtamisen kanssa. Haasteita löytyi myös muistakin tekijöistä, jotka kuvasta nro 12 nähdään.



Kuva nro 12. Many to many -myynnin haasteet

Kaikkein tärkeimpänä many to many -myyntityylin onnistumisen edellytyksenä pidettyä johtamista, kokonaisuuden hallintaa, pidettiin myös sen haasteena. Johtaminen, toteutuessaan huonosti, koettiin vaarana koko kaupan onnistumiselle. Jos johtaminen



hoidettiin huonosti, johti se yhteisen toimintatavan puuttumiseen, vääränlaisen tiimin muodostumiseen, päällekkäistyön tekemiseen ja yleiseen sähläämiseen. Yritys C kertoi, että myyntitiimi oli yhtä vahva kuin mitä sen heikoin lenkki oli. Tämä tarkoitti sitä, että many to many -myyntitiimeissä piti erityisesti pitää huolta siitä, että kaikki sen jäsenet olivat toistensa kanssa yhtä hyviä, yhtä kartalla asioista kuin kaikki muut jäsenet, yhtä tietoisia omista työtehtävistään. Jos tiimissä oli kokematon työntekijä, muiden kokeneempien työntekijöiden tuli tällaista henkilöä sparrata ja viedä eteenpäin, tiiminä. Tämä siksi, että jos yhden kokemattoman työntekijän haparoimisen annettiin näkyä, se kostatutui koko tiimille ja kauppa voitiin hävitä sen takia, sillä asiakas saattoi saada koko myyntitiimistä epäpätevän kuvan. Tämän vuoksi haasteena oli saada tiimit toimimaan siten, että niiden toiminta näytti asiakkaalle päin vahvalta, yhtenäiseltä ja sujuvalta.

Haasteeksi koettiin myös se, että aina välillä myyntityötä tekevillä saattoi olla omia henkilökohtaisia haaveita ja tavoitteita oman glorian lisäämiseksi. Tällaiseen myyntityyliin se ei sopinut, sillä kyseessä oli tiimityö, jossa jokainen sai tasapuolisesti kunniaa tehdystä työstä, kertoivat haastateltavat.

Yhtenä tärkeänä tekijänä pidettiin myös sitä, että projektien ollessa pitkiä, tiimien osallisten ollessa keskenään jopa hyvinkin erilaisia ja työn ollessa kuluttavaa, oli joukkuehengen säilyminen haaste. Haastateltavat kertoivat, että silloin oli pitkälti kyse siitä, että tiiminvetäjän täytyi olla myös vastuussa oman myyntitiiminsä yhteishengestä ja tsemppata heitä eteenpäin. Tiiminvetäjän tuli saada tiimi innostumaan projektista yhä uudelleen ja uudelleen, vaikka myyntiprosessi oliskin kestänyt useita vuosia.

## **7.5 Yksilömyynnin ja many to many -myynnin erot**

Many to many -myyntityyli eroaa yksilömyynnistä huomattavasti. Myyntityylin nimikin, many to many, viittaa siihen, että kyseessä ei ole yksinäinen lännen sankari työssään, vaan myyntityylille keskeistä on se, että myyntiin osallistuu useita henkilöitä, kuten yrityksen F myyntijohtaja kertoi. Many to many –myyntityö ja tiimityöskentely eivät kuitenkaan ole pelkästään henkilömäärään sidottuja vaan useita ihmisiä vaativat työprojektit muodostuvat muidenkin tekijöiden kautta, joita ei yksilömyynityössä näe. Näitä kaikkia tekijöitä kuvataan kuvassa 13.



Kuva nro 13. Yksilömyynnin ja many to many -myynnin eroavaisuudet

Tuloksissa tuli jo aiemmin esiin, että keskimääräisesti tällaiseen myyntitimiin kuului noin 5-10 henkilöä, mutta enimmillään tiimin koko oli jopa 16 henkilöä. Henkilömäärän lisäksi tuli huomioida, että myyntiprosessit olivat pitkiä ja jokaiselle tiimin jäsenelle tuli vain osa prosessin tehtävistä hoidettavaksi, ei yksin koko työtä. Yksilömyynnissä kaikki myyntiprosessissa tapahtuvat asiat ovat myyjän omalla vastuulla ja siksi hän on koko ajan kuin monialaosaaja. Many to many -myyntityylissä hyödynnettiin asiantuntijaosaamista ja käytettiin asiantuntijoita kun siihen oli tarvetta. Yksilömyyntityössä yksittäinen myyjä vastaa kaikista rooleista ja asiantuntijuudesta myyntiprosessin aikana. Koska työskentelytavat ja roolitukset many to many -myyntityylissä olivat yksilömyyntiin verrattuna erilaisia, se teki tästä virallisemmän ja tietyllä tapaa kaavamaisen. Tiimeissä näkyi hierarkia, tehtäväjaot ja työnteon kurinalaisuus selvästi. Yksilömyynnissä myyjällä oli enemmän liikkumavaraa esimerkiksi omien työskentelytapojen, pelisilmän ja tilannetajun kanssa. Mitä useampi ihminen prosessissa oli mukana, sitä köykäisemmät kokonaisuudet ja liikkeet olivat. Myyntiprosessin luonne muuttui many to many -myynnissä monimutkaiseksi ketjuksi, johon liittyi useita asianhaaroja useine asiakastapaamisineen ja sopimuksineen.

## 7.6 Yhteenveto tuloksista

Kuvasta nro 14 nähdään haastattelututkimuksen perusteella tehdyt havainnot, joita tässä tutkimuksessa tehtiin. Kuviota luetaan siten, että jokaisessa ympyrässä on tutkimuksessa esiin noussut keskeinen aihe otsikkona ja tämän alla siihen liittyvät erityispiirteet. Nämä

ympyrät pitävät sisällään eri tekijöitä, joiden merkitykset ja painotukset many to many -myyntityössä vaihtelivat, kuten luvussa on aiemmin käynyt ilmi.



Kuva nro 14. Yhteenveto tuloksista

Kuvassa on nähtävissä many to many -myyntityön ja koko tämän opinnäytetyön, many to many -myynnin tunnuspiirteiden, keskeinen asema. Tunnuspiirteet muodostavat tulosten suurimman osion, sillä siitä tuli eniten havaintoja. Tämä kategoria loi käsityksen siitä, millaista many to many -myyntityö oikein on. Tutkimusongelmien ja tutkimuksen kautta tähän löytyi vastauksia. Many to many -myynnille oli ominaista tutkimuksen mukaan se, että myyntitiimit olivat aina koostettuja kunkin asiakastarpeen mukaisesti. Tämä tarkoitti sitä, että tiimien koot vaihtelivat aina sen mukaan, millaisia asiantuntijoita kuhunkin projektiin tarvittiin. Tutkimusyrityksissä ei ollut valmiina tiimejä vaan niihin valikoitui tiiminvetäjän toimesta aina juuri oikeat henkilöt, ei aina samat henkilöt. Lisäksi tällaisen myyntitiimin toiminnassa oli tärkeää, että sillä oli hyvä tiiminvetäjä. Tiiminvetäjä oli vastuussa koko tiimin työskentelystä ja kaikenlaisesta kommunikoinnista, niin tiimin kesken kuin asiakkaallekin päin. Tiiminvetäjän vastuu tunnustettiin ja sille annettiin paljon painoarvoa.

Many to many -myyntitiimeille oli tunnuksenomaista myös digitaalisuus. Siinä missä tiiminvetäjä piti huolen siitä, että kommunikointi sujuu, se tehtiin mittavalta osin digitaalisesti. Myyntitiimi käytti kommunikoinnissaan useita eri digitaalisia tietojärjestelmiä ja työkaluja, joiden avulla he saattoivat toisensa tietoiseksi tekemisistään tai kysyivät toisiltaan jotakin projektiin liittyvää. Pääsääntöisesti myyntitiimin käyttämät digitaaliset kommunikointivälineet asiakasprojektia hoitaakseen olivat erilaiset CRM-järjestelmät ja sähköposti.

Toisena tärkeimpänä tekijänä nousi esiin myyntiprosessi, etenkin siihen valmistautuminen. Valmistautumisen tärkeyttä painotettiin ja sen ajateltiin olevan puolet työstä. Myyntiprosessia kuvailtiin myös pitkäkestoiseksi, monivaiheiseksi ja monimutkaiseksi tapahtumaketjuksi, koska yhden projektin työstäminen sisälsi useita eri vaiheita ja siihen vaadittiin paljon erilaista osaamista sekä työtä.

Se, mikä tutkimuksessa nousi esille, mutta ei teorian kautta näkynyt, olivat many to many-myyntityön vahvuudet ja haasteet sekä yksilömyynnin ja many to many -myyntityön erot. Näihin tutkimusongelmiin haettiin vastauksia tutkimuksen kautta ja niitä saatiin. Suurempana tekijänä näistä koettiin myyntityylien erot. Ne olivat selkeät ja niistä haastateltavien oli helppo kertoa. Many to many -myyntityyli poikkesi yksilömyynnistä sen aikajänteen perusteella, koska yksilömyynnin koettiin olevan nopeampoisempaa. Lisäksi nämä myyntityylit poikkesivat haastateltujen mukaan toisistaan siinä, että many to many -myyntityö oli hyvin kurinalaista. Se tarkoitti sitä, että kaikilla myyntitiimissä oli samat toimintatavat, yhteinen päämäärä ja sen eteen tehtiin tiiminä töitä. Lisäksi tämä työn tekeminen oli erilaista kuin yksilömyynnissä tehty työ. Jokainen tiimiläinen vastasi omasta osuudestaan, ei koko projektista, toisin kuin yksilömyynnissä.

Tutkimuksessa esiin nousseet vahvuudet olivat henkilöstö, johtaminen ja yhteiset toimintatavat. Tutkimus osoitti, että many to many -myynnissä käytetyt erilaiset myyntitiimin sisäiset osaajat ja asiantuntijat olivat kiistatta sen paras vahvuus. Haastateltavat totesivat, että myyntiyritykselle oli kätevää, kun sen sisäisesti pystyttiin hyödyntämään henkilöstön omia vahvuuksia. Johtamisesta kerrottiin, että sen ollessa hyvää, projektin kokonaisvaltainen laatu oli taattua. Kun tiiminvetäjä piti huolen kaiken koordinoimisesta, asiakasprojektin etenemisestä sekä työn laadukkuudesta, syntyivät many to many -myyntitiimille yhteiset toimintatavat. Myyntitiimeillä oli tietyt, omanlaisensa toimintatavat, joita kaikki noudattivat. Kun prosessit olivat yhtenäiset, työnteko oli kaikille tiimiläisille selkeää, mikä tehosti työntekoa, sen mielekkyyttä ja vähensi väärinymmärryksiä.

Haasteita many to many -myyntityölle aiheuttivat niin ikään yhteiset toimintatavat kuin kokonaisuuden hallintakin. Nämä tekijät olivat myyntityylin vahvuuksia, mutta jos ne koettiin huonosti organisoiduiksi, haastatellut kertoivat tilanteen olevan päinvastainen. Silloin koko myyntityylin toteuttaminen tuntui haasteelliselta. Tästä johtuen myyntitiimi saattoi joutua sen eteen, että tiimiläiset tekivät päällekkäistä työtä. Jos tiimin sisäinen kommunikointi, roolitukset ja tiimin ohjaaminen ei ollut kaikille läpinäkyvää ja ymmärrettävää sekä johdonmukaista, se saattoi aiheuttaa tilanteen, jossa tiimiläiset tekivät osittain samoja työtehtäviä tietämättä sitä etukäteen. Myös myyntitiimin sisäisesti koettu heikoin lenkki oli tämän myyntityylin selkeä haaste. Haastatellut kokivat, että jos tiimissä oli esimerkiksi yksi kokematon työntekijä, tämän kokemattomuus saattoi luoda koko tiimistä osaamattomamman kuvan. Heikoin lenkki saattoi aiheuttaa tilanteen, jossa asiakasyritys sai väärän käsityksen

myyntitiimistä ja tämän edustaman yrityksen toiminnasta, mikä ei ollut kauppojen syntymiselle suotuisaa. Haastatellut kuitenkin kokivat, että heidän tuli sparrata tämä heikoin lenkin muun tiimin tasolle, jotta koko tiimi toimi yhtenäisesti.

Pähkinänkuoressa tämä tutkimus osoitti tulosten kautta, että many to many -myyntityyli koostuu kokonaisuudessaan:

- tiimin muodostumisesta ja sen kommunikoimisesta
- palaverista ja niiden merkityksestä työn etenemisen kannalta
- useista asiakastapaamisista kaupanteon/projektin aikana
- valmistautumisesta ja siihen panostamisesta
- valitusta myyntistrategiasta sopimisesta ja siitä kiinni pitämisestä koko prosessin ajan
- johtamisen tärkeydestä
- yhteisistä pelisäännöistä vahvuutena
- kokonaisuuden hallinnasta ja päällekkäistyöstä haasteena

## 8 Pohdinta

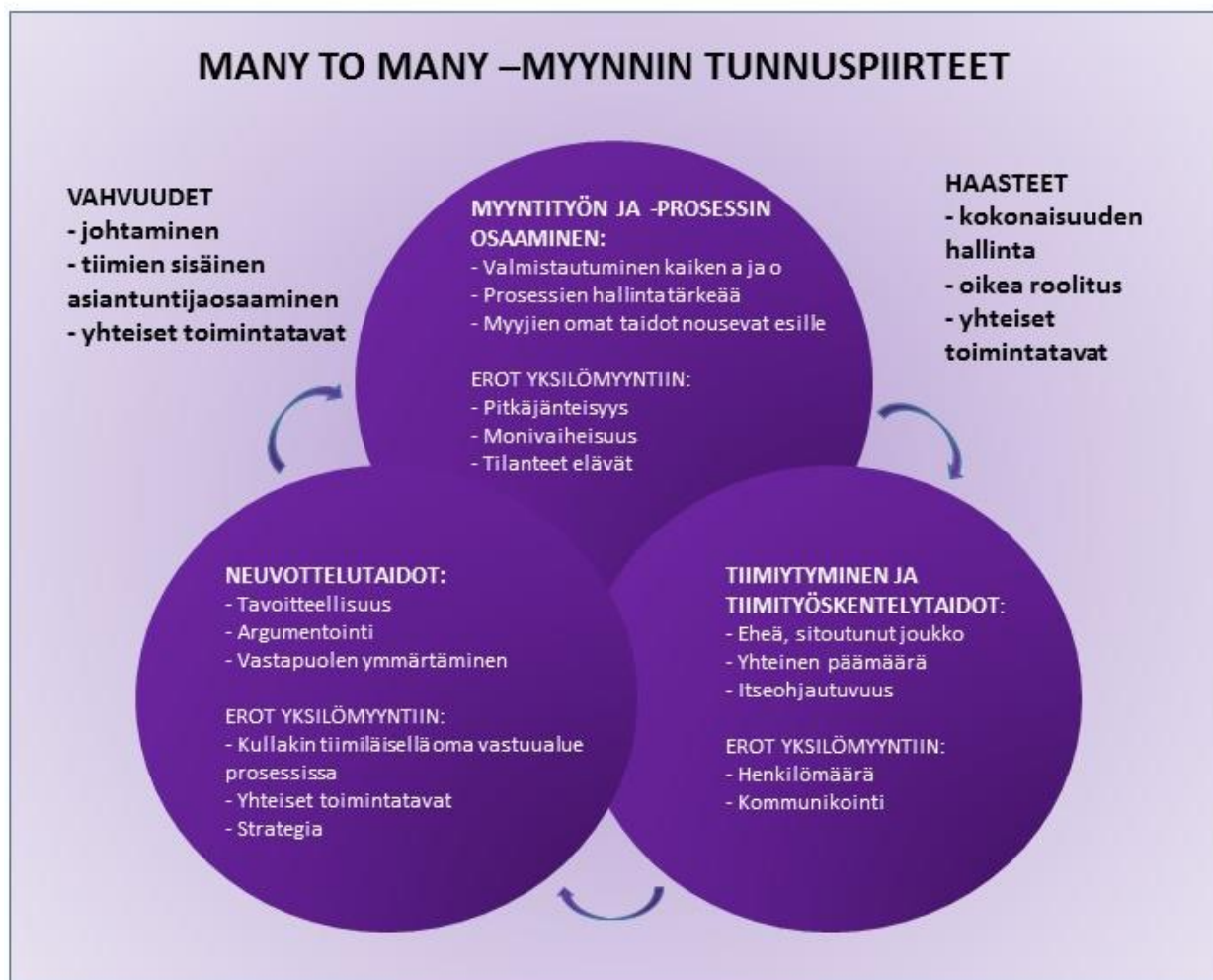
Tässä luvussa tarkastellaan tässä opinnäytetyössä käytetyn laadullisen tutkimuksen tuloksia yhdistämällä niihin kirjoittajan omia pohdintoja, analyysia ja havaintoja, joita tehdyn tutkimuksen perusteella tuli esiin. Luvussa peilataan tehtyjä löydöksiä opinnäytetyössä aiemmin esiteltyyn teorian viitekehykseen ja pohditaan, olivatko löydökset tämän mukaisia vai poikkesivatko ne siitä. Luku nostaa esille neljä keskeistä havaintoa, jotka kirjoittaja opinnäytetyöprosessissaan many to many -myynnistä teki. Näitä ovat many to many -myyntityön tunnuspiirteet, myyntiprosessin kulku ja myyntitilanteeseen valmistautuminen, myyntityön vahvuudet ja haasteet sekä erot verrattuna yksilömyyntiin. Lisäksi luvussa otetaan kantaa siihen, kuinka opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat ja millainen tutkimuksen kokonaisluotettavuus oli. Kirjottaja esittää luvun lopussa myös jatkotutkimus- ja kehittämisisideansa sekä oman oppimisensa arvioinnin.

### 8.1 Many to many -myynnin tunnuspiirteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä many to many -myyntityö on, miten se ilmenee, mikä on sille ominaista ja mitä siitä on pääteltävissä. Opinnäytetyölle, siinä käytetylle teorialle ja tutkimukselle määritettiin tutkimusongelmat, jotka pyrkivät selventämään näitä asioita. Tavoitteet olivat seuraavat (luku 1):

- Mitkä ovat many to many -myyntityylin tunnuspiirteet?
- Miten many to many -myyntitilanteeseen valmistaudutaan?
- Many to many -myynnin vahvuudet ja haasteet
- Mitkä ovat yksilömyynnin ja many to many -myynnin erot?

Näihin tavoitteisiin vastattiin ja ne selvennettiin sekä teorian että tutkimuksen kautta. Teoriasta selvisi, miten many to many -myyntityö koostuu, eli myyntiprosessista ja siihen valmistautumisesta, tiimitymisestä sekä neuvottelutaidoista (luvut 2, 3 ja 4). Tutkimuksen kautta selvitettiin tämän myyntityylin vahvuudet ja haasteet sekä erot verrattuna yksilömyyntiin. Kuvasta 15 nähdään, miten kuva nro 6 on muokkaantunut tulosten sekä kirjoittajan tekemien pohdintojen ja päätelmien kautta lisäyksillä yhdeksi kokonaisuudeksi. Se osoittaa myös, että kaikkiin opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin saatiin vastaukset.



Kuva nro 15. Many to many -myynnin tunnuspiirteet teorian ja tulosten kautta päätelmänä

Many to many -myyntityö kiteytyy yllä olevaan kuvaan. Kuva kokonaisuudessaan luo many to many -myyntityön tunnuspiirteistä käsityksen. Kuvaa tulkitaan siten, että kuvan keskellä olevat ympyrät ovat tämän aiheen keskeinen sisältö teoriassa, mitä se myös käytännössä oli tutkimuksen mukaan. Kussakin ympyrässä on sen aiheen tärkeimmät nostot, joista ympyrän otsikko koostuu, kuten teorian yhteenvedossa esitettiin (luku 5). Lisäksi kussakin ympyrässä on kunkin aiheen osa-alueen yksilölliset erot yksilömyyntiin verrattuna. Näitä kaikkia ympyröitä ja niiden sisältöjä elävöittävät many to many -myyntityön vahvuudet ja haasteet, joista kustakin on mainittu kolme tärkeintä tekijää. Nuolet osoittavat, että many to many -myyntityön tunnuspiirteet toimivat symbioosissa toisiinsa nähden. Jos yhden ympyrän poistaa, se vääristää lopputulosta. Siksi kaikki nämä kuvassa nro 15 tekijät ovat harmoniassa keskenään ja kertovat siitä, miten many to many -myyntityötä voidaan määritellä.

Many to many -myyntityölle oli teorian mukaan keskeistä myyntiprosessi ja siihen valmistautuminen. Tämän saman totesi tehty tutkimuskin. Tärkeimmäksi tekijäksi nousivat valmistautuminen, prosessien hallinta sekä myyjien henkilökohtaiset taidot. Tulokset toistivat teorian havaintoja ja olivat siten yhtenäiset (luvut 2, 7.2 ja 7.3). Kirjoittaja havainnoi, että valmistautumisen merkitystä ei voi liikaa painottaa. Se oli ehdottoman tärkeää. Varsinaisen akateemisen tiedon puuttuessa suomenkielisestä kirjakannasta, on tällaisen many to many -myyntityylin prosessin kulun hahmottaminen ja ymmärtäminen äärimmäisen keskeistä many to many -myyntityylin opettamiselle, oppimiselle, ja ymmärtämiselle. Tulokset eivät kirjoittajan mielestä ole mitenkään poikkeuksellisia, mielenkiintoisia kylläkin. Kuten jo termi "many to many" antaa itsessään ymmärtää, on kyseessä täysin erilainen myyntityyli kuin mitä yksilömyynti on. Alkuasetelmakin on erilainen, joten on täysin luonnollista, että myös myyntiprosessi on erilainen. Mielenkiintoista oli, että many to many -myynti noudatteli osaksi luvussa 2 esitettyä myyntiprosessin kaavaa ja suurimmaksi osin luvuissa 3 ja 4 esitettyjen tiimiytymisen ja neuvottelutaitojen pääpiirteitä. Tässä myyntityylissä yhdistyvät siis sekä tekninen osaaminen että ammatillinen osaaminen, jotka yhdessä muodostavat many to many -myyntityötä tekeville haastatelluille hyvän kombinaation työelämätaidoista.

Tiimiytymisestä kerrottiin luvussa 3, ja tämän teorian vahvisti myös tutkimus. Löydökset osoittivat, että tiimeillä oli yhteinen päämäärä, ne olivat samoihin tavoitteisiin ja päämääriin sekä toisiinsa sitoutunut, yhtenäinen porukka ja ne osasivat toimia itsenäisesti. Itsenäisesti työskentely tutkimustulosten mukaan oli sitä, että tiiminvetäjä piti langat käsissään ja myyntiprojektin eri tehtävät jaettiin tiimin sisäisesti. Kunkin tiimiläisen saadessaan tehtävänsä ja vastuualueensa, he saivat työskennellä hyvinkin itsenäisesti. Kunkin tiimiläisen työpanos ikään kuin kasattiin yhteen pottiin, josta muodostui lopulta asiakkaalle tuotettava ratkaisu-/palvelukokonaisuus. Kirjoittaja teki huomion, että sujuvan tiimityöskentelyn merkitys koko many to many -myyntityössä oli iso. Tiimityöskentely näkyi yksilömyyntiin verrattuna fyysisestikin jo sen kautta, että kyseessä oli useita ihmisiä vaativat tapahtumat ja tämän kautta kommunikointi asiakkaankin kanssa oli täysin erilaista. Yksilömyynnissä myyjä kommunikoi asiakkaan kanssa kahden ja haluamallaan tavalla, mutta many to many -myynnissä kommunikointi toimi suunnitelmallisesti ja lähinnä tiiminvetäjän kautta. Lisäksi kommunikointia meneillään olevista asiakasprojekteista tapahtui paljon ja many to many -myyntitiimit pitivät omia myyntitiimin sisäisiä palavereja, jotta ratkaisun/palvelun muodostuminen oli sujuvaa.

Neuvottelutaidot osoitettiin teoriassa luvussa 4 koko myyntityölle tärkeäksi tekijäksi. Tutkimustulokset osoittivat saman. Haastatellut puhuivat siitä, kuinka ihmisläheistä many to many -myyntityö kaikesta hierarkkisuudestaan ja tietynlaisesta kaavamaisuudesta huolimatta on. Kirjoittajan mielestä ihmisläheinen työ vaatii neuvottelutaitoja, ja myyntityössä



on oleellista päästä vaikuttamaan vastapuolen mielipiteiden syntyyn. Siksi neuvottelutai-  
toja tarvitaan konkreettisesti myyntityössä. Löydöksistä oli myös havaittavissa se, että  
tarjotun palvelun tuli aina olla asiakasta puhutteleva ja houkutteleva, kuten  
teoriaosuudessakin on luvussa 2 esitetty. Samoin myyjän oma asenne koettiin tärkeäksi  
tekijäksi kaupanteon onnistumisen kannalta. Kirjoittaja toteaa, että joka puolella korostettu  
asenne vie kyllä pitkälle, siitä ei puhuta turhaan, aivan kuten Hänti ym. (2006, 97-99),  
Rummukainen (2008, 140-141) ja Vahvaselkä (2004, 18) kertoivat.

## **8.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tätä opinnäytetyötä tehdessä kirjoittajalle nousi viisi kehittämis- ja jatkotutkimusehdotusta,  
joita olisi mielenkiintoista päästä seuraamaan ja/tai toteuttamaan ja joista kirjoittaja itse on  
kiinnostunut saamaan lisätietoa tai tutkimaan itse.

### **1. Many to many -myyntityylin akateemisen tiedon painaminen.**

Kuten tässä opinnäytetyössä on jo tullut mainittua, suomenkielistä painettua sanaa  
many to many -myynnistä ei ole tullut esille. Kirjallisuus lisäisi aihealueen opetetta-  
vuutta, kiinnostavuutta ja aiheen pariin kouluttautuvia. ”Oppi tulee kirjoista”, ei ole  
turhaan lausuttu.

### **2. Oppikirjan luominen myyntityötä opettaville tahoille.**

Sen lisäksi, että many to many -myynnistä kirjoitettaisiin opuksia, olisi niitä hyvä  
olla suoraan opetusmateriaaliksi. Kirjoittaja on omalla opintopolullaan törmännyt  
siihen, että aiheesta opetetaan Haaga-Heliassa kahden opettajan kokemusperus-  
tan pohjalta. Vaikkakin opetus on jo sinällään laadukasta, aihepiiriin kuuluva, täs-  
mällinen opetuskirjallisuus olisi hyvä lisä täydentämään opetuksen sisältöä. Jos ai-  
heesta saataisiin lisää laajempaa tutkimustietoa ja painettua sanaa, voisi aiheen  
osaaminenkin mahdollisesti kehittyä.

### **3. Many to many -myyntityylin opetusseminaarit ja -luennot.**

Tämän opinnäytetyön aihepiiristä saisi järjestettyä paljon mielenkiintoisia seminaa-  
reja ja luentoja myyntialan ammattilaisten pitäminä. Kirjoittaja itse kokisi äärimmäi-  
sen mielenkiintoiseksi tavaksi opiskella many to many -myynnistä vielä lisää täl-  
laisten interaktiivisten opetusmetodien ja tiedon jakamisen kautta. Kun seminaa-  
reja ja luentoja pitää sellaiset henkilöt, jotka ovat kokeneita ammattilaisia, ihmisiä  
kiinnostaa kuunnella ja asiat saavat syvyyttä. Silloin niistä yleensä jää jotakin kä-  
teen, varsinkin jos seminaarin tai luennon pitäjä osallistaa yleisöään miettimään ja

keskustelemaan aiheesta. ideaa voisi viedä eteenpäin esimerkiksi tutkimukseen osallistuneille henkilöille.

4. Many to many -myyntityylin toteutuminen erikokoisissa yrityksissä.

Tässä opinnäytetyössä toteutettu tutkimus tehtiin ainoastaan suuryritysten perusteella. Olisi mielenkiintoista tutkia asiaa laajemminkin eri kokoisissa yrityksissä ja havainnoida, toteutuvatko löydökset myös yrityskoosta riippumatta. Tutkimuslittalle sopisivat erinomaisesti omiksi tutkimuskohteiksi pienet ja keskisuuret yritykset.

5. Millaisia työntekijöitä many to many -myyntityötä tekevät ovat.

Kirjoittaja selvitti luvussa nro 7.5, millaisia many to many -myyntityylin parissa työskentelevät ihmiset taustamuuttujiltaan olivat. Tätä aluetta olisi todella mielenkiintoista tutkia lisää suurella otannalla ja selvittää, onko many to many -myyntityylin työntekijöillä yhteisiä tekijöitä, taustamuuttujia, samankaltaisia urapolkuja ja millaisissa tehtävissä he toimivat. Tällainen tutkimus voisi täsmentää, ovatko many to many -myynnin ammattilaiset jollakin tapaa samankaltaisia.

### 8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty laadullista tutkimusmenetelmää hyväksikäyttäen haastattelemalla. Siksi on erittäin oleellista arvioida, onko tutkimus luotettava. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät käsitteet validiteetti sekä reliabiliteetti, joista lisää luvun kohdissa 8.7.1 sekä 8.7.2.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi liittyy pitkälti siihen, onko tulokset esitelty laajasti, monipuolisesti ja teoriaan peilaten. Luotettavuutta lisää myös se, jos tutkimuksesta käy ilmi miksi aiheita on tutkittu, kuka sitä on tutkinut, millä tavoin sitä on tutkittu ja miten tuloksia on analysoitu. Luotettavuuden varmuutta lisää, jos tutkimus vastaa sille alun perin asetettuja tavoitteita, tutkimuksessa on tehty löytäjä ja niitä käsitellään neutraalisti kirjoittajan omien henkilökohtaisten uskomusten tai käsitysten vaikuttamatta niihin. On myös huomionarvoista miettiä tutkimuksen luotettavuutta siltäkin kantilta, että tutkimus ei ole määrällinen ja miksi näin. Se selittää jo omalta osaltaan sitä, miksi tällaiseen tutkimukseen voi luottaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-233; Tuomi 2008, 149-152; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133, 135-138.)

### 8.3.1 Tutkimuksen validiteetti

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään validiteettia kertomaan siitä, miten pätevä ja luotettava tutkimus on, toisin sanoen; onko valittu menetelmä ollut soveltuva käytettyyn tutkimustyyliin ja onko valitulla menetelmällä saatu haluttuja tuloksia. Samaa virkaa laadullisessa tutkimusmenetelmässä ajaa tutkimuksen uskottavuus. Tällä tavoin halutaan varmistaa, että tutkimusmenetelmät ovat olleet oikeanlaiset aihealueen käsittelyyn ja siten aiheesta on saatu oikeanlaista tietoa ja tuloksia. (KvaliMOTV 2017 & Stenbacka 2001.)

Kirjoittajan mielestä tämän opinnäytetyön tutkimus on uskottava jo silläkin perusteella, että sopivampaa tutkimusmuotoa aiheelle ei ole. Tutkimusmenetelmä käytiin läpi myyntityön opettajan sekä kahden opinnäytetyöohjaajan kanssa ja sitä kautta tutkimusmenetelmä valikoitui. Kirjoittaja halusi myös itse tehdä tutkimustyyppisen opinnäytetyön tällä menetelmällä, joten nämä toimintatavat kaikkien onneksi kohtasivat. Tällä tyylillä tehty tutkimus on luotettava myös siksi, että tutkimus suoritettiin anonymisti ja kaikki haastatteluun osallistuneet yritykset ja vastaajat esiintyvät opinnäytetyössä anonymisti. Kenenkään henkilöllisyyttä tai nimeä ei paljasteta opinnäytetyöhön liittyen ja siksi haastateltavat saivat luottaa siihen, että he voivat vastata haastattelukysymyksiin täysin rehellisesti ja avoimesti. Jos haastateltujen nimet ja yritykset olisivat olleet täysin julkisia, olisivat vastauksetkin saattaneet olla joissakin kohtaa suppeampia, etenkin käsiteltäessä organisatorisia haasteita many to many- myyntityylissä. Kun työntekijä puhuu asioista, jotka käsittelevät tämän omaa työyhteisöä ja kollegoita, tietää jokainen, että niinkin pienessä maassa kuin Suomi, tulee puheissaan olla korrekti ja varoa lipsauttelemasta vahingollisia lausuntoja. Haastateltavat tiesivät, että haastattelut tehdään tällaisissa olosuhteissa ja he pystyivät siten luottamaan kirjoittajan tekemään haastattelun ja vastausten käsittelyyn sekä niiden esittämiseen. kirjoittaja loi haastateltaville tutkimuksen rehellisten tulosten saamisen kannalta otolliset puitteet.

Kirjoittaja uskoo myös, että tutkimus on uskottava, sillä kirjoittajalla itsellään ei ollut mitään ennakkokäsityksiä siitä, millainen tutkimusaineiston tulisi olla. Kirjoittajalla ei ollut omaa agendaa, jonka mukaan aineiston olisi pitänyt näyttäytyä jossakin tietyssä valossa. Kirjoittaja oli aidosti puhtaan kiinnostunut tekemistään havainnoista ja kyseenalaisti sekä vertailusaamiaan vastauksia jatkuvasti prosessin aikana. Lisäksi kirjoittaja keskusteli löydöksistään opinnäytetyöohjaajiensa sekä luotettavien lähiverkostojensa kanssa. Näiden keskusteluiden kautta oli todettava, että tutkimuksessa saadut vastaukset ovat uskottavia. Koko prosessia tarkasteltiin kriittisesti pitkin sen vaiheita ja arvioitiin, vastaavatko vastaukset esitettyjen kysymysten tarkoitusperiä. Kirjoittaja kysyi itseltään usein tutkimusta ennen, sen aikana ja jälkeen ”miksi tutkin tätä? Mitä tästä voi päätellä? Millä tavoin tutkin aiheitani,

sopiiko se tähän tutkimukseen? Mitä vaihtoehtoja minulla olisi tutkimukseeni? Miten tulkit-  
sen tuloksia ja miten esittelen ne neutraalisti?” Kirjoittaja uskoo, että tällaisella kriittisellä  
toimintatavalla hän on saanut esitettyä neutraalin, kattavan, uskottavan ja todenmukaisen  
tutkimuksen tuloksineen. Kirjoittaja uskoo vahvasti tekemiensä havaintojen oikeellisuu-  
teen, paikkansapitävyyteen ja jaettavuuteen.

### **8.3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään toisena arviointimallina tutkimuksen reliabiliteet-  
tia. Laadullisessa tutkimuksessa vastaavasti pohditaan tutkimuksen siirrettävyyttä, eli sitä,  
ovatko tutkimustulokset ja siitä tehdyt johtopäätökset valitun menetelmän kautta luotetta-  
via, ei-sattumanvaraisia. Siirrettävyys korreloi myös sitä, että tutkimuksen yhteydessä pi-  
tää pohtia, olisivatko juuri tässä kyseisessä tutkimuksessa ilmenneet havainnot ja löydök-  
set edelleen samoja, jos tutkimus toistettaisiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 231 & Stenbacka  
2001.)

Kirjoittaja uskoo, että tutkimus on informaatioarvoltaan siirrettävä. Tätä uskomusta kirjoit-  
taja perustelee tekemällään, jo aiemmin mainitulla havainnollaan se, että haastateltavien  
vastaukset olivat hyvin samankaltaiset yrityksen toiminnasta riippumatta. Yritykset olivat  
kaikki eri toimialoilta, niiden liikevaihdot ja liiketoiminnan suuruus eri luokkaa toistensa  
kanssa, niissä työskentelevien henkilömäärät erialisia ja niiden toiminta sijoittui maantie-  
teellisestikin vaihtelevasti. Havainnot olivat silti yhtenevät, mikä kielii siitä, että many to  
many -myyntistä voidaan tehdä yleispäteviä huomioita. Absoluuttista tietoa ei koskaan  
voida esittää, sillä kehitys kehittyy, työnteke kehittyy ja tieto vanhenee. Kuitenkin, tällä het-  
kellä aiheesta saatu tieto on siirrettävä, vaikka se tehtäisiin eri yrityksiin. Arvioitavaksi ja  
mahdollisesti lisätutkittavaksi jää, toteutuvatko opinnäytetyön löydökset myös muissa kuin  
suuryrityksissä, mitä kirjoittaja itse jäi pohtimaan.

### **8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi sujui kaiken kaikkiaan suunnitellusti ja hyvin. Koin, että oppimistakin  
aihealueen parissa tapahtui paljon. Itselleni oli tärkeää, että opinnäytetyö ei olisi pelkäs-  
tään jokin irrallinen tekele, vaan että sillä olisi jokin syvempi merkitys. Tässä kohtaa toi-  
veeni toteutuivat, sillä opinnäytetyö haluttiin opinnäytetyössä käytetyn tutkimuksen haas-  
tatteluyrityksiin tutkittavaksi ja Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opetusmateriaaliksi  
(liite 3). Tämä vastasi toiveitani siitä, että opinnäytetyö on merkityksellinen ja siitä on muil-  
lekin kuin itselleni hyötyä.

Koin, että tässä opinnäytetyössä tutkittu tietoperusta oli minulle tuttua jo aiemmin, mutta aiheeseen syventyminen ja jo Haaga-Heliassa opetetun kertaaminen ei ole koskaan pahitteeksi. Näiden sisäistämieni oppien perusteella sain mielestäni tällä työllä näytettyä teoreettisesti ja kirjallisesti toteen, mitä olen myyntityöstä oppinut. Tietenkään kaikki suorittamaani tutkintoa silmällä pitäen opittu ei tämän raportin sisältöön kuulu, mutta opinnäytetyön aihealueen puitteissa kylläkin.

Käsitteenä many to many -myynti oli aluksi hieman vieras, mitä nyt sanoja suussa pyörittellessäni pystyin päättämään. Suoran käännöksenkin mukaan termi viittasi useampaan henkilöön ja myyntiin, mutta sen tarkemmin syvemmälle menemättä aihe ei ollut vielä ennen prosessiin ryhtymistä kovinkaan läheinen.

Nyt on toisin. Many to many -myyntityyli ja sen ominaispiirteet sekä sen syvä ymmärrys on syntynyt ja voin hyvinkin kuvitella itseni kertomassa tästä aiheesta tehtyjä löydöksiä niin sitä pyytäneille yrityksille kuin koulutovereillekin. Opin ammatillisesti katsoen merkittäviä seikkoja myyntityöstä käytännössä, joita uskon voivani hyödyntää tulevaisuudessa omalla urallani myyntityössä. Käsite ei ollut omassa lähipiirissänikään Haaga-Helian oppilaiden keskuudessa tuttu, mutta nyt sekin alkaa keskusteluiden ja jaettujen käsitysten myötä muodostua. Kehityksen kaarta voidaan pitää siis varsin nousujohteisena.

Opinnäytetyön tekeminen sai minut todella syventymään aiheeseen ja innostumaan siitä aina edetessäni lisää ja lisää. Kun yhteen kysymykseen tuli vastaus, syntyi kymmenen uutta kysymystä, kuten yleinen sanontakin menee. Vielä tässäkin vaiheessa, kun opinnäytetyö on tehty, tunnen että aiheesta olisi todella mielenkiintoista oppia lisää mahdollisesti jopa omakohtaisen tulevan työpolun myötä. Myös erilaiset aiheesta pidettävät seminaarit ja luennot, myöhemmin julkaistava oppimateriaali (uskon aiheen yleistyvän Suomessa ja sen myötä siitä julkaistavan materiaalin syntymiseen) kiinnostaa henkilökohtaisella tasolla paljon. Voidaan siis päätellä, että tämä opinnäytetyö oli minulle hyvin merkityksellinen.

Lisäksi koko opinnäytetyöprosessi oli oppimisen arvoinen kokemus. En ole koskaan aiemmin tehnyt vastaavaa, ohjattua opinnäytetyötä enkä ole osallistunut opinnäytetyön ohjaukseen. Nämä edellä mainitsemani loivat mielestä hyvät puitteet hyvään tekemiseen ja opinnäytetyön tuottamiseen. Minusta tuntuu erikoiselta, että näin hyvällä ohjauksella opinnäytetyö jäisi jollakulla tekemättä. Toisaalta, omat rimat ja oppimismotivaationi ovat sangen korkealla, minkä myötä myös kirjoittamisen prosessi antoi jotakin uutta.

Olen tottunut koulutaipaleeni varrella kirjoittamaan pitkiäkin esseitä, tutkielmia, raportteja ja muita koulutöitä, joten tämä viimeinen iso työ ei tuntunut lainkaan pelottavalta. Toki

opinnäytetyön rakenne on erilainen kuin kurssitehtäviin vaadittavat kirjoitelmat, joten oli hienoa päästä kokemaan myös tällaisen tekeminen.

Suunnitelmallisuus, aikataulut, riskien ennaltaehkäiseminen ja työskentelymotivaation ylläpitämisen keinot olivat minulle jo entuudestaan tuttuja. Olen työskennellyt pitkän ajan kurinalaisessa työssä, jossa määräaikoja tulee kunnioittaa, sovituista asioista ja ajoista pidetään kiinni ja tätä myöten tottunut siihen, että järjestelmällinen työ tuottaa tulosta. Siksi minulle oli ominaista tarttua tähän opinnäytetyöhön samalla mentaliteetillä ja tehdä se kuten jo aivan alussa lupasin, eli hyvin. Halusin myös näyttää itselleni, että pystyn toteuttamaan tällaisella aikataululla koko prosessin, ja vieläpä hyvin itsenäisesti, sillä koin tämän olevan itselleni myös eräänlainen testi jo kaikesta työelämän sekä koulu-uran myötä kertyneistä taidoista.

Kokonaisuutena opinnäytetyön tekeminen oli aikaa vievä, mutta koska tiedostin tämän etukäteen, osasin siihen varautua eikä asia tullut yllätyksenä. Opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin vastasin ja muutenkin työskentely sujui kaikkien osa-alueiden osalta tyydyttävästi ja miellyttävästi. Erityisen tyytyväinen olen tulos-osuuteen ja pohdintaan, sillä koen niiden olevan tämän opinnäytetyön keskeisintä sisältöä. Tutkimustulokset olivat äärimmäisen mielenkiintoisia ja niitä oli kiinnostavaa analysoida. Opinnäytetyön pohdintaosuudessaakin pääsin tekemään koko opinnäytetyölle keskeisiä johtopäätöksiä päättelemällä teorian ja tutkimuksen kautta many to many -myynnille sen tunnuspiirteitä. Nämä piirteet kiinnostavat itseäni kovasti ja haluaisin syventää tämänhetkistä tietouttani aiheesta vieläkin lisää.

Ainoa asia, mikä hivenen mietityttää, ovat käyttämieni lähteiden julkaisuajankohdat. Joissakin kohdissa ne eivät ole uusinta uutta materiaalia. Lähteitä vertaillessani ja pohdiskellessani tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että pyörää on turha yrittää keksiä uudelleen, sillä perusteokset ja perusteoriat pitävät edelleen pintansa ja paikkansa. Tieto niissä ei ole muuttunut miksikään ja siksi pystyin niitä suvereenisti käyttämään. Kysyin myös opinnäytetyön ohjauksessa asiasta ja tulimmekin ohjaajieni kanssa siihen lopputulokseen, että päättelemäni perusteella vähän vanhempienkin kirjallisuuslähteiden käyttö on aivan sallittua.

Kaiken kaikkiaan koen, että sain esitettyä koko työni loogisesti etenevässä järjestyksessä ja nivottua kaikki aiheet yhteen. Uskon, että punainen lanka työssäni näkyy eikä mikään opinnäytetyöni osuus ole irrallinen. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja seison sen takana.

## Lähteet

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Kyriiri Oy. Helsinki.
- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän myy paremmin. WSOYpro. Helsinki.
- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.
- Adamson, M. & Dixon, B. 2011. The challenger sale. Portfolio. USA.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.
- Blomqvist, M. 20.1.2014. Tehokas myyntiprosessi nostaa asiakkaan esiin. Vipu-blogi. Luettavissa: <http://www.vipunet.com/blog/bid/156225/tehokas-myyntiprosessi-nostaa-asiakkaan-esiin>. Luettu: 6.2.2017.
- Gore, K. 23.11.2016. Opettaja. Non-verbal communication. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.
- Gummesson, E. 2005. Many to many -markkinointi. Talentum. Helsinki.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Hinkka, T. 25.1.2016. CXO Professional Oy. Huippumyyjän ominaisuudet. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi, miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita. Helsinki.
- Hänti, S. & Kairisto-Metanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki.
- Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The wisdom of teams- creating the high-performance organization. Harvard business press. USA.

Kilpinen, P. 15.3.2016. Toimitusjohtaja. Kaikki myynnistä. Rainmaker. Luento/valmennus. Helsinki.

Kinnunen, S. 16.11.2015. Kumpi ohjaa kaupankäyntiä – asiakkaan vai myyjän tarve? Informatum Research Oy -blogi. Luettavissa: <http://www.informatumresearch.fi/kumpi-ohjaa-kaupankayntia-asiakkaan-vai-myyjan-tarve/>. Luettu: 6.2.2017.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi – ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita. Helsinki.

KvaliMOTV 2017. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 4.3.2017.

KvaliMOTV 2017. Validiteetti. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu: 5.3.2017.

Laine, K. 30.1.2017. Opettaja. Tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Lum, G. 2011. The negotiation fieldbook – simple strategies to help you negotiate everything. The McGraw-Hill Companies. USA.

Pahkala, T. 5.11.2013. Tavoitteellinen myyntikeskustelu. Myynnin ja palvelun osaaja – blogi. Luettavissa: <https://teitsi.wordpress.com/2013/11/05/tavoitteellinen-myyntikeskustelu/>. Luettu: 9.2.2016.

Pitkäpaasi, P. 1-3/2016. Lehtori. Henkilökohtainen myyntityö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luennot. Helsinki.

Purovesi, P. 30.8.2016. Opettaja. Asiakkuuksien johtaminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luento. Helsinki.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä, ominaisuudet & tositarinoita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.



Schranner, M. 2002. Neuvottelutaito – strategiat ja taktiikat vaativiin tilanteisiin. The Imprint Econ Verlag. München.

Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. Centre for Distance-Spanning Media, Luleå University of Technology, Sweden. S. 551-553.

Structogram 2016. Pysyvä myyntimenestys. Luettavissa: <http://www.structogram.fi/myynti/>. Luettu: 31.1.2016.

Tamir, D. 7.5.2012. Lead author of the study Proceedings of the National Academy of Sciences. Social Cognitive and Affective Neuroscience Lab at Harvard University. Luettavissa: <http://health.usnews.com/health-news/news/articles/2012/05/07/people-love-talking-about-themselves-brain-scans-show>. Luettu: 1.2.2017.

Tampereen yliopisto 2016. Avoin yliopisto verkko-opinnot. Sosiaalipsykologian peruskurssi – ryhmät. Luettavissa: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/ryhmat.html>; Luettu: 13.2.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue – johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Tammi. Helsinki.

Turun Sanomat 2009. Ilmeiden tunnistus takaa sujuvan kommunikoinnin. Luettavissa: <http://www.ts.fi/teemat/luonto/63594/Ilmeiden+tunnistus+takaa+sujuvan+kommunikoinnin>. Luettu: 14.2.2017

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Oy Finn Lectura Ab. Pieksämäki.

Vanha-Aho, P. & Mäkelä, K. 2007. Neuvottelutaidon opas. Rannikon Laatupaino Oy. Raahе.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Power competence. Helsinki.

Yrityssuomi 2017. Yrityksen koko kirjanpidossa. Luettavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>. Luettu: 22.2.2017.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

”Haastattelurunko many to many -myynnistä

Haastattelu on Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman opinnäytetyön aineistonkeruuta varten. Opinnäytetyö käsittelee sitä, miten many to many -myynti eroaa yksilömyynnistä. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, mitkä tekijät muuttuvat tässä asetelmassa ja mitä tulee ottaa huomioon, kun yksilötyöskentely onkin tiimityöskentelyä. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti ja niitä käytetään vain tätä kyseistä opinnäytetyötä varten. Kiitos osallistumisestasi ja vastauksistasi!

#### **Taustatekijät:**

- **Nimi?**
- **Ikä?**
- **Koulutus?**
- **Työnimike, tehtävät?**
- **Työkokemus yksilömyynnistä ja many to many -myynnistä?**
- **Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä ja erityisesti many to many -myynnin parissa?**

#### **Many to many -myynnin valmistelut:**

- **Minkälainen prosessi kaupanteko on many to many -myynnissä?**

(Vertaa yksilömyynnin myyntiprosessiin: valmistelu, pelin avaus, tarvekartoitus, kaupanteko, jälkihoito. Kuinka pitkä se on, mitä vaiheita siinä on, kauanko se yleensä kestää, miten prosessi etenee?)

- **Ketkä/miten asiakkaita hankitaan?**
- **Keitä myyntiprosessiin osallistuu?**
- **Miten asiakastapaamiseen valmistaudutaan?**

(Kuka tekee mitäkin, millainen roolijako, käydäänkö myyntistrategioita läpi ennen asiakkaan tapaamista?)

- **Mitä tapahtuu asiakastapaamisen jälkeen?**

(Kuka kontaktoi asiakasta, miten yhteydenotoista pidetään omassa yrityksessä kirjaa etteivät työntekijät tee päällekkäistä työtä, pidetäänkö prosessin etenemisestä palaveria, kuka on vastuussa jälkihoidosta, kehen asiakas on yhteydessä?)

#### **Myyntityylin erilaisuus:**

- **Miten many to many -myynti eroaa yksilömyynnistä?**

(Eroavaisuudet, samankaltaisuudet, henkilömäärä, työmäärä, prosessien kesto, muuta?)

- **Millä tavoin tiimi valmistautuu uuden asiakkaan tapaamiseen?**
- **Mikä many to many -myyntityylissä on tärkeää?**

(Mitä erityisesti pitää huomioida, mikä tekee siitä erilaisen tavan myydä, onko se toimiva, vinkkejä?)

- **Millaiseksi itse koet many to many -myynnin?**
- **Mitä hyvää many to many -myyntityylissä on, mitä haasteita?**
- **Muuta, mitä?**

(Tuleeko sinulle vielä jotakin muuta oleellista mieleen?)”

## Liite 2. Haastateltavien luokittelu

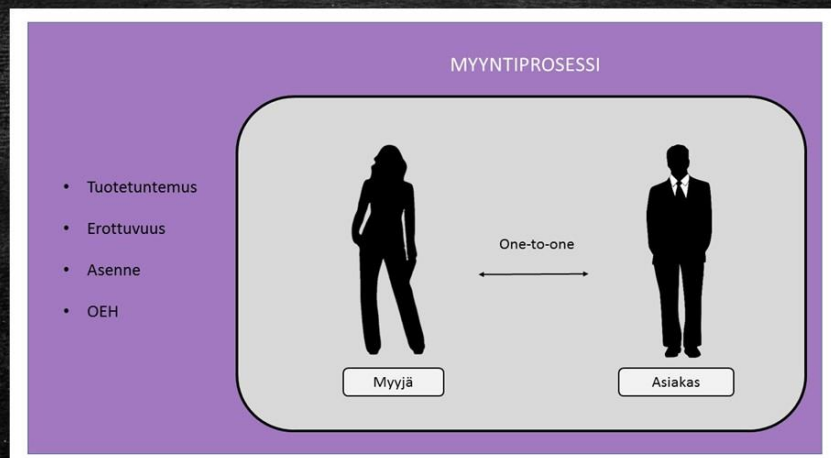
Yrityksen nimimerkki	Yrityksen liikevaihto	Yrityksen henkilömäärä	Perustamisvuosi	Kansainvälisyys
A	750 M€	2 700	1969	x
B	860 M€	2 900	1997	x
C	1,33 MRD€	3 500	1998	x
D	2,3 MRD€	7 830	1979	x
E	4,7 MRD€	9 300	1947	x
F	7,4 MRD€	68 000	1976	x

Yrityksen nimimerkki	Haastateltavien määrä	Haastateltavien ka. palveluvuodet	Haastateltavien tittelit/asetat
A	4	$19v + 12v + 10v + 7v = 12v$	Myyntijohtaja, vientipäällikkö, aluevienti-päällikkö, vientimyyjä
B	1	4v	Palvelupäällikkö
C	3	$20v + 6v + 17v = 14,5v$	Suurasiakasjohtaja, suurasiakaspäällikkö
D	1	2v	Liiketoimintapäällikkö
E	2	$30v + 15v = 23v$	Kaupallinen johtaja, myyntijohtaja
F	1	13v	Myyntijohtaja

# Many to many -myynnin tunnuspiirteet

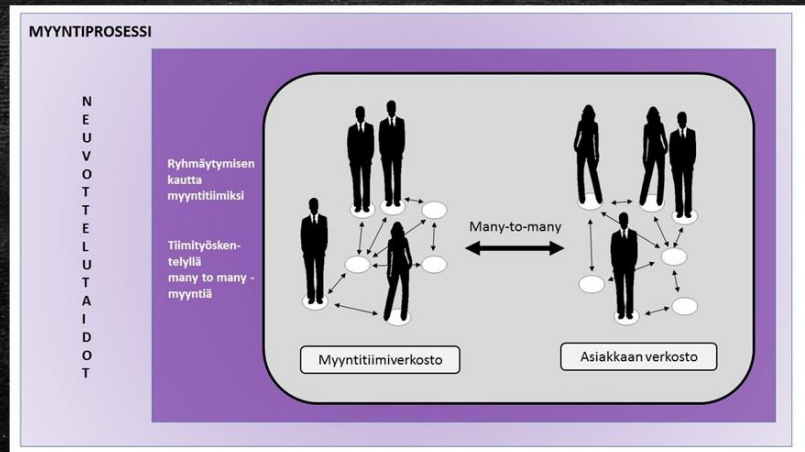
Sanna Pykäläniemi 2017 ©

## Teoria: perinteisen myyntityön tunnuspiirteet



Lähde: Gummessonia mukaillen (Many to many -markkinointi 2005, 24)

# Teoria: many to many -myyntitilanne ja siihen vaikuttavat tekijät



Lähde: Gummessonia mukaillen (Many to many -markkinointi 2005, 24)

## Yhteenveto teoriasta

### MYyntITYÖN JA -PROSESSIN OSAAMINEN:

- Myyntiprosessin hallinta
- Myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien tärkeys
- Valmistautuminen

### NEUVOTTELU TAIDOT:

- Tavoitteellisuus
- Argumentointi
- Vastapuolen ymmärtäminen

### TIIMIYTYMINEN JA TIIMIYÖSKENTELY TAIDOT:

- Eheä, sitoutunut joukko
- Yhteinen päämäärä
- Itseohjautuvuus

## Tunnuspiirteet: millaisia many to many -myyntitiimit ovat?



## Tunnuspiirteet: many to many -myyntitiimien työskentely- ja kommunikointitavat



## Tunnuspiirteet: many to many -myyntityön inhimillisuus



## Myyntiprosessi: many to many -myyntiprosessin kuvaus





## Myyntiprosessi: asiakkuuksien hankinta ja hoitaminen



## Many to many -myyntityylin vahvuudet



## Many to many -myyntityylin haasteet



## Yksilömyynnin ja many to many -myynnin eroavaisuudet



# Tulosten yhteenveto

## MANY TO MANY -MYNTITYÖN TUNNUSPIIRTEET:

- Tiimit koostettuja ja räätälöityjä, henkilömäärät isoja
- Tiiminvetäjä vastuussa kommunikoinnista
- Digitaalisuus viestinnässä käytössä
- Työn ihmisläheisyys

## MYNTIPROSESSI:

- Valmistautuminen
- Pitkäkestoinen
- Monivaiheinen
- Useita asiakastapaamisia
- Referenssit tärkeitä

## VAHVUUDET:

- Henkilöstö
- Johtaminen
- Yhteiset toimintatavat

## HAASTEET:

- Yhteiset toimintatavat
- Kokonaisuuden hallinta
- Päällekkäisytyö
- Heikoin lenkki

## YKSILÖMYNNIN JA MANY TO MANY -MYNNIN EROT:

- Aikajänne
- Kurinalaisuus
- Työn muoto ja sen määrä

## Many to many -myynti kiteytettynä

(teorian ja tutkimustulosten kautta)

### MANY TO MANY -MYNNIN TUNNUSPIIRTEET

#### VAHVUUDET

- johtaminen
- tiimien sisäinen asiantuntijaosaaminen
- yhteiset toimintatavat

**MYNTITYÖN JA -PROSESSIN OSAAMINEN:**

- Valmistautuminen kaiken a ja o
- Prosessin hallinta tärkeää
- Myyjien omat taidot nousevat esille

**EROT YKSILÖMYNTIIN:**

- Pitkäjänteisyys
- Monivaiheisuus
- Tilanteet elävät

#### HAASTEET

- kokonaisuuden hallinta
- oikea roolitus
- yhteiset toimintatavat

#### NEUVOTTELUTAIDOT:

- Tavoitteellisuus
- Argumentointi
- Vastapuolen ymmärtäminen

#### EROT YKSILÖMYNTIIN:

- Kullakin tiimillä oma vastuualue prosessissa
- Yhteiset toimintatavat
- Strategia

#### TIIMIYTYMINEN JA TIIMITYÖSKENTELYTAIDOT:

- Ehea, sitoutunut joukko
- Yhteinen päämäärä
- Itseohjautuvuus

#### EROT YKSILÖMYNTIIN:

- Henkilömäärä
- Kommunikointi