

Virtuaalimyynti B2B-myyntissä

Inno Ilonen



Tekijä	
Inno Ilonen	
Koulutusohjelma	
Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko	Sivu- ja liitesivumäärä
Virtuaalimyynti B2B-myyntissä	39
Opinnäytetyön otsikko englanniksi	
Virtual sales in B2B-sales	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä virtuaalimyynti on ja voidaanko virtuaalimyyntin avulla tehostaa B2B-myyntiä. Työn tarkoituksena on myös selvittää lukijalle teknologian kehityksen luomaa myynnin murrosvaihetta B2B-myyntissä. Tutkimus on ajankohtainen, sillä COVID-19 pandemia on vuoden 2020 aikana pakottanut B2B-myyjiä pitämään myyntitapaamisiaan virtuaalisesti.</p> <p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmällä, joka sallii kaikenlaisten kirjallisten lähteiden käytön opinnäytetyön aineistona. Tutkittu aineisto rajattiin vuosiin 2007-2020, jotta saatiin mahdollisimman tuore ja moderni kuva virtuaalimyyntistä.</p> <p>Virtuaalimyyntin tehokkuuteen liittyvälle tutkimukselle on tarvetta. Nykypäivänä virtuaaliset myyntitapaamiset yleistyvät jatkuvasti, varsinkin COVID-19 pandemian vaikutuksesta. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda yhteenveto kirjallisuudesta sekä jo tehdyistä tutkimuksista, jota B2B-myyntityössä työskentelevät henkilöt voivat hyödyntää virtuaalimyyntissään.</p> <p>Läpikäydyn kirjallisuuden sekä tutkimuksien perusteella virtuaaliset myyntitapaamiset ovat oikein käytettyinä niin uusasiakashankinnassa kuin nykyasiakkaiden palvelemisessa yhtä tehokkaita tai jopa tehokkaampia kuin kasvotusten pidettävät tapaamiset.</p>	
Asiasanat	
B2B-myynti, virtuaalimyynti, myynnin murrosvaihe, virtuaalinen myyntitapaaminen, virtual sales meeting, digital sales interaction	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimus.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Tutkimuksen toteutus.....	4
2.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu.....	4
2.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	6
2.3	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	6
3	Teknologian kehityksen vaikutukset B2B-myyntiin.....	8
3.1	Digitalisaatio.....	8
3.2	Digitalisaation luoma myynnin murrosvaihe.....	9
4	Virtuaalimyynti.....	13
4.1	Virtuaalimyynti käsitteenä.....	13
4.2	Virtuaalimyyntin hyödyt ja erikoispiirteet.....	14
4.3	Virtuaalimyyntin vaiheet.....	16
4.3.1	Ennakkovalmistautuminen virtuaaliseen myyntitapaamiseen.....	17
4.3.2	Tarvekartoitus.....	19
4.3.3	Demo ja tuote-esittely.....	21
4.3.4	Vastaväitteiden käsittely.....	22
4.3.5	Kauppan päättäminen.....	23
4.4	Virtuaalimyyntin työkalut.....	24
4.4.1	Google Hangouts & Meet.....	25
4.4.2	GoToMeeting.....	25
4.4.3	Join.me.....	25
4.4.4	Microsoft Teams.....	26
4.4.5	Zoom.Us.....	26
5	Pohdinta.....	27
5.1	Lopuksi.....	31
5.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	32
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
6	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	34

7	Lähteet.....	36
---	--------------	----

1 Johdanto

Myynnin & markkinoinnin ammattilaisten blogissa 20.5.2020 (MMA 2020.) Heidi Kock ottaa kantaa COVID-19 pandemian vaikutuksiin myyntityöhön. Kockin mukaan kasvotusten pidettävät myyntitapaamiset ovat vähentyneet jo jonkin aikaa ja vuoden 2020 koronakevät on vauhdittanut kasvotusten pidettävien myyntitapaamisten muutosta virtuaalisiin ihmisten välisiin myyntitapaamisiin. Kock mainitsee kirjoituksessaan, että on huomattavasti haastavampaa saada ostaja sitoutumaan virtuaalimyynnissä kuin kasvotusten myydessä. Ruudun ääressä ostaja on alttiimpi häiriötekijöille, joihin myyjä ei aina voi vaikuttaa. Kockin mukaan ”kaiken kaikkiaan myyntitaitojen pitää olla entistä paremmat: myyjiltä edellytetään aivan uudenlaisia läsnäolon ja sitouttamisen taitoja”. (MMA 2020.) Kockin mukaan onnistuneen virtuaalimyynnin avulla myyjän on kuitenkin mahdollista tehdä myyntityötään tehokkaammin.

Teknologian kehittyminen on luonut erilaisia tapoja järjestää virtuaalisia yritysten edustajien välisiä myyntitapaamisia. Tätä tutkimustyötä tehdessäni huomasin, että virtuaalimyyntiin eli virtuaalisesti pidettäviin ihmisten välisiin myyntitapaamisiin liittyviä tutkimuksia on alettu tekemään vasta viime vuosina. Virtuaalimyynnin ollessa suhteellisen uusi termi, kirjallisuutta virtuaalisista myyntitapaamisista on vaikeaa löytää. Useasti sanotaan, että virtuaalimyynnin avulla myyjä voi säästää aikaa ja tehostaa myyntiään, sillä virtuaalimyynnissä esimerkiksi matkustamiseen ei kulu aikaa.

Miten teknologian kehitys on vaikuttanut B2B-myyjän työhön? Mitä on virtuaalimyynti ja millä tavalla sitä kannattaa toteuttaa? Voidaanko virtuaalimyynnillä tehostaa B2B-myyntiä?

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on luoda selkeä yleiskuva virtuaalimyynnistä ja sen tehokkuudesta B2B-myynnissä. Virtuaalimyynnin ollessa näinkin ajankohtainen asia, työllä halutaan helpottaa virtuaalimyynnin parissa työskenteleviä henkilöitä ymmärtämään virtuaalimyynnin erikoispiirteitä. Työn tarkoituksena on löytää mahdollisimman paljon tietoa virtuaalimyynnistä ja koota yhteen tärkeimmät asiat virtuaalimyyntiin liittyvästä aiemmasta kirjallisuudesta sekä jo tehdyistä tutkimuksista.

1.1 Tutkimus

Tämän opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää mahdollisimman paljon tutkimukseen liittyvää relevanttia tietoa virtuaalimyynnistä sekä löytää vastaus pää- ja alatutkimuskysymyksiin aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko virtuaalimyynnillä tehostaa B2B-myyntiä.

Päätutkimuskysymys on:

Voidaanko virtuaalimyynnillä tehostaa B2B-myyntiä?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

Miten teknologian kehitys on vaikuttanut B2B-myyntiin?

Mitä on virtuaalimyynti?

Mitkä ovat virtuaalisen myyntitapaamisen vaiheet?

Millä työkaluilla virtuaalimyyntiä toteutetaan?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Työn rakenne on kokonaan teoriapohjainen ja työssä käsitellään teknologian kehityksen vaikutuksia B2B-myyntiin sekä virtuaalimyynnin keskeisiä käsitteitä aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta.

Työn alussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja tutkimuksen luotettavuutta. Teoria etenee loogisessa järjestyksessä siten, että työn alussa käsitellään teknologian kehityksen vaikutuksia B2B-myyntiin. Kyseisen luvun tarkoitus on pohjustaa lukijaa ymmärtämään tämänhetkistä B2B-myyntin murrosvaihetta. Kyseisessä luvussa tutkitaan B2B-ostajien nykytarpeita sekä digitalisaation luomaa myynnin murrosvaihetta, joka on ajanut myyjiä toimimaan asiakaskeskeisemmin ja monikanavaisemmin kuin aikaisemmin.

Teknologian kehityksen vaikutusten käsittelemisen jälkeen tutkimuksessa siirrytään virtuaalimyyntiin. Teknologian kehityksen vaikutukset haluttiin käsitellä ennen virtuaalimyyntiin siirtymistä, sillä teknologian kehityksen myötä virtuaalimyynti on tullut tärke-

äksi osaksi B2B-myyjän työkalupakkia. Virtuaalimyyntiä terminä käytetään useassa eri merkityksessä, joten virtuaalimyynti määritellään lukijalle heti ennen siihen tarkemmin paneutumista. Virtuaalimyyntin määrittelemisen jälkeen käydään läpi virtuaalimyyntin erikoispiirteitä sekä tutkitaan, miten onnistunut virtuaalitapaaminen toteutetaan ja millä työkaluilla.

Työn pohdintaosiossa luodaan yhteenveto jo läpikäytyistä asioista sekä vastataan pää-tutkimuskysymykseen: Voidaanko virtuaalimyyntillä tehostaa B2B-myyntiä? Pohdintaosion lopussa käydään vielä läpi kirjoittajan näkemyksiä jatkotutkimusten tarpeesta, tutkimuksen luotettavuudesta sekä lopuksi siirrytään viimeiseen lukuun, jossa kirjoittaja kuvaa opinnäytetyöprosessin kulkua ja arvioi omaa oppimistaan.

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyön luvussa käydään läpi kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vaiheet ja aikataulu. Luvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmävalinnat perusteluineen sekä aineisto ja miten sitä analysoitiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, voidaanko virtuaalimyynnillä tehostaa B2B-myyntiä. COVID-19 pandemia on vaikeuttanut kasvotusten pidettävien myyntitapaamisten pitämistä ja tämän mielestä virtuaalisten myyntitapaamisten hyötyjä käsittelevälle tutkimukselle on aihetta, varsinkin kun aihe on näin ajankohtainen.

2.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyöprosessini alkoi lokakuussa 2020, jolloin aloin suunnittelemaan opinnäytetyön aihetta ja aiheen rajausta. Prosessin aikana suoritin myös muita opintokursseja, mutta aika riitti hyvin myös opinnäytetyön tekemiseen. Alun perin halusin palauttaa opinnäytetyön jo joulukuussa 2020, mutta realistisesti ajatellen tammikuu oli parempi vaihtoehto palautukselle. Näin ollen, loin opinnäytetyön aikataulun siten, että palautus olisi joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 välissä. Alla esitetystä kuvioista 1 näkee opinnäytetyön alkuperäisen aikataulun ajankohdalle lokakuu 2020 – tammikuu 2021.

Viikko	Aloituspäivä 12.10.2020	Lopetuspäivä 10.01.2021	Tehtävä
42	12.10.2020	18.10.2020	Suunnittelua + aiheen rajausta
43	19.10.2020	25.10.2020	Suunnittelua, kirjallisuuden tutkintaa FINNA
44	26.10.2020	1.11.2020	Aikataulun läpikäynti, teoria 1 + tutkimusten tutkintaa FINNA
45	2.11.2020	8.11.2020	Teoria 2 + toteutus suunnittelua
46	9.11.2020	15.11.2020	Teorian läpikäynti + teoria valmis
47	16.11.2020	22.11.2020	Tutkimus + toteutus laadintaa ja tutkimusten läpikäyntiä
48	23.11.2020	29.11.2020	Kirjallisuus melkeen valmis + toteutus edennyt
49	30.11.2020	6.12.2020	Opinnäytetyön laadintaa ja kirjallisuuden pohdintaa
50	7.12.2020	13.12.2020	Läpikäynti ohjaajan kanssa + täydentämistä
51	14.12.2020	20.12.2020	Korjaukset ja muutoksen ohjaustapaamisen perusteella + kolmannen version läpikäynti ja viimeistely
52	21.12.2020	27.12.2020	Kypsyysnäyte + Urkund palautus
53	28.12.2020	3.1.2021	Työn julkaisu
1	4.1.2021	10.1.2021	VALMIS

Kuvio 1. Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu.

Mielestäni riskienhallinta oli hyvä tuoda opinnäytetyön aikataulusuunnitteluun mukaan, sillä on hyvä tiedostaa mahdolliset riskit etukäteen. Riskin käydessä toteen, on hyvä tietää miten toimia. Koin itseeni kohdistuvan sairastumisen suurimpana riskinä, sillä COVID-19 pandemian tartuntamäärät nousivat huomattavasti opinnäytetyöprosessin aikana. Toiseksi suurin riski oli oma taitotaso kirjoittajana, sillä en ole aikaisemmin teh-

nyt samantapaista tutkimustyötä yksin. Halusin kuitenkin varmistaa hieman pidentämällä aikataulua sekä erityisellä huolellisuudella sen, ettei oma taitotasoni kirjoittajana vaikuta työhön negatiivisesti. Kuviossa 2 tuodaan esiin opinnäytetyöhön tekoon liittyvän riskienhallintataulukon.

Sisäiset riskit	Ulkoset riskit
Oma taitotaso kirjoittajana	Sairastumiset
Laiskuus	Työpaikaltani ehdotetaan uutta positiota
Miten vältyn riskiltä?	Miten vältyn riskiltä?
Olen huolellinen sekä käyn läpi kirjoittamani asiat	Käytän kasvomaskia, en juo alkoholia sekä ylläpidän treeniryhtiä
Suunnittelen viikkoni tarkoin ja seuraan aikataulua	Palaan töihin tammikuussa, kun oppari on valmis
Mitä teen jos riski toteutuu?	Mitä teen jos riski toteutuu?
Käyn läpi koko työn ennen palautusta	Teen kipeänä opinnäytetyötä, vaikka sairastuisin
Pakotan itseni tekemään opinnäytetyötä myös viikonloppuisin	Ehdotan alkamisajankohtaa heti opparin jälkeen

Kuvio 2. Riskienhallinta.

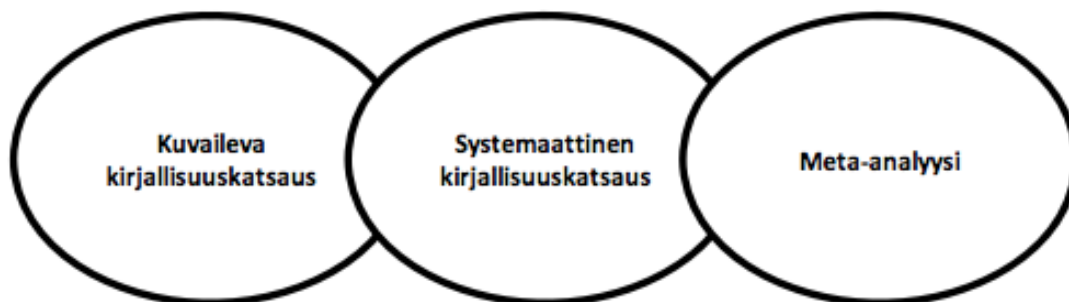
Aloitin opinnäytetyön tekemisen lokakuussa 2020. Suoritin muutamia opintokursseja samanaikaisesti opinnäytetyön tekemisen ohella. Itse kirjoittaminen alkoi vasta lokakuun puolivälissä, sillä lokakuun ensimmäiset kaksi viikkoa olin todella kipeänä ja näin ollen en pystynyt aloittamaan kirjoittamista heti lokakuun alussa. Aikataulutin opinnäytetyön kirjoittamisen siten, että saisin työn valmiiksi ennen joulua ja saisin pitää työn jälkeen pitkän joululoman. Opinnäytetyön tekeminen oli hidasta, sillä en aina ollut perillä, miten seuraavaksi tulisi edetä. Virtuaalimyynnistä oli varsinkin aluksi hankala löytää tietoa, sillä termi on suhteellisen uusi alalla. Olin kuitenkin antanut itselleni joustavan aikataulun, eikä haittaisi, vaikka opinnäytetyön palauttaminen tapahtuisi vasta tammikuussa.

Aloitin tutkimuksen etsien tietoa kirjoista. Tietoa virtuaalimyynnistä löytyi suhteellisen vähän, mutta lopulta sain löydetyistä lähteistä riittävästi tietoa kirjoittamisen aloittamiseen. Kirjoittaessani aloitin myöskin tutkimaan tieteellisiä tutkimuksia sekä tutkimusartikkeleita tarkemmin, jotta saisin koottua tutkimuksen ala- ja pääkysymyksiin vastaukset. Tutkimus sujui pääosin alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Alkuperäiseen aikatauluun oli alustavasti jätetty hieman tilaa sitä varten, että mahdollisia muutoksia ilmaantuisi.

2.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä sen avulla voidaan luoda yleiskuvaa tutkitusta aiheesta. (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 6.) Virtuaalimyynti on käsitteenä suhteellisen uusi ja näin ollen kuvailevalla katsauksella haluttiin luoda yleiskuvaa virtuaalimyyntistä ja sen tehokkuudesta jo kirjoitetun kirjallisuuden perusteella. Salmisen (Salminen 2011, 7.) mukaan kirjallisuuskatsauksista metodisesti kevyin on kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tuoda epäyhtenäistä tietoa helppolukaiseksi kokonaisuudeksi. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kysymykset ovat usein laajoja. (Stolt ym. 2015, 7-9.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa kuvataan kokonaiskuvaa tietyistä aiheista tai asiakokonaisuudesta. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan käyttää aikaisemman tutkimustiedon tutkimusmenetelmänä. (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 6.) Salmisen (Salminen 2011, 7.) mukaan kerättyä kirjallisuuskatsauksen sisältöä, kirjallisuuskatsauksessa tulee olla aiheeseen liittyviä tutkimuksia sekä artikkeleita, jotka sisältävät kriittistä tarkastelua tutkitusta aiheesta. Stoltin ym. (Stolt ym. 2015, 6-9.) mukaan ollakseen validi, kirjallisuuskatsauksen tulee pohjautua riittävän kattavaan aineistoon. Kirjallisuuskatsaukset ovat yleisesti jaoteltu kolmenlaiseen perustyyppiin kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Eri kirjallisuuskatsaustyyppit. (Salminen 2011, 6.)

2.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Keskustelimme kirjaston informaatikon kanssa ennen tiedonhaun aloittamista. Kyseinen informaatikko antoi vinkkejä mahdollisista tietokannoista. Keskustelimme myös asiasanoista, hakutermeistä ja niistä saatujen tulosten rajaamisesta. Suomalaisista tietokannoista hakuihin valittiin Kauppalehti Online sekä Alma Talent ammattilaismediat.

Alustavien hakujen perusteella ”virtuaalimyynti” ei ollut asiasanana validi, joten asiasanoituksen tarkastuksen perusteella suomenkielisiin hakuihin päädyin käyttämään asiasanoja ”virtuaalinen myyntitapaaminen AND myyntitapaaminen AND virtuaalimyynti”. Englanninkielisiin hakuihin päädyin valitsemaan kansainvälisiä artikkeleita sisältävät Emerald-, Pressreader-, Elsevier ScienceDirect-, EBSCOhost- ja ProQuest tietokannat. Alustavien hakujen perusteella ”virtual sales meeting” ei ollut myöskään asiasanana validi, joten kirjaston informatiikon avulla hakuihin käytettiin asiasanoja ”digital sales interaction AND virtual sales meeting AND b2b sales meeting”.

Hakuprosessissa ensimmäiseksi tarkastettiin otsikot ja otsikoiden tarkastus jo itsessään rajasi suurimman osan tuloksista pois. Tutkimuksissa ja artikkeleissa, joissa otsikot vastasivat aihealuetta, on luettu ensin tiivistelmät ja tarvittaessa koko sisältö, jotta on saatu selvitettyä, vastaako kyseinen aineisto tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tiedonhauksa on käytetty kirjoittajan kielitaidon mukaisesti suomen- ja englanninkielistä materiaalia. Aineistoa on analysoitu yleiskuvaa kartoittaen sekä aineiston sisältöä vapaasti, mutta tarkasti mukaillen. Kirjallisuuskatsauksessa on pyritty huolellisuuteen sekä tarkkuuteen ja raportoinnissa on otettu aihealueen keskeisimmät asiat huomioon.

Virtuaaliset myyntitapaamiset sekä virtuaalimyynti käsitteenä ovat suhteellisen uusia, joten aineistohaku rajattiin vuosien 2007-2020 välillä julkaistuihin tutkimuksiin. Aineistohaku tehtiin elektronisista tietokannoista aikavälillä loka-joulukuu 2020. Alla esitettyssä kuviossa 4 kuvataan tämän kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerejä.

*** Sisäänottokriteerit**

Julkaistu vuosina 2007-2021

Suomen- ja englanninkieliset lähteet

Myynnillinen näkökulma

Saatavilla Haaga-Helian tietokannoista

*** Poissulkukriteerit**

Vuonna 2006 tai aikaisemmin julkaistu

Opinnäytetyö

Julkaisu ei saatavilla Haaga-Helian tietokannoista

Kuvio 4. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

3 Teknologian kehityksen vaikutukset B2B-myyntiin

Teknologian kehittyminen on viime vuosikymmeninä vaikuttanut jatkuvasti myyntityöhön. Myyntityö on murrosvaiheessa, sillä nykypäivän modernit B2B-ostajat vaativat saavansa palvelua eri kanavissa kuin aikaisemmin. Tässä opinnäytetyössä myynnin murrosvaiheella tarkoitetaan perinteisen myyntityön muutosta kohti monikanavaista sekä konsultoivaa myyntityötä. Tässä luvussa käsitellään teknologian kehityksen luomaa digitalisaatiota sekä myynnin murrosvaihetta ja näiden merkitystä B2B-myyjän työhön. Luvussa käsitellään myöskin modernin B2B-ostajan ostokäyttäytymistä ja sen vaikutusta B2B-myyntiprosessiin. B2B, eli business to business tarkoittaa yritysten välistä myyntiä toisille yrityksille. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 176.)

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio -termi sai alkunsa 1990 -luvun puolivälissä, kun verkkoselainten käyttö kasvoi teknologian kehittyessä. Digitalisaation vaikutusta on mahdoton selittää yksiselitteisesti, mutta yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa tietotekniikan kehittymistä siten, että yritykset voivat esimerkiksi pitää asiakastietojärjestelmiään sähköisessä muodossa. Digitalisaation alkuvaiheilla yritykset pyrkivät säästämään kustannuksiaan, mutta nykypäivänä useiden yritysten liiketoiminta rakentuu digitaalisuuden varaan. Asiakaskokemus on muuttunut digitalisaation myötä, sillä nykypäivän ostaja on useiden digitaalisten kosketuspintojen myötä pidemmällä ostoprosessissaan kuin koskaan aikaisemmin. Yritykset ovat tiedostaneet kovemman kilpailun digitalisaation myötä ja huomanneet myöskin asiakaskokemuksen tärkeyden modernissa maailmassa. Digitalisaatio haastaa jatkuvasti yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa, sillä asiakkaat haluavat saada palvelut ja tuotteet käyttöön mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti. Työvälineiden ja myyntikanavien on jatkuvasti seurattava digitalisaation tuomaa nopeaa kehitystä. Digitalisaatio tarkoittaa myös vanhojen asioiden tekemistä nykypäivän työvälineillä, kuten esimerkiksi myyntitapaamisen pitämistä videotapaamisena virtuaalisesti. Digitalisaatiolla on valtava vaikutus koko yhteiskuntaan ja kaikista näkyvimät vaikutukset sillä on yritystoimintaan, sillä digitaalisuus häilyttää eri toimialojen välisiä rajoja entistä enemmän.

(Gerdt & Eskelinen 2019, 42-43; Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 16; Rubanovitsch 2018, 83.)

Myöskin Marttisen (Marttinen 2018, 141-142.) mukaan digitaaliset teknologiat ovat yleistyneet yritysten liiketoiminnassa jatkuvasti. Nykypäivänä digitalisaatiota voidaan hyödyntää organisaatioissa monilla tavoilla. Liiketoiminnan osalta digitalisaatiolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalvelun ja muiden palvelujen siirtämistä verkkoon. Verkossa yrityksen liiketoiminta siirtyy ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Myynnin siirtyminen verkkokauppoihin ja virtuaalitapaamisiin on yksi tavallisimmista esimerkeistä, mutta digitalisaation myötä yrityksille avautuu myös muita mahdollisuuksia edistää liiketoimintaansa esineiden internetin, big datan ja pilvipalveluiden avulla. (Marttinen 2018, 141-142.)

Digitalisaatio on vaikuttanut sekä myyjiin, että ostajiin. Jatkuvan teknologian kehityksen myötä myyjät voivat ottaa yhteyttä potentiaalsiin ostajiin useita eri kanavia pitkin. Myyjä voi ottaa ostajaan yhteyttä useampaa reittiä kuin aikaisemmin. Digitalisaation myötä myyjä voi ottaa asiakkaaseen yhteyttä esimerkiksi puhelimitse, tekstiviestitse, sähköpostitse, sosiaalisen median tai verkkosivustojen kautta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 125.) Princen (Prince 2017, 125.) mukaan digitalisaation myötä myöskin kasvatusten pidettävien tapaamisten aikakausi on tulossa päätökseensä, sillä yritysten päättäjät hyödyntävät jatkuvasti enemmän tietokoneita ja tabletteja tapaamisissaan siirtäen kasvatusten käydyt tapaamiset virtuaalitapaamisiksi.

3.2 Digitalisaation luoma myynnin murrosvaihe

Digitalisaatio tuo uudenlaisia haasteita nykypäivän B2B-myyjälle, sillä myyjän tulee osata palvella asiakasta asiakkaan haluamassa kanavassa. Moderni B2B-ostaja vaatii parempaa ja personoidumpaa palvelua kuin aikaisemmin, sillä digitalisaation myötä kilpailu on koventunut. B2B-ostajat ovat pidemmällä ostoprosessissaan kuin aikaisemmin, sillä digitalisaatio on tuonut B2B-ostoprosessiin enemmän kosketuspintoja. B2B-ostajat voivat nykypäivänä helposti kilpailuttaa eri palveluntarjoajat internetin kautta, joka on koventanut kilpailua eri yritysten välillä. (Accenture 2015, 2; Laine 2015, 180-181.)

Modernit B2B-ostajat ovat monesti kyllästyneitä hitaaseen perinteiseen ostoprosessiin. Kyseiset ostajat haluavat tehdä oman esikarsintansa ennakkoon ja tämän takia ostajan ja myyjän ensimmäisen tapaamisen painoarvo on jatkuvasti noussut. Myyjän tulee mahdollisimman nopeasti tunnistaa, missä vaiheessa myyntiprosessia ollaan. Parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa myyjä voi laatia tarjouksen jo ensimmäisen tapaamisen jälkeen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 126.) Myöskin Laineen (Laine 2015, 117-118.) mukaan B2B-asiakkaiden tarpeet, vaatimukset sekä odotukset myyjää kohtaan ovat nousseet vuosien varrella. B2B-ostajat ovat usein omatoimisesti siirtyneet jo pitkälle ostoprosessissaan ennen yhteydenottoa myyjään. Tällöin myyjän tulee tunnistaa kyseisen asiakkaan olevan jo pitkällä ostoprosessiaan, sillä muuten asiakas voi turhautua ja lähteä pois tilanteesta.

Pääkkösen (Pääkkönen 2017, 48.) mukaan B2B-ostajien tapa hankkia tietoa on vaihtunut monikanavaisemmaksi. Nykypäivän myyjän on reagoitava tähän ja oltava aktiivinen niissä kanavissa, mitä ostajat käyttävät. Myyjän tulee olla myöskin sosiaalisen median kanavissa aktiivinen ja auttaa ostajaa sosiaalisen median kautta. Monikanavaisella myynnillä voidaan tuottaa lisäarvoa sekä rakentaa luottamusta jo ennen ensimmäistä tapaamista. Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 160.) mukaan ”moni keskittyy vastustamaan muutosta, kun taas edelläkävijät keskittyvät omaksumaan ja soveltamaan digiaikakaudesta parhaat käytännöt omaan arkeensa”. Nykypäivän myyjän tehtävä on löytää asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu, käyttäen monikanavaisesti niin perinteistä myyntiä kuin virtuaalimyyntiäkin. (Rubanovitsch 2019, 160.)

McKinseyn julkaisema artikkeli vuodelta 2015 ”Do you really understand how your business customers buy” (McKinsey 2015) perustuu McKinseyn tuottamaan tutkimukseen B2B-ostajien ostokäyttäytymisestä. Kyseinen artikkeli on saanut useita viittauksia julkaisunsa jälkeen, jonka perusteella se on valittu mukaan myöskin tähän tutkimukseen. Kyseisen artikkelin mukaan nykypäivän B2B-ostajat tutkivat ostoprosessissaan monikanavaisesti useammista lähteistä tietoa ja näin ollen eivät juurikaan eroa ostokäyttäytymisellään B2C-ostajista. B2B-ostajat ovat saaneet hyviä vaikutteita B2C-puolelta ja tämän takia vaativat korkeaa palvelutasoa monikanavaisesti myös B2B-ostoprosessissaan. Tutkimuksen mukaan B2B-ostajat käyttävät jopa 6 eri kanavaa ostoprosessissaan ja ostajat ottavat vaikutteita ostopäätöksensä myös B2C-puolelta.

Myöskin Forrester (Accenture 2015, 1-6.) teetti vuonna 2015 globaalin tutkimuksen, jossa tutkittiin nykypäivän B2B-ostajien ostokäyttäytymistä. Kyselytutkimukseen osallistui 750 yritystä ja yhteensä yli 1300 B2B-ostajaa. Kyselytutkimukseen osallistuneissa yrityksissä työskenteli jokaisessa yli 1000 työntekijää. Kyseisen tutkimuksen mukaan jopa 98% nykypäivän B2B-ostajista etsii internetistä tietoa ennen ostopäätöstä, vaikka ostopäätös tapahtuisikin kasvotusten pidetyssä myyntitapaamisessa. Samalla nykypäivän modernit B2B-ostajat odottavat personoituja ja liiketoimintaa edistäviä ratkaisuja myyjiltä. Ostajat ovat lisänneet myöskin digitaaliset kanavat mukaan ostoprosesseihinsa ja näin ollen myyjät, jotka eivät ole aktiivisia digitaalisissa kanavissa, jäävät jälkeen. Myöskin Forresterin tuottaman tutkimuksen mukaan B2B-ostajat etsivät aikaisempaa enemmän tietoa internetistä ja ottavat aikaisempaa enemmän vaikutteita myöskin B2C-puolelta. Ostajat odottavat B2B-myyjiltä monikanavaista palvelukokemusta ja odottavat saavansa mahdollisimman usein reaaliaikaista palvelua.

Gartner (Gartner 2020) tutki myöskin vuonna 2017 globaalisti B2B-ostajien ostokäyttäytymistä. Tutkimuksessa oli mukana 750 B2B-ostajaa. Myöskin Gartnerin raportin mukaan B2B-ostajien ostokäyttäytyminen on muuttunut. Muutoksen myötä ostajat käyvät suurimman osan ostoprosessistaan ilman kontaktia myyjään. Digitaaliset kanavat tuovat helppoutta ostajien arkeen ja Gartnerin tutkimuksen perusteella B2B-ostajat käyttävät vain 17% ostoajastaan tavatessa myyjää. Näin ollen, modernit B2B-ostajat ovat myyntiprosessissaan jo pitkällä ennen kuin he ottavat myyjään yhteyttä. Yrityksen markkinoinnin sekä myynnin tulee olla aktiivinen digitaalisissa kanavissa, jotta he ovat tavoitettavissa ostajan tutkiessa omatoimisesti internetistä potentiaalisia tuotteen tai palvelun toimittajia.

Kyseisten tutkimusartikkeleiden yhteisenä tekijänä oli B2B-ostajien ostoprosessin muutos digitaalisiin kanaviin siten, että pääosa B2B-ostoprosessista käydään itsenäisesti internetin kautta monikanavaisesti. Myöskin kaikkien näiden kolmen tutkimuksen mukaan nykypäivän B2B-ostajat ottavat vaikutteita sosiaalisesta mediasta, B2C-puolen kokemuksistaan sekä vaativat yrityksiltä mahdollisimman monikanavaista palvelua. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa yhteisenä tekijänä oli myöskin B2B-ostajien siirtyminen tulevaisuudessa pääosin digitaalisiin kanaviin. Kyseisten tutkimusten perusteella

voidaan sanoa, että yritysten tulisi panostaa myynnin- ja markkinointikanavien monikanavaisuuteen pysyäkseen B2B-ostajien monikanavaisessa ostoprosessissa mukana. Myyjien tulee myöskin ymmärtää, että moderni B2B-ostaja on jo pitkällä ostoprosessissaan ennen myyjän yhteydenottoa. Kyseisten tutkimusten perusteella voimme myöskin todeta, että nykypäivän B2B-ostajilla on korkeammat odotukset palvelutasoon liittyen kuin aikaisemmin.

Läpikäydyn kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että teknologian kehityksen luoma myynnin murrosvaihe vaikuttaa B2B-asiakkaiden ostokäyttäytymiseen merkittävästi. Digitalisaation myötä ostajat etenevät ostoprosesseissaan omatoimisesti pidemmälle kuin aikaisemmin. B2B-ostajien ostokäyttäytyminen on muuttunut omatoimisemmaksi ja myyjien on erotuttava joukosta monikanavaisella myyntityöllä. (Laine 2015, 117-118; Gartner 2020.) Modernit B2B-ostajat vaativat, että myyjä on ammattitaitoisempi kuin aikaisemmin. Myyjän tulee nykypäivänä osata ohjata ostaja oikeaan ratkaisuun asiantuntijuutensa avulla. B2B-ostajat haluavat palvelua reaaliajassa sekä monikanavaisesti. Monikanavaisuudella tarkoitetaan, että myyjän tulee osata palvella asiakasta asiakkaan haluamassa kanavassa. (Laine 2015, 180-181; Rubanovitsch 2019, 160; Accenture 2015, 2; MMA 2020.)

Modernien B2B-ostajien toimintatapojen myötä myyjät ovat joutuneet muokkaamaan toimintatapojansa. Modernin myyjän tulee olla valmistautuneempi kuin koskaan aikaisemmin, ymmärtää asiakkaan tarpeet jo hyvissä ajoin, sekä tunnistaa, missä vaiheessa ostoprosessia kyseinen asiakas on. Nykypäivänä myyjän ei välttämättä tarvitse auttaa asiakasta aloittamaan ostoprosessiaan, vaan enemmänkin myyjän rooli on konsultoida asiakasta saattamaan ostoprosessi loppuun asti. (Laine 2015, 180-181; Rubanovitsch 2019, 160; Accenture 2015, 2; MMA 2020.)

4 Virtuaalimyynti

Tässä opinnäytetyössä virtuaalimyyntillä tarkoitetaan myyntitapaamista, joka pidetään myyjän ja ostajan välitse videoyhteydellä virtuaalisesti. Luvun alussa käydään läpi virtuaalimyyntiä käsitteenä sekä käydään läpi virtuaalimyyntin erikoispiirteitä. Tämän jälkeen tutkitaan onnistuneen virtuaalimyyntin vaiheita sekä virtuaalimyyntin käytettyimpiä työkaluja ja niiden eroavaisuuksia.

4.1 Virtuaalimyynti käsitteenä

Virtuaalimyyntille löytyy useampia määritelmiä. Yleisesti ajatellen virtuaalimyyntiä voi tehdä missä vaan kanavassa asiakkaan sekä myyjän ollessa fyysisesti eri paikoissa. Virtuaalimyyntiä voidaan tehdä useita eri kanavia pitkin, joita ovat esimerkiksi videotapaamiset, videoviestit, puhelinsoitot, interaktiiviset chatit, sähköposti, sosiaalinen media sekä ääniviestit. (Blount 2020, 20.) Yhteisenä tekijänä kaikissa virtuaalimyyntin kanavissa on se, että yritysten edustajat ovat fyysisesti eri paikoissa. Tässä opinnäytetyössä virtuaalimyyntillä tarkoitetaan videoyhteydellä tapahtuvaa B2B-myyntitapaamista, jossa myyntiprosessi on samankaltainen kuin kasvotusten tavatessa.

Blountin (Blount 2020, 19.) mukaan perinteisesti sanaa ”virtuaali” on ajateltu jonakin asiana, joka on täysin digitaalinen. Sanan ”virtuaali” ja ”myynti” ollessa samassa lauseessa, useat myyntityössä työskentelevät ajattelevat kyseisen lauseen viittaavaan robotteihin. Teknologian kehittyessä B2B-myyntiin on kehittynyt uusia työkaluja, joita organisaatiot voivat hyödyntää virtuaalisissa ihmisten välisissä myyntitapaamisissaan. Virtuaalisissa myyntitapaamisissa ilmeet, eleet sekä äänenpainot ovat kuitenkin vaikeammin luettavissa kuin perinteisessä kasvotusten käydyssä myyntitapaamisessa ja sen takia virtuaalimyynti on hyvin tarkkaa. Virtuaalisissa myyntitapaamisissa on tärkeää kiinnittää huomiota tekniikan ja laitteiston toimivuuteen, jotta asiakaskokemus on laadukas. Modernin B2B-myyjän tulee pitää myyntitapaamisensa siinä kanavassa, missä moderni ostaja haluaa tavata. (Blount 2020, 32; Rubanovitsch 2019, 75-83.) Rubanovitsch mainitsee kirjassaan (Rubanovitsch 2019, 75.), että nykypäivänä virtuaalimyynti on ottanut paikkansa modernin B2B-myyjän työvälineenä, sillä virtuaalisesti toteutettava myyntitapaaminen on oiva tapa tehokkaan myyntitapaamisen toteuttamiseen.

Chodorin ja Cyranskin (Chodor & Cyranski 2020, 16-17.) mukaan virtuaaliset myyntitapaamiset sopivat todella hyvin myyntitilanteisiin, joissa B2B-myyjä jakaa näyttöään asiakkaalle virtuaalitapaamisen aikana. Blountin (Blount 2020,19.) mukaan modernin B2B-myyntiprosessin aikana hyödynnetään videoyhteyksiä, jotta myyjän ja asiakkaan välille saadaan syvempi luottamus käyttäen kasvojen ilmeitä ja muita eleitä. Myyjä voi kuulla ja nähdä asiakkaan reaktiot samalla kun hän demoaa tuotettaan tai ratkaisuaan asiakkaalle. Virtuaalisen myyntitapaamisen voi järjestää haluamallaan laitteella haluamassaan kanavassa, koska vain, sekä paikasta riippumatta. Nykypäivänä virtuaalitapaamiset ovat helppoja, käteviä sekä edullisia. (Blount 2020, 60.)

Princen (Prince 2017, 125.) mukaan virtuaaliset tapaamiset yleistyvät jatkuvasti ympäri maailmaa. Vuonna 2017 jopa 32% globaaleista tapaamisista pidettiin virtuaalisesti, sillä virtuaalisia tapaamisia pidetään edullisempina kuin kasvotusten pidettyjä tapaamisia. Nykypäivän teknologian avulla virtuaalisia tapaamisia voidaan toteuttaa tehokkaasti sekä edullisesti ilman matkakustannuksia. Myöskin Gartnerin (Gartner 2020) tuoreen raportin mukaan virtuaaliset myyntitapaamiset yleistyvät jatkuvasti maailmalla. COVID-19 pandemia on kiihdyttänyt digitaalisiin kanaviin siirtymistä. Gartner ennustaa, että vuoteen 2025 mennessä noin 80% globaaleista myyntitapaamisista pidetään virtuaalisesti.

4.2 Virtuaalimyynnin hyödyt ja erikoispiirteet

Tämän alaluvun tarkoitus on selventää lukijalle, mitä hyötyjä virtuaalimyynnistä on, kun sen integroi onnistuneesti B2B-myyntiprosessiin. Alaluvussa käydään myöskin läpi erikoispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon onnistuakseen virtuaalimyynnissä. Tehokkaan virtuaalimyynnin avulla B2B-myyjä voi tehokkaasti olla yhteydessä asiakkaisiin sekä pitää virtuaalitapaamisia etäyhteyksien avulla. Myyjän tulee ymmärtää, milloin virtuaalimyynnistä on hyötyä kussakin kohtaa myyntiprosessia. (Blount 2020, 20.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 75.) mukaan asiakaskokemus korostuu virtuaalimyynnissä. Nykypäivän taitava virtuaalimyyjä osaa hyödyntää kasvotusten opittuja myyntitaitoja myös virtuaalitapaamisessa. Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 76.)

mukaan työelämään on rantautunut moderni sukupolvi, jolle on luontevaa käydä neuvottelunsa sekä kaupantekonsa virtuaalisesti verkon yli. Kuitenkin inhimillisyyden uupuessa kohtaamisesta, asiakasta ei kiinnosta tekeekö hän kauppaa ihmisen vai koneen kanssa. Näin ollen, tärkeintä virtuaalitapaamisessa on, että asiakas kokee saavansa inhimillisesti, nopeasti ja taloudellisesti ratkaisun ongelmaansa. Virtuaalisissa myyntitapaamisissa osallistujien ei tarvitse erikseen matkustaa fyysisesti paikan päälle. Usein virtuaalityökalujen avulla asiakkaan tarpeita voidaan kartoittaa ja syventää yhtä tehokkaasti tai jopa tehokkaammin virtuaalisesti kuin perinteisessä face-to-face myyntitapaamisessa. (Rubanovitsch 2019, 76.)

Myöskin Blountin (Blount 2020, 65.) mukaan nykypäivän B2B-myyntissä nopeus on tärkeää. Sähköpostit, viestit ja puhelin helpottavat myyjiä reagoimaan nopeasti. Usein kuitenkin tämä liiallinen nopeus voi sivuuttaa ihmisten välisten suhteiden luomisen ja asiakas ei luota myyjään. Kun asiakas näkee myyjän kasvot sekä kehonkielen, luottamuksen luonti on helpompaa. Videotapaamisissa videoyhteys on tärkeä väline asiakkaan ja myyjän välisen luottamuksen luomiseen.

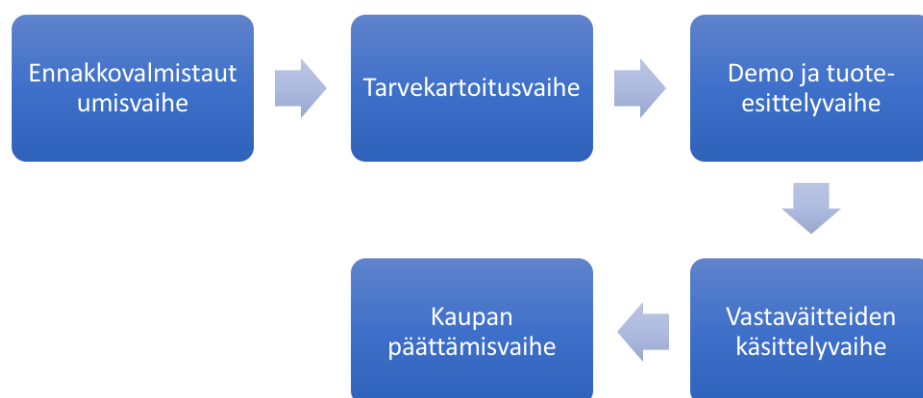
Blountin (Blount 2020, 67) mukaan onnistuneen virtuaalimyyntin avulla myyjä voi tavata useamman asiakkaan kanssa kuin kasvotusten tavatessa, sillä virtuaaliset myyntitapaamiset ovat usein lyhyempiä eikä aikaa kulu matkustamiseen. Enemmän pidettyjä tapaamisia tarkoittaa myös enemmän sovittuja kauppoja, joten onnistuneen virtuaalimyyntin tuloksena myös usein myyjän myyntitulokset kasvavat.

Virtuaalisen tapaamisen voi pitää useiden ihmisten kanssa samanaikaisesti. Vaikka osallistujat olisivat ympäri maailmaa eri paikoissa, on virtuaalinen myyntitapaaminen toteutettavissa. (Prince 2017, 127; Rubanovitsch 2019, 76.) Rubanovitsch (Rubanovitsch 2019, 76-87.) mainitsee myöskin jatkuvasti isompaan merkitykseen nousseet ympäristöarvot. Virtuaaliset tapaamiset eivät sido osallistujia ja aikataulut on myös joustavaa. Virtuaaliset tapaamiset vähentävät häiriötekijöitä verrattuna perinteiseen puhelintapaamiseen. Virtuaalisessa myyntitapaamisessa mennään myöskin suurempaan asiaan kuin esimerkiksi puhelintapaamisessa, sillä virtuaalisissa tapaamisissa pystytään aistiin osallistujien ilmeet ja kehonkieli. (Rubanovitsch 2019, 76-87.)

Monet ovat edelleenkin sitä mieltä, että laadukkaasti valmistellut kasvotusten kohtaamiset ovat noin 10-15 prosenttia tehokkaampia kuin virtuaalineuvottelut. Tämä ero tulee kuitenkin vuosien varrella tasoittumaan ja joidenkin palveluiden osalta luvut voivat jopa kääntyä täysin toisin päin. Virtuaalimyynti on yleistynyt jatkuvasti ja noussut perinteisen myynnin rinnalle. Virtuaalimyynti on tehokas väline ja yksi kanava hoitaa tehokkaasti myyntitapaamisia. Virtuaalimyynti ei ainakaan tällä hetkellä korvaa face-to-face pidettyjä myyntitapaamisia, vaan enemmänkin täydentää nykypäivän B2B-myyntiprosessia. (Rubanovitsch 2019, 80.)

4.3 Virtuaalimyynnin vaiheet

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi virtuaalimyynnin vaiheita. Virtuaalisesti pidettävän myyntitapaamisen vaiheet eivät juurikaan eroa kasvotusten pidettävän myyntitapaamisen vaiheista, mutta virtuaalimyynnissä on otettava tiettyjä asioita tarkemmin huomioon. Virtuaalimyynnissä osa myyntiprosessin vaiheista korostuu eri tavalla kuin kasvotusten tavatessa. Virtuaalisen myyntitapaamisen vaiheita ovat ennakkovalmistautumisvaihe, tarvekartoitusvaihe, demo ja tuote-esittelyvaihe, vastaväitteiden käsittelyvaihe sekä kaupan päättämisen vaihe. Kuviossa 5 kuvataan virtuaalisen myyntitapaamisen kulkua ja eri vaiheita.



Kuvio 5. Virtuaalimyynnin vaiheet. (Mukaihen Rubanovitsch 2019, 89.)

Parhaimmat virtuaalitapaamiset ovat asiakkaita osallistavia tapaamisia, sillä osallistaminen varmistaa yleisön läsnäolon. Nykypäivän päättäjältä saa myyntiprosessin alkuvaiheilla helpommin vartin virtuaalitapaamiseen ajan, kuin tunnin tapaamisen kasvotusten. Virtuaalitapaamisen perusteella huomattu tarve jatkotapaamiselle voi luoda syyn kasvo-

tusten tapaamiseen, jonka sopiminen on perusteltua jo käydyn virtuaalitapaamisen avulla. Virtuaalista myyntikeskustelua tulisi kuljettaa ennakkovalmistautumisesta aloituksen sekä tarvekartoitukseen, jonka kautta tuotteen sekä ratkaisun esittämiseen ja vasta näiden vaiheiden jälkeen asiakkaan vastaväitteiden käsittelyvaiheeseen ja kaupan päätös-vaiheeseen. Yhteistyön ehdottamisen jälkeen tulee muistaa mahdollisista jatkotoimenpi-teistä sopiminen. (Rubanovitsch 2019, 82-83.)

4.3.1 Ennakkovalmistautuminen virtuaaliseen myyntitapaamiseen

Virtuaalisessa myyntitapaamisessa ennakkovalmistautuminen on isossa osassa myynti-tapaamista. On erittäin tärkeää varmistaa internet-yhteyden sekä virtuaalialustan toimi-vuus ennen tapaamista. Internet-yhteyden toimivuus on elintärkeää toimittaessa virtu-aalisesti, sillä ilman internet-yhteyttä virtuaaliset myyntitapaamiset eivät ole mahdollisia. Olisi myös hyvä olla varalla toinen virtuaalialusta, sillä jos ongelmia ilmenee, virtuaali-tapaamisen voi siirtää toiseen alustaan. (Blount 2020, 89-90.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 90.) mukaan ennakkovalmistautuminen virtuaa-limyyntitapaamisessa on samassa roolissa kuin kasvotusten tavatessa. Asiakas voi olet-taa nykypäivänä modernin myyjän tehneen kotiläksynsä ja kartoittaneen myöskin asiak-kaan nykytilaa jo ennen tapaamista. Ennen virtuaalista myyntitapaamista tulisi myynti-tapaamiselle asettaa tavoite. Myyjän tulisi myöskin asettaa tapaamiselle maksimi henki-lömäärä, sillä virtuaalisessio voi muuttua kaoottiseksi, jos mukana on liian monta henki-löä. Myyjän on hyvä varmistaa, että asiakas tietää myyntitapaamisen aiheen ja agendan ennen tapaamista. Asiakkaalle on hyvä antaa mahdollisuus tehdä aiheeseen muutoksia tarvittaessa. Kalenterikutsuun tulisi lisätä toimintaohjeet osallistumisesta varten sekä linkki virtuaalitapaamiseen. Asiakasta kannattaa muistuttaa tapaamisesta päivää ennen vir-tuaalitapaamista. Ennen tapaamista myyjän tulisi varmistaa tekniikan toimivuus ja mis-tää olla ajoissa virtuaalitapaamisessa. (Rubanovitsch 2019, 83-90.)

Blountin (Blount 2020, 86.) mukaan ennen virtuaalista myyntitapaamista on hyvä var-mistaa huoneen valoisuus. Sopivan valon määrä huoneessa saa myyjän näyttämään luonnolliselta sekä helpottaa asiakasta seuraamaan myyjän ilmeitä, jotka luovat luotta-musta. Huoneen valoisuuden lisäksi tulisi virtuaalitapaamisissa siirtää kameran suunta

itseään päin. Kameran tulisi olla tarpeeksi kaukana sinusta, jotta kätesi näkyvät. Myyjän tulisi olla keskellä ruutua ja niin, että noin puolet vartalosta näkyy. Blountin (Blount 2020, 86.) mukaan tietokoneen sisäänrakennetun kameran käyttöä tulisi välttää, sillä sen asetteleminen on usein hankalaa.

Myöskin Princen (Prince 2017, 131-132.) mukaan virtuaalitapaamisiin tulee valmistautua huolellisesti. Kuten jokaiseen tapaamiseen, myöskin virtuaalitapaamiset tulee aloittaa tietäen tapaamisen aihe ja kyseisen tapaamisen tavoitteet. Virtuaalitapaamisissa on tärkeää, että osallistujilla on videokamerat päällä. Videokameroiden ollessa päällä, myyntitapaamisen osallistujat voivat nähdä toistensa reaktiot ja ilmeet, joka auttaa osallistujia tuntemaan olonsa inhimillisemmäksi.

Vaikka puhutaankin usein videon laadusta, niin virtuaalisen myyntitapaamisen tärkein asia on toimiva ääni. Äänenlaadun tulee olla hyvä, sillä vaikka videotapaamisen video toimisi, mutta asiakas ei kuule sinua, ensivaikutelma on huono. (Blount 2020, 80.) Blountin (Blount 2020, 80-82.) mukaan tärkeimpiä asioita äänenlaadun varmistamiseksi ovat hyvä internetyhteys, taustamelun karsiminen sekä laadukas mikrofoni. Blount (Blount 2020, 87-88.) mainitsee myös sen, että virtuaalitapaamisissa olisi hyvä välttää taustalla näkyviä asioita, jotka eivät edusta yrityksesi imagoa. Useissa videotapaamisovelluksissa on apuvälineitä, joilla voi peittää taustalla näkyvän kuvan ja muokata taustasta haluamansa.

Myöskin Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 90-91.) mukaan on hyvä varmistaa, että ääni kuuluu tapaamisessa hyvin. Myöskin rauhallinen puhetapa varmistaa, että asiakas ymmärtää kaiken kuulemansa. Äänellä ja äänenpainoilla rakennetaan vuorovaikutusta, joten myyjän kannattaa hymyillä ja asennoitua virtuaalitapaamiseen hyvin. Asiakkaan kanssa tulee puhua samaa kieltä, joten kannattaa välttää liian vaikeita termejä. Äänenpainoilla voidaan korostaa tietyn asian tärkeyttä, mutta rauhallisuus on myös todella tärkeässä osassa virtuaalista myyntitapaamista.

4.3.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitusvaiheessa myyjä selvittää kysymyksillään asiakkaan kehitystarpeita ja mahdollisia ongelmia. Tarvekartoitusvaihe on myyntiprosessin tärkein vaihe, sillä kartoituksen myötä myyjä saa myös asiakkaan ymmärtämään liiketoimintaansa liittyviä mahdollisia ongelmia sekä puitteita. Kartoitusvaiheessa myyjän olisi hyvä esittää mahdollisimman avoimia sekä laajia kysymyksiä, jotta asiakas olisi mahdollisimman aktiivinen ja avaisi tilannettaan myyjälle avoimesti. Kartoitusvaiheessa on tarkoitus löytää vastauksia asiakkaalle tärkeisiin seikkoihin, kuten myytävän palvelun käyttäjiin, nykytilanteen ongelmiin sekä asiakkaan tulevaisuuden näkymiin. Kartoitusvaiheessa selvitetään myös asiakkaan päätöksentekijät, eli ne henkilöt, jotka päättävät hankinnoista yrityksen sisällä. (Hänti ym. 2016, 138.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 90.) mukaan on hyvä pyrkiä siihen, että asiakas olisi varsinkin tapaamisen alkuvaiheessa äänessä noin 80 prosenttisesti. Näin hänen huomionsa ei karkaa muihin asioihin ruudun toisella puolella. Asiakkaan aktivoimisessa on tärkeää muistaa jatkuva kiinnostus asiakkaan liiketoimintaa kohtaan ja jatkuvat kysymykset esimerkiksi asiakkaan verkkosivuilla olleisiin materiaaleihin. Erityisesti jos tapaamisessa on useampia osallistujia, on hyvä viitata heihin nimellä, ”Matti, kuten aikaisemmin kerroit tämänhetkisen ongelman jakelukanavissa...”. (Rubanovitsch 2019, 90.) Varsinkin virtuaalisessa myyntitapaamisessa on tärkeää, että myyjä aktivoi asiakasta, sillä virtuaalitapaaminen ei ole missään nimessä myyjän yksinpuhelu. Asiakkaan aktivoimisen tavoite on löytää asiakkaan liiketoimintaan kuuluvia haasteita, kasvun esteitä sekä kipupisteitä. (Rubanovitsch 2019, 90.) Laineen (Laine 2015, 210-211.) mukaan on oleellista, että myyjä saa tarkan kuvan asiakkaan nykytilanteesta, jotta myyntiprosessin seuraavissa vaiheissa välttyään vääriltä olettamuksilta sekä väärinkäsityksiltä. Tarvekartoitusvaiheessa on tärkeää kartoittaa asiakkaan kokonaistilanne, mahdolliset haasteet liiketoiminnassa sekä odotukset ja toiveet haasteiden ratkaisemiseksi.

Kockin (MMA 2020) mukaan virtuaalisessa myyntitapaamisessa on haastavampaa saada ostaja sitoutumaan keskusteluun kuin kasvotusten. Virtuaalitapaamisen aikana ostaja on alttiina häiriötekijöille useammin kuin kasvotusten tavatessa. Virtuaalitapaamisen aikana myyjältä vaaditaan asiakkaan aktiivisempaa asiakkaan sitouttamista keskusteluun kuin

kasvotusten tavatessa. Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 90.) mukaan aktivoimalla asiakasta myyjä voi myöskin tarvekartoitusvaiheessa vahvistaa tuotteen sopivuutta asiakkaalle ja näin ollen vakuuttaa, että kyseinen tuote on loistava ratkaisu ongelmaan.

Häntin ym. (Hänti ym. 2016, 145-146.) mukaan tarvekartoitusvaiheessa yleisesti käytetään SPIN-tekniikkaa. SPIN-tekniikan perimmäinen ajatus on saada ostaja aktivoitumaan myyntitapaamisessa ja ymmärtämään oman liiketoimintansa haasteet kertomalla itse niistä avoimesti. SPIN-tekniikan käyttö vaatii myyjältä hyviä kartoituskysymyksiä.

Häntin ym. (Hänti ym. 2016, 145-146.) mukaan ”SPIN-tekniikka sisältää useita tilannekysymyksiä (Situation, ongelmakysymyksiä (Problem), seurauskysymyksiä (Implication) sekä merkityskysymyksiä (Need-payoff)”.

Tilannekysymyksillä pyritään selvittämään ostajan nykytilannetta käymällä nykytilannetta läpi, esimerkiksi käytössä olevien ratkaisujen toimivuutta. Ongelmakysymyksillä pyritään selvittämään asiakkaan kokemia tämänhetkisiä haasteita sekä ongelmia. Kyseisillä ongelmakysymyksillä myyjä pyrkii saada asiakasta ymmärtämään omaan liiketoimintaansa liittyviä haasteita, jotta pystytään siirtyä seurauskysymyksiin. Seurauskysymyksillä on tarkoitus löytää asiakkaan haasteista koituvia ongelmia, mikäli nykyinen tilanne jatkuisi. Seurauskysymysten ideana on saada asiakas itse ymmärtämään tarve nykyisen tilanteen muutokselle. Seurauskysymysten jälkeen tulevat merkityskysymykset, joiden avulla asiakas parhaimmassa tapauksessa kertoo oma-aloitteisesti myyjän tarjoaman ratkaisun merkityksestä asiakkaan liiketoimintaan. Jokaisessa SPIN-tekniikan vaiheessa asiakkaalle tulee muodostua selkeä käsitys omasta tilanteestaan ja käsiteltävästä asiasta. Jos näin jostain syystä ei ole, tulee myyjän palata edelliseen SPIN-tekniikan vaiheeseen asian selventämiseksi. Kun siirrytään tarvekartoitusvaiheesta seuraavaan demo ja tuote-esittelyvaiheeseen, olisi myyjän aina hyvä esittää jonkinlainen yhteenvetokysymys ja varmistaa, että asiakas antaa hyväksynnän demo ja tuote-esittelyvaiheeseen siirtymiselle. (Hänti ym. 2016, 145-146.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 91.) mukaan virtuaalisen myyntitapaamisen kartoitusvaiheessa tulee ottaa huomioon:

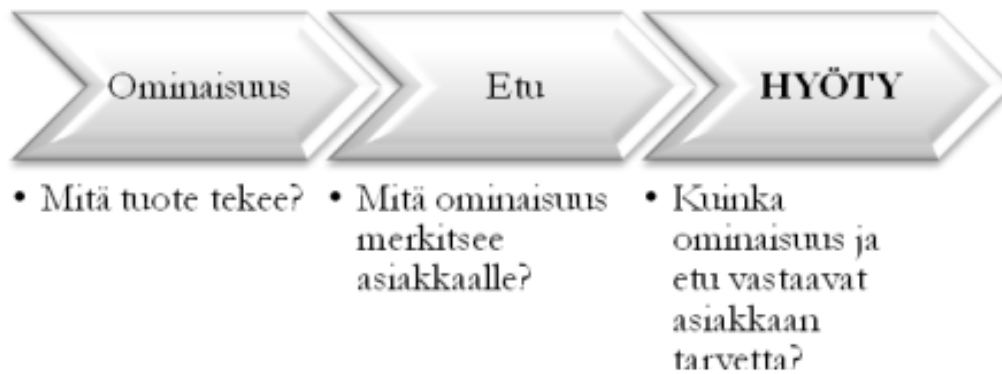
- Usein asiakkaan kehitystarpeista osa on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia
- Tarvekartoituksen tulisi olla vuoropuhelu

- Tarvekartoituksessa ei ole tarkoitus myydä mitään, vaan vilpittömästi kuunnella ja kartoittaa asiakkaan nykytilaa.
- Kartoitusvaiheessa on hyvä selvittää asiakkaan päätöksentekokriteereitä sekä harkinnassa olevia kilpailijoita. Asiakkaalta kannattaa myös kysyä mitä ongelmia asiakas haluaa ratkaista kyseisellä tuotteella ja miten he toimivat kyseisten ongelmien kanssa tällä hetkellä.
- Asiakkaat voivat kokea johdattelevat kysymykset manipulointina, joten usein on parempi käyttää tarkentavia jatkokysymyksiä. Tarkentavat jatkokysymykset kertovat asiakkaalle, että olet kiinnostunut hänen liiketoiminnastaan.

4.3.3 Demo ja tuote-esittely

Laadukkaan tarvekartoitusvaiheen jälkeen seuraa demo ja tuote-esittely. Tämän vaiheen tarkoituksena on löytää asiakkaan esille tuomiin ongelmiin ratkaisuehdotus myytävällä palvelulla tai tuotteella. Tuote-esittelyn aikana myyjän on tarkoitus näyttää juuri ne ominaisuudet ja hyödyt, jotka lisäävät lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2013, 98-99.) Hyvä tapa varmistaa asiakkaan aktiivisuus tuote-esittelyvaiheen alussa on jakaa asiakkaalle näyttöruutu ja varmistaa, että asiakas näkee samat asiat kuin myyjä. Myyjän olisi hyvä myöskin käyttää vaikuttavia visuaalisia elementtejä hyödyntäen ajatuskarttatyökaluja ja esimerkiksi Powerpointia. (Rubanovitsch 2019, 90.)

Tuote-esittelyn aikana myyjän kannattaa tehdä tuotteesta OEH-analyysi, sillä se korostaa asiakkaalle tärkeimpiä myytävän ratkaisun hyötyjä. OEH-lyhenne tulee sanoista ominaisuus, etu ja hyöty. (Bergström & Leppänen 2015, 387.) Ominaisuudet voivat olla esimerkiksi myytävän tuotteen tai palvelun fyysisiä ominaisuuksia, käyttötarkoituksia tai ominaisuudet vastaavat kysymykseen mikä tuote on. Edut puolestaan keskittyvät siihen, mitä myytävä tuote tekee asiakkaan hyväksi. Hyödyt taas ilmaisevat sen, miten kyseinen tuote tai palvelu hyödyntää asiakkaan liiketoimintaa. (Bergström & Leppänen 2015, 421.) Kuviossa 6 pyritään havainnollistamaan, mitä OEH-analyysi ratkaisee.



Kuvio 6. Ominaisuus-etu-hyöty. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 107.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 91.) mukaan virtuaalisen myyntitapaamisen demo ja tuote-esittelyvaiheessa tulee ottaa huomioon:

- Tämä vaihe on ennen kaikkea tuotteen tai palvelun arvon luomisvaihe, ei koulutusvaihe. Demon aikana on tarkoitus saada asiakas ymmärtämään kyseisen tuotteen arvo heidän liiketoiminnassaan.
- Hyvä demo on usein lyhyt ja tehokas. Esimerkiksi vartin neuvottelussa demon osuus voi olla esimerkiksi 5 minuuttia ja puolen tunnin palaverissa voi demoon käyttää noin 10-15 minuuttia. Usein virtuaalitapaamiset myydään asiakkaille niin, että ne ovat lyhyitä ja tehokkaita. Demon ollessa pidempi, on riskinä se, että asiakas passivoituu ja mielenkiinto lopahtaa.
- Asiakkaalle on hyvä tuoda luotettava ja vuorovaikutuksellinen ratkaisu ongelmaan, sillä pelkästään tuotteen ominaisuudet eivät riitä.
- Asiakkaan lisäkysymykset ovat aina hyvä asia, sillä ne viittaavat asiakkaan mielenkiintoon. Myyjän tulee tuntea oma tuotteensa niin hyvin, että asiakkaan lisäkysymyksiin on helppo vastata. (Rubanovitsch 2019, 91.)

4.3.4 Vastaväitteiden käsittely

Usein viimeistään ratkaisun esittämisen loppupuolella on hyvä kysyä suoraan, onko asiakkaalla huolenaiheita tai lisäkysymyksiä liittyen myyjän esille tuomaan ratkaisuun. Myyjän tulisi tehdä päätöksenteko asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, joten tässä vaiheessa on tärkeää käsitellä mahdolliset huolenaiheet ja asiakkaan esittämät vastaväitteet. Vastaväitteisiin tulisi aina suhtautua mahdollisuutena lisätä asiakkaan tietämystä

myyjän esille tuomasta ratkaisusta sen sijaan, että ne olisivat uhka kaupan syntymiselle. (Hänti ym. 2016, 149.) Vastaväitteet tulisi kuunnella aina huolellisesti sekä keskeyttämättä. Tämä osoittaa asiakkaalle myyjän kunnioitusta sekä huolellinen kuuntelu voi lisätä myyjän ymmärrystä asiakkaan huolenaihetta kohtaan. Suoraa kieltämistä vastaväitteisiin tulisi käyttää vain, kun asiakkaan sanoma voidaan kumota perustuen puhtaisiin faktoihin. (Jobber & Lancaster 2015, 252-255).

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 93.) mukaan virtuaalisen myyntitapaamisen vastaväitteiden käsittelyvaiheessa tulee ottaa huomioon:

- Asiakkaan esittämiä vastaväitteitä ei kannata kolata ilman perusteluja, vaan selvittää kyseisten vastaväitteiden tausta. Taustan löydettyä voitte yhdessä taklata kyseisen ongelman.
- On tärkeää luoda rauhallinen ilmapiiri ja kysyä asiakkaalta tarkentavia kysymyksiä.
- Asiakas, joka kysyy kysymyksiä ja on aktiivinen, on lähes aina helpommin käsiteltävänä kuin passiivinen asiakas. (Rubanovitsch 2019, 93.)

4.3.5 Kaupan päättäminen

Englanderin (Englander 2016, 88.) mukaan useat myyntimetodit edustavat ajatusmaailmaa, jossa kauppaa pyritään jatkuvasti päättämään tavalla millä hyvänsä (engl. ”Always be closing” eli ABC). Kyseisen mentaliteetin jatkuvien kaupan päättämiskysymysten teho on kuitenkin huonontunut modernien B2B-ostajien asiantuntevaisuuden myötä. Englanderin (Englander 2016, 88-89.) mukaan ideaalitulanteessa moderni B2B-myyjä toimii kaupan päättämisyvaiheessa konsulttina, joka enemmänkin ohjaa asiakkaan sopimuksen allekirjoitusvaiheeseen ja näin ollen helpottaa asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Jotta kyseinen kaupan päättämistapa olisi mahdollista, on myyjän täytynyt käydä em. myyntiprosessin vaiheet läpi. Myyjän tarjoaman ratkaisun arvo ja sen tuomat hyödyt asiakkaalle tulee olla perusteltuina. Asiakkaan olisi myöskin hyvä halutessaan nähdä myyjän ratkaisun referenssejä muilta kilpailijoilta. Kaupan päätösvaiheessa asiakkaalla olisi hyvä olla tiedossa ratkaisun aikataulu, tarkka kuvaus kyseisen prosessin etenemisestä sekä tarvittavat asiakirjat ja dokumentit loogisesti ja ymmärrettävästi esiteltyinä. (Englander 2016, 88-89.)

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 93.) mukaan virtuaalisen myyntitapaamisen vasta-
väitteiden käsittelyvaiheessa tulee ottaa huomioon:

- Kaupan päätösvaiheessa käydään yhteenveto sovituihin asioista, summataan hyödyt ja kerrataan jatkotoimenpiteet.
- Kaupan päätöksen tulee perustua asiakkaan tarpeisiin.
- Kaupan päätösvaiheessa myyjä on vastuussa kaupan päättämiskysymyksestä.
- Kun ongelmiin sekä tarpeisiin on löydetty ratkaisu, asiakkaan päättäjät ovat hyväksyneen kyseisen ratkaisun, sen toimivuus on todistettu sekä hinnasta on sovittu, on sopiva hetki pyytää yhteistyön aloittamista eli päättää kauppa.
- Asiakkaan vastatessa ei, kannattaa kysyä miksi ei. Asiakkaan miettiessä miksi, kannattaa olla itse hiljaa, sillä virtuaalitapaamisissa hiljaisuus korostuu.
- Ostopäätöksen jälkeen kannattaa asiakkaalle kertoa, että hän teki hyvän päätöksen. Sovitut asiat kannattaa lähettää kaupan jälkeen kirjallisena asiakkaalle.

4.4 Virtuaalimyynnin työkalut

Tämän alaluvun sekä sen alalukujen tarkoituksena on tuoda esille muutamia käytetyimpiä työkaluja virtuaalisten myyntitapaamisten toteuttamiseksi. Alaluvuissa mainitut työkalut ovat Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 112.) mukaan myyjälle sekä asiakkaalle helppoja sekä luontevia käyttää. Alaluvuissa mainittujen työkalujen listaus ei ole kuitenkaan kaikenkattava, sillä nykypäivän maailmassa tekniikka elää ja kehittyy jatkuvasti.

Rubanovitschin mukaan työkalut ovat vain välineitä, jotka eivät kuitenkaan korvaa asiantuntevaa myyjää. Työkalujen erilaisiin mahdollisuuksiin on hyvä tutustua ja niiden hyödyntäminen tuo tehokkuutta ja taloudellisuutta B2B-myyjän arkeen. Virtuaalitapaamiset eivät kokonaan korvaa perinteisiä kasvotusten pidettyjä tapaamisia, sillä jatkossa tapaamiset voidaan tehdä joko kasvokkain tai virtuaalisesti. (Rubanovitsch 2019, 117.)

Virtuaalimyynnissä on tärkeää, että tekniikka varmasti pelaa. Virtuaalimyynnin välineitä on useita, niin maksullisia kuin ilmaisia. Työvälineiden valinnassa tulee huomioida asiakaskokemus. Käytettävästä sovelluksesta riippumatta tulee tietokoneen työpöytä ja videotapaamisen tausta siivota huolellisesti ennen virtuaalitapaamisen aloitusta. On

tärkeää myöskin saada yhteys osallistujien korvien väliin, sillä huonosti osallistuvien puutuminen voi helposti jäädä myyjältä huomaamatta. (Rubanovitsch 2019, 75.)

4.4.1 Google Hangouts & Meet

Rubanovitschin (Rubanovitsch 2019, 113.) mukaan luotettavuus on Google Hangouts & Meetsin vahvuuksia. Ilmainen versio mahdollistaa virtuaalitapaamiseen kahdesta kymmeneen osallistujaa. Hangouts & Meet on tarkoitettu yrityksille ja tapaamisiin ei tarvitse erikseen kirjautua tai rekisteröityä, vaan kokouksiin voi liittyä suoraan esimerkiksi sähköpostikutsun kautta tietokoneella tai puhelimella. G Suiten Enterprise versio luo jokaiselle tapaamiselle oman puhelinnumeron, ja näin ollen tapaamisiin voi osallistua myöskin suoraan puhelimitse ilman lähiverkko- tai mobiilidatayhteyttä. (Google Meet 2020)

4.4.2 GoToMeeting

Selainpohjainen GoToMeeting on URL-linkin kautta jaettava työpöydän jakoon tarkoitettu sovellus. Työpöytä jaettaessa kokouksen järjestäjä voi näyttää oman työpöytänsä kautta esityksiä ja dokumentteja muille osallistujille. Kuitenkin ennen kokousta osallistujat joutuvat käynnistämään GoToMeeting-sovelluksen tietokoneillaan. Puhelimen kautta osallistuminen on hankalaa. GoToMeetingin ilmaisen sovellusversion kautta voidaan pitää videokeskusteluja vain maksimissaan kolmelle ihmiselle samanaikaisesti. (Rubanovitsch 2019, 114; GoToMeeting, 2020.)

4.4.3 Join.me

Join.me toimii videoneuvottelusovelluksena, jonka kautta onnistuu myös näytön jako. Kokouksen järjestäjä lähettää osallistujille koodit, joita osallistujat käyttävät linkkiä, joka vie suoraan verkkosivulle. Ilmaiseen versioon ei kuitenkaan saa mukaan ääntä ja linkit toimivat vain yhden kerran eli kertakäyttölinkkeinä. Maksullisen version kautta saa pysyvän osoitteen ja maksulliseen versioon voi integroida esimerkiksi Salesforcen. (Rubanovitsch 2019, 114; Join.me, 2020.)

4.4.4 Microsoft Teams

Microsoft Teams on Skype for Businessin korvaava keskustelupohjainen ryhmätyöväline kokouksia ja videokonferensseja varten. Osallistujien kesken on mahdollista jakaa erilaisia aineistoja sekä tehtäviä. Microsoft Teamsia voi käyttää työpöytäsovelluksena sekä mobiilisti. Teamsin kautta voidaan myös soittaa puheluita. (Rubanovitsch 2019, 115; Microsoft, 2020.)

4.4.5 Zoom.U.s

Zoom toimii Windows-, Mac- sekä Linux-alustoilla videoneuvottelusovelluksena. Zoomin vahvuutena on helppokäyttöisyys ja sitä voidaan käyttää ilman erillistä Zoom-tiliä. Zoomia voidaan käyttää puhelimitse sekä tietokoneitse ja Zoom tarjoaa käyttäjilleen neljää erikokoista pakettia, jotka mahdollistavat jokainen toistaan isomman osallistujamäärän. Zoomiin voi liittyä puhelimella ja referenssien perusteella Zoomin käyttäjäkokemus on hyvä. (Rubanovitsch 2019, 116; Zoom.us, 2020.)

Seuraavaksi OEH-taulukon avulla käsitellään jo käsiteltyjä virtuaalimyyntin työkaluja ja niiden eroavaisuuksia. Yleisesti OEH-taulukkoa käytetään OEH-analysissä myyntitapaamisen aikana, mutta tässä opinnäytetyössä pyritään OEH-taulukon avulla havainnollistamaan käsiteltyjen virtuaalimyyntin työkalujen tuomia hyötyjä ja eroavaisuuksia. Kuviossa 7 on esitelty OEH-taulukko käsitellyistä virtuaalimyyntin työkaluista.

OEH-taulukko	Ominaisuus	Etu	Hyöty
Google Hangouts & Meet	Tukee suojausavaimia ja monia muita kaksivaiheisia vahvistusvaihtoehtoja	Suojausavaimet mahdollistavat turvallisen virtuaalitapaamisen.	Asiakas voi luottaa siihen, että tapaamisessa käsitellyt asiat eivät vuoda kolmansille osapuolille.
GoToMeeting	Työpöydän jakaminen todella helppoa	Kevyt alusta jonka kautta asiakkaalle on helppo jakaa näyttöä	Asiakas näkee helposti ja yksinkertaisesti myyjän näytön
Join.Me	Yksinkertainen käyttöönotto	Jokainen pystyy käyttämään, ei vaadi juurikaan teknisiä taitoja	Nopeuttaa tapaamisten pitämistä
Microsoft Teams	Kokousten monipuolisuus	Aiheiden työstäminen mahdollista ennen ja jälkeen tapaamisen	Helpottaa asiakkaan ja myyjän välistä yhteydenpitoa
Zoom.U.s	Toimii kaikilla alustoilla	Helppokäyttöisyys, käyttäjäkokemus on hyvä	Virtuaalitapaamiset ovat laadukkaita ja asiakas saa hyvän kuva virtuaalitapaamisesta

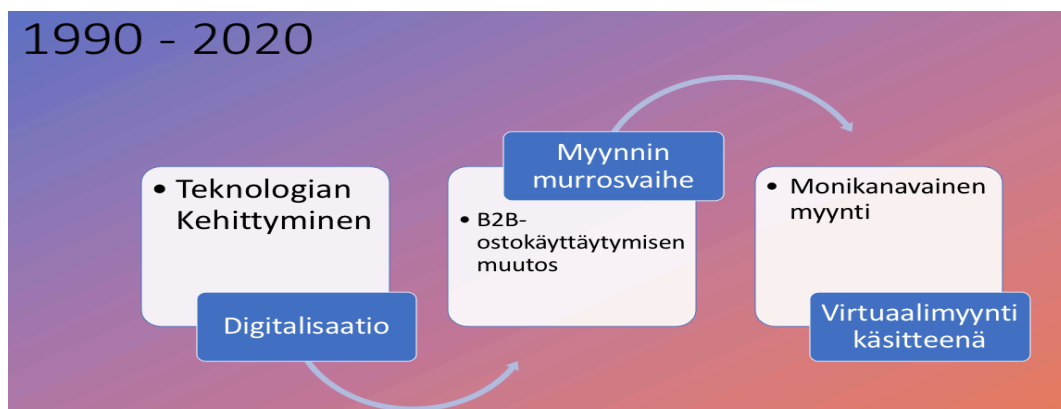
Kuvio 7. Virtuaalimyyntin työkalujen OEH-taulukko.

5 Pohdinta

Tässä luvussa luodaan yhteenveto jo käsitellyistä aiheista sekä pyritään alatutkimuskysymyksien avulla luomaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Luvussa myös käsitellään jo käsiteltyjä tutkimusartikkeleita liittyen virtuaalimyyntiin tehokkuuteen ja luodaan yleiskuvaa siitä, miten virtuaalimyyntillä voi tehostaa B2B-myyntiä. Tässä luvussa on myös tarkemmin läpikäyty jo edellisissä luvuissa mainittuja lähteitä sekä luotu diskurssia eri lähteiden välille.

Nojautuen läpikäytyyn kirjallisuuteen, voidaan todeta, että nykypäivän B2B-ostajat odottavat myyjältä asiantuntevampaa ja konsultoivampaa myyntityötä. (Accenture 2015, 1-6.) Myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet jo hyvissä ajoin, sekä tunnistaa, missä vaiheessa ostoprosessia kyseinen asiakas on. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 126.) Kehittyvä teknologia tuo uusia haasteita sekä mahdollisuuksia myyntityöhön. (Marttinen 2018, 141-142; Accenture 2015, 2; Laine 2015, 180-181.) Myynnin murrosvaiheen myötä B2B-myyntitykin rooli on muuttunut moderniin ja konsultoivaan B2B-myyjän rooliin. B2B-myyjän tulee myös osata käyttää teknologian kehityksen tuomia työkaluja myyntityössään. (Blount 2020, 32; Rubanovitsch 2019, 75-83; Englander 2016, 88-89; Accenture 2015, 1-6.)

Alla esitetyssä kuviossa 8 tuodaan esiin teknologian kehittymisen vaikutuksia ja seurauksia B2B-myyjän arkeen. Teknologian nopean kehityksen ja digitalisaation myötä B2B-myyjien tulee onnistuakseen jatkuvasti kehittää tekemistään asiakaslähtöisemmäksi sekä monikanavaisemmaksi. (Accenture 2015, 2; Laine 2015, 180-181.)



Kuvio 8. Teknologian kehityksen vaikutuksia B2B-myyntiin.

Vuoden 2020 maaliskuusta lähtien B2B-myyjät ovat joutuneet hyödyntämään aikaisempaa enemmän virtuaalisia myyntitapaamisia työssään, sillä suurin osa kasvotusten pidettävistä myyntitapaamisista on estynyt COVID-19 pandemian myötä. Virtuaaliset myyntitapaamiset ovat aikaisemminkin kuuluneet B2B-myyjän työhön, joskin vain osaksi. Vuoden 2020 maaliskuun jälkeen lähestulkoon jokainen face-to-face myyntitapaaminen on jouduttu pitämään virtuaalisesti, sillä matkustusta on rajoitettu ympäri maailmaa. (McKinsey, 2020a; McKinsey, 2020b; Mckinsey, 2020c.)

McKinsey julkaisi vuoden 2020 huhtikuussa artikkelin ”The digital aflection point: How sales have changed during COVID-19” (Mckinsey, 2020a.), jossa käsiteltiin COVID-19 pandemian vaikutuksia nykypäivän B2B-myyjien työhön. Kyseisessä artikkelissa viitataan tutkimukseen, jossa tutkittiin globaalisti 11 eri maan sekä 14 eri toimialan tämänhetkistä liiketoimintaa. Artikkelissa esitelty tutkimus tutki modernia B2B-ostokäyttäytymistä COVID-19 pandemian aikana vertaillen face-to-face myyntitapaamisia sekä virtuaalimyyntitapaamisia. Kyseisen tutkimuksen mukaan COVID-19 pandemia on ajanut lähes 90% B2B-myyjistä pitämään myyntitapaamisensa virtuaalisesti. Tutkimukseen osallistuneista myyjistä yli 50% oli sitä mieltä, että virtuaaliset myyntitapaamiset ovat yhtä tehokkaita tai jopa tehokkaampia kuin kasvotusten käydyt myyntitapaamiset. Tutkimustulosten perusteella nykypäivän B2B-ostajat tekevät tapaamisensa sekä ostopäätöksensä mielellään virtuaalisesti.

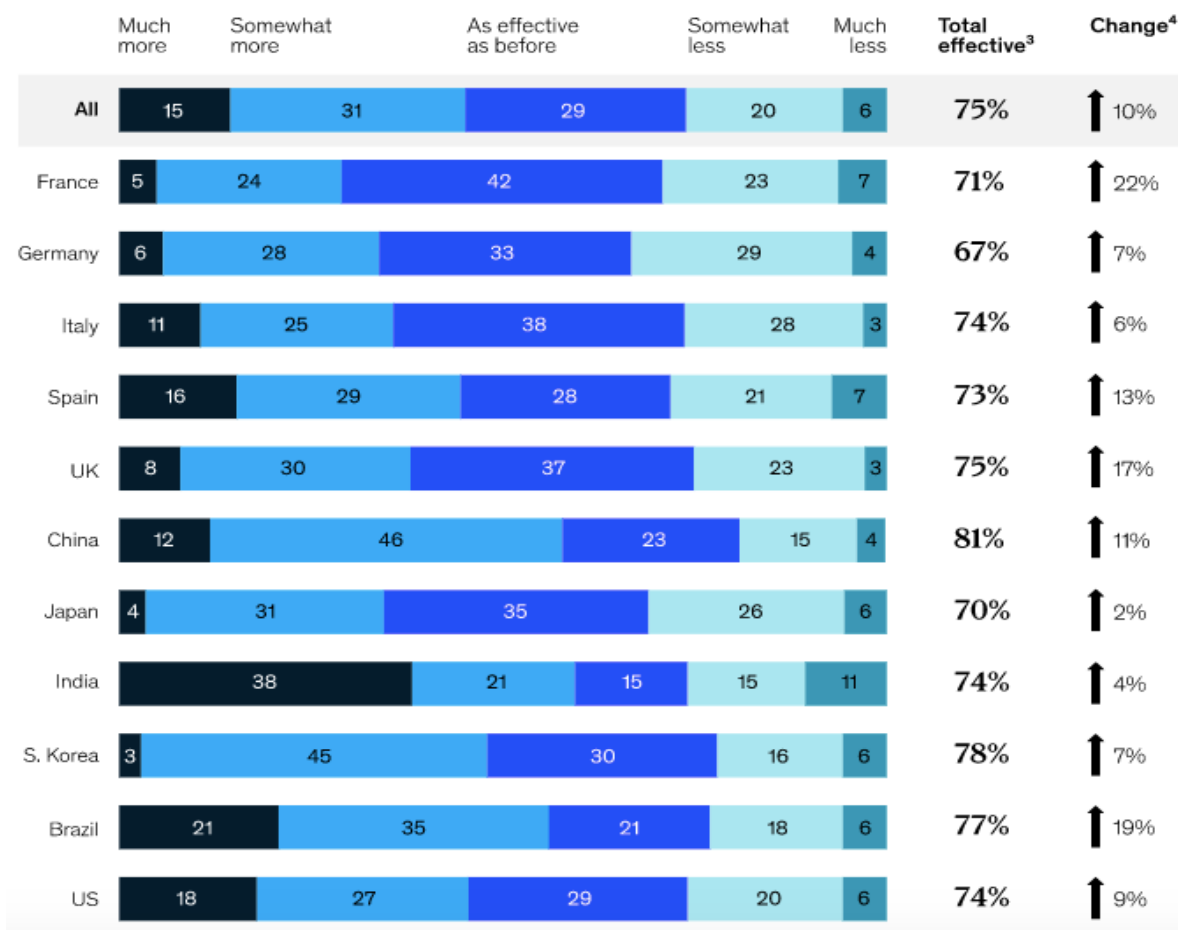
McKinseyn heinäkuussa 2020 julkaisemassa artikkelissa ”How B2B sales has changed during COVID-19” (McKinsey, 2020b.) viitataan edellä mainittuun COVID-19 pandemian alkuvaiheen tutkimukseen (McKinsey, 2020a). Heinäkuussa 2020 julkaistun artikkelin mukaan jopa 96% globaaleista B2B-myyntitiimeistä on siirtynyt osaksi- tai kokonaan virtuaalimyyntiin. Artikkelin mukaan noin 65% prosenttia B2B-ostajista on sitä mieltä, että pandemian tuoma virtuaalisten tapaamisten malli on vähintään yhtä tehokas tai jopa tehokkaampi kuin ennen pandemiaa käytetty tapaamismalli (face-to-face tapaamiset yhdistettyinä virtuaalitapaamisiin).

McKinsey julkaisi vuoden 2020 lokakuussa uusimman artikkelinsa ”These eight charts show you how COVID-19 has changed B2B sales forever”. (McKinsey, 2020c.) Artikkelissa otettiin myöskin kantaa yritysten välisten virtuaalisten myyntitapaamisten tehok-

kuuteen verrattuna vanhaan tapaamismalliin (face-to-face tapaamiset yhdistettyinä virtuaalitapaamisiin). Artikkelissa viitattu tutkimus on toteutettu vuoden 2020 aikana globaalisti sekä tämän kyselytutkimuksen kohteena olivat eri yritysten B2B-myynti- ja ostoprosesseista vastaavat henkilöt. Alla esitettyssä kuviossa 9 on verrattu vuoden 2020 maaliskuun (McKinsey 2020a.) kyselytutkimuksen vastaajien mielipiteiden kehitystä vuoden 2020 aikana. Globaaliin kyselytutkimukseen osallistuneiden henkilöiden mielipiteet virtuaalimyyntin mallin tehokkuudesta verraten vanhaan tapaamismalliin muuttivat 10% virtuaalimyyntin hyväksi vuoden 2020 aikana. Alla esitettyssä kuviossa 9 verrataan nykyistä virtuaalimyyntin mallin tehokkuutta vanhaan tapaamismalliin (face-to-face sekä virtuaalitapaamiset).

Effectiveness of new sales model in reaching and serving customers^{1,2}

% of respondents



Kuvio 9. Kyselytutkimus: Kuinka tehokkaasti olette voineet olla yhteydessä asiakkaisiinne virtuaalimyyntin mallilla verrattuna vanhaan tapaamismalliin? (McKinsey, 2020c.)

Myöskin nojautuen McKinseyn muihin vuoden 2020 artikkeleihin (McKinsey, 2020a; McKinsey, 2020b.) voidaan todeta, että virtuaalimyynti on B2B-myyjien sekä B2B-ostajien mielestä jatkuvasti tehokkaampaa, sillä uusimmassa tutkimuksessa (McKinsey, 2020c.) jopa 75% vastaajista oli sitä mieltä, että virtuaalimyyntin malli on tehokkaampi tai vähintään yhtä tehokas kuin aikaisemmin käytetty vanha tapaamismalli. Vuoden 2020 aikana tehtyjen tutkimusten perusteella virtuaalimyyntin malli on jatkuvasti toiminut edukseen COVID-19 pandemian aikana. Tutkimustulosten perusteella niin myyjät kuin ostajatkin ovat huomanneet virtuaalimyyntin tehokkuuden ja tutkimustulosten perusteella noin 89% vastaajista on sitä mieltä, että haluaa pitää virtuaalimyyntin mallin käytössään myös tulevaisuudessa.

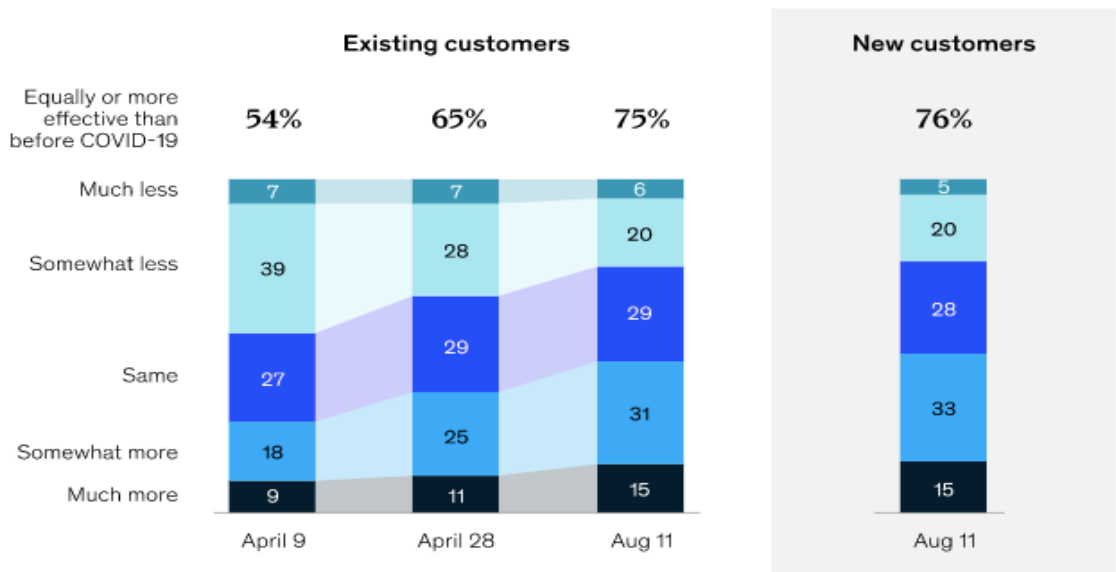
Vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa “Digitalization process of complex B2B sales process Enablers – obstacles” (Rodríguez, Svensson & Mehl 2020, 9.) tutkittiin globaalisti B2B-myyjien mielipiteitä ja näkemyksiä virtuaalisten myyntitapaamisten hyödyntämisestä B2B-myyntissä. Tutkimustulosten perusteella B2B-myyjät eivät uskoneet, että virtuaalisten tapaamisten malli sopisi uusasiakashankintaan yhtä hyvin kuin nykyisten asiakkaiden palvelemiseen. Myöskin kaupan päätösvaiheeseen liittyvä tapaaminen haluttiin myyjien puolelta järjestää kasvotusten.

McKinseyn tekemän tutkimuksen (McKinsey 2020c.) tulokset ovat kuitenkin ristiriidassa edellä mainitun tutkimuksen (Rodríguez, Svensson & Mehl 2020.) kanssa, sillä kuten alla esitetystä kuviossa 10 voidaan todeta, vuoden 2020 huhti- ja elokuun aikana virtuaalimyynti todetaan olevan tehokkainta juurikin uusasiakashankinnassa.

Remote engagement successfully supports both selling and prospecting.

Effectiveness of new sales model in reaching and serving customers^{1,2,3}

% of respondents



Kuvio 10. Kuinka tehokkaasti virtuaalimyynnin malli on toiminut asiakassegmenteittäin verrattuna vanhaan tapaamismalliin? (McKinsey 2020c.)

Tässä työssä läpikäydyn kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella virtuaalisten myyntitapaamisten tehokkuudesta voidaan varmasti olla montaa mieltä, mutta oikein käytettynä virtuaaliset myyntitapaamiset lisäävät B2B-myyjän tehokkuutta sekä kauppojen määrää. Virtuaalimyynti tulee tulevaisuudessa olemaan suuressa osassa jokaisen B2B-myyjän työnkuvaa. (McKinsey 2020a; McKinsey 2020b; McKinsey 2020c.)

5.1 Lopuksi

Virtuaalimyynnin tuoma tehokkuus ja nopeus on huomattu viimeistäänkin COVID-19 pandemian aikana. Suurin osa yrityksistä aikoo ylläpitää virtuaalisten myyntitapaamisten mallia COVID-19 pandemian jälkeen. (McKinsey 2020c.) Virtuaalimyynti helpottaa asiakkaan ja myyjän yhteistyötä, sillä virtuaaliseen myyntitapaamiseen ei tarvitse fyysisesti matkustaa. Virtuaalimyynti tehostaa B2B-myyntiprosessia ja virtuaalimyynnin avulla myyjä voi palvella asiakastaan monikanavaisesti asiakkaan haluamassa kanavassa. (Rubanovitsch 2019, 76; Blount 2020, 67.) Työssä läpikäytyjen tutkimusten perusteella virtuaaliset myyntitapaamiset ovat niin uusasiakashankinnassa kuin nykyasiakkaiden palvelemisessa yhtä tehokkaita tai jopa tehokkaampia kuin kasvotusten pidettävät ta-

paamiset. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella oikein toteutetun virtuaalimyynnin avulla voidaan tehostaa B2B-myyntiä. (McKinsey 2020a; McKinsey 2020b; Mckinsey 2020c.)

Yhteenvetona tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella totean, että teknologian kehityksen myötä virtuaalisista myyntitapaamisista on tullut osa B2B-myyjän arkea. Modernin B2B-myyjän on hyvä ymmärtää virtuaalimyynnin työkalujen ja teknologian merkitys B2B-myynnissä. (Laine 2015, 117-118; Gartner 2020; Pääkkönen 2017, 48.) Virtuaalimyyntiä pidetään käteväenä varsinkin niissä myyntitapaamisissa, joissa myytävä tuote tai palvelu demotaan asiakkaalle näyttöä jakamalla. (Chodor & Cyranski 2020, 16-17; Blount 2020, 60.) Nykypäivänä B2B-ostajalta on helpompi saada lyhyt aika virtuaaliselle myyntitapaamiselle kuin kasvotusten pidettävälle face-to-face tapaamiselle. B2B-myyjät, jotka osaavat hyödyntää kasvotusten opittuja myyntitaitojaan tulevat jatkuvasti parantamaan tuloksiaan virtuaalimyynnin avulla. (Rubanovitsch 2019, 82-83.) Virtuaaliset myyntitapaamiset ovat oikein käytettyinä tehokkaampia ja edullisempia kuin kasvotusten pidettävät tapaamiset. (Blount 2020, 67; McKinsey 2020c.) Modernin B2B-myyjän tulee kuitenkin osata palvella ostajaa juurikin ostajan haluamassa kanavassa, oli se sitten kasvotusten tai virtuaalisesti. (Accenture 2015, 2; Laine 2015, 180-181.)

5.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Virtuaalimyyntiä ja sen tehokkuutta tulisi mielestäni tutkia lisää. Virtuaalimyynti on osana lähes jokaisen organisaation toimintaa ja siltikin sen tehokkuudesta eri myyntiprosessin vaiheissa ollaan epävarmoja. Mielestäni vuoden 2020 eli COVID19-pandemian aikaista virtuaalimyynnin tehokkuutta tulisi tutkia syvemmin ja tutkimustuloksien avulla löytää tehokkain tapa integroida virtuaalimyynti sekä perinteinen kasvotusten myynti. Ehdottaisinkin jatkotutkimuksiksi haastatteluja, joiden kohteena olisi eri B2B-organisaatioiden myyjiä sekä ostajia. Tutkimuksen aiheena olisi esimerkiksi eri myyntiprosessin vaiheiden tehokkuus, kun myyntitapaamiset on pidetty virtuaalisesti. Ostajien ja myyjien näkemykset tulisi mielestäni erotella tutkimuksessa, sillä uskon, että osapuolten näkemykset virtuaalisten myyntitapaamisten tehokkuudesta poikkeaisivat merkittävästi toisistaan.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen lähtökohtana on se, että tutkimuksen tulee olla virheetöntä, puolueetonta sekä luotettavaa. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään saa olla sattumanvaraisia ja tarvittaessa tutkimuksen koko prosessi ja sen eri vaiheet tulee olla tarkistettavissa. Tutkimuksen vaiheiden dokumentointi usein edesauttaa luotettavuuden arviointia. Usein tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti sekä reliabiliteetti voidaan määritellä niin mittaus- tai tutkimusmenetelmän tai tutkimustulosten näkökulmasta. (Hiltunen 2009.)

Molemmat käsitteet liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen siten, että validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyllä tutkimuksella voidaan mitata sitä, mitä tutkimuksella oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 226-227.) Validiteetin arvioinnissa keskeistä on se, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimustapa ja sen myötä käytetyt menetelmät vastaavat kyseisessä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä. Näin ollen, validiteetilla arvioidaan, tutkimuksen pätevyyttä eli käytännössä sitä, oikeuttavatko tutkimuksessa käytetty aineisto, menetelmät sekä tutkimuksessa saadut tulokset esitetyt väitteet. (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksen reliabiliteetti taas ilmaisee sen, miten luotettavasti, huolellisesti sekä toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittua ilmiötä. Reliabiliteetilla voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla, eli tekemällä sama tutkimus useaan kertaan samoilla menetelmillä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja mahdollisten väitteiden luotettavuutta eli johtuvatko tutkimuksen tulokset sattumasta vai voidaanko tutkimus ja sen samat tulokset toistamaan. Luotettava tutkimus on tehty siten, että tekemällä samoissa olosuhteissa sama tutkimus uudelleen, tulokset voidaan saada samanlaisina. (Hiltunen 2009.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Työssä on pyritty huolellisuuteen ja näin ollen myös aineistonhaku on dokumentoitu tarkkaan. Työssä ei ole plagioitu muiden tekstejä, vaan pyritty mukailemaan ja omin sanoin tuomaan esille eri lähteistä löydettyä tietoa. Tutkimuksen validiteetin sekä reliabiliteetin huomiointiin ottaen koko tutkimusprosessin ja sen tulosten voidaan todeta olevan luotettavia.

6 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheidea syntyi työskennellessäni B2B-ratkaisumyynnin parissa kesällä 2020. COVID-19 pandemia vaikutti B2B-myyntiin suuresti, sillä kasvatusten pidettävät myyntitapaamiset eivät onnistuneet pandemian jyllätessä. Pandemian myötä virtuaalimyynti tuli isoksi osaksi jokapäiväistä B2B-myyjän päivää, yllättäen. Syksyllä kehittelemäni ideaa opinnäytetyöni aiheesta, ja halusin aiheen olevan mahdollisimman ajankohtainen. Tein erilaisia hakuja liittyen virtuaalimyyntiin ja löysin useita eri määritelmiä virtuaalimyyntistä. Huomasin ensimmäisten hakujen perusteella virtuaalimyyntiin olevan käytetty mutta jokseenkin uusi termi alalla. Seuraavaksi hain englanninkielisiä tutkimuksia erilaisista digitaalisista tietokannoista. Hakujen perusteella tutkimuksia sekä virtuaalimyyntiin liittyvää kirjallisuutta oli saatavilla yllättävän vähän, joten ideani tehdä kirjallisuuskatsaustyyppinen opinnäytetyö virtuaalimyyntistä tuli mieleeni. Halusin tällä työllä tuoda yhteen mahdollisimman paljon tietoa aiemmasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista liittyen virtuaalimyyntiin ja sen tuomiin hyötyihin. Opinnäytetyön aikana olen oppinut virtuaalimyyntistä paljon, vaikka tämän tyyppinen opinnäytetyö onkin vain pintaraapaisu kokonaisuudesta. Työn tarkoituksena oli luoda selkeä yleiskuva valitusta käsitteestä ja sen tuomista hyödyistä B2B-myyntiin.

Opinnäytetyö prosessina oli minulle suhteellisen uusi, joten työn tekeminen töiden ja opiskeluiden ohella näinkin tiukalla aikataululla oli minulle opettavaa. Työn tekeminen on opettanut paineensietokykyä, ajanhallintaa sekä omat kirjoitustaitoni ovat parantuneet huomattavasti. Työn tekeminen on ollut mieltä ja olen työn aikana saanut hyviä neuvoja kirjaston informaatikolta sekä opinnäytetyön ohjaajaltani. Haasteellisinta työssä oli kokonaisuuden luonti, sillä työn aloituksen jälkeen huomasin kirjallisuuskatsaustyyppisen opinnäytetyön rakenteen poikkeavan hieman yleisesti käytetystä opinnäytetyön pohjasta, johon olin suunnitellut tekeväni kyseisen kirjallisuuskatsauksen. Tämän takia työn suunnitteluun käyttämäni aika meni hukkaan, sillä opinnäytetyön ohjaussessioiden jälkeen työn runko muuttui useaan kertaan.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, sillä mielestäni tämän työn avulla voidaan todeta, että virtuaalimyyntiin avulla voidaan tehostaa B2B-myyntiä. Mielestäni työn tulokset

kytkeytyvät tietoperustaan erinomaisesti sekä näin ollen koen työn onnistuneen. Koen opinnäytetyöprosessin myöskin olleen isona osana opintojani. Työn aikana kertosin B2B-myyntiprosessin vaiheet useaan kertaan sekä ymmärrän työn avulla teknologian kehityksen vaikutuksista B2B-myyjän työhön. Virtuaalimyynti tulee pysymään isossa osassa B2B-myyntiprosessia myöskin COVID-19 pandemia jälkeen, joten koen tämän työn tukevan minua myös tulevaisuuden työssäni. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytetyön prosessiin sekä kiitollinen sen tuomista opeista ja näin ollen valmis jatkamaan kohti tulevaisuuden haasteita.

7 Lähteet

Accenture 2015. Mastering Omni-Channel B2B Customer Engagement. Luettavissa: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/digital_3/accenture-mastering-omni-channel-b2b-customer-engagement-report.pdf. Luettu: 31.10.2020.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Imperial Sales. Helsinki. Luettu 23.10.2020.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki. Luettu 19.11.2020.

Blount, J. 2020. Virtual Selling. John Wiley & Sons, inc. Hoboken, New Jersey. Luettu 3.11.2020.

Chodor, B. & Cyranski, G. 2020. Transitioning to virtual and hybrid events. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. Luettu 20.11.2020.

Englander, D. 2016. The B2B Sales Blueprint. A Hands-On Guide to Generating More Leads, Closing More Deals, and Working Less. CreateSpace Independent Publishing Platform. Scotts Valley, California. Luettu 19.11.2020.

Gartner 2020. Future of sales 2025: Why B2B sales needs a digital-first approach. Luettavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/future-of-sales-2025-why-b2b-sales-needs-a-digital-first-approach/>. Luettu 3.12.2020

Gerdt, B & Eskelinen, S. 2019. Digiajan asiakaskokemus. Alma Talent. Helsinki. Luettu 10.11.2020.

Google meet 2020. Google meet ohjeet. Luettu 30.11.2020. Luettavissa: <https://support.google.com/meet/?hl=fi#topic=7290350>. Luettu 2.12.2020.

GoToMeeting 2020. GoToMeeting features. Luettavissa:

<https://www.gotomeeting.com/en-fi/features> Luettu 30.11.2020.

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä

18.2.2009. Powerpoint-esitys. Luettavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti_handout.pdf Luettu 12.12.2020.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kirjayhtymä.

Luettu 12.12.2020.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Edita. Helsinki. Luettu 26.10.2020.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson education Limited. Edinburgh gate. Luettu 18.11.2020.

Join.me 2020. Remote-work. Luettavissa: <https://www.join.me/remote-work>. Luettu 2.12.2020.

Kock, H. 2020. COVID-19 muuttaa myyntiä pysyvästi. Luettavissa: <https://varsinais-suomi.mma.fi/blogi/covid-19-muuttaa-myyntia-pysyvasti>. Luettu 19.11.2020.

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

Luettu 3.11.2020.

Lindgren, j., Mokka R., Neuvonen, A. & Toponen A. 2019. Digitalisaatio – murroksen koko kuva. Tammi. Helsinki. Luettu 11.11.2020.

Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä.

Aula & Co. Helsinki. Luettu 10.11.2020.

- McKinsey 2015. Do you really understand how your business customers buy?
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>. Luettu 1.12.2020
- McKinsey 2018. The Secret to making it in the digital sales world: the human touch.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-secret-to-making-it-in-the-digital-sales-world>. Luettu 1.12.2020.
- McKinsey 2020a. The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19>. Luettu 23.10.2020.
- McKinsey 2020b. How B2B sales have changed during COVID-19.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-b2b-sales-have-changed-during-covid-19>. Luettu 1.12.2020.
- McKinsey 2020c. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B-sales forever. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>. Luettu 1.12.2020.
- Microsoft 2020. Microsoft teams free. Luettavissa: <https://www.microsoft.com/fin/microsoft-365/microsoft-teams/free>. Luettu 2.12.2020.
- Pääkkönen, L. 2017. Social Selling: Henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myynnissä. Noblea. Helsinki. Luettu 30.11.2020.
- Prince, E. 2017. Practical Business Communication. Red Globe Press. Lontoo. Luettu 25.10.2020.
- Rodríguez, R. Svensson, G. & Mehl E, J. 2020. Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. Technology in Society. Luettavissa:

<https://www.sciencedirect-com.ezproxy.haaga-helia.fi/science/article/pii/S0160791X19307493?via%3Dihub>. Luettu 6.11.2020.

Rubanovitsch, M, D. Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. Johtajatiimi. Helsinki. Luettu 18.11.2020.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina – korvaako kone ihmisen myyntityössä? Johtajatiimi. Espoo. Luettu 11.10.2020.

Rubanovitsch, M. 2019. STOP-myynti: Pysähdy myymään. Imperial Sales/Johtajatiimi. Espoo. Luettu 29.10.2020.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto. Luettavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf. Luettu 23.11.2020.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Turku. Luettu 23.11.2020.

Zoom.us 2020. Meetings. Luettavissa: <https://explore.zoom.us/meetings>. Luettu 2.12.2020.