

Opinnäytetyö AMK

Tuotantotalouden koulutus

2021

Matias Hokkanen

# MODERNI MYYNTITYÖ JA SIIHEN PEREHDYTTÄMINEN

Kehitystyö asiantuntijaorganisaatiossa X

Matias Hokkanen

# MODERNI MYYNTITYÖ JA SIIHEN PEREHDYTTÄMINEN

Tämän työn tarkoituksena on tarjota kohdeyritykselle tilanneanalyysi yrityksen myynnin kilpailukyvästä, sekä laatia perehdytysuunnitelma myynnin tehtäviin. Työ sisältyy yrityksen myynnin kehityshankkeeseen ja tullaan ottamaan osaksi yrityksen sisäistä koulutusta. Yrityksen kilpailukyyn tunnistaminen ja perehdytysuunnitelma laatiminen ovat yritykselle tärkeitä, koska yritys toimii kilpaillulla B2B toimialalla ja tavoittelee luonnollista kasvua palkkausten kautta.

Työn tavoitteena oli tunnistaa kokemuserusteista osaamista henkilökunnalta, jotta osaaminen ja suullinen perimätieto voidaan siirtää yrityksen prosesseihin kaikkien saataville. Kirjoittamalla nämä auki voidaan siirtää henkilökohtainen osaaminen yritykselle ja reflektoinnin kautta kehittää yhteistä tekemistä.

Työn toteuttamiseksi vertailtiin modernin myynnin ja perehdyttämisen teorioita nykyprosesseihin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä ja tutustumalla nykyisiin materiaaleihin.

Tutkimuksen perusteella tunnistettiin kehityksen kohteita myyntiprosessissa, perehdyttämisprosessissa ja yhteisissä koulutusmateriaaleissa. Kehittämällä näitä kohteita voidaan ylläpitää ja kehittää yrityksen kilpailukykyä kilpaillulla markkinalla. Lisäksi työn selvitysten pohjalta voidaan suositella tiettyjen järjestelmien käytön tehostamista, jolloin järjestelmien potentiaalia voidaan hyödyntää. Työn ohessa yritykselle tuotettiin perehdytysuunnitelma myynnin tehtäviin, minkä perusteella yritys voi jatkossa kouluttaa uusia työntekijöitä tehtäviinsä laadukkaammin ja nopeammin.

## ASIASANAT:

Myynti, myyntityö, yritysmarkkinointi, myyntiprosessi, asiantuntijamyynti ja perehdyttäminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management and engineering

Bachelor's thesis 19.1.2021 | 49 pages, 1 appendix

Matias Hokkanen

# MODERN SALES AND SALESPERSON ORIENTATION

Project work for sales organization company X

The objective of this thesis is to provide situation analysis of the company's sales performance and create sales orientation program for new employees. The study is part of the company's sales development project and will be included to study materials of the company. Company operates in highly competitive B2B market, meaning identifying company's sales performance is crucial. Company aims to grow, which is connected to hiring new staff requires well planned orientation program to succeed.

The goal for this thesis is to identify experience-based knowledge from staff so that knowledge can be transferred to the company's processes for everyone to access. By writing these down personal knowledges can be transferred to the company, which allows employees to share, reflect and develop their own know-how within the company.

To carry out this study, theory of the modern sales and orientation were compared with the current protocols and processes of the company. The company information was gathered by interviewing the company's employees and by consulting company's intranet.

Based on the research, areas for development were found. Current sales process needed reforming, among the known need for new sales orientation program. Some improvements were made already during the study and will be finished after the thesis is published. Other areas for improvement were found in the company's own study materials. Market is going through significant changes, which requires agile changes for materials as well. Research took technical aspects into account and found out that there is unused potential in certain systems, which could be reviewed. As a main result sales orientation program were made and will be implemented to company's master orientation plan. With the new sales orientation plan company will train its new employees more efficiently and in sustainable way.

## KEYWORDS:

Sales, sales process, expert sales, marketing, and job orientation.

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 MODERNI MYYNTITYÖ JA ASiantuntijuus</b>	<b>3</b>
2.1 Moderni myyntityö	3
2.2 Moderni myyjä	6
2.3 Asiantuntijamyynä ja asiantuntijuus	8
<b>3 MYYNTIPROSESSI</b>	<b>10</b>
3.1 Yleinen myyntiprosessi	10
3.2 Palvelumyyntiprosessi ja asiantuntijamyntiprosessi	13
3.3 Asiakassuhteen merkitys ja luominen myyntityössä	14
<b>4 PEREHDYTTÄMINEN MYYNTITYÖHÖN</b>	<b>18</b>
4.1 Perehdyttäminen	18
4.2 Perehdyttäminen myyntityöhön	22
<b>5 CASE YRITYS X</b>	<b>24</b>
5.1 Toimeksianto	24
5.2 Yritys X	25
5.3 Yrityksen myyntiprosessi	25
5.3.1 Yritys X:n myyntiprosessi F2F tapaamisilla	25
5.3.2 Yritys X:n myyntiprosessi etätapaamisilla	25
5.4 Perehdyttäminen yrityksessä X	25
<b>6 TUTKIMUS: KOKEMUSPERÄINEN OSAAMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X</b>	<b>26</b>
6.1 Tutkimus	26
6.2 Tutkimuksen tulokset	27
6.2.1 Yrityskulttuuri	27
6.2.2 Myynnin osaaminen	27
6.2.3 Perehdyttäminen	27
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET</b>	<b>28</b>

7.1 Johtopäätökset	28
7.2 Suositukset	31
<b>8 LÄHTEET</b>	<b>33</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelujen kysymykset

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin suhde. (Kairisto-Mertanen ym. 2016 57)	4
Kuvio 2. Myyntiprosessi (Saarnio 2017).	10
Kuvio 3. Palvelumyyntiprosessi (Holopainen ym. 2020 176).	13
Kuvio 4. Asiantuntijamyyntiprosessi (Holopainen ym. 2020 174-179).	14
Kuvio 5. Asiakaslähtöinen myyntimalli (Moncrief & Marshall 2005).	15
Kuvio 6. Työntekijän osaamisalueet (Kupias 2009 90).	19
Kuvio 7. Perekdyttämispöessi (Kupias 2009 102-110).	20

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Asiakkaan toiveet ja odotukset B2B (Salesforce 2019; Leino ym. 2020 18)7	
Taulukko 2. Viisi tärkeintä ominaisuutta (Pop ym.).	16

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2ME	Sama kuin B2B, mutta korostetaan asiakaskokemusta ja henkilökohtaista ostamista.
Buukkaus	Soittotyö uusien asiakkaiden hankkimiseksi
CRM	Asiakkuuksienhallintajärjestelmä
F2F	Face to Face eli kasvojen tapaaminen
Hit-rate	Myynnin osumatarkkuus. Vähemmällä taustatyöllä enemmän aktiviteetteja.
Inbound	Myyntitapahtuma asiakkaan aloitteesta
Liidi	Kiinnostuksensa ilmaissut potentiaalinen asiakas
Myyntiprosessi	Myynnin kuvattu toimintamalli yrityksessä
Outbound	Myyntitapahtuma myyjän aloitteesta
Prospekti	Tunnistettu ja tavoittelemisen arvoinen potentiaalinen asiakas

# 1 JOHDANTO

Ostokäyttäytyminen ja myyntityö kokevat voimakasta murrosta. Ostaja on entistä halukkaampi ottamaan itse selvää asioista ja hoitamaan ostopolkua mahdollisimman pitkälle itsenäisesti. Myyjän rooli on auttaa asiakasta ostamisessa, ei tyrkyttää omaa erinomaisuuttaan tai tuotteitaan. Perinteinen transaktiomyynti on suoraviivaista ja tuotekeskeistä. Myyjän rooli on pieni ja asiakas toimii hyvin itsenäisesti. Tämä pätee tuotteissa ja palveluissa, jossa tieto on helposti saatavilla ilman myyjän tukea. Palvelun tai tuotteet muuttuessa haasteellisemmaksi kokonaisuudeksi, myyjän rooli kasvaa ja puhutaan konsultatiivisesta myynnistä. Konsultatiivisessa myynnissä myyjän rooli on ohjaava ja tiedottava tarkoituksena usein ratkaista jokin haaste. Myyjällä on tarjota erityistä tietotaitoa aiheesta tai taustalla on asiantuntijatiimi, jonka osaaminen voi auttaa asiakasta ostamisessa. Molemmissa tapauksissa taustalla on kuitenkin inhimillinen suhde. Ihmiset haluavat ostaa ihmisiltä, ja tällöin myyjän ja ostajan on kohdattava toisensa oikealla tasolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ja kirjoittaa auki myyntiorganisaation osaaminen ja sitoa se myyntiprosessiin myynnin kehittämiseksi toimeksiantajalle. Myyntiorganisaation osaaminen on hyvin korkealla tasolla, mutta suuri osa tietotaidosta on henkilöitynyt, eikä tällöin koko myyntiorganisaation käytössä. Tutkimuksen kohteena ovat myyntiorganisaation jäsenet ja käytettävissä olevat materiaalit myyntiprosessissa. Osaamisen lisäksi myyntiprosessiin liittyviä materiaaleja on tarkoitus tutkia ja kehittää, koska osaaminen on useasti kiteytynyt aikaisempiin onnistumisiin. Toivottu tulos tälle opinnäytetyölle on kirjallinen suunnitelma tai esitys, mitä voidaan käyttää uusien ja vanhojen myyjien kouluttamisessa. Esitystä voidaan pitää uuden työntekijän perehdytysoppaana, sillä siihen on kerätty myyntiorganisaation tunnistetut kilpailuedut ja onnistumiset myyntiprosessin läpi.

Työ rajataan selvittämään osaamista myyntiprosessin ja asiakkaan ostopolun kautta. Pyritään tunnistamaan yleisimmät haasteet ja ratkaisut ostopolun varrella, jotta samankaltaiset haasteet pystytään voittamaan jatkossa. Materiaalien kehitystyöllä tavoitellaan osaamisen siirtämistä henkilöistä prosesseihin ja muistioihin, mikä mahdollistaa kehitettävän pohjan tulevaisuutta varten. Toimimalla prosessien ja toimintamallien mukaisesti voidaan vähentää virheitä ja säästää aikaa läpi myyntiprosessin.

Aiheen valinta perustuu tunnistettuun ongelmaan ammattitaidon henkilöitymisestä myyntiorganisaatiossa. Uuden työntekijän näkökannalta materiaalit tietotaidon

saavuttamiseksi B2B asiantuntijamyyntiin olivat laajasti hajautuneet. Tarvittavan tietotaidon kerryttämiseksi uuden työntekijän täytyy laajasti kuluttaa omaa ja muiden työntekijöiden aikaa. Koostettu tietopaketti myyntiorganisaation ammattitaidosta tukisi uuden työntekijän perehdytystä, sekä vanhojen työntekijöiden jatkuvaa kehitystä.

Työ jakaantuu teoriapohjaiseen tutkimukseen kirja ja artikkeli lähteistä, sekä käytännön tutkimuksesta yrityksen osaamisesta haastatteleamalla yrityksen henkilöstöä. Lisätietoa kerätään yrityksen CRM-järjestelmästä ja myyntimateriaaleista. Tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena.

Tutkimuksen toteuttamiseksi kerätään materiaalia yrityksen aikaisemmista onnistumisista ja teemahaastattelujen muodossa yrityksen henkilöstöltä. Teemahaastattelut valittiin metodiksi, koska osaaminen on myyntiorganisaatiossa usein kokemusperusteista. Tällä tavalla saavutetaan laadullisesti hyvä ja kattava tilannekatsaus yrityksen kilpailueduista.

Toimeksiantajayritys toimii kilpaillulla alalla, jossa henkilökunnan asiantuntevuus on yrityksen suurin kilpailuvaltti. Yritys on menestynyt, mutta tulevaisuuden varmistamiseksi kehitystyötä on tehtävä. Tämä opinnäytetyö on osa kehitystyötä ja onnistuessaan otetaan käyttöön yrityksen sisäiseen koulutukseen.



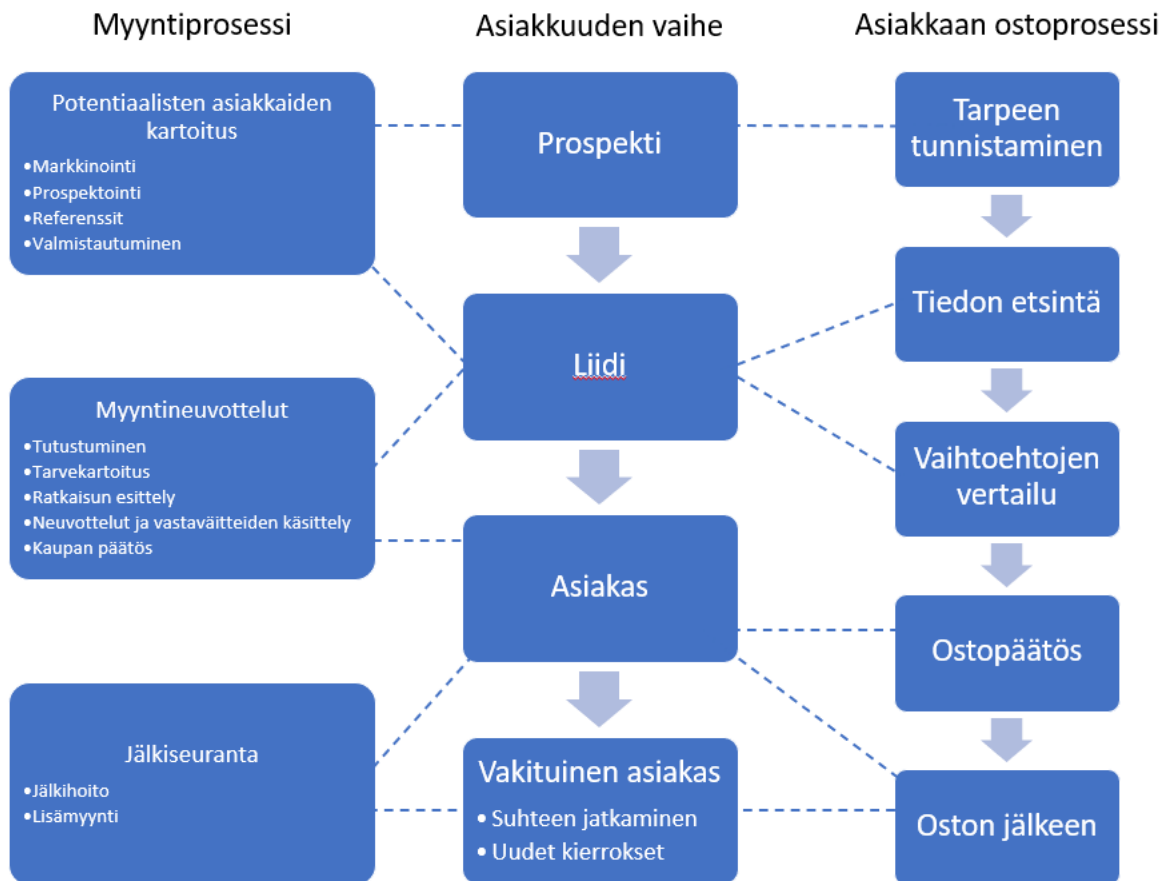
## 2 MODERNI MYYNTITYÖ JA ASIANTUNTIJUUS

### 2.1 Moderni myyntityö

Myyntiorganisaatio kokee monenlaisia muutoksia ympäristössään. Asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailijat ja teknologia muuttuvat, mikä pakottaa myyntiorganisaatioiden muuttamaan mukana. Myyntiorganisaation perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin tuottaa arvoa asiakkailleen ja vastavuoroisesti tuottaa rahallista hyötyä omistajilleen. Tästä syystä myynnin ja prosessien tulee kehittyä. (Ingram, LaForge, Schwepker & Williams 2015, 7)

Myyntin historiassa on ollut useita radikaaleja muutoksia aiemminkin, mutta myynti on pysynyt pitkään myyjälähtöisenä. Myyjä on pystynyt tarjoamaan tuotteita, jota asiakkaat halusivat ja suurimmat ongelmat olivat usein tarjonnan riittävyydessä. Myyjällä on ollut yliote asiakkaista tiedon, tarjonnan ja kilpailijoiden vähyden takia. Ensimmäistä kertaa 2010-luvulla valta oli vaihtunut ostajalle Rubanovitsch kertoo kirjassaan Ostovallankumous. Ajatuksena taustalla on muutos asiakkaan käytöksessä. Asiakas on entistä tiedonhaluisempi ja vaativampi tarjonnan kasvettua merkittävästi. Kirjassa Sales Management: Analysis and decision making. Kuvailaan ostajien kehittyneen entistä vaativimmiksi, paremmin valmistautuneiksi ja taitavammiksi ostajiksi. Molemmat ovat yhtä mieltä ostajien odottavan huomattavasti enemmän tuotteilta ja palveluilta, kuin ennen. Kilpailun ja teknologian kehittyessä myyntiorganisaatioiden on työskenneltävä tehokkaammin ja kehitettävä toimintaansa. (Ingram ym. 2015, 7-9; Rubanovitsch & Aminoff 2015, 21-25)

Kuten aiemmin todettiin modernissa myynnissä, ostaja on kokenut suurimman muutoksen. Ostaja etsii tietoa, perehtyy ja saattaa tehdä ostopäätöksen jo ennen myyjän tapaaamista. Ostaja päättää kanavan mistä ostaa ja miten, haluamallaan tavalla. Modernin myynnin on pystyttävä adaptoitumaan tähän tilanteeseen ja ohjaamaan asiakasta tämän määrittämän ostopolun läpi. Prosessit päätöksenteon takana ovat kuitenkin tunnistettavissa ja seuraavassa kuviossa vertaillaan myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin suhdetta. (Rubanovitsch ym. 2015, 13-16; Kairisto-Mertanen, Hänti & Kock 2016 57-58)



Kuvio 1. Myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin suhde. (Kairisto-Mertanen ym. 2016 57)

Kuvion 1. perusteella voidaan hahmottaa yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakkaan ostoprosessin ja myyntiorganisaation myyntiprosessin välillä. Prosessit kulkevat rinnakkain, mutta niitä katsotaan eri näkökulmista. Modernin myyjän tulee tiedosta tämä eroavaisuus ja toimia asiakkaan ostoprosessia tukevasti. Tulee ottaa huomioon jälleen, että asiakkaalla on valta lopettaa ostoprosessi missä vaiheessa haluaa, mikäli myyjä ei tarjoa asiakkaan toivomaa arvoa. Myyntiprosessin onnistuessa, myyjän tulee varmistaa asiakkaan saama arvo myös tulevaisuudessa, jotta asiakkaan ostoprosessin kierto jatkossakin on myyjäorganisaatiolle myönteinen. (Kairisto-Mertanen ym. 2016 57-60)

Asiakkaan ostoprosessi alkaa siis tiedostamalla tarve, haaste tai mahdollisuus. Ratkaisutakseen edellä mainitun asiakas lähtee hakemaan tietoa. Yleisin paikka hakea tietoa on hakukone, esimerkiksi Google. Hakemalla tietoa asiakas kartoittaa vaihtoehtojaan jo etukäteen ja ottaa yhteyttä, kun on valmis kysymään viimeisiä tarkentavia kysymyksiä ja tekemään ostopäätöksen. Päätökseen vaikuttavat merkittävästi kilpailijat, kokemukset ja ulkopuoliset arvioit. Sen lisäksi ostohalukas tiedonhakija on hyvin kriittinen palvelusta,

mitä saa ja kuinka nopeasti sitä saa. Yritykset, jotka seuraavat aktiivisesti asiakkaan toimintaa saavat tärkeää dataa asiakkaan käyttäytymisestä ja tyypillisesti pärjäävät hyvin. Mahdollisten yhteydenottopyyntöjen aikaan vastauksen on tultava nopeasti tai asiakas siirtyy toisaalle. (Rubanovitsch ym. 2015, 49-55)

Ostaja saattaa olla myynnin määräävä tekijä, mutta yritykset ja organisaatiot ovat valjastaneet tiedon työkalukseen lukemaan ostajien käyttäytymistä. Tietoa kerätään myynnin kanavien kautta, analysoidaan tuloksia ja tehdään ennustuksia ostajan käyttäytymisestä. Myyntiorganisaatiot suunnittelevat toimintaansa dataperusteisesti, jotta he ovat oikeassa kanavassa oikeaan aikaan tarjoamassa ajankohtaisia palveluita asiakkailleen. Ostokäyttäytymisestä kerätään tietoa, jotta ymmärretään ostajien perusteet ostaa tai olla ostamatta. Seuraamalla trendejä ja analysoimalla myyntiorganisaatiot voivat mukauttaa myyntiprosessejaan vastaamaan asiakkaan ostoprosessia ja tarjota ajankohtaisia ja oleellisia palveluita. (Rubanovitsch ym. 2015 23-30; Radu 2019)

Ostajan merkityksen lisäksi voidaan tunnistaa, jo pitkään kestänyt muutos transaktionaalista myynnistä konsultoivaan henkilökohtaiseen myyntiin. Termi transaktionaalinen myynti viittaa yksinkertaiseen ostotapahtumaan, jonka tarkoituksena on vain saada asiakas hyväksymään tarjous. Kaupanteko on kertaluontoista ja asiakassuhteen merkitys on hyvin pieni. Myyjän tavoite on myydä mahdollisimman paljon ja monelle välittämättä asiakkaan oikeista tarpeista. Kyseinen myyntimalli on hyvin myyjäkeskeistä, muttei asiakasta palkitsevaa. Henkilökohtainen konsultoiva myyntimalli on päinvastoin asiakaskeskeinen. Asiakassuhteen ja luottamuksen merkitys on suuri. Tämä prosessi vaatii asiakkaalta, sekä myyjältä sitoutumista, aikaa ja luottamusta, mutta sillä saavutetaan ymmärrys asiakkaan tarpeista ja onnistuneessa tapauksessa myyjän voi asiantuntemuksellaan tarjota arvoa tuovan ratkaisun. (Ingram YM. 2015, 21-22; Taylor. 2019)

Modernia myyntiä voidaan kuvailla kaksijakoiseksi. Sisälle tulevaan Inbound myyntiin, joka on asiakkaan aloitteesta seurannut myyntitapahtuma. Inbound myynnissä asiakkaalla on tarve ja halu ostaa, mutta tarvitsee vielä konsultointia myyjän puolesta. Myyjä tuntee tuotteensa ja niiden hyödyt. Myyjän tehtävä on vain auttaa asiakasta päätöksenteossa ja ohjata asiakkaalle parhaaseen lopputulokseen. Auttaminen usein on keskustelua ja konsultointia asiakkaan hyväksi puoltaen tai uudelleen ohjaten jo mielessä olevaa hankintaan. Outbound myynti on taas myyjälähtöistä kaupankäyntiä, jolloin korostuu tuote ja kauppojen määrä. Outbound myynnissä pyritään tavoittamaan mahdollisimman monia, jotta tunnistettaisiin henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita tai ajatelleet markkinoitua palvelua tai tuotetta. Outbound myyntiin liittyy voimakkaasti markkinointi ja palveluiden

aktiivinen tarjoaminen, kun taas Inbound myynnissä tiedotetaan asioista sisältömarkkinoinnin keinoin, jotta asiakas voi itse halutessaan ottaa yhteyttä. Yhteistä malleissa on kaupan saavuttamiseksi asiakkaan oma halukkuus ja usko tuotteeseen tai palveluun. (Aaltonen 2019)

## 2.2 Moderni myyjä

Myyntityö ja myyjien rooli on tunnistetusti muuttunut ja tulee muuttumaan jatkossakin. Myynnin automaatio, digitalisaatio ja siirtyminen perinteisestä myynnistä konsultatiiviseen asiakasta auttavaan myyntiin muuttaa myyjien toimenkuvia. Myyjät, jotka tiedostavat ympäristön muuttumisen ja ovat valmiina kehittämään ammatillista osaamistaan tulevat menestymään jatkossakin. (Rubanovitsch ym. 2015, 199-201; Lehmusalho 2019, 19-20)

Myyjä ei ole enää omaa agendaan tuputtava tuotokeskeinen yksinpuhujana, vaan, kuunteleva arvoa tuottava tietolähde Kert Kenner kuvailee #myyntikirja julkaisutilaisuuden haastattelussa. Hän lisää, että tällaisen myyjän arvostus ja luotettavuus on lähtökohtaisesti alhainen. Hyvä tuotetietous ei enää riitä, vaan on kyettävä soveltamaan tätä tietoa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeet tulevat esille kysymällä ja kuuntelemalla. Itseasiassa asiakkaat odottavat henkilökohtaista palvelua myyjältä, joka ymmärtää heidän tarpeensa ja odotuksensa. Taustalla korostuu taas kokemuksen merkitys asiakkaalle osana ostoprosessia. Seuraavassa taulukossa kuvataan mitä ostajat odottavat modernilta myyjältä. (Leino & Kenner 2020 10-24; Salesforce 2019)

Taulukko 1. Asiakkaan toiveet ja odotukset B2B (Salesforce 2019; Leino ym. 2020 18)

Mitä modernit B2B ostajat aidosti odottavat?	
83 %	B2B päättäjistä kokivat tärkeäksi personoidun ja henkilökohtaisen palvelun yhteistyön aloituksen kannalta.
82 %	B2B päättäjistä haluavat samanlaista palvelua, mitä he saavat ostaessaan kuluttajana.
81 %	Ostajista kertovat, haluavansa ostaa ennemmin kokonaisuuden ja kokemuksen toimijalta, kuin palvelun tai tuotteen.
76 %	Ostajista odottavat toimijan ymmärtävän heidän tarpeensa ja odotuksensa.

Taulukosta nähdään, miten 83 prosenttia B2B päättäjistä haluaa personoitua ja henkilökohtaista palvelua. Ostajista 81 prosenttia haluaa ennemmin ostoprosessista kokemuksen ja kokonaisuuden, kuin kaupattavan tuotteen tai palvelun. 76 prosenttia ostajista odottaa vastapuolen todella ymmärtävän yrityksensä tarpeet ja odotukset. Salesforcen tutkimus toi samalla myös uuden termin B2ME, joka on alkanut näkymään yhä enemmän. Termillä tarkoitetaan myymistä henkilölle, ei yritykselle. Kokemus ostajalla on äärimmäisen tärkeä ja se määrittelee myös tulevaisuuden yhteistyön mittapuun. (Leino ym. 2020 10-24; Salesforce 2019)

Moderni myyjä ei enää ole yksilö vaan osa isompaa kokonaisuutta. Hän on osa asiantuntijaorganisaatiota ja kantaa monenlaisia nimiä kuten ratkaisumyyjä tai asiantuntijamyyjä. Tämä tarkoittaa myynnin avunpyyntöä muilta, jotta yhä vaativamman asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. (Niiranen 2018)

### 2.3 Asiantuntijamyynti ja asiantuntijuus

Kaskasin luova johtaja Aurora Airaskorpi kuvaili nykyaikaista riittävän hyvää asiantuntijaa henkilöksi, jolla on tietoa, persoonaa ja kyky kertoa tietonsa ymmärrettävästi eteenpäin. Asiantuntijana voidaan pitää siis henkilöä, joka omaa erinomaiset kyvyt omalta alaltaan ja pystyy tarjoamaan sitä kautta muille arvoa tuovaa informaatiota osaamisestaan. Usein taustalla on pitkä kokemus, tunnustus tai tutkimusta aiheen tiimoilta. (Airaskorpi 2020)

Asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntija termit ovat yhtä vapaasti määriteltyjä, mutta noudattavat samoja lainalaisuuksia. Asiantuntijaorganisaatioksi kutsutaan tyypillisesti yritystä, jolla on vahvaa erityisosaamista jollain tietyllä kentällä. Asiantuntijuus on myös arvostuskysymys, jos yrityksen erikoisosaamista tunnustetaan ja kohdellaan arvostuksella, on yritys asiantuntijaorganisaatio. Sitä voidaan pitää periaatteena ja yhteisöllisyyden tuojana. Tekemisen korkea taso ja sen arvostaminen täytyy tulla johdon tasolta saakka, silloin se on osa kulttuuria. Toinen puoli asiantuntijuudessa on sen kriittisyys, väite asiantuntijaorganisaatiosta on oltava perusteltavissa ja kestävä kritiikkiä. Kritiikin vastaanottaminen ja toiminnan kehittäminen jatkuvasti ovatkin tunnusmerkkejä asiantuntijaorganisaatiolle. Yrityksen erityisosaamisen ympärille kerääntyvät yrityksen asiantuntijat, mutta näiden lisäksi yrityksen sisällä toimii useita henkilöitä eri tehtävissä. nämä henkilöt mahdollistavat asiantuntijaorganisaation toiminnan esimerkiksi myynti ja kunnossapito ovat elintärkeitä elementtejä yrityksen toiminnan ylläpitämiseksi. Asiantuntija henki ja yhteispeli mahdollistavat arvontuoton loppuasiakkaalle. (Lovén 2015)

Kuten on aiemmin mainittu Rubanovitsch monien muiden lisäksi on kuvaillut myynnin muuttuneen ja asiakkaiden odotusten kasvaneen myyntiprosessissa. Asiakkaat odottavat myyntitapaamisilta enemmän ja myyjäyrityksen on vastattava tähän tiedon kysyntään. Yksinkertaiset malliratkaisut eivät enää riitä, eikä myyjän sana yksin paina enää samalla lailla. Myynnin johdon on ollut pakko alkaa osallistaa asiantuntijoita myynnin pariin vastaamaan tähän muutokseen. Myynnin on ymmärrettävä asiakasta ja kysyttävä oikeita asioita, jotta asiantuntijoiden osaamista voidaan soveltaa asiakkaan hyväksi. Täytyy ottaa huomioon, etteivät myyjät ole ainoita, jotka tekevät myyntiä yrityksissä. (Rubanovitsch ym. 2015, 21-25; Hautamäki & Paakinaho 2020)

Asiantuntijamyynti on myynnin ja asiantuntijoiden yhteispeliä suuremman asiakasarvon tuottamiselle. Asiantuntijat ja organisaatio vastaavat mitä myydään, kun taas puolestaan

myynti vastaa miten myydään ja paljonko myydään. Asiantuntija voi myydä itse suosituksellaan tai olla myyjän paras valttikortti antamalla neuvoja, kuinka asiakas saa oikean ratkaisun ja myyjä kaupan. Asiantuntija omaa tietoperustan ja ymmärryksen omasta erikoisosaamisestaan, ja pystyy sitä soveltamaan asiakkaan tilanteeseen. Asiantuntija ei koe olevansa myyjä, mutta pystyy tarjoamaan tietoa, mikä vaikuttaa päätöksiin ja ratkaisuihin. Tästä syystä myynnin ja asiantuntijoiden yhteistyö on äärettömän ratkaisevassa asemassa. (Paloheimo 2018; Lovén 2015)

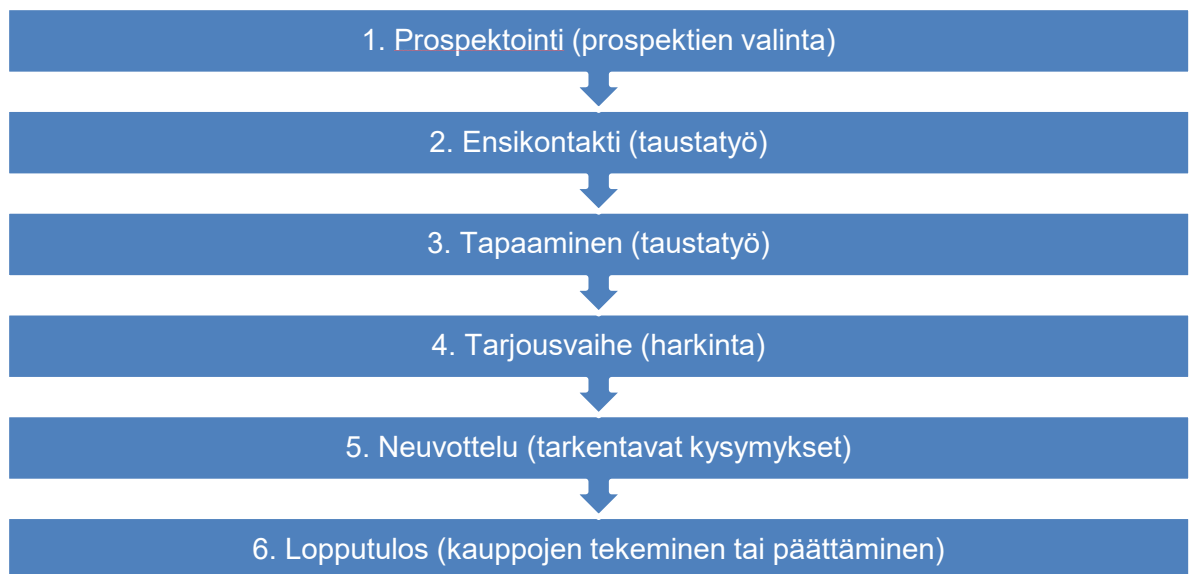
Asiantuntijamyynni ei ole vain myyjien auttamista, vaan jokainen asiantuntija voi olla myyjä. Asiakasrajapinnassa toimiva asiantuntija voi antaa keskusteluun arvoa omalla tietotaidollaan ja ehdottaa toimenpiteitä, mitkä eivät kuulostaa myymiseltä mutta ovat sitä. Johtamisen näkökannasta tätä tulee kannustaa, ja mahdollistaa parempi asiakaskokemus ja myyntitulokset. (Paloheimo 2018)

Asiantuntijatehtävät muistuttavat itseasiassa myyntiä. Molempiin tarvitaan asiakas, haaste ja ratkaisu. Voidaan jopa ajatella, että myyjän täytyy olla asiantuntija, jos tuotteet tai palvelut ovat monimutkaisia tai ratkaisukeskeisiä. Tittelistä huolimatta asiakas kertoo tarpeensa ja toivomuksensa, jos osaamme niitä kysyä. Asiakas ei avaudu, jos luottamusta ei ole syntynyt osapuolille. Toimintamalli on samankaltainen molemmissa rooleissa. Myyjä, sekä asiantuntija myyvät ja auttavat asiakasta ratkaisemaan ongelman. Asiantuntijamyynnissä juuri vuorovaikutustaidot ja ongelmanratkaisukyky yhdessä ammattitaidon kanssa mahdollistavat menestymisen tehtävissä. Muutos tyrkyttävästä ja epärehellisestä myyjästä auttavaksi asiantuntijamyymäjäksi on tapahtunut. Asiantuntijamyynni on väylä asiantuntijan osaamisen ja asiakkaan tarpeen välillä. (Salminen 2018 23-28)

## 3 MYYNTIPROSESSI

### 3.1 Yleinen myyntiprosessi

Myyntin tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle tuotteen tai palvelun muodossa vastineeksi rahallisesta korvauksesta. Myyntiprosessi kuvaa myyjän ja asiakkaan matkaa ensikohtaamisesta kaupan syntyyn ja asiakassuhteen ylläpitoon jälleenmyyntiä varten.



Kuvio 2. Myyntiprosessi (Saarnio 2017).

Myyntiprosessi on organisaatiokohtainen tavoitteiden pysyessä samana. Usein miten myyntiprosessi sisältää vaiheet, prospektointi, ensikontakti, tapaaminen, tarjousvaihe, neuvottelu ja lopputulos. Yhteistä menestyvillä myyntiprosesseilla on usein toimiva myynnin johtaminen, tavoitteellisuus, suhteellinen vapaus työntekijöillä toimia ja kaksipuolinen kommunikaatio asiakkaiden kanssa. (Davies 2020; Saarnio 2017.)

Prospektointi on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe, jonka tarkoituksena on löytää potentiaalisia asiakkaita eri kanavien avulla. Prospektoinnilla haetaan yrityksiä ja päättäjiä, jotka kuuluvat kohderyhmään ja ovat mahdollisesti kiinnostuneita tarjottavista palveluista tai tuotteista. Ajoitus on myös hyvin merkittävä tekijä myyntiprosessin seuraavan vaiheen huomioon ottaen. On tärkeää selvittää, onko aihe ajankohtainen asiakkaalle. Forresterin tutkimuksen mukaan 74 prosenttia kaupoista menee osapuolelle, joka tunnistaa asiakkaan tarpeen ja täyttää sen ensimmäisenä. (Honkanen 2015; Lindwall 2014)



Asiakkaat hakevat myös palveluita suoraan yrityksiltä. Asiakkaalla on haaste, johon hän etsii ratkaisua ja lähestyy vakuuttavaa kumppania eri kanavien kautta. Jotta yritys tulisi yhteydenoton kohteeksi, yrityksen täytyy antaa itsestään oikeanlainen kuva. Yrityksen verkkosivut, sisältömarkkinointi, mainonta ja aktiivisuus medioissa ovat keinoja tiedottaa omista palveluistaan oikeille kohderyhmille. Yritys pyrkii välittämään eri kanavien kautta mielenkiintoista ja asiapitoista sisältöä kohderyhmilleen, jolloin he osaavat ottaa yhteyttä yritykseen heille oikeana ajankohtana. (Salminen 2018 109-112)

Ensikontakti on ensimmäinen yhteydenotto asiakkaan kanssa, joka on ottanut yhteyttä yritykseen tai karsiutunut potentiaalisten asiakkaiden listalle. Vaihe sisältää lyhyen esitelyn myytävistä palveluista ja tuotteista, mutta kohtaamisen keskiössä on asiakkaan tarvekartoitus ja asiakassuhteen perustuksien rakentaminen. Ensivaikutelma on ensikontaktissa äärimmäisen tärkeä. Toinen osapuoli haluaa saada nopeasti selville minkälainen henkilö, yritys ja ratkaisumalli yrityksellä on tarjota. Jatkokeskustelut riippuvat asiakkaan ensivaikutelmasta. (Davies 2020; Salminen 2018 112-114)

Tapaaminen voi olla fyysinen tai etänä toimitettu tapaaminen asiakkaan ja myyntihenkilön välillä. Molemmat osapuolet ovat tehneet taustatyötä toisistaan ja ovat kiinnostuneita yhteisistä mahdollisuuksista. Tapaamisissa voi ja yleensä on useampia tilanteen mukaan. Myyntihenkilö tavallisesti pitää myyntipuheen ja tarkentaa tarvekartoitusta (Davies 2020)

Tarjousvaiheeseen siirrytään, kun osapuolet ovat päässet ymmärrykseen minkälaisesta kaupasta, ollaan keskustelemassa. Tarvekartoitus on tehty ja myyjäyritys valmistelee seuraavaksi heidän ratkaisumalliinsa sopivan ratkaisun. Tarjouksen mahdollisista ehdoista jättää myyjä. Asiantuntijamyynnissä tarjoukset ovat räätälöityjä, joka korostaa asiantuntevaa palvelua. (Salminen 2018 130-138)

Neuvottelu, tarjousvaihe ja osa tapaamisista käydään usein päällekkäin. Neuvotellessa osapuolet kysyvät toisiltaan tarkentavia kysymyksiä ja pyrkivät neuvottelemaan itselleen parempia ehtoja. Myyjäesittelee ja perustelee ratkaisunsa ja samalla varmistaa, että on ymmärtänyt kaiken oikein. Taustatutkimusta tehdessään osapuolten on hyvä valmistautua mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin säästääkseen aikaa neuvotteluissa. Vastaväitteet ja argumentointi ovat osa päätöksentekoa, joiden kulku määrittelee usein lopputuloksen. (Davies 2020; Salminen 2018 134-152)

Myyjä ohjaa asiakasta päätöksentekoprosessissa, mutta samalla kuuntelee asiakkaan murheet. Hyvä myyjä myös haastaa asiakasta oikeiden tavoitteiden avulla. Lopputulos on vaihe, jossa päätetään, tehdäänkö kaupat vai ei. Edullisin tilanne osapuolille on

päästä yhteisymmärrykseen ja tehdä kaupat. Kauppojen peruuntuminen on epäedullinen tilanne kummallekin osapuolelle, sillä myyntiprosessiin on käytetty molempien osapuolten aikaa. Myyntiprosessi päättyy. (Salminen 2018 144-158)

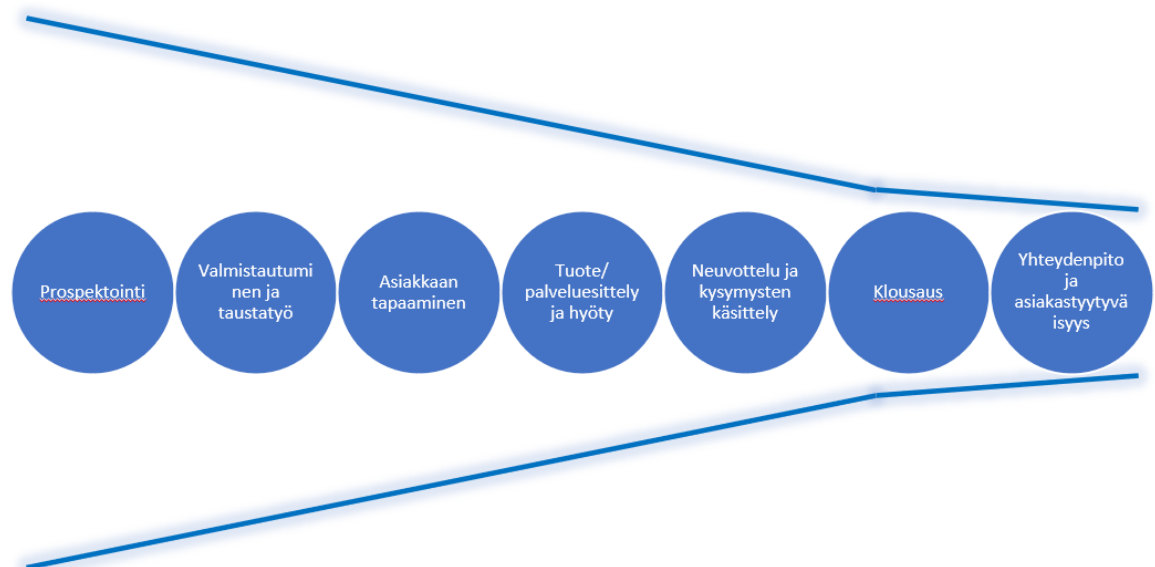
Asiakassuhteen ylläpito ja jälkimyynti seuraavat myyntiprosessia. Näillä toimilla tarjotaan asiakkaalle ajankohtaista tietoa, tarjouksia ja palveluita, jotta asiakas ostaisi uudelleen. Palautuvat asiakkaat ovat elintärkeitä yrityksille. Myyntiprosessi on tällöin lyhyempi ja tehokkaampi. Onnistuneella asiakaskokemuksella ja palvelulla yritys pitää nykyiset asiakkaansa todennäköisemmin ja kasvattaa positiivista brändi mielikuvaansa. (Davies 2020)

Perinteinen myyntiprosessi virallisesti loppuu jo ennen jälkimyyntiä, mutta Holopainen ym. artikkelissaan Sales Process Evolution esittävän mallin, johon palvelu ja jälkimyynti kuuluvat. He perustelevat tätä mallia myynnin muuttumisella asiakas- ja arvokeskeisemmäksi. Myyntiprosessin tulee tuottaa asiakkaalle arvoa ja arvontuotto perustuu asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja niiden täyttämisestä. (Holopainen ym. 2020 174-179)

Menestyvä myyjä kuuntelee asiakasta ja on rehellisesti kiinnostunut ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Osapuolet pystyvät käymään älykästä keskustelua, jossa he eivät ole välttämättä samaa mieltä. Parhaimmat tulokset saavat myyjät, jotka pystyvät myös ohjaamaan keskustelua ratkaisun suuntaan. (Saarnio 2017)

### 3.2 Palvelumyyntiprosessi ja asiantuntijamyntiprosessi

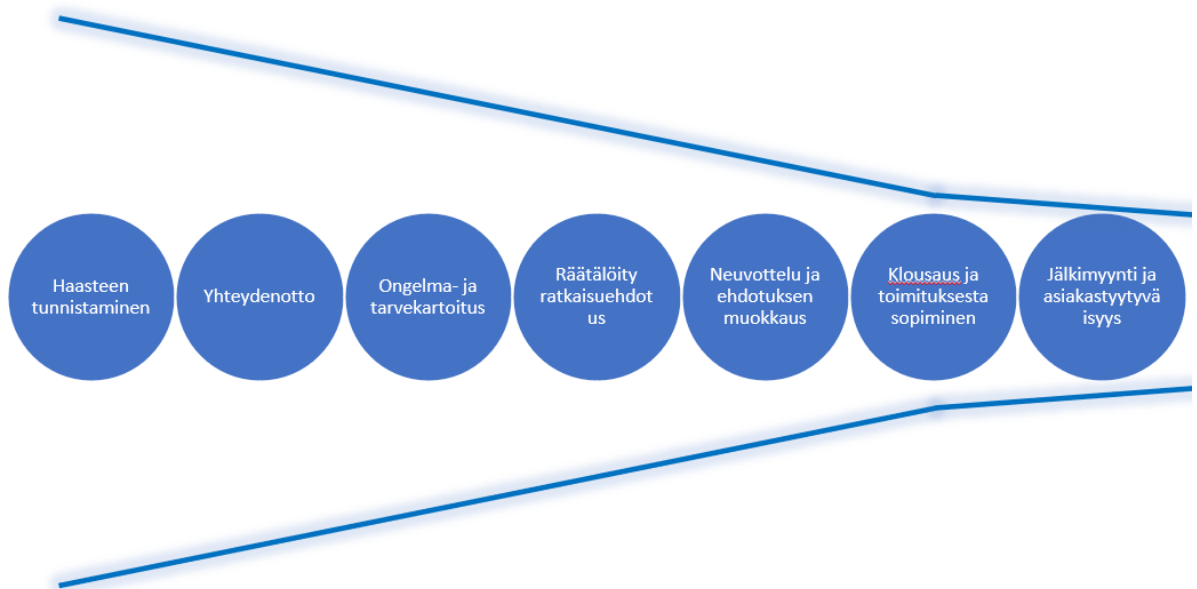
Perinteinen myyntiprosessi on erinomainen pohja eri yrityksille ja eri tarpeille, mutta tuotteiden muuttuessa haastavimmiksi tai ratkaisun muuttuessa räätälöidyksi myyntiprosessin tulee mukaila sen tuomia haasteita. Palvelumyyntiprosessi ja asiantuntijamyntiprosessi sitovat osapuolten aikaa enemmän ja ratkaisun tulee määräytyä asiakkaan tarpeista, joita kartoitetaan luottamuksellisen keskustelun avulla. Aikaa kuluu enemmän mitä monimutkaisempi ratkaisu on ja mitä enemmän henkilöitä on mukana. Holopainen ym. jakavat palvelumyyntiprosessin vaiheisiin seuraavan kuvion mukaisesti. (Ingram YM. 2015, 21-22; Holopainen ym. 2020 174-179)



Kuvio 3. Palvelumyyntiprosessi (Holopainen ym. 2020 176).

Palvelumyyntiprosessissa myyjä tarjoaa tiettyä palvelua, joka usein on muunneltavissa asiakkaan tarpeisiin. Myyjän tulee olla asiantuntija omalle palvelulleen ja tarjota asiakkaalle tietoa, mutta samalla selvittää asiakkaan tarpeita arvon luomista varten. Tyypillisesti asiakkaalla on hyvä ymmärrys tarjotusta palvelusta ja myyjän on tarkoitus vakuuttaa asiakas juuri hänen edustamansa yrityksen palveluista. Muodoltaan malli muistuttaa perinteistä myyntiprosessia, mutta ottaa osaa voimakkaammin asiakkaan ymmärrykseen, asiakastyytyväisyyteen ja jatkomyyntiin. Holopainen ym. muotoilivat

asiantuntijamyyntiprosessin vaiheineen seuraavan kuvion mukaisesti. Voidaan huomata merkittäviä eroja rakenteessa verrattuna palvelumyyntiprosessiin. (Holopainen ym. 2020 174-179)



Kuvio 4. Asiantuntijamyyntiprosessi (Holopainen ym. 2020 174-179).

Asiantuntijamyyntiprosessissa Holopainen ja muut kuvailevat keskustelua moniulotteiseksi ongelmanratkaisuksi. Myyjä on oman alansa asiantuntija ja tietää käytössään olevat ratkaisut ja palvelut, josta ratkaisu asiakkaan ongelmaan voidaan koostaa. Asiakkaan nykytilanne ja haasteet pyritään kartoittamaan kysymyksillä, jotka ohjaavat ongelman ratkaisua ja arvoa kohti. Prosessi on hyvin aikaa vievä ja vaatii osapuolten välistä luottamusta. Ratkaisulla usein tavoitellaan yhteistyömallia, johon on sidottu tulevaisuuden kiintopisteitä jatkokehitykselle tai lisämyynnille. Kaupan toteutuminen vaatii enemmän työtä, mitä muissa malleissa ja keskittyy erityisesti kaupan eri osapuoliin. Voidaan kuvailla asiakkaan ostavan ongelman ratkaisun myyjältä, eikä palvelua yritykseltä. (Holopainen ym. 2020 174-179)

### 3.3 Asiakassuhteen merkitys ja luominen myyntityössä

Asiakassuhteet ja brändiarvo ovat yritykselle voimavara, ja Forbesin mukaan yritysten on vaikea selviytyä vuonna 2019 ilman asiakaskeskeistä liiketoimintamallia. 96 prosenttia asiakkaista kertoo asiakaskokemuksen vaikuttavan voimakkaasti brändi uskollisuuteen. (Forbes 2019)

Asiakassuhteen luominen alkaa yrityksen edustajan ja asiakkaan ensimmäisestä tapaamisesta. Osapuolilla on jo ennako-odotukset taustatyön pohjalta, mutta ensimmäinen tapaaminen määrittelee asiakassuhteen alun. Asiakassuhdetta rakennetaan myyntiprosessin ajan ja sen jälkeen hoitamalla asiakassuhdetta pitämällä yhteyttä ja jälkimyyntillä. (Pop, Mihoc, Fotea & Lazar 2011 95-102)

Asiakassuhde voidaan määritellä yrityksen ja asiakasyrityksen väliseksi tunne, sekä asia yhteydeksi. Asiakassuhde sisältää yhteiset toimeksiannot, kommunikaation ja toimihenkilöiden välisen suhteen. Myyjän ja asiakkaan välinen hyvä suhde on suoraan yhteydessä yrityksen positiiviseen kuvaan. Seuraavassa kuviossa Moncrief ja Marshall esittelevät asiakaslähtöisen myyntimallin, jossa otetaan huomioon asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. (Cadogan & Foster 2000 185-199; Pop ym. 2011 95-102)



Kuvio 5. Asiakaslähtöinen myyntimalli (Moncrief & Marshall 2005).

Moncrief ja Marshall kirjassa *Marketing Management Journal* esittelivät modernin myynnin mallin, joka korostaa asiakaskeskeistä myyntiä. Asiakassuhteen hoitaminen, ylläpito ja arvon tuottaminen asiakkaalle ovat edellytyksiä menestyvään liiketoimintaan ja asiakassuhteeseen. Holopainen ym. arvioivat samoja tekijöitä modernissa myynnissä, joten myynnin teoria on pysynyt verrattain samanlaisena jo pidemmän aikaa. Myyjän on

kyettävä tarjoamaan asiakkaalle arvoa omalla palvelullaan ja ratkaista asiakkaan ongelmia. Teoksessa korostuu myös tuoteymmärrys ja asiantuntijuus. Dataa on saatavilla paljon, ja uudet työkalut ovat mahdollistaneet monipuolisemman ja räätälöidymmän. Kuviossa otetaan myös kantaa asiakassuhteen jatkoon. Moderni myynti ei ole kertaluontoista, vaan jatkuvaa yhteistyötä ja kehitystä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Luottamuksen kartuttua osapuolet voivat luoda lisäarvoa toisilleen uudella tasolla. (Moncrief & Marshall 2005; Pop ym. 2011; Holopainen ym. 2020 174-179)

Taulukko 2. Viisi tärkeintä ominaisuutta (Pop ym. 2011).

Ominaisuus	Tutkimukseen vastanneista pitivät ominaisuutta "erittäin tärkeänä" %
Luotettavuus	73.6
Vuorovaikutteisuus	64.2
Ammattitaitoisuus	63.5
Kokonaisuus	56.4
Tavoitettavuus	50.9

Taulukossa 2. Listattiin tutkimuksessa asiakkaille 5 tärkeintä ominaisuutta myyntiprosessissa. Tärkeimmästä alkaen luotettavuus, vastaavuus, ammattitaitoisuus, kokonaisuus ja tavoitettavuus. Nämä tekijät ovat arvostettuja modernissa myyntiprosessissa ja tukevat hyvän asiakassuhteen rakentumista. Yhdistävä tekijä ja tavoite hyvän asiakassuhteen taustalla on luottamuksen rakentaminen. (Pop ym. 2011)

Asiakassuhde on usein hyvin henkilökohtainen ja osapuolien välinen vuorovaikutus on hyvin tärkeä. Asiakassuhdetta luodaan ja ylläpidetään puheluilla, sähköposteilla, etätaapaamisilla ja tapaamisilla. Asiakassuhdetta pidetään yllä teknisesti järjestelmien välisellä kommunikaatioilla kuten tilauksilla ja raporteilla. Asiakassuhteiden henkilökohtaisuuden vuoksi kommunikaation laadulla ja kanavilla on merkitystä. F2F tapaaminen tarjoaa parhaimman ympäristön luonnolliseen vuorovaikuttamiseen, jolloin osapuolet näkevät

toisensa. Uskotaan myös kontaktitapaamisten edustavan arvostusta osapuolia kohtaan ja keskustelua käydään pintapuolta syvemmällä. F2F tapaamisilla on vahva rooli asiakassuhteiden luomisessa. Vuosi 2020 on taas pakottanut ihmiset etätyöpisteiden ääreen ja miettimään vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita. Etätapaamisista on tullut uusi normi, kun F2F tapaamisia ei voida järjestää. Tämän takia etätapaamisen vuorovaikutukseen on panostettava entistä enemmän. Vuonna 2020 korostetaan henkilökohtaisuutta ruudun välityksellä. (Pop ym. 2011; Hofman 2018; Leino ym. 2020 10-24)

## 4 PEREHDYTTÄMINEN MYYNTITYÖHÖN

### 4.1 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän kouluttamista ja totuttamista uuteen työympäristöön kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdytystä voidaan kuvailla työsuhteen tärkeimmäksi koulutukseksi. Perehdytyksellä pyritään varmistamaan työntekijän sopeutuminen työympäristöön, työtehtävään ja yrityksen arvoihin ja tapoihin. Perehdytystä yleisesti pidetään äärimmäisen tärkeänä osana uuden työntekijän rekrytointia, mutta valitettavasti perehdytys ei aina onnistu. Tyypillisesti perehdytys jää vajaaksi joko suunnittelemattomuuden tai resurssipuulan vuoksi. Harvoin on mahdollista irrottaa työntekijä toisista tehtävistä vain perehdyttämistä varten. Tästä huolimatta perehdytyksen on järjestettävä aikaa, koska perehdytyksen tavoitteena on kuitenkin työntekijän valmistaminen tehokkaaseen rutiininomaiseen työhön, jolloin hän alkaa tuottamaan yritykselle hyötyä. (Vuolearning 2020; Kupias & Peltola 2009 8,13-19)

Työntekijän perehdytys on lisäksi lakiin sidottu ja yritykselle pakollinen järjestää. Perehdyttämiseen viittaavia lakeja ovat mm. työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Perehdyttämällä työntekijä oikein työtehtäviinsä, voidaan parhaiten toteuttaa ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Vältetään työtapaturmien sattumista ja ohjataan mihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. (Työturvallisuuskeskus 2020)

Perehdyttäminen tarkoittaa eri yrityksissä ja organisaatioissa eri asioita, mutta tyypillisesti hyvään perehdytykseen liitetään asioita kuten: työtehtäviin oppiminen, turvallisuus itselle ja muille, työhyvinvointi, sopeutuminen työyhteisöön ja menestyminen tehtävissään. Osa asioista käsittelee henkilökohtaisia tavoitteita ja kehitystä ja osa yrityksen laajempaa strategiaa. tuloksellisuus, kannattavuus ja kehitys ovat kaikkia asioita mitä yritys tavoittelee välillisesti työntekijöiden kautta. Jotta työntekijän pystyy toimimaan näiden mukaan, on hänen koettava itsensä osaksi yritystä, osattava omat työtehtävänsä ja pystyttävä kehittämään omaa toimintaansa. Kupias jakaa työntekijän tarvitseman osaamisen kuu-teen eri osa-alueeseen, jota kuvaa seuraava kuvio 6. (Kupias ym. 2009 17-20)



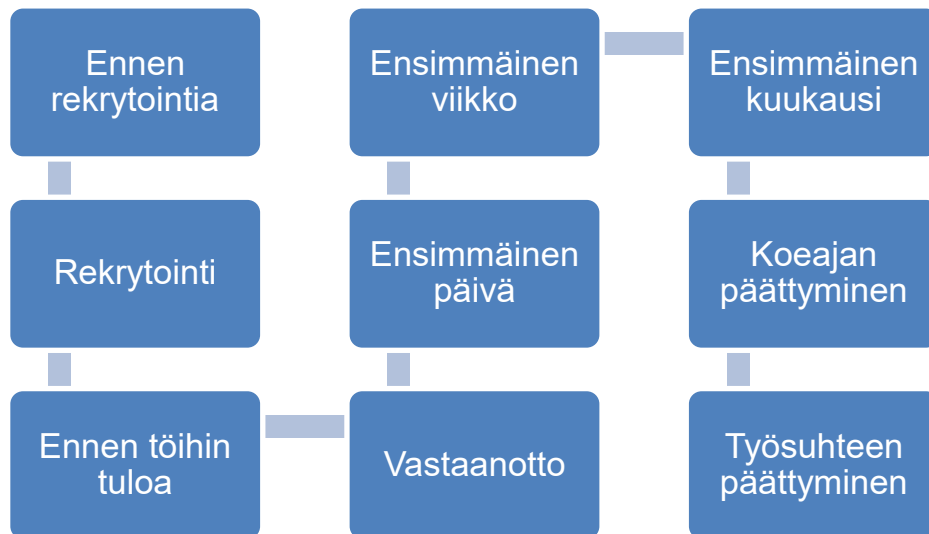


Kuvio 6. Työntekijän osaamisalueet (Kupias 2009 90).

Organisaatiossa toimimiseen tarvitaan useita eri työelämätaitoja, osa niistä on työtehtäväkohtaisia, jotkin yritysکوhtaisia ja jotkin työmarkkinakohtaisia taitoja. Kuviossa 6. kuvaillaan taitojen eri kategorioita. Tehtäväkohtaisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, jota työntekijä on tullut yritykseen tekemään. Esimerkiksi myyntiä, johon vaaditaan myyntiosaamista. Työyhteisöosaaminen nimensä mukaisesti tarkoittaa taitoja, jotta voit toimia kyseisessä työyhteisössä. Näitä taitoja ovat kaikki toimintatavat, prosessit ja säännöt, jonka mukaan kyseinen työyhteisö toimii. Organisaatioosaaminen tarkoittaa yrityksen arvojen, tavoitteiden ja strategian omaksumista, jonka ehdoilla toimitaan ja kommunikoidaan eteenpäin. Toimialaosaaminen on alakohtaisten lainalaisuuksien ymmärtämistä ja niiden hallitsemista. Työsuhteosaamisella taas viitataan etuihin ja velvollisuuksiin, jota osapuolilta odotetaan työsuhteessa. Kaiken pohjalla on kuitenkin perusosaaminen, sillä tarkoitetaan taitoja, mitkä mahdollistavat kaiken muun oppimisen ja yhteisössä pärjäämisen. Esimerkiksi näitä voi olla kielitaito, sosiaaliset taidot, työelämätaidot. (Kupias ym. 2009 88-93)

Perehdyttäminen on aikaan sidottu prosessi. Perehdyttäminen on toteutettava tehokkaasti ja onnistuneesti, jotta työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja pystyy vastaamaan työntekijän odotuksiin. Työntekijälle tulee määrätä avuksi perehdyttäjä. Perehdyttäjä voi

olla esimies, kollega tai joku muu yrityksen jäsen. Perehdyttäjän tulee varmistaa uuden työntekijän saavan riittävän osaamisen aiemmin mainituista osaamisalueista. Tämä tulee kuitenkin porrastaa, jotta työntekijä voi omaksua kaiken tarvittavan. Onnistuneelle porrastukselle ja perehdytykselle tulee laatia perehdytysuunnitelma. Tämä on työtehtäväkohtainen, mutta samankaltaisuuksia löytyy. (Wallace 2009 168-176; Kupias ym. 2009 86-110)



Kuvio 7. Perehdyttämisen prosessi (Kupias 2009 102-110).

Kuviossa 7. esitellään Kupiaksen perehdyttämisen prosessia aikajanalla. Kuvion mukaan perehdyttäminen alkaa jo ennen uuden työntekijän palkkausta. Yrityksen täytyy päättää, minkälaisia työntekijää haetaan ja minkälaisiin tehtäviin. Rekrytointia varten räätälöidään työnkuvaukset ja vaatimukset täytettävään rooliin. Rekrytoinnissa itsessään kartoitetaan hakijoita, jotka sopivat profiiliin. Samalla yritys voi jakaa tietoa omista vaatimuksistaan ja kuulla potentiaalisia hakijoita. Hakijalta tarkastellaan työnkuva kohtaisia taitoja, sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia sopivuudesta. Työntekijältä odotetaan motivaatiota, vastaanottavuutta ja kiinnostusta työnkuvaan kohtaan, jos hakija ei osoita näitä ominaisuuksia työnkuvakohtaisilla taidoilla ei ole väliä. Hakijan valitsemisen jälkeen yrityksen täytyy tarkastella, mitä taitoja hakijalta täytyy opettaa ja mitä ei tarvitse käydä perinpohjaisesti perehdytyksessä. Valitaan henkilö kuka vastaa yhteydenpidosta ja työntekijästä alkuvaiheessa. Tämä henkilö vastaa ennakkotietojen toimituksesta ja aloitus ajankohdasta ja paikasta. Samaan aikaan myös tilataan ja valmistellaan uudelle työntekijälle kulkuluvat, avaimet, tunnukset ja muut käytännön asiat. Työntekijän ensivaikutelma yritykseen välittyy ensimmäisenä hetkenä, kun hänet otetaan vastaan perehdyttämispäivänä. Vastaanoton tulee siis olla yrityksen tapojen mukainen ja tervetullut, jotta uusi

työntekijä haluaa välittömästi sitoutua osaksi yhteisöä. Ensimmäisen päivän agenda tulee olla selkeä, johdettu ja työntekijälle tiedontäyteinen, mutta kuitenkin omaksumisen rajoissa. Avainten luovutukset, tunnukset ja työpiste ovat tyypillisiä käytännön tehtäviä ensimmäisenä päivänä. Lisäksi tulee uudelle työntekijälle esitellä yrityksen tilat, työkaiverit ja hänen oma työnkuvansa. Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisenä viikkona työtehtäviin ja organisaatioon tutustuessa. Yhteiset kahvihetket, tapaamiset ja esittelyt auttavat työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisemmin. Tutustumisen lisäksi työntekijä tulee päästä työnkuvansa mukaisiin tehtäviin mahdollisimman nopeasti. Haluamme olla hyödyksi yritykselle ja päästä testaamaan taitojamme uusissa tehtävissä. tehtävistä suoriutuminen ei ole uudessa ympäristössä itsestäänselvyys ja on usein hyödyllistä valmistella työntekijälle tietopaketti suoriutumisen avuksi. Tietopaketti on työtehtävä kohtainen, mutta voi sisältää laajasti tietoa yrityksen tavoista toimia ja mistä kysyä tietyistä aiheista. Työhön perehtyminen kuitenkin tulee porrastaa, jotta uusi työntekijä pystyy tehokkaasti omaksumaan työnkuvansa, sekä ympäristön, jossa toimii. Perehdyttäjän tulee vastata, kuinka tämä toteutuu käytännössä. (Pipedrive 2020; Kupias ym. 2009 102-110, Wallace 2009 168-176)

Ensimmäisenä kuukautena työntekijän tulisi hallita yrityksen toimintakulttuurin perusteet ja suoritua hänelle annetuista tehtävistä. Perehdytys suunnitelmaa edelleen noudatetaan, mutta työntekijältä voidaan jo odottaa omia ideoita omaan toimenkuvaan ja yrityksen toimintaan. Perehdyttäjä on aktiivisesti ollut osana perehdytystä ja häneen tulee pitää uuden työntekijän kanssa palautekeskusteluja ohjaamaan ja arvioimaan työntekijää uusissa tehtävissä. Tällä lailla voidaan tehdä jo päätelmiä työntekijän sopivuudesta tehtäviin ja mihin suuntaan perehdytystä tulisi jatkaa ennen koeajan päättymistä. Koeajan päätyttyä yrityksen johto keskustelee perehdytyksen ja rekrytoinnin onnistumisesta ja samalla tehdään päätöksiä työsuhteen jatkumisesta. Tähän mennessä työntekijä on päässyt työrutiiniin kiinni ja osaksi työyhteisöä. Tilanteen mukaisesti perehdytys voi olla valmis tai vielä pitkään vaiheessa. Työsuhteen päättyminen voi olla suunniteltu määräaikaisten työsopimuksilla tai yllättävä irtisanomisen tai irtisanoutumisen takia. Työsuhteen päättyminen on yritykselle tärkeä hetki kysyä palautetta, sillä molemmat osapuolet haluavat työsuhteen päättymisen sujuvan hyvin. (Kupias ym. 2009 102-110)

## 4.2 Perehdyttäminen myyntityöhön

Moderni huippumyyjä on asiakkaan tarpeet ja haasteet ymmärtävä oma itsensä. Entisajan käsite ekstrovertistä, pelottomasta ja sosiaalisesta myyjästä on häviämässä. Hyvin erityyppiset henkilöt voivat pärjätä myynnissä hienosti löytämällä oman tyylinsä. Ei voida olla huippumyyjiä syntyessämme vaan siihen voidaan opetella. Taustalla kuitenkin on oltava kyky kuunnella ja halu auttaa asiakasta. Ongelmanratkaisukyky onkin myyjän tärkeimpiä osaamisen alueita. Myyjä saattaa olla yksilö, mutta hänen ei tule toimia yksin. Niiranen ja Leino ovat yhtä mieltä siitä, että korkein asiakasarvo tavoitetaan yhteistyöllä yrityksen muiden työntekijöiden ja asiantuntijoiden kanssa. (Leino ym. 2020 319-329; Niiranen 2018)

Myyjät toimivat asiakasrajapinnassa ja ovat asiakkaalle usein näkyvin osa yritystäsi. Myyjät määrittävät yrityksesi myynnin ja edustavat brändiäsi, joten heidän rekrytointinsa ja perehdyttämiseen tulee panostaa. (Leino ym. 2020 308-312)

Perehdyttämiseen tulee panostaa myös siksi, että tilastollisesti uudet myyjät saavuttavat täyden tuottavuutensa vasta vuoden päästä aloituksesta. Rekrytointi ja kouluttaminen vaativat aikaa ja rahaa on pyrittävä valitsemaan sopiva kandidaatti. Lisäksi on riski menettää uusi työntekijä, jos tämä ei koe riittäviä mahdollisuuksia kehittyä yrityksen sisällä. Perehdyttämällä yrityksen tulevaisuuden myynnin ammattilaista tulee ottaa huomioon laadukas perehdytysprosessi, tavoitteet ja palkkiojärjestelmä. (Pipedrive 2020)

Kuten aiemmin todettiin myyjiä voi olla monenlaisia, ekstroverttejä, introvertteja ja kaikkea näiden välistä. Tärkeimpänä kuitenkin on palkata monenlaisia henkilöitä erilaisella osaamisella. Tiimi täydentää toisiaan ja rekrytinnissa on hyvin tärkeä miettiä minkälaiseen tehtävään ja minkälaista henkilöä haetaan. Myynti ei ole helppoa ja kieltäviä vastauksia tulee paljon, joten henkilöllä täytyy olla kyky käsitellä vastoinkäymisiä ja reflektoida omaa tekemistään kehittyäkseen. Kilpailuhenkisyys on myös hyvä ominaisuus, sillä monet myynnin tehtävät perustuvat palkkiomalliin tuloksista. (Leino ym. 2020 308-312)

Myyjän perehdytyksessä tulee noudattaa perinteisen perehdytyksen prosessia ja tunnistaa työntekijän osaamisalueet ja koulutettavat asiat. Myyjä edustaa yritystä, jonka takia yrityksen arvojen ja periaatteiden kouluttaminen on erityisen tärkeää. Ensimmäisille viikoille selkeä rakenne ja suunnitelma on oleellinen onnistuneen perehdytyksen kannalta, mutta myynnin luonteen takia myös tavoitteiden ja työn harjoittelu tulee aloittaa jo varhain. Tavoitteita on hyvä kysyä myyjältä itseltään ja määritellä realistisia tavoitteita ja

välitavoitteita työssä onnistumiselle. Uusi työntekijä on entistä motivoituneempi, mitä aikaisemmin hän saa omia onnistumisia. (Leino ym. 2020 308-312; Kupias ym. 2009. 102-110)

Uusi työntekijä on yritykselle iso investointi. Uuden työntekijän palkka, rekrytointiin käytetty aika, perehdyttämiseen käytetty aika ja opetteluun kulunut aika ovat kuluja, jotka täytyy saada tienattua takaisin. Onnistunut rekrytointi ja perehdytys auttaa työntekijää kuitenkin onnistumaan nopeammin ja kokemaan itsensä osaksi työyhteisöä. Tällä lailla investointi maksaa itseään nopeammin takaisin. Nopeuttamalla perehdytystä tehokkaalla suunnitelmalla uusi työntekijä pystyy myös soveltamaan omaa osaamistaan yrityksen hyödyksi nopeammin. (KOOK 2020)

Ensimmäiseksi tuoreelle myyjälle tulee kouluttaa yrityksen kulttuuri. Tällöin uuden työntekijän tulee tavata yrityksen keskeisimmät henkilöt, tutustua historiaan, palvelulupaukseen ja brändiin. Toinen vaihe on tutustua palveluihin, toimintamalleihin ja myyntiprosessiin. Omaksuttuaan yrityksen arvot ja palvelut työntekijän tulee ymmärtää markkinan ja yrityksen asiakkaat. Kenelle myydään, miksi ja miten tämä tapahtuu. Pystymme omaksumaan vain rajallisen määrän informaatiota kerrallaan, joten myyntiprosessi, palvelukuvaukset ja perehdytysuunnitelma tulee olla kirjallisena. Parhaiten kuitenkin myyntityöhön oppii käytännön kautta. Parhaimmassa tapauksessa uusi työntekijä pääsee seuraamaan vanhempaa samassa toimenkuvassa toimivaa kollegaa tai jopa työskentelemään hänen ohjauksensa alaisena. Työpari menettely on tehokas koulutuksen keino, mutta aikaresurssit ja persoonallisuudet tulee ottaa huomioon konflikteja ajatellen. Myyntiä johdetaan numeroilla, joten työntekijöitä tulee ohjata myös realististen tavoitteiden kautta. Määrittelemällä yrityksen tavoitteen ja yksilötavoitteen perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat yhdessä määritellä keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Myynnin luonteen vuoksi tavoitteet kuuluvat olla kovat, mutta henkilöiden johtaminen yksilökohtaisesti on myynnin esimiehen tehtävänä. Perehdyttäminen on pitkäjänteistä tekemistä ja pahin virhe on hätiköidä ja olla antamatta riittävästi aikaa onnistua perehdytettävälle. Perehdyttäminen on vuoropuhelua ja jatkuvaa kehittämistä yrityksen sisällä ja onnistuessaan hyvin kannattavaa yritykselle. (Thomas 2020)

## 5 CASE YRITYS X

### 5.1 Toimeksianto

Matias Hokkanen kirjoitti työsopimuksen yritykselle X vuonna 2020. Työsuhteen lisäksi sovittiin opinnäytetyön kirjoittamisesta yrityksen sisäiselle kehitystyölle, joka ajoittuu syksyllä 2020. Yrityksen edustaja ja Matias Hokkanen esimies henkilö X sitoutui samalla auttamaan aiheen valinnassa ja ohjaamisessa prosessin aikana.

Työn kirjoittajaa Matias Hokkasta on kiinnostanut opintojensa, sekä uransa alkuvaiheen aikana moderni myyntityö, sen vaiheet ja sisäiset prosessit. Luontaisesti opinnäytetyötä haluttiin lähteä tutkimaan samasta aiheesta. Toimeksiantaja taas ilmaisi kiinnostuksensa uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvästä suunnitelmasta tai oppaasta. Yritys on kasvava ja palkkaa jatkuvasti uusia työntekijöitä, eikä vakiintunutta perehdyttämissuunnitelmaa ollut tehty ennen. Työntekijöihin ja perehdytykseen oli aina nähty paljon vaivaa, mutta sitä ei olla toteutettu niin johdonmukaisesti tai tehokkaasti mitä olisi voinut. Vanhat työntekijät omaavat jo paljon vastuuta, ja ajan järjestäminen perehdytykselle on haasteellista. Näitä yhdistelemällä toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijä sopivat opinnäytetyön aiheeksi laatia materiaalit ja karkea suunnitelma uuden työntekijän perehdyttämiselle erityisesti myyntityöhön. Opinnäytetyön nimeksi vakiintui ”Moderni myyntityö ja siihen perehdyttäminen”.

Työn tarkoituksena on tutustua moderniniin myyntityöhön B2B ympäristössä ja tunnistaa toimeksiantajayrityksen kilpailuetuja ja osaamista, jotta yritys menestyisi myös tulevaisuudessa. Yrityksen tavoite on kasvaa, joten uusien työntekijöiden perehdyttämisen onnistuminen on hyvinkin tärkeässä roolissa. Yritys on ollut olemassa pitkään ja monilla työntekijöillä on pitkä kokemus ja omat tavat tehdä töitä. Jossain määrin voidaan kuvailla osan yrityksen identiteetistä ja taidoista henkilöityneen pitkäaikaisiin työntekijöihin. Keräämällä näitä tietoja yhteen voidaan välttää päällekkäistä turhaa työtä, vakinaistaa menettelytapoja ja säästää aikaa viestinnän laadun parantuessa. Haastatteleamalla henkilökunnan jäseniä pyritään tunnistamaan nuo osat yrityksen identiteetistä ja taidoista, jotta ne voidaan välittää eteenpäin perehdytyksessä. Keräämällä tietopakettia yrityksen tilanteesta, kilpailueduista ja historiasta voidaan määritellä, mitä uuden sekä vanhan työntekijän on sisäistettävä menestyäkseen työtehtävissään. Tulkintaa tehdään modernin

myynnin teorian pohjalta, jotta suunnitelma ja ehdotus olisivat ajanmukaisia ja hyödyllisiä myös lähitulevaisuudessa.

## 5.2 Yritys X

**Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.**

## 5.3 Yrityksen myyntiprosessi

Tässä kappaleessa kuvataan yrityksen myyntiprosesseja F2F- ja etätapaamisilla.

### 5.3.1 Yritys X:n myyntiprosessi F2F tapaamisilla

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

### 5.3.2 Yritys X:n myyntiprosessi etätapaamisilla

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

## 5.4 Perehdyttäminen yrityksessä X

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

## 6 TUTKIMUS: KOKEMUSPERÄINEN OSAAMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSESSÄ X

### 6.1 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2020 laadullisena kyselytutkimuksena yritykselle X. Tutkimukseen osallistui 10 yrityksen työntekijää. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä osaamista yrityksen työntekijöillä on ja kuinka se voidaan välittää eteenpäin. Kysely toimitettiin laadullisena tutkimuksena, jotta saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen kilpailuvalteista ja osaamisesta. Osaaminen on suurelta osaa kokemuserusteista, ja siksi oli tärkeä selvittää avoimilla kysymyksillä ja keskustelulla. Osa tutkimuksen kysymyksistä lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta haastateltava pystyivät itse tunnistamaan tärkeitä asioita omassa työssään ja hyödyntämään niitä jatkossa. Tutkimuksessa sivuttiin myös mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen onnistuneesta toteutuksesta.

Tutkimus toteutettiin yrityksen myynnin henkilökunnalle seitsemälle henkilölle ja kolmelle asiantuntijalle yrityksen sisällä. Otos oli pieni, mutta tuotti syvällisempää tietoa, jonka tunnistaminen oli yritykselle äärimmäisen tärkeää.

Hypoteesia tuloksille oli vaikea määrittää, sillä monen kysymyksen vastaukset olivat kokemuspohjaisia ja monesti eroavia. Tästä huolimatta uskoin eroavaisuuksiin vastaajien kesken, kuinka asiantuntijoita käytetään hyväksi myyntityössä.

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

Kysymyksiä tutkimuksen haastatteluille määriteltiin seitsemän. Kysymykset löytyvät liitteistä, mutta karkeasti ne jakautuvat kolmeen eri osaan. Ensimmäiset kysymykset käsittelevät yritystä työpaikkana ja millä lailla yrityksessä toimitaan. Toinen osa kysymyksistä keskittyy ulospäin näkyvään ammattitaitoon ja kysymykseen miksi kyseiseltä yritykseltä kannattaa ostaa. Kysymyksillä tavoitellaan tunnistamaan yrityksen kilpailuetuja ja osaamista. Kolmannessa osassa taas käsitellään perehdyttämistä. Perehdytyksestä halutaan tietää kokemuserusteisesta, mikä on onnistunut työntekijöiden omassa perehdytyksessä ja mitä se pitäisi sisältäänsä parhaimmassa tapauksessa.

Haastattelujen tulokset kirjattiin käsin vastauslomakkeeseen haastattelun aikana ja täydennettiin jälkikäteen täydellisiksi lauseiksi. Analysointia varten kysymykset jaettiin



kolmeen eri aihealueeseen. Näitä aihealueita voitiin analysoida jälkikäteen Excel tiedostossa ja luoda kuvaajia avaamaan yleisiä teemoja.

## 6.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin suunnitellusti etänä Microsoft Teams-yhteydellä ja kasvokkain haastattelujen muodossa. Haastattelujen kestoksi arvioitiin 20-40 minuuttia, mutta todellinen haastattelujen kesto oli lähempänä 45 minuuttia. Haastateltavat ottivat tutkimuksen hyvin vastaan ja siihen haluttiin osallistua. Haastateltavien kalenterit ovat kiireisiä, mutta käyttämällä Microsoft Bookings varausjärjestelmää, onnistuttiin tavoittamaan kaikki osapuolet. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä yrityksen myynnistä ja kolme asiantuntijaa. Haastateltavista kaikki siis osallistuivat tutkimukseen. Tästä jo itsessään voidaan tunnistaa yrityksen kehityshalukkuuden. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan vertailemalla eri vastauksia ja tunnistamalla yleisiä teemoja vastaajien kesken. Tuloksissa erityisesti keskitytään yleisiin teemoihin, jossa vastaajat ovat olleet voimakkaasti samaa mieltä. Samalla otetaan kuitenkin huomioon yksittäisiä kommentteja, jos ne eroavat tai erottuvat muista vastauksista merkitsevällä tavalla. Tulokset kirjattiin vertailua varten Excel-tiedostoon kommenttien kanssa.

### 6.2.1 Yrityskulttuuri

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

### 6.2.2 Myynnin osaaminen

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

### 6.2.3 Perehdyttäminen

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen aloitti väite myynnin ja asiakkaan ostoprosessin olevan murroksessa. Teoria ja tutkimus noudattivat tätä väitettä, mutta perustelut olivat jopa yllättäviä. Ihmiset edelleen haluavat ostaa ihmisiltä ja asiakaskokemuksella on tutkitusti väliä. (Salesforce, taulukko 1.) Tästä huolimatta suurin osa asiakkaan tiedonhausta ja päätöksestä tehdään myyntitapaamisten ulkopuolella ilman myyjän läsnäoloa. Myyjän rooli on edelleen kriittinen luotettavana tiedonantajana ja ostamista tukevana henkilönä. Myyjän tulee olla asiakasta aidosti auttava ja tämän tilanteeseen sopeutuva, mutta toisaalta myös myynnin matematiikka noudattava tiimipelaaja. Asiantuntijoiden kanssa yhteispeliä pelaava, taistelunsa valitseva analyytikko osaa käyttää teknologiaa hyväkseen ja keskittyä olennaiseen. Myynnin onnistumiseksi taustalla tulee olla riittävästi mahdollisuuksia onnistua eli liidejä, asiantuntijatiimi auttamassa ratkaisun luomisessa ja selkeä myyntiprosessi, jota noudattaa. Onnistuminen ei ole yksiselitteistä ja vaatii harjoitusta onnistumiseksi. Oikealla asenteella ja hyvin suunnitellulla perehdytyksellä uusikin työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita jo varhain työsuhteessa.

Työn tarkoituksena oli tunnistaa ja kirjoittaa auki toimeksiantajan myyntiorganisaation osaaminen ja sitoa se konkretiaan prosien avulla. Oleellisia prosesseja olivat myyntiprosessi ja perehdytysprosessi. Yritys kasvaa ja haluaa kehittyä jatkuvasti, mihin liittyy uusien työntekijöiden tarve, modernin teknologian ja teorian hyödyntäminen ja kokemusperusteisen osaaminen jakaminen yrityksen sisällä.

Näitä tekijöitä tutkittiin teorian kautta kirja- ja verkkolähteistä, ja tutkimuksen kautta teemahaastattelulla yrityksen työntekijöiltä. Teorialla tavoiteltiin yleistä kuvaa tuoreista trendeistä ja toimivia malleja vertailtavaksi nykyisiin toimintamalleihin. Tutkimuksessa olennaista oli tunnistaa kokemuspohjaista osaamista ja taitoja, joita voidaan siirtää yrityksen omaksi tietotaidoksi. Kirjoittamalla auki onnistumisia ja oppimisen kokemuksia, voidaan kehittää toimintamalleja millä toistaa onnistumisia tai välttää virheitä.

Työn aihe on itsessään erittäin mielenkiintoinen ja tutkittavaa riittäisi huomattavan paljon laajemmaksikin kokonaisuudeksi, mitä työssä on kuvattu. Aiheen ajankohtaisuus yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämiseksi aiheutti laajenemisongelman aiheen sisällä. Eri

aihealueet nostivat lisäkysymyksiä ja niiden väliset suhteet toivat uusia näkökulmia, joista tutkia asiaa. Osaa työn suositusten töistä aloitettiin jo työstämään tutkimuksen aikana.

Tutustumalla teoriaan modernista myynnistä tunnistettiin yrityksen noudattavan useimpia periaatteita jo valmiiksi ja räätälöinyt niitä toimialansa ja yrityksensä tarpeisiin. Yritys toimii B2B kaupan alalla ja yhteyshenkilöinä usein toimivat yrityksen toimitusjohtajat: Teorian ja kokemusten mukaan näitä henkilöitä tulee kohdella yksilöinä ja tarjota asiakkaalle kokemus luotettavalta asiantuntijalta. Tuotteet/palvelut ovat räätälöityjä ja myyntimalli asettuu asiantuntijamyynnin ja palvelumyynnin välimaastoon riippuen tuotteesta/palvelusta ja asiakkaan tarpeista. Myynnin ja ostamisen murroksesta on puhuttu paljon ja se näkyy erityisesti digitalisaation ja teknologian muodossa. Yhteydenpito on monikanavaistunut, etätapaamiset ovat arkipäivää ja sosiaalinen media on osa aktiivista markkinointia. Henkilökohtainen palvelu ja räätälöidyt ratkaisut korostuvat menestyksessä kauppoissa. Toisaalta myyntiin liittyviä keskusteluja ei synny, ellei ajankohta kohta. Ajankohdan tunnistamiseen yrityksen on käytettävä enemmän aikaa mitä ennen, mikä vaikuttaa prospektointiin käytettävään aikaan. Kehittyvä teknologia on mahdollistanut osan myyjän tehtävien automatisoinnin, joka säästää taas aikaa muihin tehtäviin. Nämä muutokset vaikuttavat suoraan yrityksen myyntiprosessiin ja myynnin tekemiseen. Myyntiprosessia jouduttiin muokkaamaan käytännön tasolla voimakkaasti COVID-19 viruksen pakottaessa ihmiset etätöihin. Mallia muokkautui toimivaksi nopealla aikataululla, mutta jäi elämään vain tekemisessä. Osana tutkimusta tämänhetkinen myyntiprosessi kirjoitettiin auki, jotta sitä voidaan kriittisesti tarkastella ja jatkokehittää.

Yrityksen kehittyessä rekrytoinnin ja perehdytyksen on tarjottava tehokas alku uudelle työntekijälle. Tiedostetusti perehdytystä ja rekrytointia pidetään työläänä ja aikaa vievänä prosessina, mutta samalla korvaamattoman tärkeänä uuden työntekijän menestyksen varmistamiseksi. Työssä tutustuttiin aikaisempiin perehdyttämisen materiaaleihin ja teoriaan perehdyttämisestä. Lisäksi kuunneltiin teemahaastatteluissa, mitä haastateltavien mielestä kuuluisi hyvään perehdytykseen. Tietojen pohjalta laadittiin runko myynnin perehdyttämiselle ja tehtävälistoja, joita tulisi sisällyttää suunnitelmaan. Perehdyttämiselle kriittisimmäksi ajaksi koettiin ensimmäiset kuukaudet. Sillä ajalla uuden työntekijän tulisi tutustua yritykseen, työyhteisöön, tuotteisiin/palveluihin ja omaan työtehtävään. Myynnin perehdyttämisessä koettiin erityisen tärkeäksi harjoittelu käytännön tekemisen kautta, työparin kanssa toimiminen ja yrityskulttuurin tunteminen. Omaksuttavaa on paljon, joten perehdytys tulee vaiheistaa. Suunnitelman mukaisesti työntekijän osaamisen

kehitystä seurataan ja määritellään realistisia tavoitteita, jotta uusi työntekijä kokee mahdollisimman aikaisessa vaiheessa onnistumisen tunteita.

Kuten arvioitiin yrityksen työntekijöillä, on hallussaan kattavasti osaamista, joita tuli saada yleiseen tietoon. Tutkimuksella pystyttiin tunnistamaan yrityksen toiminnassa selkeitä vahvuuksia ja joitain kehityksen kohteita.

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

Myyntin osaamista kartoitettiin myös tutkimalla kuultuja perusteita ostopäätöksille ja aikaisempien kauppojen vastaväitteitä. tutkimuksessa selvisi, että asiakkaan ostopäätökseen on vaikuttanut usein yrityksen tapa tehdä, jossa vahvasti ohjataan ja autetaan asiakasta prosessin läpi. Pitkällä historialla yrityksen referenssien määrä on suuri ja usein tekijä, mikä on vakuuttanut asiakkaat ostamaan. Tietenkin asiakkaan ostopäätös on usean tekijän summa, mutta myyjän roolia ei tule väheksyä. Myyjän vakuuttavuus, rehellisyys ja kyky ratkaista ongelmia silti nousivat usein esille perusteiksi, miksi asiakas päätyi ostamaan. Ennen ostamista asiakkaan päässä liikkuu useita kysymyksiä ja kysymysten vastauksilla on suuri merkitys keskustelun kululle. Kysymällä myyjiltä minkälaisia vastaväitteitä he ovat kokeneet työssään voidaan tunnistaa kysymyksiä, joita kohdataan todennäköisesti tulevaisuudessakin. Useat kysymykset liittyvät asiakkaan epä tietoisuuteen ratkaisusta, tällöin voidaan yksinkertaistaa ja sitoa ratkaisua konkretiaan asiakkaan ymmärtämiseksi. Hinta on hyvin tyypillinen vastaväite ja ratkeaa usein perustelemalla palvelun/tuotteen arvon asiakkaalle ja tehokeinona voidaan kysyä, "mitä tuotteelta/palvelulta vaaditaan maksaakseen itsensä takaisin?" Asiakas usein pystyy kertomaan sen tai vähintään saa perusteen ottaa selvää. Analysoimalla näitä onnistumisia ja aikaisempia haasteita, voidaan valmistautua vastaaviin tilanteisiin jo etukäteen ja toimia oikein tulevaisuudessa.

Teoriaa on saatavilla valtavia määriä ja useimmat ovat yleisiä ohjeita. Teoriaan tulee siksi suhtautua kriittisesti ja teoria tulee aina soveltaa yrityksen omiin tarpeisiin. Lähdekritiikissä tulee ottaa huomioon kohdemarkkina ja julkaisujen ajankohta. Osa teoriasta vanhenee ja osa teoriasta toimii vain tietyllä markkinalla. Luomalla nykyisen teorian mukaisia toimintamalleja, saadaan hyvä tilannekuva ja toimintaohje, mutta malleja tulee kehittää jatkuvasti. Tutkimus suoritettiin 10 henkilölle yrityksen sisällä, jolla saatiin hyvä yrityksen yleisen tason osaamisesta ja ajatuksista käsiteltäviin aiheisiin. Haastattelut eivät kuitenkaan sisältäneet koko yrityksen henkilöstöä, mikä olisi tuonut lisää arvioitavaa ja luotettavuutta tutkimukselle. Monet kokemuksista noudattivat kyselylomakkeen polkua

ja joitain näkökulmia saattoi jäädä uupumaan. Tutkimusta voitaisiin jatkaa todella laajalti ja silloin olennaiseksi tulisi asiakasrajapinnan kokemukset yrityksen toimintatavoista.

## 7.2 Suositukset

Tutkimuksen aikana tutustuttiin laajoihin kokonaisuuksiin yrityksen myynnin osaamisesta prosesseihin ja perehdytykseen. Työn tavoitteenomainen tietopaketti ja runko perehdytyksellä ollaan luoto työn kirjoittamisen aikana, mutta vaatii vielä viimeistelyä. Yrityksessä on käynnistetty projekti kehittää yrityksen perehdytystä, jonka osaksi työn osat liitetään myynnin perehdyttämisen kokonaisuudeksi. Toimimalla näin perehdytyksen laatu on hyvin korkealla tasolla, jopa työnkuva kohtaisesti. Lisäksi tietopaketti yrityksen osaamisesta tulee julkiseksi yrityksen vanhoille työntekijöille, josta he voivat kartoittaa omaa osaamistaan.

Yrityksen tulisi ottaa myynnin perehdytysuunnitelma käyttöön, määrittellä vastuuhenkilöt ja tavoitteet, sekä tarjota haaste uudelle työntekijälle onnistua. Mallia tulisi jatkokehittää ja pitää ajankohtaisena, jotta se palvelisi yritystä pitkään. Yrityksen osaamista kartoitettiin tähänastisista onnistumisista ja haasteista, joiden perusteella voidaan tehdä jatkokehitystä. Tämän tutkimuksen tuloksia tulisi jakaa yrityksen työntekijöille oppaan muodossa ja jatkokehittää jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti, jotta tutkimuksen työ ei jäisi kertaluontoiseksi. Onnistumisista ja haasteista keskusteleminen avoimesti tulisi ottaa osaksi viikoittaista työntekoa. Kannustavassa työilmapiirissä haasteista keskusteleminen on rakentavaa ja kehittävää.

Teoriassa tutustuttiin moderniin myyntiin ja myyntiprosesseihin, jonka pohjalta voidaan vertailla yrityksen nykyistä myyntiprosessia ja myynnin eri vaiheita. Tehdyt huomiot sisältyvät osaksi yrityksessä pidettävää myynnin kehityksen projektiin, jossa keskustellaan uusista tavoista tehdä myyntiä. Tärkeiksi kehityksen kohteiksi voidaan mainita...

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

Tutkimuksen aikana on tunnistettu myyntiprosessin vaativan kehitystä, johon yrityksen myynnin tulee sitoutua. Tarkastellaan tutkimukseen kerättyä teoriaa ja katsotaan nykyistä markkinaa, joiden pohjalta nykyprosessia muokataan vuodelle 2021. Nimittämällä vastuuhenkilöt ja aikaresurssit projektille, voidaan prosessia, järjestelmiä ja osaamista kartuttaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Ehdotetaan jakamaan kehitettävät aiheet

vastuuhenkilöille, joille määritellään projekti ja aika. Projektin valmistuttua vastuuhenkilöt kouluttavat kehitettävät asiat eteenpäin.

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

## 8 LÄHTEET

Aaltonen, J. 2019 Outbound-myyjä versus Inbound-myyjä Viitattu 9.11.2020 <https://www.salescommunications.fi/blog/outbound-myyja-versus-inbound-myyja>

Aaltonen, J. 2019 Vertailu:Inbound markkinointi vs. Outbound markkinointi Viitattu 9.11.2020 <https://www.salescommunications.fi/blog/vertailu-inbound-markkinointi-vs.-outbound-markkinointi>

Airaskorpi, A. 2020. Kuka on tarpeeksi pätevä puhumaan? Tällainen on 2020-luvun riittävän hyvä asiantuntija. Viitattu 6.11.2020 <https://kaskasmedia.fi/fi/kuka-on-tarpeeksi-pateva-puhumaan-tal-lainen-on-2020-luvun-riittavan-hyva-asiantuntija/>

Cadogan, J. Foster, B. 2000 Relationship selling and customer loyalty. Marketing intelligence & planning vol18.Viitattu: 22.3.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02634500010333316/full/html>

Davies, C. 2020 Ultimate Guide to Creating a Sales Process. Hubspot Viitattu: 2.10.2020 <https://blog.hubspot.com/sales/sales-process->

Hautamäki, P. & Paakinaho, H. 2020. Myynnin johtamisen ydintä asiantuntijaorganisaatioissa on yhteistyön tukeminen. Viitattu 6.11.2020

Holopainen, T. & Rantala, J. & Virtanen, M. & Korhonen, T. 2020. Sales Process Evolution.

Holzman, S. 2018. The role of face-to-face interaction on the modern sales process. Zoominfo artikkeli. Viitattu 22.3.2020. <https://blog.zoominfo.com/face-to-face-sales-meetings/>

Honkanen, M. 2015. prospektointi ja B2B-myynti. Vainu opas. Viitattu 21.3.2020. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-prospektointi/>

Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Ingram, T.LaForge, R. Avila, R. Schwepker, C. Williams, M. 2015. Sales management: analysis and decision making. Routledge New York

KOOK Management Oy 2020 Kuinka tehdään uuden työntekijän perehdyttäminen? Viitattu 27.11.2020 <https://www.kookmanagement.fi/tyontekijan-perehdyttaminen/>

Kupias, P. Peltola, R. 2009 Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki 2009

Lehmusalho, A. 2019 Asiantuntijamyynnin tuloksellinen kehittäminen. Opinnäytetyö. Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen koulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.10.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171850/>

Leino, S. Kenner, K. 2020. #Myyntikirja menesty uuden ajan b2b-myyntissä. Alma

Lindwall, M. 2014. To Win Against Increasing Competition, Equip Your Salespeople With A Deeper understanding Of Your Buyers. Forrester. Viitattu 21.3.2020. [https://go.forrester.com/blogs/14-01-27-to\\_win\\_against\\_increasing\\_competition\\_equip\\_your\\_salespeople\\_with\\_a\\_deeper\\_understanding\\_of\\_your\\_buy/](https://go.forrester.com/blogs/14-01-27-to_win_against_increasing_competition_equip_your_salespeople_with_a_deeper_understanding_of_your_buy/)

Lovén, E. 2015. Mistä tunnet laadukkaan asiantuntijaorganisaation. Viitattu 6.11.2020 <https://joh-toryhmablogi.tamk.fi/tag/asiantuntijaorganisaatio/>

- Montcrief, W. Marshall, G. 2005 Industrial Marketing Management. The Evolution of the seven steps of selling. Viitattu 21.3.2020 [https://www.researchgate.net/publication/222659126\\_The\\_evolution\\_of\\_the\\_Seven\\_Steps\\_of\\_Selling](https://www.researchgate.net/publication/222659126_The_evolution_of_the_Seven_Steps_of_Selling)
- Morgan, B. 2019. 50 Stats That Prove The Value Of Customer Experience. Forbes Viitattu 21.3.2020 <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/24/50-stats-that-prove-the-value-of-customer-experience/?sh=5baefe8c4ef2>
- Niiranen, H. 2018 Käännös kohti b2b asiantuntijamyynä: kolme konkreetista ideaa muutoksen johtamiseen. Viitattu 6.11.2020 <https://www.bonfire.fi/b2b-asiantuntijamyynä/>
- Paloheimo, P. Asiantuntijamyynä on ensisijaisesti johtamiskysymys. Viitattu 6.11.2020 <https://blog.oppia.fi/2018/03/23/asiantuntijamyynä-on-ensisijaisesti-johtamiskysymys/>
- Pipedrive. 2020. Hiring salespeople Viitattu 11.12.2020 <https://www.pipedrive.com/en/blog/hiring-sales-people>
- Pitkäpaasi P. 2017. Myynnin & markkinoinnin ammattilaiset. Viitattu 2.10.2020 <https://pirkanmaa.mma.fi/blogi/myynnin-yksinaiset-sudet-kuolevat-sukupuuttoon>
- Pop, N & Mihoc, F & Fotea, I & Lazar, M. 2011. RELATIONSHIP SELLING: A SUPERIOR WAY OF CONDUCTING BUSINESS ON B2B MARKET. Viitattu 22.3.2020 <https://www.semanticscholar.org/paper/RELATIONSHIP-SELLING%3A-A-SUPERIOR-WAY-OF-CONDUCTING-Mihoc-Fotea/4d9d5b288f016e96fa91377b98d45a2b46a4dedb?p2df>
- Radu, V. 2019. Consumer behavior in marketing – patterns, types, segmentation. Ecommerce Growth Blog. Viitattu 12.10.2020 <https://www.omniconvert.com/blog/consumer-behavior>
- Rubanovitch, M. & Aminoff, K. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Saarnio, O. 2017. Mistä myyntiprosessissa on kyse? Customer Centric Selling Finland artikkeli. Viitattu 21.3.2020 <https://docplayer.fi/21278456-Mista-myyntiprosessissa-on-kyse.html>
- Salesforce. 2019. State of the connected customer report. Viitattu 11.11.2020 [https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en\\_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf](https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf)
- Salminen, J. 2018 Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Grano Oy.
- Taylor, B. 2019. Consultative selling. Viitattu 23.10.2020 <https://blog.hubspot.com/sales/consultative-selling>
- Thomas, J. 2020 Onboarding sales reps: 6 tips for increasing new hire productivity and engagement Viitattu: 27.11.2020 <https://www.nutshell.com/blog/guide-to-onboarding-sales-reps/>
- Työturvallisuuskeskus. 2020. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 13.11.2020. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)
- Vuolearning Oy. 2020 Perehdyttämisopas. Viitattu 13.11.2020. <https://www.perehdytysopas.fi/>
- Wallace, K.2009 Creating an effective new employee orientation program. Library leadership and management Vol3 Viitattu 22.12.2020 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1958214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214)



## Liite 1

Kysymykset myynti. Haastateltavia seitsemän.

1. Millaiseksi koet yrityksen yrityskulttuurin? (tavat, arvot, normit ja tekijät yhdessä)
  - a. Yhteisöllisyyden tunne?
  - b. Toimintamallien toimivuus?
  - c. Tavoitteellisuus?
2. Miksi asiakkaat ostavat meiltä?
  - a. Miksi itse uskot?
  - b. Mitä asiakkaat ovat kertoneet syyksi?
3. Käytätkö asiantuntijoita/tuotantoa myynnin tukena?
  - a. Kyllä: Miten? voisitko kannattaisiko käyttää lisää?
  - b. Miten he suhtautuvat tähän?
  - c. En: Miksi et? Etkö koe heitä hyödyksi vai koetko heidän olevan liian kii-reisiä?
4. Ennakkokysymys: Tärkeimmät osaamisen alueet myyntityössä ”asiantuntijaor-ganisaatiossa”.
  - a. Esim. ajanhallinta, kysymykset, arvontuotto, vakuuttavuus, argumentointi, buukkaus, tehokkuus....
  - b. Voiko näitä opettaa perehdytyksessä?
  - c. Miksi ei/ miksi voi?
5. Ennakkokysymys: Tyypillisimmät vastaväitteet myyntityössä ja niiden käsittely täytä 3kpl
6. Miten teidät perehdytettiin aikanaan ja koska tämä oli?

7. Mitä teidän mielestänne kuuluu hyvään perehdytykseen?
  - a. Työpari, kouluttaja?
  - b. Tavoitteet heti alkuun?

Asiantuntijat kysymykset. Kolme haastateltavaa.

1. Millaiseksi koet yrityskulttuurin? (tavat, arvot, normit ja tekijät yhdessä)
  - a. Yhteisöllisyyden tunne?
  - b. Toimintamallien toimivuus?
  - c. Tavoitteellisuus?
2. Miksi asiakkaat ostavat meiltä?
  - a. Miksi itse uskot?
  - b. Mitä asiakkaat ovat kertoneet syyksi?
3. Käytetäänkö teitä osana myyntiä? asiantuntijoina.
  - a) Hyvä asia? Pakollinen paha?
  - b) Voisiko käyttää enemmän? tarpeellista/hyödyllistä?
4. Mitä teidän mielestänne kuuluu hyvään perehdytykseen?
  - a) Työpari, kouluttaja?
  - b) Tavoitteet heti alkuun