



Myynti oikeaan tarpeeseen - Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus konsultointipalvelujen myynnissä

Sami Airikainen

2022 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, composed of three segments: a pink segment on the left, a blue segment in the middle, and a teal segment on the right.



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Myynti oikeaan tarpeeseen - Myyjän ja asiakkaan välinen vuoro-
vaikutus konsultointipalvelujen myynnissä**

Sami Airikainen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2022

Sami Airikainen

Myynti oikeaan tarpeeseen - Myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus konsultointipalvelujen myynnissä

Vuosi

2022

Sivumäärä

44

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantajayrityksen vuorovaikutuskeinoja voidaan parantaa. Työn tavoitteena oli parantaa toimeksiantajan vuorovaikutuskeinoja myyntiprosessin edistämiseksi ja yhteisymmärryksen rakentamisessa konsultointipalvelujen myynnissä. Työn toimeksiantajana toimi Yritys X, joka tarjoaa palveluita yrityksille sekä työntekijöille.

Työn tutkimuskysymykseksi muodostui ”miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että myyjän ja asiakkaan välinen yhteisymmärrys kasvaa ja myyntiprosessi etenee myönteisesti?”. Työssä hyödynnettiin tietoperustana vuorovaikutukseen ja myyntityöhön liittyvää teoriaa. Työn tutkimusmenetelminä hyödynnettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Työssä hyödynnetyt menetelmät olivat teemahaastattelut sekä workshop.

Teemahaastattelut toteutettiin kahdelle kohderyhmälle yksilohaastatteluina. Toinen kohderyhmä edusti toimeksiantajayrityksen B2B-myyjiä ja B2B-myyntitiimien johtoa ja toinen kohderyhmä asiakasyrityksiä. Toimeksiantajayrityksen myyjähaastateltavien kanssa järjestettiin workshop, jossa purettiin teemahaastatteluista ilmenneet tulokset sekä konkretisoitiin kehittämissuhteet.

Tutkimustulosten perusteella muodostetut kehittämissuhteet parantavat toimeksiantajan vuorovaikutuskeinoja myyntiprosessin edistämiseksi ja niitä voidaan hyödyntää yrityksen konsultointipalvelujen myynnin tukena. Ne jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: vuorovaikutuskeinot ratkaisun selkeyttämiseksi asiakkaalle, case- ja referenssiesimerkeistä vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutuskeinot luottamuksen rakentamisen edistämiseksi.

Asiasanat: vuorovaikutus, myynti, b2b-myynti

Sami Airikainen

Sales for the right need - The interaction between the salesperson and the customer in the sale of consulting services

Year 2022 Pages 44

The purpose of this thesis project was to create development proposals that can be used to improve the means of interaction of the commissioning company. The goal of the project was to improve the client's means of interaction in promoting the sales process and building mutual understanding in the sale of consulting services. The thesis was commissioned by Company X, which offers services to companies and employees.

The research addresses the question of "how the means of interaction can be used to increase the mutual understanding between the seller and the customer to help the sales process progress positively". In the thesis report, theory related to interaction and saleswork was used as a knowledge base. Qualitative methods were used as research methods of work, which included theme interviews and a workshop.

The thematic interviews were carried out for two target groups as individual interviews. One target group represented B2B sellers and management of the B2B sales teams of the commissioning company, and the other target group represented client companies. A workshop was organized with the client company's sales interviewees, where the results of the thematic interviews were analyzed and the development proposals were concretized.

The development proposals formed on the basis of the research results improve the client's means of interaction in promoting the sales process and can be used to support the sale of the company's consulting services. They are divided into three areas: means of interaction to clarify the solution for the customer, interaction using case and reference examples, and means of interaction to promote the building of trust.

Keywords: interaction, sales, b2b sales

Sisällys

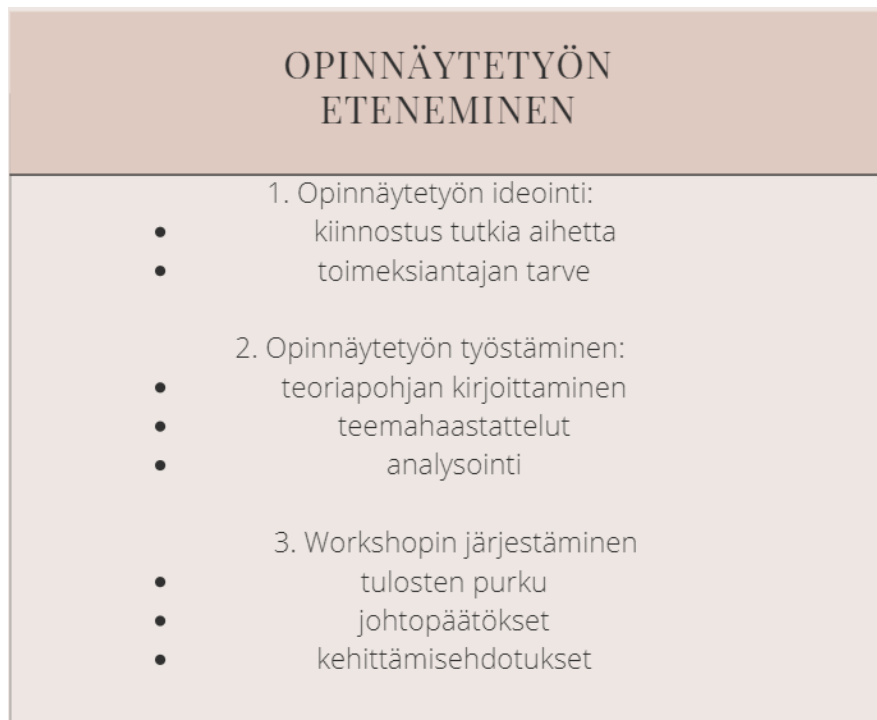
1	Johdanto.....	8
2	Vuorovaikutus.....	10
2.1	Vuorovaikutus käsitteenä	10
2.2	Dialogi	11
2.3	Vuorovaikutusosaaminen	12
2.4	Myyjän ja asiakkaan vuorovaikutus	12
2.5	Yrityksen myyntikulttuurin ja myyntitavan merkitys vuorovaikutuksessa.....	13
2.6	Myyjien ja myyjäorganisaatioiden askeleet vuorovaikutuksen kehittämiseen.....	15
3	Myyntiprosessi ja tarvekartoitus	16
3.1	Myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi	16
3.2	Asiakastarpeen tunnistaminen	17
3.3	Myyntiprosessin edistyminen	18
3.4	Luottamuksen rakentumisen merkitys yhteistyön kannalta	19
4	Tutkimustyön toteutus ja tulokset.....	20
4.1	Teemahaastattelu tutkimustyön menetelmänä & sisällönanalyysi.....	21
4.2	Asiakashaastattelut	22
4.2.1	Asiakashaastattelujen toteutus.....	22
4.2.2	Asiakashaastattelujen tulokset	23
4.2.3	Asiakashaastattelujen johtopäätökset.....	26
4.3	Myyjähaastattelut	27
4.3.1	Myyjähaastattelujen toteutus	27
4.3.2	Myyjähaastattelujen tulokset.....	28
4.3.3	Myyjähaastattelujen johtopäätökset	30
5	Workshop kehittämistyön menetelmänä	32
5.1	Workshopin toteutus.....	33
5.2	Kehittämissuhteet	34
6	Johtopäätökset	36
7	Pohdinta & työn eettisyys	37
	Lähteet.....	39
	Kuviot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

Henkilökohtaisen myyntityön prosessin onnistumisessa merkittävin vaihe on asiakkaan tarpeiden selvittäminen. Myyjän tulee ansaita asiakkaan luottamus, koska ilman sitä asiakas ei todennäköisesti tule kertomaan tilanteestaan lisää. Haasteena on usein se, että asiakastarpeesta ei aina synny tarpeeksi selkeää kuvaa tai asiakas ja myyjä näkevät tarpeen eri tavalla. Hyvä myyjä luottaa omaan ratkaisuunsa, mutta saattaa syyllistyä kuvittelemaan asiakkaan ymmärtävän tarpeet samalla tavalla. Tärkeintä on selvittää tarve yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteisymmärrykseen pääseminen edellyttää vuorovaikutusta ja etenkin vuoropuhelua, eli dialogia. (Kaski 2019.)

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi erityisesti omasta ja toimeksiantajan kiinnostuksesta tutkia vuorovaikutuksen merkitystä konsultointipalvelujen myynnissä tarvekartoitusta tehtäessä, sekä myyntiprosessin alussa. Työn päätavoitteena on parantaa toimeksiantajayrityksen vuorovaikutuskeinoja myyntiprosessin edistämiseksi ja yhteisymmärryksen kasvattamisessa konsultointipalvelujen myynnissä. Tavoitteen mukaisesti työn päätutkimuskysymykseksi syntyi ”miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että myyjän ja asiakkaan välinen yhteisymmärrys kasvaa ja myyntiprosessi etenee myönteisesti”. Päätutkimuskysymyksen lisäksi, alatutkimuskysymyksenä on, miten vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa siihen, että asiakkaalla ja myyjällä olisi yhteisymmärrys palvelun myynnistä oikeaan tarpeeseen.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään teemahaastatteluja kahdelle eri kohderyhmälle: toimeksiantajayrityksen asiakkaat ja B2B-myyntitiimien johtajat sekä B2B-myyjät yhdessä. Kohderyhmien valintaan vaikuttavat tutkimustavoitteet ja haastateltavien vastausten relevanssi tutkittavaan ongelmaan nähden. Teemahaastatteluista kerätyn aineiston ja sen analysoinnin jälkeen järjestetään workshop, eli kehittämistyöpaja siihen valikoitujen työntekijöiden kanssa, jossa puretaan tuloksia ja konkretisoidaan kehittämissuhteita. Työn eteneminen tapahtuu kuvion 1 mukaisesti. Ensin ideoidaan opinnäytetyön aihetta, ja varsinainen opinnäytetyön työstäminen aloitetaan kirjoittamalla teoriapohjaa. Teoriaosuudessa syvennytään vuorovaikutukseen, asiakastarpeeseen, myyntiprosessiin, asiakaslähtöisyyteen, myynnin johtamiseen, myyjän ja myyjäorganisaation toimintaan sekä myyntikulttuuriin ja myyntitapoihin sekä luottamuksen rakentumisen merkitykseen. Työn teoriaosuus toimii pohjana tutkimukselliselle osuudelle, jossa toteutetaan teemahaastattelut. Teemahaastatteluiden toteuttamisen jälkeen tehdään litterointi ja analysointi, jossa muodostetaan johtopäätöksiä ja käydään läpi tuloksia. Tämän jälkeen toteutetaan kehittämistyöpaja toimeksiantajayrityksestä valittujen henkilöiden kanssa ja konkretisoidaan tulokset sekä kehittämissuhteet. Viimeisessä osuudessa kootaan yhteen lopulliset johtopäätökset ja kehittämissuhteet.



Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen

Toimeksiantajan ja toimialan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X, jonka toimiala on yritys- ja urapalvelut. Yritys X tarjoaa palveluita yrityksille sekä työntekijöille. Yritys työllistää useita kymmeniä ihmisiä eri puolella Suomea. Yritys X on osakeyhtiö ja sen liikevaihtoluokka asettuu 2-10 miljoonan euron välille. Yrityksen palveluportfolioon kuuluu konsultointia, valmennusta sekä koulutuksia. Yritys toimii lisäksi merkittävänä tukena julkiselle sektorille ratkaisukumppanina. (Yritys X, 2022.)

Tämän työn aihepiiri rakentuu konsultointipalvelujen myynnin ympärille. Konsultointipalvelujen myyntiä voidaan kuvata perinteisen tuotemyynnin sijasta ratkaisukeskeiseksi asiantuntijamyynniksi. Tällaisen myynnin keskiössä on pelkän tuotteen tai palvelun tarjoamisen sijaan asiakkaan yksilölliset tarpeet ja ongelmat, niiden huomioon ottaminen ja ratkaiseminen. Asiantuntijamyynnin roolissa kartoittamisen ja kuuntelemisen lisäksi myyjä tarjoaa omaa asiantuntemustaan haastamalla asiakasta rakentavasti ja herättelevästi. Asiantuntijamyynnin haluaa hahmottaa asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaisesti ja ottaa huomioon koko ostopolun yksittäisen myyntitilanteen lisäksi. Kuviossa 2 on havainnollistettu perinteisen tuotemyynnin ja asiantuntijamyynnin eroavaisuuksia. (Laine 2015, luku 3.)

TUOTEMYYJÄ VS ASiantuntijamyymjä	
TUOTEMYYJÄ	ASiantuntija MYyjä
Keskittyy omaan tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin.	Keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja niiden ratkaisemiseen.
Tunnistaa näkyvät mahdollisuudet ja keskittyy hintaan.	Tunnistaa myös piilevät mahdollisuudet ja fokuoiteuu asiakashyötyyn.
Kartoittaa asiakkaan tilannetta ja kyselee.	Antaa asiakkaalle uusia ideoita ja näkemyksiä. Haastaa lisäksi asiakasta rakentavalla tavalla
Reagoi asiakkaan tilanteisiin.	Tunnistaa ennakoivasti asiakkaan tarpeita ja antaa niihin ratkaisuja.
Keskittyy omaan myyntiinsä ja yksittäiseen asiakastapaamiseen.	Huomioi asiakkaan kokonaisvaltaisesti, ottaen huomioon koko ostopolun.

Kuvio 2: Tuotemyyjä Vs asiantuntijamyymjä (mukailien Laine 2015, luku 3.)

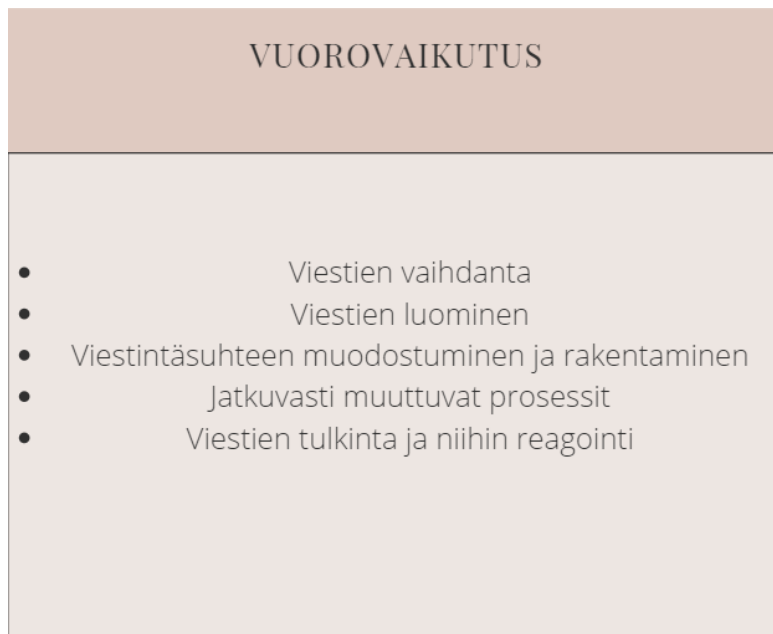
2 Vuorovaikutus

Tämän opinnäytetyön keskeisin teema on vuorovaikutus. Tässä kappaleessa käydään läpi vuorovaikutusta käsitteenä, dialogia, vuorovaikutusosaamista, asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, myyntikulttuurin ja myyntitavan merkitystä vuorovaikutukseen sekä viimeisenä myyjien ja myyjäorganisaatioiden askeleita vuorovaikutuksen kehittämiseen. Vuorovaikutuksen avulla pyritään ilmaisemaan jotakin sanomaa joko sanallisesti tai sanattomasti viestien. Vuorovaikutus on ennen kaikkea vastavuoroista, eli se sisältää kuuntelemista ja puhumista. Vuorovaikutuksen avulla laaditaan viestejä, tulkitaan muiden viestejä ja reagoidaan niihin. Vuorovaikutus voi olla näkyvää ja kuuluvaa, mutta lisäksi äänetöntä elein tai ilmein tapahtuvaa viestintää. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

2.1 Vuorovaikutus käsitteenä

Vanhanaikaiset viestintämallit kuvasivat vuorovaikutusta suoraviivaisena prosessina, jossa oli kaksi viestijää, toinen itse viestin lähettäjänä ja toinen vastaanottajana sekä tulkitsijana. Näin suoraviivaista se ei kuitenkaan ole, vaan kaikki viestinnän osapuolet ovat samaan aikaan sekä lähettäjiä että vastaanottajia. Vuorovaikutus on dynaamista ja jatkuvasti muuttuvaa. Vuorovaikutuksessa on kyse informaation välittämisestä, mutta myös suhteen rakentamisesta, joten se on relationaalinen prosessi. Vuorovaikutuksessa korostuu henkilöiden välinen asemoiminti toisiinsa ja sen viestittäminen toiselle osapuolelle. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

Relationaalisessa viestinnän teoriassa kerrotaan viestinnässä olevan yleisesti läsnä kaksi tasoa suhdetaso sekä sisältötaso. On tärkeää huomioida, kun viestitään toiselle ihmiselle, ettei voida viestiä pelkästään sisältöä sellaisenaan. Sen mukana tulee olla suhdetason viestintää, eli sitä miten suhtaudutaan toiseen osapuoleen. On mahdollista viestiä monia asioita vastakkaiselle osapuolelle, kuten asiallisuutta, dominoivuutta tai ystävällisyyttä. Nykyaikana etenkin sosiaalisen median, Chatien ja muun tietokoneella tapahtuvan viestinnän vaikutus on tehnyt vuorovaikutuksesta paljon muutakin kuin pelkkää puhetta. Vuorovaikutusta tapahtuu näiden kanavien kautta kirjoitetuilla viesteillä ja kuvien vaihdannalla. Vuorovaikutuksen erilaiset keinot vuorottelevat esimerkiksi työympäristöissä. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)



Kuvio 3: Mistä vuorovaikutuksessa on kyse? (mukaillen Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1).

2.2 Dialogi

Kun puhutaan yhdessä ajattelusta ja ongelmanratkaisusta, dialogi on siinä ylivertainen menetelmä verrattuna tavalliseen keskusteluun tai väittelemiseen. Dialogilla viitataan lähtökohtaisesti kahden tai useamman ihmisen vuoropuheluun. Dialogia voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, mutta niille kaikille on yhteistä edellä mainittu ongelmanratkaisukeskeisyys, yhdessä ajattelu, ja osapuolten kanssa yhdessä oppiminen. Dialogissa pyritään huomioimaan kaikkien osallistujien mielipiteiden ja näkemysten olemassaolo. Se eroaa siksi selkeästi väittelystä, jossa tavoitteena on pikemminkin voittaa keskustelu ja osoittaa muiden mielipiteiden vääryydet. Dialogin avulla ei taistella yksittäisiä mielipiteitä vastaan, vaan pyritään löytämään yhteinen kaikille sopiva tapa käsitellä niitä. (Slotte 2001.)

2.3 Vuorovaikutusosaaminen

Isotaluksen & Rajalahden (2017, luku 1) mukaan vuorovaikutusta on mahdollista oppia ja kehittää ja siksi puhutaankin termistä vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan tarkoita sellaista asiaa, jota joillakin on ja toisilla ei ole. Se ei ole persoonallisuuteen tai karismaan liittyvä piirre, vaan taito, jossa jokainen yksilö voi kehittyä. Lähtökohtaisesti on olemassa toisia lahjakkaampia vuorovaikuttajia, kuten muissakin taidoissa, mutta sitä harjoittelemalla ja kokemusta kartoittamalla jokainen pystyy kehittymään siinä paremmaksi.

Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuus muodostuu siihen liittyvistä taidoista, motivaatioista ja tiedoista. Osaamisen kokonaisuuteen vaikuttaa se, mitä henkilö tietää ennalta vuorovaikutuksesta ja miten hän kykenee sitä soveltamaan. Osaamiseksi voidaan ajatella ymmärrys palautteen antamisen vaikutuksesta toiseen henkilöön, tai ymmärrys kuuntelun tehostamisesta. Osaava vuorovaikuttaja pystyy hyödyntämään tietoa ja taitoja viestinnän suunnittelussa, ennakoinnissa, säätelyssä tai arvioinnissa. Näistä taidosta voidaan puhua myös viestinnän kognitiivisina taitoina. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

Vuorovaikutusosaamista voidaan mitata tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden mukaan. Tehokkuus ilmenee vuorovaikutukseen käytettävässä ajassa ja voimavaroissa, sekä sovittuun tavoitteeseen pääsemisessä. Tehotonta vuorovaikutusta puolestaan havaitaan useasti erityyppisissä palavereissa, joissa aikaa kuluu liikaa samojen aiheiden parissa, eikä sovittuun tavoitteeseen päästä. Onnistuneen vuorovaikutuksen tarkoituksena onkin tuottaa tulosta. Tarkoituksenmukaisuudella puolestaan tarkoitetaan vuorovaikutuksen palvelemista viestinnän tavoitteisiin ja tilanteeseen soveltuvuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1.)

2.4 Myyjän ja asiakkaan vuorovaikutus

Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus alkaa useimmiten kylmäkontaktoinnista, eli siitä, kun lähestytään asiakasta ensimmäistä kertaa puhelimitse asiakkaan sitä itse odottamatta. Tämä vaihe uusasiakashankinnasta on sellainen, jota useat myyjät inhoavat. Monet myyjät kokevat kylmäkontaktoinnin haasteellisena, koska siihen liittyy usein enemmän kielteisiä kuin myönteisiä vastauksia asiakkaalta. Tämä puolestaan voi aiheuttaa joillekin myyjille pelkoa asiakaskohtaamisissa – myyjä pelkää torjutuksi tulemista yhteydenoton aikana. (Kenner & Leino 2020, 86.)

Myynnissä pyritään kuitenkin aina ensisijaisesti asiakkaan auttamiseen, joten sitä on merkittävää korostaa vuorovaikuttamalla. Tärkeää on välttää passivoitumista tai pelätä asiakkaan mahdollista torjuntareaktiota, ja pyrkiä ylläpitämään luonteva keskusteluilmapiiri, jossa asiakas tuntee olonsa lämpimäksi. Vaikka puhutaankin kylmäkontaktoinnin puhelimitse tai muiden kanavien kautta jäävän menneisyyteen, niin se ei pidä paikkaansa. Nykyajan kontaktointi on kuitenkin muuttunut ja siinä on huomioitava asiakkaiden oman ajan arvostaminen, sekä heitä

läheistyessä on tärkeää olla jokin näkemys, jolla saadaan heidän huomionsa herätettyä. Myyjällä tulee olla konkreettinen ajatus siitä, miten myytävä palvelu tai tuote auttaa asiakasta kehittämään liiketoimintaansa. Pelkkä tuotteista ja palveluista kertominen ei yleisesti herätä asiakkaan kiinnostusta riittävästi. (Kenner & Leino 2020, 87.) Alamäen ja Kasken (2015) mukaan myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta myyntitilanteissa ei hallitse tai ohjaa kumpikaan osapuoli täydellisesti, vaan kommunikointi on tasapainossa ja demonstroi yhdenvertaisuutta osapuolten välillä. B2B-myyntiä on alettu ymmärtämään suhteellisena ja moniulotteisena toimintana.

Bergströmin & Leppäsen (2021, luku 5.5) mukaan myyjällä on merkittävä rooli myönteisen ensivaikutelman luonnissa asiakkaalle. On todettu, että ensivaikutelman luonnin ensimmäiset 30 sanaa ja 30 sekuntia ovat kriittisiä. Ensivaikutelman luomiseen ja kommunikaatioon liittyy muutakin kuin ainoastaan suullinen viestintä. Amerikkalaisen Albert Mehrabianin mukaan suullisen viestinnän osuus kokonaisviestinnästä kattaa ainoastaan 5–20 prosenttia tilanteen mukaan.

Suuremman osan, yli 50 prosenttia kattaa oheisviestintä, tai sanaton viestintä, jolla tarkoitetaan ilmeitä, ulkoista olemusta sekä eleitä. Myyjän olisi tärkeää huomioida oheisviestinnän hyödyntäminen asiakastapaamisissa, sekä tarkkailla asiakkaan käyttäytymistä, koska se indikoi molempien osapuolten kiinnostuksesta enemmän kuin pelkkä sanallinen viestintä. Hyvä myyjä toimii reaktiivisesti seurattessaan asiakkaan ilmaisemaa oheisviestintää. Asiakkaat puolestaan reagoivat myyjän oheisviestintään ja näkevät siitä, onko myyjä aidosti kiinnostunut auttamaan ja palvelemaan heitä myyntitilanteessa. (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5.)

Kommunikointikeinojen ja tapojen lisäksi myyjän on tärkeää keskittyä asiakkaalle kerrotta-vaan myyntipuheeseen. Tapaamista sopiessa myyntipuheen tulisi sujua mallikkaasti, kohdentua asiakkaan tarpeisiin, sekä luoda arvoa, jotta siitä on hyötyä molemmille osapuolille. Laadukkaasti tehdyn myyntipuheen perimmäinen tarkoitus on auttaa myyjää navigoimaan oikeaan suuntaan sopiessa tapaamisia potentiaalisille asiakkaille. Se toimii ikään kuin karttana, jota käytetään päästäkseen oikeaan päämäärään. Puheen ei kuitenkaan tule olla tarkasti kirjoitettu teksti, jota luetaan monologisella äänellä paperista kerta toisensa jälkeen. Sen tarkoitus on olla keskustelun selkäranka, jota sovelletaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. (Turunen 2019.)

2.5 Yrityksen myyntikulttuurin ja myyntitavan merkitys vuorovaikutuksessa

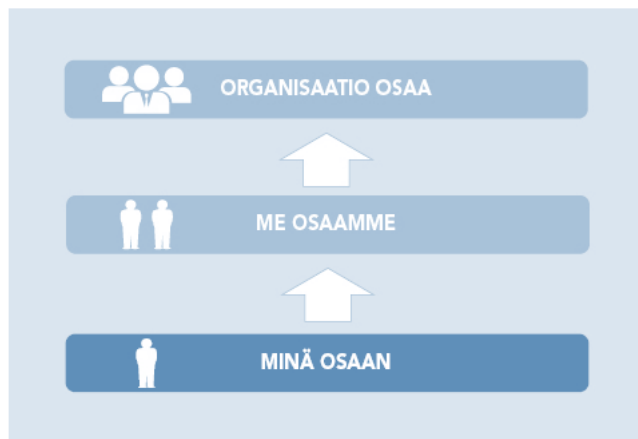
Asiakastyön sekä myyntityön onnistumiseen vaikuttaa yrityksessä vallitseva kulttuuri. Yrityksen myyntikulttuurilla ja siihen vaikuttamisella on merkittävä rooli, koska sen tehtävänä on ohjata ihmisten tekemistä, puhetta sekä ajattelutapoja. Tutkimusten mukaan organisaatiolle sopimaton kulttuuri voi pahimmillaan estää tai jumittaa ideointia, sekä toimintatapojen edistämistä ja implementointia. Vääränlainen kulttuuri voi olla esteenä myös organisaation

menestymiselle. Päinvastaisesti, oikeanlainen ja organisaatiolle sopiva kulttuuri voi edesauttaa sen menestystä markkinoilla. (Laine 2015, luku 1.)

Jokaisella organisaatiolla on aina taustalla jonkinlainen yrityskulttuuri, huolimatta siitä vaikuttaako se toimintaan negatiivisesti tai positiivisesti. Kuitenkin merkittävä ero ilmenee siinä, miten yrityskulttuuria johdetaan tai millä tavalla sen olemassaoloon suhtaudutaan. Eroja on lisäksi siinä, johdetaanko yrityskulttuuria tietoisesti ja tavoitteiden mukaan, vai suhtaudutaanko siihen itsestään liikkuvana tekijänä. Mahdollisesti joissakin organisaatioissa ei ymmärretä yrityskulttuurin kokonaiskuvaa yrityksessä, tai tunnisteta sen vaikutuksia toimintaan. Joissakin organisaatioissa puuttuu myös tietoa siitä, miten sitä voidaan rakentaa tai edistää. (Laine 2015, luku 1.)

Kulttuurin myönteinen vaikutus ilmenee organisaatioissa ihmisten kannustuksessa hyödyntää ja käyttää todellista potentiaaliaan. On tuskin sattumanvaraista, että organisaatioissa, joissa on vahva yrityskulttuuri, havaitaan parempia tuloksia myös taloudellisilla mittareilla mitattuna. Tärkeää on kysyä kysymyksiä yrityksen sisäisesti siitä, millainen myyntikulttuuri voi toimia onnistumisen mahdollistajana, ja mitä sen kehittämiseen vaaditaan. Kulttuuria kehitettäessä tarvitsee lähtökohtaisesti tietää organisaation ja sen työntekijöiden osaamisen ja kyvykkyyden ajankohtainen taso, jotta voidaan tunnistaa lähtökohta sen kehittämiseksi. (Laine 2015, luku 1.)

Tämä tunnistamalla voidaan konkretisoida kehityksen suunta organisaatiossa, sekä määrittää soveltuvat toimenpiteet sen edistämiseksi. Yleisesti, organisaatioiden lähtökohdat kulttuurin ja toiminnan voidaan jakaa neljään eri näkömään, kahden muuttujan muodossa. Nämä kaksi muuttujaa ovat yksilöiden myyntityön ja asiakastyön taidot, sekä organisaation myyntikyvykkyys. Yksilöiden myynti- ja asiakastaidoilla viitataan jokaiseen tekijään tai kykyyn, joka vaikuttaa yksittäisen myyjän henkilökohtaiseen onnistumiseen. Tekijöitä voivat olla myyjän kyvykkyys tehostaa myyntiprosessin edistymistä, huolellinen ja asianmukainen valmistautuminen asiakastapaamisiin, tai kyky herättää mielenkiintoa asiakkaassa. Organisaation myyntikyvykkyys puolestaan tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä osaamisessa tai prosesseissa, jotka vaikuttavat koko organisaation myynnin onnistumiseen. Organisaation myyntikyvykkyyttä voidaan ajatella asiana, joka jää aina organisaatioon, vaikka työntekijät vaihtuisivat uusiin. Konkreettisia esimerkkejä organisaation myyntikyvykkyudesta ovat selväpiirteiset asiakas- ja myyntistrategiat, tehokkaat ja huolellisesti suunnitellut myyntiprosessit, myyntiä tukevat järjestelmät, mallit asiakassegmentoinnille sekä yksilöllisesti asiakasryhmille suunnatut lupaukset arvonnasta ja hyödyistä. (Laine 2015, luku 1.)



Kuvio 4: Voittava myyntikulttuuri (mukaillen Laine 2015, luku 1).

Yllä olevassa kuviossa 4 on kuvattu sitä, mihin voittavalla myyntikulttuurilla pyritään. Voittavan myyntikulttuurin keskiössä on ihmisten onnistumisien toistuvuus, jolloin ne eivät ole satumanvaraisia. Tällaisen myyntikulttuurin vallitessa mahdollistetaan korkeampaa sitoutumista tehtyyn työhön, sekä omaan organisaatioon. Myyntikulttuuri voi olla erottuva tekijä ja kilpailuvaltti yritysten välillä, vaikka tuotteet tai palvelut olisivat samankaltaisia. Tuotteet ja palvelut voivat olla muiden yritysten kopioitavissa, mutta voittava myyntikulttuuri ei. (Laine 2015, luku 1.)

Toimiva myyntikulttuuri ja tavat, joilla myydään voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kysynnän ja kiinnostuksen synnyttämiseen markkinoilla. Organisaatiota, joiden myyntikulttuurissa on fokus asiakkaisissa yhdistää korkea tahto toimia asiakaslähtöisellä tavalla ja ennakoivasti. Tällaisten yritysten vuorovaikutuksessa asiakkaisiin korostuu asiakasymmärryksen kasvattaminen ja jatkuvan palautteen kerääminen järjestelmällisellä tavalla. Nämä yritykset haluavat ohjata ja kehittää asiakaskokemusta asiakkaiden avulla, eikä palveluiden ja tuotteidensa kautta. Organisaatioissa ilmenee selkeästi halukkuus asiakkaan auttamiseen ratkaisukeskeisesti. (Laine 2015, luku 1.)

2.6 Myyjien ja myyjäorganisaatioiden askeleet vuorovaikutuksen kehittämiseen

Yritysmyyntissä kilpailu on kovaa niin organisaatioiden sisällä kuin muiden yritysten kesken. Osa myyjistä suoriutuu toisia paremmin ja tutkimuksen mukaan suorituskykyisimmät myyjät viettävät 22 prosenttia enemmän aikaa asiakkaiden kanssa kuin heikommin suoriutuvat. Analyysin mukaan suorituskykyisimmät myyjät käyttävät saman verran aikaa sisäisissä tehtävissä kuin heikommin suoriutuvat, mutta he hyödyntävät lisäksi ylimääräistä aikaa asiakkaiden kanssa yhteydenpitoon. Ylimääräinen ajallinen panostus tarkoittaa asiakkaisiin verkostoitumista puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten. Useimmat myyntiorganisaatiot eivät virallisesti arvioi tätä myyjien toteuttamaa ylimääräistä panosta, mutta se auttaa esimiehiä luomaan vertailukohtia heikommin suoriutuville myyjille. (Smith, Stöber & Ulrich 2020.)

Yritysten asiakkaat, eli ostajaosapuolet odottavat ihmismäistä ja yksilöllistä kohtaamista myyjän toimesta myyntitilanteissa. Myyjien tulee kyetä tyydyttämään asiakkaiden tarpeet yksilöllisillä keinoilla, sillä jos siihen ei kyetä niin asiakkaat eivät välttämättä halua sopia uusia tapauksia. Yksilöllisten keinojen hyödyntämisellä on todettu olevan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen sekä suorituskykyyn. Tutkimusten perusteella nykyiset myyjät eivät välttämättä täytä asiakkaiden merkityksellisiä odotuksia. Asiakkaiden odotukset ilmenevät innovatiivisuudessa, liiketoimintataidon alueella, tulevaisuuteen orientoitumisessa ja kyvykkyydessä vastata asiakaskohtaisiin erityistilanteisiin. Puolestaan myyjien odotukset arvonluonnista perustuvat pitkälti asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin ja henkilökohtaiseen käytökseen ja kykyihin. (Hautamäki 2016, 57-60.)

Hautamäen (2016, 62) mukaan ostajan odotukset myyntikohtaamisista saavat vaikutteita heidän omasta persoonallisuudestaan. Myyjäorganisaatioiden on mahdollista hyödyntää tätä edukseen vastaamalla asiakkaan odotuksiin. Jos myyjän ja ostajan lähestyminen kommunikointiin ei täsmää, voi se mahdollistaa koko asiakassuhteen päättymisen.

3 Myyntiprosessi ja tarvekartoitus

Myyntiprosessin alku ja asiakkaan tarpeiden kartoittaminen on merkittävä hetki asiakassuhteen syntymisen kannalta. B2B-myyntityössä kohdataan usein epävarmuutta ja myyjän tehtävänä onkin hallita sitä. Yksi tärkeimmistä keinoista sen hallitsemiseen on toimiva myyntiprosessi. Myyntiprosessia voidaan ajatella rutiinina, jolla varmistetaan myyntityön järjestelmällisyys. Prosessi alkaa asiakkaan löytämisestä ja päättyy asiakkuuden luovuttamiseen asiakkuudesta vastaavalle henkilölle. Myyntiprosessi toimii työkaluna, joka automatisoi myyjän työssä toistuvia asioita, sekä tuo esille myynnin kehityskohtia. (Helander 2019.)

3.1 Myyntiprosessi ja asiakkaan ostoprosessi

Nykypäivän myyntiprosessit ja asiakkaan ostoprosessit ovat muuttuneet entisestä ajasta. Ennen myyjillä oli enemmän kontrollia asiakkaan ostoprosessin aikana, koska asiakkaat hyödynsivät heitä merkittävästi jo tiedonhakuaiheessa. Nykyään asiakkaat hakevat itse tietoa ratkaisuista verkosta löytyvistä kattavista tietovarannoista. Tämä vähentää tarvetta osallistaa myyjää tai myyntiorganisaatiota tiedonhakuun. Asiakkaiden kasvanut tietopohja ja ymmärrys haastaakin myyntiorganisaatioita kehittämään toimintaansa sellaisella tavalla, jolla voidaan vastata asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Vaikka asiakkaiden odotusarvo on korkeampi kuin ennen ja myynti monimutkaisempaa, on se kuitenkin positiivinen tilanne myyjille. Tilanne on myönteinen myös myynnin kannalta, koska eletään aikaa, jossa myyjillä on saatavilla enemmän tietoa ja kanavia, joiden avulla asiakasta voidaan auttaa. Vuorovaikutuksen rooli myyntiprosessissa on luoda tarkempi kuva asiakkaiden konkreettisista tarpeista, toiveista

sekä toimintamalleista, joiden avulla kyetään arvonluontiin. (Kenner & Leino 2020, 10-11.) Vaikka asiakkaat ovat nykyisin omatoimisempia prosesseissa, ja heillä on enemmän tietoa kuin aikaisemmin, ei myyjä tai myyntiorganisaatio voi tyytyä ainoastaan reagoivaan rooliin myynnissä. Myyjien tulee päinvastoin toimia entistä ennakoivammin ja vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon. Ennakoiva tapa myydä on tärkeä siksi, koska asiakkaat usein etsivät ratkaisuja ainoastaan niihin tarpeisiin, jotka he ovat itse selkeästi tunnistaneet. (Laine 2015, luku 3.)

3.2 Asiakstarpeen tunnistaminen

Tarvekartoituksessa, eli asiakstarpeen tunnistamisessa korostuu erityisesti kaksi asiaa: asiakkaan kuuntelu, sekä myyjän oikeanlaisten kysymysten esittäminen. Myyjän tulee selvittää ensisijaisesti asiakkaan tilannetta tarkemmin ja siten löytää vastauksia tarpeisiin. Kokematon myyjä sortuu useasti kertomaan palvelusta tai tuotteesta liian aikaisin, tietämättä asiakkaan aitoa tarvetta. Myyjän tulee selvittää asiakkaan toiveet, arvostuksen kohteet, odotukset ja ostopilanne tarjotakseen ratkaisua asiakkaan ongelmaan. (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5.)

Myyjän olisi tärkeää saada selville asiakkaasta ainakin seuraavia asioita tarvekartoituksessa: Mitä palveluita tai tuotteita asiakas käyttää tällä hetkellä ja milloin ne on hankittu? Millainen on asiakkaan tämänhetkinen tilanne? Millainen aikataulu on hankinnan suhteen? Millaisia sopimuksia heillä on? Mitkä asiat ovat asiakkaalle merkityksellisiä tuotteen tai palvelun ostamisen kannalta? Ketkä osallistuvat päätöksentekoon ostettaessa? Keitä ovat asiakkaan asiakkaat? Lisäksi on tärkeä selvittää, onko asiakkaalla muita erityisehtoja tai vaatimuksia tuotteen tai palvelun oston suhteen. (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5.)

Kun aloitetaan selvittämään asiakkaan tarvetta, on tärkeä esittää avoimia kysymyksiä, joiden avulla asiakas pystyy kertomaan avoimesti tilanteestaan. Avointen kysymysten avulla kyetään välttämään kartoituksen ja tilanteen etenemisen kannalta haasteellisia kyllä tai ei -vastauksia. Avointen kysymysten lisäksi tarkentavat ja johdattelevat kysymykset toimivat tarvekartoituksen tukena. Johdattelevissa kysymyksissä poimitaan asiakkaan kertomasta asiasta viimeisen sana tai lause, jota toistamalla pystytään johdattamaan keskustelua haluttuun suuntaan. Alla olevassa kuviossa 5 on tarkemmin kuvailtuna erilaisia tarvekartoituskysymyksiä. (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5.)

Kysymystyyppi	Käyttö	Esimerkki
Avoim kysymys	Tarvekartoitus aloitetaan avoimella kysymyksellä, johon ei voi vastata kyllä tai ei	– Voisitteko kertoa... – Kertoisitteko millaisia...
Suora kysymys	Käytetään tarkemman tiedon hankintaan keskustelun kuluessa	Montako... mitä... kuka... kenelle... millainen... miksi... milloin...
Johdattelava kysymys	Käytetään keskustelun johdattamiseksi tiettyyn asiaan	– Mainitsitte äsken, että..., joten – Kun äsken oli puhetta..., niin onko...
Tarkentava kysymys	Käytetään täsmätiedon hankintaan ja miellipiteiden tarkentamiseen	– Ymmärsinkö oikein, että... – Onko niin, että... – Oletteko sitä mieltä, että...
Toistava kysymys	Toistetaan asiakkaan viimeinen sana tai lause kysymyksenä. Käytetään esim. vastaväitteiden ilmetessä	Asiakas: Nykyinen tuote on ihan hyvä Myyjä: Millä tavalla nykyinen tuote on hyvä?
Vertaileva kysymys	Käytetään esim. kun halutaan asiakkaan mielipide kilpailevista tuotteista	Mitä hyviä puolia on ... verrattuna ...
Yhteenvetokysymys	Käytetään tietyn vaiheen tai koko keskustelun lopussa	Olemme puhuneet... ja sopineet... Ollisiko vielä...

Kuvio 5: Erilaisia tarvekartoituskysymyksiä (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5).

3.3 Myyntiprosessin edistyminen

Korpin (2022) mukaan myyntiprosessin kriittisin vaihe on löytää asiakkaan aito tarve, eli myyjän tulee ymmärtää, onko se, mitä asiakas sanoo tarvitsevansa, se mitä hän oikeasti tarvitsee. Tässä korostuu erityisesti avoimet kysymykset ja signaalien etsiminen asiakkaan vastauksista. Täytyy ymmärtää, onko keskustelukumppanilla, tai muilla yrityksen toimijoilla, kuten hallituksella tai sidosryhmillä syitä edetä prosessissa eteenpäin. Asiakkaalle täytyy saada tarjottua uusia myönteisiä oivalluksia. Tähän voi auttaa olemassa oleva data käyttäjäkokemuksista, tai case-esimerkeistä. Lisäksi referenssien avulla voidaan syyttää asiakkaan intressi myyjän tarjoamaa ratkaisua kohtaan.

Todellisen tarpeen löytämisen jälkeen täytyy pystyä esittelemään visio vakuuttavasti. Asiakkaan tulee tietää ainakin seuraavia asioita: millainen mahdollinen ratkaisu on, mitä tekijöitä ja komponentteja siihen vaaditaan, millainen lopputulos on asiakkaan kannalta ja mitä sen toteuttaminen maksaa. Myyjä voi kohdata visiota esitellessään asiakkaan kielteisyyttä hintaan tai muihin tekijöihin pohjautuen, mutta on tärkeää olla lannistumatta vastaväitteistä. Taitavan myyjän tulee tunnistaa mahdollisuudet asiakkaan epäröintien läpi, ja vastaanottaa asiakkaan kommentit myyntiesityksen aikana sekä sen jälkeen. Myyjän esittämät ratkaisut herättävät asiakkaassa luonnollisesti tunteita ja ajatuksia, mutta niihin on kyettävä palaamaan ja vastaamaan rauhallisesti. (Korppi 2022.)

Onnistuneissa myyntitapaamisissa myyjät ja asiakkaat toimivat keskenään kuin tiimin jäsenet. Tällaisissa tapauksissa asiakkaat pystyvät kertomaan myyjälle, miten he etenevät myyntiprosessissa ja mitä tehdään sen seuraavissa vaiheissa. Asiakkaat voivat myös informoida myyjälle, miten he pyrkivät rahoittamaan sopimuksen tai kertoa pulmista, joita täytyy selvittää sopimuksen mahdollistamiseksi. (Alamäki & Kaski 2015.) Aktiivisessa ja toimivassa yhteistyössä jokaisen myyntikeskustelun jälkeen asiakkaan pitäisi tuntea hyötyvänsä käydystä

vuoropuhelusta ja oppia jotakin uutta, jonka hän voi tuoda hyödylliseen käyttöön organisaatiossaan (Mattson & Parviainen 2011).

Jotta myynnissä kyetään onnistumaan ja saamaan yhteistyölle jatkoa sovittujen vaiheiden mukaan asiakkaan kanssa, tarvitaan sen edistämiseksi aktiivista kanssakäymistä myyntitapaamisissa. On kuitenkin tärkeää muistaa kanssakäymisen lisäksi keskeisiä asioita, kuten palvelukonseptien ja hinnoittelumallien esittelyn merkitys osana myyntiprosessin alkua. Vaikka fokus olisi aktiiviseen kanssakäymiseen panostamisessa, tulee näiden merkitys huomioida. (Alamäki & Kaski 2015.)

Myyjät toimivat palvelujen ja tuotteiden myynnin lisäksi tiedonvälittäjänä asiakkaalle, ja vaikuttavat asiakkaiden oppimiseen kahdella tasolla: perustasolla ja reflektiivisesti. Myyjän tehtävänä on jakaa keskeistä tietoa, sen lisäksi mitä asiakas jo ennestään tietää vaikuttaakseen myyntituloksiin. Kirjallisuudessa on kuitenkin vaiettu asiakkaan oppimisesta, eli siitä oppiiko asiakas aidosti myyjän tiedonvälitysyriyksistä. Pohjautuen ADDIE-opetusprosessiin (Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation) objektiivisten myyntitulosten, ja tutkimustietojen mukaan on havaittu vaikuttamistaktiikoiden erilaiset vaikutukset asiakkaiden oppimistyyppeihin, sekä lopulta kannattavuuteen. Tätä tutkittaessa on mukautettu ADDIE-opetusprosessia luokkahuonepuitteista dynaamiseen B2B-myyntin maailmaan. Tutkimuksessa tunnistettiin, jos muodollisia testejä tai tehtäviä ei hyödynnetä oppimisen arvioinnissa, niin myyjien käsitykset asiakkaiden oppimisesta voivat olla ristiriidassa asiakkaiden oppimisarvioiden kanssa. (DeBell 2022; Bonney, Beeler, Johnson, Hochstein 2022.)

3.4 Luottamuksen rakentumisen merkitys yhteistyön kannalta

Useasti pohditaan sitä, mitä asiakas tarkalleen miettii tavatessaan myyjän tai tehdessään päätöstä mahdollisesta yhteistyökumppanuudesta. Vastaus tähän kysymykseen on laaja, mutta asiaa voidaan pohtia ainakin kahden ulottuvuuden muodossa. Ensimmäisessä ulottuvuudessa keskitytään pitkälti yksittäisen toimijan elementteihin, ja toisessa voimakkaammin henkilökohtaisiin mieltymyksiin, vaikutelmaan myyjästä, sekä itse tarpeeseen. Kun asiakkaat vertailevat eri toimijoita, heidän keskittymisensä on yleisesti todennetuissa tiedoissa ja järkiperusteisissa päätelmissä yrityksestä. Asiakkaat haluavat tietää, miten yritys suhteutuu muihin markkinoilla oleviin yrityksiin, minkälaisia referenssejä yrityksellä on vastaavista yrityksistä tai samankaltaisista toimialoista, joita he edustavat. (Kenner & Leino 2020, 46-47.)

Asiakkaalle syntyy jonkinlainen mielikuva myyjäorganisaation toiminnasta, joka kuvaa yrityksen kyvykkyyttä toimia. Asiakkaat aina luokittelevat myyjäorganisaation jollakin tasolla, tietoisesti tai tiedostamatta. Päätöksenteosta vastaavat asiakkaat pohtivat usein myös omien valintojensa vaikutusta heidän asemaansa yrityksessä. Asiakas voi myös kyseenalaistaa uudesta kumppanuudesta koituvaa pohjatyötä ja lisätyötä, sekä sitä, onko yritykselle varmempaa toimia vakiintuneen ja ennestään luotettavan toimijan kanssa. Asiakas pohtii myyjän

kohdatessaan erilaisia merkkejä myyjän persoonasta sekä asiantuntijuudesta. Tällaisia merkkejä voivat antaa myyjän sanaton tai sanallinen viestintä, tietyt sanavalinnat tai jopa pukeutuminen. Asiakas haluaa tietää, pystyykö hän luottamaan myyjän kertomuksiin ja osaamiseen sekä myyjän aitoon kiinnostukseen yrityksen tilanteesta ja tarpeista. Tästä syystä, kun myyjä viettää asiakkaan kanssa aikaa, hänen merkittävimpänä tehtävänä on antaa varmuutta yrityksen osaavuudesta ja luoda kuva asiakaskeskeisestä kumppanuudesta, jonka kanssa mahdollinen yhteistyö on sujuvaa. (Kenner & Leino 2020, 47-48.)

Luottamuksesta asiakassuhteessa on lisäksi todettu, jos asiakas huomaa myyjäyrityksen sanojen ja tekojen olevan päinvastaisia, niin luottamusta ei saada aikaiseksi ja jo syntynyt asiakassuhde voi kariutua. Myyjäyrityksen johdon tehtävänä onkin huolehtia organisaation tekemisestä ja sen vastaavuudesta asiakkaille kerrottavaan sanomaan. Luottamus rakentuu usean asian sopuaisuudesta. Siihen vaikuttaa integriteetti, eli se miten yritys tai sen työntekijät toimivat suhteessa omiin puheisiinsa. Siihen vaikuttaa lisäksi tahto, eli tunne siitä ollaanko asiakkaalle hyvántahtoisia. Luottamusta arvioidaan myös tuloksilla, jolla punnitaan vastaavatko ne sitä mitä on alun perin sovittu. Näiden lisäksi taidot ja avoimuus ovat keskeisessä osassa luottamusta, koska asiakasasemassa mietitään, onko yhteistyökumppanilla tarvittava osaaminen tuottaa luvattua palvelua ja kerrotaanko asiakkaalle kaikki asiat oma-aloitteisesti, riittävän kattavasti ja oikealla tavalla. (Nortio 2016.)

4 Tutkimustyön toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on toteutettu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut on toteutettu kahdelle eri kohderyhmälle, jotka ovat ennalta määritetty yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kohderyhmiä ovat toimeksiantajayrityksen B2B-myyntitiimien johtajat ja B2B-myyjät yhdessä sekä toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaat. Nämä kohderyhmät valittiin, koska niiden koettiin tuovan tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia teemahaastatteluisissa. Haastatteluvalintojen ja haastattelujen määrän avulla on pyritty lisäksi parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikutti kuitenkin osaltaan yhden haastattelun puuttuminen, kun alkuperäisen suunnitelman mukaan haastatteluita piti järjestää yhteensä kahdeksan kappaletta, mutta niitä järjestettiin lopulta seitsemän. Yhtä haastattelua ei saatu aikataulutettua ja työn etenemistä haluttiin tehostaa sovitusasiakkaan ja opinnäytetyön ohjaajan suostumuksella. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Google Meet-videopuhelupalvelun kautta. Haastateltavina oli kolme asiakasyrityksen edustajaa eri yrityksistä, ja toimeksiantajayrityksestä kaksi B2B-myyjää sekä kaksi B2B-myyntitiimin johtajaa. Jokainen haastattelu oli suunniteltu kestämään enintään 45 minuuttia. Haastattelujen kesto oli kuitenkin arvioitu todellista pidemmäksi, ja lähes jokainen haastattelu toteutettiin alle 30 minuutissa.

4.1 Teemahaastattelu tutkimustyön menetelmänä & sisällönanalyysi

Ennen varsinaista aineistonkeruuta, on lähtökohtaisesti tärkeää ymmärtää tutkimustehtävä sekä tutkimusongelma, koska niiden perusteella valitaan menetelmät tutkimuksen toteuttamiseen. Myös päinvastaisessa järjestyksessä eteneminen on mahdollista, jos etsitään olemassa olevaan aineistoon tutkimusongelmaa tai uusia näkökulmia. Tutkimusongelma vaikuttaa merkittävästi siihen, millaista aineistoa hankitaan tai kerätään. Yleisimmät menetelmät laadullisessa tutkimuksessa, joita käytetään aineiston keräämiseen ovat havainnointi, haastattelu, kysely sekä dokumenteista koottu tieto. Menetelmiä voidaan hyödyntää yksittäin, rinnakkain tai yhdisteltynä tarpeen mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Teemahaastattelut ovat keskustelun kaltaisia tilanteita, joissa perehdytään ennalta määriteltyihin teemoihin. Muodollisuudessaan teemahaastattelut sijoittuvat avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välille. Teemahaastattelut ovat kuitenkin jonkin verran strukturoidumpia verrattuna avoimiin haastatteluihin, koska niissä käydään jokaisen haastateltavan kanssa samat teemat läpi, vaikka etenemisjärjestyksestä ei olisikaan tarkasti määritetty. Teemahaastattelussa pyritään käymään keskustelua suhteellisen vapaasti pääteemojen sekä niiden alateemojen sisällä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Teemahaastatteluiden toteuttaminen edellyttää haastattelijalta tarkkaa perehtymistä niin aihepiiriin kuin haastateltavien tilanteeseen. Tämä helpottaa teemojen kohdistamista. Haastattelussa käsiteltävät teemat valitaan pohjatiedon perusteella, joka on aiheeseen perehdyttyä hankittu. Tutkimuskysymykset ja tutkimusaihe on muutettava tutkittavaan muotoon, eli operationalisoitava. Haastateltavia ei tule valita satunnaisesti, vaan tutkittavaksi valittujen henkilöiden tulisi olla sellaisia, joiden ajatellaan olevan tutkimuksen kannalta hyödyllisiä parhaan mahdollisen aineiston keräämiseen kiinnostuksen kohteista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Teemahaastatteluja suositaan, koska niiden avulla haastateltavat saavat oikeuden vastata aihepiireistä vapaasti. Haastattelujen teemoitus helpottaa myös niiden analysointia. Huomioitavaa on kuitenkin se, etteivät haastatteluun alun perin valitut teemat välttämättä vastaa analysoinnin perusteella aineistoa ja tutkimusongelmaa jäsentäviä olennaisia teemoja, tai edes täysin samoja teemoja. Teemahaastattelujen aineistoa on mahdollista analysoida usealla eri tavalla. Haastatteluaineiston analysointi voidaan toteuttaa täysin kvantitatiivisesti, tai vaihtoehtoisesti hyödyntämällä sekä kvalitatiivisuutta että kvantitatiivisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden ja myyjien kanssa järjestettävät teemahaastattelut nauhoitetaan haastattelijoiden suostumuksella, jonka jälkeen ne litteroidaan. Litteroitu aineisto käydään tarkemmin läpi sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla on tarkoitus saada tutkittavasta asiasta kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin avulla halutaan saada aineisto selkeään, mutta tiiviiseen muotoon, kuitenkin kadottamatta aineiston informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-122.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina, joka alkaa alkuperäisdatan pelkistämällä, eli redusoinnilla. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia tutkimuksen kannalta epärelevantti data pois. Se voi tarkoittaa joko datan pilkkomista osiin, tai datan tiivistämistä. Pelkistämisen avulla voidaan etsiä datasta tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroidaan, eli ryhmitellään. Ryhmittelyssä käydään läpi aineistosta koodatut ilmaisut, ja etsitään yhtäläisyyksiä tai eroja kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvaavat samoja ilmiöitä ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista syntyvät alaluokat. Alaluokat on tarkoitus nimetä parhaalla tavalla sisältöä kuvaaviksi. Luokittelu jatkuu alaluokkia yhdistämällä, joista muodostetaan yläluokkia ja yläluokkia yhdistellen muodostetaan pääluokkia. Pääluokkia nimetään aineistosta nousevan ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. Lopulta tehdään abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta relevantti tieto ja muodostetaan sen avulla teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 122-125.)

4.2 Asiakashaastattelut

Haastattelemalla yritysasiakkaita pyrittiin luomaan käsitys siitä, miten he kokevat vuorovaikutuksen vaikuttavan myyntiprosessin etenemiseen myönteisesti. Haastattelujen avulla pyrittiin myös ymmärtämään, mitä asiakkaat ajattelevat vuorovaikutuksen merkityksestä yhteisymmärryksen syntymisessä palvelujen myynnistä oikeaan tarpeeseen. Asiakashaastattelujen runko on pyritty rakentamaan lähes samankaltaisella tavalla kuin myyjähaastattelujen, jotta haastattelujen tuloksista ilmenisi rinnakkain myyjänäkökulma sekä asiakasnäkökulma.

4.2.1 Asiakashaastattelujen toteutus

Asiakkaiden teemahaastatteluissa haastateltiin toimeksiantajayrityksen yritysasiakkaita. Teemoja asiakashaastatteluissa oli yhteensä neljä kappaletta. Teemat olivat: haastateltavan esittely, vuorovaikutus & luottamus myyntiprosessin alussa, tarpeen tunnistaminen ja yhteisymmärrys sekä yhteistyö yritys X:n kanssa. Keskustelu teemojen ympärillä oli vapaamuotoista jokaisessa haastattelussa, mutta niissä edettiin kuitenkin numerojärjestyksessä. Haastattelussa käytetyt teemat pohjautuivat teoria-aineistoon ja tutkimuskysymyksiin. ”Haastateltavan esittely” -teeman avulla pyrittiin ymmärtämään, missä asemassa henkilö on yrityksessä ja miten hän siinä toimii. Teema soveltui myös keskustelunavaukseksi ennen tarkempaa perehtymistä itse aiheeseen. ”Vuorovaikutus & luottamus myyntiprosessin alussa” -teema pohjautui asiakkaan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntymisen merkitykseen

myyntiprosessin alussa. ”Tarpeen tunnistaminen & yhteisymmärrys” -teema pohjautui siihen, miten asiakastarve voidaan tunnistaa ja miten yhteisymmärryksen kasvattamiseen siitä voidaan vaikuttaa vuorovaikuttamalla. Viimeisenä ”yhteistyö yritys X:n kanssa” -teemassa käytiin läpi vuorovaikutusta asiakkaan ja yritys X:n välillä ja sitä, miten se on sujunut.

4.2.2 Asiakashaastattelujen tulokset

Asiakashaastattelujen aineisto järjestettiin sisällönanalyysin avulla kahteen eri pääluokkaan. Pääluokkia ovat: toimiva vuorovaikutus myyntiprosessin edistäjänä ja vuorovaikutus yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta. Pääluokat ilmenivät asiakashaastatteluissa toistuvasti. Pääluokista ilmenee aineistossa tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä. Luvussa käydään seuraavaksi läpi pääluokkien alaluokat ja esitellään haastatteluaineistosta suoria lainauksia. Suorista lainausten avulla kuvataan aineistosta ilmeneviä havaintoja sekä johtopäätöksiä.

Pääluokka 1 Toimiva vuorovaikutus myyntiprosessin edistäjänä

Haastateltavien yritysasiakkaiden mukaan konsultointipalveluja tarjoavan myyjän täytyy lyhyessäkin ajassa myyntiprosessin alussa kyetä päättelemään, millainen asiakas on, millaisia arvoja asiakas edustaa ja nämä tekijät huomioiden kohdentaa vuorovaikutustaan yksilöllisesti asiakkaiden kohdalla, jotta myynti voisi onnistua.

Asiakashaastateltava: ”Mutta, että tämmöisessä palvelussa on varmaan tosi paljon, tai tosi lyhyessä ajassa siinä myyntiprosessissa on pystyttävä päättelemään, että minkälainen se asiakas on. Jopa nähtävä sen asiakkaan läpi sen asiakkaan arvojakin, että miten se ajattelee näistä asioista, että se voi onnistua se myynti.”

Haastateltavat kokivat myyjien asiantuntijuuden ja asiakkaan tilanteeseen perehtymisen vaikuttavana keskeisenä osana myyntiprosessin etenemistä. Asiakkaiden mukaan huolellinen ennakotyö ennen myyntitilannetta auttaa myyjää oikeanlaisten kysymysten esittämisessä ja siten asiakkaan tilanteen saavuttamisessa.

Asiakashaastateltava: ”No varmaan se myyjän asiantuntemus on aika tärkeä siinä ja tietysti varmaan se, että mikä meinaa kaikilla unohtua on se, että tehdään ne kotiläksyt hyvin. Ja kun ihmisistä, yrittäjistä, yrityksistä, kaikista muista on jo jonkun verran tietoa saatavilla ihan nimen googlettamalla tai yrityksen googlettamalla, niin tehdään nyt kotiläksyt hyvin sen myyjän osalta. Että käytetään se tunti siihen asiakkaaseen tutustumiseen ennen kun mennään tapaamaan sitä, niin saavutetaan todennäköisesti paremmin ja osataan tehdä muutama näppäkki kysymys sitä asiakasta koskien, että mikä tässä on homman nimi.”

Kysyttäessä myyjän antaman ensivaikutelman merkitystä myyntitapaamiseen, yritysasiakkaat painottivat erityisesti myyjän ei-tyrkyttävää lähestymistapaa, sovitussa agendassa ja aikataulussa pysymistä merkityksellisenä osana positiivista ensivaikutelmaa.

Asiakashaastateltava: *”No elikkä jos myydään konsultointipalveluita, niin totta kai mä kiinnitän ekana huomiota siihen, että miten mikä se sana on, miten tyrkyttävää se on. Tota, että ei lähdetä heti, että moi ostaatko tällasen. Vaan lähdetään haastelee nimenomaan lähtökoh-
tia, tavoitteita ja tällaisia. Ettei se oo niin kun liian kylmä myyntipuhelu.”*

Asiakashaastateltava: *”Jos ajatellaan vaikka ensitapaamista, niin ollaanko sovitussa ajassa ja onko se sisältö se, mitä ollaan sovittu ja onko se kesto mitä ollaan ajateltu. Taikka, että sitä ollaan tavallaan sitä ensitapaamista myyty, niin jos se siellä niin kun tullaankin ihan toisella agendalla niin taikka tullaan myöhässä eikä etukäteen ilmoiteta tai jotakin muuta niin hyvin pienillä asioilla voi tulla kyllä huono ensivaikutelma.”*

Vaikka ensivaikutelman luonnin merkitys myyntitapaamisessa ja sen eri tekijät korostuivatkin tärkeänä suurelta osin asiakashaastatteluissa, ei se siltikään välttämättä ole se tekijä, joka kaataa myyntiprosessin edistymisen. Haastattelujen mukaan myyjän ammattitaito sekä tarjot-
tavan palvelun ymmärtäminen ovat merkityksellisempiä kokonaisuuden kannalta.

Asiakashaastateltava: *”Mä pyrin kyllä siihen ite, että en liikaa tuijottaisi siihen ensivaikutel-
maan. Eli tota on merkityksellinen asia, mutta ei oo ehkä kaikkein merkityksellisin. Että sit se kumminkin se ammattitaito ja se, että tuntee sen tuotteen eli palvelun mitä on myy-
mässä, niin on sitten huomattavasti tärkeämpi.”*



Kuvio 6: Pääluokan 1 tärkeimmät tulokset asiakashaastatteluissa

Pääluokka 2: Vuorovaikutus yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta

Kysyttäessä vuorovaikutuksen merkitystä yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta haastatteluissa tuli ilmi referensseistä vuorovaikuttaminen oikealla tavalla. Asiakkaiden mukaan myyjien esittämät referenssit tai erilaiset case-esimerkit voivat toimia oikealla tavalla ilmaistuna ja kohdistettuina asiakkaan tarpeisiin, mutta myyjän ei tule arvuutella onko referenssi asiakkaalle sopiva. Sen sijaan myyjän tulee esittäessään referenssiä kysyä asiakkaalta sen yhteensopivuutta asiakkaan tilanteeseen tai liiketoimintaan.

Asiakashaastateltava: ”Joku referenssi tai tällöinen case voi olla ihan hyvä, jos se on tarpeeksi läheltä. Mutta tota just se referenssi case homma, niin se, että ei kannattaisi lähteä arvaamaan sen asiakkaan tarpeita vaan kuunnella se asiakas ja korkeintaan kertoa se, että meillä oli tällöinen referenssi case, että onko tässä jotain semmoisia asioita, jotka vois toimia tässä sun liiketoiminnassa tai tässä tilanteessa.”

Asiakashaastatteluissa ilmeni lisäksi luottamuksen syntyminen merkittävänä tekijänä yhteisymmärryksen rakentamiselle asiakastarpeesta. Konkreettisenä esimerkkinä luottamuksen edistämiseksi asiakkaan kanssa on jokin ulkoinen suositus myyjästä tai myyjäorganisaatiosta, jonka asiakas saa joltakin luotettavalta taholta. Suositus toimii vahvisteena yhteydenoton merkityksellisyydelle.

Asiakashaastateltava: ”Jos se tulee joltakin luottohenkilöltä taikka niin kun joku muu tällöinen ulkoa tullut vahviste sille luottamukselle on olemassa, niin kyllähän se tavallaan siinä tilanteessa, kun täysin tuntematon kontaktointi tai tuntematon yritys tai tästä yrityksestä soitetaan tai otetaan ensikontakti, niin iso merkitys.”

Kun asiakkaan tarpeet on selvitetty, myyjän tulee keskittyä kiteyttämään ne ja tuomaan ratkaisuehdotuksia ripeästi tai vaihtoehtoisesti sopia jatkosta, jotta yhteistyö voisi onnistua vielä, kun asiakkaan tilanne on ajankohtainen. Yhteistyön syntyminen voi kaatua hitaaseen yhteydenottoon.

Asiakashaastateltava: ”Kohtaamisissa pitää pystyä niin kun kiteyttämään ne tavallaan ongelmat taikka tarpeet, ja sitten niihin pitää kyetä tuomaan ratkaisuehdotuksia joko suoraan tai pitää sopia jatko, että miten se ratkaisuehdotus sitten niin kun toteutetaan. Eliikkä tavallaan kun tilanne on lämmin, niin silloin tilanne pitää pystyä hitsaamaan sillä tavalla. Jos se jatko jää avoimeksi, niin se tilanne viilenee kyllä hyvin nopeasti.”



Kuvio 7: Pääluokan 2 merkittävimmät tulokset asiakashaastatteluissa

4.2.3 Asiakashaastattelujen johtopäätökset

Työn päätutkimuskysymyksen ”miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan vaikuttaa siihen, että myyjän ja asiakkaan välinen yhteisymmärrys kasvaa ja myyntiprosessi etenee myönteisesti” sekä alatutkimuskysymyksen ”miten vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa siihen, että myyjällä ja asiakkaalla olisi yhteisymmärrys palvelun myynnistä oikeaan tarpeeseen” nähdessä asiakashaastattelujen valikoitu kohderyhmä oli tutkimuksen kannalta sopiva.

Asiakashaastattelujen perusteella vuorovaikutuksella on konkreettinen merkitys myyntiprosessin edistämässä ja yhteisymmärryksen rakentamisessa. Merkitys on vuorovaikutuksen tapahtumisella itsessään ja etenkin siinä, miten sitä hyödynnetään kussakin tilanteessa. Merkittävänä tekijänä myyntiprosessia edistävässä vuorovaikutuksessa ilmeni terävien kysymysten esittäminen ja sitä edeltävä huolellinen valmistautuminen asiakkaan kohtaamiseen. Myyjä osoittaa terävien, asiakkaan tilannetta avaavien kysymysten avulla tehneensä taustatyön huolellisesti ennen asiakkaan kohtaamista.

Merkittävänä tekijänä yhteisymmärryksen rakentamiselle asiakastarpeesta nousi referenssien oikeanlainen hyödyntäminen ja niistä vuorovaikuttaminen asiakkaalle. Kuuntelemalla myyjä pystyy muodostamaan käsityksen asiakkaan liiketoiminnasta ja tilanteesta, mutta myyjän on oltava tarkkana esittäessään case-esimerkkejä sekä asiakkaan tilannetta mahdollisesti vastaavia referenssejä. Arvuuttelu asiakkaalle sopivasta case-esimerkistä tai referenssistä ei ole sopivaa, vaan asiakkaalle referenssejä esittäessä on kysyttävä, ovatko ne sellaisia, jotka voisivat toimia juuri kyseisen asiakkaan tilanteessa ja liiketoiminnassa. Tällä tavalla asiakasta osallistetaan keskeisesti ja hänen näkemystään huomioidaan arvoa tuottavalla tavalla.

Tämän lisäksi esiin nousi luottamuksen rakentaminen eri keinoin. Asiakkaiden mukaan luottamusta kasvattaa jokin ulkoiselta taholta saatu suositus myyjästä tai myyjäorganisaatiosta. Ulkoinen suositus lisää asiakkaan kiinnostusta myyjän yhteydenotolle, koska siten asiakas saa vahvisteen asian merkityksellisyydelle. Lopulta, kun asiakkaan tarpeet on selvitetty, myyjän tulee kyetä kiteyttämään asiakkaan tilanne, tarpeet tai ongelmat ja tarjota niihin suora ratkaisu tai sopia jatko, jossa ratkaisu käydään läpi. Ratkaisujen puuttumattomuus ja hidas toiminta myyntiprosessin edistämiseksi heikentää yhteistyön syntymisen todennäköisyyttä. Toimia prosessin edistämiseksi täytyy kyetä tekemään, kun se on vielä ajankohtaista. Kiteytettynä, asiakkaat haluavat nähdä myyjien vuorovaikutuksessa huolellista valmistautumista, asiakkaan tilanteen kattavaa kartoitusta ja ymmärtämistä, luotettavuutta, asiakkaan osallistamista, ratkaisukeskeisyyttä sekä nopeaa etenemistä. Näiden tekijöiden avulla vuorovaikutus voi edistää myyntiprosessia myönteisellä tavalla ja kasvattaa yhteisymmärrystä asiakastarpeesta.

4.3 Myyjähaastattelut

Haastattelemalla toimeksiantajayrityksen myyjäosapuolta tutkimuksesta pyrittiin luomaan käsitys siitä, miten vuorovaikutuksen koetaan vaikuttavan myönteisesti myyntiprosessin etene- miseen. Tämän lisäksi haastattelujen avulla pyrittiin ymmärtämään, mitä myyjähaastatel- tat ajattelevat vuorovaikutuksen merkityksestä yhteisymmärryksen muodostamisessa palvelu- jen myynnistä oikeaan tarpeeseen.

4.3.1 Myyjähaastattelujen toteutus

Teemahaastattelut toteutettiin B2B-myyjille sekä B2B-myyntitiimien johtajille saman haastat- telurungon mukaisesti. Teemoja oli yhteensä neljä kappaletta, kuten asiakashaastatteluissa. Teemoissa pyrittiin pysymään samoissa aihepiireissä kuin asiakashaastatteluissa, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Teemoja olivat: haastateltavan esittely, vuorovaikutus & luot- tamuksen rakentaminen, asiakastarpeen tunnistaminen ja yhteisymmärrys sekä vuorovaiku- tuksen kehittäminen. Myös myyjähaastatteluissa haastattelujen teemat käytiin läpi numero- järjestyksessä teemojen ympärillä vapaamuotoisesti keskustellen. ”Haastateltavan esittely” - teemassa käytiin läpi haastateltavan taustaa ja asemaa yrityksessä, ja tässäkin tapauksessa se soveltui keskustelunavaukseksi. ”Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen” -teemassa käytiin läpi vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymisen merkitystä myyntiprosessin etene- misessä. ”Asiakastarpeen tunnistaminen ja yhteisymmärrys” -teemassa käytiin läpi asiakastar- peen tunnistamisen merkitystä ja yhteisymmärryksen syntymistä asiakastarpeesta. ”Vuorovai- kutuksen kehittäminen” -teemassa puolestaan käytiin läpi myyjäosapuolten näkemystä siitä, miten he voisivat kehittää vuorovaikutustaan asiakkaiden kanssa.

4.3.2 Myyjähaastattelujen tulokset

Myyjähaastattelujen aineisto järjestettiin sisällönanalyysin avulla kahteen eri pääluokkaan: toimiva vuorovaikutus myyntiprosessin edistämässä ja vuorovaikutus yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta. Pääluokat ilmenivät myyjähaastatteluissa toistuvasti. Pääluokista ilmenee aineistossa tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä. Luvussa käydään seuraavaksi läpi pääluokkien alaluokat ja esitellään haastatteluaineistosta suoria lainauksia. Suorista lainausten avulla kuvataan aineistosta ilmeneviä havaintoja sekä johtopäätöksiä.

Pääluokka 1: Toimiva vuorovaikutus myyntiprosessin edistäjänä

Toimeksiantajayrityksen myyjähaastateltavien mukaan toimiva vuorovaikutus myyntiprosessin edistämässä perustuu erityisesti läpinäkyvyyteen ja selkeään lähestymiseen prosessin, tarjottavien palveluiden, toimintatapojen sekä hinnoittelun kuvaamisessa. Lisäksi toimivassa vuorovaikutuksessa korostuu johdonmukaisuus, viestin pysyminen samana koko myyntiprosessin ajan ja sovittujen asioiden toteuttaminen.

Myyjähaastateltava: ”Pyrin tosissaan huomioimaan tosi läpinäkyvästi prosessin, että miten homma toimii, mitä me tarjotaan. Esimerkiksi, mitä tuotteen tai palvelun hinta on.”

Myyjähaastateltava: ”Ehkä mä palaan taas siihen niin kun johdonmukaisuuteen siinä, että jos puhutaan mitä tehdään, niin myös ne asiat tehdään. Ja toki sitten myös se, että myyjä pysyy puhumaan siitä kokonaisuudesta niin, että se viesti ei sinänsä vaihdu matkan varrella.”

Koska kyse on vaativasta ratkaisumyynnistä, myyjät ja myyntitiimien johtajat pyrkivät välttämään epäselviä myyntitilanteita, joissa päämäärä on epäselvä. Tämän välttämiseksi myyjähaastateltavat painottavat avoimen ja rehellisen keskustelun merkitystä. Myyjähaastateltavien mukaan konsultointipalvelujen myynnissä asiakkaalle viestittäessä tulisi painottaa liiketoiminnan ajankohtaisuuksien ymmärtämistä ja niiden perusteella selvittää tilannetta.

Myyjähaastateltava: ”Koska me Yritys X:n ratkaisumyöntiimissä vältetään niitä sellaisia toivotaan toivotaan laarikeissejä, ja siinä mielessä ei on yhtä hyvä kuin kyllä. Juurikin tämän tilanteen saavuttamiseksi me pyritään keskustelemaan.”

Myyjähaastateltava: ”Mitä mä pyrin tällaisessa konsultatiivisessa myynnissä opettaa mun tiimille ja ite sitä noudattamaan kanssa, niin on ajankohtaisuuksien ymmärtäminen, eli tässä yrittäjyys-skenessä, niin mitkä on tällä hetkellä niitä pelkotiloja, mahdollisuuksia mitä he näkee. Se lähtee aina jollakin tavalla se luottamuksen rakentaminen sillä, että mä ymmärrän ja mulla on myös semmoisia keissejä ja mä voin auttaa.”

Myyjähaastateltava: ”Jollakin hyvällä kysymyksellä niin kun, esimerkiksi millaisia ajatuksia sä näät, että teidän yritys haluaisi vuoden aikana kehittää. Tai onko teillä pidemmällä aikavälillä jotain tiettyjä elementtejä, joita te haluatte parantaa, niin sit se yleensä lähtee siitä rakentuu.”



Kuvio 8: Pääluokan 1 tärkeimmät tulokset myyjähaastatteluissa

Pääluokka 2: Vuorovaikutus yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta

Tärkeänä osana yhteisymmärryksen rakentumista asiakastarpeesta on erityisesti se, miten myyjä perustelee ja argumentoi näkemyksensä vaikuttavasti asiakkaalle.

Myyjähaastateltava: ”Myyjän roolissa varsinkin se, että esittää jotain niin se on tärkeä perustella sinne asiakkaan suuntaan tosi vahvasti ja argumentoida. Luoda sinne se pohja, että hei meille sopis tää koska xy, mutta totta kai asiakkaan tarpeet on aina edellä tässä kuitenkin, eli ne ei ota mitään mitä ne ei koe, että ne tarvitsee. Mutta sit myyjän roolissa siihen pystyy ite vaikuttamaan nimenomaan hyvillä argumenteilla ja hyvillä perusteluilla.”

Kuitenkin liiallinen vasta-argumentointi on riskialtista konsultatiivisessa myynnissä, koska sillä voidaan tuoda asiakkaalle epärealistinen kuva toiminnasta ja luvata sellaisia asioita, joita ei todellisuudessa pystytä toteuttamaan.

Myyjähaastateltava: ”Mä saan vähän näppylöitä niin kun semmoisesta vasta-argumentointi-myynnistä siinä vaiheessa, kun me puhutaan tällöisistä konsultatiivisista tuotteista, jotka on tosiaan näitä aineettomia hyödykkeitä. Niin vasta-argumentointi on välillä vähän riskipeiliä, koska sä voit luvata liikaa tai maalata sellaisia kuvia, jotka ei oo todellisia.”

Yhteisymmärryksen syntyminen itse tarpeesta ei kuitenkaan jokaisessa tilanteessa ole ongelmallista, vaan haaste ilmenee ennemminkin ratkaisun selkeyttämisessä asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla. Lähtökohtana yhteisymmärrykselle on asiakkaan kuuntelu ja selkeästi esille tuotu ratkaisu.

Myyjähaastateltava: ”Sanotaanko näin, että mä en välttämättä koe, että siitä tarpeesta on hankala rakentaa yhteisymmärrystä, koska mä henkilökohtaisesti pohjaan sen aika lailla siihen, mitä se asiakas itse sanoo, että mikä hänen tarve on. Se missä tulee haasteita usein vastaan, on se, että miten sä saat sen ratkaisun siihen tarpeeseen niin selkeästi viestittyä, että asiakas ymmärtää sen.”

MYYJÄHAASTATELTAVAT

Vuorovaikutus yhteisymmärryksen rakentamisessa asiakastarpeesta on:

- Asiantuntevaa perustelua näkemyksistä
- Liiallisen vasta-argumentoinnin välttelemistä
- Ratkaisujen selkeää esittämistä asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla

Kuvio 9: Pääluokan 2 tärkeimmät tulokset myyjähaastatteluissa

4.3.3 Myyjähaastattelujen johtopäätökset

Myös myyjähaastatteluiden kohderyhmä B2B-myyjät sekä B2B-myyntitiimien johtajat vastasivat onnistuneesti tutkimusta. Teemahaastattelut auttoivat luomaan kokonaiskuvaa siitä, miten vuorovaikutus vaikuttaa myyntiprosessin etenemiseen myönteisesti sekä yhteisymmärryksen rakentamiseen asiakastarpeesta. Haastattelujen perusteella myyntiprosessi on merkittävää kuvata asiakkaalle läpinäkyvästi, eli kertoa koko prosessin kulusta, sen sisällöstä ja hinnoittelusta avoimella tavalla.

Läpinäkyvyyden lisäksi on tärkeää olla johdonmukainen asiakkaalle viestinnässä ja toiminnassa. Asiakkaalle luvatut asiat tulee kyetä myös toteuttamaan sovitulla tavalla, jotta luottamusta kyetään siten rakentamaan. Johdonmukaisen vuorovaikutuksen avulla myyjän tulee

lisäksi viestiä samalla tavalla prosessin kokonaisuudesta jatkuvasti, jotta asiakkaalle ei synny epävarmuutta siitä, mitä todellisuudessa ollaan tekemässä.

Koska konsultointipalvelujen myynti on haastavaa ratkaisumyyntiä, on tärkeää pyrkiä välttämään tilanteita, joissa myyntiprosessin lopputulos on epäselvä. Myyjän tulee kyetä käymään asiakkaan kanssa sellaista avointa keskustelua, jossa joko päästään tekemään ratkaisu tilanteen edistämiseksi tai vaihtoehtoisesti selvitetään tilanteen etenemättömyys. Lopputulos on kuitenkin ratkaisumyyntiä ajatellen myönteinen, koska asiakkaan tilanne on selvitetty.

Myyjän on konsultointipalveluja myydessä ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminnan ajankohtaisuuksia ja tuotava sitä ilmi vuorovaikutuksessa. Tällä tavalla asiakkaan kanssa kyetään syvemmin luomaan keskustelua ja kysymään kysymyksiä ajankohtaisten tarpeiden ja haasteiden tai mahdollisten pelkotilojen ympärillä. Tällaisissa tapauksissa myyjä pystyy mainitsemaan kokemuksiansa mahdollisista samankaltaisista tapauksista ja siitä, miten niissä on kyetty auttamaan asiakkaita. Tämä edesauttaa luottamuksen rakentumista asiakkaan kanssa.

Yhteisymmärrystä rakennettaessa asiakastarpeesta myyjän on kyettävä perustelemaan vahvasti ja asiantuntevasti näkemyksiään ottaessaan kantaa asiakkaan tilanteeseen ja siihen soveltuviin ratkaisuihin. Myyjä pystyy vahvoilla perusteluilla vaikuttamaan asiakkaan suuntaan myönteisesti, mutta asiakkaan tarpeet täytyy kuitenkin huomioida tarvekartoituksen keskiössä. Huolimatta vahvasta perustelusta ja argumentoinnista, konsultointipalveluita tarjoavan myyjän tulee silti välttää liiallista vasta-argumentointia. Liiallisella vasta-argumentoinnilla myyjä voi luoda epärealistisen kuvan siitä, mitä asiakkaalle todellisuudessa tarjotaan tai tehdä sellaisia lupauksia, joita ei kyetä käytännössä todentamaan.

Jokaisessa tilanteessa yhteisymmärryksen rakentaminen itse asiakastarpeesta ei ole haastavaa, vaan haaste ilmenee pikemminkin siinä, miten myyjä pystyy selkeyttämään ratkaisun asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla. Tämän edistämiseksi myyjien tulisi kehittää konkreettisia vuorovaikutustapoja siihen, miten asiakkaan tarpeisiin tarjottavia ratkaisuja voitaisiin esittää selkeällä tavalla.

5 Workshop kehittämistyön menetelmänä

Teoriaan perehtymisen ja kirjoittamisen sekä teemahaastatteluiden toteuttamisen jälkeen työssä siirrytään kehittämistyöpajan, eli workshopin toteuttamiseen toimeksiantajayrityksestä valikoitujen henkilöiden kanssa. Tässä luvussa käydään läpi workshop kehittämistyön menetelmänä, workshopin toteuttaminen toimeksiantajayrityksessä sekä sen järjestämisestä ilmenneet konkretisoidut kehitysehdotukset. Workshopin tarkoituksena on, että toimeksiantajayrityksen edustajat ja heidän näkemyksensä huomioidaan keskeisenä osana työn kokonaisuutta. Lisäksi workshop toteuttamalla halutaan varmistaa, että työn tulokset ja kehitysehdotukset konkretisoituvat hyödylliseksi toimeksiantajayrityksen kannalta.

Jotta tässä opinnäytetyössä voidaan laajemmin analysoida tutkimuksen tuloksia ja konkretisoida kehittämisideoita yhteisesti, tarvitaan sitä varten workshop, eli kehittämistyöpaja. (Stanfield 2002, 4) mukaan yleisillä termeillä workshop tarkoittaa seuraavia asioita:

- ryhmäkeskustelu tietystä ongelmasta
- aivoriihi, järjestelytilaisuus ryhmässä
- tavallista pidempi tapaaminen
- julkinen foorumi tiedonjakoon tai ongelmasta keskusteluun
- kokous, jossa asiantuntijat pitävät useita esityksiä

Ennen workshopin suunnittelua tai järjestämistä on useasti tärkeää pitää selkeänä syy, miksi se ollaan järjestämässä. Lisäksi järkevänä sääntönä on miettiä, osallistujien valinta kehittämistyöpajaan siten, että siihen osallistuu henkilöitä, joihin työn tulokset tai tuotokset vaikuttavat. Toisin ilmaistuna, merkittävimmät sidosryhmät. (Hormess, Lawrence, Schneider & Stickdorn 2018, 396.)

Esimerkillinen workshop-metodi kuvattuna viisivaiheisena prosessina seuraavasti:

1. Ensiksi konteksti pohjustaa sen, mitä kehittämistyöpajassa kuuluu seurata. Kontekstin tarkoituksena on herättää ryhmän huomio, määritellä kehittämistyöpajan prosessi sekä aikataulus. Lisäksi siinä selitetään tulokset ja korostetaan painopistekysymyksiä.
2. Tämän jälkeen pidetään aivoriihi kaikista ideoista, jonka tarkoituksena on kerätä kaikki merkityksellinen data ryhmistä, ja tuoda se koko ryhmän nähtäväksi.
3. Ideoista muodostetaan ryppäitä, jonka jälkeen erilaiset idearyppäät kavennetaan toisiinsa liittyviin, samankaltaisiin ryppäisiin.
4. Nimeäminen antaa jokaiselle idearyppäällä on oma nimensä. Suuremmat idearyppäät tai aliryppäät tunnistetaan, ja nimetään. Tämän tuloksena on havainnollistava ja laaja kuva työpajassa syntyneiden ideoiden suhteesta toisiinsa.
5. Viimeisenä vaiheena ratkaisun tekeminen lujittaa ryhmän sitoutumista tehtyihin päätöksiin, ja siirtää sen käytäntöön. Workshopin pitäjä käy tässä vaiheessa läpi

kootut idearyypät yhteisesti ja pitää keskustelua ryhmän kanssa, hyödyntäen kohdennettuja keskustelukysymyksiä. Lopuksi ryhmässä päätetään yhteisesti seuraavista vaiheista ja tulosten dokumentoinnista. (Stanfield 2002, 26.)

5.1 Workshopin toteutus

Teemahaastatteluiden järjestämisen sekä analysoinnin jälkeen toteutettiin workshop yhteisesti toimeksiantajayrityksestä valitun kohderyhmän kanssa. Tarkoituksena oli kutsua koolle kaikki ne osapuolet toimeksiantajayrityksestä, joita haastateltiin tutkimusta varten. Kaikki eivät kuitenkaan päässeet osallistumaan, joten workshop toteutettiin kahden haastateltavan sekä toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Workshopin aikataulusta sovittiin yhteisesti toimeksiantajayrityksen kanssa kaksi viikkoa ennen tapahtumaa, eikä ennakkovalmistautumista tai ennakkotehtävien tekemistä ei vaadittu osallistujilta. Workshopin järjestäjä toteutti ennakkovalmisteluna suunnittelun. Workshop toteutettiin osana opinnäytetyötä ja se suunniteltiin tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin pohjaten. Workshop pyrittiin toteuttamaan kohderyhmää osallistavalla ja motivoivalla tavalla. Tarkoituksena oli saada osallistajat vuorovaikuttamaan mahdollisimman avoimesti ja aktiivisesti koko yhteisen työskentelyn ajan.

Workshopin aloitus

Aluksi workshopissa käytiin yhteisesti läpi tutkimuksen tavoite, päätutkimuskysymys sekä alututkimuskysymys. Tällä tavalla herätettiin osallistujien huomio ja kuvattiin, mihin tutkimuksella pyritään. Tässä yhteydessä käytiin lisäksi lyhyesti läpi workshopin prosessi ja esiteltiin lopuksi läpikäytävät kysymykset, joista konkretisoitiin kehittämissuhteita. Kysymykset esiteltiin alustavasti jo tässä kohtaa, sillä osallistujille pyrittiin antamaan aikaa kirjoittaa ylös huomioita ja kehittämissuhteita ennen kuin niitä tuotiin kaikille nähtäväksi. Tämän jälkeen käytiin läpi teemahaastatteluiden merkittävimmät tulokset ja esiteltiin niistä suoria lainauksia luomaan kontekstia osallistujille tulosten tarkastelun tueksi. Aloitusvaihe kesti kokonaisuudessaan noin 15 minuuttia.

Työskentelyvaihe

Tulosten esittelyn jälkeen osallistujille annettiin mahdollisuus kommentoida niistä vapaasti. Tällä tavalla pyrittiin aktivoimaan osallistujat ja huomioimaan kaikki merkittävät tekijät jokaisesta osa-alueesta. Tämän jälkeen siirryttiin varsinaiseen työskentelyyn, jossa käytiin läpi yksitellen kolme kysymystä, joiden pohjalta osallistujat lähtivät rakentamaan kehittämissuhteita. Kehittämissuhteita rakentaessa osallistujia kannustettiin pohtimaan konkreettisia toimenpide-suhteita, joita voitaisiin hyödyntää käytännön työssä. Kehittämissuhteiden rakentamisen tueksi esitettiin dioiden tuotiin nähtäville tutkimuksen tavoite. Tällä pyrittiin auttamaan osallistujia kehityssuhteiden hahmottamisessa kuitenkin johdattelematta

keskustelua. Workshopin osallistujamäärän takia koettiin järkeväksi käydä kehittämis ehdotuksia läpi avoimesti vuorovaikuttamalla. Osallistujat pystyivät tuomaan kehittämis ehdotuksia aktiivisesti esille yhteisymmärryksessä.

Kysymykset, joiden pohjalta kehittämis ehdotuksia rakennettiin, olivat ”millaisilla vuorovaikutuskeinoilla voitaisiin selkeyttää ratkaisun esittämistä asiakkaalle?”, ”miten case- tai referenssiesimerkeistä vuorovaikuttamista voitaisiin kehittää?” sekä ”millä konkreettisilla vuorovaikutuskeinoilla voitaisiin edistää luottamuksen rakentamista asiakkaiden kanssa?”. Esitetyt kysymykset muodostettiin tutkimustuloksissa, eli teemahaastattelussa toistuneiden merkittävien nostojen perusteella. Osallistujat keskustelivat hyvin aktiivisesti koko työskentelyvaiheen ajan niin tuloksista kuin kehittämis ehdotuksista. Osallistujat toivat esiin konkreettisia esimerkkejä käytännön työstä kussakin osa-alueessa. Workshopin järjestäjä ohjasi keskustelua ja aktivoi osallistujia jokaiseen vaiheeseen, jotta sovituissa aikatauluissa pysyttiin ja tavoiteltavat kehitysehdotukset saatiin suunnitellusti läpikäytyä. Workshopin lopuksi oli tarkoitus priorisoida muodostettuja kehittämis ehdotuksia, mutta osallistujat olivat yksimielisiä jokaisen kehitysehdotuksen hyödyntämisestä käytännössä, koska ne ovat pieniä asiakokonaisuuksia. Työskentelyvaihe kesti kokonaisuudessaan noin 40 minuuttia.

Reflektio workshopista

Workshop toteutettiin marraskuussa 2022 Google Meetin välityksellä. Vaikka se toteutettiinkin vajaalla osallistujamäärällä, olivat siihen osallistuneet B2B-myyjä sekä B2B-myyntitiimin johtaja merkittävä sidosryhmä työn tulosten vaikuttavuuden kannalta. Kolmas osallistuja, eli toimekiantajayrityksen yhteyshenkilö oli seuraamassa työpajaa. Workshop kesti suunnitellusti vajaan tunnin, vaikka aloitusvaihe kestitkin suunniteltua pidempään. Workshopissa onnistuttiin kuitenkin muodostamaan tavoitteen mukaisesti konkreettisia kehittämis ehdotuksia teemahaastattelujen tuloksista nousseista nostoista. Osallistujat olivat aktiivisesti mukana workshopin työskentelyssä ja sitoutuivat yhteisesti toimenpiteiden edistämiseen käytännön työssä. Järjestetyn workshopin runko poikkeaa jonkin verran teoriassa esitetystä esimerkillisestä viisivaiheisesta workshop-metodista, mutta sen avulla päästiin suunniteltuun tavoitteeseen.

5.2 Kehittämis ehdotukset

Workshopissa muodostettiin kehittämis ehdotuksia teemahaastattelujen tulosten pohjalta. Kuten edellä mainittiin, kehittämis ehdotusten haluttiin olevan konkreettisia toimenpiteitä, joita voitaisiin hyödyntää käytännössä. Esiin nousseet kehittämis ehdotukset on jaettu tässä osiossa kolmeen eri osaan, jotka perustuvat työskentelyvaiheessa esitettyihin kysymyksiin.

Vuorovaikutuskeinot ratkaisun selkeyttämiseksi asiakkaalle

Osallistujat nostivat esille hyvien asiakkaan tilannetta avaavien kysymysten esittämistä ja sitä kautta tarpeeseen tarttumista, jotta ratkaisuja kyetään selkeyttämään asiakkaalle. Osallistujat korostivat myös myyjän tilannetajun merkitystä asiakkaan tilanteesta. Esille nousi kehittämissuhteena myyjien kyvykyys pilkkoa asiakkaan tilannetta myyntikeskusteluissa nostaen esille muutaman merkittävän tarpeen, jotka asiakkaalta ilmenee ja lähteä tarjoamaan siten ratkaisua tarpeisiin. Tämä lisäksi kehittämissuhteeksi nostettiin esille myyjien sanallinen rohkeus ottaa asioita esille ja kertoa asiakkaalle, miten he näkevät heidän tilanteensa.

Case- ja referenssiesimerkeistä vuorovaikuttaminen

Case- ja referenssiesimerkkien hyödyntämisestä kehityssuhteena nousi esille niiden hyödyntäminen itsessään, koska niitä ei osallistujien mukaan ole juuri käytetty myyntityön työn tukena. Konkreettinen tapa, miten case- ja referenssiesimerkkejä voitaisiin hyödyntää osallistujien mielestä, olisi nostaa niitä myyntitapaamisissa käytettävien diaesitysten väliin. Koska asiakkaiden tilannetta on mahdotonta tietää tarkasti ennen itse tapaamisia, koettiin merkittäväksi lisätä myynnissä käytettäviin diaesityksiin esimerkiksi muutama eri teema ja kolme eri esimerkkiä jokaisesta teemasta. Tällä tavalla kyetään kartoittamaan, vastaako jokin esimerkki asiakkaan tilannetta tai soveltuuko se juuri kyseisen asiakkaan liiketoimintaan.

Vuorovaikutuskeinot luottamuksen rakentamisen edistämiseen

Workshopiin osallistuneet henkilöt korostivat luottamuksen rakentamisessa hyvin yksinkertaisenkin asioiden painoa. Konkreettisine kehittämissuhteina nousi esille asiakkaiden huolelliseen kuunteluun keskittyminen sekä sovittujen aikataulujen noudattaminen. Näiden lisäksi hyvä kommunikaatio asiakkaiden kanssa myyntitapaamisista viestittäessä auttaa rakentamaan luottamusta. Käytännön toimenpiteenä tämä tarkoittaa asiakastapaamisia sovittaessa agendan selkeyttämistä ja johdonmukaisuutta pysyä agendassa itse tapaamisten aikana. Tällä tavalla asiakkaalle syntyy luotettava kuva myyjän ja myyjäyrityksen toiminnan suhteesta soveltuihin asioihin.

Myyjän tulee myös kyetä työssään samaistumaan asiakkaan asemaan ja ymmärtää asiakkaita persoonakohtaisesti. Luottamusta rakentaa workshopin osallistujien mukaan se, miten myyjä peilaa omaa kommunikointiaan asiakkaaseen nähden. Esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaat ovat kommunikoinnissaan rauhallisia myyntikeskustelussa, myös myyjän tulee olla kommunikoidessaan rauhallinen. Henkilökemiat vaihtelevat erilaisten asiakkaiden välillä, mutta ymmärtämällä asiakkaita ja omaa käytöstä peilaamalla yksilöllisesti, voidaan edistää luottamuksen syntymistä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään, miten vuorovaikutuksen keinoin voidaan vaikuttaa myyjän ja asiakkaan välisen yhteisymmärryksen kasvamiseen ja myyntiprosessin myönteiseen etenemiseen. Teemahaastattelujen tulosten perusteella muodostettiin kolme merkittävää kehittämisehdotusten osa-alueita, joita työstettiin workshopissa. Nämä osa-alueet saivat haastatteluissa suuren painoarvon ja nostettiin siksi esille. Osa-alueet ovat: vuorovaikutuskeinot ratkaisun selkeyttämiseksi asiakkaalle, case- ja referenssiesimerkeistä vuorovaikuttaminen sekä vuorovaikutuskeinot luottamuksen rakentamisen edistämiseen.

Konsultoivassa myynnissä ratkaisu voi olla asiakkaalle haastavaa ymmärtää sen luonteen vuoksi, koska asiakkaalle tarjotaan aineetonta hyödykettä eli palvelua. Kuitenkin hyvät tarkkaan mietityt kysymykset auttavat selkeyttämään tilannetta ja helpottavat myös ratkaisun selkeyttämistä asiakkaalle. Ratkaisun selkeyttämistä edistää lisäksi myyjän kyky pilkkoa asiakkaan kertomaa tilannetta, ja nostaa esille asiakkaan puhuessa muutama merkittävä tarve, jota edistää. Ratkaisua on yksinkertaisempi kohdistaa pienempiin kokonaisuuksiin. Myyjän sanallinen rohkeus nostaa asiakkaan asioita esille ja kertoo, miten itse tilanteen näkee osoittaa asiakkaalle asiantuntijuutta ja selkeyttää tarjottavaa ratkaisua.

Case- ja referenssiesimerkkien hyödyntäminen myyntityön tukena voi auttaa myyjän ja asiakkaan välisen yhteisymmärryksen syntymisessä sekä myyntiprosessin edistämisessä, koska niiden avulla on mahdollista löytää samankaltaisuuksia vastaaviin asiakastapauksiin. Asiakkaan tarkkaa tarvetta ei voida kuitenkaan tietää ennen varsinaista myyntitapaamista eikä myyjä voi olettaa sitä.

Luottamuksen rakentuminen myyjän ja asiakkaan välille on myyntiprosessin etenemisen ja yhteisymmärryksen syntymisen kannalta olennaista ja sitä voidaan rakentaa yksinkertaisilla, mutta merkittävillä tavoilla. Luottamuksen rakentumista edistää myyjän johdonmukainen ja selkeä kommunikointi kaikessa asiakastyössä. Sitä edistää myös asiakkaiden yksilöllinen kohtaaminen ja myyjän kyky asettua asiakkaan asemaan myyntikeskustelussa.

Tutkimustulosten perusteella muodostetut kehittämisehdotukset parantavat toimeksiantajayrityksen vuorovaikutuskeinoja myyntiprosessin edistämisessä ja niitä voidaan hyödyntää yrityksen konsultointipalvelujen myynnin tukena. Kehitysehdotukset ovat suurelta osin käytännön toimenpiteitä, joita Yritys X:n myyjät pystyvät hyödyntämään päivittäisessä työssään.

7 Pohdinta & työn eettisyys

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006c) mukaan hyvän tutkimuskäytännön edellytys on, tutkimukseen osallistuneilta tutkittavilta henkilöiltä saatu asiaan perehtyneesti annettu suostumus, jolla pyritään estämään tutkittavien manipulointi tieteen nimissä. Perehtyneisyydellä tarkoitetaan, että tutkittavalle on kerrottu kaikki oleelliset tiedot siitä, mitä tutkimuksen edetessä tulee tapahtumaan, ja tutkittava ymmärtää hänelle kerrotun informaation. Suostumus puolestaan tarkoittaa, että tutkittava pystyy tekemään järkipäisiä arviointeja annetun informaation perusteella, ja hänen osallistumisensa tutkimukseen on vapaaehtoista.

Tutkittavalle annettavan tiedon kattavuus määräytyy tutkimuksen riskien perusteella. Riski voi tarkoittaa tutkimuksen aikana tutkittavalle aiheutuvaa haittaa, tai tutkijan arvioimaa myöhempää haittaa. Tutkijan kuuluu täten ajatella tutkittavan etua, koska tutkittava yleisesti luottaa hänelle kerrottuun informaatioon. Tutkijan ja tutkittavan suhteessa vallitsee valan ja tiedon epätasapaino. Tutkijalla on hallussaan tieto, sekä valta päättää, mitä tutkittavalle kerrotaan ja mitä ei. Sen mukaisesti tutkija on eettisesti vastuussa tutkittavista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Keskeisimmät kaksi käsitettä tutkimustietoa käsiteltäessä ovat anonymiteetti ja luottamuksellisuus. Tutkijan tulee huolehtia tuloksia julkistettaessaakin anonymiteettisuojausta, sekä luottamuksellisuuden säilyttämisestä. Tutkittavien henkilöllisyys tulee pysyä salassa. Anonymiteetin suojaamisen merkitys korostuu aiheen arkaluontoisuuden mukaisesti. Pääperiaate on tehdä henkilöllisyyden tunnistamisesta mahdollisimman haastavaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Tutkimuksessa kuuluu noudattaa yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkittavien itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa, yksityisyyttä, sekä muita oikeuksia. Merkittävä yleinen eettinen periaate on myös välttää aiheuttamasta tutkittaville merkittäviä haittoja, riskejä tai vahinkoja. Kaikki tutkittavilta saatu tieto on arvokasta, huolimatta siitä onko tutkija asiasta samaa mieltä tutkittavien kanssa. Tällaiset eriväisyydet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tulkitointiin vääristävästi. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa täsmällisiä ohjeita, mutta tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jossa painottuu johdonmukaisuus, arviointikriteerit ja niiden suhde toisiinsa. (Vuori 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tämä opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan noudattaen hyvää tutkimuskäytäntöä. Työ on edennyt johdonmukaisesti ja sen luotettavuutta on pyritty parantamaan eri vaiheiden selkeällä kuvauksella. Opinnäytetyön johtopäätökset on perusteltu tutkimustuloksilla, eli teema-haastatteluiden ja workshopin tuloksilla. Teemahaastattelut on toteutettu yhteisymmärryksessä toimeksiantajayrityksen ja kaikkien haastatteluosapuolten kanssa. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt on valittu harkitusti ajatellen vastausten relevanssia tutkimukseen nähden.

Haastattelutulosten luotettavuuteen vaikutti jonkin verran yksi puuttunut asiakashaastattelu, mutta ei liian merkittävästi kokonaisuuden kannalta. Haastateltavien kanssa on käyty selkeästi läpi, mitä haastattelut koskevat ja haastattelujen nauhoituksesta on pyydetty erikseen suullisesti lupa jokaiselta osapuolelta. Toteutuneet teemahaastattelut onnistuivat kohtalaisen hyvin. Sovitut osa-alueet käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, eikä ketään johdateltu haastateltaessa. Kehitettävää haastatteluissa oli kuitenkin tarkentavien kysymysten esittämisessä haastattelurungossa olevien kysymysten lisäksi. Haastattelukysymysten avulla saatiin merkittäviä tuloksia, mutta tarkentavilla kysymyksillä tulokset olisivat voineet olla kattavampia tutkimuksen kannalta. Haastateltavien anonymiteetti onnistuttiin säilyttämään haastattelujen sekä niiden johtopäätösten kirjaamisessa.

Workshopin järjestäminen haastateltavien sekä opinnäytetyön yhteyshenkilön kanssa oli järjestelmällistä ja suunnitelmallista, huolimatta vajaasta osallistujamäärästä. Sen suunnittelussa hyödynnettiin vahvasti haastatteluista nousseita merkittäviä teemoja ja sekä teoriaa. Workshopin järjestämisestä sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa yhteisesti ja aikataulua sovittaessa käytiin myös läpi lyhyesti sen agenda. Tarkempi suunnitelma workshopista sekä tulokset palautettiin erikseen työn yhteyshenkilölle ja toimeksiantajayrityksen myyntijohtajalle. Workshopin osallistajat olivat aktiivisia vuoropuhelussaan ja kiinnostuneita työstämään kehittämis ehdotuksia. Workshopin avulla kehittämis ehdotuksista saatiin konkreettisia toimenpide-ehdotuksia ja pystyttiin varmistamaan niiden hyödyllisyys toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Kommunikointi työelämän kanssa on ollut aktiivista ja tiivistä. Ilmenneistä muutoksista on neuvoteltu ohjaajan sekä työelämän kanssa yhteisesti. Tutkimuksista saaduilla tiedoilla on pystytty tuottamaan osittain uutta ja merkittävää tietoa toimeksiantajalle.

Lähteet

Painetut

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Mattsson, J. & Parviainen, P. 2011. Best cases in B2B Sales Management. Helsinki: Teknova.

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

Sähköiset

Alamäki, A. & Kaski, T. 2015. Characteristics of Successful Sales Interaction in B2B Sales Meetings. Viitattu 30.8.2022.

<https://publications.waset.org/10001048/pdf>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bonney, L., Beeler, L. L., Johnson, R. W. & Hochstein, B. 2022. The salesperson as a knowledge broker: The effect of sales influence tactics on customer learning, purchase decision, and profitability. Viitattu 8.7.2022.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850122000967>

DeBell, A. 2022. What is the ADDIE Model of Instructional Design? Viitattu 8.7.2022.

<https://waterbearlearning.com/addie-model-instructional-design/>

Hautamäki, P. 2016. Leading with Individual Consideration - Forming Value with Customers in Business interactions. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen laitos. Vaasa.

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Viitattu 7.7.2022.

<https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. & Stickdorn, M. 2018. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'Reilly Media.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Kaski, T. 2019. Asiakkaan tarpeiden selvittäminen - Ole kiinnostunut ja ymmärrä asiakkaan maailmaa! Viitattu 22.6.2022.

<https://esignals.fi/kategoria/myynti/asiakkaan-tarpeiden-selvittaminen-ole-kiinnostunut-ja-ymmarra-asiakkaan-maailmaa/#8ff106f4>

Korppi, T. 2022. B2B-myyntiprosessin vaiheet: 7 askelta kauppojen syntymiseen. Viitattu 8.7.2022.

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/b2b-myyntiprosessin-vaiheet.html>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

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

Nortio, J. 2016. Mikael Pentikäinen: Asiakassuhde rakentuu luottamukselle. Viitattu 7.9.2022.

<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/mikael-pentikainen-asiakassuhde-rakentuu-luottamukselle/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Aineiston hankinta. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 22.6.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 21.6.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6.html>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006c. Hyvä tutkimuskäytäntö. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.7.2022.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Slotte, S. 2001. Sebastian Slotte: Dialogisen vuorovaikutuksen taidoista (S2001). Viitattu 14.9.2022.

http://salserver.org.aalto.fi/vanhat_sivut/Opinnot/Mat-2.4198/dialogi.html

Smith, A. S., Stöber, J. & Ulrich, J. 2020. How data analytics helps sales reps win more deals. Viitattu 11.7.2022.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-data-analytics-helps-sales-reps-win-more-deals>

Stanfield, B. 2002. The Workshop Book: from individual Creativity to Group Action. British Columbia: New Society Publishers.

Turunen, T. 2019. Kylmäsoitto ei ole kuollut – tässä täydellinen myyntipuhe bukkaukseen. Viitattu 12.7.2022.

<https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntipuhe-buukkaus-kylmasoitto/>

Vuori, J. 2022. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.7.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen	9
Kuvio 2: Tuotemyyjä Vs asiantuntijamyymä (mukaillen Laine 2015, luku 3.)	10
Kuvio 3: Mistä vuorovaikutuksessa on kyse? (mukaillen Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1). ...	11
Kuvio 4: Voittava myyntikulttuuri (mukaillen Laine 2015, luku 1).....	15
Kuvio 5: Erilaisia tarvekartoituskysymyksiä (Bergström & Leppänen 2021, luku 5.5).	18
Kuvio 6: Pääluokan 1 tärkeimmät tulokset asiakashaastatteluissa	24
Kuvio 7: Pääluokan 2 merkittävimmät tulokset asiakashaastatteluissa	26
Kuvio 8: Pääluokan 1 tärkeimmät tulokset myyjähaastatteluissa	29
Kuvio 9: Pääluokan 2 tärkeimmät tulokset myyjähaastatteluissa	30

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko asiakashaastateltavat	43
Liite 2: Haastattelurunko myyjähaastateltavat	44

Liite 1: Haastattelurunko asiakashaastattelvat

1. Haastateltavan esittely
 - a. Mikä on tehtäväsi yrityksessä?
 - b. Kuinka kauan olet ollut yrityksessä töissä?

2. Vuorovaikutus & luottamus myyntiprosessin alussa
 - a. Kuinka tärkeänä koet myyjän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen myyntiprosessin alussa? Miksi?
 - b. Millä tavoin myyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa myönteisesti myyntiprosessin etenemiseen? Millä tavalla vuorovaikutus voi päinvastaisesti heikentää sitä?
 - c. Miten näet myyjän antaman ensivaikutelman vaikuttavan myyntitapaamiseen?
 - d. Miten tärkeäksi koette luottamuksen rakentumisen myyjien kanssa ennen myyntikeskustelun etenemistä pidemmälle? Miksi?

3. Tarpeen tunnistaminen ja yhteisymmärrys
 - a. Millä tavoin koet, että teidän ja palveluita tarjoavien myyjien käsitys yrityksen tarpeista eroaa toisistaan?
 - b. Millaiset asiat vaikuttavat mielestänne myönteisesti yhteisymmärryksen syntymiseen yrityksen tarpeista myyjän kanssa? Mitkä asiat taas heikentävät sitä?
 - c. Kuvaile, miten merkittävänä koet sen, että myyjät kuuntelevat teitä ja ottavat teidät huomioon keskeisenä osana tarvekartoitusta?

4. Yhteistyö yritys X:n kanssa
 - a. Millaista vuorovaikutus on ollut yritys X:n myyjien kanssa, ja onko siinä ollut teidän mielestänne kehitettävää? Jos on ollut kehitettävää, mitä?
 - b. Miten kuvailisit, että Yritys X:n myyjät ovat kuunnelleet teidän näkemystänne yrityksen tarpeista ja huomioineet ne toiminnassaan?
 - c. Kerro vielä jotain sellaista, josta koet olevan tutkimuksen kannalta hyötyä (Vapaa sana)

Liite 2: Haastattelurunko myyjähaastateltavat

1. Haastateltavan esittely
 - a. Mikä on tehtäväsi yrityksessä?
 - b. Kauanko olet ollut tehtävässasi töissä?
2. Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen
 - a. Millaista on mielestäsi toimiva vuorovaikutus asiakkaan kanssa myyntiprosessin alussa?
 - b. Millä tavalla koet, että vuorovaikutuksen avulla voidaan vaikuttaa myyntiprosessin etenemiseen myönteisesti tai negatiivisesti?
 - c. Millaisiin asioihin kiinnität huomiota, kun annat itsestäsi ja yrityksestäsi ensivaikutelman asiakkaalle?
 - d. Millä tavalla kiinnität huomiota asiakkaan sanattomaan viestintään (elekieli, ilmeet, eleet) sanallisen viestinnän lisäksi myyntitapaamisissa? Mitä huomioita se herättää?
 - e. Miten tärkeänä pidät luottamuksen rakentamista asiakkaan kanssa ennen myyntiprosessin etenemistä pidemmälle? Miksi?
3. Asiakstarpeen tunnistaminen ja yhteisymmärrys
 - a. Koetko, että yhteisymmärryksen rakentaminen asiakstarpeesta on joskus vaikeaa? Miksi?
 - b. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät yhteisymmärryksen syntymistä asiakstarpeesta?
 - c. Miten tärkeää asiakkaan kuunteleminen ja huomioon ottaminen on tarvekartoituksessa? Miksi?
4. Vuorovaikutuksen kehittäminen
 - a. Miten kehittäisit omaa vuorovaikutustasi nykyisten ja uusien asiakkaiden kanssa?
 - b. Kerro jotakin sellaista, josta koet olevan hyötyä tutkimuksen kannalta (Vapaa sana)