

# **Myyntiprosessien kehittäminen**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK)  
2023  
Tuomas Okko

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Tuomas Okko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 22	
Työn nimi <b>Myyntiprosessien kehittäminen</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin mahdollisuuksia kehittää bitumikermiurakoitsijana toimivan yrityksen myyntiprosessia. Työn tavoitteena oli löytää kehityskohtia yrityksen nykyiseen myyntiprosessiin ja samalla kehittää myyjien henkilökohtaista myyntiosaamista. Työssä haluttiin myös tutkia mahdollisia toimialakohtaisia erityispiirteitä, joita tulisi myyntityössä ottaa huomioon.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämismenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, johon kerättiin aineisto osallistuvaa havainnointia menetelmänä käyttäen. Yrityksen päivittäistä toimintaa myynnin saralla tarkasteltiin havainnointijaksolla 7 viikon ajan ja havainnoista tehtyjä johtopäätöksiä verrattiin useista lähteistä kerättyyn myynnin teoriaan.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä yrityksen myyntiprosesseissa ei tässä työssä havaittu kehitettävää ja myyntiprosessien todettiin olevan toimiva yrityksen nykyisille asiakaskohderyhmille. Toimialakohtaisia erityispiirteitä ei tämän työn kontekstissa tunnistettu.</p>		
Asiasanat myyntiprosessi, myyntityö, myynnin johtaminen		

## Abstract

Author(s) Tuomas Okko	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 22	Published 2023
Title of Publication <b>Improving sales processes</b>		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (UAS)		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) -		
<p>Abstract</p> <p>This thesis was used to investigate the possibilities of improving the sales process of a company which operates as a bitumen membrane contractor. The goal of the thesis was to find areas in which the sales process could be improved and at the same time develop the sales team members' personal sales related abilities. An additional goal of the study was to investigate possible industry-specific features in sales, which should be taken into consideration.</p> <p>The study was conducted as an action research to which the data was collected utilizing participant observation as the chosen method. The company's daily operations in sales were observed for a period 7 weeks and the conclusions of the observations were compared to sales theory collected in the thesis from multiple sources.</p> <p>No areas of improvement in relation to the sales process were found in this study. The current sales process was found efficient with the company's current target group. In the context of this study, no industry-specific features regarding sales were found.</p>		
Keywords sales process, selling, sales management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	3
3	Projektin kuvaus .....	4
4	Tietoperusta.....	5
4.1	Kirjallisuuskatsaus .....	5
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmä.....	11
5	Nykytilanteen kuvaus.....	13
5.1	Oman työn kuvaus.....	13
5.2	Myyntiprosessien analyysi .....	13
6	Tutkimushavainnot ja tulokset.....	15
6.1	Havainnot .....	15
6.2	Tulokset.....	17
7	Johtopäätökset .....	19
8	Reflektointi.....	21
	Lähteet .....	22

## 1 Johdanto

Myynnin merkitys yritystoiminnalle on kaikki kaikessa, myytiin sitten tuotteita tai palveluja tai niiden yhdistelmää. Jos mitään ei myydä, niin kaikki muu yrityksessä on turhaa. Erilaisia myyntikikkoja, -menetelmiä ja -malleja löytyy historiasta lukuisia aina 1800-luvun ”käärmeöljykauppiasta” ja 1920-luvun ovelta ovelle kulkeneiden Raamatun myyjien kautta nykypäivään. Osa näistä vanhoista menetelmistä on joko sellaisenaan tai muokattuna edelleen käytössä myyntityössä. (Brontén, 2016.)

Myyjän rooli on muuttunut vuosikymmenien saatossa. Ennen vuotta 1930 myyjä oli lähinnä tuotteiden toimittaja, kun tuotteilla oli enemmän kysyntää kuin tarjontaa. Tästä 1960-luvulle asti myyjän rooli kehittyi enemmänkin suostuttelijaksi ja samalla rooli ongelmien ratkaisijana korostui. 1990-luvulta tähän päivään myyjän rooli on kehittynyt korostamaan asiakassuhteita ja ostajan ja myyjän välisen yhteistyön merkitys on tänä päivänä suuri. (Hänti ym. 2016.)

Kun tarkastellaan koko maailman historiaa, myyntityöhön erikoistuneet ammattilaiset ovat suhteellisen uusi ilmiö. Erilaisia myyntiammatteja on toki ollut olemassa niin kauan, kuin maailmassa on ollut valuuttaa ja asutuskeskittymiä, mutta näihin sisältyi monesti myös jakelu-, varastointi-, kuljetus-, ym. tehtäviä. Lähimpänä nykypäivän ammattimyyjää on historiassa ollut erilaisten nopeasti pilaantuvien elintarvikkeiden tai runsaasti ylläpitoa vaativien hyödykkeiden myyjät, jotka tyypillisesti pitivät huutokauppaa. (Parvinen, 2013.)

1800-luvun lopun teollinen vallankumous länsimaissa muutti myyjän työtä, kun perinteisten vähittäismyyntipisteiden rinnalle perustettiin tehtaissa massatuotettuja tuotteita myyvät liikkeet. Tämä johti siihen, että tehokkain tuotteen valmistuspaikka ja paras myyntipaikka eivät enää kohdanneet, jolloin kehityksen harjalla kulkeneet kauppiaat saivat huomattavaa etua, kun he pystyivät sijoittamaan liikkeensä vilkkaasti liikennöidyille tai muuten vahvasti kansoitetuille alueille. (Parvinen, 2013.)

Tämän päivän myynnin ja markkinoinnin teorian opetus ammattikorkeakoulussa nojaa vahvasti digitaalisuuteen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen. On myös paljon yrityksiä, jotka tarjoavat myyntipalveluja, -järjestelmiä tai myynnin kehittämistä. Perinteistä jalkatyötä myynnissä myös ulkoistetaan kokonaan tai osittain myyntiyrityksille. On kuitenkin pohdittava kriittisesti sitä, että ovatko edellä mainitut keinot kaikille toimialoille, toimintaympäristöille tai eri yritystyypeille juuri ne tehokkaimmat keinot myynnin toteutukseen.

Pitkäjänteisesti toimivat yritykset yleensä pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa, myynti mukaan lukien. Myynnin kehittäminen on aihe, jota on helppo heitellä ilmoille yritysjohdon palaverissa, mutta miten myyntiä käytännössä kehitetään? Yksinkertaisimmillaan

tämä lienee myyjien henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämistä tai parempien myyjien palkkaamista. Tai sitten suunnitellaan uusiksi koko organisaation myyntiprosessi ja aloitetaan uudestaan lähtöruudusta.

## 2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen myyntiprosessia sekä löytää niitä keinoja, joilla henkilökohtaista myynti- ja asiakaspalvelutyötä pystytään kehittämään. Tavoitteena oli myös tunnistaa mahdolliset toimialakohtaiset erityispiirteet ja -tarpeet ja millä tavoin nämä mahdollisesti vaikuttavat myyntiprosesseissa käytettäviin menetelmiin, malleihin tai työkaluihin ja hyödyntää näitä havaintoja yrityksen omassa myyntiprosessissa. Myyntiprosessin kehittämiseksi pyritään löytämään joko valmiita työkaluja tai luomaan omia tai sovellettuja malleja, joilla yrityksen myyntiprosessia voitaisiin kehittää.

Myynti on urakka-/projektimyyntikeskeiselle yritykselle tärkeä osa-alue ja toimiva myyntityö on lähtökohta kannattavalle yritystoiminnalle. Kuten johdannossa todetaan, myyjän rooli muuttuu jatkuvasti ja on helppo urautua tekemään myyntityötä vanhalla hyväksi havaitulla tavalla kehittämättä yrityksen tai myyjien itsensä toimintaa myynnin saralla. Myyntiprosessin jalostaminen mahdollisimman tehokkaaksi on myyntityön kehittämisen ytimessä. Myyjien omat henkilökohtaiset taidot yhdistettynä organisaation tukeen toimivan myyntiprosessin muodossa muodostavat yhdessä vahvan myyntiorganisaation.

Tutkimusongelmaksi työssä muodostui yrityksen myyntiprosessien tehostaminen. Miten yrityksen myyntiä ja myyntiprosessia voidaan tehostaa? Yrityksen kohderyhmä ja toimiala huomioiden haluttiin tunnistaa niitä tekijöitä, joilla pystytään tehostamaan myyntiprosessia alusta loppuun ja tämän avulla mahdollisesti löytämään keinoja, joilla erottua kilpailijoista. Nykyinen myyntiprosessi haluttiin tunnistaa ja sen vaiheita analysoida myynnin teoriaan verraten.

Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Onko yrityksen myyntiprosessissa kehitettävää?

Miten yrityksen toimiala vaikuttaa myyntiprosesseihin ja sen eri vaiheisiin?

Millä menetelmillä myyntiprosessia voisi kehittää?

Työssä keskityttiin pääosin myynnin eri osa-alueiden tarkasteluun ja kehittämiseen myynnin teoriaan peilaten. Varsinaiset markkinoinnin toimet rajattiin työstä pois, mutta myynnin ja markkinoinnin kulkiessa käytännössä niin lähellä toisiaan, saatettiin työssä osin sivuta myös markkinoinnillisia elementtejä. Käytännön rajanveto tehtiin konkreettiseen asiakaskontaktiin, eli tässä työssä tarkoitettu myyntiprosessi alkoi, kun asiakas otti yhteyttä yritykseen tai yritys otti yhteyden asiakkaaseen.

### 3 Projektin kuvaus

Yrityksen päivittäinen toiminta suunnitellun seurantajakson aikana oli vahvasti myyntityö-painotteista. Yrityksen toimiala on, vuodenaikojen vaihtelun takia, tyypillisesti hyvin kausi-luontoista ja talvikuukaudet keskitytään pääosin toiminnan kehittämiseen ja keväällä alka-van asennuskauden organisointiin niin myynnillisesti, kuin operatiivisestikin. Kalenterivuo-den mukaan jaoteltuna vuoden alusta, yrityksellä on tyypillisesti jo syksyn puolella joitain valmiita kauppoja kesäkaudelle ja alkuvuoden kaupanteko täydentää kevään aloituksen ka-lenteria. Kevät on tyypillistä taloyhtiöiden kanssa kaupankäynnin aikaa, kun yhtiökokoukset pyörähtävät käyntiin. Kesällä aktiivista myyntiä tehdään hieman vähemmän ja kaupanteko painottuu tarjouspyyntöihin, kun asiakkaat tunnistavat ongelmiaan ja tarpeitaan. Syksyllä tyypillisesti tehdään nopeita kauppoja, kun asiakkaalla on akuutti ongelma, joka tulisi rat-kaista ennen lumien tuloa. Loppusyksy ja alkutalvi on puolestaan seuraavan kevään kaup-pojen luonnostelua ja tässä vaiheessa on tyypillisesti ajoissa hereillä olevat ja syyskaudella yhtiökokouksiaan pitävät taloyhtiöt.

Yrityksen päivittäistä toimintaa seurattiin luvussa 4 kuvattuja menetelmiä hyödyntäen 7 vii-  
kon ajan helmi-huhtikuussa 2023 keskittyen myyntiin ja siihen liittyviin toimintoihin. Seuran-tajakson aikana ratkenneiden mutta jo aiemmin alkaneiden kaupantekoprosessien osalta huomioitiin havainnoissa myös seurantajaksoa ennen tapahtuneita toimia havaintoja ana-lysoidessa. Projektin luonteesta riippuen asiakkaan ostopäätösprosessi voi kestää muuta-masta päivästä jopa pariinkin vuoteen, eikä kaikkia toimia saatu aina mahtumaan havain-nointijaksolle ilman, että havainnointijakso olisi huomattavasti pidempi.



## 4 Tietoperusta

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön yksi keskeisimpiä teemoja on myyntityö ja siihen liittyvät prosessit ja toiminnot. Kurvinen ja Seppä (2016, 13) toteavat, että moderni myynti on ennen kaikkea arvontuontia ostajille. Tänä päivänä ostajilla on niin paljon tietoa käytettävissään, että myyjän rooli on muuttunut tiedon antajasta tiedon tulkitsijaksi ja asiantuntijaksi, jonka näkemykseen ostaja täytyy saada luottamaan.

Oikean asenteen merkitys myyntityössä on kaiken a ja o. Myyjän täytyy itse kokea työnsä arvokkaaksi ja myymänsä tuotteen ostamisen arvoiseksi. Tämän lisäksi vaaditaan tilanneherkkyyttä, eli myyjä osaa tulkita ympäristöään ja taitaa vuorovaikutustilanteet kanssakäymisissä ihmisten kanssa. Myyjän on tunnettava toimiala ja asiakas. Tämä auttaa ymmärtämään, mikä asiakkaalle on tärkeää ja osaa yhdistää myymänsä palvelun tähän tarpeeseen. (Hänti ym. 2016.)

Myyntiprosessilla tarkoitetaan niitä toimintoja ja rutiineja, joilla myyntityötä toteutetaan järjestelmällisesti (Helander, 2019). Erilaisia myyntiprosessin malleja löytyy lähteitä etsimällä useita. Vaikka valmiissa malleissa on eroja ja samoista asioista puhutaan eri nimillä, yhdistää pääsääntöisesti kaikkia tietyt toistuvat teemat. Hänti ym. (2016) mukaan myyntiprosessi on pitkään määritelty lineaarisen, seitsenportaisen myyntiprosessimallin avulla, mutta tämän päivän muuttuvassa maailmassa on käynyt selväksi, että myyntiprosessi on monesti todellisuudessa ei-lineaarinen. On myyntijohdon vastuulla suunnitella ja kehittää prosessi sellaiseksi, että yrityksessä on yhtenäinen ja tehokas tapa viedä kaupantekoprosessi onnistuneesti maaliin.

Myymiseen ja ostamiseen liittyy kaksi samanaikaista rinnakkaisprosessia: myyjän myyntiprosessi ja asiakkaan ostopäätösprosessi. Onnistunut myyntiprosessi edellyttää asiakkaan ehdoilla etenemistä, myyjän pyrkiessä vaikuttamaan prosessissa etenemiseen omalla toiminnallaan. Ostopäätösprosessiin vaikuttavia seikkoja myyjän toiminnan lisäksi on mm. myyvän yrityksen mainonta, referenssit ja suositukset. (Hänti ym. 2016.)

Niemi ja Vuori (2021) kirjoittavat myyjän ja asiakkaan välille syntyvän luottamuksen merkityksestä. Luottamuksen muodostumisen lisää ostajan ostoaikeita. Luottamusta tutkivien myynnin tutkijoiden mukaan luottamus perustuu kolmeen tekijään:

1. ability – miten pätevänä myyjää pidetään.
2. benevolence – miten hyväntahtoisena myyjää pidetään.

### 3. integrity – kuinka moraalisen ja lahjomattoman myyjää pidetään.

Myyntiprosessin alkuvaiheessa asiakkaan näkemys myyjän pätevyydestä muodostuu kolmesta tekijästä: myyjän tuote- ja kilpailuympäristötuntemuksesta, myyntikäyntien ja toimistusten hoidosta sekä myyjän tavoitettavuudesta ja avoimuudesta vuorovaikutuksessa (Niemi & Vuori, 2021).

Hänti ym. (2016) luettelevat tämän päivän myyjän päätehtäviksi asiakassuhteen rakentamisen, asiakkaan ja myyjän välisen yhteistyön kehittämisen sekä aktiivisen toiminnan asiakkaan ja myyjän välisessä arvonluontiprosessissa. Tällä pyritään molempia osapuolia hyödyttävään win-win-tilanteeseen. Yritysten välisessä kaupankäynnissä on myös muistettava henkilöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys, ”people buy from people” – eli loppujen lopuksi ihminen ostaa ihmiseltä.

Kurvinen ja Seppä (2016, 23) toteavat, että digitalisaation myötä ostamisesta on tullut itsepalvelua ja että se pakottaa yritykset miettimään tarkemmin asiakkaan arvoa ja koko organisaatio tulisi miettiä asiakaskeskeisesti. Samoilla linjoilla ovat myös Hänti ym. (2016), keiden mukaan asiakkaan on tänä päivänä helppo päästä käsiksi siihen informaatioon, jota tarvitsee ostoprosessissaan. Tämä vaatii myyjältä valmiutta pystyä tuomaan myyntitilanteeseen sellaista lisäarvoa, joka on suurempaa, kuin sähköisten sovellusten kautta tapahtuvan kanssakäymisten tuoma lisäarvo.

Pohdittaessa erilaisia asiakkuuksia, Hänti ym. (2016) kirjoittavat pitkäaikaisista ja vaihdantasuhteista ja yksittäisistä transaktioista. Pitkäaikaisissa vaihdantasuhteissa tehdään useita transaktioita ja yhteistyö voi kestää vuosia. Eli asiakas ostaa samalta myyjältä toistuvasti. Yksittäisissä transaktioissa puolestaan osapuolten välillä tapahtuu kertaluontoinen vaihdantatapahtuma, joka perustuu usein yksittäiseen tekijään, esimerkiksi hintaan.

Myyntin historiaa käsittelevissä artikkeleissa törmää usein erilaisiin myyntijärjestelmiin, -kaavoihin ja valmiisiin myyntityön malleihin. Moni näistä sai alkunsa yrityksen tarpeesta tai yksilön oivalluksesta ja halusta muutokseen. Esimerkkinä voisi tuoda esille Xeroxin, joka 1960-luvulla päätyi tärkeän patenttinsa umpeutumisen ja siitä seuranneen markkinaosuuden romahtamisen jälkeen investoimaan kymmeniä miljoonia dollareita tehokkaamman myyntin metodiikan kehittämiseen. Tästä syntyi tänäkin päivänä laajasti käytössä oleva ratkaisumyyntin malli. (Brontén, 2016.) Ratkaisumyyntillä tarkoitetaan menetelmää, jossa myyjä huomioi asiakkaan tarpeet ja suosittelee tuotteita tai palvelua, jotka parhaiten ratkaisevat asiakkaan ongelmat. Tämä vaatii myyjältä laajaa tuntemusta asiakaskohderyhmästä sekä asiantuntijuutta aiheesta muutenkin. (Kelwig, 2022.)

Hänti ym. (2016) tiivistävät myyntiprosessin myyjäyrityksen näkökulmasta kolmeen eri päävaiheeseen. Nämä vaiheet pitävät sisällään ne tarkemmat toimet, joita tässä työssä tarkastellaan ja pyritään kehittämään.

1. Asiakastapaamista edeltävä vaihe
2. Myyntineuvotteluvaihe
3. Jälkiseurantavaihe

### **Asiakastapaamista edeltävä vaihe**

Aikaisimmassa vaiheessa myyntiprosessia mahdollista asiakasta kutsutaan liidiksi, eli myyntijohtolangaksi (Hänti ym. 2016). Liidi terminä on englanninkielisestä, sales lead -termistä, johdettu. Perinteisesti sillä tarkoitetaan potentiaalista asiakasta, joka on osoittanut kiinnostuksensa yrityksesi tuotteita tai palvelua kohtaan. Liidillä voidaan myös tarkoittaa jo olemassa olevan asiakkaan uutta tarvetta. (Huttunen, 2020.)

Liidit voivat olla, kuten edellisessä kappaleessa todetaan, nykyisten asiakkaiden uutta tarvetta tai kokonaan uusia asiakkaita. Organisaation rakenteesta riippuen uusasiakashankinta ja nykyisille asiakkaille myynti on joko erotettu toisistaan tai myyjä tekee molempia. Nykyisille asiakkaille myyminen perustuu hyvin pitkälti molemmin puoliseen luottamukseen ja asiakkaan tarpeiden tuntemiseen. Tällaista asiakassuhdetta tulisi pitää yllä olemalla säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen ja olemalla ajan tasalla siitä, mitä asiakasyrityksessä tapahtuu. (Hänti ym. 2016.)

Uusasiakashankinta on ostamisen kulttuurin muuttuessa ja tiedon ollessa kaikkien löydettävissä muuttunut haastavammaksi. Potentiaaliset asiakkaat ovat monesti jo myyjän kohdatessaan käyneet läpi osan prosessin vaiheista ja on saattanut rajata vaihtoehdot jo tiettyihin yrityksiin tai ratkaisuihin. Myyvälle yrityksellä tämä tarkoittaa kilpailutilanteeseen ajautumista ja asiakkaaseen vaikuttamisen mahdollisuudet pienenevät. Uusasiakashankinnassa olisikin tärkeää päästä potentiaalsiin asiakkaisiin kiinni jo ennen, kuin asiakas on tunnistanut tarpeensa ja aloittanut ostopäätösprosessin. (Hänti ym. 2016.)

Asiakastapaamista edeltävään vaiheeseen kuuluu olennaisesti tarjouksen laatiminen. Tarjous on myyjän laatima virallinen dokumentti, josta käy ilmi mm. ehdotettu ratkaisu, hinta, ehdot, projektin kuvaus tai suunnitelma sekä tarvittaessa referenssit. Mitä monimutkaisemmasta kokonaisuudesta on kysymys, sitä suositeltavampaa myyjän olisi käydä esittelemässä tarjous asiakkaalle henkilökohtaisesti ja käydä läpi tarjouksen sisältö ja ehdotetun ratkaisun hyödyt. Tämä mahdollistaa myös asiakkaan saavan vastaukset mahdollisiin kysymyksiinsä viiveettä. (Hänti ym. 2016.)

Valmistautuessaan asiakkaan kohtaamiseen tai myyntitapahtumaan muutenkin, myyjän tulisi sisäistää asiakasta ja hänen arvokasta aikaansa kohtaan tietynlainen kunnioitus. Nykypäivänä organisaatioiden tehostaessa jatkuvasti toimintaansa, tehdään työtä monesti maksimiteholla, jolloin aikaa toiminnoille on niukasti ja asiakas arvostaa omaa aikaansa. Asiakas on yritysten välisessä kaupassa yrityksen, mutta myös oman arvomaailmansa edustaja. Ammattitaitoinen ja asiakkaansa tunteva myyjä osaa hankkia kaiken tarpeellisen tiedon asiakkaasta ja hänen tarpeestaan jo etukäteen säästäen asiakkaansa aikaa. (Hänti ym. 2016.)

Jos asiakkaan aikaisempaan ostokäyttäytymiseen on mahdollista tutustua etukäteen, helpottaa se myyntiprosessin läpi viemistä, kun myyjä on perillä asiakkaan ja hänen organisaationsa toimintatavoista. Tämän mahdollistaa esimerkiksi nykyaikaiset asiakastietojärjestelmät, jotka mahdollistavat asiakkaan ja myyjä välisen kaupankäyntihistorian tarkastelun. Tämä korostuu varsinkin suuremmissa yrityksissä, joissa myyjä saattaa vaihtua tai myyntiä toteuttaa suurempi myyntiorganisaatio. Asiakkaat etsivät myös tietoa myyjäyrityksistä, jonka vuoksi on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että heidän tarvitsemansa tieto on helposti ja ymmärrettävästi saatavilla. (Hänti ym. 2016.)

Uusien asiakassuhteiden rakentaminen on Kasken ja Niemen (2021) mukaan kasvua tavoittelevan yrityksen keskeisimpiä haasteita. Kilpailijoista erottautuminen perustuu hyviin henkilösuhteisiin asiakkaan kanssa, varsinkin jos palvelun laatu ja hinta ovat lähes samat. Niemen (2021) mukaan täyttä luottamusta toiseen ihmiseen ei yleensä synny ensimmäisessä kohtaamisessa, vaan luottamus rakentuu ja kasvaa, kun osapuolet tulevat enemmän ja enemmän tutuiksi toisilleen. Luottamus on kaupallisissa suhteissa elinehto sille, että kauppaa tehdään. Asiakastapaamista edeltävässä vaiheessa pyritään rakentamaan alustavaa luottamusta, joka etenee myyjän ja ostaja tavatessa ensimmäistä kertaa. Asiakkaan luottamus määritellään uskoksi, että myyjä pitää lupauksensa ja palvelee asiakkaan pitkäaikaisia tavoitteita. Kun myyjä on saanut asiakkaan luottamuksen, avautuu asiakas helpommin oman organisaationsa tavoitteista ja haasteista.

### **Myyntineuvotteluvaihe**

Vuorovaikutuspsykologian tulisi olla vuorovaikutusammattilaisten, kuten myyjien perusoppia. Sen soveltaminen myyntitilanteisiin, varsinkin neuvotteluvaiheeseen, tulisi olla ammattimyyjän perustaitoja. (Parvinen, 2013.) Parvinen kirjoittaa myös laajasti vallan psykologiasta ja sen soveltamisesta vuorovaikutukseen myyntityössä. Hän pohjaa kirjoituksensa vuonna 1960 Frenchin ja Ravenin julkaisemaan jaotteluun vallankäytöstä henkilökohtaisissa suhteissa. Tässä vallankäyttö jaotellaan pakottamiseen, palkitsemiseen, viralliseen asemaan, esimerkillisyyteen/karismaan ja asiantuntemukseen perustuviin vallan muotoihin.

Pakottamiseen perustuvassa vallankäytössä ihmisiä kontrolloidaan pelolla ja uhkailulla. Tässä korostetaan myös tottelevaisuuden etuja ja varoittavia esimerkkejä. Myyntipsykologiaan sovellettuna mallissa riittää, että asiakas tiedostaa tai myyjä osoittaa pakottamiskyvyn, mutta siitä ääneen muistuttaminen ei ole järkevää. (Parvinen, 2013.)

Palkitsemiseen perustuvassa vallankäytössä puolestaan on erityisen tärkeää selvittää, mitä asiakas oikeasti haluaa. Tässä mallissa muistuttaminen tietyn toiminnon ja palkinnon välillä on myös hyvä tuoda esille. (Parvinen, 2013.)

Asemaan perustuva vallankäyttö perustuu johonkin viralliseen asemaan, joka herättää ihmisissä kunnioitusta tai jopa pelkoa. Esimerkkeinä esimerkiksi presidentti, paavi tai jonkin suuren yrityksen pääjohtaja, joissa instituutio tai asema tuo valtaa, eikä välttämättä niinkään henkilö itsessään. (Parvinen, 2013.)

Karismaattisuuteen ja esimerkillisyyteen perustuvassa vallankäytössä valta perustuu henkilöön itseensä. Ihmiset pitävät tällaisesta henkilöstä ja haluavat miellyttää häntä. Tyypillisesti ilmiötä voisi kuvailla esimerkiksi julkkisten ihannointina tai koulumaailmassa sen suosituimman oppilaan hännystelemisenä. Hyvä myyjä osaa luoda itselleen sellaista sosiaalista valtaa asiakkaitansa kohtaan, että asiakkaat haluavat miellyttää myyjää eivätkä halua kohdella tätä kaltoin siinä pelossa, että myyjä suosisikin muita asiakkaita tai jopa aiheuttaisi negatiivista mainetta hänet torjuneelle yritykselle omalla vaikutusvallallaan. (Parvinen, 2013.)

Asiantuntemukseen perustuva valta perustuu siihen, että asiantuntemus on yleisesti hyödyllistä. Asiakkaalle ei jää muita vaihtoehtoja, kuin uskoa asiantuntevaa myyjää, varsinkin jos hän ei pysty tai osaa itse selvittää asiaa. Asiantuntemukseen perustuva valta on siis henkilön tiedon tuomaa valtaa. Tämä voi perustua myös siihen, että henkilö tietää tai osaa jotain, mitä muut eivät tiedä tai osaa. Jos asiantunteva myyjä, varsinkin jos häntä kunnioitetaan yleisesti asiantuntijana, kertoo jotain, ostaja uskoo häntä. (Parvinen, 2013.)

Kasken ja Niemen (2021) esittelemän tutkimuksen mukaan on tärkeää orientoitua myyntitapaamisiin henkisesti ja tunnistaa sekä mukautua asiakkaan mieltymyksiin, tyyliin ja tunteisiin. Kuunteleminen, empaattisuus ja sanattomat ymmärryksen eleet, esim. nyökkäykset tai hymyily, nousivat tutkimuksessa esille tärkeinä tekijöinä myyntitapaamistilanteessa. Myyjän tulisi, varsinkin asiakassuhteiden alkuvaiheessa, keskittyä yhteistyötä ja luottamusta luoviin toimiin. On tärkeää reagoida asianmukaisesti asiakkaan huolenaiheisiin ja kysymyksiin, vaikka ne olisivat myyjälle itsestään selviä tai muuten vain vähemmän tärkeitä. Näin luodaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta mahdollista yhteistyötä ajatellen.

Hänti ym. (2016) jaottelevat myyntiasenteen kahteen kategoriaan: asiakaslähtöiseen myymiseen ja myyntisuuntaisesti toimivaan myyntiin. Näistä ensin mainittu tähtää asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja ongelmista auttamiseen ja niiden ratkaisemiseen. Myyjän asenne on kannustava ja ystävällinen ja tähtäin on pitkällä aikavälillä saavutettava asiakas-tyytyväisyys. Myyntisuuntaisesti toimiva myyjä puolestaan menee tuote ja sen ominaisuudet edellä ja asenne on saada myyntiä keinolla millä tahansa. Myyntityyliä kuvaa aggressiiviset ja toistuvat myyntipuheet. Tällä asenteella saadaan harvoin luotua pitkäaikaisia suhteita ja myyntityö on jatkuvaa uusien asiakkaiden hankintaa. Kaski ja Niemi (2021) yhtyvät Hänti ym. (2016) näkemykseen myyntityön suunnasta. Heidän mukaansa myyntityössä ei ole tänä päivänä keskeistä tietyn tuotteen hyvyys ja ominaisuudet, vaan asiakkaan ymmärtäminen ja tuotteen tai ratkaisun tuoman arvon realisoituminen asiakasta hyödyttäväksi.

Kaski ja Niemi (2021) vievät tämän ajatuksen askelta pidemmälle ja eriyttävät tästä kolme myyntiteoriaa: suhdemyynnin, arvomyynnin ja sopeutuvan myynnin teorial. Suhdemyynnissä korostuu asiakassuhteen ja myyntityön sosiaalinen puoli. Teoria kiteytyy asiakkaan luottamuksen saavuttamiseen ja arvoa tuottavan ratkaisun luominen, yhdessä asiakkaan kanssa. Arvomyynti puolestaan korostaa arvon tuottamista asiakkaalle. Teoria perustuu myyjän asiakkaalle esittämiin arvolupauksiin, jotka tuottaisivat asiakkaalle paremmin arvoa, kuin kilpailevat ratkaisut. Sopeutuvan myynnin teoriassa myyjän käyttäytymistä asiakastapaamisissa sovitetaan juuri kyseisen asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Tämän on tutkimuksissa todettu parantavan asiakasuskollisuutta, myyjän ja asiakkaan välistä empatiaa sekä luottamusta asiakkaan ja myyjän välillä.

Hyvä myyjä osaa viedä kaupan päätökseen neuvotteluvaiheen päätteeksi. Myyjän tehtävänä on ohjata kaupantekotilannetta siihen suuntaan, että asiakas kertoo, mitä mieltä hän on tarjotusta ratkaisusta ja onko hän aikeissa ostaa sen. Myyjän tulisi vakuuttaa asiakas siitä, että hänen tarjoamansa ratkaisu on ratkaisu asiakkaan tarpeeseen. Samalla on kuitenkin tärkeää, ettei asiakas koe myyjän painostavan häntä ennenaikaiseen päätökseen. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus siinä tilanteessa, kun ostajan organisaatio on lopulta valmis tekemään hankintapäätöksen. (Hänti ym. 2016.)

### **Jälkiseurantavaihe**

Hänti ym. (2016) esittelemässä myyjän myyntiprosessissa jälkiseurantavaiheeseen kuuluu asiakkaan jälkihoito ja lisämyynti. Tehtyään päätöksen tarjouksen hyväksymisestä asiakas tyypillisesti, tietoisesti tai tiedostamatta, hakee vahvistusta tekemälleen päätökselle. Myyjän roolina tässä vaiheessa on olla asiakkaan tukena ja pyrkiä vahvistamaan hänen tunnettaan siitä, että valittu ratkaisu oli oikea. Tavoitteena on muodostaa asiakkaaseen sellainen suhde, että myyjä voi pyytää häntä jatkossa suosittelijaksi, sillä oletuksella, että asiakas on

toteutuneeseen ratkaisuun tyytyväinen. Mikäli myyjäyrittäjä on tehnyt virheen tai asiakas on tehnyt reklamaation jostain muusta syystä, on ehdottoman tärkeää korjata asia mahdollisimman nopeasti. Tutkimusten mukaan pettynyt asiakas levittää sanaa helpommin ja useammalle, kuin tyytyväinen asiakas. (Hänti ym. 2016.)

Jälkihoidon rooli myyntiprosessissa on erilainen alasta riippuen. Jollain aloilla myyjäyrittäjien pyrkivät luomaan säännöllisesti uudelleen ostavan asiakassuhteen, joskus taas hankinta on sellainen, että asiakas tekee sen vain kerran elämässään, eikä asiakkaan sitouttaminen ole oleellista. Hyvään asiakaskokemukseen kuuluu se, ettei asiakasta unohdeta heti, kun projekti on suoritettu tai tavara on vaihtanut omistajaa. Jos kauppa on ollut onnistunut, asiakas mielellään keskusteleee tulevasta yhteistyöstä ja voi tehdä myyjän kanssa pitkänkin aikavälin suunnitelmia. (Trustmary team, 2022.)

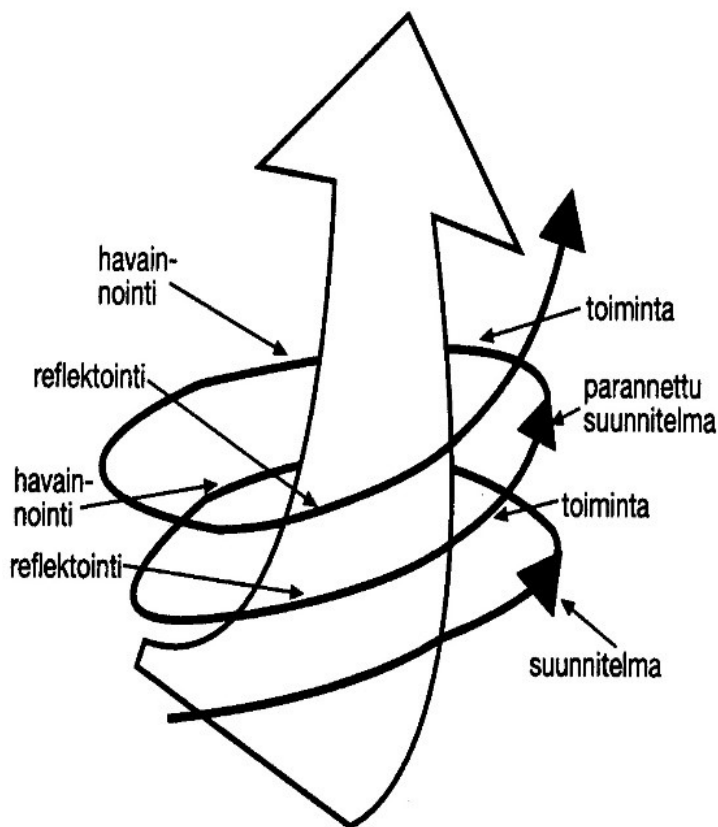
#### 4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jolla pyritään tutkimaan todellisuutta ja muuttamaan sitä (Jyrkämä). Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tieteellisen tutkimuksen menetelmää, jossa tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, 2021). Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmänä toimiva silloin, kun aiheen monimutkaisuus vaatii muuta, kuin kyllä tai ei -vastauksen tai kun tutkimuksen otoksen koko on syystä tai toisesta rajattu (Shuttleworth & Wilson, 2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla esimerkiksi keskusteluja, haastatteluja, havainnointipäiväkirjoja tai tekstejä (Juhila).

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin tutkimuksen tyypiksi, koska tutkimuksen aihe ja aineisto eivät olleet sellaisia, joita voisi koota yksinkertaiseen numeeriseen tai vastaavaan muotoon, josta voisi tehdä kvantitatiivista, eli määrällistä analyysiä. Toimintatutkimus valikoitui menetelmäksi aiheenvalinnan ja opinnäytetyön tyypin valinnan kautta. Käytännön toteutukseen päiväkirjamuotoinen aineiston keruu sopi hyvin ja toimintatutkimus puolestaan toimi tämän tyyppisen aineiston tutkimusmenetelmänä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin päiväkirjamuotoon aktiivista osallistuva havainnointi -menetelmää käyttäen. Osallistuvassa havainnoinnissa tarkasteltiin yrityksen myyntiprosessien ja henkilökohtaisen myynti- ja asiakastyön päivittäistä toimintaa omassa roolissani tulosvastuullisena pienen liiketoimintayksikön johtajana sekä tein havaintoja toimintaympäristön ja toimialan erityispiirteistä ja niiden mahdollisista vaikutuksista nykyisten prosessien muodos-  
tumiseen ja niiden kehittämismahdollisuuksiin.

Toimintatutkimuksen työkaluna sovellettiin Lewinin toimintatutkimuksen perusmallia (kuva 1). Tässä mallissa toimintatutkimus etenee spiraalinomaisena prosessina, jossa edetään sykleittäin suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion välillä. Reflektoinnin jälkeen suunnitelmaa muutetaan ja täsmennetään ja aloitetaan sykli alusta. (Jyrkämä.)



Kuva 1. Toimintatutkimuksen perusmalli (Jyrkämä)

Toimintatutkimuksen perusmallin prosessi lähtee liikkeelle siitä, että havaitaan, tunnustetaan tai kartoitetaan ongelma, johon halutaan ratkaisu tai muutosta. Tämän pohjalta tehdään tutkimus- ja muutossuunnitelma, jonka toteutumista havainnoidaan ja arvioidaan samalla reflektoiden suunnitelman etenemistä. Havaintojen ja arvioiden pohjalta suunnitelmaa muutetaan ja uudistettua suunnitelmaa toteutetaan, arvioidaan ja havainnoidaan edelleen jatkaen, kunnes tavoitteet on saavutettu tai niiden todetaan olevan saavuttamattomissa. (Jyrkämä.)



## 5 Nykytilanteen kuvaus

### 5.1 Oman työn kuvaus

Toimin omassa työtehtävässäni yrityksessä aluejohtajana. Käytännössä johdan yrityksen päivittäistä toimintaa tulosvastuullisesti vastaten suoraan yrityksen omistajille. Vastuualueisiin kuuluu mm. myynti, reskontra, hankinta ja työnjohdon valvonta. Toimin esimiehenä 11 henkilölle, joista 10 on tuottavassa työssä ja 1 työnjohdollisissa tehtävissä.

Työnantajayritykseni toimii vedeneristysalalla bitumikermiurakoitsijana. Bitumikermi ovat tyypillisesti tasakattojen, mutta myös muidenkin kattojen rakennetyyppien, katemateriaaleja. Puhekielessä monesti puhutaan huopakatoista. Yritys on kotimaisessa yksityisomistuksessa. Yrityksen asiakkaita ovat mm. taloyhtiöt, isännöitsijätoimistot, kiinteistöjen omistajat, teollisuus, julkinen sektori sekä rakennusliikkeet.

Suora kuluttajamyynä on hyvin vähäistä ja pääpaino on B2B-myyntissä, vaikkakin esimerkiksi taloyhtiöiden ja niiden hallituksien kanssa asiointi lähenteleekin enemmän B2C-, kuin B2B-myyntiä. B2B-myyntillä tarkoitetaan yritysten välillä tapahtuvaa kauppaa, eli yrityksen asiakas on toinen yritys. B2C-myyntillä puolestaan tarkoitetaan yritykseltä kuluttajalle tapahtuvaa kauppaa, eli yritys myy tuotetta tai palvelua suoraan kuluttaja-asiakkaalle. (Ite Wiki.) Yrityksen nykyinen myyntistrategia on hyvin perinteinen ja pohjaa vahvasti henkilökohtaiseen myyntiin ja avainasiakkuuksiin, unohtamatta uusasiakkaiden hankintaa.

### 5.2 Myyntiprosessien analyysi

Yrityksen nykyistä myyntiprosessia voisi kuvata hyvin perinteiseksi, henkilölähtöiseksi prosessiksi. Painotus on vahvasti henkilökohtaisessa myyntissä, eikä esimerkiksi konkreettisia, perinteiseksi markkinoinniksi mielletäviä toimia, kuten ilmoitusmainontaa tai muuta vastaavaa, tehdä juuri ollenkaan. Tähän vaikuttanee osaltaan se, että myynnin pääpaino on muualla, kuin kuluttajamyyntissä, eikä myyntiä tavoitella suurella volyymilla kuluttaja-asiakkaille.

Yrityksen sisäisissä myyntikoulutuksissa ja myynnin ohjauksessa painotetaan voimakkaasti kontaktoinnin ja aktiivisen läsnäolon merkitystä. Myynti on myös hyvin ratkaisukeskeistä: asiakkaalla on olemassa oleva tai lähitulevaisuudessa uhkaava ongelma, johon yritys tarjoaa ratkaisuja.

Yrityksen myyntiprosessin nykymuodossaan voi jäsenellä oman näkemykseni mukaan seuraavasti:

- Kontaktointi

- Tapaaminen, katselmus
- Tarjous- / kilpailutusvaihe
- Päätös -> tilaus ja toteutus
- Jälkihoito
- Seuraava yhteistyömahdollisuus.

Harvoin kuitenkaan edetään lineaarisesti prosessin ensimmäisestä kohdasta viimeiseen tai että prosessin jokainen vaihe käydään jokaisella kerralla läpi. On tyypillistä, että jossain kohteessa hypätään mukaan suoraan tarjousvaiheeseen, kun tilaaja on itse tiedostanut ongelmakohdan ja lähestyy tarjouspyynnöllä. Tosin näissäkin tapauksissa tyypillisesti prosessin aikaisemmat vaiheet on toteutettu jo aiemmin ja voidaan hypätä kontaktoinnin ja tapaamisen yli asiakkaan jo tuntiessa tai tietäessä yrityksen ja sen olemassaolon.

Myyntityön ytimessä yrityksessä keskitytään luomaan luotettavuutta, tunnettavuutta alalla, asiakastyytyväisyyttä sekä laadukkaita referenssejä. Tähtäimessä pitkäaikaiset asiakassuhteet. Ideaalitulanteessa yritys on se palveluntarjoaja, jolta työ tilataan ilman raakaa hintakilpailua. Yrityksen toiminnasta luodaan kannattavaa ja pitkäjänteisesti menestyvää edellä mainittujen asioiden avulla.

## 6 Tutkimushavainnot ja tulokset

### 6.1 Havainnot

Havainnointijakso muodostui lopulta 7 viikon mittaiseksi, koska havainnot alkoivat toistaa itseään, eikä mitään uutta ja merkittävää tullut esille. Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa 10 viikon havainnointijakso. Päivittäinen toiminta alkoi myös kevään tulon ja asennuskauden alkamisen myötä painottumaan enemmän projekti- ja työnjohdollisiin toimiin, joista ei tässä työssä ollut tarkoitus raportoida. Havainnoista kerättiin muistiinpanoja päiväkirjatyyliisesti ja havainnointijakson aikaisia tapahtumia peilattiin myös aiemmin tapahtuneisiin, kyseisiin projekteihin liittyviin tapahtumiin.

Havainnoinnissa toistuva teema oli asiakassuhteiden tärkeys ja luottamus yritykseen aiempien hyvien kokemusten ja referenssien kautta. Saimme useamman hyväksytyyn tarjouksen olemassa olevien suhteiden ja kokemusten joko suoralla tai epäsuoralla vaikutuksella. Varsinkin sellaisissa kohteissa, joissa asiakas ei välttämättä tiennyt täysin, mitä kohteessa tulisi tehdä, erotuimme kilpailijoista kokonaisvaltaisemmalla työselityksellä, vaikka olimmekin mahdollisesti kilpailijaa kalliimpi euromääräisesti arvioituna.

Hinnoittelun osalta tehdyissä havainnoissa tultiin valitettavan monesti siihen tulokseen, että halvin hinta ratkaisee. Tämä korostui varsinkin julkisissa, esim. kunnan tai kaupungin omistuksessa olevien yritysten hankintojen kilpailutuksissa, joissa ainoana pisteytysperusteena on lähes aina 100 % hinta. Tämä aiheutti paineita urakkalaskentaan ja tarjousten hinnoitteluun, kun mitään muuta neuvottelu- tai myyntimahdollisuutta, kuin hinta, ei ollut.

Havainnointijakson aikana oli myös useampi sellainen tarjousvaihe menossa, jossa taustatyö oli tehty jo ennen opinnäytetyöprosessin aloitusta. Hyvänä esimerkkinä voisin tuoda esille yli 300 000 €:n saneerauskohteen, joka saatiin pitkän prosessin jälkeen meidän toteutettavaksemme. Prosessi lähti liikkeelle paikallisen rakennusliikkeen yhteydenotosta meidän suuntaamme mahdollisesta aliurakoinnista kesällä 2022. Urakka jäi sinä vuonna toteutumatta, mutta heräsi alkuvuodesta 2023 uudelleen henkiin ja päästiin alkuperäisen tarjousvaiheen aktiivisuuden kautta tarjoamaan urakkaa suoraan tilaajalle. Käytännössä edellä mainittu aktiivisuus tarkoitti suoria henkilökohtaisia yhteydenottoja tilaajan konsulttiin, joka vastasi tarjouspyyntöjen lähettämisestä. Kyseinen konsulttitoimisto ei ollut meille ennestään tuttu, eikä edes lähtökohtaisesti toimi meidän toimialueellamme muuten, kuin kyseisen asiakkaan kohteessa.

Havainnointijakson aikana tuli poikkeuksellisen paljon yhteydenottoja kuluttaja-asiakkailta nettisivujemme yhteydenottolomakkeen kautta verrattuna tyypilliseen vastaavaan vuodenaikaan. Vaikka kyseessä ei olekaan tärkein asiakassegmenttimme, jopa pyrimme

pysymään suorasta kuluttajamyynnistä erossa, reagoitiin kaikkiin yhteydenottoihin kuitenkin asianmukaisesti. Yleensä asiakkaan reaktio, vaikka kieltäydyimme työstä, oli positiivinen ja asiakkaat kiittelivät suoraselkäisyydestä. Rungas yhteydenottojen määrä kertoo mielestäni siitä, että nettisivumme toimivat ja meidät löydetään hakukoneiden kautta orgaanisesti. Näistä yhteydenotoista muutamat olivat potentiaalisia meille järkeviä kohteita ja näiden osalta sovittiin jatkotoimista asiakkaan kanssa.

Luvussa 1.5 luetellut nykypäivän myyjän päätehtävät kuvastavat hyvin sitä, mitä yrityksessä myyntityössä tehdään. Hyvän asiakassuhteen rakentaminen oli suuressa roolissa havainnointijakson aikana syntyneissä kaupoissa. Myös jatkuva ja toimiva yhteistyö aiempien projektien pohjalta auttoi kauppohen syntymisessä. Arvonluontiprosessi kuvaa myös hyvin sitä, mitä yrityksessä tehdään ja miten myyntityössä toimitaan ja mihin se perustuu. Yrityksen omistajat ovat joskus palaverissa todenneet yrityksen olevan tietyllä tavalla omaisuudenhoitoyhtiö, eikä pelkkä urakoitsija. Tässäkin on jonkinlainen totuuden siemen, vaikka sen sanoisikin vain puoliksi tosissaan. Yritys tarjoaa ratkaisuja asiakkaan omaisuuden, tässä tapauksessa kiinteistön, arvon säilyttämiseksi.

Ratkaisumyynnin elementtejä oli yrityksen myyntityössä myös laajasti havaittavissa. Lähtökohta kun on kuitenkin aina asiakkaan tarve ongelmansa ratkaisemiseksi, tiedosti asiakas tässä vaiheessa ongelman tai ei. Kohteet ovat keskenään tyypillisesti monesti hyvinkin erilaisia ja ratkaisumyynnin ytimessä onkin juuri asiakkaan ongelman ratkaiseminen hänelle parhaalla tavalla myyjien asiantuntemuksen avulla. Myyntityöstä paistoiinkin havainnointijakson aikana läpi se, että myyntityötä ei tehdä ahneus tai voitto edellä, vaan asiakkaan tarve ratkaistaan ensisijaisesti ja luodaan kaikille toimiva ratkaisu niin taloudellisesti, kuin toteutuksellisesti. Yrityksen toiminnan lähtökohta on toki tuottaa voittoa, mutta ei pikavoittoja hakemalla.

Myyntiprosessi eteni pääpiirteittäin kohdassa 3.2 kuvatun, ennen havainnointijaksoa tehdyn lähtötilanneanalyysin mukaisesti. Prosessi ei kuitenkaan lähes koskaan ollut lineaarinen, vaan prosessissa saatettiin hypätä mukaan eri vaiheiden kohdalla. Tyypillisesti prosessi alkoi suoraan tarjousvaiheesta, varsinkin vanhojen asiakkaiden kohdalla. Toisaalta yhteydenotto asiakkaaseen, eli kontaktointi, ei monesti johtanut prosessissa etenemiseen, ainakaan sillä hetkellä, yleensä siitä syystä, että asiakkaalla ei ollut sellaisia ongelmia tai projekteja tiedossa, joissa yritys olisi voinut olla avuksi.

Havainnointijakson ajalle osui useampi urakkaneuvottelu. Neuvottelujen tyypit olivat monesti enemmänkin selonottoneuvottelujen tyyliä, eli asiakas halusi käydä yrityksen tekemän tarjouksen sisällön läpi. Tyypillisesti näihin neuvotteluihin pyydetään se yritys, jonka kanssa asiakas on lähtökohtaisesti päättänyt tehdä kaupat, mutta halutaan varmistua

tietyistä asioista. Havaintojen mukaan neuvottelut, joihin yritys oli kutsuttu, olivat harvoin sellaisia, että asiakas neuvottelisi useamman, kuin maksimissaan kahden yrityksen kanssa. Urakkaneuvottelut sujuivat hyvin ja yrityksen edustajan toiminta neuvottelutilanteissa oli asi-  
antuntevaa ja luontevaa. Asiakas sai vastaukset kysymyksiinsä ja muihin askarruttaviin asi-  
oihin.

Havainnointijakson aikana luvussa 4.2 kuvatun Lewinin toimintatutkimuksen perusmallin to-  
teuttaminen jäi loppujen lopuksi hieman taka-alalle ja syklissä ehdittiin kiertää yhden ker-  
roksen verran alkaen ongelmasta ja päättyen työn raportointiin. Tähän vaikutti todennäköi-  
sesti myös se, että prosessissa ei juuri tunnistettu kehityskohtia, joten suunnitelma ei vaa-  
tinut muutoksia tai parannuksia. Prosessi päättyi siis siihen, että työn tavoitteena ollut  
muutosta ei saavutettu tämän työn kontekstissa.

## 6.2 Tulokset

Yrityksen myyntiprosessi nykyisellään on havaintojen mukaan toimiva ja asiakassegmentin  
mukainen. Asiakaskontaktointi ja pitkät asiakassuhteet ovat suuressa roolissa, ja yrityksen  
toiminta asiakkaan näkökulmasta henkilöityy pienessä yrityksessä vahvasti toimihenkilöi-  
hin, eli tässä tapauksessa työn tekijään sekä yrityksen projektipäällikköön, siis henkilöihin,  
jotka myyntityötä tekevät ja toimivat asiakasrajapinnassa. Tätä on tärkeä vaalia ja rakentaa  
sitä kautta pysyvää luottamusta toimialueella. Myös yrityksen asentajilla on suuri rooli asia-  
kassuhteissa ja referensseissä, ja sitä kautta ovat myös osana myyntiprosessia, vaikka ei-  
vät sitä välttämättä tiedostakaan. He ovat yrityksen julkisivu työmaalla ja mitä työmaalla  
tapahtuu asiakkaan silmin, heijastuu se koko yritykseen niin hyvässä, kuin pahassakin.

Yrityksen asiakkuuksia on hyvin erityyppisiä ja on tärkeä tunnistaa eri asiakastyyppeiden koh-  
dalla heidän erityispiirteensä. Esimerkiksi taloyhtiön kanssa tehtävä kauppa alkaa monesti  
isännöitsijästä tai taloyhtiön palkkaamasta konsultista, mutta päätöksenteon vaiheessa ku-  
vioon tulee mukaan taloyhtiön hallitus, joka tyypillisesti koostuu henkilöistä, joille asia on  
vähintäänkin jollain tasolla vieras ja päätöksiä ohjaa tunteet, kun asiassa on oma omaisuus  
kyseessä osakkeenomistajan roolissa.

Suurimmat vaikuttavat tekijät taloyhtiöiden kanssa tehtävässä kaupankäynnissä havainto-  
jen mukaan ovat:

- hinta
- luotettavuus
- referenssit

- konsultin ja isännöitsijän suositukset ja mielipide.

Asiakkuuden näkökulmasta taloyhtiöiden kanssa tehtävää kauppaa on monitahoista; isännöitsijän ja konsultin kanssa asiakassuhde on monesti pitkäkestoinen, kun taas taloyhtiön hallituksen kanssa puolestaan yksittäinen vaihdantatapahtuma. Tällöin myyntiprosessia käydään läpi kahdella kaistalla, toista taloyhtiön hallituksen kanssa ja toista isännöitsijän ja/tai konsultin kanssa. Edellä mainituista tekijöistä referenssit ja aiemmat kokemukset sekä luottamus on suuressa roolissa isännöitsijän ja konsultin prosessissa ja taloyhtiön hallituksen kanssa puolestaan hinta, ja konsultin sekä isännöitsijän suositukset painavat vaakakupissa muita tekijöitä enemmän.

Mitä tulee muun muassa julkisten hankintojen käyttämiin ”halvin hinta ratkaisee” -perusteisiin kilpailutuksiin, ei havaintojen mukaan ole paljoa tehtävissä myyntiprosessin osalta. Tämänkaltaiset urakat on vain pyrittävä laskemaan mahdollisimman tarkasti ja kilpailuttamaan hankinnat mahdollisimman pitkälle, jotta urakka on mahdollista saada kannattavalla hinnalla.

Havaintojen mukaan yrityksen myyntityö on selvästi asiakas- ja ratkaisulähtöistä. Yrityksen myyntityön perimmäinen tarkoitus ei ole tehdä pikavoittoja, vaan rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja sitä kautta kannattavuutta. Tiedyt asiakastyypit reagoivat asioihin myös eri lailla, toisille tuote ja ratkaisu on tärkeää, kun taas toisille itse tuotteella tai sen ominaisuuksilla ei vaikuttanut olevan merkitystä, kunhan yritykseen ja sitä edustaviin henkilöihin luotetaan.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin saatiin osittain vastaukset. Yrityksen myyntiprosessi on havaintojen mukaan toimiva nykyisille asiakaskohderyhmille, eikä kehityskohtia itse prosessista löydetty. Yrityksen myyntiprosessissa toteutuu ne toimet, joita esimerkiksi Hänti ym. (2016) luettelevat. Myös Niemen & Vuoren (2021) määrittelemät luottamusta herättävät tekijät havaintojen mukaan toteutuvat yrityksen toiminnassa. Tästä kertoo esimerkiksi kalliimmalla hinnalla, mutta laajemmalla työselityksellä saadut kaupat, myyjään ja hänen näkemykseensä asiasta siis luotetaan. Kaikki kuitenkin juontaa juurensa alusta asti toimivaan myyntiprosessiin, kunhan sitä toteutetaan oikein.

Objektiivista vastausta siihen, että onko toimialan erityispiirteillä merkitystä myyntiprosessia luotaessa, ei saatu havainnointijakson aikana. Mahdolliset erityispiirteet korostuisivat ehkä enemmän markkinoinnin osa-aluetta tutkivassa työssä, mutta siihen ei tässä työssä keskitytty. Tietyt toistuvat teemat myyntityössä ja myyntiprosessissa liittyivät enemmänkin asiakaskohderyhmiin, tässä tapauksessa kuluttaja vs. yritysasiakas. Hänti ym. (2016) toteavatkin, että vaikka kauppaa tehdään yritysten välillä, on kyseessä kuitenkin lähes aina henkilöiden välinen vuorovaikutustilanne. Havainnointijakson aikana olikin tilanteita, joissa kuluttaja-asiakkaalle ei voitu suoraan olla avuksi hänen tarpeessaan, mutta asia hoidettiin silti hyvällä asiakaspalvelulla. Tämä voi mahdollisesti vaikuttaa kyseisen henkilön käsitykseen yrityksestä yleisesti ja henkilö voi olla työtehtävässään tulevaisuudessa yrityksen asiakkaan roolissa, jolloin aiemmin luotu hyvä vaikutus voi kantaa hedelmää.

Myyntiprosessin kehittämiskohdat ovat havaintojen mukaan prosessin toteuttamisen puolella. Myyntihenkilöt tulisi sitouttaa prosessiin sääntöläiseen toteuttamiseen, jolloin toimivaksi muodostunut prosessi toimisi tehokkaasti. Varsinkin jälkihoitovaiheessa ja sitä kautta pitkäaikaisten asiakkuuksien hoidossa on tehostamisen varaa. Kuten Trustmary team (2022) artikkelissaan kirjoittaa, asiakas ei saa kokea tulleen unohdetuksi heti projektin päätyttyä, vaan hyvän asiakaskokemuksen ja mahdollisen pitkäaikaisen tulevaisuuden asiakkuuden varmistamiseksi asiakkaan tulisi olla yhteydessä myös rahan vaihdettua omistajaa. Sama lainalaisuus pätee myös potentiaalsiin asiakkaisiin. Kaikessa korostuu myyjän aktiivisuus asiakasrajapinnassa, jolloin yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan, varsinkin jos kilpailevat yritykset ovat enemmän tai vähemmän myynti

Kuten Hänti ym. (2016) toteavat kirjassaan, yrityksen myyntiprosessi on harvoin lineaarinen. Tämä piti paikkaansa myös havainnointijakson aikana tapahtuneissa kauppatapahtumissa. Myyntiprosessi ei siis välttämättä etene liidistä asiakastapaamisen kautta myyntineuvotteluun ja kaupan toteutumiseen, vaan havainnointijakson aikana huomattiin, että monesti myyntiprosesseissa yleisesti toistuvia vaiheita ei läheskään aina käyty läpi

lineaarisesti ja vaiheita saatettiin ohittaa. Tämä kertoo sen, että myyntiprosessi ei voi olla liian kiveen hakattu, vaan sen tulee elää asiakkaan ostopäätösprosessin vaatimalla tavalla.

Edelliseen kappaleen kanssa yhdytään samalla Hänti ym. (2016) kirjoitukseen myyntiasenteista. Havainnot korostavat ja varmistavat ennakkoanalyysin yrityksen asiakaslähtöisestä myyntityöstä. Yrityksen myyntityössä tähdätään siis asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen, ongelmissa auttamiseen ja ratkaisun löytämiseen. Tällä tavoin voidaan saavuttaa pitkäjänteisesti tyytyväiset asiakkaat ja varmistaa yrityksen toiminnan jatkumo pitkäaikaisten asiakkuuksien myötä.



## 8 Reflektointi

Tutkimusaineistoa analysoidessa haasteeksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta muodostui se, että millä tavalla saisin tehtyä objektiivisia johtopäätöksiä havainnoista. Myös itse havainnointijakson aikana oli vaikea pysyä objektiivisena havaintoja kirjatessa, kun havainnointi kohdistui pääosin omaan työhöni. Toimintatutkimuksen perusmallin syklisen prosessin toteutuminen jäi myös laihaksi. Tämä johtunee osin objektiivisuuden vaikeudesta ja myös siitä, että tutkimusmenetelmää ei ollut aivan täysin sisäistetty havainnointijakson alkaessa. Tutkimuksen objektiivisuus onkin menetelmäkirjallisuuden mukaan yksi toimintatutkimuksen kritiikkiä saaneista kohdista.

Mitään uutta ja mullistavaa yrityksen myyntiprosessin kehittämiseksi työssä ei löydetty. Tämä vaatisi ehkä objektiivisempaa, prosessin ulkopuolisen henkilön, havaintoja. On myös mahdollista, että yrityksen myyntiprosessi on nykyisellään ja nykyisillä tavoitteilla ja kohde-ryhmillä riittävän hyvä, että muutoksia ei kannata tehdä pelkän muutoksen vuoksi.

Validiteetin näkökulmasta opinnäytetyön tutkimuksellisen puolen tuloksia olisi mielestäni voinut parantaa toteuttamalla tutkimus pidemmällä ajanjaksolla ja mahdollisesti erilaisella tutkimusmenetelmällä. Aihe olisi varmasti hyödyllinen monille vastaaville yrityksille, jotka toimivat sellaisilla aloilla, joissa markkinointi ei välttämättä ole tyypillistä oppikirjamaista markkinointia. Toimialaan suhteutetut myynti- ja markkinointitoimet ovat mielestäni edelleen erittäin tärkeät, eikä kaikkia aloja voi laittaa samalle viivalle eikä valaa samaan muottiin.

Toimivien lähteiden löytäminen oli hieman haastavaa. Suoranaisia myyntiprosessia käsitteleviä tieteellisiä julkaisuja löytyi heikosti ja aiheesta täytyi etsiä jonkin verran tietoa ”laatikon ulkopuolelta”. Myyntityötä käsittelevissä kirjoissa asiaa sivuttiin siellä täällä ja teoriapohjan laatimisessa pääsi soveltamaan monen tyyppistä lähdettä.

Jatkotutkimuksena mielenkiintoinen aihe olisi laajempi tutkimus rakennusalan myynti- ja markkinointityöstä. Alalla on omien kokemuksieni mukaan selvä sukupolven vaihdos menossa ja nyt eläköityvät johtoasemissa olevat henkilöt ovat eläneet hyvin erilaista aikaa myynnin ja markkinoinnin saralla, kuin mihin suuntaan maailma on siltä osin nykypäivänä menossa. Mikä vaikuttaa alan yritysten päätöstentekoon? Onko esim. sosiaalisella medialla vaikutusta suuntaan tai toiseen alalla tapahtuvaan päätöksentekoon? Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös se, että mitä markkinointi- ja myyntikanavia uudemman sukupolven päättäjät suosivat ja kokevat tehokkaimpina.

## Lähteet

Brontén, G. 2016. A brief history of modern sales methodologies for sales leaders. Membrain. Viitattu 4.2.2024. Saatavissa <https://www.membrain.com/blog/a-brief-history-of-modern-sales-methodologies-for-sales-leaders>

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

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Vainu. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Huttunen, K. 2020. Mikä on liidi? Zoner. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/liidi/>.

Ite Wiki. Mitä tarkoittaa B2B, B2C, B2M ja C2C? Digitalisoinnin opas. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <https://www.itewiki.fi/opas/mita-tarkoittaa-b2b-b2c-b2m-ja-c2c/>

Juhila, K. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Jyrkämä, J. Toimintatutkimus. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>.

Kaski, T. & Niemi, J. 2021. Hanat auki ja kauppa käymään! Teoksessa Niemi, J. & Vuori, J. (toim.) Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.

Kelwig, D. 2022. Solution selling definition and techniques: The complete guide. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa <https://www.zendesk.com/blog/solution-selling/>.

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

Niemi, J. & Vuori, J. 2021. Myyntivuorovaikutuksen tutkimuksen lähtökohtia. Teoksessa Niemi, J. & Vuori, J. (toim.) Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.

Niemi, J. 2021. Alustavan luottamuksen rakentaminen. Teoksessa Niemi, J. & Vuori, J. (toim.) Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Vastapaino.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Shuttleworth, M & Wilson, L. 2008. Qualitative research design. Explorable. Viitattu 27.5.2023. Saatavissa <https://explorable.com/qualitative-research-design>.

Trustmary team. 2022. Näillä jälkihoidon toimenpiteillä parannat asiakaskokemusta. Trustmary. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/nailla-jalkihoidon-toimenpiteilla-parannat-asiakaskokemusta/>.