



Ratkaisumyynnistä arvomyyntiin teknologiamyyntiyhtiössä

Haasteet, kokemukset ja tulokset

Lassi Viik

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2024

Tradenomi, YAMK
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tradenomi, YAMK
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

VIIK, LASSI:

Ratkaisumyyntistä arvomyyntiin teknologiamyyntiyhtiössä
Haasteet, kokemukset ja tulokset

YAMK Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Kesäkuu 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia arvomyyntimenetelmän yhdistämistä suuren teknologiayrityksen, Suomen myyntiryhmän nykyiseen myyntiprosessiin. Yhtiön myyntimenetelmänä on aiemmin yleisesti käytetty ratkaisumyyntiä, tai samaan aikaan sitä edeltäneitä tuotepainotteisempia myyntimenetelmiä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia arvomyyntimenetelmän omaksumista toimeksiantajan Suomen myyntiryhmässä. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tutkia uusien lähestymistapojen viemistä käytännön tasolle, sekä ensikokemusten ja haasteiden kirjaamista myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten.

Menetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin avoimista kysymyksistä muodostuneiden kahden eri kysymysrungon avulla. Tutkimukseen osallistui myyntiyhtiön teknisiä myyjiä ja markkinoinnin asiantuntijoita, sekä heidän valitsemansa asiakkaat. Tutkimukseen sisältyi myös myyntiedustajien sekä heidän asiakkaidensa välillä toteutetut, havainnollistavat arvomyyntimenetelmän koulutuksen oppeihin perustuneet asiakaskäynnit.

Tutkimustulokset osoittivat, mitä arvomyynti tuo lisää verrattuna ratkaisumyyntiin ja kuinka tutkittua menetelmää voidaan hyödyntää yrityksen myyntiprosessissa. Tutkija pystyi myös lisäksi osoittamaan, mihin käytännön asioihin yrityksessä olisi ennakkoidusti kiinnitettävä huomiota juuri tällä hetkellä ja lähitulevaisuudessa.

Asiasanat: arvomyynti, myyntiprosessi, asiakkaan ostoprosessi, B2B-myynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in International Sales and Sales Management

VIHK, LASSI:

From Solution Selling to Value-Based Selling in the Sales Company of Technology – Challenges, Experiences and Results

Master's thesis 79 pages, appendices 3 pages
June 2024

The aim was to investigate the integration of the value-based selling method with the current sales process of the Finnish sales group of a large technology company. In the past, the company's sales method has generally been solution sales, or at the same time some older and more product-focused sales methods.

The purpose was to investigate the adoption of value-based selling within the company's Finnish sales group. In addition the purpose was to investigate how to bring new approaches to the practical level and to record first-hand experiences and challenges for the future development of sales and marketing.

The study was qualitative in nature. The data were collected from the company's technical salespeople, marketing experts and their chosen customers through two different question frames consisting of open questions. The study also included the illustrative customer visits based on the principles of the value-based selling method between sales representatives and their customers.

The results showed what value-based selling adds compared to the previous solution selling and how the method can be utilized in the company's sales process. The researcher could also show which practical issues in this company should be paid attention to at the time of research and in the near future.

Key words: value-based selling, sales process, purchase process, B2B-sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja	8
1.2	Suomen myyntiyhtiön henkilöstö, resursointi ja seurantatyökalut	14
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	17
2.1	Laadullinen kehittämistutkimus	17
2.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	18
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	20
3.1	Arvomyynti	20
3.2	Strategiset ja taktiset tekijät	25
3.3	Ihmisten johtaminen ja muutosjohtaminen	30
3.4	Ajattelumallin muutos ja myyntiprosessi.....	36
4	TUTKIMUS	40
4.1	Arvomyyntikoulutuksen kertaaminen.....	40
4.2	Kysymysrungot ja osallistavat osuudet	48
5	TUTKIMUSTULOKSET	53
5.1	Arvomyynnin yhdistäminen osaksi myyntiprosessia.....	53
5.2	Arvomyynnin ensikokemukset ja haasteet käytännössä	62
6	POHDINTA	69
6.1	Arvomyynti toimeksiantajan myyntiprosessissa	69
6.2	Kehittämisehdotukset jatkotutkimuksiin.....	74
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	77
	Liite 1. Toimeksiantajan perusmyyntiprosessi.....	77
	Liite 2. Toimeksiantajan alustava verkkokaupan myyntiprosessi	78
	Liite 3. Verkkokauppa integroituna perusmyyntiprosessin rinnalle.....	79

ERITYISSANASTO

Asemointi	Tuoteasettelua valituille asiakkaille, tarpeiden mukaan
BI-ohjelmistot	Yleinen nimitys liiketoimintatiedon hallinnoimiselle
B2B-myynti	Malli, jossa yritys myy tuotteitaan toisille yrityksille
B2C-myynti	Malli, jossa yritys myy tuotteitaan kuluttajille
BPR-tuotteet	Toimeksiantajalla varastoitavat, listahintaiset tuotteet
CRM	Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja myös tarjousohjelma
ERP	Yleisesti käytetty nimitys toiminnanohjausjärjestelmille
Infor, M3	Toimeksiantajan käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä
Liidit	Markkinoinnilla saavutetut potentiaaliset asiakkaat
NPS	Yrityksen asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden mittari
Priorisointi	Asetetaan asioita ja tekemistä tärkeysjärjestykseen
Prospektit	Myyjien saavuttamat potentiaaliset, ostavat asiakkaat
Segmentti	Kohderyhmä, johon yrityksessä pääosin keskitytään
SWOT-analyysi	Nelikenttämenetelmä tilanteiden tunnistamiseen
QlikSense	Moderni BI-ohjelmisto, liiketoiminnan hallinnoimiseen
UBP	Arvomyyntin tapa, outside in-ajatusmalli, ostajan tarve
USP	Ratkaisumyyntin tapa, inside out-ajatusmalli, tuote

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia arvomyyntimenetelmän yhdistämistä suuren teknologiayrityksen, Suomen myyntiryhmän nykyiseen myyntiprosessiin. Yhtiön myyntimenetelmänä on aiemmin yleisesti käytetty ratkaisumyyntiä, tai samaan aikaan sitä edeltäneitä tuotepainotteisempia myyntimenetelmiä. Tarkoituksena on tutkia arvomyynnin omaksumista toimeksiantajan Suomen myyntiryhmässä. Lisäksi tarkoituksena on tutkia arvomyynnin tuomien uusien lähestymistapojen viemistä käytännön tasolle, tarkoittaen ensikokemusten ja haasteiden kirjaamista myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten. Tutkimuksen tekemistä tuetaan teoreettisella viitekehyksellä. Tutkija tutustuu pääosin vertaisarvioidun teorian kautta erilaisten myyntimenetelmien eroihin ja niihin tekijöihin, mitä tämä myyntimenetelmä tulee vaatimaan toimeksiantajan organisaatiolta. Teoreettisen viitekehyksen avulla tutkija pyrkii tunnistamaan ja vahvistamaan muutokseen johtavia syitä. Tutkija kerää teorialähteitä niin prosessien strategisista ja taktisista näkökulmista, kuin myös muutosjohtamisesta sekä tietoa liittyen ajatusmallin muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Menetelmänä työssä on laadullinen tutkimus.

Tutkija laatii osana opinnäytetyön tutkimusta kaksi kysymysrunkoa, ensimmäinen kysymysrunko koskee arvomyyntiä ja toinen kysymysrunko liittyy toimeksiantajan myyntiprosessiin. Tutkija pyrkii luomaan yrityksen koulutusmateriaalin ja teorian perusteella mahdollisimman avoimia sekä tehokkaita kysymyksiä. Arvomyyntiin liittyvät kysymykset lähetetään toimeksiantajan kolmelle tekniselle myyjälle ja kahdelle markkinoinnin asiantuntijalle, sekä heidän valitsemilleen asiakkaille. Tähän kyselyyn vastaa sekä osa yrityksen myyjistä ja markkinoinnista että myös valitut asiakkaat, jolloin myyntiedustajien olettamuksia ja asiakkaiden todellisia kokemuksia on mahdollista vertailla keskenään. Yhtiön myyntiprosessiin liittyviin kysymyksiin antaa toimeksiantajalta vastauksensa, aiempien viiden vastaajan lisäksi kaksi teknistä myyjää. Toimeksiantajan pyrkimys arvomyyntimenetelmän kautta on samalla kouluttaa yksittäisiä myyntiedustajia, sekä kehittää Suomen yhtiön myyntiprosessia. Joten tutkimukseen sisällytetään myyntiedustajien sekä heidän valitsemiensa asiakkaiden kesken toteutettavia asiakaskäyntejä, jotka perustuvat toimeksiantajan arvomyyntikoulutuksiin ja joilla pyritään käytännössä havainnollistamaan koulutuksissa opittuja arvomyyntiin liittyviä aihealueita.

Konsernin arvomyyntikoulutukset on järjestetty ja pidetty alkuvuodesta 2023. Suomen myyntiyhtiön myyntiprosessi on ollut tarkasteltavana pidempään, myös verkkokaupankin osalta. Verkkokauppa ei ole täysipainoisesti käytössä Suomen markkinoilla, mutta yritys on tutkinut alustaliiketoimintaa niissä maissa, joissa se on ollut käytössä. Tutkija on toiminut yhtiön arvomyyntikoulutuksissa kouluttajan roolissa, kouluttajia oli yhteensä neljä ja kaksi koulutuspäivää oli jaettuina eri osa-alueisiin. Muutoksessa eteneminen toteutetaan systemaattisesti, yksi myynnin asiantuntija ja asiakas kerrallaan. Arvomyynti viedään käytäntöön myyjien osalta aktiviteettien muodossa, toimenpiteet sovitaan ja näitä asioita myös seurataan. Arvomyynti johtaa toimeksiantajan tarjooman suuntaamisen ennalta sovituille ja tarkoin valituille asiakkaille, tarkoittaen että yrityksen tulisi pääosin keskittyä juuri näiden asiakkaiden auttamiseen. Myyntiedustajien tulisi keskittää ajanhallintansa yrityksessä yhdessä ennalta sovittujen asiakkuuksien palvelemiseen, jakaen asiantuntemustaan ja varmistaen asiakkaillensa ensiluokkaista asiakaspalvelua.

Arvomyynti on erittäin laaja aihe ja siihen liittyviä käytännön menetelmiä on myös paljon, joten opinnäytetyön rajauksen kannalta tutkija on pyrkinyt tuomaan esille asioita, joita konserni on esittänyt strategian myyntikäytöksen muutosmallissaan. Aluksi tärkeintä on saada henkilöstö omaksumaan yrityksen uusi toimintatapa. Yritys tulee jatkossa keskittymään vain kokonaisuuksiin, joihin sen on mahdollista sen omalla toiminnallaan vaikuttaa. Yritys pyrkii jatkossa auttamaan asiakkaitaan heidän liiketoimintansa haasteissa. Tutkimuksessa on kuvattuna Suomen yhtiön nykyinen myyntiprosessi, mutta viitteitä verkkokaupan tulevan toiminnan osalta on myös esitetty. Pohjana tutkimuksessa toimii yrityksen strategisen tahtotilan mukainen teoreettinen viitekehys, liittyen konsernin omaan koulutusmateriaaliin.

Tutkija on koulutukseltaan talotekniikan insinööri. Työkokemusta koulutustaan vastaavalla alalla, mutta teknisen myynnin puolella hänelle on kertynyt neljällä eri työnantajalla vuodesta 2006 lähtien. Opinnäytetyön toimeksiantajayhtiössä hän on työskennellyt vuodesta 2018 lähtien. Tutkijan toimenkuva oli opinnäytetyön alkuvaiheissa tekninen myyjä, mutta loppuvaiheessa toimenkuva on muuttunut myyntipäälliköksi. Tutkija on osa yrityksen Suomen myyntiyhtiön myyntiryhmää. Tutkijan toimenkuvaan sisältyy lisäksi myös jäähdytystuotteiden yhteyshenkilön rooli, Suomen yhtiön sekä kyseisen tuoteryhmän Euroopan tehtaiden välillä.

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana on maailman johtava korkealaatuisten ilmanvaihto-, lämmitys- ja jäähdytystuotteiden sekä -järjestelmien toimittaja. Yritys on palvellut asiakkaita 50 vuoden ajan, kestäväillä ja energiatehokkailla LVIS-tuotteilla sekä -ratkaisuilla. Missiona on luoda parempaa ilmaa, joka päivä maailmanlaajuisesti. Yritys on perustettu vuonna 1974, urauurtavana ajatuksena oli kehittää ja ottaa yleisesti alalla käyttöön, mahdollisimman yksinkertaistettuja keskipakokanavapuhaltimia pyöreään kanavaan. Tuotevalikoima on vuosien saatossa kasvanut merkittävästi kattamaan laajan valikoiman energiatehokkaita puhaltimia, ilmankäsittelylaitteita, ilmanjakotuotteita, ilmaverhotuotteita, suodattimia ja lämmitykseen tarkoitettuja tuotteita. Tuotteiden kehitystyössä on kiinnitetty huomiota laatuun, kestävyyteen ja helppoon tuotevalintaan, -asennukseen sekä -käytettävyyteen. Liiketoiminnan konseptina on kehittää, valmistaa sekä markkinoida erittäin korkealaatuisia mutta samalla mahdollisimman yksinkertaisia ja luotettavia ilmanvaihtotuotteita. Tämän toimintakonseptin myötä yrityksen tavoite on olla tehokkain, avuliain ja paras yhteistyökumppani asiakkaidensa keskuudessa, kun sisäilman laatuun liittyviä haasteita ratkotaan, ja talotekniset olosuhteet on saatava hallintaan. Konserni listautui Pohjoismaiseen pörssiin vuonna 2007, joka vaikuttaa osaltaan yhtiön kokonaiskasvutavoitteisiin. (Lähteenä on toimeksiantajan Intranet.)

Konsernin Suomen myyntiyhtiö on perustettu vuonna 1990, juuri nyt Suomessa toimii 20 työntekijää. Suomen yhtiön strategiapohja päivän tilannekuvauksineen, avainlukuineen ja organisaation resurssikuvauksineen sekä myös nelikenttineen, tehdään aina kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Kuitenkin tärkeimpiä avainlukuja ja organisaatiomuutoksia sekä karkeita ennusteita koskevat asiat, eli kuinka yhtiö pääsee konsernin asettamiin vuotuisiin kokonaistavoitteisiin, sekä mitä yritykseltä odotetaan, päivitetään vuosittain. Myyntistrategiassa myyntiryhmän vahvuudet ja heikkoudet, sekä mahdollisuudet ja uhat ovat listattuina nelikenttään SWOT-analyysin muodossa. Nelikentässä esiin tulleita asioita avataan tarkemmin ja yksittäisinä strategian suunnittelussa, osaksi tuotteiden ja hinnoittelun sekä myös järjestelmien osalta, mutta lisäksi osin asiakassegmenttien kautta. (Lähteenä on toimeksiantajan Intranet.) Strategian painotus liittyen asiakkaisiin ei ole yrityksellä ollut vielä pääprioriteetteja, mutta tulevaisuudessa arvomyyntimenetelmän ja sitä seuraavan muutoksen myötä, ajattelua on vietävä enemmän asiakaslähtöiseksi.

Suomen myyntiyhtiön perusmyyntiprosessi etenee käytännössä aina saman kaavan mukaan, erona voivat olla prosessiin sisältyvien projektien läpimenoaika, tai projektien eri vaiheissa myyjien käyttämä aika, näihin vaikuttavat yksittäisten projektien kokoluokka, ja kuinka varhaisessa vaiheessa markkinointi tai myynti on mukana suunnittelussa. Eniten aikaa vievissä projekteissa on usein kymmeniä varastotuotteita, ja useampi kuin viisi järjestelmäkokonaisuutta. Tämän tyyllisissä projekteissa on tietenkin pyrkimyksenä olla mukana jo suunnitteluvaiheessa, joko markkinointiosaston toimesta joka tuo näin myynnille myöhemmin liidejä tai sitten myynnin suorina prospektointeina. Kun yritys on mukana aikaisessa vaiheessa, avautuu sille mahdollisuus saada tärkeää tietoa liittyen hankkeisiin. Yritys saa tietoa usein rakennuttajan ja suunnittelutoimiston välisistä tarvekeskusteluista, jolloin yritys saa näin myös erittäin hyvän mahdollisuuden päästä vaikuttamaan tuotteiden ja palveluiden mitoituksiin, juurikin näiden tarvehaasteiden perusteella. Haasteina ovat energian tehokkuusasioiden ohella myös taloteknisten tuotteiden sijoittelut sekä järjestelmien haalausreitit paikoilleen, helpotetaan suunnittelijan työskentelyä. Yritys ei kuitenkaan valikoidu joka kerta suunnittelija-asiakkaiden projekteihin, sillä samoilla asiakkailta on muitakin laitetoimittajakontakteja jotka tarjoavat palveluaan. On muistettava, että suunnittelijat pitävät näin kiinni alansa teknisestä verkostostaan, jakavat usein jokaiselle yhteistyökumppanilleen jotain. Rakennusalalla on myös suunnittelutoimistoja jotka pyytävät mitoitusapua, mutta eivät määrittele suunniteltujen tuotteiden laatutasoa. Suunnittelija suoriutuu näin omassa työssään helpommin, mutta sitten kun urakoitsijat ehdottavat eri tason tuotteita, suunnittelijat eivät pysty pitämään kiinni aiemmista laitevalinnoistaan. Loppukäyttäjä on aina lopuksi maksaja, ja pahimmillaan he saavat suunniteltua huonompaa laatutasoa, mutta paremman tason hinnalla. Nämä on priorisoitava pois yrityksen päivittäisestä tekemisestä. On yrityksen tuotteet suunnitelmissa tai ei, niin urakkakilpailun yhteydessä urakoitsijoiden tarjouspyynnöt saapuvat usein joka tapauksessa. Sääntönä on, että aina kun yrityksen tuote on suunnitelmissa, niin se tarjotaan. Mikäli tuotteita ei ole suunnitelmissa, asiakirjat käydään tarkasti lävitse, sekä kartoitetaan tarjouskilpailussa mukana olevat urakoitsijat, ja tehdään päätös tarjouskilpaan osallistumisesta. Yritys siis priorisoi sopimattomat projektit pois päivittäisestä tekemisestä, tämä vapauttaa aikaa ja voimavaroja yritykselle tärkeämpiin projekteihin. Toimenpiteet kirjataan projektien seurantaohjelmaan, jotta kokonaistilannetta voidaan seurata. Kaupanteon sekä toimituksen jälkeen huolehditaan jälkimarkkinoinnista. Perusmyyntiprosessi on kuvattuna liitteessä 1.

Tutkija on toimeksiantajan pyynnöstä tuonut esille verkkokauppaliiketoiminnan, ja tähän liittyen hahmotelmansa uudistetusta myyntiprosessista, sekä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista verkkokaupassa. Tutkijan sekä toimeksiantajan keskusteluiden pohjalta verkkokauppa-ajatusta ja sen kehitystyötä ei voida täysin sivuuttaa arvomyyntimenetelmän aiheen käsittelystä, mutta verkkokaupan osuus rajataan pois tutkimuksen keskeisistä arvomyyntimenetelmän aihealueista.

Myyntiyhtiön verkkokaupan myyntiprosessi on myös alustavasti mietittynä. Useissa tutkimuksissa on tuotu ilmi, että asiakkaat yleisesti arvostavat nopeaa palvelua ja sitä on saatava silloin kun se parhaiten sopii, nimenomaan asiakkaan aikatauluihin. Osin tämän vuoksi tuotetietoa on saatavilla yrityksen verkkosivuilta, asiakas saa myyjiltä tarvittaessa apua tuotevalinnan varmistuksessa. Vallitseva komponenttipula on osoittanut yritykselle, että tuotteiden toimitusaikatiedon ja hinnan on oltava saatavilla kotisivuilta. Jatkumona, verkkokaupan ajatuksena on nopeuttaa asiakkaiden valinta- ja ostoprosesseja, mutta myös vapauttaa myyjien aikaa tilausten käsittelystä, osoitettujen kaupallisten aktiviteettien tehostamiseen. Verkkokauppaan on valittuina listahintaisia ja varastoitavia BPR-tuotteita (Basic Product Range), osalla tuotteista on varmuusvarasto tarkoittaen että toimitusaika pyritään minimoimaan. Yritys tulee pääsääntöisesti huomioimaan verkkokaupan alkuvaiheessa tiettyjä asiakasryhmiä, kuten jälleenmyynti- sekä huoltoliikkeitä, suuria sopimusasiakkaita, tukkuliikkeitä ja loppukäyttäjiä, sillä edellä mainittuja yhdistävät sopimusehtojen suoralaskutusluvut. B2B- ja B2C-asiakkaat voivat tilata verkkokaupasta tiettyyn summaan asti, jatkossa on toki päivitettävä ehtoja. Asiakas voi parhaimmillaan edetä tuotevalinta-, tarjous- ja ostoprosessin läpi täysin itsenäisesti, vaatii ensisijaista verkkokaupan käyttökoulutusta asiakkaille. Tieto asiakkaiden verkkokauppaostoista on myös siirryttävä CRM-järjestelmään, jotta yritys voi seurata verkkokaupan kulkua ja tarjota tarvittaessa lisäkoulutusta. Myynninjohto pääsee myös seuraamaan myyntitavoitteiden saavuttamista ja voi tarvittaessa tehdä muutoksia myyntiryhmän hallinnassa, lisääktiviteettien kautta. Yritykselle verkkokaupan päällimmäisenä haasteena ovat tukkuliikkeet, juuri tällä hetkellä Suomen myyntiyhtiön liikevaihdosta noin 15% muodostuu yhteistyöstä tukkuliikkeiden kanssa. Kaksi suurta tukkuliikettä varastoi yrityksen tuotteita ja logistiikka toimii. Verkkokauppa-ajattelun toteutus on vietävä lävitse, unohtamatta yhteistyötahoja. Verkkokaupan alustava myyntiprosessi on kuvattuna liitteessä 2.

Suomen myyntiyhtiön uudistettu myyntiprosessi yhdistää vanhan ja uuden. Jordanin & Vazzanan (2012) mukaan myyntiprosessit eivät välttämättä ole kaikille asiakkaille ja tuoteryhmille samanlaisia, yritykset sekä varsinkin yksittäiset myyjät tarvitsevat selkeät myyntiprosessit, jotta päästään tavoitteisiin. Tavoitteet määrittelevät aktiviteetit, apuna projektien seuranta järjestelmät jotka helpottavat myynninjohtoa yksittäisten myyjien prosessin ohjauksessa. (Jordan & Vazzana 2012, 151–185.) Suomen myyntiyhtiössä järjestelmätuotteille on myyntiprosessi, verkkokaupan prosessin on kuljettava jouhevasti perusmyyntiprosessin rinnalla. Fileniuksen (2015) mukaan verkkokauppa on suunniteltava ja sen on toimittava lähtökohtaisesti mobiilikäytön näkökulmasta, ja sitä on kehitettävä asiakkaiden kehitysehdotusten perusteella (Filenius 2015, OSA 3). Konsernissa on mietitty verkkokaupan toimivuutta mobiilikäytön näkökulmasta, sekä palaset alkavat olla paikoillaan ja ensimmäisiä koulutuksia on jo Suomessakin aloitettu suuremmille vuosisopimusasiakkaille, käyttöön liittyvää palautetta myös saatuna ja kerättynä. Verkkokauppatoimintoa on Suomen myyntiyhtiön kotisivuilta vielä suhteellisen hankala havaita, vaikka etusivulla näkyikin pienellä ostoskärryjen kuvake. Tämä on kuitenkin yritykseltä tietoinen valinta, sillä koulutusjärjestys käyttäjissä lähtee asiakkaista, joilla on suoralaskutuslupa. Kun asiakasryhmiä koulutetaan, yritys tulee ottamaan verkkokauppaa kotisivuilla enemmän näkyville. Tulevaisuudessa hyvin suuri osa myynnin kasvusta on konsernissa tarkoitus tehdä nimenomaan digitaalisessa ympäristössä, mutta aikaa kuluu ennen kuin Suomen myyntiyhtiö pääsee mittaamaan kävijämääriä, konversiota ja keskiostoja, mutta pohjatyö ja suunnitelma alkavat olemaan pääosin kunnossa. Yrityksessä on ajateltu, että kun otetaan huomioon kaikki tuoteryhmät sekä niihin liittyvät prosessit, tavoitteena on että asiakas näkisi toiminnan mahdollisimman selkeänä sekä helppokäyttöisenä kokonaisuudessaan. Edelliseen liittyvät tarvittavien tuotteiden löytäminen ja niihin tutustuminen, asiakaspalvelu erilaisissa myyntikanavissa, kaupan transaktiosta, luotettaviin sekä nopeisiin toimituksiin. Yhtiön kotisivujen visuaalisen toteutuksen kehittäminen ja päivittäminen tulevat esittämään myöhemmin suurta osaa, jotta rakennusalan ammattiosaajat löytäisivät helposti tarvitsemansa tiedon ja tuotteet.

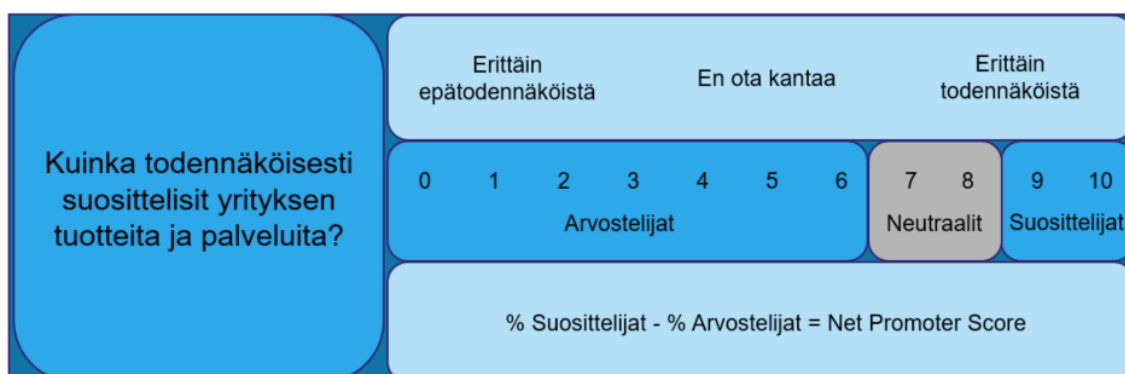
Kurvisen & Sepän (2016) mukaan, parhaimmillaan kaikkea saatua tietoa voidaan implementoida muihin myynnin prosesseihin, sekä kaikkea tietoa voidaan mitata reaaliaikaisesti (Kurvinen & Seppä 2016, 21–24). Yrityksessä on pyrkimyksenä siirtää listahintaisia tuotteita digitaaliseen myyntiprosessiin, näin toimintaa on

mahdollista kehittää samalla myös prosessien osalta, juurikin pilotoimalla tärkeitä asiakkuuksia verkkokauppaan. Samalla johtuen digitalisaatiosta, kun todellisena tavoitteena on jatkossa siirtyä arvomyyntimalliin, niin verkkokauppa vaatii yritystä ajattelemaan asiakasarvoa jatkuvasti jo tällä hetkellä. Strategian lisäksi, konserni päättää verkkokaupan sovellusalueista. Verkkokaupasta saadulla tiedolla on Suomenkin myyntiyhtiöllä mahdollisuus tukea tulevaisuudessa päätöksentekoa, mittaamista ja lisätä asiakasymmärrystä. Fileniuksen (2015) mukaan samalla on ymmärrettävä, myös monikanavaisuuden myyntihaasteet asiakaskohtaamisissa. Huolimatta siitä että osa tuoteryhmistä viedään lisäksi verkkokaupan puolelle, digitaaliseen myyntiprosessiinkin olisi sisällytettävä asiakaspalvelua, aivan kuten perinteisessä fyysisessä palveluprosessissa. (Filenius 2015, OSA 1.) Yrityksessä myyntiprosessin rinnalle tulee verkkokaupan prosessi, joten sekä asiakkaiden että henkilöstön kouluttaminen ja ajantasainen tieto palvelukanavissa on tärkeää. Yrityksen tavoitteena tuleekin yleisesti olla palvelukokemuksen saumattomuus, mutta samalla myös myynnin henkilöstön ajankäytön vapauttaminen enemmän asiakasrajapintaan, uudistettu myyntiprosessi on kuvattu alustavasti liitteessä 3.

Toimeksiantajan yhtenä tavoitteena tulevaisuudessa, olisi mitata verkkokaupan tuomaa asiakaskokemusta, ja sen digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan heti, kun Suomen yhtiö saa verkkokaupan täysipainoisesti toimintaan. Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemuksen suora mittaaminen on hankalaa, sillä kokemus on hetkeen liittyvä tunnetila. Mutta on kuitenkin tiedettävä millainen kokemus verkkokaupan käytöstä asiakkaille jää, ja tunnistettava missä asioissa voidaan kehittyä paremmaksi. Asiakaskokemus tulisi ymmärtää kokonaisuutena, tähän liittyvät kaikki verkkokaupasta eroavat muut yhteiset projektit ja prosessit. Tavoitteina tulee olla nykytilan- ja kehittämiskohteiden tunnistaminen, kehityksen osoittaminen verrattuna aiempaan, tieto kilpailijoista ja johdon päätöksentekoa tukeva työkalu, tulevista myyntiryhmän aktiviteeteista. (Filenius 2015, OSA 4.)

Asiakaskokemuksen mittaamisesta on olemassa useita eri malleja, joista tutkija esittelee toimeksiantajalle esimerkkinä yhden mittaustavan. Asiakaskokemuksen laadun arvioimisen mittaamisen menetelmänä, voisi aluksi käyttää työkalua Net Promoter Score (NPS), tämä perustuu yksinkertaiseen kysymykseen asiakkailta. Fileniuksen (2015) mukaan kysymys kuuluu seuraavasti ”Kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille”. Mittarilla verrataan

suosittelijoita, suhteessa asiakkaisiin jotka eivät suosittele kyseistä tuotetta tai palvelua. Oheisessa esimerkissä mittausasteikko olisi välillä 1-10, esitetyn kuvan 1 mukaisesti. Varsinaiseen analyysiin valitaan heikomman arvosanan vastaukset väliltä 1-6, ja suosittelijoiden vastaukset väliltä 9-10, tarkkuuden vuoksi väli 7-8 jätetään pois mittauksesta. Tämän jälkeen suosittelevien asiakkaiden määrästä vähennetään verkkokaupan arvostelijat, eli tuloksena lasketaan prosentuaalinen osuus kaikista vastanneista, mutta edellä määritellyssä skaalassa. Kun palvelua mitataan jo kehitysvaiheessa, saadaan hyvin kuva verkkokaupan toimivuudesta. Asiakkaiden kanssa voidaan keskustella puutteista, ja korjata nämä välittömästi. Käyttöä on jatkettava myös pitkäjänteisesti, jolloin nähdään asiakaskokemuksen kehittyminen. Mittauksesta saadun trendin mukaan nähdään muutosten vaikutus. Verkkokaupan menestystä voi verrata myös toimialan yleiseen tasoon, tilastojen perusteella joita ylläpitävät toimialaliitot. Menetelmässä on toki myös heikkouksia, kuten useimmissa malleissa yleensä. Haasteina eritasoisten asiakaskokemusten tunnistaminen asiointiprosessissa, ja mitkä prosessin vaiheet koetaan hyviksi tai huonoiksi, mittaustuloksesta tulee myös helposti negatiivinen kuva, mikäli arvioita ei anneta asteikon suurimpina numeroina. Toisaalta sujuvuuteenhan vertailussa tähdätäänkin, verkkokaupan ajatus kun nimenomaan on juuri toiminnallisuus. Yhteyteen voidaan liittää asiakaspalautteita sekä kyselyitä. Kehitysehdotukset on saatava sujuvaksi osaksi kaupan tuotekehitysprosessia. (Filenius 2015, OSA 4.)



Kuva 1. Asiakaskokemuksen laadun arvioimisen mittaamisen menetelmämalli, Net Promoter Score (NPS) esimerkkinä toimeksiantajalle. Asiakkaille esitetään kysymyksenä "Kuinka halukkaita he olisivat suositlemaan tuotetta tai palvelua muille asiakkaille?". NPS-mittarilla verrataan suhdetta suosittelijoiden sekä niiden välillä jotka eivät kyseistä palvelua suosittele. Tarkkuuden vuoksi väli 7-8 jätetään pois, vastausmääriä verrataan prosentuaalisesti. (muk. Filenius 2015, OSA 4.)

1.2 Suomen myyntiyhtiön henkilöstö, resursointi ja seurantatyökalut

Myyntiyhtiön henkilöstöön Suomessa kuuluu toimitusjohtaja, erikseen myynti- ja markkinointipäällikkö sekä jälkimarkkinointipäällikkö, kahdeksan teknistä myyjää, kaksi henkilöä teknisessä tuessa tai jälkimarkkinoinnissa, kaksi henkilöä talous- ja ostopuolella sekä kaksi työntekijää Suomen välivarastossa ja logistiikassa. Markkinointiryhmässä on markkinointipäällikön lisäksi asiakkuuspäällikkö, sekä myös markkinoinnin assistentti. Markkinointi pitää materiaalit ja laidasta laitaan erinäiset asiat, kuten kotisivujen kielelliset käännöstyöt ja tärkeät tuotepäivitykset ajantasalla. Markkinointiosaston tehtäviin sisältyy myös uutiskirjeet, sosiaalinen media sekä yrityksen blokit. Markkinointipäällikkö ja asiakkuuspäällikkö ovat keskenään sopineet yhtiön asiakkaiden hoitamisesta molempien osalta sopiviksi osa-alueiksi. Markkinointipäällikkö osallistuu kaikkeen markkinointiin liittyvään ja seuraa myös markkinointibudjettia. Asiakkuuspäällikkö on osa markkinointia ja toimenkuvaan sisältyy hieman suurempien urakoitsija-asiakkuuksien hoitaminen. Markkinointi- sekä asiakkuuspäälliköt osallistuvat molemmat tiiviisti suunnittelija-asiakkuuksien palvelemiseen, varsinkin kokonaisavun ja teknisten mitoitusten laatimisen kautta. Jälkimarkkinointipäällikkö osallistuu hyvin aktiivisesti myynnin päivittäiseen työhön erilaisten epäkohtien ja jälkimarkkinoinnin korjaustehtävien koordinoinnin osalta. Myyntipäällikön tehtäväkuvaan myyntiryhmän johtamisen ja myynnin kehittämisen lisäksi sisältyy myyntivastuu omasta myyntialueestaan. Myyntiyhtiön jokainen myyntiedustaja toimii yrityksessä perus myyntityön lisäksi konsernin laajan tuoterepertuaarin jonkin tietyn, erikseen sovitun tuoteryhmän yhteyshenkilönä. Suurin tästä saatava etu arjessa on haastavampien kysymysten kierto tehtaan suuntaan ja takaisin aina yhden henkilön kautta, tämä säästää kaikkien aikaa ja jokainen myyntiryhmän jäsen saa aina viimeisimmän tiedon yhdellä viestillä. Myyntiryhmän myyntiedustajista yksi myyjä toimii tukkuliikkeiden yhteyshenkilönä. Yrityksen kaikki myyntiedustajat palvelevat tukkuliikkeitä, mutta yhteyshenkilöksi nimetty edustaja päättää viime kädessä kuinka asiat tehdään tukkuliikkeiden suuntaan. Toimitusjohtajan tehtävänä on suuremmat linjavedot, vuosisopimukset sekä kaikki muut sopimuksiin liittyvät tehtävät. Toimitusjohtaja osallistaa myyntiryhmän jäseniä tarvittaessa, kuten vuosisopimusneuvotteluihin tukkuliikkeiden kanssa osallistuu esimerkiksi myös tukkuliikkeiden yhteyshenkilö. Toimitusjohtaja toimii päivittäisissä rutiineissa aina tarvittaessa koko henkilöstön tukena, varsinkin ongelmatilanteissa. (Lähteenä on toimeksiantajan Intranet.)

Konsernin kolme standardia ja arvoa ohjaavat kaikkien toimintaa arjen työssä. Nämä ovat priorisointi joka pitää sisällään henkilöstön kiinnipitämistä yrityksen strategiasta, oman päätöksentekokyvyn sekä oma-aloitteellisuuden. Toisena on yksinkertaistaminen joka sisältää systemaattisuuden. Aina kun mahdollista niin ratkaisut ja valinnat suorimman mahdollisen tien kautta, käyttämällä yrityksen standardisoituja tuotteita. Kolmantena on luottamus joka pitää sisällään yhteisen vastuun, luotettavat tuotteet ja selkeän viestinnän. Yrityksessä vallitsee lisäksi selkeät eettiset toimintaohjeet, eettisyyteen liittyviä verkkokoulutuksia yrityksessä järjestetään muutaman kerran vuodessa. (Lähteenä on toimeksiantajan Intranet.)

Myyntiyhtiön resursointi ja yhteistyö osastojen välillä on ensiarvoisen tärkeää, kun muutosjohtamisessa edetään kohti arvomyynnin toteuttamista käytännössä. Tutkija on osallistanut käytännössä vain osaa myyntiryhmän henkilöstöstä, mutta aiheeseen liittyvissä koulutuksissa ja oppien tuomisessa käytäntöön on yrityksen myyntihenkilöstö otettava huomioon kokonaisuudessaan. Suomen myyntiyhtiön henkilöstö koostuu siis tällä hetkellä 20 työntekijästä. Henkilöstöllä on yrityksen liiketoiminnan kautta samat yhteiset arvot, tulos tehdään yhdessä ja osastot on saatava tukemaan toisiaan. Jotta yritys onnistuisi murroksessa, osastojen välinen yhteistyö ja yrityksen tuki ovat näin avainasemassa. Myynnin johtamisessa kohti tavoitteita Heiskasen (2019) mukaan keskiössä tulisi aina olla asiakkaan kokema arvo, näin kokonaisuutta voidaan kutsua myös asiakaskokemuksen johtamiseksi. Älykäs myyntityön kehittäminen vähentää riskejä, jotka liittyvät liiketoimintaan. Analytiikan jatkuva hyödyntäminen selkeyttää, sekä paikantaa mahdollisuuksia yrityksen tuote- tai palveluportfolion kehittämiseen, jotta myyntiä nykyisille sekä tuleville asiakkaille saataisiin lisättyä. Kehittyneiden analyysijärjestelmien lisäksi, käytetään usein myös markkinoinnin automaation työkaluja. Mahdollisuutena on kohdentaa myyntityötä siten, että panostuksista myynti- ja markkinointityöhön saataisiin optimaalinen tuotto. Hyvinkin monikanavaisia myyntityön tapahtumia on mahdollista seurata sekä sitä kautta johtaa, käyttämällä graafisia ja visuaalisia raportteja luovia Dashboard-käyttöliittymäohjelmistoja. Yleisesti tavoitteiden ja prosessien kannalta olennaisia suorituskyvyn indikaattoreita olisi mahdollista seurata ohjelmien avulla hyvinkin vaivatta. Gupta & Zeithhamlin (2006) mukaan myyntiä, markkinointia ja asiakkuuksia tukeva analytiikka voi hyvinkin kohdentua asiakassuhteen laatua kuvaaviin mittareihin, tämä on älykästä kehittämistä ja sitä

kautta johtamista. Mittareina asiakasarvo sekä asiakkuuden arvo, asiakasosuus, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys. (Mäntyneva & Lampinen 2021, 151.)

BI (Business Intelligence) tarkoittaa Kaarlejärven & Salmisen (2018) mukaan yritysjohdon raportointityökalua, järjestelmistä kerätyn tiedon hyödyntämiseen ja esittämiseen myös visualisoimalla, sillä datasta ei ole iloa ellei kerättyä tietoa pystytä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. BI-raportointityökalun avulla datasta pystytään nostamaan esille kaikki olennainen tieto. Hyödynnetään siis kaikkea mahdollista relevanttia sisäistä ja ulkoista tietoa, esimerkiksi ERP- ja CRM-järjestelmistä tulevia myyntiennusteita, varastosaldoja tai tilauskantaa. BI-ratkaisu kattaa tarvittavat sovellukset, infrastruktuurin, muut työkalut ja parhaat käytännöt, jotka mahdollistavat pääsyn datan analysointiin siten, että suoritusta ja päätöksentekoa voidaan parantaa sekä myös optimoida. Täsmäytysprosessilla varmistetaan, että taloushallintoon siirtyvät tiedot ovat siirtyneet järjestelmien välillä oikein, eikä data ole matkalla muuttunut. Kokonaisuus voidaan täsmäyttää vertaamalla, liikevaihdon on täsmättävä kassajärjestelmän ja kirjanpidon välillä. Tyypillisesti BI-ratkaisulla automatisoidaan sellaiset työt, joissa on aikaisemmin tarvittu paljon manuaalista työtä. Talousohjausta sisäisellä raportoinnilla sekä analytiikalla. (Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018, 51, 79, 191, 198–203.)

Yrityksellä on käytössään tietojen analysointiin sekä raportointiin työkalu nimeltä Qlik Sense, joka kerää ja visualisoi kerättyä dataa eri tietojärjestelmistä. Käyttö painottuu myynnin eri osa-alueiden seurantaan, mutta ohjelmaa käytetään myös esimerkiksi päätösten, muutosten sekä kehitystyön strategisena työkaluna. Qlik Sense ei ole ainoastaan johtoryhmän työkalu, vaan myöskin myyjät seuraavat budjettejaan ohjelmasta, sillä ohjelma kerää lukuja arjesta keskitetysti esimerkiksi CRM-asiakastietorekisteristä. (Lähteenä on toimeksiantajan Intranet.) Aiemmin on mainittuna että koko henkilöstö Suomessa on osa myyntiryhmää, osastojen väliset rajat ovat kuitenkin selkeästi nähtävissä. Vaikka jokaisella organisaatiossa on omat tehtävänsä, keskinäistä kommunikaatiota tulisi osastojen välillä voida parantaa. Strateginen muutos kohti arvomyyntiajattelua, lähtee tekemällä asioita myyntiryhmän sisällä yhdessä sekä kehittämällä toimintaa ilman osastojen välisiä rajoja, järjestelmien yhdenmukainen täyttäminen on kaikille ensisijaisen tärkeää. Näin järjestelmistä saatua kokonaistietoa olisi myös mahdollista hyödyntää yhtiön päätöksenteossa, sekä markkinoinnissa ja myynnissä että myös strategiatyössä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Menetelmä on kvalitatiivinen, laadullinen kehittämistutkimus. Tutkimustyyppinä on tapaustutkimus, sekä aineistonkeruun perusmenetelminä on käytetty teoriaa, kyselyä ja haastateltujen vastauksiin liittyen havainnointia tutkimukseen. Työn pääteorialähteenä toimii yrityksen koulutuksen pohjana käytetty teos, managing B2B Sales 2025 – Value Based Selling and how to implement it. Metodina tutkija laati pääosin avoimista kysymyksistä muodostuneen kysymysrunгон, pohjana tutkija käytti myyntiyhtiön arvomyyntikoulutuksessa opittuja asioita. Kysymykset tutkija hyväksytti Suomen myyntiyhtiön toimitusjohtajalla, kysymysten muotoilut on sovitettu samalla mahdollisimman yksiselitteisiksi. Ajatuksena tutkijalla on ollut varmistaa että kysymykset ymmärrettäisiin kuten ne on mietitty ja pysyttäisiin asiayhteydessä, eli varmistettaisiin näin että vastaukset vastaisivat kysymysten sisältöä. Arvomyyntiin liittyvän kysymysrunгон, tutkija jakoi kaikille tutkimukseen osallistuneille myyntiryhmän jäsenille, jotka lähettivät ne edelleen tutkimukseen osallistuneille asiakkailleen. Lisäksi tutkija laati toisen kysymysrunгон, liittyen Suomen myyntiyhtiön myyntiprosessiin, joka jaettiin tutkimukseen osallistuneille myyntiedustajille, ja lisäksi myös kahdelle myyjälle. Näin toimeksiantajayritys sai samalla lisää tärkeää tietoa liittyen myyntiedustajien ajankohtaisiin ajatuksiin arvomyyntimallin ensivaikutuksista Suomen myyntiryhmän myyntiprosessissa. Osallistujilta pyydettiin suostumus tähän kehitystutkimukseen osallistumisesta.

2.1 Laadullinen kehittämistutkimus

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014) mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö alkaa hyvin usein organisaation kehittämishalusta, sekä tarpeesta saada aikaan muutoksia. Erityyppiset tutkimusmenetelmät teorian kautta mahdollistavat uusien ideoiden löytämisen, kun on puhe esimerkiksi palveluiden tuottamiseen liittyvistä käytännön haasteista tai tuotteista. Metodeja hyödyntämällä etsitään käytäntöön aiempia toimia parempia vaihtoehtoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2015) mukaan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ajatuksena on

että todellisuus on moninainen. Huomioitava kuitenkin että tutkimusta tehtäessä, todellisuutta ei voi hajottaa osiin täysin mielivaltaisesti. Tutkimustyö antaa myös mahdollisuuden löytää monen suuntaisia suhteita, sillä tutkimuksen edetessä tapahtumat muokkaavat toinen toistaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimusaihetta tutkimaan niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. Tutkijalla on oltava myös selkeät arvolähtökohdat, sillä hyvin pitkälle juuri arvot muovaavat ymmärrystämme tutkimiamme ilmiöitä kohtaan. Objektiivisuuden, toisin sanoen tutkimuksen täyden puolueettomuuden saavuttaminen, ei perinteisessä mielessä ole mahdollista, sillä tutkimuksen tekijä tietää aiheesta entuudestaan jotain, ja se mitä tutkimuskohteesta tiedetään yleisesti, yhtyvät hyvin saumattomasti toisiinsa. Saamme tutkimustulokseksi vain ehdollisia selvityksiä, liittyen tiettyyn aikaan ja paikkaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin paljastamaan tai löytämään tosiasioita, kuin vain todentamaan olemassa olevia joihinkin totuuksiin perustuvia väittämiä ja tapoja toimia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161.) Tutkimustyyppejä, eli strategioita on monia ja ne eroavat toisistaan sen mukaan mitä kulloinkin tarkastellaan, keskenään erilaisissa tyypeissä on usein kuitenkin aineistonkeruumenetelmien osalta yhteisiä piirteitä. Tässä yhteydessä voidaan puhua tutkimustyön aineistonkeruun perusmenetelmistä, sillä menetelmät ovat monissa lähestymistavoissa paljon käytettyjä ja tunnettuja. Nämä tutkimustyön sisältämät aineistonkeruun perusmenetelmät ovat teorian ja dokumenttien käyttö, kysely, haastattelu sekä havainnointi. Erilaiset tutkimustyyppit mahdollistavat eri tutkimusmenetelmien, ja eri tilanteissa kerättyjen aineistojen yhdistelyn. Aiheen tutkija voi teoria-aineiston keräämisen lisäksi, tehdä kohdehenkilöille kysely- tai haastattelurungon, ja näistä saatujen vastausten pohjalta tutkija pystyy lopulta tekemään havaintoja kirjattaviksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 191–192.)

2.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärven ym. (2015) mukaan tutkimuksien luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään, tästä syystä kaikkien tehtyjen tutkimusten luotettavuutta on arvioitava. Mittaustulosten toistettavuus esitetään tutkimuksen reliabiliteettinä, arvioidaan työn kykyä luoda tuloksia siten, että nämä eivät olisi sattumanvaraisia. Tutkimuksissa on tarkoitus mitata aina jotakin tiettyä asiaa, silloin kun puhutaan jonkin tietyn tutkimusmenetelmän kyvystä mitata juuri

tutkittavaa kohdetta tai kysymystä, tarkoitetaan tällä tutkimuksen validiteettia. Haasteena esimerkiksi kyselylomakkeissa on, kuinka vastaajat käsittävät heille esitetyt kysymykset. Vastaukset saadaan, mutta ovatko nämä valideja verrattuina tutkijan alkuperäiseen tutkimusajatukseen. Tuloksia ei myöskään voida pitää pätevinä tai tosina, jos niitä käsitellään tutkijan oman ajattelumallin mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, tutkijan mahdollisimman yksityiskohtainen sekä tarkka tutkimuksen toteuttamisen selostus kohentaa luotettavuutta. On kerrottava tutkimusaineiston tuottamisen olosuhteista sekä paikoista, kuten myös kyselyihin käytetystä ajasta ja mahdollisista häiriötekijöistä. Haastatteluissa tai kyselyissä myös mahdolliset virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi tästä tilanteesta, olisi myös selostettava tutkimuksessa auki. Luokittelujen tekeminen on hyvin keskeistä, kun laadullista aineistoa analysoidaan. Tutkimuksessa olisi kerrottava, miten kyseisiin luokitteluihin on päädytty. Tulosten tulkinnassa olisi kerrottava ja perusteltava, mihin tutkija päätelmänsä perustaa, punnitaan kykyä saattaa vastaukset myös teoreettisen tarkastelun tasolle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 231–233.)

Tutkijan käyttämä aineistonkeruun perusmenetelmä oli kysely, teoria, dokumentit ja myös tutkijan havainnointikyky. Validiteettiä heikentää varmasti menetelmien teoriassakin mainitut asiat, kuten käsittävätkö kaikki haastateltavat kyselyrunгон kysymykset, siten kuin ne on alunperin ajateltu. Validiteettia tutkija on pyrkinyt tukemaan, antamalla haastateltaville tukea, tutkija on antanut tilaisuuden kysyä täsmennyksiä kysymysrungosta. Havainnointiin ja tulosten kirjaamiseen liittyen, validiteettiä heikentää tutkijan omat arvot, aihealueesta on entuudestaan kertynyt omakohtaista tietoa. Validiteettia tutkija on tukenut aihealuetta erilaisista kulmista lähestyvällä teorialla ja dokumenteilla, tuloksia verrataan suhteessa teoriaan.

Reliabiliteettiä voi kysymysten tai haastattelutilanteen osalta heikentää osaltaan sama, haastateltavien ja kysymysten laatijan kysymysten sisällön käsitys, mutta vastaukset on saatu liittyen keskisuuren yhtiön todellisiin tilanteisiin. Taustalla on useiden myyjien ja vastaavasti myös heidän asiakkaidensa kokemukset, joten mittaustulokset ovat todennäköisesti ainakin osin toistettavissa. Reliabiliteettiä tukee tulosten yleistettävyyden osalta kerätty teoria, jonka perusteella vastauksia on tarkasteltu. Tosin kyselyyn osallistuneiden henkilöiden henkilökohtaiset asiat, kuten koulutus, työkokemus tai sen hetkinen tilanteeseen asennoituminen, voivat mahdollisesti heikentää sekä tutkimuksen tulosten reliabiliteettiä että validiteettiä.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

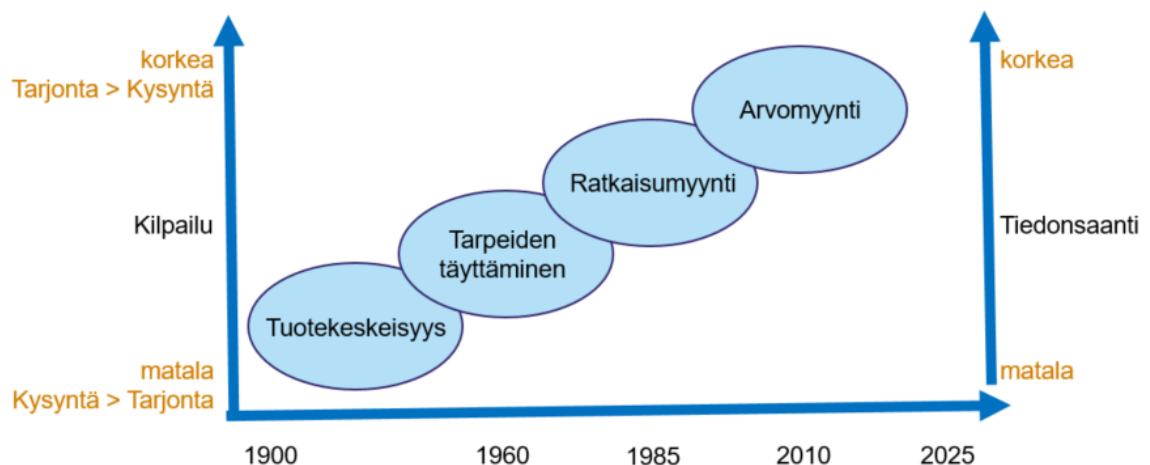
3.1 Arvomyynti

Carlsson, Larsson & Gejrotin (2019) mukaan kun asiakkaiden ostoprosesseissa keskitytään arvonluontiin, niin arvomyynti menetelmänä kannustaa tuotteiden- tai palvelujen tarjoajia ymmärtämään ja miettimään paremmin, kuinka aktiivisempi ja ennakoivampi myyntityö myyjän ennalta valittujen asiakkaiden suuntaan, tekisi kyseisistä asiakasryhmistä, heidän omassa toiminnassaan menestyksellisempiä. Samalla myyntiyhtiö rakentaa luottamusta asiakkaidensa silmissä, jolloin metodi vaikuttaisi tulevaisuudessa suoraan myyntituloksiin. Tarkoitetaan poisoppimista vanhoista ajatuksista, joissa pähkäillään kuinka myyntiorganisaatiossa myydään enemmän. Myyntiryhmässä on oltava käsitys asiakkaidensa liiketoiminta-alueista ja asiakkaiden asiakkaista, sen sijaan että keskitytään vain tarjoavan yrityksen omiin tuotteisiin tai ratkaisuihin. Johtuen pääosin digitalisaatiosta, asiakkaat kyllä löytävät tarvitsemansa tuotteet tai palvelut hankintaprosesseihinsa, tarvittaessa ilman myyjiltä saatavaa apua. Tämä onkin valtava haaste myyntiedustajille, sillä tahtotilana olisi toki päästä asiakkaan ostoprosessiin, mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tästä syystä olisi tärkeää analysoida asiakasryhmät ja räätälöidä juuri tietyn asiakkaan arvoihin perustuvat ratkaisut, nämä ratkaisut tulisi pystyä myös kohdistamaan päättävälle henkilölle. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13–14.) Tärkeää olisi ymmärtää, miltä kunkin asiakkaan ostopäätösprosessit näyttäivät. Ostopäätöksiin vaikuttaa nykyään yhä useampi henkilö, usein vieläpä samasta yrityksestä mutta eri osastoilta, joka tekee myynnistä vieläkin monitahoisempaa. Ostopäätöstä saattaa yksittäisessä projektissa olla tekemässä toimitusjohtaja, toisessa projektipäällikkö ja seuraavassa esimerkiksi asiakkuusjohtaja, kaikilla heillä on erilainen tavoitetaso ja käsitys mitä halutaan. Asiakasanalysointia on tehtävä yhdessä, myynnillä ja markkinoinnilla on oltava valittuna oikeanlainen esitys suunnattuna tietylle kuulijakunnalle. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 36.)

Carlsson ym. (2019) ja kuvion 1 mukaisen myyntimenetelmäkaavion mukaan, nykypäivänä yleisesti tunnetuista myyntimenetelmistä ensimmäistä kutsutaan tuotokeskeiseksi myynniksi, mainittu menetelmä rakentuu asiakkaan tarpeesta saada tarvitsemansa tuotetiedot myyntiedustajilta. Suurimman osan aikaa 1900-

luvulla asiakkaita oli kohtuuttoman paljon, mutta tuotteita oli niukasti yhdistettynä siihen, että asiakkailla oli rajoitettu pääsy tuotetietoihin. Myyntiryhmät keskittyivät asiakaskäynteihin joissa pidettiin tuote-esittelyitä, tarkoituksena oli argumentoida ja havainnollistaa tuotetietoa, käsitellä vastalauseita ja tehdä kauppa. Tavoite oli kuvata tuotteiden ominaisuuksia ja toimivuutta yleisellä tasolla, ei siis perustuen yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin. Koska asiakkaat olivat tiedonnälkäisiä ja tietoa saatiin vain myyjiltä, tämän tyyppinen inside-out myyntitekniikka toimi. Näin myyntiedustajat olivat myös tervetulleita vierailemaan, puhuvina tuoteluetteloina. Toisella myyntimenetelmällä täytettiin jo asiakkaiden tarpeita ja tämä tunnettiin myös yleisesti ammattimaisena myyntitaitona, tai strategisena myyntinä. Kuvattu menetelmämuutos tunnistettiin yleisesti 1960-luvulla. Muutokselle oli tarvetta pääasiassa siksi että markkinat olivat tuolloin jo hieman tasapainoisempia, eli kysyntä ja tarjonta alkoivat tasaantua. Kilpailu lisääntyi ja asiakkaiden kiinnostus eri toimittajien välisten erojen ymmärtämiseen kasvoi. Asiakkaat alkoivat myös vaatimaan, että myyntiryhmät alkaisivat keskittymään enemmän tai vähemmän juuri heidän ainutlaatuisiin tarpeisiinsa sekä ongelmiinsa. Lähtökohtana asiakas halusi tehdä oman tietoisien päätöksensä, ja myyjän tulisi ymmärtää mitä asiakas kulloinkin haluaa. Tämän lisäksi myyntiryhmiltä alettiin vaatia riittävää pätevyyttä selittää, kuinka tarjotut ratkaisut auttaisivat asiakasta juuri heidän tarpeissaan. Kolmantena myyntimenetelmänä muodostui ratkaisumyynti, metodi sai alkunsa 1980-luvulla ja levisi nopeasti yleisimmäksi sekä käytetyimmäksi myyntitavaksi. Ratkaisumyynti perustuu vuoropuheluun asiakkaan kanssa, asiakkaan tarpeiden analysointiin ja sitä kautta ongelmien tunnistamiseen sekä niiden analysointiin. Pyritään siis tunnistamaan asiakkaan mahdollinen vaiva, toisin sanoen ongelma tai epämukava tila, jota he pyrkivät kaikin tavoin välttämään ja johon asiakas hakee apua. Ongelman kuvauksen tai vaivan asteen perusteella, myyntiedustaja muotoilee ja esittää sopivan ratkaisun. Koska painopiste on jossakin vaivassa, menetelmää voisi yhtä helposti kutsua ongelmanratkaisumyynniksi. Tärkeintä on päästä asiakkaan kanssa yhteisymmärrykseen ongelmasta tai sen määritelmästä ja löytää siihen mahdollisimman hyvä ratkaisu. Ratkaisumyynti toimii parhaiten, kun asiakas ei ole tietoinen tarpeistaan tai niihin liittyvien seurausten laajuudesta. Metodia käytetään yleensä monimutkaisempiin tuotteisiin tai palveluihin, mutta sitä voidaan käyttää myös uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerauksessa. Menetelmän puutteina on havaittu, että asiakkaan prosessit eivät aina perustu vaivan olemassaoloon, ja että kaikki ongelmat eivät myöskään vaadi ratkaisua.

Näin päästään neljänteen menetelmään, arvomyynti otettiin käyttöön 2000-luvun alussa. Kilpailun kehittyessä siten että kysyntää oli markkinoilla vähemmän kuin tarjontaa ja samanaikaisesti kaiken tiedon saatavuus lisääntyi räjähdysmäisesti, muodostui myyntiryhmille uusi ja vaativampi liiketoimintatilanne. Asiakkaat eivät olleetkaan enää kiinnostuneita tapaamaan katalogimyyntiedustajia, sillä myyjän tuoma viesti oli todennäköisesti jo tiedossa. Ratkaisumyymälääkään ei välttämättä enää tarvittu, sillä ratkaisumyynti keskittyy asiakkaan ongelmiin ja on tehokasta niin kauan kuin myyjällä on tiedon suhteen ylivoima. Arvopohjaisessa myynnissä puolestaan on kyse asiakkaan liiketoiminnan tilanteen täydellisestä tuntemisesta, ja heidän kohtaamiensa ongelmien tai haasteiden ymmärtämisestä. Tällä tavalla myyntiedustaja voi luoda selkeää arvoa, sekä toimituksissa että tapaamisessa asiakkaan kanssa. Enää ei riitä että myyntiedustaja on tuotteidensa asiantuntija, vaan myyjän tulee myös olla hyvin perillä asiakkaansa toimialasta sekä heidän kohtaamista ongelmista ja haasteista. Myyntiedustajan olennaisena tavoitteena on auttaa varmistamaan asiakkaan menestys, ja arvopohjainen myynti edellyttää enemmän vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Eri laskentamenetelmillä voidaan esimerkiksi osoittaa että vaikka tuotteen hankintahinta on kilpailijoita korkeampi, niin kokonaiskustannus on pienempi. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 16–19.)



KUVIO 1. Myyntimenetelmien kehitys 1900-luvulta tähän päivään ja muutokseen liittyvät syy ja seuraussuhteet. Puhtaasti tuotokeskeisestä myynnistä on siirrytty kysynnän ja tarjonnan tasaantuessa tarpeiden täyttämiseen, tästä jalostettuna ongelmien tunnistamiseen ja niiden ratkaisemiseen johtavaan ratkaisumyyntiin. Vaativamman liiketoimintatilanteen johdosta siirtyminen arvomyyntiin, pyritään auttamaan asiakas menestykseen. (muk. Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 17.)

Töytärin, Thomasin, Parvisen, Ollilan & Rosendahlin (2011) mukaan keskeisenä asiana yritykselle olisi löytää arvomyynnin lähestymistapaan sopivia asiakkaita. Kun tarjouksen todellinen arvo on ostajan puolesta aliarvioitu, tai kokonaan jopa alustavasti tuntematon, arvopohjainen tarjonta on kaikkein houkuttelevinta. Tämä koskee erityisesti täysin uusia, innovatiivisia tarjouksia sekä tuotteita ja palveluita sisältäviä ratkaisuja, joiden arvon hahmottaminen asiakkaalle on haastavaa. Ei voida liikaa korostaa kuinka tärkeää on, että myyjä tuntee asiakkaansa ja hänen liiketoimintansa arvomyynnin lähestymistavassa. Myyntiyhtiön on ymmärrettävä tarkasti sekä asiakkaiden, että asiakkaiden liiketoiminnan keskeiset tekijät sekä haasteet. Asiakaslähtöisyys ja monimutkaisempi tarjonta sekä siihen siirtyminen edellyttävät, että arvomyynti ja arvon arviointi kulkevat käsi kädessä. Yrityksen kaikki toiminta palvelee asiakasta ja hänen tavoitteitaan, ei pelkästään myynti- ja markkinointitoiminnot. Kun edelliset asiat on avattu myyntiedustajille, myyjien on ymmärrettävä asiakkaan liiketoiminta, jotta he voivat pohtia miten myyntiyhtiön oma tarjooma on asemoitunut suhteessa asiakkaan toimintaan. Liiketoiminnan luomiseksi tarjonta on asemoitava siten että sillä on merkittävä positiivinen vaikutus, joko asiakkaan liiketoimintaan sinänsä tai asiakkaan kykyyn palvella paremmin omia asiakkaitaan. Tästä johtuen myyjä voi huomata tarpeen kehittää uusia ratkaisuja vastatakseen haasteisiin, tai kehittää olemassa olevaa ratkaisua edelleen, tai sitten pohtia missä vaiheissa tarjonta luo arvoa ja missä ovat suurimmat arvonalähteet. Koska asiakas arvioi arvoa suhteessa seuraavaksi parhaimpaan tarjoukseen, myyjän tulisi arvioida myös kilpailevien vaihtoehtojen suorituskykyä. Tutkimuksissa on havaittu että perinteiset myyjät eivät omaa arvomyynnin toteuttamiseen edellyttäviä myyntitaitoja, monet tavarantoimittajat ovat yleisesti sitä mieltä, että he eivät pystyisi vielä arvomyyntiin. Arvomyynti ja sitä edeltänyt ratkaisumyynti poikkeavat jyrkästi perinteisestä myyntityöstä. Usein myyntipäälliköille jää epäselväksi, mitä he tarvitsevat myyjiltään ja miten myyntiä ohjataan. Arvomyynti vaatii myös konsultatiivisia ja laskennallisia valmiuksia, joita on harvoin perinteisillä tuotemyyjillä. Myyntihenkilöstöä arvomyyntiin onkin siten vaikeampi kouluttaa sekä ylläpitää. Arvojen johtamiseen, asiakaslähtöisyyteen ja ratkaisukeskeiseen tarjontaan siirtyvän organisaation, on aktiivisesti muokattava myyntiedustajiaan vastaamaan uusiin vaatimuksiin. Asiakkaan arvon arviointi on tehtävä yhteistyössä asiakkaan kanssa, jotta arvoanalyysi olisi mahdollista tehdä. Yhteisten tavoitteiden asettaminen arvoanalyysille, edellyttää tiivistä yhteistyötä myyntiedustajan ja asiakkaan kesken. Tämä sitoo molemmat osapuolet arvon

luomiseen, sekä antaa toimittajalle arvion asiakkaan odottamasta vaikutuksesta. Tutkimukset ovat osoittaneet että arvon laskenta asiakkaille ei ole ainoa tekijä, käytännön ongelmat arvomyynnissä rakentuvat enemmänkin myyntiprosessin organisoimisen ja toteuttamisen ympärille. Neuvotteluvaiheessa tarjouksen edut tulee analysoida ja muuttaa tarjoukseksi. Tarjonta on tärkeää hinnoitella niin että se on perusteltua, sen asiakkaalle luoman arvon perusteella. Myös toteutunut todellinen arvo on dokumentoitava asiakkaalle, osoitetaan näin myyntiedustajan osalta sitoutumista asiakassuhteeseen. Arvon ja etujen esittäminen mahdollistaa myös vertailtavien tapausten ja tilanteiden luomisen, käytettäväksi myöhemmissä myyntitilanteissa. Myynnin kehityksen suhteen referenssit myyntitilanteista sekä prosesseista ovat arvokkaita, varsinkin silloin kun arvolaskelmien uskottavuus on todettu heikoksi. (Töytäri, Thomas, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493–502.)

Carlsson ym. (2019) mukaan myynnin ohjaaminen tulee keskittymään enemmän tulevaisuudessa uusasiakashankintaan. Arvomyyntimallissa tämä tarkoittaa että myyntiryhmät tulevat käyttämään enemmän aikaa, saadakseen mahdollisimman hyvän kuvan asiakkaidensa kokonaistilanteesta ja läksyt on tehtävä mahdollisesti ennen kuin asiakas tullaan kontaktoimaan. Ero on monin paikoin suuri verrattuna tilanteeseen jossa myyntihenkilöillä on selkeät tavoitteet, mutta aika kuluu vain vanhojen asiakkuuksien puolustamiseen. Vanhemmilla, aiemmilla asiakkuuksilla on hyvin usein korkeammat vaatimukset palvelun tasosta. Näiden asiakkuuksien ohjaus osin itsepalveluun ja digitaalisten valintojen puoleen, vapauttaa myyjien aikaa asiakasrajapintaan. Aikaa tulisi projektien alussa käyttää yhdessä eri osastojen välillä erilaisten asiakaskohtaamisten suunnitteluun, ja tästä johtaviin laadukkaisiin asiakastapaamisiin. Asiakkaiden ostoprosesseihin tulisi näin pyrkiä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta asiakkaiden haasteiden ratkaisussa tuotetaan lisäarvoa, pelkän hinnan sijasta. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13.)

Rubanovitschin (2018) mukaan arvomyynnin tavoite on parantaa asiakkaiden prosesseja ja sitä kautta kasvattaa asiakkaan tulosta. Kun myynnissä haetaan asiakaslähtöisyyttä niin arvoa tuotetaan ennen kaikkea myyjän asiantuntijuudella, eikä itsessään tuotteilla tai palveluilla. Asiakkaat eivät siis ole vain myyntikohteita, vaan enemmänkin kumppanuussuhteita. Arvomyynnissä myyntiryhmän tärkein tehtävä olisi valitun asiakkaan auttaminen, jolloin myyntiedustajat panostaisivat ohjelmista saatavan tiedon avulla asiakaskohtaamisten valmisteluihin ja hyvään,

sekä mahdollisimman laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Myyntiyhtiöissä joissa arvomyynnin ydinajatuksella on sisäistetty erinomaisesti, korostuu systemaattinen ja analyyttikkään perustuva tavoitteellinen kehittämistyö. Monet tutkimukset myös osoittavat, että arvomyynnin menetelmiä hyödyntävät yritykset olisivat monessa suhteessa edellä muita markkinoilla toimivia yrityksiä. (Rubanovitsch 2018, 155.)

3.2 Strategiset ja taktiset tekijät

Terhon, Eggertin, Haasin & Ulagan (2015) mukaan erilaisten myyntimenetelmien saatavuus vahvistaa myyjien asiakaslähtöisyyden sekä myynnin suorituskyvyn välistä yhteyttä. Myyntiedustajan asiakaslähtöisyyttä on erittäin yleisesti pidetty edellytyksenä onnistuneelle myyntityölle, mutta useammat tutkimushavainnot kuitenkin osoittavat että myyntimenetelmillä olisikin tässä keskeisempi rooli. Tarkasti tiettyyn tilanteeseen valittu myyntimenetelmä auttaa myyjää muuttamaan heidän asiakaslähtöisyytensä konkreettiseksi ja tehokkaaksi, asiakaskohtaiseksi myynnin lähestymistavaksi. Tämän perusteella myyntijohtajien ei tulisi keskittyä vain myyntiedustajiensa asiakaslähtöiseen lähestymistapaan, vaan enemmänkin asianmukaisten myyntimallien suunnitteluun. Tämä voisi mahdollistaa sen, että valmiiksi asiakaslähtöisestä myyntihenkilöstöstä olisi mahdollista saada irti paras mahdollinen tuotto yritykselle. Arvomyynti on yritysmarkkinoilla toivottu ja tärkeä myyntimenetelmä. Sen lisäksi, että arvomyynti ei liity myyjän suorituskyvyn, se myös tukee yrityksiä hyödyntämään myyntistrategiaansa. Arvomyynti auttaa jo ennestään asiakaslähtöisiä myyntiedustajia muuttamaan asiakaslähtöisyytensä tehokkaasti suoritustuloksiksi. Saavuttaakseen edelliset tavoitteet, myyjien tulisi saada koulutusta parantaakseen kykyjään arvomyyntimenetelmällä. Arvomyynti sisältää kolme keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, arvolupauksen laatiminen ja selkeä asiakasarvosta viestiminen. Myyntiyhtiöiden koulutukset tulisikin suunnitella edellisten kolmen ulottuvuuden ympärille, niiden käsitteellistämisen pohjalta. Arvomyynti ei ole kuitenkaan sopiva myyntitapa kaikentyyppisille asiakkaille tai myyntitilanteille ja arvomyynnin käytön tulisi keskittyä potentiaaliin asiakkaisiin. Arvomyynnissä myyjien kohdistama ajallinen panostus ja vaiva on huomattavaa. Tästä johtuen menetelmän käyttöä olisi pyrittävä kohdistamaan vain tilanteisiin, joissa asiakkaan liiketoimintamallin syvälliseen ymmärtämiseen käytetty aika olisi kaikin puolin kannattavaa. Tämän

saavuttamiseksi yritysten tulisi panostaa asiakkaidensa priorisointiin, joka onkin keskeinen edellytys siihen että myyjät voivat omaksua arvomyynnin tehokkaasti. Menetelmä vaatii markkinoiden segmentointia, tutkimuksen mukaan kolmesta tutkitusta myyntistrategian ulottuvuudesta segmentointi oli ainoa jolla oli suora vaikutus sekä markkinoihin että myyjien suorituskykyyn. Vaikka segmentointi on markkinointiteorian peruskäsite, monet myyntiyhtiöt luottavat edelleen yleisiin luokitteluihin jotka liittyvät vain löyhästi asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin sekä ostotottumuksiin. Havainnot osoittavat, että tämä myyntistrategia on markkinoilla kilpailuedun lähde ja että myyntistrategiaan tehtävien investointien pitäisi maksaa siihen sijoittaville yrityksille itsensä takaisin. Vaikka arvomyynnillä näyttää olevan vaatimatonta vaikutusta suoraan yksittäisen myyjän suoritukseen, sillä on elintärkeä rooli myyntiyhtiöissä. Tämä johtuen siitä, että arvomyynti vaikuttaa myös myyjien suoritukseen välillisesti, edistämällä myyjien tehokasta myyntiä sekä auttamalla myyjiä tehostamaan myyntityötään. (Terho, Eggert, Haas & Ulaga 2015, 12–21.)

Kurvisen ym. (2016) mukaan muutosta arvomyyntipohjaiseksi organisaatioksi ei luoda hetkessä. Matkaa on taitettava järjestelmällisesti kunnes koko henkilöstö on omaksunut arvomyyntimenetelmällä uudistetut toimintatavat, nimenomaan asiakkaiden myynnin palvelusta saaman arvon eikä yrityksen mukavuudenhalun pohjalta. (Kurvinen & Seppä 2016, 26.) Arvomyynti vaatii myyntiryhmän kaikki resurssit ja jokaisen olisi omaksuttava päätetty strategia. Valitusta strategiasta pidetään kiinni, sitä on mitattava ja seurattava sekä tietenkin yrityksen johdon puolesta päivitettävä tai sitten kesken kauden strategista suuntaa on tarvittaessa jopa muutettava. Strategisella markkinoinnilla luodaan yritykselle kilpailuetua ja rakennetaan mahdollisimman kestäviä asiakassuhteita. Markkinointiprosessit, lähtien yrityksen organisaatiosta toimintamalleihin ja aina myös tuotekehitykseen saakka tulisi rakentaa joka kerta yrityksen valittujen asiakkaiden ympärille. Näin yrityksillä olisi mahdollisuus oppia asiakasympäristöstä, ja parantaa toiminnan tasoa sekä asiakasarvoa arjessaan jatkuvasti. (Kurvinen & Seppä 2016, 36–37.)

Guenzi & Troilo (2006) ovat tutkineet markkinoinnin sekä myynnin integraation välistä suhdetta, eli yritysten markkinointikykyä. Kyseisen tutkimuksen mukaan markkinoinnin ja myynnin liittäminen yhdeksi kokonaisuudeksi edistää useiden markkinointiominaisuuksien kehittämistä, kuten markkinoiden organisaatio-opin, markkinoiden havainnoinnin sekä asiakkaiden linkittämisen kautta. Eri osastojen

välinen viestintä, yhteistyö ja myös vastakkainasettelu antavat näiden kahden osaston myyntiedustajille mahdollisuuden haastaa henkisiä mallejaan, ja tukea tuottavaa markkinaoppimista. Strategioiden sekä suunnitelmien jakaminen antaa lisäksi organisaatiolle mahdollisuuden kehittää mukautuvaa markkinaoppimista, joka lisää tehokkuutta sekä johdonmukaisuutta markkinoinnin päätöksenteossa. Tämä puolestaan parantaa yrityksen kykyä arvolupauksien suunnittelutyössä, jolloin yrityksellä olisi lopulta mahdollista vastata asiakkaidensa odotuksiin entistä paremmin. Yleisellä tasolla muut markkinoinnin sekä myynnin yhdistämisen osa-alueet, eli sitoutuminen, motivaatio ja luottamus luovat oppivan organisaation. Johtuen käytösmalleista, myynnin ja markkinoinnin henkilöstöä tulisi seurata aika ajoin jotta organisaation ilmapiiristä saadaan kestävä ja toimiva. Yritysten tulisi tunnistaa organisaation sisäiset erot sekä yrittää vähentää näitä eroja. Yritysten tulisi vahvistaa saavutettuja positiivisia miellelyhtymiä, mahdollisia osastojen välisiä negatiivisia mielikuvia vastaan. (Guenzi & Troilo 2006, 974–988.)

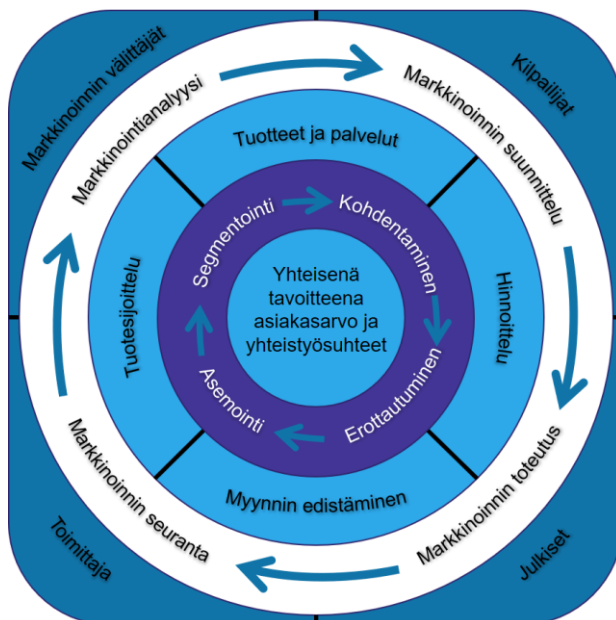
Fileniuksen (2015) mukaan johtaminen perustuu myös strategiaan, strategia elää ympäristön muutosten mukaan sekä kuvaa miten yritys pääsee tavoitteeseensa. Toimintaa on siis uudistettava, jotta asiakkaiden lisätarpeisiin olisi mahdollisuus vastata myös tulevana vuosina. Asiakastarpeiden signaalit on ymmärrettävä ja tarjooma sekä liiketoiminta olisi pyrittävä asemoimaan siten, että yritys erottuisi merkittävästi kilpailijoistaan. Yrityksen tulisi pystyä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin eri myyntiprosessien osalta. Erilaisia myyntiprosesseja yhdistelemällä, myynninjohdolla olisi mahdollisuus käyttää asiakaskokemuksen mittareita myös strategian määrittelyssä. Mittarit tulisi nostaa ainakin verkkokaupan osalta johdon asialistalle, johtoryhmältä varmistus että mittarit ovat läpinäkyvästi ajantasalla ja kehityshankkeet etenevät. Varmistetaan asiakaskokemukselle organisaation tuki ja sitoutuminen toimintaprosessien uudistamiseen. (Filenius 2015, OSA 5.)

Segmentointi, kohdentaminen, asemointi ja erottautuminen liittyvät Carlsson ym. (2019) mukaan hyvin vahvasti arvomyyntimenetelmään. Lähestymistapa vaatii usein tavoitemarkkinat, jotka segmentoidaan. Aluksi yritys siis tunnistaa näin asiakasryhmät erilaisille tuoteryhmille, joissa myyntiryhmällä voisi alustavasti olla parhaimmat mahdollisuudet onnistua. Valituilla asiakasryhmillä olisi tarkoitus olla samantyyppiset piirteet, kannat, mieltymykset ja käyttäytymismallit. Seuraavaksi olisi arvioitava jokaisen segmentin vetovoima, tulisi siis valita mitkä mahdolliset

asiakasyritykset sisältävät parhaimmat mahdollisuudet saavuttaa eri prosessien kohdentamisen tavoitteet. Kun yrityksellä on tiedossaan millä asiakkailla olisi mahdollista saavuttaa suurin hyöty juuri oman portfolion ratkaisuilla, seuraava vaihe olisi mukauttaa yrityksen tarjooma, kohdentaen arvoa valituille asiakkaille. Varmistaen myös että tarjooma on mahdollisesti samalla kilpailijoista erottautuva, kutsutaan myös asemoinniksi. Segmentointi liitetään usein myyntistrategiaan, todentamaan missä on suurin potentiaali. Arvoajattelun kautta tehty segmentointi on myös pohja, jota markkinointi voi käyttää menestyäkseen uudistustyössä sekä yhteydenpidossa asiakkaisiin. Koko organisaatiolle segmentointi on olennaista myynnin tehokkuuden kannalta. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 22–23.)

Armstrongin, Kotlerin & Opresnikin (2023) mukaan menestyäkseen nykypäivän kilpailluilla markkinoilla, vaaditaan myyntiyhtiöiltä asiakaskeskeisyyttä. Asiakkaita olisi pyrittävä voittamaan kilpailijoilta tuottamalla heille enemmän selkeää arvoa, kasvattamalla luottamusta, sekä myös sitouttamalla. Mutta ennen asiakkaiden haasteiden ratkomista sekä heidän toiveidensa täyttämistä, yrityksen olisi ensin ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeet ja toiveet. Onnistunut ja järkevä markkinointi vaatii aina erittäin huolellista asiakasanalyysiä. Yritykset tiedostavat että ne eivät aina pysty palvelemaan asiakkaita kannattavasti jossakin tietyssä markkinassa, eikä kaikkia asiakkaita voi palvella, ainakaan samalla tavalla. Erilaisia asiakkaita, ja päättävien henkilöiden erityyppisiä tarpeita on liian monta. Useat yritykset ovat tilanteessa, jossa ne pystyvät palvelemaan joitakin tiettyjä asiakkaita paremmin kuin niiden kilpailijat. Kokonaismarkkinat on jaettava ja tämä haaste on jokaiselle yritykselle sama. Parhaat markkinasegmentit on valittava ja niihin liittyvät toimet on suunniteltava tarkoin, kyseisillä markkinoilla toimivien valittujen asiakkaiden kannattavaan palvelemiseen. Myyntiyhtiön strateginen suunnitelma määrittelee yhtiön tehtävät sekä niiden tavoitteet kokonaisuudessaan. Markkinoinnin rooli arvomyynnissä on esitetty kuviossa 2, tämä esitetty kuvaus tiivistää tärkeimmät asiat jotka liittyvät asiakasarvolähtöisen markkinointistrategian ja markkinoinnin kohdistamisen hallintaan. Asiakkaat ovat kuviossa keskiössä. Tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille, ja rakentaa kaikille osapuolille kannattavia asiakas- ja yhteistyösuhteita. Markkinointistrategia ja sen markkinointilogiikka jolla yritys luo asiakasarvoa ja saavuttaa edellä mainitut suhteet on päättämällä mitä asiakkaita se tulee jatkossa ensisijaisesti palvelemaan (segmentointi ja kohdentaminen), ja mitä arvoa asiakkaat saavat (erottautuminen ja asemointi). Markkinointistrategia

sisältää siis kaksi keskeistä kysymystä, ketkä ovat ne asiakkaat joita palvelemme (segmentointi ja kohdentaminen) ja kuinka luomme heille arvoa (erottautuminen ja asemointi). Näin yritys tunnistaa kokonaismarkkinat jotka jaetaan pienempiin segmentteihin, tästä valitaan lupaavimmat sekä keskitytään näiden segmenttien asiakkaiden palvelemiseen. Markkinointistrategian ohjaamana yritys suunnittelee integroidun markkinoinnin kohdistamisen hallinnan, koostuen yhtiön hallitsemista tekijöistä kuten tuote, hinta, tuotesijoittelu ja myynnin edistäminen. Löytääkseen parhaan mahdollisen markkinointistrategian sekä sen kohdistamisen hallinnan, yrityksen on tehtävä markkina-analyysia, käytettävä hieman aikaa suunnitteluun, toteutukseen ja toteutuksen seurantaan. Tämän perusteella yhtiö suunnittelee omista tuotteistaan tuotehintoihin ja tuotesijoitteluineen markkinointiohjelman, jonka pääasiallinen tehtävä on tuottaa haluttua arvoa yrityksen kohdeasiakkaille. Markkinointiohjelmaa toteuttamalla edesautetaan ja edistetään tulevaa myyntiä. Tuotteet sisältävät myöskin tarjottavan palvelun, valikoiman, laadun, muotoilun, ominaisuudet, tuotenimen ja pakkauksen. Hinta sisältää listahinnat, alennukset, palkkiot sekä maksu- ja luottoehdot. Tuotesijoittelu sisältää markkinointikanavat, näkyvyyden, sijainnit, luettelot, kuljetukset sekä logistiikan. Myynnin edistäminen sisältää mainonnan, henkilökohtaisen suoramyyntin, tiedottamisen sekä ulkoiset suhdetoiminnot. (Armstrong, Kotler & Opresnik 2023, 72–77.)



KUVIO 2. Markkinoinnin rooli. Keskiön tavoitteen asetannasta segmentointiin ja kun palveltavat asiakkaat on valittu, siirrytään markkinointistrategian ohjaamana markkinointityön kohdistamiseen johon sisältyy analysointityötä, sekä usein myös kokeiluluontaistakin strategiaa. (muk. Armstrong, Kotler & Opresnik 2023, 73.)

Kurvisen ym. (2016) mukaan syytä olisi myös nostaa esille ketterä markkinointi, jossa yhtiö kohdistaisi markkinointia asiakaskeskeisten tarpeiden tunnistamiseen asiakkaan ostoprosessin eri vaiheissa. Asiakkaista opittaisiin jatkuvasti lisää ja myös asiakasarvoa olisi mahdollista kartuttaa jatkuvan vuorovaikutuksen kautta. Muutosta asiakasrajapinnassa olisi näin mahdollista hallita ja ohjata, sekä tieto asiakkaan tarpeista olisi heti myynnin tiedossa. (Kurvinen & Seppä 2016, 61–78.) Asiakashankinnassa ja liideissä markkinointi voisi suunnitella myös Inbound-markkinointia, joka perustuu potentiaalisen asiakkaan houkutteluun myyntiyhtiön nettisivuille, ladatakseen asiasisältöä sekä jättääkseen vastineeksi yritykselle yhteystietonsa (Kurvinen & Seppä 2016, 187–211). Hyvänä jatkona sekä jo segmentoidulle asiakaskunnalle että uusasiakashankinnalle voisi olla myynnin johdon tarpeesta kehittynyt Account-Based Marketing (ABM), jossa markkinointi tuottaa arvoa laadukkaiden ja räätälöityjen sisältöjen avulla asiakaskohtaisesti. Luottamuksen saavuttaminen asiantuntijaorganisaationa mahdollistuisi. Asiakas siirtyisi luontevasti myynnin palveltavaksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 234–239.)

3.3 Ihmisten johtaminen ja muutosjohtaminen

Blockerin, Cannonin, Panagopoulostin & Sagerin (2012) mukaan B2B-myyjillä on ainutlaatuiset mahdollisuudet luoda asiakkailleen, heidän toivomaansa arvoa ja tuoda tietoa takaisin myyntiyhtiöihinsä. Tämä lisää ymmärrystä sekä mahdollista vaikutusta siihen, kuinka asiakkaan kanssa yhteistyössä luotua arvoa voidaan suoraselkäisesti hyödyntää niin strategisten etujen kuin myös tulojen muodossa. Kuitenkin yleisesti hyvinkin vähän tarkastellaan myyntihenkilöstön roolia näiden keskeisten prosessien muokkaamisessa, liittyen yritysten yleisiin strategioihin. Ratkaisuja on usein räätälöitävä asiakkaiden tarpeiden mukaan, systemaattisilla ja kärsivällisillä asiakassuhdeprosesseilla. Artikkelissa kysytään että kuka on yleensä vastuussa tämän kaltaisten yhteistyöprosessien toteuttamisesta, sekä asiakkaiden monimutkaisten tarpeiden tulkitsemisesta. Vaikka B2B-myyynnissä on monia eri kanavia ja mahdollisuuksia asiakkaan tarpeiden selvittämiseen, niin johtamisessa on muistettava että juuri myyntihenkilöstön tehtävänä on tuoda tieto asiakkaiden tarpeista ja arvoista myyntiyhtiölle. Prosessille on annettava tuki ja aika. Useilla toimialoilla myyntihenkilöiden on selkeästi osoitettava asiakkaille mitä lisäarvoa asiakas myyjältä saa, jotta myyjä saa edes aikaa ostajien kanssa.

Myyjät toimivat myyntiyhtiönsä asiakasrajapinnassa ostajien kanssa ja näin heillä on parhaat mahdollisuudet sopeutua, niin asiakkaan alkuperäisiin tarpeisiin kuin jatkuviin muutoksiin. Myyjien mahdollisuutena on myös asiakkaan tulevaisuuden toiveiden ennakoiminen. Yleensä mietitään yritysten kykyä luoda asiakasarvoa, huomattavasti harvemmin ajatellaan yksittäisten myyntiedustajien ainutlaatuista ja kokonaisvaltaista roolia asiakassuhteissa. Edellä mainittu ero on erityisen tärkeä sisäistää. Kun otetaan huomioon yksilöihin liittyvät asiakassuhteet, nämä ovat asiakkaille usein tärkeämpiä kuin heidän suhde myyntiyhtiöihin. Artikkelissa todetaan että yksittäisten myyjien rooli asiakastyytyväisyyden ja –uskollisuuden sekä luottamuksen kautta asiakkaiden säilyttämiseen, uusien ostojen kautta on merkittävä. Asenneuskollisuus heijastaa ostajan emotionaalista tai psykologista sitoutumista palveluntarjoajaan, kun taas käyttäytymisuskollisuus kuvaa ostajan aikomusta jatkaa liikesuhdetta sekä ostaa uudestaan. Myyjältä saadun tiedon ja asiantuntemuksen on koettu lisäävän asiakkaan luottamusta, ja sitä kautta myös tyytyväisyys yritystä kohtaan on lisääntynyt. Asiakassuhteet ovat tehokkaampia, kun suhteet perustuvat yksilöihin. Havainnot viittaavat tarpeeseen jossa yritysten tulisikin ymmärtää yksittäisten myyjien roolin vaikutus, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden säilyttämisen sekä ylläpitämisen kehittämisessä entistä paremmin. Myyntiedustajien koulutusta olisi lisättävä, varsinkin silloin jos ostajat kokevat vuorovaikutuksen myyjän kanssa ajanhukkana, tai käytettävien resurssien osalta turhalta. Tämän kaltaista tehottomuutta mahdollisesti esiintyy, kun määrällisestä vuorovaikutuksesta huolimatta myyjät eivät ole perustelleet asiakkaalle syntyvää arvoa. Tilanteen tunnistaminen vaatii myyntiedustajilta eri asiakkaiden arvojen oppimisen, ja tietojen tuomisen takaisin myyntiyhtiön seurantatiedoksi yhteisiin prosesseihin. (Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager 2012, 15–16, 18, 24.)

Alnakhlín, Inyangin & Itanin (2021) mukaan myyjien sekä asiakkaiden arvon yhteisluomisen kautta on mahdollista saavuttaa erottautuminen markkinoilla, ja siihen liittyviä uusia myynti- ja markkinointistrategioita. Kun yhä useampi yritys joutuu erittäin kilpailtuihin ympäristöihin, niiden on tiivistettävä asiakassuhteita saamalla myyjänsä tehostamaan arvonluontiprosessia asiakkaidensa kanssa. Jotta myyntiorganisaatioilla olisi mahdollisuus luoda arvon yhteisluontikulttuuria, niiden on keskityttävä myyntiedustajien käyttäytymisen indikaattoreihin. Kuten kuunteluun, mukautuvaan myyntiin ja viestintään, koska tällaisten indikaattorien on todistettu mahdollistavan arvon yhteisluontia myyjien ja asiakkaiden välillä.

Arvon yhteisluontilähestymistavan avulla keskitytään asiakkaan arvojen kautta yhdessä kehitettyihin ratkaisuihin, ja samalla myös myyntiyhtiön kykyihin sekä resursseihin. Myyntiedustajien työn painopiste kohdistuu pelkän tuotteen tai palvelun suosittelemisesta, asiakkaan ja samalla myös itse myyjänkin tarpeiden ymmärrykseen. Myyntipäälliköiden olisi taas ymmärrettävä että arvoa yhdessä asiakkaan kanssa luovan myyntihenkilöstön johtaminen on ratkaisevan tärkeää, korkean suorituskyvyn saavuttamiseksi. Koska kiinnostus ajatuksiin jotka liittyvät joustavaan ja sopeutumiskykyiseen myyntitaitoon sekä myyjän kykyyn kuunnella ja kommunikoida asiakkaiden kanssa tehokkaasti, voi olla erinomainen tilaisuus rakentaa myyntihenkilökuntaa joka kykenee tukemaan yrityksen yleistä arvon yhteisluontistrategiaa. Edellä mainitut tekijät ovat myös edellytyksiä tehokkaalle arvon luomiselle, yhdessä asiakkaiden kanssa. Johtajien on lisättävä myyjiensä tietoisuutta arvon luomisen tärkeydestä yhdessä asiakkaiden kanssa, ja tämä on mahdollista saavuttaa koulutuksen avulla. Esimiesten tulisi pyrkiä tukemaan lisäksi sellaista myyntikulttuuria joka tuo myyntitoimintaan arvon yhteisluontia. Jotta arvon yhteisluonnin edut ymmärrettäisiin myyntiorganisaatiossa täysin, ei vain ja ainoastaan myyntiedustajan pitäisi toimia asiakkaan kumppanina. Myös myyntiyhtiön eri osastojen tulisi tehdä yhteistyötä myynnin kanssa, auttaakseen myyntiedustajia kehittämään ratkaisuja yhteisten asiakkaiden kanssa. Lisäksi panostamalla aloitteisiin joilla kannustetaan myyjiä joustaviin myynti-, kuuntelu- ja viestintätaitoihin, johtaisi todennäköisesti tehokkaaseen arvon yhteisluontiin myynnin vuorovaikutuksessa. Myyntiedustaja voisi osallistua käyttäytymistaitojen koulutukseen, kehittääkseen tarvittavia myyntitaitoja. Myyntipäälliköiden sekä johtajien tulisi investoida organisaatioresursseihin ja strategioihin, jotka tukevat myyjiä luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden toimintaa ja liiketoimintamalleja koskevien tietojen hankkimiseen käytetty rahamäärä toimii yleensä voimavarana parempien arvoehdotusten luomisessa. Myyntipäälliköiden tulisi myös opastaa myyjiä myynnin organisaation sisäisestä roolista, jotta myyjät voivat entistä tehokkaammin hyödyntää yrityksen sisäisiä resursseja auttaakseen arvon luomisessa. Lisäksi myyjiä tulisi kouluttaa ottamaan asiakkaat mukaan liittyen ratkaisujen kehitysehdotuksiin, pelkän tyyppillisen myyntiesittelyn sijaan. Myyjiä tulee myös kannustaa, oppimaan mahdollisimman paljon asiakkaidensa toimialoista ja markkinoiden haasteista. Kun myyntiedustajilla on perusteellinen käsitys asiakkaidensa toimialasta, myyjät osaavat tehdä paremmin yhteistyötä asiakkaiden kanssa luodakseen yhdessä ratkaisuja, jotka parantavat myyjien

mahdollisuuksia luoda kilpailukykyisiä eroja verrattuna kilpailijoihin. Myyntityön sisältöön olisi myyntipäälliköiden aiheellista kehittää säännöllinen yhteys arvon yhteisluontiprosessiin, tämä mahdollistaisi mielenkiintoisia näkemyksiä myynnin hallinnan tärkeimmistä prioriteeteista. Myyjille voidaan tarjota vuorovaikutukseen perustuva tehtävä rakenne myyntipäälliköiden toimesta, joka on arvon luomisen kannalta tärkeä myyjä-ostajasuhteissa. (Alnakhli, Inyang & Itani 2021, 358–359.)

Mittalin & Dharin (2015) mukaan transformatiivinen johtamistapa mahdollistaa tehokkaita ratkaisuja haasteisiin ja on paras tapa kehittää työntekijöiden luovia taitoja. Johtajien olisi hyvin tärkeää ymmärtää johtamistyylin sekä työntekijöiden luovuuden välinen suhde. Olisi omaksuttava tiedon jakamisen omaava kulttuuri ja transformatiivinen johtamistyyli, sekä luotava parempi suhde työntekijöihin. On todennäköisempää että juuri ne johtamistyyli, jotka edistävät tiedon jakamista organisaation jäsenten välillä, edistävät luovuutta työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät ovat usein haluttomia jakamaan tietoa kollegoidensa kanssa, koska he ovat huolissaan asianmukaisten tietojen paljastamisesta. Vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa tarvitaan viitekehys, keskusteluja tulisi käydä jaettavan tiedon yksityiskohdista. Tilanteissa joissa tällaista käyttäytymistä kannustetaan, olisi järjestettävä istuntoja tiedon jakamisen tärkeydestä. Johtajien itsensä olisi astuttava esille, jotta tiedon oikeanlainen jakaminen olisi mahdollista. Muutosjohtajat voivat myös toimia luovana roolimallina, näyttämällä esimerkkiä alaisilleen kannustamalla työntekijöitä luovuuteen. Lisäksi muutosjohtajat voivat kouluttaa työntekijöitään luovuuden kannalta oleellisiin taitoihin. Yrityksien tulisi pyrkiä kouluttamaan myös johtajiaan, ja rohkaisemaan esimiehiä hyviin suhteisiin alaistensa kanssa. Hyvät suhteet voivat auttaa tukemaan tehokasta johtamista joka johtaa muutosjohtamiseen, ja siten luovien taitojen sekä tiedon jakamisen kehittämiseen työntekijöiden kesken. Tämä ei ainoastaan rohkaisisi henkilöstön luovuutta, vaan nostaisi myös henkilöresurssien moraalia sekä auttaisi siten organisaatiota suoriutumaan aiempaa paremmin. (Mittal & Dhar 2015, 894–910.)

Afsarin & Umrinin (2020) mukaan innovatiivista työkäyttäytymistä ei saavuteta työpaikalla, jos organisaatio ei keskity esimiestensä keskuudessa transformoivan johtajuuden kehittämiseen. Transformatiivinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden innovatiiviseen työkäyttäytymiseen, joten johtajien tulisi tietoisesti mukauttaa olemustaan muutosjohtajina. Tällä tavalla saataisiin työympäristössä

parannettua työntekijöiden innovatiivista työkäyttäytymistä. Muutosjohtajien olisi mahdollista tarjota työntekijöilleen älykkäitä ja helposti omaksuttavia vaihtoehtoja optimismin sekä yleisen innostuksen pohjalta, jotka tukisivat ja rohkaisisivat työn ja tehtävien suorittamiseen eri tavoin. Tämän vuoksi on myös erittäin tärkeää että esimiehillä olisi hyvä käsitys teoreettisista ja käytännön suhteista, jotka vallitsevat muutosjohtajuuden sekä työntekijöiden innovatiivisen työkäyttäytymisen välillä. Esimiesten tulisi tarjota työpaikalla riittävästi itsenäisyyttä, kasvumahdollisuuksia sekä monipuolisuutta, motivoidakseen työntekijöitä oppimaan luontaisesti uusia asioita. Mahdollisesti työntekijöiden sitoutumista lisättäisiin luoviin, innovatiivisiin työnkuviin. Inspiroimalla työntekijöitä kokeilemaan haastavampia sekä motivoivia tehtäviä, pelkäämättä ideoidensa tuloksia, innovatiivista työkäyttäytymistä on mahdollista parantaa hyvinkin huomattavasti. (Afsar & Umrani 2020, 402–428.)

Eberlyn, Bluhmin, Guaranan, Avolion & Hannahin (2017) mukaan on tärkeää että johtajat ovat hyvin tietoisia toimintaympäristöstään sekä olosuhteista yleisesti, ja pystyvät sääntelemään omaa käyttäytymistään näiden vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Johtajien olisikin ymmärrettävä positiivinen vaikutus, joka seuraa transformatiivisesta johtamiskäyttäytymisestä. Tämä mahdollistaa työntekijöiden parempaa sitoutumista, sekä myös pysyvyyttä yrityksessä. Johtajien tulisi ennen kaikkea toteuttaa transformatiivisen johtajuuden yksilökeskeisiä näkökohtia, jotka ovat tutkitusti hyödyllisempiä kuin ryhmäkeskeiset näkökohdat. (Eberly, Bluhm, Guarana, Avolio & Hannah 2017, 72–85.) Transformatiivisella johtajuudella on Wangin, Demeroutin & Le Blancin (2017) mukaan suora vaikutus työntekijöiden osaamistason kehittämiseen, tämä on ilmennyt sopeutumiskykyinä eri tilanteissa. Transformatiivisessa johtamistavassa on välillisiä vaikutuksia henkilökohtaisten taitojen kohentamiseen sekä haasteiden etsimiseen, työntekijöitä motivoidaan kannustamalla epäsuorasti edistävään työntekoon. Varsinkin tilanteissa joissa työntekijät ovat vähemmän samaistuneita yritysorganisaation toimintaan, heidän sopeutumiskykyään on hyvinkin mahdollista parantaa. Työntekijöitä rohkaistaan kehittämään työnsä ominaisuuksia, lisäämällä työn haasteita sekä sitä kautta työntekijöiden henkilökohtaisen taitotason kohentamista. Nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa, työntekijöiden toimeliaisuus ja sen mukauttaminen ympäristön vaatimuksiin on organisaation johdolle yksi keskeisimmistä tavoitteista. Johtajien muutosvaikutustapa, sekä muutoksessa olevien työntekijöiden yleinen minäkuva vaikuttavat vuorovaikutteisesti työntekijöiden sopeutumiskykyyn ja ennakoivaan

käyttäytymiseen. Muutosjohtajuudella ei kuitenkaan välttämättä ole suoraa, tai epäsuoraa vaikutusta vaatimusten vähentämiseen. Tämä voi johtua siitä, että vaikka vaatimusten vähentäminen voisi suojella työntekijöitä korkealta stressiltä sekä työuupumukselta, voidaan tämä nähdä indikaattorina epäpätevyydestä tai alhaisesta motivaatiosta joka ei täytä johtajien korkean suorituskyvyn odotuksia. Sellaisenaan muutosten johtajuus ei ehkä kannusta vähentämään vaatimuksia. Transformatiivisen johtajuuden vaikutus työntekijöiden sopeutumiskykyyn, onkin näin suurempi kuin työntekijän ennalta arvioidun persoonallisuuden vaikutus. Ne työntekijät jotka luottavat kykyihinsä kohdatessaan haasteita, sopeutuvat yleensä helpommin ja saavuttavat tavoitteensa, heillä on myös vähiten työstä johtuvaa stressiä. Näyttää siltä, että korkean sopeutumiskyvyn omaavien työntekijöiden osalta ei myöskään ole tarvettakaan vähentää työn vaatimuksia, selviytyäkseen stressistä. Työtehtävien supistuminen ja vaatimusten väheneminen ei välttämättä liity positiivisesti työn suoritukseen, tämä saattaisi jopa tuoda huonoja tuloksia organisaatiolle. Organisaatioiden tunnistaminen liittyy negatiivisesti vaatimusten vähentämiseen, joka viittaa siihen että työntekijät jotka ovat hyvin samaistuneita yritykseen, sitoutuvat harvemmin vähentämään vaatimuksiaan. Muutosjohtajien käyttäytyminen vaikuttaa heidän työntekijöihinsä eri tavoin. Transformatiivisen johtajuuden vaikutus laajennustyön suunnitteluun heikkenee, kun työntekijöillä on olemassa hyvät syyt oikeuttaa työnsä tekeminen. Tämä mahdollisuus on käydä tilanteissa, joissa työntekijät samaistuvat organisaatioihin. Kyseenalaistaessaan muutosjohtajan auktoriteetin, työn tehokkuus voi kärsiä. Vertailunäkökulmana on tilanne jossa johtajan tilalla on väliaikainen sijaisuus, johon henkilöstö saattaa suhtautua välinpitämättömästi. (Wang, Demerouti & Le Blanc 2017, 185–195.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja siihen liittyvä valmentava keskusteluote sekä yhteistyön merkitys ryhmän sisällä tarkoittaa Rauhalan (2020) mukaan yleisesti keskustelumuotoa joka ei sisällä ohjeistamista, neuvomista, käskemistä eikä myöskään ydinasian ohittamista. Olennaisena osana tähän sisältyy turvallinen vuorovaikutus, siten että aihealueista voidaan rauhassa tarkastellen, pohtien, ihmetellen, kysellen ja jokainen oivaltaen löytää arvostavaa sekä rakentavaa keskustelua. Kaikki kiteytyy kuuntelemiseen ja asioista keskusteluun. (Rauhala 2020, 15–16.) Salosen (2020) mukaan organisaation johtamiseen olisi suotavaa keskittyä systeemisen ajattelun kautta, jossa eri yksilöiden väliset suhteet ja kytkökset ovat hyvin merkittävässä asemassa. Onnistuneen yhteistyön taustalla,

on ihmisten välinen vuorovaikutus ja yleensäkin hyvät ihmissuhteet. Myös omaan ryhmään sitoutuminen perustuu kiintymykseen sekä ymmärrykseen tekemisen tarkoituksista ja tavoitteista, tähän liittyy olennaisesti ihmiset ja toimintatavat. (Salonen 2020, 32–33.) Moninaisuuden johtamiseen sisältyy Salosen (2020) mukaan myös erityyppisten ihmisten, sekä asioiden huomioiminen yksilöllisellä tavalla. Ihmiset motivoituvat erityyppisistä haasteista ja asioista (Salonen 2020, 50–75). Tutkijan havaintona, että toimeksiantajan myyntiedustajat ovat viimeisen vuoden sisällä käyneet koulutuksen liittyen Suomen myyntiyhtiön henkilöstön luonteenpiirteisiin. Henkilöiden erilaisiin ja luonnollisiin tapoihin toimia esimerkiksi sisäisissä konfliktitilanteissa, joten toimeksiantaja näyttäisi keskittyvän oikeisiin asioihin matkalla kohti entistäkin suvaitsevampaa vuorovaikutuskäyttäytymistä.

3.4 Ajattelumallin muutos ja myyntiprosessi

Siirtymässä kohti arvomyyntimenetelmää olisi Carlsson ym. (2019) mukaan hyvä kaikkien tiedostaa, että tuotekeskeinen myynti on kuollut ja ratkaisumyynti tekee kuolemaa. Sen sijaan verkkokauppapohjainen myynti jatkaa kasvuaan. Suurilta osin johtuen digitaalisaatiosta ja globalisaatiosta, asiakkaat ovat usein yhtä hyvin informoituja markkinoilta löytyvistä tuotteista ja palveluista kuin ovat yksittäiset myyntiyhtiötkin. Suhteessa asiakkaiden vaatimustasot ovat myös kasvaneet, eli valta on siirtynyt asiakkaille kun tarpeiden vertailu on helppoa. Lähestymistapana arvomyynti käsittää uusien ajatusmallien sisällyttämistä yrityksen organisaation tapaan toimia. Henkilöstö kokonaisuudessaan tulee kohtaamaan uudenlaisia vaatimustasoja liittyen prosesseihin sekä niiden hallintaan, kokonaisuus lähtee aina asiakkaiden tarpeista ja ne yhdistetään aina osaksi myynnin prosesseja. Ajatuksena että asiakas on aina keskiössä. Ajattelumallin muutos arvomyyntiin koskettaa ennen kaikkea myyntiyhtiön jokaista yksittäistä henkilöä, aina myynnin johdosta myyjiin ja markkinointiin, unohtamatta konsernin strategian kautta myös tuotantoa-, logistiikkaa-, teknologiaa-, taloutta- ja muuta henkilöstöstrategiaa. Kyseessä on erittäinkin suuri muutos, johon on näin saatava koko organisaation tukitoimet mukaan. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 6.) Arvomyynti vaatii muutosta ajatusmalleihin, varsinkin uusasiakashankinnassa aikaa tulisi varata yhdessä eri osastojen välillä lisää asiakaskohtaamisten suunnitteluun (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13). Rubanovitschin (2018) mukaan arvomyynti ei ole

yksittäisissä siiloissa tapahtuvaa toimintaa, vaan nykyään kaikkien myyntiyhtiön osastojen olisi osallistuttava myynnin kehitykseen yhdessä. Asiakas kohdataan tänäpäivänä hyvinkin moniulotteisesti, asiakkaan tarve ostaa voi tulla milloin ja missä tahansa. Kauppaa tehdään perinteisesti kasvokkain tai verkossa, kuten nykyään myös paljon sosiaalisen median kautta. (Rubanovitsch 2018, 157–158.)

Alamäen & Korpelan (2021) havaintoina on että palveluyritykset ovat alkaneet omaksumaan arvomyyntiä, tämä edellyttää kuitenkin myyjiltä sekä markkinoinnin asiantuntijoilta ennakoivampaa käyttäytymistä. Myyntiorganisaatioiden johtajat pyrkivät entistäkin enemmän keskittymään piilevien tarpeiden ja liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksien tunnistamiseen, sekä tätä kautta uusien ehdotusten ja arvolupausten luomiseen. Todetaan myös että sekä myyntiyhtiöiden sisäisen- että organisaatioiden välisen viestinnän kehittäminen on välttämätöntä, asiakkaat odottavat vuorovaikutuksesta ennakoivampaa arvon yhteisluomista. Yritysten tulisi tarjota asiakkailleen arvoa heti ensimmäisestä asiakaskohtaamisestaan lähtien. Yksi selvimmistä kehityskohteista on arvomyynnin lisääminen, sillä myös asiakkaat pyytävät nykyään yhä useammin ja enemmän jotakin tiettyä arvoa. Myyntikäytäntöjen muuttuminen yhä ennakoivammaksi on kuitenkin vasta alkua uusissa myyntikäytännöissä. Sen sijaan että pyritäisiin aktiivisesti löytämään uusia kehittymismahdollisuuksia ja näin autettaisiin asiakkaita tutustumaan uusiin mahdollisuuksiin, useimpia myyntiedustajia ohjataan kuitenkin yhä edelleenkin pitämään vain tuote-esittelyitä tai esittelemään tietyn palvelun ominaisuuksia. Arvomyynnissä tulisi pystyä omaksumaan laajemmin näkökulma asiakkaiden tarpeisiin, sen sijaan että reagoidaan vain heidän näkyviin kehitystarpeisiinsa tai tarjouksiin. Myyntiedustajien jotka tapaavat jatkuvasti asiakkaita, tulisi osallistua ennakoivaan konsultatiiviseen keskusteluun. Nämä keskustelut mahdollistaisivat asiakkaiden kiinnostuksen herättämisen uusiin mahdollisuuksiin, ja korostaisivat yhteisiä kehittymismahdollisuuksia tai teknologisia mahdollisuuksia. Artikkelissa korostetaan, että myyntiedustajien aloitteiden tulisi pitää sisällään enemmän todellista vuorovaikutusta asiakkaan suuntaan. Asiakkaalle olisi tarjottava arvoa hankintaketjussa kokonaisuudessaan, jotta asiakkaiden tämän päivän vaivat on mahdollista saada selville. Juuri tämä mahdollistaa oikein tarjoamisen juuri sillä hetkellä, ja auttaa muodostamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Ajattelumallin muutos vaikuttaa siihen, miten myyntiyhtiöt kommunikoivat asiakkaiden kanssa. Ennakoiva arvomyynti vaatii myyntiedustajilta vuorovaikutustaitoja, monet heistä

saattavat olla alansa asiantuntijoita mutta kaikki eivät pysty kommunikoimaan asiakkaidensa johtajien tai yritysjohtajien kanssa. Kommunikointitaidot eivät ole aina tasolla, mitä nykypäivänä keskusteluissa vaadittaisiin. Myös liiketoiminnan sekä asiakasprosessien digitalisoituminen muuttaa vuorovaikutusta asiakkaiden odotuksiin nähden, joka heijastuu myyntiyhtiöiden vuorovaikutuksen määrässä eri asiakkaiden, sidosryhmien ja kaikkien asiakasprojektien edustajien kanssa. Digitalisaatiosta johtuvan ilmiön johdosta asiakkaille ei ole suunnattuna enää vain yhtä ainoaa myyntikanavaa. Myyntitapahtumia eri kanavista saattaa olla paljon, ja myyntiä voi tapahtua koko asiakassuhteen ajan kaikissa kanavissa jatkuvasti. Asiakas saattaa myös toimia pelkästään digitaalisilla alustoilla, myyjien olisi näin muistettava palvella myös heitä aika ajoin. (Alamäki & Korpela 2021, 298–317.)

Barberin & Tietjen (2008) mukaan on tunnistettu että henkilökohtainen myynti on yksi kalleimmista myynninedistämistavoista myyntiyhtiöiden kokonaisvaltaisessa markkinointiviestinnässä, myyjät ovat arvokas voimavara. Jokainen yritys jolla on arvon yhteisluomista edistävää henkilöstöä kahden tai useamman organisaation välillä, hyötyy huomattavasti yrityksen myyntiprosessin muodostavien toimintojen seurannasta, visualisoinnista ja analysoinnista. Myyntiprosessista olisi tehtävä nykytilan kuvaus joka mahdollistaisi turhan työn vähentämisen, sekä lisäarvon luonnin kuvauksen tulevaisuudessa. Jonkinlainen vertailu on tarpeen, jotta useita vaihtoehtoisia muutoksia olisi mahdollista tunnistaa. Myyntiprosessissa myyjän toimintaa seuraavien CRM-järjestelmien on linkitettävä jokainen toiminta tiettyyn asiakkaaseen. Kun kaikki myyntiprosessin toiminnot on tunnistettu, kartoitettu ja ajoitettu, olisi tehtävä arvio perustuen kunkin muutoksen vaikutuksella asiakkaan arvokäsitykseen. Standardoituja mittareita toiminnan lisäarvoajan mittaamiseksi ei ole vakiinnutettu, esimerkiksi jos myyjä käyttää kaksi tuntia asiakasehdotuksen laatimiseen, mikä osa ajasta edustaa lisäarvoa. (Barber & Tietje 2008, 164.)

Aaltosen (2018) mukaan organisaation myyntiprosessin tulisi ehdottomasti olla kaikille työntekijöille läpinäkyvä, sekä mitattavissa. Myynti ja markkinointi eivät nykypäivänä voi enää toimia erillään, myyntiprosessin osalta on hyvin tärkeää että nämä osastot on myös yhteensovitettu. Kaupallisen prosessin on siis oltava yhtenäinen, tehtävänä on ensisijaisesti tukea myyntityötä, hankkimalla huomiota ja tuottamalla potentiaalisia asiakaskontakteja. (Rubanovitsch 2018, 97.)

Alamäen ym. (2021) mukaan ekosysteeminäkökulma sekä monimuotoisuus on tulossa yhä tärkeämmäksi B2B-myyntin johtamisessa. Myynti ei olekaan enää pelkkää kahdenkeskistä vuorovaikutusta myyjien ja asiakkaiden välillä, sillä myös asiantuntijat, yhteistyökumppanit ja muut toimijat osallistuvat myyntiprosessiin ja heidän roolinsa näyttää jopa kasvavan. Tämä myös osoittaa että B2B-myynti on nykyään yhä vaativampaa, varsinkin kun myyjät pyrkivät yhdessä luomaan uusia liiketoimintatarpeita ja kehitysmahdollisuuksia. Tämän lisäksi myyntiedustajien rooli näyttää siirtyneen kohti myyntiverkoston johtamista, jossa asiantuntijoilla, yhteistyökumppaneilla sekä muilla toimijoilla on kaikilla omat erityisroolinsa. B2B-myyntin digitaalinen muutos tekee myynnistä vielä entistä monimutkaisempaa, kun yhä useammat toimijat osallistuvat myyntiprosesseihin. Samalla ovat myös lisääntyneet myyntityön osaamistarpeet, sillä ostajat ovat hyvin valmistautuneita myyntitilanteisiin ja vaatimukset uusille kehitysideoille sekä arvoluokituksille ovat asiakkaiden keskuudessa kasvaneet. (Alamäki & Korpela 2021, 298–317.)

Jordanin ym. (2012) mukaan kun mietitään myyntiprosessia niin oheiset viisi prosessien sisällä tapahtuvaa myyntin aktiviteettia, sekä niihin liittyvät toiminnot ovat myyntin suorituskyvyn hallinnan kannalta hyvin tärkeitä rakennuspalikoita. Tähän sisältyy puhelinsoittojen hallinta, kartoitetaanko markkinoilta erityyppisiä mahdollisuuksia, satsataanko tiettyyn uusiasiakkaaseen, nykyisiin asiakkuuksiin vai asiakasalueiden hallintaan. Viimeiseen merkittävänä tekijänä sisältyy myös jatkuva asiakkuuksien priorisointi. Sovitut suoritukset on myös toimeenpantava, aktivoimalla myyntiryhmä. Tämä perustuu tutkittuun faktaan, jossa osoitetaan että vain aktiviteetit ovat niitä tekijöitä joita voidaan myyntinjohtossa aidosti hallita. Toisin kuin myyntitavoitteet tai liiketoiminnan tulokset, niin myyntitoimintaa voi aktiviteettien osalta ohjata sekä seurata. Myyntihenkilöstön aktiviteetteja on mahdollista hallita ja mittaroida, sekä niitä voidaan tarpeiden vaatiessa muuttaa kuten myyntinjohto sen parhaaksi näkee. (Jordan & Vazzana 2012, 97–145.) Myyntiä johdetaan erillisinä rinnakkaisina prosesseina joihin olennaisesti liittyvät kulloinkin tarkasti valitut aktiviteetit. Näitä seurataan ja johdetaan sekä tehdään tarvittaessa muutoksia, jotta yritys lopulta pääsee tavoitteisiin sekä haluttuihin liiketoiminnan tuloksiin. Kulloinkin olisi päätettävä joko strateginen tai taktinen lähestymistapa, mittareiden kautta osoitetut aktiviteetit olisi johtajien otettava seurantaansa joka kerta aina myyjätasolla. (Jordan & Vazzana 2012, 207–209.)

4 TUTKIMUS

Tutkimusprosessin aikataulus on esitetty kuviossa 3. Tutkija ja toimeksiantaja sopivat, että konsernin arvomyyntikoulutukset pidetään alkuvuodesta 2023, jonka jälkeen myyntiedustajille annettiin mahdollisuus soveltaa koulutuksessa opittuja menetelmiä käytännössä. Tutkimuksen osallistava osuus myyntiedustajille sekä heidän asiakkailleen järjestettiin loppuvuodesta 2023. Arvomyyntikoulutuksen jälkeinen uusien oppien ja itsetutkiskelun aika oli näin yhteensä noin puoli vuotta.



KUVIO 3. Arvomyynnin tutkimusprosessin sovittu kokonaisaikataulus.

4.1 Arvomyyntikoulutuksen kertaaminen

Tutkija laati koulutusmateriaalista esityksen, jossa koko myyntiryhmälle tuotiin kertauksen vuoksi esille aihealueen tärkeimpiä syitä ja metodeja. Kysymysrunko oli myös tutkimuksen tässä vaiheessa laadittuna, liittyen arvomyyntikoulutuksen koulutusmateriaaliin. Tutkija kertoi myyntiryhmälle alustuksessa markkinoiden ja myynnin trendeistä, lähtien aiheesta miksi B2B-myyntiin on muututtava. Tutkija otti esille ajankohtaisia aiheita, kuten digitaalinen vallankumous ja miten valta on siirtynyt asiakkaille sekä tätä kautta myös uhkakuvia lisääntyneestä kilpailusta sekä kansainvälistymisestä. Liittyen lähtökohtiin tutkija avasi samalla tilannetta, jossa myyjä tulee usein mukaan asiakkaan hankintaprosessiin myöhemmin kuin koskaan aikaisemmin. Asiakas on tehnyt läksynsä ja on hyvin perillä asioista, sekä saattaa jopa tietää tietystä tuotteesta tai ratkaisusta enemmän kuin myyjä.

Asiakas arvostaa omaa aikaansa ja saattaa tiedonsaannista johtuen kieltäytyä käyttämästä aikaansa hänelle tarpeettomiin asioihin, kuten esimerkiksi tuote-esittelyihin. Tästä johdettuna tutkija avasi arvomyynnin perusteet, jossa asiakas odottaa että myynnissä ymmärretään hänen liiketoimintansa ja haasteensa sekä todelliset ongelmansa. Teknologian jatkuvasti kehittyessä on paljon uusia tapoja kommunikoida sekä tekoäly on tullut kaiken tekemisen rinnalle. Tästä johdettuna tutkija kävi lävitse markkinoinnin roolin ja kuinka tämä on tärkeä osa myyntiä, asiakaskäyttäytyminen on mitattavissa ja yksittäisten markkinointiaktiviteettien vaikutus myyntiin on hyvin seurattavissa. Myyntiryhmän keskeisiin haasteisiin tutkija nosti koulutusmateriaalista esille asian, jossa B2B-myyntissä asiakkaiden ostoprosesseihin osallistuu usein useita henkilöitä. Asiakkaan oma ostoprosessi on usein hyvin systemaattista, taustalla voi toimia myös hankintaosasto. Asiakas ei välttämättä halua tulla vakuuttuneeksi, mutta haluaa kuitenkin myyjän jollain tapaa motivoivan ostoa. Joka tapauksessa asiakas määrittää tahdin ja ohjaa ostoprosessia. Viimeistään nyt myyjän olisi myös ymmärrettävä että nykyiset ja vieläkin enemmän uuden sukupolven tulevat ostajat, ovat kasvaneet hakemaan tarvitsemansa tiedon verkkoympäristöstä ja tekemään ostonsa omiin tarpeisiinsa. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Alkuvuoden 2023 koulutuksen yhteydessä Suomen myyntiryhmä laati pelikirjan yhden tietyn järjestelmätuoteryhmän osalta, pelikirja mietittiin tietyssä valitussa myyntitilanteessa. Pelikirjaan valittu asiakkuus oli talotekniikan suunnittelijat sekä pienemmistä että suuremmista suunnittelutoimistoista jotka saattavat joskus olla työllistettyinä myös loppukäyttäjillä. Myyntiryhmä lähti liikkeelle olemassa olevista konsulttiasiakkuuksista, sillä yhtiöllä olisi näin valmis asiakassuhde ja heillä olisi hyvät mahdollisuudet auttaa yrityksen avulla omia asiakkaitansa. Yritys käsitteli tässä myös tapaamisia uusasiakashankinnassa. Pelikirjaan valittu asiakastilanne on kokous talotekniikan suunnittelijoiden kanssa, jossa osallistujina olisi yhdestä kolmeen suunnittelijaa. Kokoukset perustuvat vuorovaikutukseen sekä dialogiin jossa toimeksiantajayritys ei vielä ole ollut ensisijainen toimittaja ja yritystä on jollakin tapaa haastettu, tai tilanne on yrityksen osalta ollut muutoin haastava. Arvontuoton haasteita suunnittelijoille ovat voineet olla kustannusten hallinta ja kustannussäästöjen luonti, eli kuinka pysyvät budjetissa käsittäen realistisen ja luotettavan suunnitteluvaiheen kustannusarvion. Myynniltä odotetaan tukea sekä kokonaispalvelua ja teknisen tukipalvelun varmistamista myös tuleville vuosille,

minimoidaan näin ylläpitokustannukset. Kohdataan kaikki loppukäyttäjän toiveet, kuten helppokäyttöisyys ja ylläpito sekä säädettävyyden, teknisen tilan optimaalinen käyttö, äänitasovaatimukset, tekniset laskelmat sekä myös todisteet toteutuvasta energiatehokkuudesta, kokonaisvaltainen suorituskyky ja sisäilman laatu. Tähän liittyvät myös hyvä ja kattava toimintatakuu sekä tuotteiden käsittelyyn liittyvät takuut, työprosessin joustavuus, pitkäjänteisyys ja töiden yleinen osallistaminen ympäristövaikutusten, hiilijalanjäljen ja sertifiointien kautta. Tutkija esitteli laaditun pelikirjan joka toimii arvomyynnin esimerkkinä myyntiryhmälle, johon markkinointi- tai myyntiosastot voivat palata niissä tilanteissa joissa tarvitaan täsmäohjetta tai vain muistinvirkistystä tietynlaiseen myyntitilanteeseen. Yritys tulee jatkossa aina tarpeiden mukaan laatimaan esitetyn mukaisia pelikirjoja, jotka on suunnattu eri tuoteryhmille sekä erilaisiin myyntitilanteisiin. Tutkimuksen osallistamisvaiheessa käytettyä pelikirjaa ei yrityksen pyynnöstä voi julkaista tutkimuksen yhteydessä. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

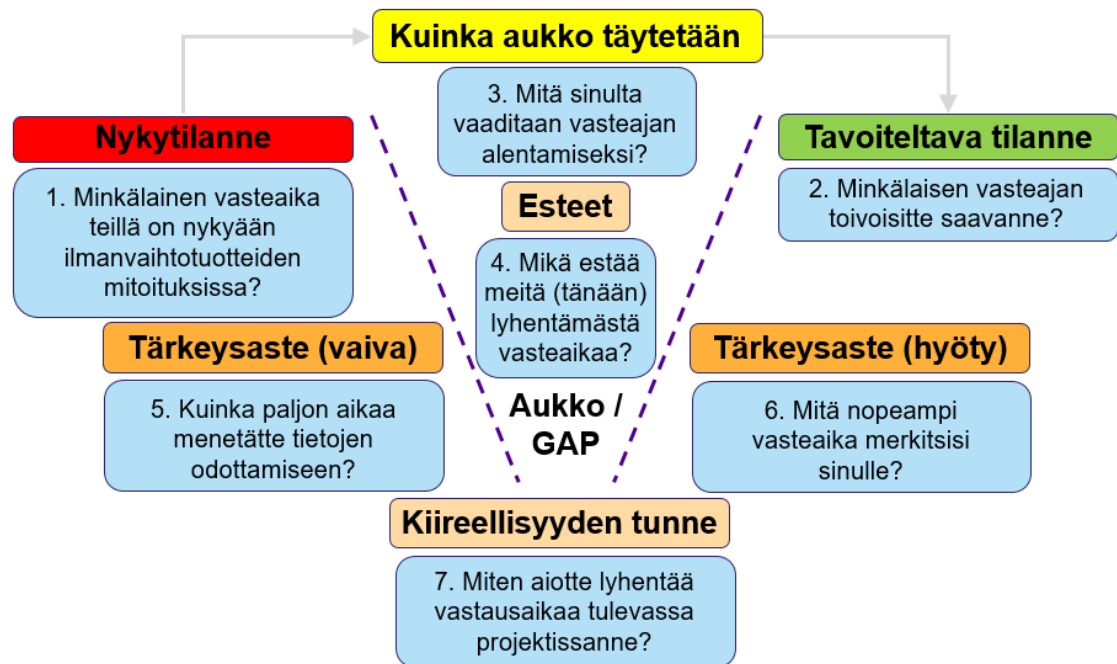
Hyvin keskeinen asia pelikirjassa on arvoanalyysi, joka tarkoittaa ymmärrystä ja vahvistusta siitä, miksi toimeksiantajayrityksen ehdotus tai tarjous on arvokas asiakkaalle. Koulutusmateriaali on englanninkielinen, joten yritys on kääntänyt oheiseen asiaan liittyvät keskeiset käsitteet pain ja gain, suomeksi muotoon vaiva sekä hyöty. Vaiva on ongelma tai epämiellyttävä tila jota asiakas pyrkii välttämään, kuten esimerkiksi pienentynyt liikevaihto, nousseet kulut, laskenut tuottavuus tai haasteet uusien määräysten noudattamisessa. Hyöty on jokin asia jota asiakas pyrkii tavoittelemaan, käyttämätön mahdollisuus. Usein jokin aiemmin luetelluista negatiivisista vaivoista tai arvoista käännettynä positiiviseksi. Myynnissä on siis aluksi tunnistettava asiakkaan vaiva, tämän jälkeen on löydettävä sekä kuvailtava asiakkaalle tarjotun ratkaisun hyöty. Tässä yhteydessä puhutaan ajatusmallin muutoksesta. Kun aiemmin on ajateltu että yrityksen oma ratkaisu on pohja ja mietitään kuinka sitä olisi paras tapa myydä, eli inside out-ajatusmallilla tai kuten yritys on sen itselleen kääntänyt, sisältä ulospäin-malliksi. Olisikin yrityksen sen sijaan pyrittävä ajattelemaan asiakkaan arvoja sekä kuvattava tämän pohjalta kuinka se voisi luoda heille lisäarvoa, eli kääntäen outside in-ajatusmalli tai kuten yritys on sen tähän kääntänyt, ulkoa sisäänpäin-malliksi. Kun yritys on aiemmin miettinyt että miksi sen omasta mielestä yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on paras, sen tulisi ajatella minkä tyyppisiä haasteita asiakkaalla on suhteessa yrityksen tarjoamaan. Kuinka asiakas saattaa ajatella kun hän miettii yrityksen

ratkaisua. Tämän jälkeen yritys voi miettiä mitä lisäarvoa se pystyy tuottamaan. Pelkkä tuotetieto ei riitä, vaan on ymmärrettävä asiakkaan tilanne ja liiketoiminta sekä haasteet. Yrityksen olisi myös tärkeää ymmärtää tuoda keskusteluissa esille sen ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta, näin yritys saa herätettyä asiakkaan mielenkiinnon. Yritys avaa asiakkaalle jo lähtökohtaisesti mahdollisuuden tulevan keskustelun lisäarvolle. Kun yritys valmistautuu hyvin tulevaan tapaamiseen, se pystyy keskittymään paremmin liiketoiminnan eri tilanteisiin ja asiakkaan arvoihin. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Nostona koulutusmateriaalista, olisi aina muistettava keskusteltaessa asiakkaan kanssa että asiakas on kiinnostuneempi itsestään kuin myyjästä, eikä halua tulla vakuutetuksi vaan asiakas haluaa vakuuttaa itse itsensä. Avoimet kysymykset vakuuttavat ostajan, mutta vain oletukseen perustuvat argumentit eivät vakuuta. Kysymykset herättävät huomiota ja kiinnostusta sekä saavat ihmiset puhumaan, sitä kautta kysymykset paljastavat asiakkaan tarpeita ja selventävät eri arvoja. Yleensä kysymyksiin reagoidaan positiivisesti, mutta negatiivisiakin reaktioita voi syntyä, varsinkin silloin kun kysymykset on muotoiltu huonosti tai kysymykset ei sisällä lainkaan vastaajalle takaisin saatavaa arvoa. Tietäytyypisissä asioissa asiakas saattaa myös tuntea vastenmielisyyttä näiden arkaluonteisten tietojen paljastamisesta. Asiakas ei ehkä halua paljastaa haasteidensa yksityiskohtia heti ensimmäisessä tapaamisessa. Kysymysten asettelu on myös tärkeää, asiakas ei usein halua kertoa omista haasteistaan tai ongelmistaan heti tapaamisen alkuun, nämä asiat tulevat esille keskustelussa vasta myöhemmin. Myyntiedustajan olisi luotava luottamus rakenteellisella ja hyvin valmistellulla kysymysrungolla. Tämä ei tarkoita sitä, että jokainen etukäteen mietitty kysymys tulisi esittää orjallisesti. Keskustelutilanteen eläessä, paras hyöty sekä asiakkaalle että myyntiedustajalle saataisiin siten että hyvin muotoiltuja, keskeisiä kysymyksiä olisi valmisteltuna jo etukäteen ja nämä esitettäisiin aina tarpeen mukaan. Yleisiä kysymystekniikoita on kaksi, suljetut kysymykset sekä avoimet kysymykset. Suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata joko kyllä tai ei, tämä kysymystapa ei edistä keskustelua mutta myös suljetuille kysymyksille on paikkansa keskustelussa, varsinkin jonkin asian varmistamisvaiheessa. Avoimilla kysymyksillä pyritään keskusteluun ja varsinkin pidentämään sitä, jolloin tämä mahdollistaa tarvittavan tiedon saannin. Avoin kysymys alkaa yleensä kysymyssanalla milloin, missä, miten, kuka, mitä tai miksi. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Koulutusmateriaalissa avataan arvopohjaisia kysymyksiä. Aluksi vaivakeskeiset kysymykset, tarkoittaen asioita jotka liittyvät asiakkaan vaikeuksiin, ongelmiin ja tyytymättömyyteen. Yrityksen olisi pyrittävä luomaan yhteinen näkemys yleisistä haasteista, eli ovatko suurimmat epävarmuustilat taloudellisia, sosiaalisia vai teknisiä riskejä. Seuraavaksi hyötykeskeiset kysymykset, tarkoittaen asiakkaan mahdollisuuksia. Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan yhteinen näkemys ehdotuksen kokonaisvaltaisista mahdollisuuksista, eli kuinka yrityksen ehdottama ratkaisu koettaisiin eduksi asiakkaalle. Edellisiä seuraa vielä seurauskysymykset, jotka korostavat sekä ostamisen myönteisiä että myös asiakkaan ostamatta jättämisen kielteisiä seurauksia. Kysymysstrategiana on löytää nykytilanteen ja tavoiteltavan tilanteen ero, tai aukko joka tulisi täyttää. Mikäli tätä aukkoa tai eroa ei ole, niin asiakkaalla ei käytännössä ole tarvetta muuttaa mitään. Koulutusmateriaalissa on otettu esille tilanne, jossa suunnittelija-asiakkaan vaivaksi on ilmennyt myyjien vastausaika. Suunnittelijat pyytävät usein apua tuotevalintaan sekä mitoittamiseen, mutta pyrkivät kuitenkin välttämään tietojen odottamista kovin pitkään. Prosessi etenee usein vauhdilla suunnitelma-asiakirjoihin ja edelleen tilaajan edustajalle. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Kuviossa 4 on esitettyä koulutusmateriaalin esimerkkitalanne kysymyksineen, haasteena on myyjien vastausaika. Myyntiedustajan tulisi aivan aluksi kartoittaa avoimella kysymyksellä asiakkaan nykytilanne, jonka jälkeen myyjän tulisi kysyä asiakkaan tavoittelemaa tilannetta. Vasta kun nykytilanne ja tavoiteltava tilanne on asiakkaan puolelta myyjän tiedossa, aletaan ratkomaan haastetta täyttämällä nykytilanteen ja tavoiteltavan tilanteen välistä aukkoa täsmentävillä kysymyksillä. Mitä tilanne vaatii, jotta tavoiteltava tilanne saavutettaisiin yhdessä. Asiakkaalle olisi esitettävä kysymyksiä myös liittyen asian tärkeysasteeseen, näin asiakkaan todellinen vaiva konkretisoituu sekä myyjän tarjoama hyöty on perusteltavissa. Jotta asiakkaan kanssa keskusteltu tilanne saataisiin vietyä käytännön tasolle, voi myyntiedustaja esittää kysymyksen liittyen tulevaisuuden tekemiseen. Näin myyjä luo kiireellisyyden tunteen kautta omaa palvelualttiuttaan, jotta asiakkaalla olisi mahdollisuus näkyviin hyötyihin yrityksen kautta mahdollisimman nopeasti. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)



KUVIO 4. Arvopohjaisten kysymysten strategia, vaivakeskeisistä kysymyksistä hyötykeskeisiin kysymyksiin ja siitä seurauskysymyksiin. Kysymyksillä pyritään löytämään asiakkaan nykyinen vaiva ja mikä olisi tavoiteltava tilanne. Selvitetään mitä asiakkaan ongelman selvittäminen vaatisi, jotta saavutettaisiin tavoiteltava tilanne yhdessä. Lopuksi kysymykset liittyen tärkeysasteeseen ja tulevaisuuden tekemiseen, luodaan kiireellisyyden tunne jotta asiat saadaan käytännön tasolle. (muk. toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Arvomyynnin ajattelutapana ja myyntiryhmän asenteena on oltava aito halu tehdä asiakkaasta, heidän omassa liiketoiminnassaan aiempaa menestyksekkäämpiä. Koulutusmateriaalissa puhutaan arvohaasteesta, oheinen käsite liittyy läheisesti arvoanalyysiin. Asia on esitetty vertailemalla arvomyynnin tapaa hyvin tunnettuun ratkaisumyynnin tapaan toimia. Koulutusmateriaali on englanninkielinen, yritys ei ole kääntänyt tähän liittyviä keskeisiä käsitteitä unique bying proposition (UBP) ja unique selling proposition (USP) suomen kielelle. Yrityksessä puhutaan oheisista käsitteistä lyhenteillä. USP on perinteinen ratkaisumyynnin tapa ja se perustuu siihen mihin myyntiyhtiö itse uskoo nimenomaan laitetoimittajan roolissa, eli mikä tekisi yrityksen tarjonnasta ainutlaatuisen. Arvomyynnissä näkökulmaa kuitenkin muutetaan, asiat mietitään ja esitetäänkin muodossa UBP. Vanhan ajattelutavan sijaan yritys ryhtyy selvittämään, miksi ostajan tulisi päätyä meidän tarjoamaan ja miksi tulisi ostaa juuri meidän yrityksen kautta. Arvoanalyysityöskentely tarjoaa oivalluksia asiakkaan sen hetkiseen tilanteeseen, jossa myyntiyhtiö huomioi uhat ja mahdollisuudet sekä asiakkaansa ensisijaiset tarvealueet. Tämä luo yritykselle

erinomaisen viestintäalustan. UBP:n löytämiseksi myyjän olisi ymmärrettävä ne muuttujat, jotka olisivat tietyllä yksittäiselle asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä. Myös tässä yhteydessä, kuinka hyvin yritys pystyisi erottautumaan verrattuna yleiseen kilpailuun. Kuviossa 5 on esitettyä UBP:n ajatus. Merkityksellisyys asiakkaalle ja yrityksen tarjoaman eroavaisuus kilpailijoista. Koulutusmateriaalissa mainitaan että onnistunut ja menestyksekkäs arvomyynti vaatii että myyntiedustaja pystyy vastaamaan seuraaviin kolmeen kysymykseen:

1. Mitä arvoa yrityksen ratkaisu tuo lisää asiakkaalle?
2. Mitä hyötyä tämä luo asiakkaalle?
3. Miten yrityksen ehdottama ratkaisu eroaa kilpailijoiden ratkaisuksista?

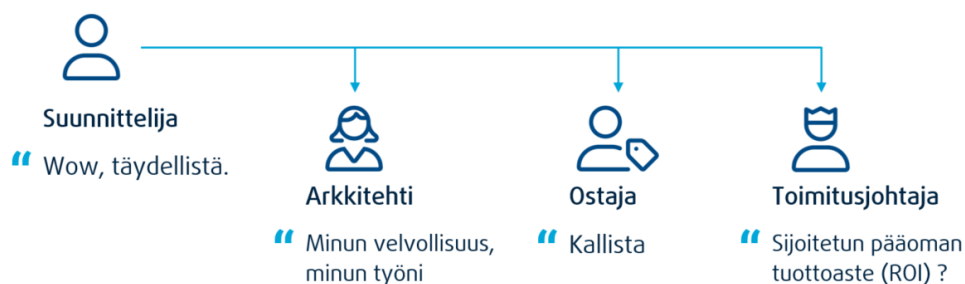
(Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)



KUVIO 5. UBP, unique bying proposition. X-akselilla on esitettyä asioiden merkityksellisyys kulloinkin valitulle asiakkaalle, eli asiakkaan määrittelemä arvo tai asiakasarvo. Y-akselilla taas on esitettyä kuinka tietty tuoteryhmä tai tarjottu ratkaisu eroaa kilpailijoistaan, tämä on avattu sanoilla eroavaisuuden asema tai asemointi ja tunnetut kilpailevat vaihtoehdot. (muk. toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Arvoanalyysia luodessa on myös tärkeää ymmärtää mitä asiakas ostaa, ja miltä asiakkaan päätöksentekoprosessi näyttää. Koulutusmateriaalista nostettua sekä kuviossa 6 on myös esitettyä kuinka erilaista arvoa saattaa esiintyä, riippuen eri päätöksentekijöistä. Kuten on jo todettukin, arvomyynnin ajatusmalli tarkoittaa suurta muutosta yrityksen toiminnassa. Siirtymässä arvomyyntiin, muutosta ei tapahdu mikäli myyjät jatkavat edelleen vanhojen tuttujen myyntiargumenttiensa käyttöä. Arvoanalyysi tekee selväksi, että arvo merkitsee täysin erilaisia asioita

erilaisille päätöksentekoryhmille. Suunnittelija saattaa haluta uusinta mahdollista teknistä ratkaisua joka toimisi ilman ongelmia, arkkitehti taas haluaisi minimoida tekniikan lattiapinta-alan eikä tekniikka saisi olla näkyvissä, ostaja voi haluta vain juuri määräykset täyttävän järjestelmän mahdollisimman edullisesti ja neljättä eri päätöksentekijää saattaa kiinnostaa myös sijoitetun pääoman tuotto esimerkiksi energiatehokkuuden kautta. Arvoanalyysi auttaa yritystä tuottamaan tarjouksista erilaisia versioita, joita myyntiedustajat voivat käyttää yhdessä arvomyyntioppien kanssa. Tietyn tuoteryhmän tarjous, erilaisten päätöksentekoryhmien mukaisesti. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)



KUVIO 6. Asiakkaan päätöksentekoprosessissa voi olla useampia päättäjiä ja eri päättäjiillä on erilaisia arvoja, myyjän on tunnistettava kenen kanssa neuvotellaan. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

Arvopohjainen myyntiehdotus perustuu syiden ymmärtämiseen sekä myös niiden vahvistamiseen, miksi yrityksen tarjonta on ostajalle arvokasta. Koulutusaineisto tarjoaa lopuksi käytännön työkaluja, joiden avulla asiakkaat saadaan näkemään helpommin yrityksen ratkaisujen arvon. Arvopohjaisissa esityksissä keskitytään asiakkaalle tarjottavaan arvoon, esitysten tulisi siis alkaa kuvauksella asiakkaan haasteista. Esityksen tulee herättää kiinnostusta sekä osoittaa, että myyjällä on näkemystä asiakkaan tilanteesta ja alan haasteista. Myyntiedustajan tulee kuvata selkeästi mitä hänen avullaan voidaan saavuttaa, mitä arvoa se sisältää ja millä tavalla yrityksen tarjonta eroaa alan kilpailevista vaihtoehdoista. Ammattimaisen arvopohjaisen esityksen perusedellytys on, että myyjä on hyvin valmistautunut. Käytännössä kaikilla asiakkailla on strategiassaan jotain, jota on joko lisättävä tai vähennettävä. Näitä voivat olla suurempi myynti, parempi tehokkuus, enemmän asiakkaita, kustannusten pienentäminen, vähemmän tuotannon vuosihuoltoja tai vähemmän menetettyjä asiakkaita. Kun myyjä pystyy kertomaan ostajalle heille tärkeistä alueista ja siitä kuinka yrityksen tarjonta voi myötävaikuttaa asiakkaan odotettuun tilanteeseen, herätetään yleensä asiakkaan kiinnostus. Myyjän tulisi

näin nöyrästi ja mahdollisimman selkeästi hahmottaa että yrityksen tarjooma on, tai voisi olla parempi kuin asiakkaan käyttämä nykyinen ratkaisu. Arvopohjaisen myyntiehtotuksen kaava voisi lähteä siis haasteista. Olisi tuotava esille ajatuksia ja oivalluksia, mahdollisuuksien mukaan myös eläytymistä, keskittyen asiakkaan liiketoimintatilanteeseen. Asiakkaan vaivat ja saavutukset olisi oltava jo tiedossa. Seuraavaksi esityksessä voidaan ehdottaa ratkaisua, lyhyt kuvaus joka keskittyy vain esitettävän ratkaisun tärkeimpiin kohtiin. Asiakkaan kiinnostuttua on aikaa edetä myöhemmin ratkaisun yksityiskohtiin. Esityksen lopuksi mikäli mahdollista, tulisi esittää lyhyt kuvaus esitetyn ratkaisun todellisesta arvosta, myös numeroin. (Lähteenä on toimeksiantajan arvomyynnin koulutusmateriaali.)

4.2 Kysymysrungot ja osallistavat osuudet

Tutkija laati toimeksiantajan arvomyyntikoulutuksessa opittujen asioiden pohjalta avoimista kysymyksistä muodostuneen kysymysrunгон, joka lähetettiin kaikille kehitystutkimukseen osallistuville toimeksiantajan edustajille etukäteen. Tutkijan tarkoituksellinen pyrkimys oli pitää myyntiedustajille sekä asiakkaille suunnattu arvomyynnin kysymysrunko samanlaisena, jotta myyntiedustajien olettamuksia sekä asiakkaan todellisia kokemuksia olisi mahdollista verrata keskenään. Nämä kysymykset on kuitenkin muotoiltu erikseen, sekä suunnittelija-asiakkaille että myyntiedustajille. Myyntiprosessiin liittyvät lisäkysymykset tutkija piti erillisinä ja ne lähetettiin vain myyntiedustajille, jotta tutkija pääsi analysoimaan arvomyynnin vaikutuksia yrityksen myyntiprosessiin. Suunnittelijoille ja myös myyntiedustajille osoitetut kysymysrungot, niiden vastauksineen on toimeksiantajan pyynnöstä jätetty pois liitteistä. Arvomyyntiin liittyvät kysymykset tutkija ryhmitteli siten, että ensin esitettiin monivalintakysymys ja tämän vastauksen perusteella esitettiin jatkokysymys tai useampia jatkokysymyksiä. Tutkija päätti että kyselyssä on valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta kyselyyn vastaaminen olisi vaivatonta ja saatu tieto olisi hyvin analysoitavissa. Rajausta on tehty monivalinnoilla ja tarkentavat jatkokysymykset ovat usein vapaita kirjoituskenttiä. Myyntiprosessiin liittyvät kysymykset ovat kaikki vapaita kirjoituskenttiä, tutkija päätti olla rajaamatta myyntiprosessiin liittyviä vastauksia. Osallistava osuus sisälsi myyntiedustajien valmistamisen, valittujen henkilöiden asiakastapaamiseen valmistautumisen ja itse asiakastapaamisen arvomyyntioppien mukaisesti. Fasilitaattorina oli tutkija.

Tutkija järjesti asiakastapaamisia sovitun mukaisesti, yhteensä viisi kappaletta. Myyntiedustajilla oli alustavan pelikirjan mukaan tarkoitus olla yhdestä kolmeen suunnittelija-asiakasta omassa tapaamisessaan. Tapaamiset etenivät jokaisella käyntikerralla tutkijan alustavasti suunnitteleman aikataulun mukaisesti, aikaa oli jokaisessa osallistamistilaisuudessa yksi tunti. Tutkija aloitti tilaisuudet pitämällä lyhyen, noin kymmenen minuutin pituisen alustuksen. Aloitus koostui kolmesta Powerpoint-diasta, opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä myyntimenetelmien kehityskaari tuotekeskeisyydestä tämän päivän arvomyyntiin. Alustusten lopuksi tutkija kertoi kyseisten asiakaskäyntien etenemisestä, tutkija korosti että kysessä on myyntiedustajien harjoitusluontainen asiakaskäynti sekä kertasi tilaisuuteen yhdessä varatun ajan. Tilaisuuksia pidettiin asiakkaiden aikataulujen mukaisesti, ennen lounasaikaa tai iltapäivän kahvitunnin aikoihin. Aiheen kysymyspatteristo oli lähetetty suunnittelijoille vähintään viikkoa ennen tapaamista, osa asiakkaista ja myyntiedustajista oli jo vastannut kyselyihin ennen tapaamista. Tutkija kysyi kyselyn tilanteesta aina tilaisuuden loppupuheen aikana, jolloin he jotka olivat jo vastanneet kertoivat usein että tämä käynti avasi lopullisesti kyselyn tarkoituksen. Tutkija oli pyrkinyt avaamaan aihetta kirjallisesti asiakastapaamisten kutsujen yhteydessä, kaikki osallistuneet täyttivät ennen tapaamista suostumuksen jonka yhteydessä oli opinnäytetyön tietosuojailmoitus ja tiedote tutkimuksesta, mutta ajatus selvisi paremmin keskustelemalla paikan päällä. Osa asiakkaista olivat aikataulusyistä tai tarkoituksella jättäneet vastaamisensa tapaamisen jälkeiseen aikaan, jolloin tutkija pystyi ohjeistamaan heitä esimerkiksi tutkijalle jo aiemmin tulleista kyselyyn liittyvistä usein kysytyistä kysymyksistä. Mikäli myyntiedustaja ei ollut vielä vastannut, niin tutkija ja myyntiedustaja kävivät oman keskustelunsa sitten asiakastapaamisten jälkeen. Kaikilta viideltä myyntiedustajalta sekä heidän valitsemiltaan, yhteensä yhdeltätoista suunnittelijalta tutkija sai lopulta vastaukset tutkimuskyselyyn. Kysymykset ovat tiedusteluiden mukaan vieneet asiakkailta ja myyjiltä aikaa noin 20-30 minuuttia. Lisäksi sisäiseen myyntiprosessiin liittyvään tutkimuskyselyyn ovat vastanneet kaikki seitsemän tutkimukseen osallistunutta toimeksiantajan myyntiedustajaa, kyselyn kesto on tiedusteluiden mukaan ollut arviolta noin 20 minuuttia. Kun asiakastapaamisiin valmistautuminen lasketaan mukaan, niin yhden koko kokonaisuuteen osallistetun myyntiedustajan aikaa on käytetty yhteensä noin 3-4 tuntia. Tutkijalla aikaa meni karkeasti noin 20 tuntia. Myyntiedustajien kilometrit jäivät vähäisiksi, sillä heidän asiakkaansa olivat oman myyntialueensa sisällä. Tutkijalle kertyi yhteensä noin 2500 kuljettua kilometriä.

Myyjät järjestivät kaikki asiakastapaamiset suunnittelija-asiakkaiden toimitiloihin. Asiakkaat olivat entuudestaan tuttuja myyntiedustajille, mikä auttoi paljon tämän tyyppisen harjoituksen läpiviemisessä. Yleisesti ottaen, ainakin ne skeptisimmät myyntiedustajat yllättyivät kuinka paljon asiakkaat olivat valmiita keskustelemaan haastavimmistakin aihealueista, varsinkin kun tuotteista ei keskusteltu kovinkaan paljoa. Kokonaisuudessaan kaikilta käynneiltä yritys sai todella paljon sellaista tietoa, mitä myyntiedustajat eivät tuotepainotteisella sekä ongelmiin keskittyvällä ratkaisumyynnillä useinkaan saavuta. Kertauksen vuoksi, lähestyminen keskittyi alustavasti mietittyihin avoimiin kysymyksiin jotka liittyivät asiakkaiden työhön ja heidän päivittäisen työnsä kautta ilmenneisiin ongelmiin, esimerkiksi ajankäytön haasteisiin sekä vaikuttaviin asioihin kuten asiakkaiden asiakkaisiin. Tutkija toimi tilaisuuksissa asiakkaiden vastausten kirjurina, jotta myyntiedustajat pystyivät keskittymään tapaamiseen tämän tilanteen vaativalla tavalla. Tutkija teki myös havaintoja myyntiedustajien valmistautumisesta, kysymysten esitystavasta sekä keskustelun sujuvuudesta. Näiden ulkoisen tarkkailun havaintojen ja kirjausten perusteella, tutkija pystyi antamaan osallistettaville myyntiedustajille rakentavaa palautetta tilaisuuksien jälkeen. Myös saatua tietoa välitettiin myyntiedustajille.

Yrityksen toinen markkinoinnin asiantuntijoista järjesti ensimmäisen tapaamisen. Tämä käynti järjestettiin Espoossa maanantaina 20.11.2023 alkaen kello 10.30 ja paikalla oli kaksi suunnittelijaa, jotka työskentelevät myös valvonnan puolella. Molemmat suunnittelijat olivat vastanneet tutkimukseen liittyvään kyselyyn jo etukäteen, mutta paikan päällä heille selvisi tarkemmin mitä aiheella tarkoitetaan ja mitä tutkitaan. Ensimmäinen osallistaminen venyi noin 30 minuuttia pitkäksi, joka ei ole kovinkaan ammattimaista. Kun sovittuja kysymyksiä oli esitettynä noin puolet, niin alustavasti tutkijan alussa ilmoittama aika oli täynnä. Myyntiedustaja, asiakkaat ja tutkija huomasivat, että vastausten kautta kyseiseen keskusteluun oli löytynyt kiinnostavia asianhaaroja. Koska asiakas oli tuttu niin myyntiedustaja sai luvan viedä tilaisuuden loppuun, jonka jälkeen toimeksiantaja tarjosi lounaan, toinen suunnittelijoista ei ehtinyt enää lounaalle. Tutkija kirjasi tältä tapaamiselta muistiin työhön liittyvän tiedon lisäksi myös aikataulun ylityksen, varattua aikaa ei voida enää ylittää. Tutkija muutti ennakoivaa valmistamista tämän perusteella. Asiakkaan haasteeseen, myyntiedustaja tarjosi IMS-tuotteiden mitoitusyökalua. Toisen tapaamisen järjesti toimeksiantajan yksi teknisistä myyjistä. Tapaaminen järjestettiin Helsingissä keskiviikkona 29.11.2023 alkaen kello 10.00 ja paikalla

oli yksi suunnittelija. Asiakas oli vastannut tutkimukseen liittyvään kyselyyn jo etukäteen, tutkimusaiheen ajatus oli selvinnyt hänelle alustavista materiaaleista. Tämä asiakastapaaminen pysyi hyvin alustavasti ilmoitetussa tunnin mittaisessa aikataulussa, vaikka myös tässä tapaamisessa suunnittelija, myyntiedustaja sekä tutkija ehtivät hyvin keskustella yleisesti suunnittelijoiden haasteista. Myös tämän tapaamisen jälkeen toimeksiantaja tarjosi lounaan. Tutkija kirjasi tältä käynniltä muistiin samantyyllisiä asioita kuin ensimmäiseltä käynniltäkin, kaikki sovitut asiat ehdittiin käsittelemään. Suunnittelijan suurimmaksi haasteeksi koettiin tiukat ja nykyään hyvin usein, kesken projektien muuttuvat suunnittelun aikataulut. Myös luotettavaa suunnitteluvaiheen hintojen budjetointia kaivattiin, apua oli mieluiten saatava kahden päivän kuluessa pyynnöstä. Toimintavarmuustekijät kiinnostivat suunnittelijaa myös, verrattuina toteutettuihin projekteihin. Myyjä esitteli lyhyesti tietyn järjestelmätuotteen toimintaperiaatteen, joka vastasi toimintavarmuuteen. Suunnittelijalla oli käytössään toimeksiantajan työkalu, mutta myyjä esitti lisäksi mahdollisuutta valmiiseen mitoituspohjaan, josta suunnittelija voisi valita helposti ja nopeasti tarvitsemansa alustan. Kun tuotemalli olisi valittuna, niin suunnittelija voisi lähettää tämän mitoituksen myyjälle tarkistusta ja budjettihinnoittelua varten.

Kolmannen tapaamisen järjesti yrityksen toinen markkinoinnin asiantuntijoista. Tapaaminen sovittiin Lahteen ja ajankohta oli perjantai 1.12.2023, alkaen kello 13.30. Paikalla oli muista asiakastapaamisista poiketen neljä suunnittelijaa, joista osa toimii myös valvonnan puolella. Puolet suunnittelijoista olivat jo vastanneet tutkimukseen liittyvään kyselyyn etukäteen, mutta paikan päällä kyseinen aihe selvisi heillekin paremmin. He jotka eivät olleet vielä vastanneet, pystyivät tuon tapaamisen pohjalta vastaamaan tämän tutkimuksen kysymyksiin. Tapaaminen saatiin myyntiedustajan toimesta pidettyä hyvin alustuksessa ilmoitetussa tunnin mittaisessa aikataulussa. Koska tapaaminen oli osin kahvitunnilla, toimeksiantaja tarjosi kahvipullat. Tutkija kirjasi että aiheisiin liittyvää keskustelua oli hyvin, mutta ei niin paljoa kuin kahdella aiemmalla tapaamisella. Aiheet olivat verrattain hyvin samankaltaisia kuin toisessa tapaamisessakin. Suunnittelijoiden toive oli jatkaa, kuten yritys on toiminut tähänkin saakka. Kun pyydetään mitoitusapua tietyillä alkutiedoilla, niin tarvitaan mahdollisimman nopeaa myyntiedustajan vastausta. Myyntiedustaja ehdotti myös valmiita mitoituspohjia, ne jäivät harkinnan tasolle. Neljännen tapaamisen järjesti yrityksen tekninen myyjä. Tapaaminen oli sovittu Kokkolaan ja ajankohtana oli torstai 7.12.2023 alkaen kello 16.00. Paikalla oli yksi

tutkimukseen osallistuneista asiakkaista ja osan ajasta paikalla kuuntelemassa sekä keskustelemassa oli myös suunnittelutoimiston toinen suunnittelija. Asiakas oli vastannut tutkimuksen kyselyyn jo etukäteen. Tutkimuksen aihe oli selvinnyt suunnittelijalle alustavasti lähetetyistä materiaaleista, tutkijan kertaus kuitenkin selvensi tilannetta entisestään. Tilaisuus poikkesi aiemmista asiakaskäynneistä ja myös tulevasta siinä, että ilmapiiri oli hyvinkin rento. Tapaamisen ajankohta oli sovittu työpäivän loppuun, ja myyntiedustaja sekä asiakas olivat päättäneet tilata toimistolle ruokaa. Myyntiedustaja ja suunnittelija sopivat että käydään asioita lävitse juuri sen verran kuin on tarvetta, aikaa varattaisiin enintään kaksi tuntia. Lopulta ruokailujen ja sosiaalisen puolen jälkeen, aikaa esitykselle olikin se tunti. Tutkija kirjasi tältä käynniltä, että etukäteen sovitut asiat ehdittiin käsittelemään. Kuten muissakin tapaamisissa, suunnittelijan haasteeksi koettiin tiukat aikataulut. Suunnitteluvaiheen tekniikan ja hintojen budjetoinnin on oltava luotettavaa ja kun projektit etenevät, niin tarvittaessa vastausajan teknisestä tuesta tulisi olla lyhyt. Luottamus myyntiedustajaan on tärkeää ja se on löytynyt toimeksiantajalta. Tämä suunnittelija ei ole täysin valmis käyttämään yhtäkään erillistä mitoitusohjelmaa, hän luottaa että luotettava myyntiedustaja vastaa mitoituspyyntöihin jatkossakin.

Viidennen ja viimeisen asiakastapaamisen järjesti tekninen myyjä. Tapaaminen järjestettiin Mikkelissä tiistaina 12.12.2023 alkaen kello 9.30 ja paikalla oli kolme suunnittelijaa, jotka tekevät myös pienemmässä mittakaavassa valvontatöitä. Osa asiakkaista olivat jo vastanneet tutkimukseen liittyvään kyselyyn etukäteen. Myyntiedustaja sai pidettyä tapaamisen hyvin alustuksessa ilmoitetussa tunnin mittaisessa aikataulussa, tilaisuuden jälkeen toimeksiantaja tarjosi joululounaan. Tutkija kirjasi että etukäteen sovitut asiat ehdittiin käsittelemään. Suunnittelijat kokivat, että haasteena oli heilläkin suunnittelutyöhön budjetoidut tunnit, lisäksi alalta yleisesti huolena olivat tiettyjen tuoteryhmien käyttövarmuustekijät, joissa toimintakokeiden aikaiseen paneutumiseen suunnittelijoilla oli kulunut aivan liikaa aikaa. Suunnittelijat olivat jo löytäneet ratkaisun jota käyttävät suunnittelutyössä, sillä sen valinta vähentää myöhemmin eteen tulevia haasteita. Asiakkaat toivoivat laitetoimittajilta lisää kokonaisuuksien elinkaariajattelua, käyttökustannuksia tulisi pystyä paremmin nostamaan esille suunnitteluvaiheessa. Myyjän ehdotus liittyi toimeksiantajan erilaisiin mitoitusohjelmiin sekä markkinoista eroaviin tuotteisiin.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen sisältyneiden kyselyrunkojen vastausten analysointia ja tulosten raportointia, tutkija on lähestynyt induktiivisen sisällönanalyysin kautta. Mikäli Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä aikaisempi tieto ohjaa analyysia yhdistelemällä eri teorioita sekä suuntauksia, kyseessä on induktiivinen päättelyn logiikka. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa analyysistä, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei testaa teoriaa, vaan se on enemmänkin uusia ajatusuria aukova. Aineiston analyysivaiheessa lähdetään etenemään aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa ohjaavana ajatusmallina osallistettavien ihmisten kokemuksia tarkastellaankin teorian mukaisesti ryhmiin jaoteltuina. Raportoituina tutkimustuloksina oheisella logiikalla tulee esille, kuinka tutkimusaineiston hankinta ja tämän analyysi ovat keskenään erottamattomat. Teoria ohjaa päättelyä tulososiossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, Kappale 4.2.)

5.1 Arvomyynnin yhdistäminen osaksi myyntiprosessia

Myyntiedustajille suunnattu myyntiprosessiin liittyvä kysymysrunko ja vastaukset on tutkijan puolesta aluksi pelkistetty, yhdistämällä seitsemän myyjän vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Vastauksista on redusoidessa poimittu vain kaikkein oleellisimmat kohdat tämän tutkimuksen tuloksiin, nämä on ryhmitelty aihepiiriin mukaisesti alaluokkiin sekä klusterointia on jatkettu tästä arvomyyntikoulutuksen mukaisiin yläluokkiin. Tutkitaan myyntiedustajien omaksumisen tasoa, ja kuinka arvomyyntimenetelmää voidaan hyödyntää toimeksiantajan myyntiprosessissa.

Aluksi tutkija jakoi kyselymateriaalin aihealueittain kymmeneen alaluokkaan:

1. Myyntiprosessi
2. Arvomyynti
3. Asiakaskäynnit
4. Uusiasiakashankinta
5. Segmentointi ja Priorisointi
6. Osastojen välinen yhteistyö
7. Tarjoaman tunnistaminen

8. Arvopohjaiset pelikirjat

9. Arvopohjainen myyntiehdotus

10. Ajatusmallin muutos

Alaluokkien ryhmittelyt on esitettyä aina vaikutuksena yläluokkien yhteydessä. Koska tutkija on muodostanut tutkimuksen kysymykset liittyen myyntiedustajien koulutusmateriaaliin ja kun tutkitaan arvomyynnin yhdistämistä myyntiprosessiin, niin yläluokat on myös ryhmitelty alustavan pohjan perusteella neljään ryhmään:

1. Arvomyynti myyntiprosessissa

2. Tapaamiseen valmistautuminen

3. Segmentointi ja priorisointi

4. Tuotteiden asemointi

Tutkija on tuonut esille tutkimuksen kyselyn tulokset sekä avannut havaintojaan teorian kautta, oheisen yläluokkien ryhmittelyn mukaisen järjestyksen mukaisesti. Tarkemmat vastaukset, pelkistämättömät tiedot tutkija lähetti toimeksiantajalle.

Arvomyynti myyntiprosessissa: Kokonaisuuteen liittyi kaiken kaikkiaan kuusi kysymystä, viidestä eri alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 4, 5, 6, 12, 17 ja 18. Kysymykset numerojärjestyksessä, vastauksineen esitettyä taulukossa 1.

Kysymyksen 4 vastaukset viittaavat pääpiirteittäin siihen että myyntiedustajat ovat tunnistanee hyvin toimeksiantajan myyntiprosessin eri vaiheet, ja pystyvät toimimaan yhtiön määrittelemän prosessin mukaisesti. Teorian kappaleesta 3.4 nostettuna, Alamäki ym. (2021) kertovat että myyntiedustajien roolit näyttävät siirtyneen kohti myyntiverkoston johtamista, jossa eri tahoilla on kaikilla omat erityisroolinsa. B2B-myynti ei ole enää vain kahdenkeskistä vuorovaikutusta myyjien ja asiakkaiden välillä, vaan myös eri asiantuntijat ja yhteistyökumppanit sekä muut toimijat voivat usein osallistua myyntiprosessiin ja heidän roolinsa näyttää jopa kasvavan. Ekosysteeminäkökulma ja monimuotoisuus on nykyään huomioitavia asioita myyntiprosessissa, nämä myös vaikuttavat myyntiedustajien osaamistarpeisiin sekä ennakkoivampaan valmistautumiseen. (Alamäki & Korpela 2021, 298–317.) Aaltosen (2018) mukaan myyntiprosessin olisi oltava kaikille organisaation työntekijöille läpinäkyvä sekä mitattavissa, kaikki osastot tukevat myyntityötä (Rubanovitsch 2018, 97). Jordanin ym. (2012) mukaisesti myyntiä johdetaan erillisinä rinnakkaisina prosesseina, tähän liittyy olennaisesti kulloinkin

tarkasti valitut myyntiryhmän aktiviteetit (Jordan & Vazzana 2012, 207–209). Kysymyksen 5 vastaukset viittaavat tilanteeseen, jossa konsernin arvomyynnin koulutuksen aiheet on ymmärretty ja arvomyyntimenetelmän perusteet on myös pääosin sisäistetty. Teorian kappaleesta 3.1 ja Carlssonin ym. (2019) mukaan arvomyynnillä tarkoitetaan poisoppimista ajattelusta, jossa vain mietitään kuinka myyntiyhtiössä myytäisiin enemmän. Myyntiryhmässä olisi oltava selkeä käsitys asiakkaidensa liiketoiminta-alueista ja asiakkaiden asiakkaista, sen sijaan että keskitytään vain tarjoavan yrityksen omiin tuotteisiin tai ratkaisuihin. Tärkeää olisi ymmärtää, miltä asiakkaiden ostopäätösprosessit näyttäivät. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13–14.) Asiakaslähtöisyys sekä monimutkaisempi tarjonta ja siihen siirtyminen edellyttävät Töytärin ym. (2011) mukaan sitä, että arvomyynti sekä arvon arviointi kulkevat käsi kädessä. Yrityksen kaikki eri osastot palvelevat yhdessä valittuja asiakkaita ja heidän tavoitteitaan, ei pelkästään markkinointi- ja myyntiosastot. (Töytäri, Thomas, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493–502.)

Kysymyksen 6 vastauksien mukaan, arvomyynnin yhdistäminen toimeksiantajan nykyiseen myyntiprosessiin kiinnostaa myyntiedustajia, mutta se tuntuu samalla haastavalta. Vastaajat kuitenkin tiedostavat, että arvomyyntimenetelmää voidaan käyttää tietynlaisissa tilanteissa, mutta ei kaikkien asiakkaiden kohdalla. Mutta vaikka menetelmää ei sinänsä voisi käyttää, niin ainakin se auttaa hahmottamaan mitä asiakas arvostaa ja mitkä ovat toimeksiantajayrityksen vahvuudet. Teorian kappaleen 3.3 Afsarin ym. (2020) mukaan inspiroimalla työntekijöitä kokeilemaan haastavampia ja motivoivia tehtäviä, pelkäämättä ideoidensa tuloksia tai virheitä, innovatiivista työkäyttäytymistä on mahdollista parantaa huomattavasti (Afsar & Umrani 2020, 402–428). Johtamiseen olisi Salosen (2020) mukaan keskittyttävä systeemisen ajattelun kautta, jossa eri yksilöiden väliset suhteet ja kytkökset ovat hyvin merkittävässä asemassa. Onnistuneen yhteistyön taustalla, on ihmisten välinen vuorovaikutus ja yleensäkin hyvät ihmissuhteet. Myös omaan ryhmään sitoutuminen perustuu kiintymykseen ja ymmärrykseen tarkoituksista ja työn tavoitteista. (Salonen 2020, 32–33.)

Kysymyksen 12 vastaukset kertovat selkeästi että organisaation eri osastojen välinen yhteistyö, sekä keskustelujen lisääminen prosessin eri vaiheissa on hyvin tervetullutta ja sitä kannatetaan laajasti. Pidetään työtä helpottavana asiana joka edellyttää keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja sitä kautta tiedon jakamista.

Teorian kappaleen 3.1 ja Carlssonin ym. (2019) mukaan aikaa tulisi käyttää eri osastojen välillä erilaisten asiakaskohtaamisten suunnitteluun, siitä myöhemmin siirtymällä laadullisiin asiakastapaamisiin (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13). Kappaleen 3.4 ja Rubanovitschin (2018) sanoin arvomyynti ei ole yksittäisissä siiloissa tapahtuvaa toimintaa, vaan nykyään kaikkien myyntiyhtiön työntekijöiden olisi osallistuttava myynnin kehitykseen yhdessä (Rubanovitsch 2018, 157–158). Myyntiyhtiön sisäisen- sekä organisaatioiden välisen viestinnän kehittäminen on Alamäen ym. (2021) sanojen mukaan välttämätöntä, sillä asiakkaat odottavat vuorovaikutuksesta ennakoivampaa arvon yhteisluomista (Alamäki & Korpela 2021, 298–317). Carlssonin ym. (2019) sanoin, ajattelun muutos arvomyyntiin koskettaa ennen kaikkea myyntitiimin jokaista yksittäistä henkilöä, aina myynnin johdosta myyjiin sekä markkinointiin, unohtamatta konsernin strategian kautta myös muita osastoja ja muuta henkilöstöstrategiaa (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 6). Kappaleen 3.3 Alnakhlin ym. (2021) mukaan, jotta arvon yhteisluonnin edut ymmärrettäisiin myyntiorganisaatiossa täysin, ei vain myyntiedustajan pitäisi toimia asiakkaan kumppanina. Myöskin myyntiyhtiön eri osastojen tulisi tehdä yhteistyötä myynnin kanssa, auttaakseen myyntiedustajia kehittämään ratkaisuja yhteisten asiakkaiden kanssa. (Alnakhli, Inyang & Itani 2021, 358–359.)

Kysymyksen 17 vastauksien mukaisesti myyntiedustajat pystyisivät koulutuksen ja oppien mukaisesti pidettyjen asiakaskäyntien jälkeen, laatimaan arvomyyntiin liittyviä arvopohjaisia myyntiehdotuksia asiakkaidensa tarpeiden perusteella. Teorian kappaleen 3.1 ja Töytärin ym. (2011) mukaan myös toteutunut todellinen arvo on dokumentoitava asiakkaalle, osoitetaan näin myyntiedustajankin osalta sitoutumista asiakassuhteeseen. Arvojen johtamiseen sekä asiakaslähtöiseen tarjontaan siirtyvän organisaation on muokattava aktiivisesti myyntiedustajiaan vastaamaan uusiin vaatimuksiin. (Töytäri, Thomas, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493–502.) Teorian kappale 3.2 Guenzi ym. (2006), organisaatioiden eri osastojen välinen viestintä, yhteistyö sekä myös tietynlainen vastakkainasettelu parantavat yrityksen kykyä arvolupauksien suunnittelutyössä. Pystytään lopulta vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin. (Guenzi & Troilo 2006, 974–988.)

Kysymyksen 18 vastauksista selviää, että toimeksiantajan Suomen myyntiyhtiön myyntiedustajat ovat pääosin valmiita myynnin kehitystyön tuomiin malleihin ja myyntiryhmässä ymmärretään myös antaa muutoksen vaatimalle työlle aikaa, eli

tiedetään yleisesti että uuden myyntimenetelmän tuomat muutokset ei tapahdu hetkessä. Kehitystyö vaatii myyntiryhmän sisällä ristiinkoulutusta ja sparrausta. Teorian kappale 3.4 Carlssonin ym. (2019) mukaan arvomyynti lähestymistapana edesauttaa uusien ajatusmallien sisällyttämistä yrityksen organisaation tapaan toimia. Henkilöstö tulee kohtaamaan uudenlaisia prosesseihin sekä myös niiden hallintaan liittyviä vaatimustasoja, lähtien asiakkaiden tarpeista jotka yhdistetään osaksi myynnin prosesseja. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 6.) Alamäen ym. (2021) sanoin myyntiedustajien tulisi tarjota asiakkaille arvoa heti ensimmäisestä asiakaskohtaamisestaan lähtien, myyjien tulisi myös osallistua vuorovaikutuksen kautta asiakkaiden kanssa ennakoihiin konsultatiivisiin keskusteluihin (Alamäki & Korpela 2021, 298–317). Barberin ym. (2008) mukaan myyntiprosessista olisi tehtävä nykytilan kuvaus joka mahdollistaisi turhan työn vähentämisen. Lisäarvon luontia tulevaisuudessa yhdessä valituille asiakkaille (Barber & Tietje 2008, 164).

TAULUKKO 1. Yläluokka 1, arvomyynti myyntiprosessissa. Myyntiedustajien redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit.

Arvomyynti myyntiprosessissa	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Kuvalle omin sanoin, mitä tarkoittaa myyntiprosessi ja onko yrityksen myyntiprosessi sinulle selkeä?	1	1
Koostuu eri vaiheista. Alkaen markkinoinnista ja kohteen lähtötiedoista sekä mahdollisesta tuotetyypityksestä, tarjousvaiheeseen (priorisointia jos ei olla suunnitelmassa) sekä tarjousten seuranta. Päättyen neuvotteluun ja toimitukseen sekä tämän jälkeiseen jälkimarkkinointiin. Eli markkinointi, tarjous, tilaus, toimitus ja jälkimarkkinointi.		
Kuvalle omin sanoin, mitä tarkoittaa arvomyynti?	2	1
Pyritään tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja löytämään yhdessä ratkaisuja, jotka helpottavat asiakkaan tai muiden osapuolten toimintaa ja työntekoa. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, muutoinkin kuin pelkkien tuotteidemme kautta.		
Mitä ajatuksia arvomyynnin menetelmien yhdistäminen yrityksen nykyiseen myyntiprosessiin herättää sinussa yleisellä tasolla, juuri tällä hetkellä?	2	1
Ajatuksena mielenkiintoinen, mutta teknisessä myynnissä haastavaa ja toimii vain tietyissä tilanteissa eikä kaikkien asiakkaiden kohdalla. Auttaa kuitenkin hahmottamaan mitä asiakas arvostaa ja mitkä ovat vahvuutemme.		
Arvomyynti vaatii yrityksen koko organisaation välistä yhteistyötä. Kuvalle mitä mieltä olet myyntiryhmän eri osastojen välisten rajojen hälventämisestä ja ajankohtaisten keskustelujen lisääntymisestä (Myynti, Markkinointi, Tekninen tuki ja jälkimarkkinointi, Talous- ja ostotoiminta, Varasto- ja logistiikka)?	6	1
Kannatetaan laajasti ja pidetään hyvänä sekä arkea helpottavana asiana. Edellyttää keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja tiedon jakamista. Toimintaa on edistettävä työyhteisössä ilman osastojen välisiä rajoja.	9	1
Edellä mainitut kysymykset johtavat lopulta arvomyyntiajatusmallin perusajatuksen ja sen ymmärtämiseen, eli on pystyttävä esittämään miksi yrityksen tarjonta on arvokasta valitulle asiakkaalle. Mitä mieltä sinä olet, pystyisitkö aiheen alustavien koulutusten perusteella laatimaan itsenäisesti arvopohjaisen myyntiehtotuksen jonkin tietyn asiakkuuden tarpeiden perusteella?		
Arvomyynnin perusajatus on ymmärretty, myyntiedustajat pystyisivät laatimaan arvopohjaisen myyntiehtotuksen.	10	1
Miten tunnet olevasi valmis ajatusmallin muutokseen, kun puhutaan arvomyynnin kokonaisvaikutuksista myyntiyhtiön nykyiseen myyntiprosessiin?		
Myyntiedustajat ovat pääosin valmiita myynnin kehitystyön tuomiin malleihin, mutta muutos ei tapahdu hetkessä. Osa myyntiedustajista on hyvinkin valmiita ajatusmallin muutokseen, ristiinkoulutusta ja sparrausta myyntiryhmän sisällä.		

Tapaamiseen valmistautuminen: Kokonaisuuteen liittyi kaiken kaikkiaan neljä kysymystä, kolmesta eri alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 7, 8, 15 ja 16. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä, esitettynä vastauksineen taulukossa 2.

Kysymyksen 7 vastauksien mukaisesti, asiakaskäynteihin valmistautuminen on ehdotonta, helpottaa tilannetta tapaamisissa. Arvomyynti ei vastauksien mukaan tule lisäämään työtä merkittävästi verrattuna aikaisempaan, mutta arvomyynnin uskotaan keskittävän ennakoivan työn ajattelua enemmän asiakkaiden tarpeisiin. Vastaukset kertovat että raportointityökaluista saatavaa tietoa ei hyödynnetä toimeksiantajalla tarpeeksi, vaikka tietoa kerätäänkin. Teorian kappaleen 3.1 ja Carlssonin ym. (2019) sanoin asiakasanalysointia on tehtävä yhdessä, myynnillä ja markkinoinnilla on oltava valittuna oikeanlainen esitys suunnattuna tietylle kuulijakunnalle (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 36). Rubanovitschin (2018) mukaan arvomyynnissä myyntiryhmän tärkein tehtävä on asiakkaan auttaminen, myyntiedustajien tulisi panostaa asiakaskohtaamisten valmisteluihin ohjelmista saatavan tiedon avulla sekä mahdollisimman laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Myyntiyhtiöissä joissa arvomyynnin ydinajatuksia on sisäistetty erinomaisesti, korostuu systemaattinen ja analyyttiseen perustuva, tavoitteellinen kehittäminen. (Rubanovitsch 2018, 155.) Teorian kappaleen 3.4 ja Barberin ym. (2008) mukaan myyntiprosessissa myyjän toimia seuraavien CRM-järjestelmien on linkitettävä jokainen toiminta tiettyyn asiakkaaseen. Sitten kun myyntiprosessin toiminnot on tunnistettu, kartoitettu ja ajoitettu, olisi tehtävä arvio perustuen kunkin muutoksen vaikutuksella asiakkaan arvokäsitykseen. (Barber & Tietje 2008, 164.)

Kysymyksen 8 vastauksissa on hajontaa. Kun puhutaan uusasiakashankinnasta sekä asiakkaiden kokonaistilanteen hahmottamisesta, sisältäen liiketoiminnan tutkimista ja tietoa myös asiakkaan asiakkaista. Tietty myyntiedustajat ovat ehkä toimineet samansuuntaisesti rakennuttajien suuntaan, pitävät kartoitusta hyvänä ja tietävät että kartoitus olisi hyvä tehdä mahdollisuuksien mukaan. Ne edustajat jotka eivät ole tehneet kartoituksia, pitävät tapaa haastavana mutta mahdollisena. Teorian kappale 3.1 ja Carlsson ym. (2019) kertovat että myynnin ohjaus tulee keskittymään tulevaisuudessa uusasiakashankintaan. Arvomyyntimallissa tämä tarkoittaa että myyntiryhmät tulevat käyttämään enemmän aikaa, saadakseen mahdollisimman hyvän kuvan asiakkaidensa kokonaistilanteesta ja on reagoitava ennen kuin asiakas kontaktoidaan. (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 13.)

Kysymyksen 15 vastaukset kertovat, että tuotekohtaisista arvohaasteiden kautta tehdyistä arvomyynnin pelikirjoista on hyötyä ja antavat tukea valmistautumiseen.

Osa myyntiedustajista kokevat pelikirjat liian pitkiksi, osa ei näe tarvetta valmiille arvopohjaiselle kysymysrungolle. Pelikirjat mielletään hyvänä harjoituksena.

Kysymyksen 16 vastauksien mukaan pelikirjoja tulisi laatia kaikille tuoteryhmille, tai ainakin markkinoille tuotavista uusista tuotteista. Myyntiedustajat ovat valmiita osallistumaan pelikirjojen laadintaan, mutta valinta on kulloinkin tehtävä tarkasti. Pelikirjojen tekeminen otetaan palkitsevana, jos myyntiedustajalla on annettavaa. Teorian kappaleesta 3.3 ja Alnakhlin ym. (2021) mukaan myyjä tulee kannustaa, oppimaan mahdollisimman paljon asiakkaidensa toimialoista ja markkinoiden haasteista. Kun myyjillä on perusteellinen käsitys asiakkaidensa toimialasta, he osaavat tehdä paremmin yhteistyötä asiakkaiden kanssa luodakseen yhdessä ratkaisuja, jotka parantavat myyjien mahdollisuuksia luoda kilpailukykyisiä eroja verrattuna kilpailijoihin. (Alnakhli, Inyang & Itani 2021, 358–359.) B2B-myyjillä on Blockerin ym. (2012) mukaan ainutlaatuiset mahdollisuudet luoda asiakkaillaan, arvoa ja tuoda tietoa takaisin myyntiyhtiöihinsä (Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager 2012, 15–16, 18, 24). Tutkijan mukaan edellä mainittuja nostoja teoriasta voidaan toimeksiantajalla hyödyntää tulevien pelikirjojen laatimisessa.

TAULUKKO 2. Yläluokka 2, tapaamiseen valmistautuminen. Myyntiedustajien redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit.

Tapaamiseen valmistautuminen	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Mitä mieltä olet arvomyynnissä vaadittavan ennakoivan työn ja valmistautumisen lisääntymisestä asiakaskäyntien osalta (ohjelmista saatava tieto, vuorovaikutus)?	3	2
Ehdotonta ja helpottaa tilannetta paikan päällä. Ei lisää työtä merkittävästi verrattuna aikaisempaan, keskittää ajattelua enemmän asiakkaan tarpeisiin. Raportointityökaluista saatavaa tietoa ei hyödynnetä tarpeeksi, sitä olisi lisättävä.		
Arvomyynnin menetelmiä voidaan käyttää myös uusasiakashankinnassa, tämä vaatii ajan varaamista näiden asiakkuuksien kokonaistilanteen hahmottamiseen. Tähän liittyy asiakkaan liiketoiminnan tutkimista ja tietoa asiakkaan asiakkaista. Mitä ajatuksia sinulle herää tästä?	4	2
Haastavaa mutta mahdollista, tässä suhteessa arvomyynti menetelmänä kuulostaa monelle tutulta ja näin on toimittu esimerkiksi tilaajapuolelle aikaisemminkin. Kaikin puolin järkevä kartoitus, käytettävä mahdollisuuksien mukaan.		
Mitä mieltä olet myyntiedustajia varten, arvohaasteiden kautta tehdyistä tuotekohtaisista arvomyynnin pelikirjoista. Sisältäen arvoanalyysit ja arvopohjaiset kysymysrungot?	8	2
Hyödyllisiä työkaluja, jotka antavat tarvittaessa tukea. Osalle myyntiedustajista hyvää harjoitusta, osan mielestä liian pitkiä ja osa ei näe tarvetta arvopohjaiselle kysymysrungolle.		
Minkä tyyppisiin tarpeisiin (tuote ja tilanne) on mielestäsi hyvä laatia pelikirjoja ja oletko tarvittaessa valmis osallistumaan pelikirjojen laadintaan, yhdessä pienen ryhmän kanssa?	8	2
Kaikissa tuotesegmenteissä, ainakin uusilla tuotteilla. Myyntiedustajat ovat valmiita osallistumaan pelikirjojen laatimiseen, mutta olisi tarkasteltava että kenellä olisi omasta kokemuksesta ja tietotaidostaan kulloinkin annettavaa.		

Segmentointi ja priorisointi: Kokonaisuuteen liittyi kaikkiaan kolme kysymystä, yhdestä alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 9, 10 sekä 11. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä ja esitettynä vastauksineen taulukossa 3.

Kysymyksen 9 vastaukset kertovat että kun puhutaan lisääntyvästä arvomyynnin kautta tapahtuvasta segmentoinnista ja priorisoinnista, niin asiakaskunnasta on tosiaan tiedettävä tarpeeksi ennen kuin priorisoidaan. Mutta vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että näin olisi hyvä toimia ja uskotaan että keskittyminen olennaiseen, tulee lisäämään myyntiä ja markkinoinnin työtä voidaan suunnata kohderyhmille. Teorian kappaleen 3.1 Töytärin ym. (2011) sanoin keskeisenä asiana yritykselle olisi löytää arvomyynnin lähestymistapaan sopivia asiakkaita (Töytäri, Thomas, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493–502). Teorian kappaleen 3.2 Terhon ym. (2015) tutkimana arvomyyntimenetelmä vaatii markkinoiden segmentointia, sillä segmentointilla on tutkimuksen mukaan suora vaikutus sekä markkinoihin että myyjien suorituskyykyyn (Terho, Eggert, Haas & Ulaga 2015, 12–21). Carlsson ym. (2019) kertovat että arvomyynnin lähestymistapa vaatii tavoitemarkkinat, jotka segmentoidaan (Carlsson, Larsson & Gejrot 2019, 22–23). Armstrongin ym. (2023) mukaisesti yritykset tiedostavat että ne eivät aina pysty palvelemaan asiakkaita kannattavasti jossakin tietyssä markkinassa, eikä kaikkia asiakkaita voi palvella, ainakaan samalla tavalla. Parhaat markkinasegmentit on valittava ja niihin liittyvät toimet on suunniteltava tarkoin, markkinoilla toimivien valittujen asiakkaiden palvelemiseen. (Armstrong, Kotler & Opresnik 2023, 72–77.)

Kysymyksen 10 vastauksissa on hajontaa kun kysymys koskee segmentoinnin seurauksia tilanteissa, joissa tietyille asiakkaille palvelun tasoa vähennetään. Tai tulee jopa tilanteita, joissa tiettyjä asiakkaita ei tulla palvelemaan enää lainkaan. Osa myyntiedustajista vastaa että olosuhteet muuttuvat, joten suhteet olisi hyvä pitää tietyllä tasolla. Osa vastaajista sanoo, että huonoja asiakkuuksia ei tulisi työstää. Ratkaisuehdotuksiakin on ehdotettu, kuten että yrityksen tulisi selkeästi määritellä huono asiakkuus. Kyselijät voidaan kääntää tukkujen palveltavaksi. Teorian kappaleen 3.2 Terhon ym. (2015) mukaan arvomyynti ei ole sopiva myyntimenetelmä kaikille asiakkaille tai myyntitilanteille ja arvomyynnin käytön tulisi keskittyä potentiaalsiin asiakkaisiin. Tämän saavuttamiseksi yritysten tulisi panostaa asiakkaidensa priorisointiin, joka on täysin keskeinen edellytys myyjien osalta arvomyynnin omaksumiseen. (Terho, Eggert, Haas & Ulaga 2015, 12–21.)

Kysymyksen 11 vastauksissa kun kysytään että kuinka usein ja miten yrityksen sisäisissä palavereissa tulisi käsitellä segmentointia, niin osan mielestä aihetta on jo joskus käsiteltykin. Mutta aluksi yrityksen olisi tehtävä selkeä linjaveto, mihin

yhtiön myyntiedustajat ryhtyvät ja mihin taas ei osallistuta. Tämän jälkeen kaksi kertaa vuodessa tai tapauskohtaisesti, sillä tilanteita on erilaisia.

TAULUKKO 3. Yläluokka 3, segmentointi ja priorisointi. Myyntiedustajien redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit.

Segmentointi ja priorisointi	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Mitä mieltä olet siitä, että arvomyynnin kautta segmentointi ja priorisointi tulee lisääntymään sekä myyntiedustajien ajankäyttöä ja -hallintaa tullaan viemään enemmän ennalta valikoitujen asiakkaiden suuntaan?	5	3
Asiakaskunnasta on tiedettävä tarpeeksi, ennen kuin priorisoidaan. Uskotaan yleisesti että tämä on oikea tapa toimia, keskittyminen tiettyyn kohdemarkkinaan selkeyttää työtä ja lisää myyntiä. Markkinointia tietyille kohderyhmille.		
Segmentointi johtaa tietyissä tapauksissa siihen, että tiettyjä asiakkaita ei enää palvella tai palvelun tasoa tullaan huomattavasti vähentämään, miten yrityksen tulisi mielestäsi menetellä näissä tapauksissa?	5	3
Suhteet tulisi säilyttää tietyllä tasolla, olosuhteet muuttuvat. Huonoja asiakkaita ei tulisi työstää, yrityksen olisi määriteltävä selkeästi huono asiakas. Ohjausta enemmän tukuliikkeiden suuntaan, sillä sekin on mahdollista.		
Kuinka usein ja miten asiakas- ja tuote segmentointia tulisi mielestäsi jatkossa käsitellä yrityksen sisäisissä palavereissa?		
Aihetta on sivuttu sisäisissä kokouksissa, mutta periaatteita tulisi käydä enemmän lävitse ja tehdä selkeä linjaveto mihin osallistutaan ja mihin taas ei ryhdytä. Kaksi kertaa vuodessa tai tapauskohtaisesti, sillä tilanteita on erilaisia.	5	3

Tuotteiden asemointi: Tähän kokonaisuuteen liittyi kaksi kysymystä, yhdestä alaluokasta, kysymykset olivat järjestyksessään numerot 13 ja 14. Kysymykset ovat edelleen numerojärjestyksessä ja esitettynä vastauksineen taulukossa 4.

Kysymyksen 13 vastauksissa on hajontaa kun on kysymys yrityksen tarjooman tunnistamisesta verrattuna kilpailijoihin, eli haetaan tuoteasemointia asiakkaiden ja kohdetyyppien mukaisesti. Osa myyntiedustajista ei juuri tällä hetkellä pystyisi asemoimaan yrityksen omia tuotteita kovinkaan hyvin, kilpailijatieta puuttuu. Osa myyntiedustajista on tutustunut kilpailijoiden tuotteisiin itsenäisesti, joten osaavat näin kertoa eroavaisuuksista. Tietoa tulisi olla jokaisella tasapuolisesti. Teorian kappaleen 3.1 Töytärin ym. (2011) mukaan liiketoiminnan luomiseksi tarjonta on asemoitava siten että sillä on merkittävä positiivinen vaikutus, joko asiakkaan liiketoimintaan sinänsä tai asiakkaan kykyyn palvella paremmin omia asiakkaitaan. Tästä johtuen myyjä voi huomata tarpeen kehittää uusia ratkaisuja vastatakseen haasteisiin, tai kehittää olemassa olevaa ratkaisua edelleen, tai sitten voidaan pohtia missä vaiheissa tarjonta luo arvoa ja missä ovat suurimmat arvonlähteet. Koska asiakas arvioi arvoa suhteessa seuraavaksi parhaimpaan tarjoukseen, myyjän tulisi arvioida myös kilpailevien vaihtoehtojen suorituskykyä. (Töytäri, Thomas, Parvinen, Ollila & Rosendahl 2011, 493–502.) Myös teorian kappaleen 3.2 ja Fileniuksen (2015) mukaisesti asiakastarpeiden signaalit on ymmärrettävä ja tarjooma sekä liiketoiminta olisi pyrittävä asemoimaan siten, että

yritys erottuisi merkittävästi kilpailijoistaan. Yrityksen tulisi pystyä vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin eri myyntiprosessien osalta. (Filenius 2015, OSA 5.)

Kysymyksen 14 vastauksissa kun kysytään että kuinka usein ja miten yrityksen sisäisissä palavereissa tulisi käsitellä asemointia, niin kaksi kertaa vuodessa voisi ottaa asemoinnin aiheeksi ja tämän lisäksi tapauskohtaisesti, varsinkin jos uusia tuotteita tulee markkinoille. Toivotaan myös nostoja kilpailijoiden toimintatavoista.

TAULUKKO 4. Yläluokka 4, tuotteiden asemointi. Myyntiedustajien redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit.

Tuotteiden asemointi	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Arvomyyntiin liittyy vahvasti myös yrityksen tarjoaman tunnistaminen verrattuna kilpailijoihin, tuotteet tulisi pyrkiä asemoimaan paremmin asiakkaiden ja kohdetyyppien mukaisesti. Kuinka hyvin mielestäsi pystyt tällä hetkellä asemoimaan yrityksen tuotteita verrattuna markkinoihin?	7	4
Vastaukset vaihtelevat myyntiryhmän sisällä paljon, nyt osa kokee asemoinnin haastavaksi ja osa pystyy asemoimaan. Kilpailevien laitevalmistajien tuotteista pitäisi yleisesti olla tietoa kaikilla myyntiryhmän jäsenillä tasapuolisesti.		
Kuinka usein ja miten asemointia tulisi mielestäsi jatkossa käsitellä yrityksen sisäisissä palavereissa?		
Kaksi kertaa vuodessa ja lisäksi aina tapauskohtaisesti, kun uusia tuotteita tulee markkinoille. Samalla nostoja kilpailijoiden toimintatavoista, mikäli joltakulta myyntiryhmän jäsenistä löytyy tarkempaa faktatietoa ja esimerkkejä.	7	4

5.2 Arvomyynnin ensikokemukset ja haasteet käytännössä

Asiakkaille ja myyntiedustajille suunnattu arvomyyntiin liittyvä kysymysrunko ja vastaukset on tutkijan puolesta aluksi pelkistetty, yhdistämällä sekä yhdentoista asiakkaan vastaukset omaksi kokonaisuudekseen että viiden myyjän vastaukset omaksi kokonaisuudekseen. Vastauksista on redusoidessa poimittu vain kaikkein oleellisimmat kohdat tämän tutkimuksen tuloksiin, nämä on ryhmitelty aihepiirin mukaisesti alaluokkiin sekä klusterointia on jatkettu tästä arvomyyntikoulutuksen mukaisiin yläluokkiin. Myyntiedustajien lähestymistapoja verrataan suunnittelija-asiakkaiden todellisten kokemusten sekä myyntiedustajien olettamusten välillä. Kyselyyn sisältyi kysymyksiä liittyen asiakkaiden toiveisiin, mikä olisi asiakkaiden mielipiteiden perusteella myyntiedustajille kaikista paras tapa lähestyä asiakasta. Kyselyrungossa kyselyn eri vaiheissa oli esitettynä samankaltaisia kysymyksiä, mutta kysymykset eivät kuitenkaan olleet täysin vastaavia. Tutkija pyrki näin vertailemaan vastausten todenperäisyyttä, varsinkin tärkeimpien aiheiden osalta.

Aluksi tutkija jakoi kyselymateriaalin aihealueittain kolmeentoista alaluokkaan:

1. Tapaamisajan sopiminen

2. Myyntimenetelmät ja vakuuttavuus
3. Tuotekeskeinen myyntimenetelmä
4. Myyntimenetelmänä ratkaisumyynti
5. Palvelualttius ja valintojen varmistaminen
6. Tulevaisuus aspekti
7. Kommunikointitapa
8. Suunnittelijan omatoimiset tuotevalinnat
9. Koulutukset
10. Suunniteltavien hankkeiden tyypit
11. Valintojen ohjaus asiakkaan asiakkaalta
12. Yhteistyökumppanuus
13. Myyntimenetelmänä arvomyynti

Alaluokkien ryhmittelyt on esitettyä aina vaikutuksena yläluokkien yhteydessä. Koska tutkija on muodostanut tutkimuksen kysymykset liittyen myyntiedustajien koulutusmateriaaliin ja kun verrataan asiakkaiden kokemuksia myyntiedustajien olettamuksiin, niin yläluokat on ryhmitelty tämän perusteella kolmeen ryhmään:

1. Myyntiedustajien lähestymistapa
2. Apu ja palvelu myyntiedustajalta
3. Toive myyntiedustajien lähestymistavasta

Induktiivisessa sisällönanalyysissä tutkijan toteamat poikkeamat asiakkaiden ja myyntiedustajien vastausten välillä on esitettyä oheisissa taulukoissa keltaisella värillä. Näistä poikkeamista johtuen, kyseiset asiat ovat nostettuina tutkimuksen tuloksiin. Tutkija on tuonut esille tutkimuksen tulokset sekä avannut havaintojaan oheisen yläluokkien ryhmittelyn järjestyksen mukaisesti. Tarkemmat vastaukset, eli pelkistämättömät tiedot tutkija lähetti eteenpäin tiedoksi toimeksiantajalle.

Myyntiedustajien lähestymistapa: Asiakkaiden ja myyntiedustajien vastausten poikkeamien kokonaisuuteen liittyi kaikkiaan seitsemän kysymystä, viidestä eri alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 8, 14, 15, 34, 37, 39 ja 41. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä ja esitettyä vastauksineen taulukossa 5.

Kysymyksen 8 vastauksien poikkeavuus ilmenee tässä siten että vaikka tähän tutkimukseen osallistuneet myyntiedustajat saavat järjestettyä tapaamisaikoja, niin asiakkaiden vastausten perusteella joskus tapaamisaikaa ei saada lainkaan.

Syynä tähän ovat kiire, tärkeysaste, hyöty, sosiaalisuus ja toimiala. Vastauksissa on korostettu että jos asiakas tuntee edustajan ennalta ja kun edustajalla on vielä asiakasta auttavaa hyödyllistä asiaa, niin tapaaminen on helpompi sopia. Asian tärkeysaste ja aihealue sekä kiinnostavuus vaikuttaa paljon, jos edellisiä ei ole niin asiakas käyttää mielummin aikansa projektiensa jalostamiseen.

Kysymyksen 14 vastauksien poikkeavuus on se että tutkimukseen osallistuneet myyntiedustajat ovat käyttäneet joskus jotakin muuta lähestymistapaa kuin oman yrityksen tuote edellä, mutta asiakkaiden mukaan tämä on kuitenkin harvinaista. Tarkoittaen että yleisesti myyntiedustajat lähestyvät usein asiakkaita tuote edellä.

Kysymyksen 15 vastauksissa ei ollut suurta poikkeamaa. Huomioitavaa kuitenkin on se että kun kysymyksen vastausvaihtoehdosta on jätetty pois tuotokeskeinen lähestymistapa, niin arvomyyntiä ei olla lähestymistapana käytetty juuri lainkaan. Myös myyntiedustajat ovat huomanneet tämän asian. Asiakkaille sekä myyjille myyntimenetelminä ratkaisumyynti ja tarpeiden täyttäminen on tutumpia aiheita.

Kysymyksen 34 vastauksissa kun asiakkaat ovat järjestäneet myyntiedustajien lähestymistavat kokemuksiensa mukaiseen järjestykseen, niin kyseinen järjestys on seuraava. Tarjotaan tuotetietoa, tiedustelu projektien tilanteesta, kysytään kuulumisia, tarjotaan apua tiettyyn projektiin, tarjotaan apua asiakkaan työhön, tarjotaan lounasta tai muuta toimintaa. Myyntiedustajien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Suurin ero oli siinä, että he olivat asettaneet kärkeen kohdan jossa tarjotaan apua johonkin tiettyyn projektiin, eli tämä on hyvin perinteistä ratkaisumyyntiä. Huomioitavaa on se, että asiakkaat sekä myös myyntiedustajat ovat jättäneet arvomyynnin lähestymistavan viimeisten joukkoon. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että arvomyyntimenetelmää ei olla asiakkaiden mielestä eikä myöskään toimeksiantajan myyntiedustajien mielestä juurikaan käytetty. Mutta myyntimenetelmä jota on käytetty eniten varmistuu tässä, se on tuotokeskeisyys.

Kysymyksen 37 vastauksissa ei ollut suurta poikkeamaa. Tutkija on nostanut tämän kysymyksen tutkimukseen, sillä kysymyksessä 36 kartoitettiin sitä että onko arvomyynti täysin käyttämätön menetelmä talotekniikan alalla. Vastauksista käy ilmi että menetelmä ei ole täysin vieras käsite, sitä on myös ehkä joskus käytetty. Kysymysparissa kartoitettiin toimeksiantajalle tietoa yleistilanteesta ja

siitä, että kuinka arvomyynnin lähestymistapa on voinut asiakkaille ilmetä. Usein myyntiedustajien kysymysten vastauksina toistuivat pyrkimys auttaa asiakasta heidän ajankäytön haasteissa ja avustaa uusien määräysten noudattamisessa.

Kysymyksen 39 vastauksien poikkeavuus liittyen yhteistyökumppanuuteen on se, että tutkimukseen osallistuneet myyntiedustajat kokevat tekevänsä yhteistyötä tiettyjen asiakkuuksiensa kanssa, näissä tilanteissa kaikki hyötyvät. Koetaan että tapaamisia on kuitenkin liian vähän, kun asiakas ja myyjä tuntevat paremmin niin voidaan jakaa paremmin näkemyksiä. Tietty suunnittelijat eivät kuitenkaan miellä myyntiedustajia yleisesti heidän yhteistyökumppaneikseen, mahdollisuuksia voi kuitenkin löytyä, rehellisen ja läpinäkyvän tekemisen sekä viestinnän kautta. Kun luottamus ja yhteys saavutetaan, niin on helpompi ratkoa haasteita yhdessä.

Kysymyksen 41 vastauksissa ei ollut suurta poikkeamaa. Tutkija on vain pyrkinyt kyselyn tässä vaiheessa herättelemään ajatuksia, mitä arvomyyntimenetelmällä olisi mahdollista saavuttaa yhdessä. Myyntiedustajien mukaan lähestymistavalla herätetään luottamusta ja rakentavia keskusteluita, olisi mahdollista saavuttaa syvää yhteistyötä. Tuotokeskeinen inside out-ajatusmalli on mahdollista unohtaa. Asiakkaatkin pitävät lähestymistapaa toimivana ajatuksena. Uusien ratkaisujen sekä näkökulmien löytäminen olisi mahdollista, kohteiden vaatimuksiin saatavan tuen ja soveltuvuuden kautta. Voisi löytyä yhteisymmärrystä tuotteiden käytöstä. Vastauksissa otettiin esille tilanne, jossa asiakas olisikin arvomyyntimenetelmän opeilla yhteydessä myyjään. Korostetaan että menetelmää ei voida käyttää aina.

TAULUKKO 5. Yläluokka 1, myyntiedustajien lähestymistapa. Asiakkaiden redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit. Mikäli vastaus on vihreällä pohjalla, tutkija on tällöin nostanut myyntiedustajien redusoidun ja klusteroidun vastauksen tai kommentin tehostamaan vastausta.

Myyntiedustajien lähestymistapa	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Kerro, mikä on yleisin syy siihen että tapaamisaikaa ei saada järjestettyä lainkaan?		
Toimeksiantajayritys saa suunnittelijoiden vastausten perusteella sovittua tapaamisaikoja usein. Yleisellä tasolla myyntiedustajia ei aina oteta vastaan. Johtuen kiireestä, tärkeydestä, hyödyistä, sosiaalisuudesta, toimialasta.	1	1
Myyntiedustajalla on jokin muu lähestymistapa kuin oma tuote edellä	3	1
Vain harvoin suunnittelijoita lähestytään muutoin kuin tuote edellä.		
Kun lähestymistapa on muu kuin tuote edellä, niin minkälaista lähestymistapaa on käytetty?		
Monivalintakysymyksestä nostettuna, että arvomyyntiä ei näissä tilanteissa ole käytännössä tunnistettu lainkaan.		
Myös myyntiedustajat ovat pääosin huomanneet tämän asian.	2	1
Järjestys on keskimäärin täysin sama (myyntimenetelmäasetannassa, kun tuotteet jätetään pois niin järjestys on: Tarpeiden täyttäminen, Ratkaisumyynti ja Arvomyynti tai jokin muu esimerkiksi sosiaalinen puoli kuten tuttu edustaja ja lounaan tarjoaminen).		

Minkäläisissä asioissa myyntiedustajat lähestyvät suunnittelijoita?		
Suunnittelijoiden kokemus: 1. Myyntiedustaja lähestyy tarjotakseen yleisesti tuotetietoa. 2. Myyntiedustaja lähestyy kysyäkseen suunniteltujen projektien tilanteesta. 3. Myyntiedustaja lähestyy vain kysyäkseen kuulumisia. 4. Myyntiedustaja lähestyy tarjotakseen apua liittyen tiettyyn projektiin. 5. Myyntiedustaja lähestyy tarjotakseen apua liittyen suunnittelijan työhön, kuten esimerkiksi myyjän vastausajan lyhentämisen kautta. 6. Myyntiedustaja lähestyy vain sosiaalisten aktiviteettien sopimisen, kuten lounas tms. merkeissä. (Myyntiedustajien olettamuksissa järjestys on 4, 2, 1, 5, 3, 6).	2	1
Kuinka myyntiedustajan pyrkimys lisäarvon tuottamiselle on teille ilmennyt?		
Suunnittelijoiden kokemus: 1. Pyritty löytämään keinoja liittyen suunnittelijan ajankäytön haasteisiin. 2. Pyritty löytämään keinoja uusien määräysten noudattamiseen liittyviin haasteisiin. 3. Pyritty löytämään keinoja liittyen kulujen nousuun. 4. Pyritty löytämään keinoja liittyen tuottavuuden laskuun. (Myyntiedustajien olettamuksissa järjestys on 1, 2, 4, 3 ja 5 Pyritty löytämään keinoja liittyen liikevaihdon kasvattamiseen liittyviin haasteisiin).	2	1
Miten määrittäisit yhteistyökumppanuuden suunnittelutyössä yleisesti ja mikä olisi mielestänne paras tapa kehittää yhteistyötä eri tahojen kesken?		
Suunnittelijat eivät välttämättä miellä laitevalmistajia yhteistyökumppaneiksi. Mahdollisuuksia tähän kuitenkin on, rehellisen palvelun ja viestinnän kautta. Luottamuksen kautta on helpompi ratkoa haastaviakin asioita yhdessä.	12	1
Myyntiedustajat mieltävät tiettyjen suunnittelijoiden kanssa toimimisen yhteistyökumppanuudeksi, kaikki hyötyvät. Kumppanuuksia lisätään laadukkailla tapaamisilla, tämä on myös hyvin tärkeää jotta voidaan jakaa näkemyksiä.		
Mitä hyvää mahdollisesti näet myyntiedustajan lähestymistavassa, jossa pyritään ensin yhdessä keskustelemalla löytämään mahdolliset haasteet ja suunnittelijan tarpeet. Vasta tämän vuorovaikutuksellisen keskustelun jälkeen, pyrittäisiin löytämään ratkaisut kyseisiin ongelmakohtiin tuotteiden ja kokonaispalvelun kautta (Tuotteista puhuttaisiin siis hyvinkin vähän)?	13	1
Suunnittelijat pitävät toimivana ajatuksena, mahdollistaisi uusien ratkaisujen ja näkökulmien löytämisen. Tuotteiden soveltuvuus, yhteisymmärrys ja tuki kohteen vaatimuksiin. Osa suunnittelijoista toimii jo näin myös toisinpäin.		
Herättää luottamusta ja saavutetaan rakentavia keskusteluja. Tuotokeskeisen ajatusmallin voisi jättää historiaan.		

Apu ja palvelu myyntiedustajalta: Asiakkaiden ja myyntiedustajien vastausten poikkeamien kokonaisuuteen liittyi kolme kysymystä, kahdesta eri alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 27, 29 ja 30. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä ja esitettynä vastauksineen taulukossa 6.

Kysymyksen 27 vastauksissa oli poikkeavuus jonka tutkija on nostanut esille. Kyseessä on kartoituskysymys, jossa asiakkaat ovat ilmaisseet mitoittavansa järjestelmäkokonaisuudet itsenäisesti hyvinkin usein. Tämä tarkoittaisi sitä että asiakkailla olisi käytössään laitetoimittajien valintaohjelmia, myös käyttöaste olisi hyvinkin suuri. Myyntiedustajien vastaukset samaan kysymykseen ovat hieman varovaisempia, heidän ilmaisu on että järjestelmien mitoittaminen on hyvinkin suunnittelijakohtaista. On myös muistettava että asiakkaat tarvitsevat tukea ja varmistusta valinnoilleen, joten järjestelmäkokonaisuudet kiertävät käytännössä aina myös myyntiedustajan kautta ennen kuin se menee laskenta-asiakirjoihin.

Kysymyksen 29 vastauksien poikkeavuus on se että toimeksiantajan edustajat eivät vastausten mukaan ole saaneet oikeastaan mitään toiveita, liittyen heidän valintaohjelmiinsa. Asiakkaat ovat vastanneet että toivoisivat koulutusta liittyen valintaohjelmiin ja mieluiten esimerkkien kautta, tietoa erityisominaisuuksista ja myös helppokäyttöisyyttä tavoitellaan. Halu lisätä omatoimisuutta ja sujuvuutta.

Kysymyksen 30 vastauksissa ei ollut suurta poikkeamaa. Kartoituskysymyksen mukaan tiedostetaan että osa asiakkaista tekevät järjestelmäkokonaisuuksien mitoituksia työajan ulkopuolella, kun myyntiedustajat eivät ole paikalla. Tutkija on nostanut tämän asian esille, koska yllättävän moni asiakkaista tekee itsenäisesti järjestelmäkokonaisuuksien mitoituksia ja vielä työajan ulkopuolella. Kun tähän yhdistetään kysymyksen 29 asiakkaiden koulutuksen toiveet sekä tarpeet, niin yhtenä selvänä kehityksen kohteena on varmasti koulutustarpeiden kysyminen.

TAULUKKO 6. Yläluokka 2, apu ja palvelu myyntiedustajalta. Asiakkaiden redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokkien numeroinnit. Mikäli vastaus on vihreällä pohjalla, tutkija on tällöin nostanut myyntiedustajien redusoidun ja klusteroidun vastauksen tai kommentin tehostamaan vastausta.

Apu ja palvelu myyntiedustajalta	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Suunnittelija valitsee järjestelmäkokonaisuuden (hinnoiteltava) omatoimisesti		
Suunnittelijoiden mukaan suunnittelijat valitsevat järjestelmäkokonaisuuden omatoimisesti hyvin usein.	8	2
Myyntiedustajien kokemuksen mukaan vaikuttaa siltä, että järjestelmien valinta on hyvin suunnittelijakohtaista.		
Kerro, minkälaista koulutusta toivoisitte saavanne valintaohjelmiin liittyen?	9	2
Koulutusta mitoitusohjelmien käyttöön esimerkkien kautta. Erilaisten ratkaisujen valmiit esimitoitusvaihtoehdot.		
Järjestelmäkokonaisuuksien mitoituksia tehdään suunnittelutyössä työajan ulkopuolella (kun myynti ei ole paikalla)	8	2
Suuri osa vastanneista suunnittelijoista tekevät järjestelmien mitoituksia usein tai joskus myös työajan ulkopuolella.		

Toive myyntiedustajien lähestymistavasta: Asiakkaiden ja myyntiedustajien vastausten poikkeamien kokonaisuuteen liittyi kaiken kaikkiaan neljä kysymystä, yhdestä alaluokasta ja kyseessä olivat kysymykset 18, 20, 35 ja 38. Kysymykset ovat numerojärjestyksessä ja esitettynä vastauksineen taulukossa 7.

Kysymyksen 18 vastauksien poikkeavuus on kysymyksen 14 poikkeavuudessa, jossa myyntiedustajat kertoivat käyttävänsä joskus muuta kuin tuoteperustaista lähestymistapaa. Mutta asiakkaiden kanta oli, että se on kuitenkin harvinaista. Koska kysymys 14 oli kartoituskysymys, niin myyntiedustajista yksikään ei ole päässyt vastaamaan kysymykseen 18. Suunnittelijat toivoisivat sekä odottaisivat myyntiedustajien lähestyvän mahdollisuuksien mukaan seuraavilla menetelmillä. Ratkaisumyynti, arvomyynti, tarpeiden täyttäminen sekä tuotekeskeisyys.

Kysymyksessä 20 avattiin tapoja, miten myyntiedustaja voisi auttaa asiakkaita. Huomioitavaa on että kysymyksen asetannassa myyntimenetelmistä ei mainita mitään, mutta lähestymistapojen taustalla on aina jokin menetelmä. Asiakkaat asettivat ne seuraavaan järjestykseen. Arvomyynti, ratkaisumyynti, kysymykseen

vastauksena mukaan lisätty; myyntiedustajan varmistus asiakkaan valitsemalle tuotteelle, tarpeiden täyttäminen ja tuotokeskeisyys. Myyntiedustajien valinnat oli kuitenkin toisinpäin, sillä ratkaisumyynti oli ennen arvomyyntiä sekä tarpeiden täyttäminen oli ennen asiakkaan itsepalvelua.

Kysymyksen 35 vastauksien perusteella, kun myyntimenetelmiä avattiin suoraan enemmän kysymyksen yhteydessä, mainitsemalla lyhyesti kunkin menetelmän sisältöä, niin asiakkaat asettivat mainitut menetelmät seuraavaan järjestykseen. Ratkaisumyynti, arvomyynti, tarpeiden täyttäminen, tuotokeskeisyys. Sen sijaan myyntiedustajien vastauksissa tarpeiden täyttäminen oli ennen arvomyyntiä.

Kysymyksessä 38 viitataan kartoittavaan kysymykseen 36, jossa arvomyyntin ajatus avataan asiakkaille pääpiirteittäin täysin auki. Kysymyksessä 38 haetaan tuntumaa siihen, miten asiakkaat näkisivät arvomyyntimenetelmän vaikutuksen suunnittelutyössä. Myyntiedustajien vastaukseen perustuen, asiakkaat voisivat mahdollisesti kokea tämän lähestymistavan positiivisena. Asiakkaat vastasivat että mikäli menetelmä tehostaa suunnittelua ja tekee lopputuloksesta paremman, se otetaan vastaan. Voidaan kuitenkin todeta että hyvin toimivaa konseptia ei myöskään kannata rikkoa, mikäli asiat jo toimivat niin asiakkaita on kuunneltava. Vasta tämän jälkeen edetään parhaalla mahdollisella tavalla, siihen tilanteeseen sopivan myyntimenetelmän avulla.

TAULUKKO 7. Yläluokka 3, toive myyntiedustajien lähestymistavasta. Asiakkaiden redusoidut sekä klusteroidut vastaukset, sisältäen myös alaluokat.

Toive myyntiedustajien lähestymistavasta	ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Minkä tyyppistä lähestymistapaa toivoisitte tai odotatte myyntiedustajilta?		
Suunnittelijat toivoisivat myyntiedustajien käyttävän lähestymistavassaan myyntimenetelmiä seuraavassa järjestyksessä: 1. Ratkaisumyynti 2. Arvomyynti 3. Tarpeiden täyttäminen 4. Tuotokeskeisyys. Tilanteiden mukaisesti.	6	3
Mitkä ovat suurimpia yksittäisiä asioita miten myyntiedustaja voisi auttaa?		
Suunnittelijoiden kokemus: 1. Myyntiedustaja toimii suunnittelijan kumppanina ja pyrkii auttamaan suunnittelijaa hänen omassa työssään, tuoden suunnittelijalle lisäarvoa ja menestystä hänen toimiinsa häneltä suunnittelua tilanteiden silmin 2. Myyntiedustaja keskustelee suunnittelijan tuotetarpeista ja analysoi esiintyneet tarpeet. Pyrkii tunnistamaan ongelmakohdat ja auttaa ratkaisemaan ne yhdessä 3. Myyntiedustaja auttaa varmistamaan suunnittelijan valmiiksi valitseman tuotteen toimivuuden tietyssä tarpeessa 4. Myyntiedustaja auttaa yleisesti kohdekohtaisissa tuote- ja palveluvalinnoissa. 5. Myyntiedustaja jakaa yleisesti tietoa edustamistaan tuotteista ja palveluista. (Myyntiedustajien olettamuksissa järjestys on 2, 1, 4, 3, 5).	6	3
Minkätyyppistä myyntiä lähestymistapaa suositte tai toivoisitte kohdallanne?		
Suunnittelijoiden kokemus: 1. Ratkaisumyynti, pyritään tunnistamaan ongelma, johon esitetään tuoteratkaisu. 2. Arvomyynti, osoitetaan ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta, sekä pyritään tekemään suunnittelijasta menestyksekkäämpi hänen päivittäisessä työssään. 3. Tarpeiden täyttäminen, täytetään tuotetarpeet asiakkaan tahtotilan mukaisesti. 4. Tuotokeskeisyys, omat tuotteensa edellä. (Myyntiedustajien olettamuksissa järjestys on 1 Ratkaisumyynti, 3 Tarpeiden täyttäminen, 2 Arvomyynti, 4 Tuotteet).	6	3
Miten näkisitte edellä mainitun lähestymistavan vaikutuksen suunnittelutyössä?		
Myyntiedustajat kokevat lähestymistavan positiiviseksi. Jos arvomyyntin menetelmä osoittautuu suunnittelutyötä tehostavaksi ja se parantaa suunnittelun tulosta niin se otetaan vastaan. Toimivaa konseptia ei kannata kuitenkaan rikkoa. Yksitysiyrittäjiä joilla ei esimiehiä ole, kuten muitakin tahoja on aina kuunneltava. Toimivat tuotteet ja apu.	6	3

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia arvomyyntimenetelmän yhdistämistä suuren teknologiayrityksen, Suomen myyntiryhmän myyntiprosessiin. Tarkoituksena oli tutkia arvomyynnin omaksumista toimeksiantajan Suomen myyntiryhmän sisällä. Tämän lisäksi työn tarkoituksena oli tutkia uusien lähestymistapojen viemistä käytännön tasolle, sekä ensikokemusten ja haasteiden kirjaamista myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten. Työn tavoite ja tarkoitus saavutettiin täysin ja tässä kappaleessa avataan arvomyynnin nykyinen vaikutus prosessiin. Tutkimuksen edetessä on selvinnyt, miksi arvomyyntimenetelmälle olisi tarvetta. Suuri tarjonta ja rajallinen kysyntä ovat johtaneet siihen, että myyntiedustajien on keskityttävä luomaan enemmän asiakaskohtaisia ratkaisuja. Markkinat muuttuvat nykyään erittäin nopeasti. Tähän vaikuttaa osittain tuotteiden sekä palveluiden ylimäärä, mutta vieläkin enemmän asiakkaiden lisääntynyt tiedonsaanti. Tämän päivän myyntimenetelmien tulisikin perustua siihen, että asiakkaille pyritäisiin tarjoamaan enemmän kuin mitä he itse löytävät verkkoympäristöistä ja muista kanavista. Tuotteiden sekä palveluiden tarjoajien tulisi pystyä viestimään tämä asiakkaille tapaamisten, tarjoamisen, kaupan, toimituksien sekä myös jälkihoidon kautta. Oikea kuvaus on arvomyyntimenetelmän ajatusmalli myyntiprosessissa.

6.1 Arvomyynti toimeksiantajan myyntiprosessissa

Aika ajoin myyntiryhmässä käydään myyntikokousten agendassa lävitse jonkin tietyn ohjelman käyttämiseen liittyvä muutos, jolla myyntiyhtiö esimerkiksi pyrkii käyttäjien yleiseen systemaattisuuteen. Tarkoitus on varmasti hyvä sekä auttaa esimerkiksi tilanteiden hallitsemisessa, kuten eri prosesseissa yleensä. Paljon erilaisia koulutustilaisuuksia nähneenä, paikalla on lähes poikkeuksetta aina yksi tai kaksi henkilöä jotka kyseenalaistavat uuden asian ja sen koulutuksen tuoman muutoksen. Arvomyyntimenetelmän esittely tämän projektin alussa ei poikennut aiemmista koulutusaiheista mitenkään, asiaa vähäteltiin ja sisällölle naureskeltiin. Tässä tilanteessa ei kuitenkaan ollut kyseessä yksittäinen muutos prosessissa, vaan uuden myyntimenetelmän liittäminen osaksi myyntiyhtiön myyntiprosessia. Joten myös panostus menetelmän koulutukseen sekä käytäntöön tuomiseen oli

toimeksiantajalle ensisijaisen tärkeää. Siksi ajan varaaminen tälle tutkimukselle, opinnäytetyön kautta osui aikataulullisesti sekä yritykselle että minulle hienosti. Tutkimuksen yhteydessä myyntiedustajien osallistamisosuudet jossa valmistelut ja asiakaskäynnit tehtiin konsernin koulutusmateriaalin mukaisesti, osoittautuivat erittäin arvokkaiksi. Kun aikaa varattiin hyvin koulutusmateriaalin kertaamiseen ja asiakaskäynteihin valmistautumisiin, eli mukaan lukien myös pelikirjojen sekä arvopohjaisten kysymysten läpikäymiseen, myyntiedustajat saivat tärkeää oppia. Alustavasti outona ja erikoisena pidetyn menetelmän sijaan, arvomyynnistä alkoi löytymään hyviäkin puolia. Myyntiedustajat huomasivat käytännössä, että tämä menetelmä mahdollistaa myyntiyhtiötä työskentelemään järkevämmin yhdessä. Vanha puolustusvoimien iskulause, tehdä työtä jolla on tarkoitus, voisi toimia hyvin arvomyynnin kohdalla. Arvomyyntiä itsessään on käytettävä harkiten, mutta sen tuomia ajatusmalleja voidaan käyttää voimavarana ajattelussa. Tutkimuksen osallistamisosuudet alkoivat usein varovaisesti, kysymykset liittyivät asiakkaiden työssä ehkä esiintyneisiin haasteisiin. Haettiin asiakkaiden nykytilannetta, ja kun se löytyi niin selvitettiin tavoiteltava tilanne ja siitä eteenpäin. Harjoituskäynneillä esiintyi tilanteita, jossa myyntiedustajat sekä asiakkaat keskustelivat jo täysin jokaista paikalla ollutta kiinnostaneista haasteista jotka olisi myös ratkaistavissa. Keinojakin löytyi erilaisten ohjelmien ja yleisen avun kautta, tuotteita nostettiin mukaan vasta tapaamisten loppuksi, jos silloinkaan. Myyntiedustajat saivat myös arvokasta tietoa, jota on mahdollista hyödyntää jalostamalla asiakkailta saatua epäkohtiin liittyvää tietoa tulevaisuuden ratkaisuehdotuksiin. Ajatuksena siis on myyjien pyrkimys auttaa asiakkaitaan, heidän työhönsä liittyvissä haasteissaan.

Asiakkaille ja toimeksiantajan myyntiedustajille suunnattu kysely oli laaja johtuen siitä, että tiedostimme etukäteen sen kokemuksen, joka Suomen myyntiryhmän teknisessä myynnissä vallitsee. Verrattiin siis asiakkaiden kokemuksia yleisellä tasolla toimeksiantajan myyjien olettamuksiin, joten meidän oli löydettävä myös eroavaisuuksia, joista olisi mahdollista ammentaa kehitysehdotuksia myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten. Nostoja, eli poikkeavuuksia löytyi lopulta hyvin. Myös tulevaisuuden kehitystyötä edesauttavia aihioita, esimerkiksi asiakaspalvelun parantamisen lisäanalysointia varten on hallussa jonkin verran. Arvomyynti ei enää ole vieras käsite toimeksiantajan Suomen myyntiryhmässä, menetelmä on omaksuttu hyvin ja ensikokemuksia on tuotu toimeksiantajalle hyvin laajasti esille, eli voidaan sanoa että siinä osa-alueessa onnistuimme hyvin.

Arvomyyntimenetelmän haasteita löydettiin asiakkaiden sekä myyntiedustajien kyselyn poikkeavuuksista, niitä ei lähdetä tässä sen enempää ratkomaan mutta nämä on kirjattu yrityksen myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten:

- Asiakkaat eivät nykyään välttämättä ota aina myyntiedustajia vastaan, eli tapaamisaikaa ei saada sovittua lainkaan. Mikäli myyjällä kuitenkin olisi asiakasta auttavaa hyödyllistä asiaa, niin tapaaminen olisi helpompi sopia. Asian tärkeysaste, aihealue ja kiinnostavuus vaikuttaa paljon, jos edellisiä ei ole niin asiakas käyttää mielummin aikansa projektinsa jalostamiseen.
- Teknisistä myyntiedustajista suurin osa lähestyvät asiakkaitaan vieläkin oma tuotteensa tai palvelunsa edellä, kuuntelematta asiakkaan toiveita. Menetelmien käyttöasteessa tuotokeskeisyys on arvioitu eniten käytetyksi.
- Puntarissa uhka vai mahdollisuus. Arvomyyntiä ei olla lähestymistapana käytetty alalla juurikaan. Myyntimenetelminä ratkaisumyynti ja tarpeiden täyttäminen ovat tutumpia lähestymistapoja. Huomioitavaa on myös, että menetelmien käyttöasteessa arvomyynti on arvioitu viimeisten joukkoon. Asiakkaat vahvistavat arvomyynnin periaatteet tutuksi jostakin tilanteesta.
- Harkittuja, valmisteltuja sekä laadukkaita asiakastapaamisia on lisättävä, jotta yhteistyötä myyntiyhtiön ja asiakkaiden välillä on mahdollista lisätä.
- Arvomyyntiä myyntimenetelmänä ei voida käyttää aina, sitä ei myöskään sovi käyttää jos asiat ovat asiakkaan ja myyntiedustajan välillä kunnossa eikä asiakas halua itse muuttaa mitään. Mikäli mahdollista, niin asiakkaat toivoisivat myyntiedustajien lähestyvän heitä seuraavassa järjestyksessä. Ratkaisumyynti, arvomyynti, tarpeiden täyttäminen. Tai osassa vastauksia arvomyynti ja ratkaisumyynti vaihtavat paikkaa. Suurin nosto tässä on se, että harvat asiakkaat toivovat käytettävän muita myyntimenetelmiä.
- Asiakkaat toivovat tuotteiden erityisominaisuuksiin liittyvää koulutusta, myös esimerkkien kautta tapahtuvaa ohjelmistoihin liittyvää koulutusta.
- Selkeänä kehityskohteenä on koulutustarpeiden kysyminen asiakkailta.

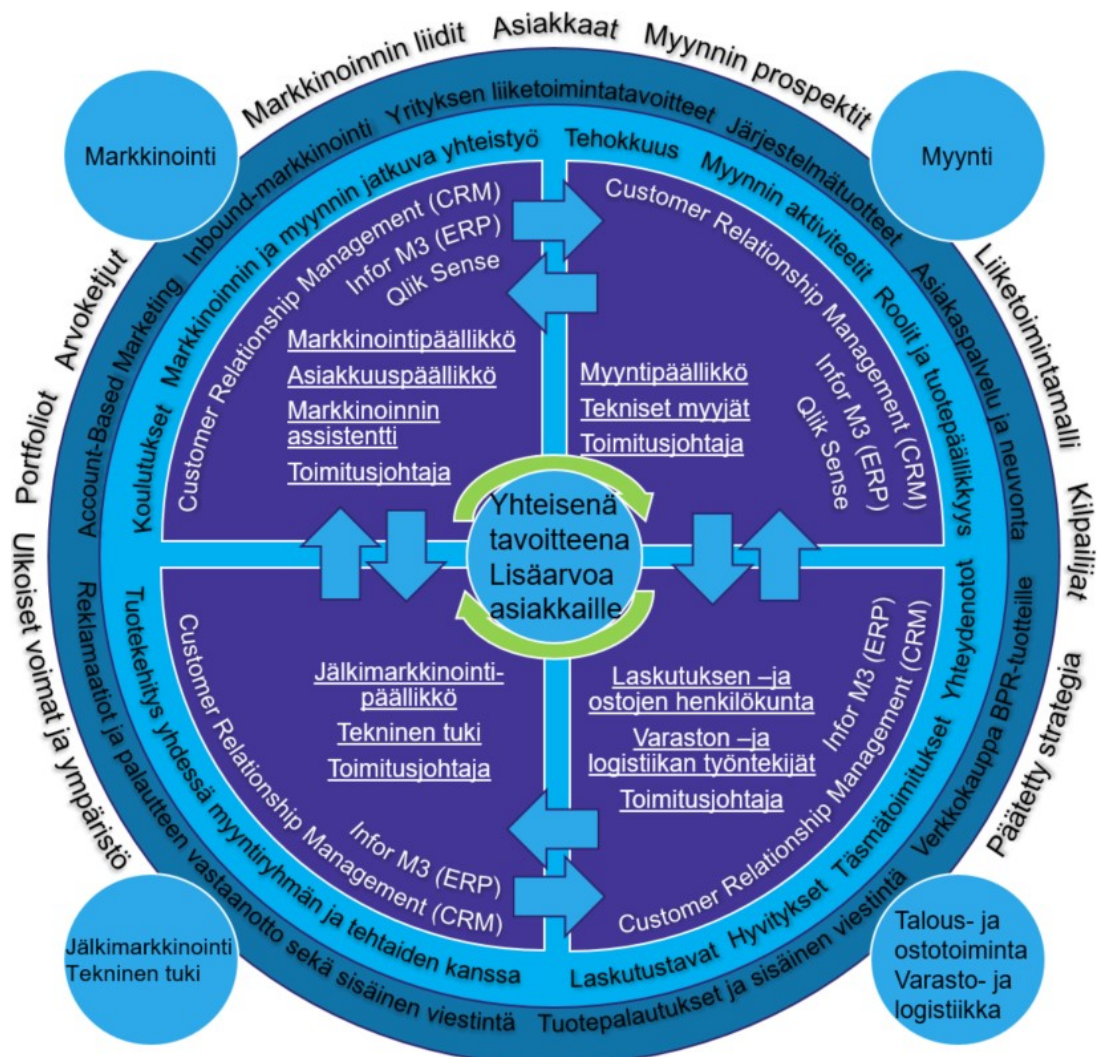
Yksi tutkimustuloksiin nostettu kysymys liittyi arvomyyntimenetelmään liittyvän kokonaissisällön ajatusmalliin, mitä kaikkea arvomyynnin omaksuminen tuo lisää:

- Arvomyynti ajatusmallina johtaisi tuotokeskeisen inside out-ajatusmallin syrjäyttämiseen, mahdollistaisi luottamuksen herättämisen ja rakentavia keskusteluita, yhteisymmärryksen ja yhteistyön saavuttamisen tai uusien ratkaisujen ja näkökulmien löytämisen.

Arvomyynnin yhdistämistä osaksi toimeksiantajan myyntiprosessia on avattuna tutkimustuloksissa, jossa myyntiedustajien vastauksia on punnittu teorian kautta. Mainitsin aiemmin että arvomyyntiä myyntimenetelmänä on käytettävä harkiten, mutta sen tuomia ajatusmalleja voidaan käyttää voimavarana ajattelussa. Tässä lauseessa on kiteytettynä tutkimuksen suurin ydinsanoma ja johtopäätös, se mitä arvomyynti tuo lisää verrattuna ratkaisumyyntiin ja kuinka tutkittua menetelmää voidaan hyödyntää yrityksen myyntiprosessissa. Arvomyyntiin liittyviä ajatuksia on kirjattu yrityksen myynnin- ja markkinoinnin tulevaa kehitystyötä varten:

- Myyntiryhmässä on oltava käsitys asiakkaidensa liiketoiminta-alueista ja asiakkaiden asiakkaista, sekä on myös ymmärrettävä miltä asiakkaiden ostopäätösprosessit näyttävät. Kannustaa myös uusasiakashankintaan ja arvohaasteiden kautta on hyvä kartoittaa ymmärryksen tueksi pelikirjoja.
- Arvomyynnin ajatusmalli auttaa hahmottamaan, mitä asiakas arvostaa ja mitkä ovat toimeksiantajayrityksen vahvuudet. Lisäarvon luonti valituille asiakkaille on yhdistettävä nykyiseen myyntiprosessiin, joka mahdollistaisi samalla myös turhan työn vähentämisen ja myyntityön tehostamisen.
- Riippumatta siitä että mitä myyntimenetelmää eri tilanteissa käytetään, tavoitemarkkinoiden segmentointia ja yrityksen tuotteiden asemointia on tehostettava huomattavasti. Nämä on liitettävä osaksi myyntistrategiaa sekä aiheisiin liittyviä koulutuksia ja kokouksia on järjestettävä aika ajoin. Markkinointi etenee segmentoimalla strategiset asiakkaat, jotka menevät muiden edelle tai avainasiakkaat joiden odotukset tulisi täyttää, mieluiten ylittää. Asiakkaat jotka pitävät kassavirtaa yllä pidetään toki tyytyväisinä.
- Aikaa tulisi käyttää enemmän myyntiryhmän eri osastojen välillä erilaisten asiakaskohtaamisten suunnitteluun. Suomen myyntiryhmän kaikki osastot palvelevat yhdessä valittuja asiakkaita, osastot on yhdistettävä tukemaan kaupankäyntiä prosessin eri vaiheissa. Asiakastietoa saadaan myynnin ja markkinoinnin lisäksi yhtiössä myös oman jälkimarkkinoinnin, varaston ja logistiikan sekä laskutuksen puolelta. Muistettava, että kaikki osastot ovat lopulta yhtiössä myyntitoimintaa edistäviä sekä vahvistavia tukitoimintoja.
- Myyntiyhtiön kaikkien ohjelmien sekä järjestelmien käyttäminen on oltava yhdenmukaista ja järjestelmällistä, jotta raportointityökaluista kerättävää dataa voidaan hyödyntää myyntiprosesseissa sekä myynnin jatkuvassa kehitystyössä. Arvomyynnin ajatusmallit auttavat hahmottamaan tarpeet.

Lopuksi haluan esittää osana tutkimuksen tuloksia laatimani kuvion 7, jossa olen hahmotellut Suomen myyntiyhtiön resurssit ja mitä perusohjelmia yrityksen eri osastot Suomen myyntiryhmän sisällä käyttävät. Esitettyjen toiminnan hallintaan liittyvien ohjelmien lisäksi yrityksellä on käytössä lukuisia tuotevalintaohjelmia. Mutta tässä asiayhteydessä puhutaan CRM:stä ja Infor M3:sta sekä analysointiin, raportointiin ja visualisointiin tarkoitetusta Qlik Sense:stä. Kolmen perusohjelman käytön myötä, Suomen myyntiyhtiö saa tietoa läpi koko myyntiprosessinsa aina suunnitteluvaiheesta, tarjousvaiheen tarjouspyyntöihin, johdettuna tarjouksiin tai kieltäytymisiin, tarjouskilpailun voittoihin tai tappioihin, toimituksiin ajallaan tai myöhässä, laskutukseen, jälkimarkkinointiin sekä takaisinkytkentänä mahdollisiin jatkotilauksiin tai kokonaisiin projekteihin. Tiedon saanti edellyttää kuitenkin koko organisaation yhdenmukaista ja erittäin systemaattista perusohjelmien käyttöä. Kaikkien ohjelmien käyttäminen vaatii jatkuvaa koulutusta ja käytön seuranta, jotta tiedon pohjalta pystytään tekemään oikeita päätöksiä sekä kehittämään ja ohjaamaan myyntiä valittujen asiakkaiden kannalta mahdollisimman tehokkaasti.



KUVIO 7. Myynnin resursointi, organisaation yhteistyönä lisäarvoa asiakkaille. Ulkokehällä on esitetty toimeksiantajayritykseen sekä markkinoinnin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Toiseksi uloimmalla kehällä on lueteltu tekijöitä, joita tulisi jatkuvasti seurata ja tarvittaessa myös esimerkiksi asiakaspalautteen tai tuloksen kautta kehittää. Kolmanneksi uloimmalla kehällä on esitetty tekijöitä, jotka liittyvät yhtiön eri osastojen väliseen kommunikaatioon. Tiedot on täytettävä myyntiyhtiön perusohjelmiin myynnin sekä myynnin tukitoimien nähtäville, jotta saavutetaan läpinäkyvyyttä. Kerättyä tietoa on käsiteltävä säännöllisin väliajoin eri osastojen välisissä keshityskeskusteluissa. Toimeksiantajan myyntiryhmän eri osastojen yhteisenä tavoitteena on saavuttaa kohdistettua lisäarvoa valituille asiakkaille.

6.2 Kehittämisehdotukset jatkotutkimuksiin

Myyntiyhtiössä sekä organisaation sisällä on aluillaan arvomyynnin ajatusmallien mukainen tavoitteellinen myynnin- ja markkinoinnin kehitystyö, pohjautuen myös tutkimuksessa raportoituhiin tuloksiin. Seuraava tutkimus tulisi todennäköisesti kohdistumaan arvomyyntiin liittyvien ajatusmallien asteittaiseen mukauttamiseen käytännön tasolle, aihealue tulisi käsittelemään muutosjohtamista sekä ihmisten johtamista. Tämän tutkimuksen teoriaosuuksia 3.3 ja 3.4 voidaan pitää pohjana muutoksen johtamisessa. Suomen myyntiyhtiössä muutosajatteluun liittyvä työ on aloitettu ja teoriaa tullaan hyödyntämään myynninjohton lähestymistavoissa.

Yrityksessä tullaan keskittymään ja samalla kehittämään markkinasegmentointia, sekä yrityksen tarjoaman asemointia valituille asiakkuuksille. Aiheisiin liittyvistä toimintatavoista arvomyyntimenetelmän keinoin käytännössä, olisi hyvin tärkeää kehittää erilaisia valmiita toimintamalleja. Kokonaisuuteen olisi liitettävä ohjelmat, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmät sekä toiminnanohjausjärjestelmät ja myös BI-järjestelmät yleisen liiketoimintatiedon hallinnoimiseen ja päätöksentekoon.

Verkkokauppaliiketoimintaa on toimeksiantajan pyynnöstä tuotu tutkimuksessa esille, alustavasti on hahmoteltu myös uudistettua myyntiprosessia. Arvomyynnin ajatusmallien käytettävyyden yhteyttä verkkokauppaliiketoimintaan ja digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista olisi myös nostettava asialistalle. Tämä johtuen siitä, että verkkokauppatoimintaa ei voida sivuuttaa arvomyyntiajattelun ytimeistä.

LÄHTEET

- Afsar, B. & Umrani, W. A. 2020. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European journal of innovation management*. Vol 23 (3), 402-428.
- Alamäki, A. & Korpela, P. 2021. Digital transformation and value-based selling activities : seller and buyer perspectives. *Baltic Journal Management*. Vol 16 (2), 298-317.
- Alnakhli, H., Inyang, A. E. & Itani, O. S. 2021. The Role of Salespeople in Value Co-Creation and Its Impact on Sales Performance. *Journal of business-to-business marketing*. Vol 28 (4), 347-367.
- Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. O. 2023. *Marketing, An Introduction: Fifteenth edition*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Barber, C. S. & Tietje, B. C. 2008. A Research Agenda for Value Stream Mapping the Sales Process. *The Journal of personal selling & sales management*. Vol 28 (2), 155-165.
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. & Sager, J. K. 2012. The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32:1, 15-27.
- Carlsson, J., Larsson, G. & Gejrot, B. 2019. *Managing B2B Sales 2025: Value Based Selling and how to implement it*. Lidköping: Exakta Print AB.
- Eberly, H. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. 2017. Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of vocational behavior*. Vol 102, 72-85.
- Filenius, M. (toim.) 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 19.5.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [Digitaalinen asiakaskokemus : menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa - Tampere University Foundation \(tuni.fi\)](https://tuni.fi/digitaalinen-asiakaskokemus-menesty-monikanavaisessa-liiketoiminnassa)
- Guenzi, P. & Troilo, G. 2006. Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial marketing management*. Vol 35 (8), 974-988.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jordan, J. & Vazzana, M. 2012. *Cracking the sales management code: The Secrets to Measuring and Managing sales performance*. The United States of America: Vantage Point Performance.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto : automaation aika. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 9.12.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [Älykäs taloushallinto – Automaation aika \(2018\) \(tuni.fi\)](#)

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B –markkinoinnin & myynnin pelikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Mittal, S. & Dhar, R. L. 2015. Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. Management decision. Vol 53 (5), 894-910.

Mäntyneva, M. & Lampinen, M. 2021. Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen. Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun – ROBINS-tutkimushankkeen kokoomateos. Tampereen ammattikorkeakoulu, 149-160. Print. [Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun - Theseus](#)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. painos. Helsinki: Sanoma pro.

Rauhala, I. 2020. Keskustelun voima. Helsinki: Otava.

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina – Korvaako kone ihmisen myyntityössä – Markkinahäirikön käsikirja. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Salonen, E. 2020. Johda Energiaa – Kohti uusiutuvaa organisaatiota. Helsinki: Basam Books.

Verkkosivu. Viitattu 12.8.2023. Toimeksiantajan Intranet.

About_History. Verkkosivu. Viitattu 12.8.2023. Toimeksiantajan Intranet.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. 2015. How sales strategy translates into performance : The role of salesperson customer orientation and value-based selling. Industrial marketing management. Vol 45 (1), 12-21.

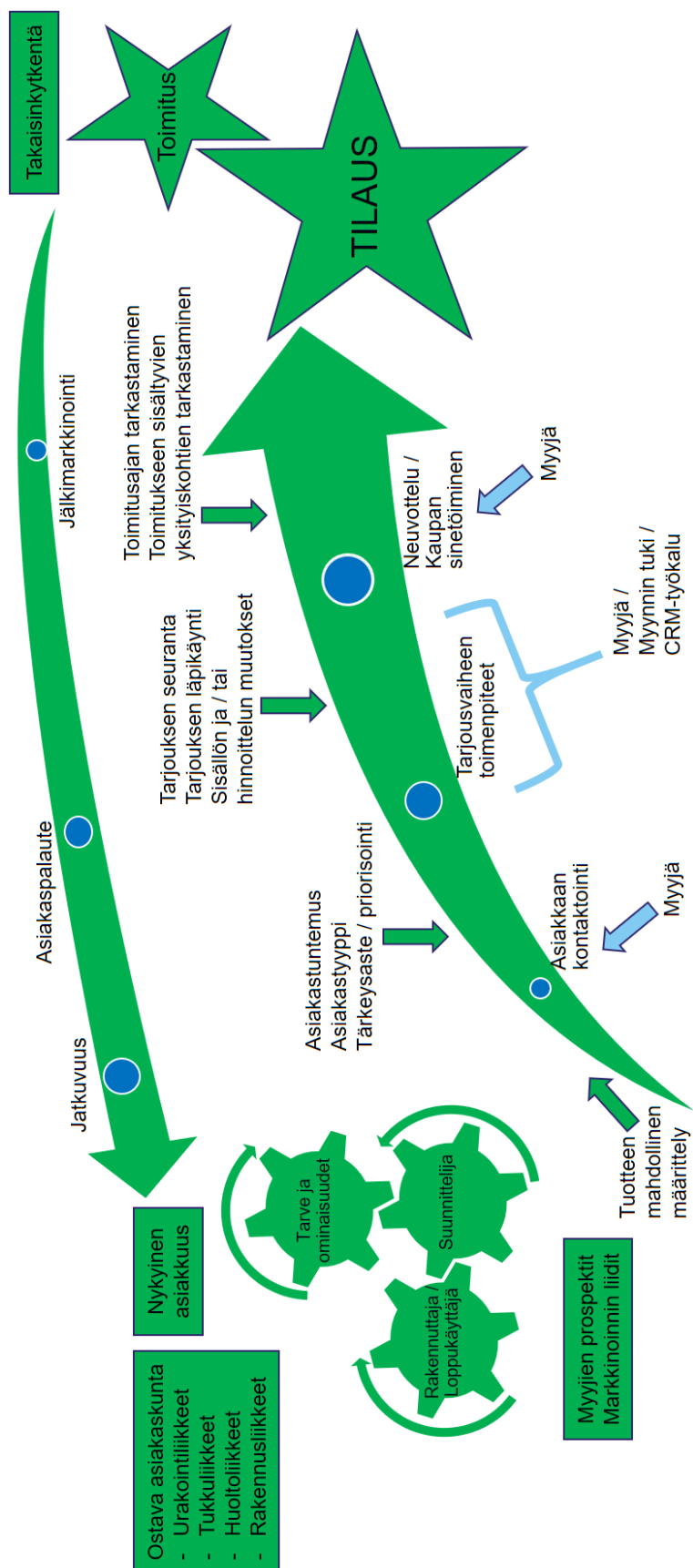
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 31.1.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi - Tampere University Foundation \(tuni.fi\)](#)

Töytäri, P., Thomas, B. A., Parvinen, P., Ollila, I. & Rosendahl, N. 2011. Bridging the theory to application gap in value-based selling. The Journal of Business & Industrial Marketing. Vol 26 Issue 7, 493-502.

Wang, H-J., Demerouti, E. & Le Blanc, P. 2017. Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. Journal of vocational behavior. Vol 100, 185-195.

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantajan perusmyyntiprosessi



Liite 2. Toimeksiantajan alustava verkkokaupan myyntiprosessi

