



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nikolas Komulainen

Onko myyntimme laadukasta?

Arvopohjaisen myynnin lähestymistapa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nikolas Komulainen		
Tutkielman nimi:	Onko myyntimme laadukasta? : Arvopohjaisen myynnin lähestymistapa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Harri Luomala		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Myyntin tutkimusta on toteutettu monen vuosikymmenen ajan ja myynnin on koettu reagoivan vahvasti ulkopuolisiin tekijöihin ja markkinoiden muutoksiin. Viime vuosina myynnin kentässä esille on noussut vahvasti asiakkaan kokema arvo, joka on muuttanut myyntityön luonnetta merkittävästi. Samoin kuluttajien tietoisuus on kasvanut valtavasti, eikä myyntitilannetta voi kuvata myyntihenkilön johtamana myyntitilanteena. Paino on jakautunut tasaisesti myyntihenkilön sekä asiakkaan välille ja toisinaan voidaan nähdä jopa asiakkaan johtavan tilannetta. Arvopohjainen myynti (Value-based selling) on tämän hetken merkittävä myynnin tutkimuksen suuntaus ja se painottaa ja pyrkii edistämään asiakkaalle syntyvää tuotteen tai palvelun käyttöarvoa osoittamalla selkeästi asiakkaalle syntyvää rahallista hyötyä. Value-based selling on myös tämän tutkimuksen keskeisin käsite.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida arvopohjaiseen henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyviä päätöksentekoaalueita sekä prosessia. Myyntityötä tässä tutkimuksessa lähestytään arvopohjaisen myyntityön teorian näkökulmasta. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on luoda syväluotaava ymmärrys arvopohjaisesta myynnistä value-based selling -kirjallisuuden avulla. Ensimmäinen tavoite tiivistetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muotoon. Viitekehvyssä esiintyy arvopohjaisen myynnin onnistumiseen ja laadukkuuteen vaikuttavia kriteerejä, joita löytyy mikrotasolla myyjäkohtaisista- sekä tiimikohtaisista tekijöistä sekä makrotason kohdalla organisatorisista tekijöistä. Tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian laatua myynnissä ja sitä, tunnistetaanko myyntitiimeissä arvopohjaisen myynnin piirteitä. Tämän tavoitteen kohdalla aineiston keruu toteutetaan kuudella kappaleella teemahaastatteluita, jotka suoritetaan kahdessa suomalaisen yrityksen (Dna ja Terveystalo) myyntitiimeissä ja haastatteluiden pohjalta kootaan käsitykset myynnin ammattilaisilta. Haastattelun kysymykset muodostetaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla.

Tutkimuksen tuloksena voidaan pitää sitä, että aineiston perusteella myynti noudattaa kohdeyritysten myyntitiimeissä suhteellisen hyvin arvopohjaisen myyntityön periaatteita ja täten myyntityö voidaan havainnoida laadukkaaksi. Myynnin makrotasolla organisatorisissa tekijöissä oli muutamia puutteita. Organisatoristen tekijöiden osalta asiakasviitemarkkinointia, myynnin automaatioita sekä taloudellisen käyttöarvon viestimistä ei juuri yritysten myynnissä tehdä, vaikka nämä ovat tärkeitä tekijöitä arvopohjaisessa myynnissä. Tutkimuksen kehitysehdotukset liittyvät näihin kolmeen tekijään ja niiden sisäistäminen organisaatioissa voisi parantaa organisaatioiden kilpailuetua sekä valmistaa organisaatioita mahdollisiin markkinoiden muutoksiin. Aineiston perusteella voidaan myös havaita yritysten myynnin saavan asiakaslähtöisiä piirteitä, sillä taloudellista arvoa ei osata vielä viestiä tarpeeksi asiakkaille.

AVAINSANAT: Myynti, myyntityö, laatu, arvo (ominaisuudet), johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Arvopohjainen myyntityö (value-based selling)	11
2.1	Myyntitutkimuksen historiallinen kehittyminen	11
2.2	Myyntin johtamistutkimuksen fokusalueet	15
2.2.1	Strategia ja johtaminen	16
2.2.2	Myyntitiimit	18
2.2.3	Myyntihenkilöiden osaaminen ja ominaisuudet	20
2.3	Arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät	22
2.3.1	Myyjäkohtaiset tekijät	26
2.3.2	Tiimikohtaiset tekijät	28
2.3.3	Organisatoriset tekijät	28
2.4	Arvopohjaisen myyntityön laadullinen viitekehys	30
3	Empiirinen tutkimus	33
3.1	Dna Oyj	33
3.2	Terveystalo Oyj	33
3.3	Tutkimuksen metodologia	34
3.3.1	Kvalitatiivinen tutkimus	34
3.3.2	Teemahaastattelut	36
3.3.3	Haastateltavat	37
3.3.4	Aineiston analyysi	38
3.3.5	Aineiston luotettavuus	39
4	Tutkimustulokset	41
4.1	Yleistä myyntitilanteista	41
4.2	Mikrotason tekijät	47
4.2.1	Myyjäkohtaiset tekijät	47
4.2.2	Tiimikohtaiset tekijät	51

4.3	Makrotason tekijät	54
4.4	Yhteenveto	58
5	Johtopäätökset	61
5.1	Tutkimuksen tulokset	61
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	62
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	64
	Lähteet	66
	Liitteet	70
	Liite 1. Haastattelukysymykset	70

Kuviot

Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne.	10
Kuvio 2 Myynnin johtamistutkimuksen fokusalueet, (Beeler ja Rapp, 2021).	16
Kuvio 3 Myyntitiimin prosessit, (Mullins ja Panagopoulos, 2019).	20
Kuvio 4 Eri myyntityylit, Terhoa ja muita (2017) mukailleen.	24
Kuvio 5 Arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät, Terhoa ja muita (2017) mukailleen.	26
Kuvio 6 Viitekehys, mukailleen Terhon ja muiden (2017) sekä Beelerin ja Rappin (2021) teoriaa.	31
Kuvio 7 Haastateltavat myyntihenkilöt.	38
Kuvio 8 Viitekehys, kuinka hyvin tulokset ovat linjassa.	58

1 Johdanto

Myyntin merkitys yritykselle on kiistatonta ja kaiken yritystoiminnan voidaan ajatella olevan kannattamatonta ilman myyntiä. Pekkarinen ja muut (2000) painottavatkin palveluja ja tuotteita myyvien yritysten menestymisen riippuvan tuloista, jotka muodostuvat myynnistä. Viimeisten 20 vuoden aikana myynti on kokenut merkittävän muutoksen siirtyessä kivijalkakaupoista yhä enemmän verkkokauppaan. Kotler ja Armstrong (2010) tukevat havaintoa vähenevästä kivijalkakauppojen määrästä ja ihmisten siirtymisestä verkkokauppojen asiakkaiksi. He perustelevat verkkokaupan laajentumista tarjonnan laajuudella, kuluttajien mahdollisuudella tilata tuotteita joka puolelta maailmaa ja saada tuotteen kotiovelle vain muutamassa päivässä. Laajan tarjonnan sekä vaivattomuuden kääntöpuolena nettikaupasta puuttuu henkilökohtainen myyntityö, joka inhimillisenä rajapintana on tärkeä osa ostoprosessia, ja jonka vuoksi myyntitilanteen laadukkuus ja arvonluonti ei toteudu välttämättä asiakkaan tahtomalla tavalla.

Viime vuosina asiakkaiden kokema henkilökohtaisen myyntitilanteen arvo ja laatu ovat nousseet tärkeäksi markkinointitutkimuksen aiheeksi. Asiakkaan kokema myyntitilanteen arvo on kriittisen tärkeä tyytyväisyyden sekä uskollisuuden kannalta (Oh ja muut, 2007; Babin ja muut, 2013.). Inks ja muut (2019) täydentävät myyntityön luonteen muuttuneen kohti asiakkaiden ongelmaratkaisua aggressiivisen myyntitavan sijaan. Echchakouin (2016) artikkelin mukaan ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen myyntitilanteissa on yksi tärkeimmistä tavoitteista nykypäivänä auttaen yritystä luomaan kilpailuetua. Myyntihenkilöiden rooliin on myös alettu kiinnittää yhä enenevässä määrin huomiota ja on havaittu, että myyntihenkilöt eivät vain viesti yrityksen arvoa, vaan myös luovat sitä (Echchakouin, 2016).

Arvopohjainen myynti, Value-based selling (VBS), on nykyaikainen tapa nähdä myynti arvoa luovana ominaisuus- ja hyöty-suhteita painottavan tavan sijasta (Töytäri ja Rajala, 2015). Töytäri ja Rajalan (2015) mukaan myyjän onnistunut asiakkaan arvon hyödyntäminen, joka auttaa myös asiakasta saamaan arvoa vaihdosta, tuottaa myyjälle

suurempaa arvoa. Tästä syystä ylivertaista asiakasarvoa pidetään edellytyksenä sille, että yritys pystyy tavoittamaan normaalia parempaa taloudellista menestystä. Terho ja muut (2015) toteavat arvopohjaisen myynnin takana olevan kaksi merkittävää tekijää. Ensinnäkin ostajat odottavat myyjien määrittelevän ja luovan arvoa yhä lisääntyvissä määrin. Toiseksi arvopohjainen myynti on osoittanut parannuksia pitkäaikaisissa asiakassuhteissa ja asiakassuhteiden määrän kasvussa, sekä yhtä lailla myyjän suorituskyvyssä. Siinä missä perinteiset myyjät myyvät tuotteita, arvopohjaiset myyjät ratkaisevat asiakkaan ongelmia. Mielenkiintoista on, nähdäänkö arvopohjaisen myynnin strategiat myös osana suomalaisten suurten yritysten strategiaa ja tunnistetaanko se myyntitiimien eri tasoilla.

Myynnin tutkimusta on toteutettu monen vuosikymmenen ajan (Moncrief, 2017) ja sen prosessit ja teoriat ovat muuttuneet merkittävästi historian aikana. Chonco ja muut (2002) ovat havainneet myynnin reagoivan paljon ulkopuolisiin tekijöihin, jotka muodostuvat varsinkin markkinoiden muutoksista. Markkinoiden muutoksiin tulisi reagoida hyvin nopeasti ja pystyä muuttamaan myyntiprosessia niiden mukaisesti. Edellä mainittu myynnin siirtäminen verkkokauppaan on yksi viime vuosien trendi, joka on aiheuttanut tarpeen myynnin muutokselle. Myynnin tutkimus on siis kriittisen tärkeää yrityksille, jotta yritykset voivat tarvittaessa muuttaa prosessejaan asiakkaiden haluamien trendien mukaiseksi.

Myynnin tutkimus on kautta aikain pitänyt myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta merkityksellisenä ostotilanteen osana (Niemi & Vuori, 2021, luku 1). Varsinkin lisämyynnissä pidetään kriittisenä Niemen ja Vuoren (2021, luku 1) havaitsemia myynnin perustekijöitä, kuten asiakkaan luottamusta myyjää kohtaan sekä tarjotun palvelun arvoluopasta asiakkaalle. Bergströmin ja Leppäsen (2007, s.112) mukaan myös myyntihenkilön kertoessa lisämyynnin alla olevan tuotteen tai palvelun hyödyistä ja eduista asiakkaalle, saattaakin asiakas ymmärtää lisätuotteen olevan kannattava ostos hänelle.

Henkilökohtaisen myyntityön laatu voi vaihdella paljon ja kuluttajat suhtautuvat myyntityön ammattilaisiin hyvin erilaisilla tavoilla. Inksin ja muiden (2019) luonnehtima

ongelmanratkaisullinen myyntitapa ei välttämättä sovellu jokaiselle myyntihenkilölle. Osa myyntihenkilöistä lähestyy myyntiä liian aggressiivisella tavalla, tyrkyttämällä, jolloin henkilökohtaisen myyntityön laatu voidaan nähdä huomattavasti heikompana (Rubanovitsch & Aalto, 2007). Toisaalta Rubanovitschin ja Aallon (2007) mukaan myyntihenkilöt saattavat arastaa esimerkiksi lisämyyntiä ja keskittyä pelkästään päätuotteen myyntiin ja tarpeellisuuden perusteluun, vaikka lisämyynti tulisi nähdä tarjoamisena ja laadukkaana asiakaspalveluna. Henkilökohtaisen myyntityön laatu selkeästi vaihtelee eri tekijöiden vaikutuksesta. Voimme siis todeta henkilökohtaisen myyntityön laadun vaikuttavan mahdollisesti myös negatiivisella tavalla myyntiin.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida arvopohjaiseen henkilökohtaiseen myyntityöhön liittyviä päätöksentekoa alueita sekä prosessia. Henkilökohtaisen myyntityön laatua ja sen tuottamaa arvoa sekä sen merkitystä tullaan lähestymään value-based selling-kirjallisuuden kautta. Ymmärrystä tullaan syventämään tieteellisen kirjallisuuden sekä haastatteluiden avulla. Henkilökohtaisen myyntityöhön liittyvien päätöksentekoa alueiden sekä prosessien merkityksen ymmärtäminen on liikkeenjohdolle kriittisen tärkeä havainto, jonka avulla myyntitiimejä osataan ohjata oikeaan suuntaan myyntiprosessista puhuttaessa. Tutkimuksen tarkoitukseen vastataan kahden eri tavoitteen avulla.

Ensimmäisenä tavoitteena on luoda syväluotaava ymmärrys arvopohjaisesta myynnistä value-based selling kirjallisuuden avulla. Tavoitteen kohdalla pureudutaan arvopohjaisen myynnin nyansseihin ja selvitetään, miten kyseisen teorian kautta voidaan tutkia henkilökohtaisen myyntityön laatua.

Toisena tavoitteena on selvittää myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian laatua myynnissä ja tunnistetaanko myyntitiimeissä arvopohjaisen myynnin piirteitä.

Tavoitteen kohdalla hyödynnetään empiriaa ja teemahaastatteluiden avulla perehdytään myyntihenkilöiden tapoihin saada asiakas kiinnostumaan myynnin piirissä olevaan tuotteeseen ja näiden tapojen pohjalta luodaan yleinen käsitys avaintekijöistä myynnissä.

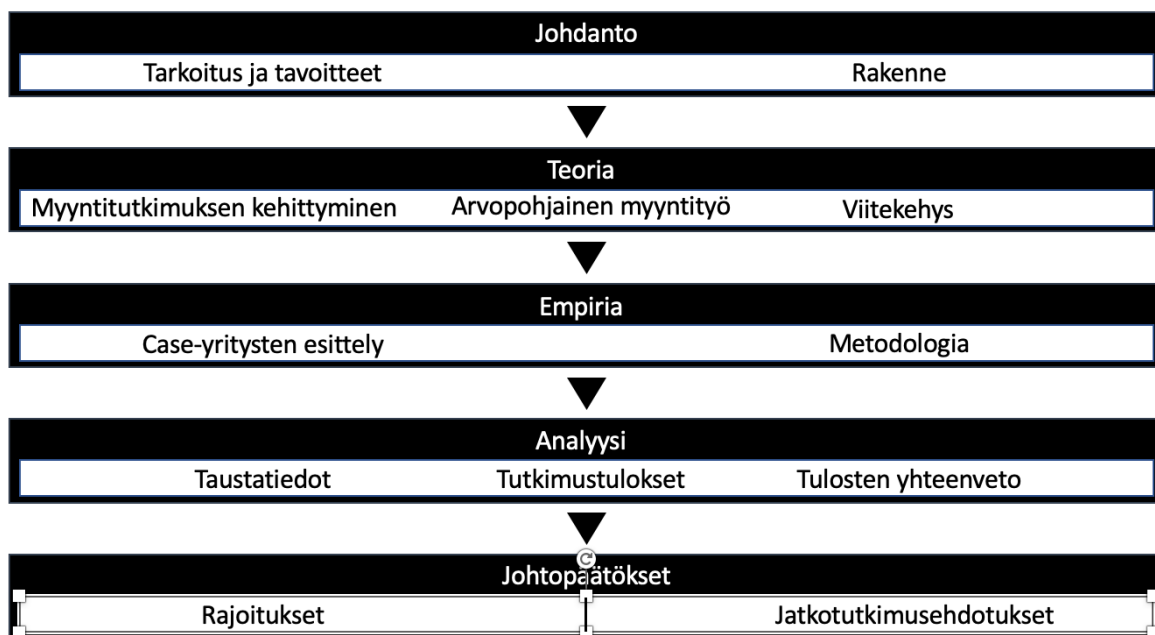
Tutkimusongelmaa on tarkoitus lähestyä kahdessa eri yrityksessä toteutettavissa teemahaastatteluissa sekä yleisessä havainnoinnissa. Kuluttajamyynnin B2C puolen yritystä tässä tutkielmassa edustaa DNA Oyj, jossa haastattelut toteutetaan aluejohton sekä liikkeen myyntineuvottelijoiden kanssa. Havaintoja kerätään myynnin ammattilaisten näkemysistä koskien henkilökohtaisen myyntityön laatua. Havaintoja samoista ilmiöistä haetaan Terveystalo Oyj:n myynnin ammattilaisilta, jotka tekevät päivittäin yritysmyyntiä B2B puolen myyntiä. Yritykset sopivat tutkimukseen siksi, että saadaan myynnin tilasta käsitys suurten suomalaisten yritysten tasolta. Molemmissa yrityksessä myynnin nykyaikaisuutta voidaan arvioida tiimien eri tasoilla. Tekemällä havaintoja myös B2B puolen myynnissä, tutkimuksessa nostetaan esille mahdollisia eriäviä piirteitä myynnin osalta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Tutkielman rakenne on esiteltynä *kuviossa 1*. Ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa, tutkielma on esitelty käsiteltävää aihetta ja sen taustoja sekä rajannut tutkimuksen tarkoituksen sekä kaksi tavoitetta. Toisessa pääluvussa käsitellään tarkemmin arvopohjaista myyntityötä ja tutkimukseen liittyvää teoriaa, joka on koostettu eri kirjallista lähteistä. Aluksi perehdytään myyntitutkimuksen historiaan ja luodaan kattava pohja teorialle. Sen jälkeen tutustutaan myynnin johtamistutkimuksen fokusalueisiin eri tasoilla perehtyen myyntitiimeihin ja myös itse myyjien osaamiseen ja ominaisuuksiin. Pääluvussa havainnoidaan myös arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä organisatoriselta sekä myyjäkohtaiselta tasolta. Lopuksi luodaan viitekehys ja tiivistetään teoria koko pääluvusta.

Kolmas pääluku esittelee tutkimuksen empiriaa. Aluksi luku esittelee tarkemmin tutkimuksen kaksi case-yritystä, joista empiirinen aineisto kerätään. Luvussa perehdytään

tutkimuksessa käytettyyn metodiin, jolla empiria on koostettu yrityksistä. Data, jota yrityksistä kerätään, on kuvailevaa, joten kvalitatiivinen lähestymistapa on tutkimukselle oikea valinta. Metodiksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kolmannessa pääluvussa myös pohjustetaan aineiston analyysiä sekä luotettavuutta.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne.

Neljännessä pääluvussa keskitytään empirian tuloksiin ja esitellään teemahaastatteluiden avulla löytyneitä havaintoja. Havainnoista tehdään luvun lopussa yhteenveto. Viides ja viimeinen pääluku kokoaa teorian ja empirian yhteen esittäen johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta tutkimuksen tavoitteiden avulla. Lopussa esitetään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita, joita herää johtopäätöksien pohjalta.

2 Arvopohjainen myyntityö (value-based selling)

Tässä pääluvussa tutkitaan teorian kautta arvopohjaista myyntityötä. Aluksi luodaan katsaus myyntitutkimuksen historialliseen kehittymiseen ja saavutetaan ymmärrys myyntitutkimuksen nykytilanteesta. Sen jälkeen keskitytään myynnin johtamistutkimuksen fokusalueisiin ja strategioihin, joista löydetään makrotason mahdollistavia tekijöitä sekä mikrotason organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Luvussa eritellään myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät, jotka koostuvat myyjä-, tiimi- sekä organisatorisista tekijöistä. Lopuksi kasataan viitekehys, joka kiteyttää teoriaosan ja nostaa keskeisiä teemoja empirian fokukseen.

2.1 Myyntitutkimuksen historiallinen kehittyminen

Myyntitutkimusta on toteutettu jo yli 40 vuoden ajanjakson aikana (Moncrief, 2017). Moncrief (2017) kertoo, että prosessit ja teoriat ovat muuttuneet merkittävästi vuosikymmenten aikana ja myynti on reagoinut paljon ulkopuolisiin tekijöihin. Chonco ja muut (2002) ovat havainneet saman ilmiön ja tarkentavat myyntiin vaikuttavien yllättävien muutosten johtuvan markkinoiden muutoksista. Vuosikymmenten aikana on tapahtunut monia yllättäviä muutoksia, jotka ovat saaneet myynnin muuttumaan nopeammin tahtiin. Näitä muutoksia on syntynyt esimerkiksi globaaleilla markkinoilla, teknologiassa sekä kuluttajien tottumusten muuttuessa. Muutoksista uusin ja samalla merkittävin tähän asti on muodostunut sosiaalisesta mediasta. Marshall ja muut (2012) kuvailevat viimeisintä muutosta jopa revoluutioksi ja toteavat myynnin teorioiden muuttamisen ja täydellisen uudelleenluomisen olevan tarpeellisia, kun otetaan huomioon markkinoiden nopeasti kehittyvä kysyntä ja vaatimukset sekä mahdollinen vallan siirtyminen myyjältä ostajalle.

Moncrief (2017) selostaa myynnin toimintojen olleen hyvin eroavaiset nykyisistä vastavista vielä vain 25 vuotta sitten. Internetiä ei ollut vielä käytössä ja myynti toimi

puhelimien ja puhelinluetteloiden avulla. Ostajat luottivat täysin myyjien antamaan informaatioon tuotteista ja palveluista, eikä ostaja saanut etsittyä tietoa välttämättä muista välineistä. Myyntiorganisaatioilla sekä sitä edustavilla myyntihenkilöillä oli valta käsissään myyntitilanteiden aikana.

Myyntin tutkimus on alkanut 1970-luvun puolivälin aikoihin ja keskittynyt enimmäkseen aluksi Transactional Sellingiin, jossa on ollut kyse lähinnä myyntitilanteen neuvottelukeinoista (Dubinsky, 1980). Dubinskyn (1980) mukaan tällöin fokus on ollut nimenomaan myyntihenkilössä ja vaikka kommunikaatio on ollut myyjän ja ostajan välistä, on myyjä dominoinut tilannetta. 1980-luvulla yleistyi näkemys adaptiivisesta myynnistä, joka esitti eroavan näkemyksen Transactional Sellingin jäykästä tavasta myydä, jossa uskottiin yhden tavan soveltuvan kaikille kuluttajille (Moncrief, 2017). Adaptiivisen myyntitavan mukaan jokainen kuluttaja tulee kohdata yksilönä eikä kaikille kuluttajille sovi sama myyntitapa ja samat lähestymiskeinot. Muutaman vuosikymmenen ajan myyntin tutkimus keskittyi tutkimaan myyntiä pelkästään myyjän näkökulmasta ja myyjä nähtiin kontrolloivana osapuolena. Kuluttajan osapuolta ei nähty yhtä tärkeänä ja tarpeellisena asiana tutkia myyntin näkökulmasta.

1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa myyntin tutkimus keskittyi yhä enenevässä määrin Relationship Sellingiin, jossa painotetaan myyjän ja kuluttajan välistä suhdetta avainasiana myyntitilanteessa (Moncrief, 2017). Tämä myyntitutkimuksen kehitys alkoi näkemään kuluttajan myös varteenotettavana osana myyntitilannetta ja viimeistään sosiaalisen median merkittävä kasvu 2010-luvulla määritteli uudelleen sen, miten myyjät ja kuluttajat kommunikoivat ja ovat vuorovaikutuksessa (Rapp ja muut, 2013). Trainor (2012) luonnehti sosiaalisen median muuttavan kuluttajan passiivisesta osapuolesta aktiiviseksi ja edelleen kohti kontrolloivaa osapuolta. Moncrief (2017) huomauttaa lisääntyneen kontaktin myyjän ja kuluttajan välillä lisäävän myös sen suhteen merkityksen kasvamista. Toisaalta teknologian aiheuttaman kasvokkain käytävän myyntitilanteen puute sekä sosiaalisen median aiheuttaman asiakastuntemuksen lisääntyminen voi tarkoittaa sitä, että itse myyntitilanteen merkitys voi jäädä vähemmän tärkeäksi.

Nopeasta markkinan muutoksesta ja sitä seuranneesta myynnin muutoksesta toimii hyvänä esimerkkinä myynnin siirtyminen liikkeistä internettiin kuluttajamarkkinoilla (B2C) (Moncrief, 2017). Moncrief (2017) kertoo monien vähittäiskauppaketjujen joutuneen lopettamaan toimintansa, kun kuluttajat ostavat nykyään tuotteensa mieluummin internetistä. Kuluttajat ovat kiireisiä, eivätkä halua käyttää vähissä olevaa aikaansa fyysisissä liikkeissä oleiluun. Trendi on kiihtyvä ja yhä useampi fyysinen liike tulee joutumaan sulkemaan ovensa. Verna ja muut (2016) painottavat kuluttajien olevan viisaampia ja tietoisempia kuin koskaan, ja he tekevät kulutuspäätöksiään ilman myyntihenkilöiden apua. Kuluttajien tiedonhaku ja oppiminen on nykyään jatkuva prosessi, joka elää nykyhetkessä kiinni. Dixonin ja Tannerin (2012) mukaan kuluttajat eivät enää jopa luota myyntihenkilöiden osaamiseen ja tietoon myynnissä olevasta tuotteesta tai palvelusta. Kuluttajat osaavat hakea tietoa tuotteesta puhelimellaan ja suorittaa ostotapahtuman sillä myös loppuun saakka. Vähittäiskauppaketjut siirtävät toimintojaan nopealla tahdilla internetiin fyysisten liikkeiden kustannuksella.

Kuten Moncrief toteaa, myös Dixon ja Tanner (2012) painottavat teknologian muutoksen olevan yksi tämän hetken merkittävimmistä markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Teknologian ansiosta yksinkertaisimpien tuotteiden ja palveluiden myyntiin ei enää välttämättä tarvita myyntihenkilöä väliin, vaan myyntitapahtuma voi toteutua alusta loppuun esimerkiksi Internetissä. Rackhamin (2011) mukaan myynnin kenttä onkin jakautumassa pääosin teknologian välittämiin transaktioihin sekä henkilökohtaista myyntityötä vaativiin kohtaamisiin.

Yritysmyyntin (B2B) puolella painostus ei ole yhtä suurta kuin vähittäiskaupassa, mutta B2B-myyntiorganisaatioiden on hyvä huomioida kuluttajapuolen muutos varoituksena siitä, kuinka mullistavaa ja samalla tuhoisaa muutos voi olla, jos organisaatiot eivät tunnista sitä tarpeeksi ajoissa ja toimi oikealla tavalla (Moncrief, 2017). Moncrief (2017) jatkaa pohdiskelun keskittyvän sosiaalisen median edes panevan muutoksen voimaan, joka muuttaa myyntiorganisaatioita. Sen seurauksena päivittäiset myyntistrategiat

pakotetaan heijastamaan muuttuvaa liiketoiminta- sekä myynti-ilmapiiriä. Muutos aiheuttaa sen, että myyntiorganisaatio ei välttämättä enää ole ostaja myyjä- parin liikkeelle-paneva voima, vaan valta näyttää siirtyneen. Myyntiorganisaatioiden tulee vastata yritystostajan muuttuviin tarpeisiin.

Dixonin ja Tannerin (2012) mukaan nykyaikainen myynnin tutkimuksen määritelmä myynnistä interaktiiviseksi, henkilökohtaiseksi sekä maksetuksi myyntitynneistämismenettelmäksi ostajan ja myyjän välillä on suhteellisen johdonmukainen sekä realistinen, mutta silti kentällä teoriaa on vaikeaa hyödyntää täysin, sillä myyntitilanteet vaihtelevat paljon ja ovat tilannesidonnaisia. Myyntitilanteet vaihtelevat merkittävästi esimerkiksi pituuden, intensiivisyyden tai tärkeyden mukaan. Dixon ja Tanner (2012) kritisoivatkin nykyistä markkinoinnin tutkimusta siitä, että myyntiprosessi on edelleen esitetty lineaarisena ja muuttumattomana polkuna myyntitilanteen alusta loppuun saakka, eikä tutkimus huomioi erilaisia mahdollisia polkuja myynnin onnistumiseen.

Dixon ja Tanner (2012) toteavat, että myyntihenkilöllä ei ole enää kykyä hallita keskustelua eikä vuorovaikutusta. Nykyään myyjien tulee sitouttaa, ei toteuttaa. Myyjien tulee tehdä yhteistyötä, ei valloittaa. Myyntijohtajien tulee osaltaan liikutella myyntihenkilöitä ja ottaa valmentava rooli, ei johtaa myyntihenkilöitä. Oikeastaan myyntihenkilöiden tulee olla itseohjautuvia, sillä heillä on nykypäivänä valtava määrä dataa ja analyytiikkaa asiakassuhteiden hallintajärjestelmien kautta. Myyntihenkilö ei siis tarvitse myyntipäällikköä tietämään, millainen tilanne asiakasyrityksellä on. Asiakkaiden näkökulmasta myyntihenkilöt nähdään muutosarkkitehteinä. Myyntihenkilöt tuovat lisäarvoa haastamalla käytössä olevat tuotteet ja palvelut tarjoamalla parempia vaihtoehtoja asiakkaalle.

Myynnin tutkimus on kulkenut pitkän matkan selkeästä lineaarisesta ohjenuorasta kohti nykypäivän moniulotteista kuvaa. Kuluttajan osapuoli on nykyään selkeästi vallassa ja kuluttaja on tietoisempi kuin koskaan. Kuluttajan oppiminen on myös jatkuva ja kehittyvä prosessi, joten myyntihenkilön tulee olla aina ajan tasalla. Sen sijaan, että myyntihenkilö mainostaa ja demonstroi ominaisuuksia sekä hintaa, tulee myyntihenkilön nykyään osata

demonstroida tuotteen hyötyä ja arvoa kuluttajalle tai asiakasyritykselle. Kun yksinkertaisin myynti toteutetaan teknologian puolesta, toimii myyntihenkilö kokonaisratkaisujen asiantuntijana. Tämän asiantuntijuuden tukena tulee olla myynnin eri johtamisen fokusalueet ja valmentaa myyntihenkilö parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

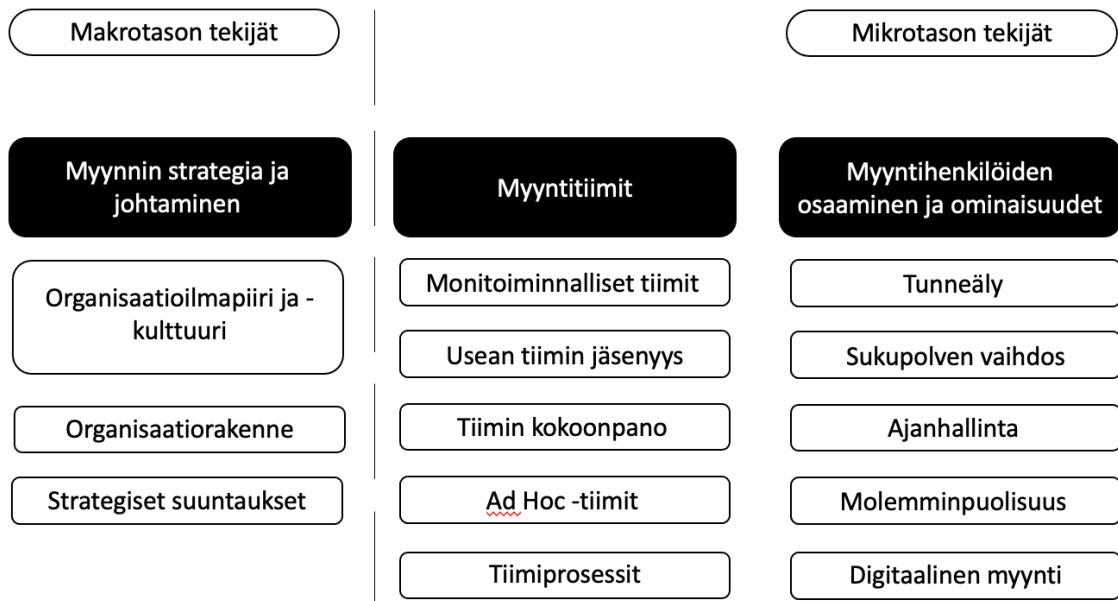
2.2 Myynnin johtamistutkimuksen fokusalueet

Tässä luvussa tutustutaan myynnin johtamistutkimukseen ja jaotellaan se eri fokusalueisiin. Fokusalueet koostuvat myynnin strategiasta ja johtamisesta, myyntitiimeistä sekä myyntihenkilöiden osaamisesta ja ominaisuuksista. Fokusalueista myynnin strategia ja johtaminen luokitellaan myynnin mahdollistamisen, makrotason tekijöihin, kun taas myyntitiimit sekä myyntihenkilöiden osaaminen ja ominaisuudet kuuluvat mikrotason tekijöihin. Eri fokusalueiden osalta perehdytään niiden tutkimuksen nykytilaan ja varsinkin siihen, mitä niiden osalta on viisasta tutkia tulevaisuuden muuttuvalla myynnin kentällä. Eri fokusalueiden merkitys on tärkeää ymmärtää, ennen kuin alamme tutkia eri alueiden synnyttämiä laadullisia tekijöitä, jotka tähtäävät arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen.

Beeler ja Rapp (2021) kertovat makrotason fokusalueiden liittyvän myynnin mahdollistamiseen. Myynnin mahdollistaminen koostuu konkreettisista toimista, joiden tehtävänä on parantaa myyntituloksia tarjoamalla skaalautuvia palveluita myyntihenkilöille ja heidän johtajilleen, joiden avulla he voivat lisätä arvoa jokaisessa asiakasvuorovaikutustilanteessa. Näitä myynnin mahdollistamiseen keskittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi myyntiin liittyvät strategia, rakenne, teknologia ja henkilöresurssit, joiden tehtävänä on tarjota myyntihenkilöille muun muassa sisältöä, dataa ja työkaluja lisäten myyntiin tehokkuutta. Näistä erillisistä toimista pyritään luomaan ja koordinoimaan kattava kokonaisuus myynnin tueksi.

Mikrotason fokusalueet taas liittyvät enemmän organisaatiokäyttäytymiseen (Beeler ja Rapp, 2021). Beeler ja Rapp (2021) painottavat organisaatiokäyttäytymisessä sitä, miten

yksilöt ja tiimit toimivat organisaation kontekstissa parantaakseen myyntisuoritusten tehokkuutta. Nämä fokusalueet keskittyvät enemmän myyntitutkimuksen perinteiseen päähän tutkien yksilöiden ja johtajien käyttäytymiseen ja asenteisiin, jotka viime kädessä vaikuttavat suorituskykyyn ja tuloksiin. Fokusalueet ovat esiteltyinä *kuviossa 2*.



Kuvio 2 Myynnin johtamistutkimuksen fokusalueet, (Beeler ja Rapp, 2021).

2.2.1 Strategia ja johtaminen

Makrotason myyntistrategiat kuuluvat organisaation päätöksiin, joiden tehtävänä on parantaa sekä myyntiorganisaation että yksittäisten myyntihenkilöiden suorituskykyä ja tulostta (Leigh ja Marshall, 2001). Leigh ja Marshall (2001) ovat jaotelleet myyntistrategiatutkimuksen kolmeen osa-alueeseen, jotka keskittyvät organisaatioilmapiiriin ja -kulttuuriin, organisaatorakenteeseen sekä strategisiin suuntauksiin.

Beelerin ja Rappin (2021) mukaan organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri ovat kiinnostaneet erityisesti myynnin tutkimusta myynnin mahdollistamisstrategiana. Organisaatiokulttuuri näistä kahdesta määrittellään organisaation yhteisten arvojen ja uskomusten malliksi. Tämä malli auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation toimintaa ja tarjoaa yksilöille organisaation käyttäytymisnormit käyttöönsä. Organisaatioilmapiiri taas heijastaa

enemmän huomaamattomia objektiivisia pysyviä tai tilannesidonnaisia ominaisuuksia, joita organisaation jäsenet havaitsevat, tulkitsevat tai joille he antavat merkityksen pyrkiessään ymmärtämään työtehtävää. Molemmat, organisaatiokulttuuri sekä -ilmapiiri liittyvät usein suunniteltuihin tuloksiin, kuten yritysten suorituskykyyn.

Viime aikojen suurin muutos organisaatioilmapiirissä ja -kulttuurissa on tapahtunut vain muutama vuosi sitten, kun Covid-19 pandemia pyyhkäisi maapallon yli ja organisaatiot joutuivat siirtymään etätöihin ja virtuaalisiin työympäristöihin. Khazan (2020) ennustaa, että monet yritykset aikovat luopua fyysisestä toimipaikastaan nyt kun he näkevät virtuaalisen työn varteenotettavana vaihtoehtona. Myyntiympäristön muuttaessa täysin virtuaaliseksi tai hybriditilaan, organisaatioilmapiirin ja -kulttuurin muutokset ovat väistämättömiä. Organisaatioilmapiiri ja -kulttuuri perustuvat usein yhteisiin kokemuksiin, mitä yhteiset kokemukset tarkoittavat, kun myyntihenkilöt työskentelevät virtuaalisesti? Miten kulttuurin ja ilmapiirin osatekijät mahdollistavat myyntihenkilöiden varautumisen mahdollisiin häiriöihin ja miten yritykset kokoavat nämä elementit uudelleen kasaan häiriön jälkeen?

Myös organisaatorakennetta on tutkittu tapana, jolla yrityksen voivat mahdollistaa myyntivoimansa (Beeler ja Rapp, 2021). Beeler ja Rapp (2021) huomauttavat organisaatorakenteiden olevan suuren muutoksen keskellä ja tulevaisuudessa myynnin johtamistutkimuksen tulisi suuntautua tutkimaan uudenlaisia organisaatorakenteita ja sitä, kuinka ne vaikuttavat yrityksiin. Monet yritykset ovat äskettäin omaksuneet niin sanotun litteän rakenteen, jossa pyritään välttymään hierarkkisilta esteiltä. Vielä on kuitenkin epäselvää, kuinka muutos vaikuttaa yrityksiin ja myyntihenkilöstöön. Litteän rakenteen organisaatiota usein mainostetaan eduksi uusien myyntikykyjen rekrytoimiseksi yrityksiin, mutta myynnin johtamistutkimuksen vähyyks aiheesta jättää kysymysmerkin oikeiden hyötyjen kohdalle.

Myynnin mahdollistavia strategisia suuntauksia nykypäivänä lukuisia ja ne liittyvät monelta osin teknologian hyödyntämiseen. Itse teknologia onkin suosittu myynnin

mahdollistamisen tutkimusalue (Ahearne ja Rapp, 2010). Beeler ja Rapp (2021) jatkavat tutkimusalueen jakautuneen strategian suuntauksien suhteen esimerkiksi myynnin automaation ja tekoälyn sekä sosiaalisessa mediassa tapahtuvan myynnin suuntauksiin. Vaikka myynnin automaatio ja tekoäly tulee suurella todennäköisyydellä lisäämään asiakastuloksia, sillä uskotaan olevan silti kielteisiä vaikutuksia myyntihenkilöihin. Teknologisen työkalun auktoriteetin uskotaan menevän myyjän kokemuksen sekä tiedon edelle ja tämä osaltaan vähentää myyntihenkilön tarvittavaa tietotaitoa hänen pystyessään tukeutumaan valmiina ja vaivattomasti saatavilla olevaan tietoon. Myyntihenkilöiden tunnetaan luottavan omiin vaistoihinsa, joten se saattaa aiheuttaa kuitenkin esteen liiallisen myynnin automaation käyttöönottamiseen. Automaation avulla on mahdollista päästä eroon joistain yksinkertaisimmista myynnin tehtävistä keskittäen myyntihenkilöitä keskittymään haastavimpiin ja asiantuntijuutta vaativin tehtäviin.

Sosiaalisen median alustoista on muodostunut organisaatioille merkittävä strateginen suuntaus viime vuosina. Beeler ja Rapp (2021) kertovat myyntihenkilöiden käyttävän Sosiaalista mediaa liidien luomiseen ja myynnin tuottavuuden lisäämiseen. Organisaatioissa ei kuitenkaan vielä olla täysin varmoja, miten sosiaalista mediaa tulisi hyödyntää ja optimoida parhaimmalla olemassa olevalla tavalla. Samoin siinä piilee riski, että myyntihenkilöstö käyttäisi sosiaalista mediaa tavalla, jolla he voisivat vahingoittaa yrityksen brändiä, imagoa tai arvomaailmaa. Myynnin johtamistutkimuksessa voitaisiinkin keskittyä jatkossa tutkimaan osaltaan koulutustoimenpiteitä tai strategisia edellytyksiä, kuten esimerkiksi normeja, joiden avulla voidaan lisätä myynnin suorituskykyä sekä brändin johdonmukaisuutta samalla vähentäen haitallisia tuloksia.

2.2.2 Myyntitiimit

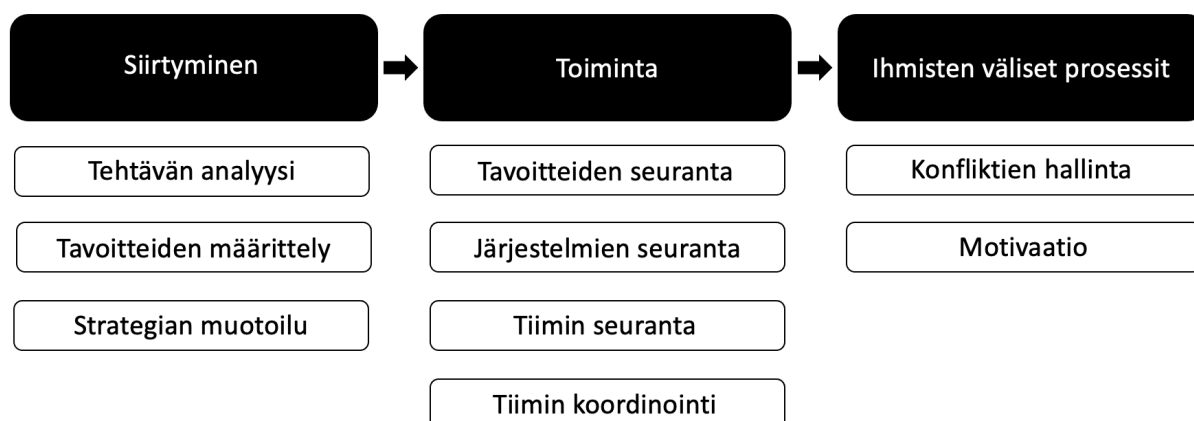
Tiimeihin kohdistuva myynnin johtamistutkimus on verrattain uutta ja varhaisimmat tutkimukset 90-luvulta käsittelivät myyntitiimiä tietyille asiakkaille määrätystä myyntiorganisaation jäsenistä, jotka ovat aktiivisesti mukana kyseisen asiakkaan myyntistrategian kehittämisessä tai toteuttamisessa (Moon ja Armstrong, 1994). Mullins ja Panagopoulos (2019) ovat tarkastelleet myyntitiimien nykytilannetta ja ovat selkeästi identifioineet

tiimipohjaisen myynnin myyntikentän tärkeäksi tutkimusaiheeksi, mutta silti tutkimuksesta on selkeästi puutetta. Tärkeiksi havainnoiksi Mullins ja Panagopoulos (2019) nostivat monitoiminnalliset tiimit, usean tiimin jäsenyyden, tiimien kokoonpanon, ad hoc -tiimit sekä tiimiprosessit.

Mullinssin ja Panagopoulosen (2019) mukaan monitoiminnalliset myyntitiimit tarkoittavat tiimejä, joissa on yksilöitä useista eri liiketoimintayksiköistä. Näitä myyntitiimejä käytetään lukemattomissa eri organisaatioissa sekä toimialoilla, mutta silti tutkimusta puuttuu siitä, miten tiimit toimivat, kommunikoivat ja vaikuttavat suhteessa toisiinsa. Tällaisia poikkitoimisia tiimirakenteita ja jaettuja vastuita tutkiva tutkimus on kriittisen tärkeää, jotta voidaan ymmärtää paremmin, kuinka nämä elementit vaikuttavat tiimien suorituskykyyn sekä viime kädessä asiakkaiden kokemuksiin. Olennaista on myös ymmärtää, kuinka monitoimitiimit kommunikoivat erityisesti tämän päivän virtuaali- sekä hybridityöympäristössä ja kuinka viestintämallit vaikuttavat ihmissuhteisiin tiimeissä ja asiakkaiden kanssa kommunikoidessa.

Usean myyntitiimin jäsenyys Mullinssin ja Panagopoulosen (2019) mukaan on aihe, jota myynnin alalla ei ole vielä juurikaan tutkittu. Tämä alue kehittyy jatkuvasti myynnin ulkopuolisilla aloilla, mutta on selkeää, että myyntihenkilöt työskentelevät tiimeissä ja tehtävissä, joissa tiimin jäsenyys voi vaihdella. Mielenkiintoista on tutkia sitä, mikä tekee toisista tiimeistä dynaamisempia ja tehokkaampia kuin muista ja mikä saa myyntihenkilön omistautumaan yhdelle tiimille enemmän kuin toiselle ja samalla uhraamaan enemmän työtä ja resursseja. Mikä on optimaalinen määrä tiimejä, joissa yksi myyntihenkilö voi työskennellä samaan aikaan? Usean myyntitiimin jäsenyyden lisäksi myyntitiimin kokoonpano merkitsee suurta painoa sen toiminnassa ja dynamiikassa. Myyntitiimin jäsenen ominaisuudet ja ominaisuuksien yhdistelmä vaikuttaa tiimien vuorovaikutukseen sekä tehokkuuteen. Esimerkiksi myyntihenkilöiden työtyylit vaikuttavat kriittisesti siihen, miten tiimi yhdessä lähestyy tehtäviä ja tavoitteita sekä viime kädessä myyntitiimin suorituskykyä.

Ad hoc -myyntitiimit voivat olla jopa yleisempiä kuin jatkuvat myyntitiimit, jotka ovat määrätty pitkäaikaisiin tehtäviin. Mullinssin ja Panagopouloksen (2019) mukaan Ad hoc -myyntitiimejä luodaan ja ne ovat olemassa vain myyntitehtävän keston ajan, kunnes yhteinen tavoite saavutetaan. Mielenkiintoista on tutkia esimerkiksi sitä, miten tiimin hierarkia määritellään lyhytaikaisen tiimin olemassaolon aikana ja onko lyhyen ajan aikana mahdollista rakentaa tiimin sisälle yhteenkuuluvuutta ja yksimielisyyttä. Rasittaako tiimien vaihtelu myyntihenkilöitä enemmän vai tuoko se kaivattua vaihtelua. Myyntitiimin prosessit kuuluvat olennaisesti myös ad hoc -myyntitiimien elinkaareen. Myyntitiimin prosessit koostuvat käyttäytymismalleista ja toimista, jotka yksilöt tiimissä hyväksyvät yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Myyntitiimin prosessit sisältävät tiimiin siirtymisen, toiminnan ja ihmisten väliset prosessit. Prosessit ovat esiteltyinä *kuviossa 3*.



Kuvio 3 Myyntitiimin prosessit, Mullins ja Panagopoulos (2019).

2.2.3 Myyntihenkilöiden osaaminen ja ominaisuudet

Myyntihenkilöiden osaaminen ja ominaisuudet on kiistatta tutkituin myynnin johtamistutkimuksen alue viimeisten vuosikymmenten ajalta. Beeler ja Rapp (2021) kertovat, että tutkimus on keskittynyt aikaisemmin yksittäisen myyntihenkilön luonteenpiirteisiin, käytökseen ja asenteisiin tietotaitoa ja kyvykkyyksiä lukuun ottamatta. Nykyaikainen myyntitutkimus on taas alkanut laajentua erilaisille tutkimusalueille sisällyttämällä siihen aiheita, joiden avulla pysytään kehittyvän liiketoimintaympäristön ja globaalilla tasolla

tapahtuvien demografisten muutosten tahdissa. Myynnille tärkeitä johtamistutkimuksen aiheita yksittäisten myyntihenkilöiden osalta ovat tunteisiin liittyvät käsitteet, sukupolven vaihdokset, ajanhallinta, molemminpuolisuuden rooli sekä digitaalisen myynnin osaaminen.

Tunteisiin liittyvät käsitteet sekä varsinkin tunneäly on noussut merkittäväksi myynnin tutkimuksen aiheeksi viime vuosina. Edmondson ja muut (2019) kertovat, että tunneälystä on tehty paljon tutkimusta, mutta myynnin tutkimuksessa on tilaa monille lupaaville mahdollisuuksille. Myyntihenkilöiden osalta olisi hyödyllistä tutkia sitä, miten tunneällyn ominaisuuksien lisääminen myyntitilanteeseen lisää onnistumisprosenttia ja toisaalta, miten se näkyy asiakkaiden tyytyväisyydessä varsinkin asiakkaiden kasvavien odotusten huomioon ottaessa. Usein tutkimukset keskittyvät pelkästään positiivisiin tunnereaktioihin, mutta olisi myös hyödyllistä tutkia negatiivisia tunnereaktioita ja niiden pitkän aikavälin vaikutuksia ihmissuhteisiin tai asiakassuhteisiin.

Beeler ja Rapp (2021) havainnoivat sukupolvenvaihdosten muodostavan myynnin johtamistutkimuksen kannalta uusia ja mielenkiintoisia aiheita. Väestö- ja sukupolvenvaihdokset edustavat uusia työskentelytapoja, erilaisia viestintätylejä sekä vaihtelevia odotuksia valmennuksen, palautteen ja arvioinnin osalta (Stewart ja muut, 2017). Beelerin ja Rappin (2021) mukaan nämä näkemyserot voivat aiheuttaa myyntitiimeissä ja organisaatioissa yhteentörmäyksiä, ja sen lisäksi erot voivat heijastua myös asiakaspuolelle. Kun nuoremmat sukupolvet odottavat nopeampaa viestintää ja valmennus- sekä koulutustapaa, organisaation tulee pysyä perässä ja saada käsitys siitä, miten ryhmä voidaan sitouttaa ja motivoida paremmin.

Myyntihenkilön ajanhallinnasta on vähemmän tutkimustietoa, kun voisi odottaa. Vaikka myynnin esimiesten mielestä ajanhallinta on yksi tärkeimmistä myynnin tekijöistä, tutkimusta aiheesta ei vielä tarpeeksi ole olemassa (Beeler ja Rapp, 2021). Beeler ja Rapp (2021) selostaa ajanhallinnan sisältävän muun muassa suunnittelun, organisoinnin, tavoitteiden asettamisen, priorisoinnin sekä tavoitteiden venyttämisen. Ajanhallinta on

myyntityössä tärkeää, sillä häiriötekijöitä löytyy myyntialalta huomattavasti enemmän kuin muilta alueilta, sillä myyntihenkilöt ovat tekemisissä organisaation muiden osastojen kanssa sekä sen lisäksi asiakaspuolella. Vaikka tavoitteiden asettamista pidetään hyvin tärkeänä, tavoitteiden venyttämisestä ei ole vielä laajaa tutkimustietoa. Tavoitteiden venytys vaatii yksilöiden määrittelemään työrakenteensa ja prosessinsa uudelleen onnistuakseen tavoitteessaan. Tämän tutkimiseksi tarvitaan lisää tutkimustietoa, jossa tarkastellaan aikaa resurssina ja optimaalisena ajankäyttönä.

Molemminpuolisuuden rooli, kyky sekä myydä että tarjota palvelua, on nousemassa tärkeäksi myynnin tutkimuksessa. Beeler ja Rapp (2021) pohtiikin, onko myyntihenkilöiden vaatimus molempiin puoliin älykäs strategia vai pitäisikö organisaatioiden kouluttaa henkilöitä erilaisia taitoja varten. Samoin viimeinen esille nostettu myynnin tutkimuksen aihe, digitaalisen myynnin osaaminen, vaatii lisäpohdintaa. Kuten edellä on mainittu, teknologia on myynnin osalta kuten muussakin tekemisessä yhä enenevässä määrin läsnä ja se muuttaa sitoutumisen ja viestinnän luonnetta. Erityisesti myyntihenkilöiden tulee olla tietoisia teknologian muutoksesta sekä sen käytöstä.

2.3 Arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa perehdytään arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä luodaan tarkempi katsaus arvopohjaiseen myyntiin. Terhon ja muiden (2017) mukaan yhä useammat yritykset pitävät myynnin huippuosaamista strategisina prioriteetteina ja pyrkivät nimenomaan keskittymään arvon ymmärtämiseen ja myymiseen yritysmarkkinoilla. Samoin tutkimukset ovat alkaneet korostamaan tarvetta ymmärtää, kuinka asiakkaiden arvopohjaiset yritysstrategiat voidaan muuntaa arvopohjaisiksi myyntikäytännöiksi. Mullins ja muut (2020) ovat huomanneet saman kehityksen ja toteavatkin sen johtuvan kahdesta päätekijästä: asiakkaat vaativat ja odottavat myyjien esittävän sekä havainnollistavan palvelusta syntyvän arvon ja arvopohjainen myyntityö on jo osoittanut kehitystä asiakkaiden tuloksessa kuten myös myyntihenkilöiden tuloksessa.

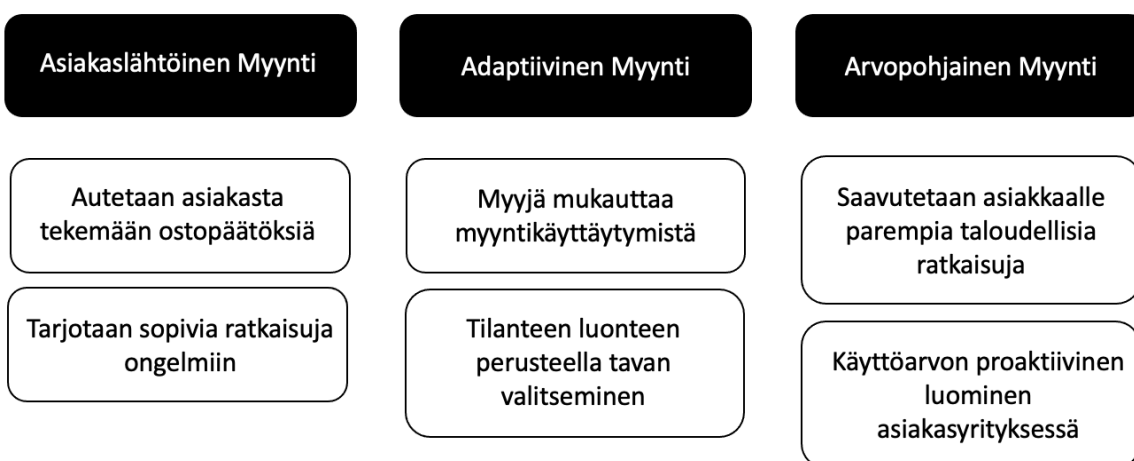
Terho ja muut (2017) päättelevät, että arvopohjainen myyntityö on strategiana tehokas, mutta samalla haastava myyntitapa, joka näyttäisi vaativan useiden eri tekijöiden yhdistämistä. Tämän takia arvopohjaisen myyntityön käyttöönotto myyntihenkilöiden tasolla on edelleen haaste B2B -yrityksille. Mullins ja muut (2020) jakavat käsityksen arvopohjaisen myyntityön haasteista ja näkevät suurimman haasteen syntyvän siitä, että myyntihenkilöt eivät osaa havainnollistaa uniikkia taloudellista arvoa asiakkaille. Myyntihenkilön tulee tuntea asiakkaan toiminta hyvin syvällisesti, jotta pystyy havainnollistamaan, millaista arvoa myytävä palvelu tarjoaa. Tämä on myyntihenkilölle haastavaa.

Terho ja muut (2017) luonnehtivat arvon olevan B2B -myynnin kulmakivi. Yritysten tehdessä ostopäätöksiä, ne pyrkivät etsimään ostosta arvoa itselleen, joka toteutuu kvantitatiivisena kustannusten alenemisena tai lisätulona. Yritykset eivät pyri hankkimaan itse tuotteita, esimerkiksi ohjelmistoa tai muuta työvälinettä, mutta yritykset tarvitsevat tällaisia ostoksia säästääkseen rahaa tai helpottaakseen lisämyyntiään. Myyntihenkilöillä on ratkaiseva rooli arvopohjaisessa myynnin onnistumisessa, sillä he ovat viime kädessä vastuussa toimittajan arvoehdotusten muuntamisessa yksityiskohtaisiin liiketoimintatilanteisiin ja käyttöarvopotentiaalin osoittamiseen.

Arvopohjainen myyntityö tekee yritysten arvo-orientoitumisesta toimivan kokonaisuuden aina yksittäisen myyjän tasolla saakka pyrkien edistämään asiakkaalle syntyvää käyttöarvoa yhdessä asiakkaan kanssa osoittamalla selkeästi rahallisesti myyntihenkilön panos asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuteen suhteen (Terho ja muut, 2012). Mullins ja muut (2020) taas luonnehtivat, että myyntihenkilön täytyy ymmärtää asiakkaan liiketoimintamalli, laatia yritykselle arvoehdotus sekä välittää arvo asiakkaalle. Terhon ja muiden (2017) mukaan arvopohjainen myyntityö keskittyy käyttöarvoon, ja se eroaa käsitteellisesti vakiintuneista konsepteista. Tähän mennessä henkilökohtaisen myynnin tutkimus on keskittynyt voimakkaasti kahteen perinteisempään myynnin lähestymistapaan: myyjän asiakaslähtöisyyteen sekä adaptiiviseen myyntiin.

Terho ja muut (2017) kertovat, että asiakaslähtöisessä myynnissä pyritään auttamaan asiakkaita tekemään ostopäätöksiä, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet. Tässä myyntitavassa keskitytään asiakkaiden ongelmiin ja tarjotaan sopivia ratkaisuja niihin, mutta asiakkaan tehtäväksi jää hyödyntää ratkaisuja tehokkaasti ja ymmärtämään niistä syntyvä käyttöarvo. Asiakaslähtöinen myynti johtaa tilanteisiin, joissa asiakkaat saavuttavat mitattavissa olevia kustannussäästöjä tai lisätuloja, mutta painopiste on asiakkaiden tarpeiden täyttämässä, ei asiakkaiden liiketoiminnan kannattavuusvaikutuksissa. Arvopohjaisessa myyntityössä taas myyntihenkilöt edistävät proaktiivisesti käyttöarvon luomista ja viestivät selkeästi roolistaan asiakkaan tuloksen parantamisessa asiakaskohtaisen arvomittauksen mukaisesti.

Myös adaptiivinen myynti eroaa arvopohjaisesta myyntityöstä siinä, missä määrin myyntihenkilöt muuttavat myyntikäyttäytymistään asiakasvuorovaikutuksen aikana tai eri asiakasvuorovaikutuksissa myyntitilanteen luonteen perusteella (Spiro ja Weitz, 1990). Adaptiivisen myynnin ydinalue koostuu myyntihenkilöiden myyntikäyttäytymisen sopeuttamisesta tietyn myyntikohtaamisen ominaisuuksiin, kun taas arvopohjainen myyntityö keskittyy auttamaan asiakkaita saavuttamaan parempia taloudellisia tuloksia (Terho ja muut, 2017). *Kuviossa 4* eri myyntityylit esiteltiin.

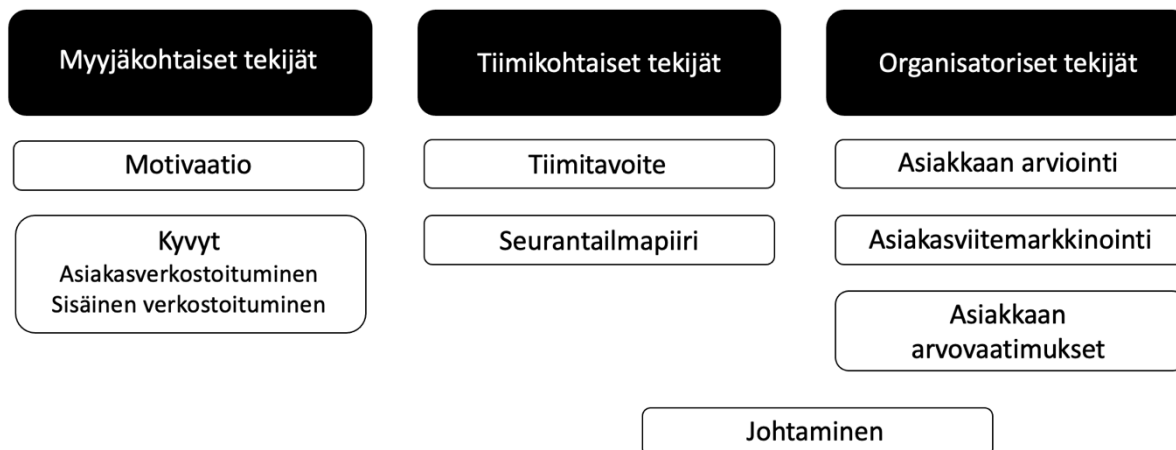


Kuvio 4 Eri myyntityylit, Terhoa ja muita (2017) mukaillen.

Terhon ja muiden (2017) mukaan arvopohjainen myyntityö vaatii asiakaskohtaista vuorovaikutusta ymmärtääkseen riittävällä tasolla asiakkaan liiketoimintatavoitteet, arvon ajurit ja arvon luomiseen liittyvät käyttötilanteet. Myyntihenkilöt eivät vain tarjoa asiakaille luotettavia ja toimivia tuotteita, vaan he omaksuvat arvon luomisen roolin ja pyrkivätkin vaikuttamaan asiakkaan arvonluontiprosessiin ja siten myös käyttöarvon synty-miseen. Tämä myyntihenkilön on mahdollista toteuttaa kolmella eri tavalla.

Ensinnäkin myyntihenkilöt voivat innovoida tehokkaita tarjouksia, jotka johtavat yliver-taiseen asiakasarvoon käyttötilanteissa, esimerkiksi räätälöity työterveyspalvelu yritykselle alhaisemmilla hinnoilla, yhdistettynä parempaan työhyvinvointiin lisäten asiakas-yrityksen tuloja. Toiseksi myyntihenkilö voi auttaa asiakasyritystä soveltamaan palvelua tehokkaasti, esimerkiksi kouluttamalla asiakasta saamaan enemmän arvoa ostoksestaan. Kolmanneksi he voivat pyrkiä sovittamaan yhteen ostajan ja myyjän liiketoimintaproses-sit tähdäten kohti parempaa taloudellista tulosta. Kokonaisuudessaan tällainen myynti-henkilön luoma tuki on kriittistä yritysostajien osalta, asiakkaat eivät usein itsekään tiedä täysin omista todellisista liiketoiminnan tarpeistaan, joten he ovat riippuvaisia ai-nakin osittain myyntihenkilöiden mukaan tuomasta panoksesta löytääkseen uusia ar-vonluontimahdollisuuksia liiketoiminnassaan.

Arvopohjaisen myynnin onnistumisen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella myyjäkohtai-siin-, tiimikohtaisiin- sekä organisatorisiin tekijöihin. Tekijät ja niiden jaot eri kategorioi-hin on esiteltyä *kuviossa 5*. Kunkin osapuolen tekijät ovat eriteltyä seuraavissa alalu-vuissa.



Kuvio 5 Arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät, Terhoa ja muita (2017) mukaan.

2.3.1 Myyjäkohtaiset tekijät

Arvopohjaisen myynnin onnistumiseen vaikuttavista myyjäkohtaisista tekijöistä motivaatiota ja jatkuvaa oppimista pidetään tärkeimpinä ominaisuuksina. Terhon ja muiden (2017) mukaan arvopohjainen myyntityö edellyttää myyntihenkilöiltä syvällistä ymmärrystä kunkin asiakkaan ainutlaatuisesta liiketoimintatilanteesta, eikä myyntihenkilö voi luottaa yleisesti sovellettavaan tuotetietoon tai tekniseen asiantuntemukseen. Arvopohjainen myyntityö siis edellyttää myyntihenkilöiden jatkuvaa oppimista. Myyntihenkilöt, jotka ovat oppimishaluisia, omaavat vahvan sisäisen halun parantaa sekä hallita omia myyntitaitojaan jatkuvasti, ja he näkevät asiakastilanteet mahdollisuutena parantaa osaamistaan, joista on hyötyä myös pitkällä tähtäimellä. Tämä toimintamalli auttaa myyntihenkilöitä sopeutumaan haastaviin myyntitilanteisiin, omaksumaan uutta tietoa ja sisäistämään vanhoja rutiineja, jotka ovat tarpeen käyttöarvoon keskittyvässä myyntitoiminnassa.

Motivaation ja jatkuvan oppimisen lisäksi myyntihenkilön kyvyt ovat merkittävä tekijä arvopohjaisen myynnin onnistumisessa. Arvopohjaisessa myyntityössä asiakkaan arvoon liittyvän tiedon saatavuus luo perustan kyvyille ymmärtää, luoda yhdessä sekä toteuttaa kustannussäästöjä ja/tai tulonlisäyksiä asiakasyritykselle (Gonzales ja muut,

2014). Terhon ja muiden (2017) mukaan myyntihenkilöiden henkilökohtaisen suhteiden verkostot ulkoisten- sekä sisäisten kumppaneiden kanssa tarjoavat tehokkaita reittejä kriittisen tiedon ja muiden resurssien saamiseksi usein monimutkaisissa myyntikonteksteissa. Tämän vuoksi on järkevää erotella kyvykkyuksien keskeiseksi edellytykseksi kaksi eri verkostoitumistyyppiä: asiakas- ja sisäisen verkostoitumisen.

Asiakasverkostoituminen tarkoittaa myyjän kykyä kehittää ja hallita suhteita asianmukaisesti asiakasorganisaation jäseniin (Bradford ja muut, 2010). Myynnin keskittyessä asiakkaan käyttöarvon ja viime kädessä kannattavuuden edistämiseen, ostajaorganisaatioon liittyy todennäköisesti erilaisia sidosryhmiä (mm. ostopäälliköt, muut johtajat ja ulkopuoliset konsultit), joilla on erilaisia kollektiivisia ja yksilöllisiä tavoitteita (Terho ja muut 2017). Silloin kriittisen tärkeää on kyky tunnistaa asiaankuuluvat päätöksentekijät ja keskeiset sidosryhmät ja rakentaa heidän kanssaan suhteita, joka taas auttaa osaltaan myyntihenkilöitä saamaan tärkeää tietoa asiakkaiden liiketoiminnasta, erilaisista tavoitteista sekä ainutlaatuisista käyttötilanteista, jotka edesauttavat arvopohjaista myyntityötä (Vargo ja Lusch, 2004).

Bradfordin ja muiden (2010) mukaan sisäisen verkostoituminen nähdään positiivisena vaikutuksena, sillä se sisältää myyjän kyvyn kehittää ja hallita suhteitaan yrityksen sisällä oleviin jäseniin. Koska arvopohjainen myyntityö on varsin monimutkainen tehtävä, siihen harvoin riittää yksittäisen myyntihenkilön kyvyt. Terhon ja muiden (2017) mukaan arvopohjaisen myyntityöhön tarvitaan esimerkiksi laajaa tietoa sekä resursseja, joissa tehokkaat sisäiset verkostot tulevat tarpeeseen. Niistä myyntihenkilöt voivat hankkia tarvittavaa tietoa vaikuttaakseen asiakkaiden arvon luomiseen asiakkaan eri osastoissa. Myyntihenkilöiden rakentaessaan parempia suhteita organisaationsa sisällä, varmistavat he paremman ja aikaisemman pääsyn tietoihin, joita he tarvitsevat ymmärtääkseen, kuinka parantaa asiakasarvon luomista ja koordinoida siihen liittyviä toimia.

2.3.2 Tiimikohtaiset tekijät

Myyjäkohtaiset tekijöiden rinnalla tiimikohtaiset tekijät edistävät myynnin onnistumista arvopohjaisessa myyntityössä. Mullins ja muut (2020) tarkenavat tiimitavoitteen olevan hyvin tärkeä tiimikohtaisten tekijöiden kohdalla. Tiimin keskuudessa tavoitteen saavuttamisen yritys heijastaa kollektiivista tiimityötä, joka on suunnattu kohti tavoitteiden saavuttamista (Burmeister ja muut, 2019). Tiimitason tavoitteet kannustavat luomaan ainutlaatuisen kollektiivisen kokonaisuuden, jossa myyntitiimi voi toimia ryhmänä, jossa tavoitteet kuitenkin eroavat yksilöllisten tavoitteiden kohdalla, ollen linjassa molempien tavoitteiden osalta. Toisin sanoen jokainen tiimin myyntihenkilö on vastuussa omista henkilökohtaisista tavoitteistaan, mutta samalla myös tiimin tavoitteista. Myyntitiimeillä voi olla tyypillisesti tavoitteena jokin annettu suorituskykykiintiö, esimerkiksi uusien hankittujen asiakkaiden määrä. Jokainen tiimin jäsen osallistu yksilöllisten tavoitteidensa kautta tiimin tavoitteen saavuttamiseen, joten tiimin jäsenet ovat loppupeleissä riippuvaisia muiden jäsenten käyttäytymisestä sekä tuloksesta.

Mullins ja muut (2020) esittelevät tiimikohtaiseksi työkaluksi myyntitiimin seurantailmapiiriä, joka määrittellään tiimin jäsenten valvonnan asteena ja tietoisuutena tiimin muiden jäsenten toiminnasta. Seurantailmapiiri myyntitiimissä heijastaa jäsenteen kollektiivisia uskomuksia toistensa arvioimasta toiminnasta. Tiimin jäsenten tiedostaessa heidän toimiansa arvioinnin, seurantailmapiiri ehkäisee motivaatiohäiriöitä, mikä osaltaan ohjaa tiimin jäsenten pyrkimystä kohti tiimin yhteisiä tavoitteita yksilöllisten sijaan. Lisäksi seurantailmapiiri auttaa vähentämään prosessihäviötä lisäämällä tietoisuutta toistensa toiminnasta. Kollektiivinen tietoisuus auttaa ryhmän jäseniä näkemään toimintansa keskinäistä yhteyttä kohti tiimin tavoitteita.

2.3.3 Organisatoriset tekijät

Organisatorisella tasolla myynnin onnistumiseen vaikuttaa vahvasti asiakasyritysten omaamat mielikuvat ja asenteet, myös epäilyt arvopohjaisen myyntityön kohteena olevan palvelun sopivuudesta ja tehokkuudesta oman yrityksen kohdalla. Näihin tilanteisiin

myyntiorganisaatiot ovat kehittäneet erilaisia mekanismeja ja työkaluja, joilla helpotetaan ja mahdollistetaan myyntihenkilöiden parempi suoriutuminen.

Asiakasyrityksellä on tapana arvioida omasta näkökulmastaan myyntiorganisaation tarjoamaan palvelua. Terhon ja muiden (2017) mukaan asiakkaan arvon arviointi tarkoittaa prosessia, jossa asiakas arvioi nykyisen tai mahdollisen myyjän tarjoamaa rahallista vaikutusta käyttötilanteissa. Myyntiorganisaatiot voivat auttaa myyntihenkilöä tekemällä tarvittavat asiakaskohtaiset laskelmat ja mallinnukset, joilla mahdolliset kilpailuedut muunnetaan määrällisiksi rahallisiksi hyödyiksi. Tämä auttaa myyntihenkilöitä ymmärtämään, kuinka arvopohjaista myyntityötä tehdään käytännössä siirtämällä huomio tarjouksen ominaisuuksista ja eduista sen vaikutuksiin asiakkaiden käyttötilanteissa. Samoin myyntiorganisaatioiden mahdollistavat työkalut vähentävät myyntihenkilöiden tehtävien vaatimuksia, sillä heidän ei tarvitse rakentaa prosessia alusta alkaen itse. Työkalujen pitäisi auttaa myyntihenkilöitä suoriutumaan helpommin eri asiakkaiden ja tarjousten kanssa. Lisääntynyt ymmärrys ja vähentyneet tehtävävaatimukset parantavat osaltaan molemmat arvopohjaisen myyntityön suorituskykyodotuksia sekä samalla motivoivat myyntihenkilöitä osallistumaan arvopohjaiseen myyntityöhön.

Asiakasyrityksen ostajalla on myös tapana nähdä usein epävarmuutta arvon kohdalla sen suhteen, saavuttaako heidän liiketoimintansa arvioidut kustannussäästöt tai lisätulot (Andersson ja Wynstra, 2010). Terhon ja muiden (2017) mukaan asiakasviitemarkkinoinnin (Customer Reference Marketing) avulla myyntiorganisaatio hyödyntää jo voimassa olevien asiakassuhteita sekä niihin liittyviä arvonluontitoimintoja markkinoidakseen niitä uusille mahdollisille asiakkaille, jotka saattavat kokea epävarmuutta. Myyntiorganisaation tehdessä investointeja tarjotakseen referenssejä arvonluonnista sen kanssa työskenneltäessä potentiaalisille asiakasyrityksille, myyntihenkilöt voivat odottaa asiakkaiden epävarmuuden laskevan. Tällaisen viitemarkkinoinnin pitäisi edistää arvopohjaisen myyntityön odotuksia ja motivoida osallistumaan myyntihenkilöitä siihen mukaan.

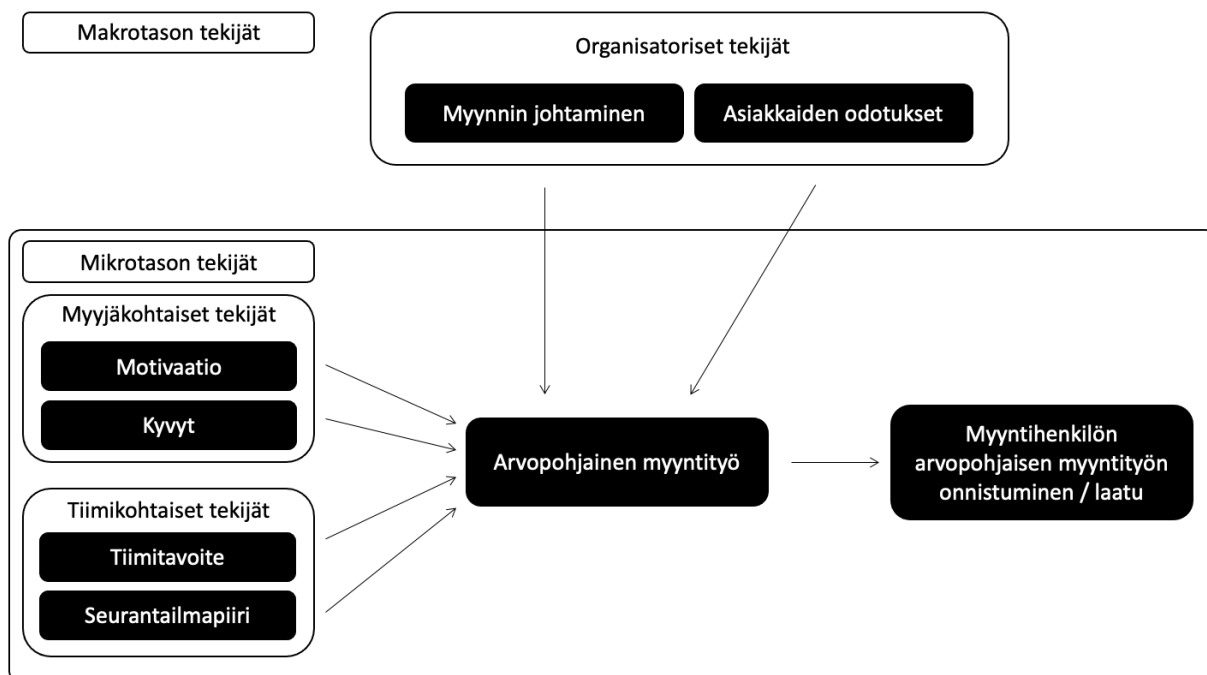
Asiakasyritykset ovat yhä vaativampia arvovaatimusten suhteen ja se voidaan nähdä myös positiivisena vaikutuksena arvopohjaisessa myyntityössä. Terhon ja muiden (2017) mukaan asiakkaat osaavat vaatia ja odottaa myyntihenkilön tarjoavan tarjouksia, joilla on vaikutuksia heidän liiketoimintansa suorituskykyyn. Organisaatioympäristössä, joissa kohdataan vaativampia asiakasyrityksiä, myyntihenkilöt todennäköisesti tehostavat ponnistelujaan, jotta he voisivat tunnistaa ja toteuttaa enemmän käyttöarvoa asiakkaiden liiketoiminnassa.

Organisatorisista tekijöistä johtamisella on myös suuri merkitys arvopohjaisen myynnin onnistumisessa. Mullins ja muut (2020) kertovat, että myyntihenkilöiden käsitys heidän johtajansa johtamiskäyttäytymisestä vaikuttaa vahvasti myyntihenkilöihin sekä heidän suoritukseensa. Voimaannuttava johtajakäyttäytyminen tarjoaa tavan motivoida myyntihenkilöitä kohti arvopohjaista myyntityötä ja myyntihenkilöt, jotka kokevat johtajien osoittavan voimaannuttavaa johtajuutta, osoittavat suurempaa sisäistä motivaatiota, sitoutumista sekä käyttäytymistä. Myyntihenkilöt ovat myös tällöin motivoituneempia luomaan taloudellista arvoa asiakkaille eli pyrkimään kohti arvopohjaisen myyntityön tavoitteita. Tällöin myyntihenkilöt innovoivat tarjouksia, jotka luovat ylivoimaista asiakasarvoa, auttavat asiakkaita toteuttamaan tarjouksen ja sovittavat liiketoimintaprosesseja osapuolten välillä paremman taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi (Terho ja muut, 2017), joka noudattaa arvopohjaisen myyntityön peruspilareita. Myyntihenkilöiden tulisi tuntea olevansa rajoittumattomia ja johtajuuden tukemia, ilman liiallisia työskentelyohjeita ja tuntien luottamusta. Tällöin myyntihenkilöt ovat motivoituneempia etsimään ja löytämään asiakkaiden kriittistä tietoa käyttöarvon kokemisesta.

2.4 Arvopohjaisen myyntityön laadullinen viitekehys

Tässä luvussa keskitytään tiivistämään aikaisempien lukujen opittua viitekehykseksi, jota hyödynnetään tutkimuksen empiriassa. Viitekehys on koostettu Terhon ja muiden (2017) sekä Beelerin ja Rappin (2021) myynnin tutkimusten perusteella ja siihen on koottuna tärkeimmät arvopohjaisen myyntityöhön vaikuttavat tekijät, jotka edistävät sen

onnistumista ja laatua. Viitekehys on esiteltyä *kuviassa 6*. Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena on selvittää myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian laatua myynnissä ja tunnistetaanko myyntitiimeissä arvopohjaisen myynnin piirteitä. Siihen pyritään vastaamaan viitekehysten avulla muodostettujen kysymysten ja empirian avulla niihin tuotettujen vastausten avulla.



Kuvio 6 Viitekehys, mukailen Terhon ja muiden (2017) sekä Beelerin ja Rappin (2021) teoriaa.

Kuten aikaisemmassa luvussa todettiin, Beeler ja Rapp (2021) luonnehtivat myynnin fokusalueiden koostuvan makrotason mahdollistavista sekä mikrotason organisatorisista käyttäytymistekijöistä. Makrotason tekijät koostuvat strategiasta sekä johtamisesta, kun taas mikrotason tekijät enemmän myyntihenkilöiden osaamisesta ja myyntitiimeistä. Myynnin mahdollistaminen koostuu konkreettisista toimista, joiden tehtävänä on parantaa myyntituloksia tarjoamalla skaalautuvia palveluita myyntihenkilöille ja heidän johtajilleen, joiden avulla he voivat lisätä arvoa jokaisessa asiakasvuorovaikutustilanteessa, esimerkiksi strategia, rakenne, teknologia ja henkilöresurssit, joiden tehtävänä on tarjota myyntihenkilöille muun muassa sisältöä, dataa ja työkaluja lisäten myyntiin tehokkuutta. Empirian haastatteluiden avulla on tarkoitus pureutua näihin tekijöihin ja tutkia,

harjoittaako kohdeyritys tällaisia toimia. Myynnin mikrotason fokusalueilta tutkitaan taas enemmän yksilöiden ja tiimien käyttäytymistä ja asenteita, jotka vaikuttavat viime kädessä suorituskykyyn sekä tuloksiin.

Beelerin ja Rappin (2021) tutkimuksen pohjalta viitekehys on jaettu makrotason- sekä mikrotason tekijöihin. Terhon ja muiden (2017) tutkimuksen pohjalta on taas eroteltu viitekehukseen makrotason organisatoriset tekijät ja sen alle myynnin johtaminen sekä asiakkaiden odotukset. Myös mikrotason tekijät ovat eroteltuina myyjä- sekä tiimikoh-
tasiin tekijöihin motivaation, kykyjen, tiimitavoitteen sekä seurantailmapiirin osalta. Em-
piiriset haastattelut ja niiden kysymykset pohjautuvat näihin tekijöihin ja fokusalueisiin ja tarkoituksena on selvittää, onko yrityksissä toimet linjassa esitetyn teorian kanssa vai löytyykö selkeitä eroavaisuuksia.

Haastatteluiden pohjalta voimme koostaa näkemykset molempien yritysten osalta ja muodostaa näkemyksen siitä, kuinka hyvin yritykset nähdään toteuttavan arvopohjaista myyntityötä. Mitä enemmän haastatteluiden tulokset ovat linjassa arvopohjaisen myyntityön viitekehysten teoriaan, sitä enemmän voidaan myyntityö kokea tehokkaaksi sekä laadukkaaksi.

3 Empiirinen tutkimus

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen empiiristä osiota ja menetelmiä, joita empirian keräämiseksi on hyödynnetty. Aluksi luodaan katsaus kahteen tutkimuksessa hyödynnetävään yritykseen Dna:han sekä Terveystaloon. Sen jälkeen perehdytään metodologisiin valintoihin ja esitellään valittu metodologinen keino, teemahaastattelu.

3.1 Dna Oyj

Dna on yksi Suomen kolmesta markkinoita hallitsevasta teleoperaattorista ja tietoliikenne-yhtiöistä. Dna tarjoaa asiakkaille mobiililiittymäyhteyksiä, kiinteää kotiverkkoa sekä tv-palveluita. Dna:n asiakkaat ovat mobiilidatan käyttömäärässä mitattuna maailman kärkijoukkoa, Dna:lla on noin 3,6 miljoonaa matkaviestin- sekä kiinteän verkon liittymäasiakkuutta. Sen lisäksi Dna:lla on liikkeitä ympäri Suomea, joissa myydään edellä mainittujen tuotteiden lisäksi puhelimia ja tabletteja. Dna on palkittu monta kertaa erinomaisena työnantajana sekä perheystävällisenä työnantajana. Vuonna 2021 yrityksen liikevaihto on ollut 956 miljoonaa euroa ja yhtiössä työskentelee noin 1600 henkilöä. Dna on osa Telenoria, joka on Pohjoismaiden johtava tietoliikenne-yhtiö. (Dna, 2022). Yrityksen suurimmat kilpailijat muodostuvat Elisasta sekä Teliasta (Traficom, 2021).

3.2 Terveystalo Oyj

Terveystalo on liikevaihdolta sekä verkostolta mitattuna Suomen suurin yksityinen terveyspalveluyritys ja Pohjoismaiden johtava työterveydentoimija. Terveystalon vision tarkoituksena on luoda datan ja pohjoismaisen osaamisen avulla maailma, jossa on vähemmän sairauspäiviä ja enemmän terveitä sekä onnellisia vuosia. Yritys tarjoaa monipuolisia perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon sekä hyvinvoinnin palveluita yritykselle ja yksityisasiakkaille ja myös julkiselle sektorille. Terveystalo on panostanut viime

vuosina erityisesti digipalveluihin, ja ne palvelevatkin asiakkaita ajasta ja paikasta riippuen ympäri vuorokauden. Terveystalo tarjoaa terveyden ja hyvinvoinnin palveluita noin 360 toimipaikassa Suomessa sekä 120 toimipaikassa Ruotsissa. Yritys työllistää suoraan sekä välillisesti yhteensä yli 15 500 terveydenhuollon ammattilaista. Terveystalon liikevaihto on ollut vuonna 2021 1155 miljoonaa euroa. (Terveystalo, 2022)

3.3 Tutkimuksen metodologia

Tässä alaluvussa esitellään tutkimukseen valittu metodologinen muoto ja havainnollistetaan sen käyttöä.

3.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen lähestymistapa, sillä tarkoituksena on päästä lähelle tutkittavien myyntihenkilöiden arvomaailmaa ja täten luoda ymmärrys heidän näkemyksistään myynnin kysymyksiensä kohdalla. Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s.4) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus liittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus käsittelee selitystä, hypoteesien testausta ja tilastollista analyysiä. Juuti ja Puusa (2020, s.5) jatkavat laadullisen tutkimuksen pyrkivän ymmärtämään tarkastelussa olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien myyntihenkilöiden kokemuksista, ajatuksista ja tunteista, joita arvopohjainen myyntityö heissä aiheuttaa. Tämä voi tapahtua myös tiedostamatta, joten haastattelulla on suuri merkitys tutkimuksessa. Juuti ja Puusa (2020, s.5) tähdentävätkin olevan haastavaa päästä toisen henkilön kokemusmaailmaan sisälle ja kokea asiat samanlaisina, mutta erilaisten menetelmien avulla on helpotettu tätä prosessia. Nämä tekijät koostuvat keinojen kokonaisuuksista, joilla aihetta lähestytään ja pyritään antamaan vastaus tutkimuskysymyksille.

Juuti ja Puusa (2020, s.6) kertovat laadullisen tutkimuksen olevan usein induktiivista, mutta tämän tutkimuksen kohdalla tutkimuksen voidaan nähdä olevan enemmän

abduktiivista. Abduktiivinen tutkimus nähdään teoriasidonnaisena tutkimuksena ja ikään kuin induktiivisen (aineistolähtöinen) sekä deduktiivisen (teorialähtöinen) väli-
muotona. Abduktiivisessa tutkimuksessa havaintoihin liittyy johtoajatus, jonka tarkoituk-
sena on auttaa analyysin etenemisessä. Tämä voi olla teoreettinen tai käsitteellinen kyt-
kentä, jota yritetään tehostaa teoreettisen viitekehyksen ja sen avulla muodostettujen
haastattelukysymysten avulla. Teoria ja empiria koetaan olevan vuoropuhelussa keske-
nään läpi tutkimuksen. Niitä kohdellaan tasavertaisina, ja niitä vertaillaan toisiinsa.

Myyntihenkilöiden arvopohjaisen myyntityön käsityksistä pyritään tuottamaan rikasta ja
yksityiskohtaista tietoa, joka on Juutin ja Pusan (2020, s.6) mukaan yksi laadullisen tutki-
muksen pääpiirteistä. Yleisti ottaen, tällaista tietoa pyritään keräämään henkilöiltä, jotka
toimivat luonnollisessa ympäristössä. Tutkimukseen nojaten, tehokkainta on haastatella
myyntihenkilöitä, joiden päivittäinen työnteko koostuu myynnin tehtävistä sekä myynnin
johtajia, jotka osaltaan mahdollistavat ja motivoivat tätä prosessia.

Tämän tutkimuksen kohdalla tutkimusmenetelmät nojaavat fenomenologiaan. Fenome-
nologiassa on tarkoituksena selvittää, kuinka ihmiset kokevat ilmiöt, joiden sisällä he elä-
vät (Juuti ja Puusa, 2020, s.5), tämän tutkimuksen kohdalla työskentelevät ja toimivat
myyntihenkilöinä. Juutin ja Puusan mukaan (2020, s.5) fenomenologiassa tärkeää on se,
miten ihmiset rakentavat eri merkitysyhteyksin sosiaalisen todellisuuden. Tämän sosiaa-
lisen todellisuuden sisällä eletään ja tehdään esimerkiksi töitä. Sosiaalisen todellisuuden
sisällä ihminen nähdään osaltaan vaikutuksen kohteena, mutta myös yhtä lailla aiheut-
tajana. Ihmiset tuottavat yhdessä vuorovaikutuksen alaisena ne merkitykset, joita muun
muassa myyntiin ja myös arvopohjaiseen myyntiin liittyy.

Fenomenologia valikoitui tutkimukseen myös siksi, koska tutkimuksessa halutaan päästä
lähelle subjektiivista käsitystä siitä, millaisena myynti sekä siihen liittyvät kokemukset ja
fokusaluet nähdään case yrityksen myyntihenkilöiden näkökulmasta. Arvopohjainen
myyntityö halutaan nähdä ilmiönä ja ymmärtää sitä paremmin, jotta tutkimuksen avulla
sitä on helpompi hyödyntää tulevaisuuden myyntitiimeissä. Tämän takia tutkimus

nähdään hyödyllisenä (usefulness) tulevaisuuden tutkimukselle ja myyntityölle. Tutkimus nähdään myös hyvin ajankohtaisena, sillä arvopohjainen myyntityö edustaa myynnin uusinta aaltoa ja onkin mielenkiintoista tutkia, tunnistetaanko sen lainalaisuuksia vielä Suomen yrityksissä.

3.3.2 Teemahaastattelut

Tutkimuksen haastattelun lajiksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 4.2.3) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavien halutaan vastata vapaasti ja omin sanoin. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joiden ympärille haastattelu muotoutuu. Teemahaastattelu sopii tutkimuksen aiheeseen, sillä se ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan ymmärtää ettei kaikki yksilöiden kokemukset ja ajatukset ole nähtävissä täysin samanlaisina. Teemahaastattelu ei ole myöskään liian tiukasti etenevä, vaan mahdollistaa rennon ja luonnollisen keskustelun ennalta pohdittujen teemojen puitteissa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 4.2.3) mukaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa ja se osaltaan vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että haastateltavien tulkinnat sekä koetut merkitykset ovat keskeisiä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa kuten Juuti ja Puusa (2020, s.5) toteavat fenomenologisesta lähestymistavasta. Haastattelu tapahtuu välittömässä vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä, jolloin puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja myös löytää motiiveja haastateltavien tekojen ja uskomusten taustalta (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, luku 4.2.3). Toteuttaessa haastattelut videon välityksellä, on mahdollista tulkita haastateltavan non-verbaalista viestintää eli ilmeitä ja eleitä. Puolistrukturoitu haastattelu myös mahdollistaa tarvittaessa kysymysten järjestyksen vaihdon.

Tutkimuksen pääteemat johdettiin teoreettisen viitekehyksen avulla teorian pohjalta. Pääteemat koostuvat muun muassa arvopohjaisen myyntityön mahdollistavista mikro- sekä makrotason tekijöistä ja siitä, koetaanko näitä yrityksiensä omassa myyntiprosessissa. Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä myyntityön laadukkuutta ja sitä, onko se linjassa arvopohjaisen myyntityön teorian kanssa. Mielenkiintoista on myös havainnoida sitä, millä tavalla myyntineuvottelijoiden ja johtotehtävissä olevien henkilöiden näkemys eroaa keskusteltaessa samoista teemoista.

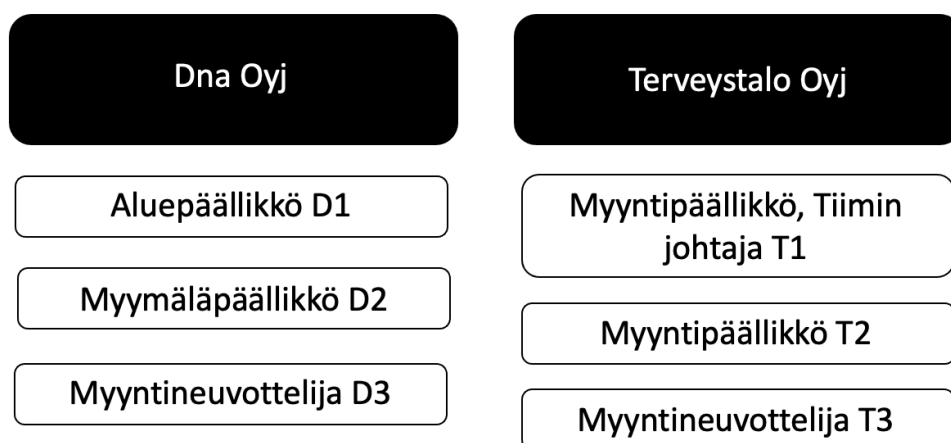
3.3.3 Haastateltavat

Haastateltavat valittiin tähän tutkimukseen kahdesta eri yllä mainitusta yrityksestä, Dna:sta sekä Terveystalosta. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta, kolme kummastakin yrityksestä. Haastateltavat valittiin tavalla, jolla saataisiin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä. Dna:n kohdalla haastateltaviin lukeutui yksi myynnistä vastaava aluepäällikkö, Dna:n kivijalkaliikkeestä vastaava myymäläpäällikkö sekä liikkeessä toimiva myyntineuvottelija. Terveystalolla taas kaksi haastateltavista ovat myyntipäälliköitä ja yksi myyntineuvottelija. Jotta saadaan mahdollisesti eriäviä näkökulmia arvopohjaisesta myynnistä, sen onnistumisesta ja siihen vaikuttavista asenteista, haastateltavat ovat valittu sekä myyntineuvottelijoista sekä johtajista ja päälliköistä. Otanta kohdistuu ikäjakaumaltaan 25–40 vuoden väliin ja näin ollen työvuosien määrän suhteen on pientä hajontaa. Haastateltavista neljä henkilöä on miehiä ja kaksi naista. Haastateltavista ei ole saatavilla enemmän tietoa, sillä se voisi vaarantaa anonymiteetin säilymisen. Anonymiteetti on tärkeää, jotta saadaan vapaita ja mahdollisimman syviä vastauksia.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä monta kuukautta ennen haastatteluiden toteuttamista ja tiedusteltiin mahdollisuutta osallistua niihin. Yhteydenoton toteutettiin sähköpostitse sekä LinkedIn -sovelluksessa. Kukaan haastatteluihin kutsun saaneista ei kieltäytynyt haastatteluista. Haastattelut ajoittuivat helmikuun loppuun sekä maaliskuun alkuun 2023. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja ne olivat kestoltaan noin 30

minuutin pituisia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tutkimusta varten. Haastattelut seurasivat haastattelurunkoa.

Haastateltavat ovat esiteltyinä *kuviossa 7*. Haastateltavat ovat koodattu lyhenteisiin, joka helpottaa niiden käsittelyä edempänä tekstissä. Myyntihenkilöt D1-3 ovat D-kirjaimen mukaan Dna:lta ja numerot muodostuvat työntekijän työtehtävän tason mukaan, 1 johtotehtävät ja 3 myymälätasolla toimiminen. Myyntihenkilöt T1-3 ovat niin ikään T-kirjaimen mukaan Terveystalolta ja muodostuvat yhtä lailla työntekijä työtehtävän tason mukaan, 1 johtotehtävät ja 3 myyntineuvottelija.



Kuvio 7 Haastateltavat myyntihenkilöt.

3.3.4 Aineiston analyysi

Teemahaastattelun kysymysrunko noudatti tutkimuksen viitekehyyksen eri aihealueita, joten analysointia tapahtui jo itse haastatteluvaiheessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 7.1) mukaan analyysi alkaakin usein jo haastatteluvaiheessa. Haastatteluiden aikana tutkija voi tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden ja esimerkiksi erityistapausten perusteella. Tutkimuksessa käytettiin abduktiivista päättelyä. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on jo pohjalla teoreettisia johtoideoita ja näitä pyritään

todentamaan aineiston avulla (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, luku 7.1). Aineisto litteroitiin Teams- tallenteista tekstiksi ja samalla alleviivattiin merkittävimpiä osia puheesta, jolla voisi olla painoarvoa tutkimuksen kannalta. Näistä havainnoista tavoitteena on saada yleiselle tasolle tiivistetty kuvaus.

Aineiston analyysin tavoitteena on saada muodostettua yleinen käsitys siitä, miten tutkittavien yritysten myyntihenkilöt näkevät myynnin sekä yleisellä tasolla sekä yksityiskohtaisemmista piirteistä puhuttaessa. Analyysin avulla voimme selvittää ovatko mielihiteet ja teoriat yrityksen sisällä linjassa, kahden esimerkkiyrityksen välillä linjassa sekä onko linja yhteneväinen arvopohjaisen myyntityön, eli tämän hetken trendin kanssa. Haastattelun tuloksia käsitellään neljännessä pääluvussa ja pääluvussa viisi perehdytään, tutkitaan tarkemmin aineistoa ja reflektoidaan sitä teorian valossa.

3.3.5 Aineiston luotettavuus

Tutkimuksen sekä aineiston luotettavuutta voidaan tutkia sen reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, luku 8.2.1) mukaan tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Käytännössä tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla, tulisi aikaan saada sama tulos. Samaan tapaan tulos nähdään reliabelina, jos kaksi eri arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen. Niin ikään kahdella eri rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä tulisi saada sama tulos. Validiteetin tarkoitus on taas arvioida sitä, kuinka tutkimusmenetelmä mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata. Aineiston sekä koko tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selkeällä ja mahdollisimman tarkalla selostuksella esimerkiksi siitä, miten, missä ja milloin tutkimus on suoritettu.

Aineiston luotettavuutta voidaan tutkia myös Lincolnin ja Guban (1985, s. 219) mukaan vastaavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), kiinnittyvyyden (dependability) sekä vahvistuvuuden (confirmability) avulla. Vastaavuudessa (credibility) on tarkoitus tutkia aineiston sisäistä validiteettia ja sitä, onko tulokset uskottavia esimerkiksi

tutkimukseen osallistujien mielestä. Tutkimuksen osalta haastatteluissa esille nousseet teemat ja lainaukset ovat suoraan haastateltavien sanomisista johdettuja, mutta niihin voi mahdollisesti vaikuttaa erilaiset tilanteet organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi myyntineuvottelijatasolla ei välttämättä haluta kritisoida johtoa liikaa, ettei yrityksestä saada aikaan huonoa kuvaa. Tätä on kuitenkin pyritty estämään haastatteluiden anonymiteetillä. Toiseksi luotettavuutta voidaan tutkia siirrettävyydellä (transferability), eli sillä voikaanko saadut tulokset siirtää toiseen kontekstiin. Tutkimuksesta saadut tulokset liittyvät vahvasti sen kohdeyritysten omaan myyntiprosessiin, joten siirrettävyys ei toteudu täysin. Jos tutkimus tehtäisiin useampaan eri yritykseen kuin kahteen ja otanta olisi selkeästi laajempi, voisi tulos olla yleistettävämpi.

Kolmanneksi luotettavuutta voidaan tutkia Lincolnin ja Guban (1985, s. 219) mukaan kiinnittyvyyden (dependability) avulla ja perehtyä siihen, kiinnittyvätkö tutkimuksen löydökset tutkimuksen aineistoon. Löydökset tämän tutkimuksen kohdalla kiinnittyvät aineistoon, sillä löydökset ovat haastatteluiden perusteella tiivistettyjä linjoja, joita analyysissä hyödynnetään. Viimeiseksi luotettavuutta voidaan tutkia vahvistettavuuden (confirmability) avulla, jossa tutkitaan sitä, missä määrin löydökset ovat vahvistettavia ja päätelmät seurattavia? Vaikka analyysi tehdään haastatteluiden avulla, mukaan varmasti myynnin laadusta puhuttaessa ilmaantuu kirjoittajan omaa pohdintaa sekä havaintoa. Tässä rajoitteena on se, että kirjoittaja on ainoa henkilö, joka analysoi tuloksia.

4 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen löydöksiä. Nämä löydökset käydään läpi haastatteluaineistoja purkamalla ja vertailemalla niitä keskenään. Haastattelun tulokset käydään läpi teorialuvun lopussa esitellyn viitekehyksen avulla ja siinä järjestyksessä (ks. kuvio 6). Tämän pääluvun pohjalta voimme vetää johtopäätöksiä siitä, millaisia käsityksiä myynnistä haastatteluiden pohjalta on ilmoilla ja havainnoida myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian laatua lisämyynnissä, sekä sitä, että tunnistetaanko myyntitiimeissä arvopohjaisen myynnin piirteitä.

4.1 Yleistä myyntitilanteista

Haastattelut aloitettiin jokaisen kohdalla keskustelemalla yleisesti myynnistä. Tarkoituksena oli selvittää laajojen kysymysten avulla sitä, miten myyntihenkilöt näkevät myynnin ja sen, mistä kaikista eri osista myynti koostuu. Varsinkin Terveystalolla mainittiin asiakkaan kanssa keskustelu ja kuuntelu myynnin merkittäviksi tekijöiksi.

”Myyntityössä tärkeintä on se, että tunnet tuotteen tai palvelun läpikotaisin ja asiakkaan kanssa tapahtuvan keskustelun avulla selvitetään se asiakkaan tarve ja sen jälkeen pohditaan, miten sinun tarjoamasi palvelu sopii siihen asiakkaan tarpeeseen.” (T2)

”Hyvään myyntiin kuuluu myös asiakasviestintä palvelun myymisen ohessa, että pidetään asiakasta loopissa siitä missä mennään ... ei saa jättää asiakasta roikkumaan myyntitilanteen aikana ... Kommunikointi on tärkeää joka pisteessä.” (T1)

Dna:lla myynnistä ajatellaan laajasti suhteellisen samoilla käsitteillä ja painotetaan asiakkaan tarpeiden selvittämistä.

*”Kaikista tärkeintä on rakkaus asiakkaan ja myyjän välillä, eli asiakaspalvelukoh-
taaminen, johon liittyy isoimpana luottamusta ... myyjä kysyy kysymyksiä asiak-
kaalta ja selvittää sen, kuinka tuoda lisäarvoa asiakaskohtaamiselle, miten asiakas
on oppinut jotain uutta myymälästä lähdettyään.” (D1)*

*”Laadukas myynti on sitä, että asiakkaalle löydetään tarve mitä hänellä ei välttä-
mättä olisi.” (D2)*

*”Myyntityössä annetaan vastaus asiakkaan antamalle toiveelle sopivan tuotteen
tai vaikka palvelun muodossa ... suuri osa myynnistä on asiakaspalvelua ... varmasti
rehellisyys on myös iso osa myyntityötä.” (D3)*

Molemmissa yrityksissä painotetaan selkeästi asiakkaan merkitystä myyntiprosessissa ja tämä merkitys nähdään aina johtotasolta myyntihenkilöihin saakka. Laajojen käsitysten osalta voimme havainnoida myynnin olevan kehittynyttä painopisteen ollessa asiakkaiden tarpeissa ja näiden pohjalta ratkaisujen etsimisessä.

Myyntitilanteen alun ja lopun hahmottaminen ovat hieman erilaisia Dna:lla ja Terveystalolla. Dna:lla myynti tapahtuu fyysisissä liikkeissä ja mukana on enemmän non-verbaalista viestintää esimerkiksi ilmeillä ja eleillä. Asiakkaiden non-verbaalisesta viestinnästä myyntihenkilö voi tehdä erilaisia johtopäätöksiä, mutta myös myyntihenkilön ulosanti on merkittävä tekijä myyntitilanteessa.

*”Ensimmäiset sekunnit määrittävät paljon ja niiden aikana saa luotua sen fiiliksen.
Jos fiilis on hyvä, niin prosessi loppuu onnellisesti kauppoihin. Jos se on taas toisin
päin, eikä esimerkiksi tervehditä asiakkaita, niin se yleensä tarkoittaa ei kauppaa.”
(D1)*

*”Myyntitilanne alkaa siitä, kun tervehdin asiakasta hänen saapuessa liikkeeseen.
Tämän teen, vaikka en pystyisi heti palvelemaan asiakasta esim. liikkeen ruuhkan*

takia ... tavoitehan on se, että myyntitilanne loppuisi kauppoihin ... siitä ei voi olla koskaan varma, mutta kun on liikaa tuputtamatta asiakkaalle ja etenee rauhassa, mahdollisuudet ovat suuremmat.” (D3)

Terveystalolla myynti tapahtuu lähes poikkeuksetta sähköpostien, puheluiden tai teams-palavereiden avulla, joten elekieli ei näyttele yhtä merkittävää osuutta. Henkilökohtaiseen lähestymiseen on kuitenkin Terveystalolla myös panostettu ja osataan tiedostaa asiakkaiden erilaisuus ja eriävät tarpeet.

”Riippuu paljon millaisesta myynnistä kyse, onko inboundia vai outboundia. Yleensä alkaa jostain asiakaskontaktista myyntiputkessa ... itse pidän asiakaskontaktoinnista ja siitä, että saadaan ääni sekä ehkä kasvot myyntitapahtumalle ja päästän keskustelemaan vapaammin. Kirjallinen data tai tarjous tulee myös tarjota asiakkaalle, se on luottamuksen perusta.” (T1)

”Se on jossain määrin tilannesidonnaista. Eri asiakkaat ovat erilaisia. Kuitenkin aina se alkaa siitä, että asiakas kertoo niiden nykytilanteesta ja toiveista, kuunnellaan, jutellaan ja sen jälkeen ehdotetaan ratkaisua. Aina päätetään siihen, että sovitetaan seuraavat stepit eikä jätetä vain tilannetta roikkumaan.” (T2)

”Useimmiten tilanne alkaa, kun myynnin putkeen tulee tarjouspyyntö. Asiakkaalle sitten laitetaan tarjous ja siitä alkaa keskustelu yksityiskohdista ... Päätyy siihen, kun saadaan lähetettyä tervetuloakirje asiakkaalle.” (T3)

Molempien yritysten myynnin johdolta kysyttäessä myyntityön luonteen muuttumista, voidaan havaintojen huomata olevan linjassa teorialuvun Vernan ja muiden (2016) havainnon kanssa, joka kertoo kuluttajien olevan viisaampia ja tietoisimpia kuin koskaan, ja he tekevät kulutus päätöksiään jopa ilman myyntihenkilöiden apua.

”Myyntityön luonne on muuttunut hyvin paljon, kohti asiakaslähtöistä näkemystä ja se on hyvä asia ja myös itse kuluttajana nautin siitä, ettei se ole enää pelkkää liittymän luukuttamista maailmalle. Asiakkaat ovat myös vaativampia, teknologia kehittyy, monimutkaisemmat teknologiat, paljon enemmän asioita opittavana. Asiakkaat ovat myös paljon tietoisimpia alasta ja asioista, on pakko seurata ja pysyä perässä.” (D1)

”On muuttunut, korona on vaikuttanut monella tavalla esimerkiksi siinä, ettei face-to-face myyntitapaamisia juuri ole, asiakkaat huomanneet, että pääsee helpomalla, kun pitää neuvottelut etänä ja samalla tehokkuus kasvaa. Asiakkaat ovat myös tulleet varovaisemmaksi ja tietoisemmaksi siitä, että pitää olla todella tarkka kustannuksista ja niitä joutuu avaamaan tarkemmin asiakkaalle.” (T2)

”Valveutuneempia. Väittäisin että aiheessa kun aiheessa on otettu enemmän selvää, ihmiset ovat vaan valveutuneempia. Esim. työterveydessä monet asiakkaat ovat hyvin tietoisia siitä mitä ne pitävät sisällään...” (T1)

Terveystalolla ja Dna:lla on hieman eriävät käsitykset asiakkaiden profiloinnin suhteen. Tämä ero muodostuu myyntityön luonteen erilaisuuden takia ja varmasti osaltaan ero B2C ja B2B myynnin välillä lisää myös näkemyseroja profilointiin liittyen. Dna:lla liiallista profilointia pyritään välttämään ja kohdataan asiakkaat yhdenarvoisina. Profilointi nähdään jopa mahdollisesti negatiivisena asiana.

”Profilointi on aika vaikea ala. Kun lähetään olettamaan, että sisään astuva asiakas on bensalenkari, mutta onkin rikkain asukas kaupungissa. Eli en pidä ajatuksesta. Ei ulkonäön perusteella profilointia missään tapauksessa. Tärkeämpää on oikeilla kysymyksillä kysyminen ... keskustelun vieminen myös myyntitilanteen ulkopuolelle. Voidaan selvittää, että asiakkaalla vaikka oma yritys ja sitä sun tätä, voit saada selville mitä arvoa asiakas saa ja miten me voimme sitä lisätä.” (D1)

Terveystalolla profilointia hyödynnetään työvälineenä ja sen merkitys koetaan myyntitilannetta helpottavana ominaisuutena. Profilointi voidaan päätellä muilla tavoilla kuin Dna:n esimerkin, ulkonäön perusteella. Esimerkiksi yrityksestä löytyvät rekisteritiedot ovat hyvä keino profiloinnin tekemiseen, muun muassa henkilöstön määrä, ala tai yrityksen arvot määrittävät hyvin pitkälle sen, minkälaisen terveydenhuollon yrityksen voidaan olettaa haluavan.

”Tehdään profilointia sen mukaan, että kenelle lähdetään tarjoamaan mitään palvelua. Esimerkiksi hammashoitoa, mikä on lisäpalvelu, tarjotaan lähtökohtaisesti sellaisille yrityksille, joilla on laaja työterveyspaketti ja halutaan panostaa työhyvinvointiin ... Kun nähdään asiakas niin voimme juttelun kautta saada selville millainen asiakas kyseessä ja mitä mahdollisesti tarvitsee. Esimerkiksi IT- alalla usein otetaan laajat paketin työnantajan imagon tarpeeseen, esimerkiksi rekrymarkkinoilla erottautumiseen. Sellaisilla kulmilla lähdetään tapaamiseen ja materiaalit tehdään myös sen mukaan. Matalapalkkaisimmilla aloilla taas yritykset haluavat tukea työntekijöiden terveyttä ja näkee ettei työntekijä laita omaa rahaa esimerkiksi hammashoitoon. Tässä tilanteessa taas ei lähdetä pönkittämään työnantajan imagoa vaan keskustellaan siitä, kuinka saadaan tuettua työntekijän terveyttä ja vähennettyä sairaspöissaoloja.” (T2)

”Jos halutaan kasvua, otetaan aika lailla mitä tahansa yritykselle kannattavia asiakkaita. Kohdellaan toki kaikkia asiakkaita oikeudenmukaisesti mutta painopiste saattaa vaihdella.” (T1)

Molemmissa yrityksissä pyritään kartoittamaan asiakkaiden tarpeita keskustelun ja vuoropuhelun avulla. Terveystalolla myös dataa yrityksen aikaisemmasta toiminnasta hyödynnetään tarpeita selvittäessä.

”Keskustelemalla ... useasti asiakas on miettinyt jo etukäteen ainakin vähän sitä, millaisen puhelimen haluaisi. Siinä sitten keskustelun avulla selvitetään, että mitä

ominaisuuksia pitää tärkeimpinä ja lähdetään rakentamaan oikeanlaista ratkaisua...” (D3)

”... Jos se on jatkuvaa tenttaamista niin ei ole hyvä. Välissä pitää olla hyvää jutustelua esimerkiksi mökkeilystä, onko siellä lumet jo sulanut, onko duuniläppäri matkassa ja miten etäyhteydet sieltä?” (D2)

”Keskustelulla, vuoropuhelulla ja kokemuksella. Myös aikaisemmilla dokumenteilla, siitä minkälainen palvelu aikaisemmin on ollut ja dataa siitä mitä aikaisemmin on esim. kuluttanut. Usein asiakkaalla on jokin ajatus omasta tarpeestaan. Onko aikaisempaan palveluun ollut tyytyväinen. Vaikka et asiakkaana tietäisi juuri millaisen palvelun tarvitset niin tärkeää, on se tunne aikaisemman tuotteen jälkeen, että mitä kaipaat ja mikä sinut on saanut lähtemään kilpailutukseen tai ostoprosessiin sen määrittelemisen.” (T1)

Yleisesti ottaen, myynnin käsitykset perinteisessä kentässä ovat molemmilla yrityksillä, Terveystalolla sekä Dna:lla, yhteneväiset. Molemmat yritykset tuntuvat tunnistavan tärkeimmiksi tekijöiksi arvon tuottamisen asiakkaalle ja hänen kannaltaan parhaimpien ratkaisuiden etsimisen. Molempien yritysten myyntihenkilöt myös ovat huomanneet myynnin kentän muuttumisen varsinkin kuluttajien tietoisuuden kasvun perusteella, mutta myös kentän muuttumisen aina teknologisempaan muotoon.

Eroavaisuudet yrityksissä muodostuvat pitkälti siitä, että toinen yritysten myyntitiimeistä on B2C (Dna) painotteinen ja toinen B2B (Terveystalo) myynnin yritys. Tämä ero tuokin mielenkiintoisia eriäviä havaintoja myynnin toteuttamisesta. Esimerkiksi asiakkaan profilointi on yritysten kohdalla huomattavasti helpompaa kuin yksittäisistä kuluttajista puhuttaessa. Kuluttajien profilointi liikkeessä voidaan kokea jopa syrjinnäksi ja tämän takia se nähdäänkin Dna:lla vältettävänä keinona. Tästä päästään toiseen erottavaan tekijään, myyntitilanteen lokaatioon. Dna:lla myyntitilanne tapahtuu fyysisessä liikkeessä, joten

non-verbaalinen viestintä nähdään tärkeänä tekijänä. Terveystalolla asiakastapaamisetkin ovat siirtyneet verkkoon.

4.2 Mikrotason tekijät

Tässä osassa käsitellään tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti eri osa-alueita haastatteluiden avulla. Viitekehys on muodostettu arvopohjaisen myyntityön teorian mukaisesti. Aluksi kiinnitetään huomiota arvopohjaisen myyntityön mikrotason tekijöihin, jotka koostuvat myyjä- sekä tiimikohtaisista tekijöistä, haastattelun kohdalla kysymyksistä.

4.2.1 Myyjäkohtaiset tekijät

Arvopohjaisen myynnin onnistumiseen vaikuttavista myyjäkohtaisista tekijöistä motivaatiota ja jatkuvaa oppimista pidetään tärkeimpinä ominaisuuksina (Terho ja muut, 2017). Terhon ja muiden (2017) mukaan kiihtyneen teknologian saattamana myyntihenkilön täytyy oppia esimerkiksi uusia tuotteita, palveluita ja ominaisuuksia sitä mukaan, kun niitä tulee markkinoille. Myyntihenkilöt, jotka ovat oppimishaluisia, omaavat vahvan sisäisen halun parantaa sekä hallita omia myyntitaitojaan jatkuvasti. Tämä kehittää myyntihenkilöitä pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksen yrityksissä nämä tärkeimmät tekijät, motivaatio ja jatkuva oppiminen nähdään myös hyvin tärkeinä tekijöinä.

”Ilman jatkuvaa kehittymistä sä et voi kehittyä. Myyntitiimiin valikoituu yleensä tietynlaiset ihmiset, ne ketkä ei pidä asiakaspalvelusta tai myymisestä ajautuu hyvin nopeasti jonnekin muualle. Parempi myyjä on sellainen, jolla on omaa tietopankkia haalittu, se tosin vie aikaa koska joudut käyttämään aikaa pois myynnistä, kun opettelet tuotteita. Mutta se on mielestäni parempi, että pystyt kommunikoimaan asiakkaalle syitä, minkä takia asiakas tarvitsee palvelun, sen sijaan että sulla on valmiina jokin esite siitä, että tämä on tuote minkä tarvitset, mutta avoimeksi jää aina kysymys miksi.” (T1)

Tämä havainto on hyvin linjassa Terhon ja muiden (2017) teorian kanssa, jonka mukaan omaksumalla tietoa ja täten rakentamalla omaa vakuuttavuutta, myyntihenkilö pystyy suoriutumaan haastavissa myyntitilanteissa.

”Jos myyjällä ei ole motivaatiota niin lyhyeen jää. Myyjän pitää olla kiinnostunut asiakkaasta, oppinut myymänsä tuote. Tunnet tuotteen niin hyvin, että asiakkaan kanssa myyntiprosessi menee kuin jutellen, kun että luet slideilta tietoja. Pitää myös oppia jatkuvasti uusista terveyden alan muutoksista ja näin pysyä aallon harjalla.” (T2)

”Motivaatiota pystyy ruokkimaan halulla oppia uutta. Aina pystyy kehittymään, meidän alallamme on paljon tuotteita mitä myydään ja aina löytyy jokin kohta mitä myydä enemmän tai missä kehittyä. On tärkeää seurata myymäläpäällikköä tai vieruskaveria ja seurata että tuo myy ton verran enemmän ja miten se sen tekee, ottaa oppia itsekin. Myyntihän on kopioimista loppu viimein. Spiikit ja muut opitaan aina vieruskavereilta ja näin motivaatio säilyy.” (D1)

Motivaation ja jatkuvan oppimisen lisäksi myös muita tekijöitä tuotiin haastatteluissa esille. Näistä varsinkin myyntihenkilön kyvyt ovat Terhon ja muiden (2017) mukaan merkittävässä asemassa. Gonzalesin ja muiden (2014) mukaan arvopohjaisessa myyntityössä kyvyt liittyvät myyntihenkilön toimintaan, joka ymmärtää, luo yhdessä ja toteuttaa kustannussäästöjä ja tulonlisäyksiä asiakasyritykselle. Haastatteluiden pohjalta myyntihenkilöt kyllä painottavat kykyjä, mutta niiden liittäminen muun muassa kustannussäästöihin ja taloudellisiin toimiin jää uupumaan.

”Pitäähän myyjän olla toki kyvykäs ja hyvä siinä työssään mitä tekee. Kyvyt tietysti kasvavat ajan mukana ja kehittyy pikkuhiljaa ... itse liittäisin kyvyt ammattimaisiin kykyihin, esimerkiksi keskusteluun yhdessä ja tarpeen löytämiseen...” (T3)

Haastateltavat nimesivät kykyjä muun muassa kuuntelutaidon ja asiakaspalvelun näkökulmista. Toisaalta esille nostettiin myös luonteenpiirteitä, kuten kärsivällisyys ja reiluus. Nämä ei suoranaisesti ole rinnastettavissa arvopohjaiseen myyntiin, vaikka tunneäly koetaankin merkittävänä suuntauksena nykyisin myynnissä.

”Kuuntelu on todella tärkeää. Usein keskitytään siihen, että myyjä tykittää omaa spiikkiään. Mielestäni tärkeämpää on se, että myyjä kuuntelee ennen kuin lähtee tarjoamaan omaa palveluaan. Asiakas kokee, että on tullut kuulluksi, kun myyjä on ymmärtänyt tarpeen, on hänen helpompaa tarjota siihen ratkaisu.” (T2)

”Tietynlainen kärsivällisyys, sillä kärsimättömyys paistaa huonona kaupantekona. Myös tietynlainen reiluus, kauppaat tuotetta oikeista syistä etkä omat bonukset mielessä kauppaat kaikille, vaan yrität löytää asiakkaalle tarpeeseen tuotteen...” (T1)

Myyntihenkilöiden kyvyistä myös verkostoituminen nähdään tärkeänä tekijänä. Terhon ja muiden (2017) mukaan myyntihenkilöiden henkilökohtaisen suhteiden verkostot ulkoisten- sekä sisäisten kumppaneiden kanssa tarjoavat tehokkaita reittejä kriittisen tiedon ja muiden resurssien saamiseksi usein monimutkaisissa myyntikonteksteissa. Bradfordin ja muiden (2010) mukaan sisäisen verkostoituminen nähdään positiivisena vaikutuksena, sillä se sisältää myyjän kyvyn kehittää ja hallita suhteitaan yrityksen sisällä oleviin jäseniin. Haastattelun havainnot ovat linjassa teorian kanssa.

”Siihen haluaisin kaikkia kannustaa, että olisi proaktiivisesti yhteydessä erilaisiin sidosryhmiin, oli kyse sitten firman sisältä tai ulkopuolelta, verkostoituminen kannattaa aina. Kaikkia prosesseja ei ole kirjattu esim. intraan, niin kahden keskeisestä keskustelusta saa enemmän ammennettua omaan työhön ja sitä toivottavasti myös jaetaan muille eikä jää hiljaiseksi tiedoksi. Toki on persoona kysymys, osa tekee ja ottaa selvää. Palkka on se, että sinä opit. Yksi tärkeimmistä väylistä saada lisää tietoa ja vahvistusta omalle työlleen.” (T1)

”Kannattaa ehdottomasti. Itsekin olen ottanut mallia parhaimmilta ja kehittänyt myyntitekniikkaani. Katsoo myyjien top listan ja katsoa parhaimmat myyjät, ottaa vaikka puhelin käteen ja selvittää miksi he myyvät parhaimmin.” (D1)

”Se on todella tärkeätä. Meille on pyritty luomaan se mahdollisimman helpoksi, on erilaisia kanavia, esim. teams ja sinne on ripoteltu eri osien ohjeistusta ja tiedotusta ja jokaisessa kanavassa on joku henkilö, joka vastaa siitä.” (D2)

”Olen urani aikana oppinut tuntemaan henkilöitä, joilta saan tarvittaessa nopean vastauksen ... en siis koe tarvitsevani kaikkea maailman tietoa esim. substanssista vaan avainhenkilöt keneltä tietoa nappaan. Siinä samalla myös opin ja tarvittaessa välitän tietoa kollegoilleni.” (T3)

Asiakasverkostoituminen tarkoittaa myyjän kykyä kehittää ja hallita suhteita asianmukaisiin ulkoisiin asiakasorganisaation jäseniin (Bradford ja muut, 2010). Ulkoisesta verkostoitumisesta havaintoja ei haastatteluiden aikana tehty yhden edellä esitetyn maininnan lisäksi. Haastatteluiden pohjalta tämä selittyy sillä, että kohdeyrityksissä myyntiprosessi yleensä loppuu tuotteen tai palvelun ostamisen jälkeen. Asiakassuhdetta ei pidetä yllä tuotteen kuluttamisen aikana, jolloin voisi verkostoitua ulkoisesti eri sidosryhmien kanssa.

”Parhaille myyjille asiakkaat palaavat takaisin ja heille on oma jono melkeinpä. Prosessi on kuitenkin lapsenkengissä meillä vielä ja koko alalla. Jos mietitään asuntokauppoja, prosessi on jo paljon kehittyneempää. Kun asiakkaalla tarve uudelle asunnolle, niin suositaan hyvästä asiakaspalvelusta/onnistuneesta prosessista tunnettua henkilöä ja palataan aikaisemmalle myyjälle. Meidän alallamme iso osa kaupasta on kuitenkin nopeaa nappikauppaa. Emme ehkä osaa vielä opettaa tarpeeksi sitä myyjille.” (D1)

4.2.2 Tiimikohtaiset tekijät

Arvopohjaisen myyntityön mikrotason mahdollistavista tekijöistä myyjäkohtaisten tekijöiden lisäksi tiimikohtaiset tekijät ovat merkittävässä asemassa. Myyntitiimit voivat olla hyvin erilaisia ja tutkimuksen yrityksissä ne muodostuvat eri tavoilla. Dna:lla myyntitiimit koostuvat liikekohtaisesti.

”Myyntitiimit koostuvat myymäläkohtaisista tiimeistä, jotka käsittävät myyntineuvottelijat sekä myymäläpäälliköt.” (D1)

Terveystalolla myyntitiimit koostuvat asiakkuuksien henkilömäärän mukaan. Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat kohdistettu 1-50 henkilön yritysten myyntiin kohdistuvaan tiimiin.

”Myyntitiimi koostuu eri tasoilta. On jaottelua sen mukaan, että onko kyseessä työterveyspalvelu vai lisäpalvelu, jaottelua on myös asiakasyritysten koon mukaan, 1–50 hlö yritykset, 50 hlö suuremmat yritykset sekä erikseen suurasiakkaat, noin yli 500 hlö yritykset.” (T2)

Mullins ja muut (2020) kertovat tiimitavoitteen olevan hyvin tärkeä tiimikohtaisten tekijöiden kohdalla. Tiimin keskuudessa tavoitteen saavuttamisen yritys heijastaa kollektiivista tiimityötä, joka on suunnattu kohti tavoitteiden saavuttamista (Burmeister ja muut, 2019). Tiimitavoitteet voivat myös olla yksilöllisiä tai esimerkiksi yhdistelmä näistä. Dna:lla on käytössä sekä myyjäkohtainen että liikekohtainen tavoite. Myyjäkohtaisen tavoitteen perustella myyjälle maksetaan provisiota.

”Meillä seurataan myyjäkohtaisesti tavoitetta, joka sitten konkretisoituu palkassa. Tämä on varmasti kaikista motivoivin kannustin ja tavoite ... myymäläkohtainen tavoite taas boostaa myymäläpäällikköjä motivoimaan myyjä myymään esimerkiksi tiettyjä tuotteita ja tästä myös muodostuu bonusta...”(D3)

”Kaikilla on henkilökohtaiset tavoitteet, myyntineuvottelijoilla, päälliköillä sekä johdolla sekä erikseen myymäläkohtaiset tavoitteet.” (D1)

Terveystalolla tavoite on tiimikohtainen ja sen mukaan on mahdollista ansaita bonusta.

”Meillä on tavoite, joka vaihtelee hieman vuoden mukaan ja sen mukaan, kuinka paljon esimerkiksi tiimissä on työntekijöitä eli resursseja ... Tavoite on siis tiimikohtainen ja siitä maksetaan tasaisesti kaikille bonusta puolivuositain. Tavoite siis koostuu yritysten henkilömäärästä ja tulisi täyttää tietty määrä uusia asiakkaita” (T3)

Toinen tärkeä tekijä tiimitavoitteen rinnalla on sen seuranta ja seurantaan liittyvä ilma-
piiri. Mullinsin ja muiden (2020) mukaan seurantailmapiiri määrittellään tiimin jäsenten valvonnan asteena ja tietoisuutena tiimin muiden jäsenten toiminnasta. Seuranta toteutetaan ahkerasti molemmissa yrityksissä.

”Mahdollisuus on mitata mitä vaan, minua kiinnostaa jokaisen myyntineuvottelijan tehokkuus, kuinka tehokkaasti tekee työtä. Toki seurataan myös tiimin tavoitetta, onko meidän henkilömääräinen tavoitteemme onnistumassa. Seurataan sitä, ketkä myyntineuvottelijoista tekee sen isomman osan siitä potista. Ei saisi olla niitä, jotka tekevät eniten töitä ja niitä, jotka ovat vapaamatkustajia. Seurannalla voidaan puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin ja kehittää työntekijää eteenpäin.” (T1)

”Oikeastaan joka päivä. Jos tiimi menestyy, niin sinäkin saat siitä provikkaa. Myymäläpäällikkö seuraa koko ajan, että tavoitteet saavutetaan.” (D1)

”Maanantaisin on viikkobriiffiin aika ja silloin pureksitaan edellisen viikon myyntiä. Seuranta kyllä tapahtuu oikeastaan koko ajan ja meillä on jatkuvaa sparraamista. Esimerkiksi jos kuulen ettei jotain tiettyä asiaa ole käyty asiakkaan kanssa läpi niin

kyllä huomautan siitä ja käydään asia yhdessä läpi, että miten olisi voinut toteuttaa eri tavalla.” (D2)

Mullinsin ja muiden (2020) mukaan tiimin jäsenten tiedostaessa heidän sekä toistensa toimiensa arvioinnin, seurantailmapiiri ehkäisee motivaatiohäiriöitä, mikä osaltaan ohjaa tiimin jäsenten pyrkimystä kohti tiimin yhteisiä tavoitteita yksilöllisten sijaan. Dna:lla huomioitiin samanlaisia tekijöitä myymäläpäällikön sekä myyntineuvottelijoiden näkökulmasta, joten seurantailmapiiri tuntuu olevan hyvällä tasolla.

”Halutaan ehdottomasti kehittää työntekijöitä. Pitää lähteä sillä liikenteeseen, että olemme jokainen hyvin erilaisia myyjiä ja lähestymistapa pitää mukauttaa tilanteen mukaan, jotkut haluavat hyvin suoran vastauksen ja kehityskohdat ... toisilla taas se on sellaista oivalluttamista, että oletko nyt huomannut, että esimerkiksi turvapaketit eivät ole liikkunut... (D2)

”Minun mielestäni seuraaminen on hyvästä eikä tule sellaista kyttämisen oloa. Tavoitteethan ovat meitä varten. Me näemme myös muiden myyjien tilastot ja myyntimäärät ja se sitten osaltaan motivoi meitä mukaan pieneen leikkimieliseen kilpailuun. Siinähan sitten kaikki hyötyy osaltaan” (D3)

”Meillä onkin tuossa takahuoneessa lista, mihin vedetään maanantaista sunnuntaihin aina kaikki myynnit ja jos siellä puuttuu jollakin jostain sarakkeesta jotain niin se kyllä aktivoi myyjän sitä tekemään ja yrittämään tiukemmin.” (D2)

Haastateltavien kertomista tekijöistä päätellen tiimin yhteinen tekeminen ja tietoisuus muiden tavoitteista sekä niihin pyrkimisen tilanteesta motivoi muita tiimin jäseniä yrittämään kovemmin ja näin myös tekemään parempaan tulosta.

Kommunikaatio molempien yritysten tiimeissä tapahtuu oikeastaan jokapäiväisenä rutii-
nina kommunikaatiovälineestä riippumatta.

”Vähän kaikkialla: teams, sähköpostilla, soittamalla, WhatsAppissa. Myyntitiimi pitää hyvin yhtä ja tieto välittyy nopeallakin tahdilla.” (T2)

”Palaverit kerran viikossa ja 1:2:1 kerran kuukaudessa, tiimi muuten kommunikoi teamssin chatin sekä puheluiden välityksellä.” (T1)

”Toki 1:2:1 keskustelut kuukausittain ja briiffit viikoittain ja päivittäin käydään sparrausta. Riippuu toki myymälästä ja sen koosta. Aluepäällikkönä minäkin käyn välillä tsemppaamassa ja sparraamassa.” (D1)

Kommunikaation tasoon ja palavereiden määrään ollaan molempien yritysten tiimeissä hyvin tyytyväisiä ja koetaan, että tieto välittyy nopeasti tekijältä toiselle.

”Pidän viikoittaisista palavereista paljon, tuntuu siltä, että tarvittava tieto esimerkiksi ylhäältä päin tavoittaa meidät nopeasti ja me olemme myös ajan tasalla.” (T3)

”Briiffit antaa meille paljon tietoa esimerkiksi uusista laitteista ja eri valmistajien edustajat myös käyvät kertomassa meille uusien laitteiden ominaisuuksista ja siitä, millä näkökulmalla niitä kannattaisi myydä...” (D3)

4.3 Makrotason tekijät

Terhon ja muiden (2017) teorian pohjalta luodun viitekehyksen mukaan makrotason tekijät koostuvat organisatorisista tekijöistä, joita ovat myynnin johtaminen sekä asiakkaiden odotukset. Asiakkaiden tapana on tarkkailla omasta näkökulmastaan myyntiorganisaation tarjoamaa palvelua tai tuotetta ja luoda käsitys siitä, vastaako tuote omaa tarvettaan. Kohdeyrityksissä asiakkaat ovat kiinnittäneet huomiota erilaisiin tekijöihin.

”Yleensä siihen mihin se asemoituu se ostettu tuote, ostaako kaikista suppeimman version eli edullisen vai haluavatko asemoida sen tuotteensa tavalla, että on tehty vertailua tuotteesta, haluaa varmistua siitä, että myyty tuote on niille sopiva ja korreloiko se hintaan. Hinta on aika tärkeä tekijä. Siinä vaikuttaa myös asiakkaan arvot, että vaikka hinta voi olla kalliimpi mutta mitä sillä kalliimmalla hinnalla saa. Voidaan olla valmiita lisäämään esim. joku lisätuote, jos se on sellainen mitä asiakas ehdottomasti haluaa tai kokee saavansa hyötyä.” (T1)

”Vaikka asiakkaalla on paljo tietoa käsissään tuotteista, he olettavat, että meillä myyjinä on ammattitaitoa selittää ja kertoa esimerkiksi speksejä auki ja auttaa laajemmin. Minkä takia tämä olisi ratkaisu sinulle...” (D2)

Varsinkin Terveystalon havainto asiakkaan pohtimasta rahallisesta hyödystä on linjassa Terhon ja muiden (2017) kanssa. Terhon ja muiden (2017) mukaan asiakkaan arvon arviointi pitää sisällään tuotteen tai palvelun rahallisen arvon arvion. Terveystalolla juuri asiakas miettiikin, kuinka palvelu sopii heille ja miten korreloi hintaansa nähden. Andersonin ja Wynstran (2010) mukaan asiakasyrityksen ostajalla saattaa useasti olla epävarmuutta ostotilanteen aikana esimerkiksi juuri rahallisen arvon takia. Asiakasviitemarkkinointia voidaan tällöin hyödyntää keinona vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin ja vakuuttaa asiakas palvelun tai tuotteen hyödyllisyydestä. Terveystalolla hyödyntämäinen ei vielä ole sillä tasolla, kuin sen toivottaisiin olevan.

”Meillä kysytään asiakkailta referenssilupaa ja aikaisemmin on ollut tarkoituksena hyödyntää näkyvimpiä yritysasiakkaita referenssiksi. Valitettavasti sitä ei ole kuitenkaan hyvin hyödynnetty vielä.” (T2)

Myyntiorganisaatioiden tulisi myös tarjota erilaisia mahdollistavia työkaluja myyntihenkilöille, jotka osaltaan vähentäisivät myyntihenkilöiden tehtävien vaatimuksia, jota keskittyminen voidaan ohjata muihin tärkeisiin tekijöihin (Terho ja muut, 2017). Työkalujen avulla voidaan esimerkiksi automatisoida tiettyjä yksinkertaisia osia myyntiprosessissa

tai tarjota valmiita pohjia prosessiin, jotta sitä ei tarvitsisi rakentaa itse alusta alkaen. Toisaalta työkaluiksi voidaan lukea myös esimerkiksi yhteinen strategia, jolla pyritään lisäämään myynnin tehokkuutta.

”Pieniä osia on automatisoitu. CRM järjestelmässä muistutukset muodostuvat automaattisesti, mutta pitää lähettää manuaalisesti. Muuten ei juurikaan.” (T2)

”Seuranta. Terveystalolla on esihenkilöille seurantamahdollisuus siihen työhön mitä myyntineuvottelijat tekevät ja riippuu paljon siitä mitä mitataan ... pystytään ohjaamaan myyntineuvottelijaa suoriutumaan siinä työssään mahdollisemman parhaalla tavalla, eli seuranta ei ole ainoastaan käyttämistä vaan apuväline, jolla työntekijä pääsee kohti tavoitettaan.” (T1)

”Tarjotaan esimerkiksi erilaisia järjestelmiä ja kanavia, valloitettiin äsken uusi kanava, Chat, mahdollistaa myyjien myymisen myymälän hiljaisena aikana ja saada asiakaskontaktia. Enemmän asiakaskontaktia, enemmän myyntiä. Takahuoneista löytyy jo soittomahdollisuudet, että voi olla asiakkaaseen yhteydessä, kun ennen vanhaa annettiin tarjouslappu perään.” (D1)

Asiakkaiden odotukset sekä niihin vastaamisen lisäksi johtaminen nähdään merkittävänä organisatorisena tekijänä, joka edesauttaa arvopohjaista myyntityötä. Mullins ja muut (2020) kertovat, että myyntihenkilöiden käsitys heidän johtajansa johtamiskäyttäytymisestä vaikuttaa vahvasti myyntihenkilöihin sekä heidän suoritukseensa.

”Jos mietin itseäni myyjänä ja silloin oma esimieheni ei olisi minua motivoinut, niin olisi se heikentänyt myös omaa tekemistäni ihan suoraan. Tässäkin liikkeessä missä olen nyt, oli aikaisemmin myymäläpäällikkönä sellainen henkilö, joka on ollut talossa 10–15 vuotta, niin meininki oli hieman enemmän lattea. Nyt sitten on taas kipinä syttynyt ja muutama myyjä tehnyt ennätyksiä, että kyllä se vaikuttaa. ... Kyllä se omalla esimerkillä lähtee, tässä tapauksessa esim. Kun itse painan

kauppaa tiskillä niin muutkin ottavat sellaisen liekin alleen, ja myös se, että jos muita hommia mitä tekee mm. liittyen myymälän siisteyteen niin se ettei vaan jaa tehtäviä, vaan johtajana otat myös itsellesi töitä siitä. Kaikki siis tekee kaikkea, siitä riippumatta onko päällikkö vai neuvottelija.” (D2)

Tässä Dna:n esimerkissä voidaan oman kokemuksen perusteella sanoa johtamisen olevan motivoivaa. Mullins ja muut (2020) tarkentavat myyntihenkilöiden olevan motivoituneina halukkaampia luomaan taloudellista arvoa asiakkaille eli pyrkimään kohti arvo pohjaisen myyntityön tavoitteita.

Dna:lla sekä Terveystalolla on myös pyritty tekemään helpoksi se, että johtoportaseen on kaikilla mahdollisuus ottaa yhteyttä. Samoin arvomaailma koetaan yhtenäiseksi.

”Se on mun mielestä hienoa, että jos ajattelee vaikka mun esihenkilöitä niin heitä pystyy kontaktoimaan kaikki tarpeen tullen. Jos esimerkiksi itse olen talvilomalla niin myyntineuvottelijat voivat soittaa heille koska vaan. Ei ole siis kynnystä tällaiseen. He vastaavat ja ovat avuksi. Kaikki ovat samalla tasolla, mutta arvostus on kova johtoportaseen kaikilla.” (D2)

”Jaetaan samanlaiset arvot. Meillä on rentoa, mutkatonta ja avointa. Puhutaan suhteellisen suoraan, ollaan ihmisiä ihmisille, kaikkia kiinnostaa se raha mikä on yhdistävä tekijä. Kaikki ymmärtää, ettei tämä ole niin vakavaa hommaa vaan ollaan samalla viivalla sekä myyntineuvottelijat että myyntipäälliköt.” (D1)

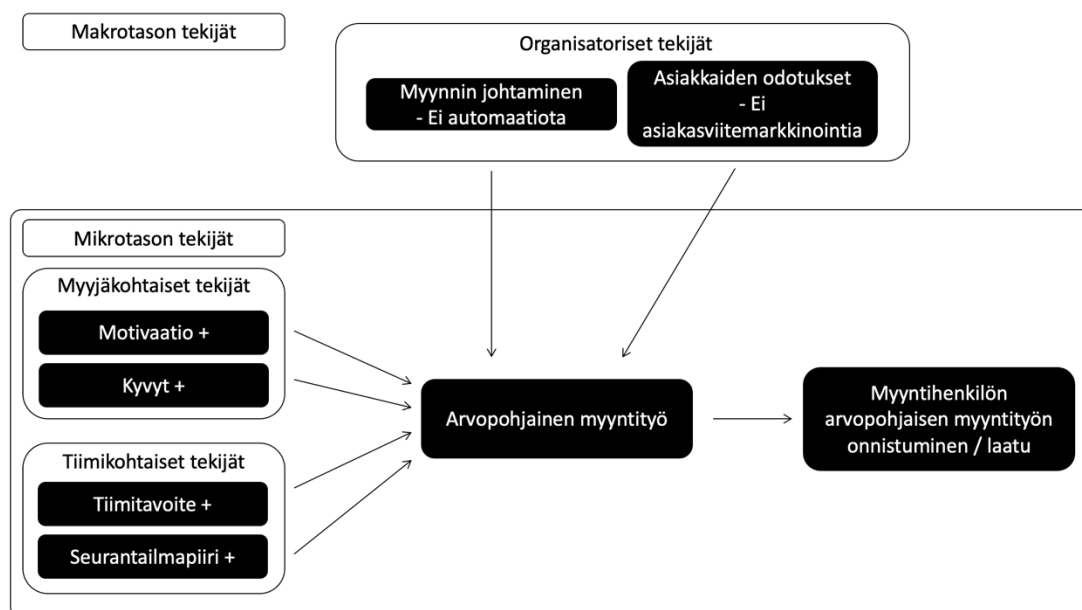
”Olen aina saanut tarvittavat tiedot esimerkiksi ylhäältä johdosta käsin ja voin laittaa henkilölle kuin henkilölle viestiä teamssissa, riippumatta siitä onko henkilö töissä johtoportassa vai samalla tasolla itseni kanssa...” (T3)

Yritysten johtotapa on nykypäiväinen ja liika hierarkia on pyritty poistamaan. Viitteitä johtotavassa on löydettävissä voimaannuttavasta johtajakäyttäytymisestä. Mullinsin ja

muiden (2020) mukaan myyntihenkilöt, jotka kokevat johtajien osoittavan voimaannuttavaa johtajuutta, osoittavat suurempaa sisäistä motivaatiota, sitoutumista sekä käyttäytymistä.

4.4 Yhteenveto

Haastatteluiden perusteella voidaan havaita se, että myynnin johtaminen ja toiminnot ovat varsin hyvin linjassa teoreettisen viitekehysten kanssa. *Kuviosta 8* nähdään kertausena teoreettinen viitekehys, sekä sen mikro- ja makrotason tekijät, joiden perusteella haastatteluista on toteutettu. Kuvioon on myös lisätty tekijöiden kohdalle + -merkki, jos haastattelun pohjalta tulokset ovat linjassa teorian kanssa. Jos tulokset eivät ole täysin linjassa, on kohdassa miinus -merkki ja huomio siitä, mikä osa ei ole linjassa.



Kuvio 8 Viitekehys, kuinka hyvin tulokset ovat linjassa.

Mikrotason tekijöiden kohdalla haastatteluissa tunnistettiin myyjäkohtainen motivaatio ja oppimisen halu merkittävänä osana myyntihenkilön menestymisessä. Oikeastaan tätä kuvattiin ehdoksi sille, että myyntihenkilö voi suorittaa omaa työtehtäväänsä ja se painottaa ominaisuuden merkitystä entisestään. Myös muut kyvyt huomioitiin

haastatteluissa, mutta aika pintapuolisiin havaintoihin perustuen. Kykyjä ei juurikaan osattu eritellä sen enempää paitsi verkostoitumisen taitoa, jota painotettiin merkittävänä useammassa haastattelussa. Muutamassa haastattelussa kyvyiksi luonnehdittiin luonteenpiirteitä, esimerkiksi kärsivällisyyttä ja reiluutta, mutta nämä eivät ole arvopohjaisen myyntityön toteutumisen kannalta juurikaan merkittäviä havaintoja. Tiimikohtaisten tekijöiden näkökulmasta myyntitiimien tavoitteet ovat kohdeyrityksissä hyvin selkeät ja niiden seuranta tapahtuu tehokkaasti sekä läpinäkyvästi, mikä osaltaan koetaan motivoivaksi yritysten sisällä myyntihenkilöiden keskuudessa ja se vaikuttaa tulokseen. Seurantailmapiiriä luonnehdittiin oikeudenmukaiseksi ja sen läpinäkyvyys auttaa myyntihenkilöitä motivoitumaan myös muiden menestyksestä.

Makrotekijöiden osalta kohdeyritysten myyntitekijät ovat osittain linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Asiakkaiden useimpien kysymysten myyntiprosessin aikana koetaan kohdistuvan tuotteen tai palvelun rahalliseen arvoon ja näin ollen olevan linjassa teorian kanssa. Kuitenkaan haastatteluista ei käy ilmi rahallisen hyödyn merkityksen painottaminen asiakkaalle ratkaisuksi näihin kysymyksiin, vaan haastatteluissa puhutaan enemmän ominaisuuksista. Asiakasviitemarkkinointiakaan ei juuri käytetä, mikä on toinen arvopohjaisen myyntityön hyödyntämä keino saada asiakas vakuutetuksi myytävästä tuotteesta. Muuten myyntiä helpottavia toimenpiteitä kohdeyrityksistä jo hieman löytyy, esimerkiksi Chat-mahdollisuus, mutta automaatiota ei vielä juurikaan. Myynnin johtaminen kuitenkin nähdään motivoivana sekä mahdollistavana tekijänä ja tähän kohdeyrityksissä on selkeästi panostettu.

Voidaanko kohdeyritysten myyntiä luonnehtia arvopohjaiseksi? Pääpiirteittäin kyllä. Haastatteluiden perusteella arvopohjaisen myynnin lainalaisuudet lähes kokonaan täyttyvät. Ainoastaan uniikin taloudellisen arvon havainnollistaminen asiakkaalle jää uupuumaan haastatteluiden perusteella. Tämän Mullins ja muut (2020) luonnehtivatkin arvopohjaisen myyntityön yhdeksi haastavimmaksi tekijäksi. Kohdeyritysten myynnissä on selkeitä viitteitä myös asiakaslähtöiseen myyntiin, jossa Terhon ja muiden (2017) mukaan pyritään auttamaan asiakkaita tekemään ostopäätöksiä sekä keskitytään asiakkaiden

ongelmien ratkaisemiseen. Tässä asiakaslähtöisessä myynnissä ei painoteta asiakkaalle taloudellista käyttöarvoa, joka taas eroaa arvopohjaisesta myyntityöstä, jonka tehtävänä on tehdä yritysten arvo-orientoitumisesta toimiva kokonaisuus pyrkien edistämään asiakkaalle syntyvää käyttöarvoa yhdessä asiakkaan kanssa osoittamalla selkeästi rahallisesti myyntihenkilön panos asiakkaan liiketoiminnan kannattavuuden suhteen (Terho ja muut, 2012). Oli kohdeyrityksissä myynti enemmän taipuvainen arvopohjaiseen- tai asiakaslähtöiseen myyntiin, voidaan sen haastatteluiden perusteella kokea saavan laadukkaan vaikutelman.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen viidennessä ja samalla viimeisessä pääluvussa käsitellään sen johtopäätöksiä tärkeimpien tuloksien sekä tarkoituksen ja tavoitteiden valossa. Lopuksi esitellään liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset ja pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida arvopohjaiseen henkilökohtaisen myyntityöhön liittyviä päätöksentekoa alueita sekä prosessia. Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan arvopohjaisen myyntityön teorian sekä kahden tutkimustavoitteen avulla.

Ensimmäisenä tutkimuksen tavoitteena oli luoda syväluotaava ymmärrys arvopohjaisesta myynnistä value-based selling kirjallisuuden avulla. Tätä tavoitetta käsiteltiin tutkimuksen teoriaosuudessa. Aihetta pohjustettiin tutustumalla myynnintutkimuksen historialliseen kehittymiseen, jolloin saatiin myös kattava käsitys myynnin nykytrendeistä. Teoriakappaleessa myös hahmoteltiin myynnin johtamistutkimuksen eri fokusalueet, jonka jälkeen perehdyttiin tutkimuksen tavoitteena olevaan arvopohjaiseen myyntityöhön sekä sen mahdollistaviin tekijöihin. Arvopohjaisen myyntityön pohjalta laadittiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys, jota hyödynnettiin myös tutkimuksen empiirisessä osiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä eriteltiin arvopohjaisen myyntityön onnistumiseen vaikuttavat tekijät, jotka koostuvat mikro- sekä makrokohtaisista tekijöistä.

Toisena tavoitteena oli selvittää myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian laatua myynnissä ja sitä, tunnistetaanko myyntitiimeissä arvopohjaisen myynnin piirteitä. Tätä tavoitetta lähestyttiin empiirisen tutkimuksen avulla, joka toteutettiin haastatteluiden avulla kahdessa eri suomalaisen yrityksen (Dna ja Terveystalo) myyntitiimeissä. Haastattelun aihekenttä sekä kysymykset muodostettiin pohjautuen teoreettiseen

viitekehukseen. Haastatteluiden perusteella kohdeyritysten myyntityön piirteet täyttivät melkein kaikki teoreettisen viitekehysten, eli arvopohjaisen myyntityön piirteet. Näihin luetaan mukaan myyntihenkilöiden-, tiimikohtaiset- sekä johtamiseen liittyvät tekijät. Kuitenkin uniikin taloudellisen arvon havainnollistaminen asiakkaalle jää uupumaan haastatteluiden perusteella, joka luokitellaan yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi arvopohjaisesta myyntityöstä keskusteltaessa.

Haastatteluiden perusteella kohdeyritysten myynti sai vaihtoehtoisesti asiakaslähtöisen myynnin piirteitä, joka eroaa arvopohjaisesta myynnistä juuri taloudellisen käyttöarvon viestimisen poisjättämisellä. Yksi syy asiakaslähtöisen myynnin piirteisiin voi muodostua varsinkin Dna:n kohdalla myynnin kohderyhmästä, kuluttajista, ja täten myynti ei välttämättä huomioi taloudellista käyttöarvoa yhtä voimakkaasti. Terveystalon haastattelussa ollut myyntitiimi myi palveluita lähtökohtaisesti pienille ja keskisuurille yrityksille, joten se voi myös aiheuttaa samanlaisen efektin. Suurissa yrityksissä taas taloudellisella käyttöarvolla voi olla suurempi merkitys. Myynnin johtamisen sekä myyntihenkilöiden strategian voidaan kuitenkin nähdä olevan laadukasta, siitä huolimatta onko myynnissä enemmän arvopohjaisia vai asiakaslähtöisiä piirteitä. Laadukkuus johtamisessa ja strategiassa huokui haastatteluiden perusteella ja se oli linjassa tutkimuksen teorian kanssa.

5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Tässä osiossa pohditaan tutkimuksessa mahdollisesti heränneitä liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Haastatteluiden suuntauduttua suoraan myyntitiimeihin, voidaan sieltä ilmenneitä havaintoja hyödyntää myynnin kannalta uusina ideoina liikkeenjohdossa.

Yleisesti ottaen haastatteluiden pohjalta tehdyistä havainnoista voidaan todeta, että kohdeyrityksissä myynnin eri osiot hallitaan hyvin. Myynnin johtaminen koettiin motivoivaksi ja oikeudenmukaiseksi, sen voidaan nähdä olevan suhteellisen valmentavaa johtamista. Organisaatioiden ilmapiiri koettiin positiiviseksi sekä kannustavaksi ja

myyntitiimeissä valmentaminen ja motivointi on jatkuvaa, paikallista ja sen nähdään kannustavan myyntineuvottelijoita kohti parempaa tulosta.

Jatkossa myyntiorganisaatioissa pitäisi pystyä pitämään positiivinen ilmapiiri yllä ja pystyä vastaamaan tulevaisuuden myynnin trendeihin. Kuten teoriakappaleen alussa havaittiin, myynti on tyyppillisesti reagoinut vahvasti ulkopuolisiin tekijöihin. Viime vuosina varsinkin Covid-19 on muuttanut myynnin luonnetta ja siirtänyt sen suurelta osin etäyhteyksien päähän. Yllättäviin trendin muutoksiin tulee siis jatkossa reagoida nopeasti, jotta yrityksissä voidaan nauttia kilpailuedusta.

Haastatteluissa ilmeni kuitenkin muutamia kohtia, joita yrityksissä ei toteuteta vielä niin hyvin kuin olisi mahdollista ja oteta näin potentiaalia täydellisesti irti. Kehitysehdotuksiksi voitaisiinkin todeta varsinkin myynnin eri tehtävien automaatio, asiakasviitemarkkinointi sekä taloudellisen käyttöarvon viestiminen asiakkaalle. Myynnin automaatio mahdollistaisi tiettyjen myyntiprosessin palasien ulkoistamista laitteiden tekemäksi. Haastattelujen perusteella Terveystalolla hyödynnetään automaattisia muistutuksia asiakkaalle lähetetyistä tarjouksista, mutta muita automaatioita ei vielä kohdeyrityksissä ollut käytössä. Myynnin automaatiolla saataisiin myynnin prosessia tehokkaammaksi ja nopeammaksi, samalla myyntihenkilöiden motivaatio todennäköisesti kasvaisi, kun heidän ei tarvitsisi suorittaa kaikista yksinkertaisimpia ja samalla puuduttavia tehtäviä. Automatisaation ja erilaisten työkalujen pitäisi auttaa myyntihenkilöitä suoriutumaan helpommin eri asiakkaiden ja tarjousten kanssa.

Toisena kehitysehdotuksena yrityksissä pitäisi tehostaa asiakasviitemarkkinointia ja käyttää aikaisempia asiakkaiden kokemuksia myyntiprosessista markkinointina prosessin toimivuudesta. Tämä osaltaan pystyisi kumoamaan asiakkaiden epävarmuutta prosessia, tuotetta tai palvelua kohtaan. Asiakasviitemarkkinoinnin pitäisi edistää arvopohjaisen myyntityön odotuksia ja motivoida osallistumaan myyntihenkilöitä siihen mukaan.

Kolmantena kehitysehdotuksena tulisi yrityksissä viestiä taloudellista käyttöarvoa tehokkaammin asiakkaille. Terhon ja muiden (2017) mukaan tämä onnistuisi tavalla, jossa myyntiorganisaatiot tukisivat merkittävästi myyntihenkilöitä ja tekisivät tarvittavat asiakaskohtaiset laskelmat ja mallinnukset, joilla mahdolliset kilpailuedut muunnetaan määrällisiksi rahallisiksi hyödyiksi. Tämä auttaisi myyntihenkilöitä ymmärtämään, kuinka arvopohjaista myyntityötä tehdään käytännössä, siirtämällä huomio tarjouksen ominaisuuksista ja eduista, sen vaikutuksiin asiakkaiden käyttötilanteissa. Tällöin olisi mahdollista ottaa arvopohjainen myyntityö osaksi myynnin johtamista ja valmentamista ja näin myyntihenkilöiden tulisi pystyä ymmärtämään asiakkaan arvon yhteisluontia ja rahallista merkitystä varsinkin B2B-myyntin yrityksissä.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä viimeisessä osiossa keskitytään tutkimuksen rajoituksiin sekä jatkotutkimusehdotuksiin.

Tässä tutkimuksessa pitää huomioida otannan määrä. Tutkimus tehtiin kahden yrityksen myyntitiimeissä, jolloin saatiin pieniä eriäviä näkemyksiä myynnin prosesseista. Eriäviä näkemyksiä saatiin myös siksi, että toinen yrityksistä on B2C-yritys ja toinen B2B-yritys. On kuitenkin huomioitava se, että kahden eri yrityksen näkökulmat eivät välttämättä vastaa koko kuvaa tämän hetken myynnin tilanteesta. Samoin, haastatteluja tehtiin vain kuusi kappaletta. Tämä oli tietoinen valinta, jolloin haastatteluista saatava data pysyy hallittavassa määrässä.

Jatkotutkimusehdotuksena samaa aihetta olisi hyvin mielenkiintoista tutkia vielä laajemmalla skaalalla. Tutkimukseen olisi hyvä saada eri kokoisia yrityksiä ja otannan suuruutta voisi kasvattaa runsaasti. Tällöin haastatteluista saatava data voisi kuvata vielä tarkemmin kokonaiskuvaa nykypäivän myynnin kentästä ja sen prosesseista. Samoin teoriassa sekä haastatteluissa esiintynyttä myynnin automaatiota voisi tulevaisuudessa tutkia yhtenä merkittävänä myynnin tulevana trendinä ja yhdistää automaation esimerkiksi

tekoälyyn. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä tekijöihin, joita myynnin automaatio vaatii tai vaihtoehtoisesti mitä kaikkea se mahdollistaa.

Lähteet

- Ahearne, M. & Rapp, A. (2010) The role of Technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300202>
- Andersson, J. & Wynstra, F. (2010). Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*.
<https://doi.org/10.1080/10517120903000363>
- Babin, B.J., Griffin, M., Borges, A. & Boles, J.S. (2013). Negative emotions, value and relationships: differences between women and men. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.04.007>
- Beeler, L. & Rapp, A. (2021). The state of selling & sales management research: a review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860680>
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2007). *Markkinoinnin maailma*. Edita, Helsinki.
- Bradford, K., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R. & Weitz, B. (2010). The Embedded Sales Force: Connecting Buying and Selling Organisations. *Marketing letters*. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9106-1>
- Burmeister, A., Li, Y., Wang, M., Shi, J. & Jin, Y. (2019) Team Knowledge Exchange: How and When does Transformational Leadership have an Effect? *Journal of Organizational Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/job.2411>
- Chonco, L., Jones, E., Roberts, J. & Dubinsky, A. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 22.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754311>
- Dixon, A. & Tanner, J. (2012). Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently about Sales Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
<https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320102>
- Dna. (2022). <https://corporate.dna.fi/yleista-taloudesta>
- Dubinsky, A. (1980). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Professional Selling and Sales Management*.

- Echchakoui, S., 2016. Relationship between sales force reputation and customer behavior: Role of experiential value added by sales force. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.014>
- Edmondson, D., Matthews, L. & Ambrose, S. (2019). A Meta-analytic Review of Emotional Exhaustion in a Sales Context. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1592684>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.
- Gonzales, G., Claro, D. & Palmatier, R. (2014). Synergistic Effects of Relationship Managers Social Networks on Sales Performance. *Journal of Marketing*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1509/jm.11.0431>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Inks, S. A., Avila, R. A. & Talnert G. (2019). The evolution of the sales process: Relationship selling versus “the Challenger Sale”. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*. Vol 29. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1552527>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Khazan, O. (2020). Work from home is here to stay. Noudettu 12.12.2022 osoitteesta: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2020/05/work-from-home-pandemic/611098/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. 13. Edition. Pearson, New Jersey.
- Leigh, T. & Marshall, G. (2001). Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754260>
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.
- Marshall, G., Moncrief, W., Rudd, F. & Lee, N. (2012). Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305>.

- Moon, M. & Armstrong, G. (1994). Selling teams: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.1994.10753973>
- Moncrief, W. (2017). Are sales as we know it dying ... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1386110>
- Mullins, R. & Panagopoulos, N. (2019). Understanding the Theory and Practice of Team Selling: An Introduction to the Special Section and Recommendations on Advancing Sales Team Research. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Mullins, R., Menguc, B. & Panagopoulos, N. (2020). Antecedents and Performance Outcomes of Value-based Selling in Sales Teams: a Multilevel, Systems Theory of Motivational Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Niemi, J. & Vuori, J. (2021). Myyntityö vuorovaikutuksena. Vastapaino.
- Oh, H., Fiore, A. & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: tourism applications. *Journal of Travel Research*, 46. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0047287507304039>
- Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen, J. (2000). Henkilökohtainen myyntityö. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rackham, N. (2011). Some Difficult Issues in Selling Today. Keynote speech delivered at the Sales Educators Academy, Rollings College.
- Rapp, A., Beitelspacher, L., Grewal, D. & Hughes, D. (2013). Understanding Social Media Effects Across Seller, Retailer and Consumer Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0326-9>
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. (2007). Myy enemmän – myy paremmin. WSOYpro.
- 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*, 45, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>

- Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. (2012). It is Almost Like Taking the Sales Out of Selling – Conceptualizing Value-Based Selling in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., Ulaga, W. & Böhm, E. (2017) Selling Value in Business Markets: Individual and Organizational Factors for Turning the Idea into Action. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.015>
- Terveystalo. (2022). Tehtävämme on taistella terveemmän elämän puolesta. <https://www.terveystalo.com/fi/yhtio>
- Traficom (2021). Mikä on teletoimintaa? Saatavissa internetistä: <https://www.traficom.fi/fi/viestinta/viestintaverkot/mika-teletoimintaa>. Noudettu 2022-01-19.
- Trainor, K. (2012). Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-based Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320303>
- Töytäri, R. & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101– 112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
- Spiro, R. & Weitz, B. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*.
- Stewart, J., Oliver, E., Gravens, K. & Oishi, S. (2017). Managing Millennials: Embracing Generational Differences. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verna, V., Sharma, D. & Sheth, J. (2016). Does Relationship Marketing Matter in On-line Retailing? A Meta-analytic Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0429-6>.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

1. Miten määrittäisit myyntityön? Mistä osista se koostuu? Esim. asiakaspalvelu?
2. Mitkä ominaisuudet koet tärkeiksi myyntihenkilöstä puhuttaessa?
3. Kuinka tärkeänä pidät myyntihenkilön motivaatiota? Entä oppimishalua, jatkuvaa kehittymistä?
4. Miten mielestäsi myyntihenkilöiden kannattaa verkostoitua sisäisesti, jotta hän saavuttaa mahdollisimman kriittisen tiedon esim. myyntitilanteessa? Entä verkostoituminen asiakkaan kanssa esim. uuden kaupan saamiseksi?
5. Miten määrittelet myyntitilanteen, esim. mistä se alkaa ja mihin se loppuu?
6. Suhtaudutaanko asiakkaisiin eri tavoilla? Tehdäänkö ns. profilointia?
7. Miten pyritään kartoittamaan asiakkaiden tarpeet myyntitilanteen aikana?
8. Mihin tai millaisiin asioihin/tekijöihin asiakkaat kiinnittävät mahdollisesti huomiota myyntiprosessin aikana?
9. Miten haastavat tilanteet pyritään ratkaisemaan?
10. Käytetäänkö haastavissa tilanteissa asiakasviitemarkkinointia eli hyödynnetään jo voimassa olevia asiakassuhteita referenssinä onnistuneesta palvelusta?
11. Miten asiakkaat käyttäytyvät mahdollisen onnistuneen myyntiprosessin jälkeen?
12. Onko myyntityön luonne muuttunut viime vuosina? Ovatko asiakkaat vaativampia nykyään kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten?
13. Löytyykö teidän myyntiprosessien johdosta erilaisia mahdollistavia tekijöitä, jotka helpottavat myyntihenkilöiden tekemistä? Esimerkiksi yhteistä strategiaa tai teknologisia työkaluja, jotka osaltaan lisää myynnin tehokkuutta?
14. Koetko että teillä johtamien on motivoivaa ja sen tavoitteena on sitouttaa myyntihenkilöitä?
15. Onko myynnin automaatio osana myyntiprosessianne? Voiko se ohittaa tulevaisuudessa ihmisen?

16. Miten luonnehtisit organisatorisen kulttuurin ja ilmapiirin teillä? Jaatteko yhteiset arvot myyntiorganisaation sisällä?
17. Millaisia ovat myyntitiiminne yrityksessä? Koostuvatko ne samaa työtehtävää toteuttavista henkilöistä vai onko henkilöitä monelta eri tasolta?
18. Onko myyntitiimeillä sama tavoite vai henkilökohtaiset tavoitteet?
19. Miten tiimin tavoitetta seurataan?
20. Millainen seurantailmapiiri teillä on?
21. Kuinka hyvin myyjät tietävät toistensa tavoitteet?
22. Miten kommunikaatio toimii myyntitiimin sisällä?