



B2B-asiantuntijayrityksen myyntistrategian kehittäminen

Jussi Nurminen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

NURMINEN, JUSSI:
B2B-asiantuntijayrityksen myyntistrategian kehittäminen

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2019

Kohdeyritys Gofore Oyj tuottaa IT-asiantuntijapalveluita asiakkailleen Suomessa ja 4 muussa maassa Euroopassa ja sen tavoitteena on kansainvälinen kasvu.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisella menetelmällä, jossa yritykselle kehitettiin asiakaskeskeinen myyntistrategia olemassa olevaa teoretietoa hyödyntäen ja sen kehittämiseksi pyrittiin löytämään myynnin kehittämisen painopistealueita tukemaan kasvua. Aineistokeruussa käytettiin asiantuntijoiden syvähaastattelua.

Ensin työssä tunnistettiin Goforen strategiset kohdeasiakassegmentit. Toisessa vaiheessa tutkittiin tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimusta siitä, millaisia myynnin lähestymistapoja tulisi käyttää vuorovaikutuksessa valittujen tavoiteasiakkaiden kanssa. Työn lopuksi suoritettiin myynnin kehittämisen painopisteiden valinta kohdeyrityksen asiantuntijoiden haastatteluista saatuja löydöksiä hyödyntämällä. Työn lopputuloksina valitut painopistealueet toimivat pohjana yrityksen konkreettisille kehittämistoimenpiteille.

B2B-asiantuntijayrityksen myyntistrategian ja sen kehittämisen kohteiden valinnassa käytettiin perusteina kohdeyrityksen liiketoimintaympäristöä ja tavoiteasiakkaita, myynnin ja markkinoinnin tutkimustuloksista ja kirjallisuudesta nousseita löydöksiä sekä asiantuntijoiden haastatteluista nousseita havaintoja.

Työn tuloksissa päädyttiin neljään myyntistrategian kasvua tukevaan kehittämisen painopistealueeseen. Avainasiakkuusmyynti ja konsultatiivinen myynti valikoituivat kohdeyrityksen tavoiteasiakkaiden ja liiketoiminnan ominaispiirteiden pohjalta. Myynnin lähestymistapojen vaatimusten ja asiantuntijoiden haastattelujen perusteella tunnistettiin kehittämisen alueiksi tiedonhallinnan kehittäminen ja asiantuntijoiden kouluttaminen. Näiden painopistealueiden kehittämisellä tuetaan kohdeyrityksen kasvua.

Työllä on merkitystä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, joissa yrityksen kasvaessa sen strategiassa otetaan huomioon tärkeimmät asiakassegmentit, asiakaskeskeisen myyntitavan ja arvonluonnin menetelmät sekä yrityksen asiantuntijoiden ottaminen mukaan asiakasarvon luomiseen ja myyntityöhön.

Asiasanat: B2B-myyntistrategia, asiakaskeskeinen myyntistrategia, myynnin kehittäminen

ABSTRACT

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

NURMINEN, JUSSI:
Development of sales strategy for B2B expert company

Master's thesis 52 pages, appendices 5 pages
November 2019

Gofore Plc develops IT consulting services for its customers in Finland and 4 other countries in Europe. The company aims to invest in international growth and make it profitably.

The thesis was carried out using a constructive method, which developed a customer-centric sales strategy for the company, utilizing extant theoretical literature, and sought to find sales development focus areas for its development. The data were generated using a qualitative personal interview.

At the beginning of the thesis, the strategic target customer segments for the company were identified. In the second stage extant selling and marketing literature were reviewed to figuring out which sales approaches should be used in interaction with selected target customers. Requirements and expectations of the buyer towards sales and salespeople were also examined. Finally, the selection of the sales development priorities was made using the findings from interviews with experts. Thesis results, selected and prioritized development focus areas, formed the basis for the company's concrete sales development steps.

The selection of items for the development of B2B sales strategy took into account the business environment and target customers of Gofore, findings from sales and marketing research and literature and expert interviews.

The results of the work identified four priority areas for sales development. Two of these, key customer sales and consultancy sales, were selected based on the company's target customers and business characteristics. The other two focus areas, knowledge management and different types of training for the target company personnel, emerged from the requirements of the chosen sales approaches and from expert interviews. Developing these priority areas will support the growth of the target company.

The work is important for achieving the company's strategic goals, whereas the size of the company increases, and its strategy takes into account key customer segments, customer-focused sales, value creation methods and engagement of company experts in customer value creation and sales.

Keywords: B2B sales strategy, customer-centric strategy, sales development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet	6
1.3	Työn rajaus ja rakenne.....	7
2	KOHDEYRITYKSEN TULEVAISUUDEN HAASTEET	8
2.1	Gofore Group	8
2.2	Goforen visio ja strategia	9
2.3	Kulttuuri kilpailutekijänä.....	9
2.4	Kehittämisen tarve	11
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
3.1	Tutkimuksellinen lähestyminen ja tutkimusmenetelmät.....	12
3.2	Liiketoimintaympäristön muutos on pysyvä	12
3.2.1	Muuttunut B2B-ostajakäyttäytyminen	12
3.2.2	B2B-myyntin muutos ja digitalisoituminen	13
3.2.3	Myyntin suorituskyvyn muutos ja kehittäminen.....	17
3.2.4	Myyntistrategian muutostarve.....	18
3.2.5	Hankintatoiminnon aseman muutos	19
3.2.6	Asiakasarvon luonnin muuttuminen ja ostajien odotukset ..	20
3.2.7	Myyntistrategian valinta ostotoiminnon mukaan	21
3.3	Henkilökohtaisen myynnin lähestymistavat.....	22
3.3.1	Konsultatiivinen myynti	23
3.3.2	Ratkaisumyynti	24
3.3.3	Arvomyynti.....	25
3.3.4	Suhdemyynti.....	27
3.3.5	Avainasiakkuusmyynti	28
3.3.6	Haastajamynti.....	29
4	B2B-MYYNNIN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET	31
4.1	Kehittämisen prosessi	31
4.2	Aineistonkeruu	32
4.3	Työn tulokset ja kehittämisen painopistealueet.....	33
4.3.1	Kohdeyrityksen tavoiteasiakkaiden tunnistaminen	34
4.3.2	Ostajan preferoimat myynnin lähestymistavat	38

4.3.3 Kehittämistoimenpiteet myynnin kehittämisen painopistealueiden pohjalta.....	39
4.4 Yhteenveto ja pohdinta	40
4.5 Tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkokehitysehdotukset .	41
5 LÄHTEET.....	42
LIITTEET	49
Liite 1. Gofore kehitys 2010-luvulla	49
Liite 2. Haastattelun teemat ja kysymykset	50

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Digitalisaatio on muuttanut asiakkaan ostokäyttäytymistä ja yritysten tulee olla palvelemassa asiakasta monissa eri kanavissa samanaikaisesti. Asiakas on tottunut saamaan tietoa halutessaan nopeammin, kuin mihin aikaa ennen digitalisaatiota on totuttu. Tämä muutos nostaa yrityksen markkinoinnin, myynnin ja tuotekehityksen kompetenssivaatimuksia. Yritysten välisessä myynnissä (Business-to-Business, B2B) ostajien odotukset myyjää kohtaan ovat kasvaneet. Erään tutkimuksen mukaan (Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017, 46) nykymyyjän vaikutus yritysten välisessä myynnissä on muuttunut strategisen arvon tuottajaksi asiakkaalle ja yrityksen ratkaisun ja palvelun erilaistajaksi.

Opinnäytetyön aihe on tärkeä Goforelle ja työllä pyritään tukemaan sen kansainvälistä kasvua. Työssä otetaan vahvasti huomioon yrityksen strategiset tavoitteet ja yrityskulttuuri, jotka molemmat ovat mukana ohjaamassa myyntistrategian kehittämisestä. Tärkeimpiä ohjaavia ajureita ovat tavoiteasiakkaiden tunnistaminen, sopivan myyntistrategian valinta, myynnin kustannusten hallinta ja yrityksen asiantuntijoiden osallistaminen mukaan myynnin tekemiseen.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin:

- Millainen B2B-yrityksen myyntistrategian tulisi olla, jotta se parhaiten palvelee valittua asiakassegmenttiä ja samalla tukee yrityksen kasvustrategiaa?
- Millä tavoin yrityksen myyntiä tulisi kehittää, jotta se vastaisi parhaiten ostajien vaatimuksia ja odotuksia?

Opinnäytetyö pyrkii löytämään yrityksen myyntistrategian kehittämisen painopistealueet, jotka tukevat parhaiten organisaation kasvustrategiaa ja tavoitteita.

Opinnäytetyöni kohdeyritys on suomalainen pörssiyritys Gofore Oyj, joka tarjoaa asiakkailleen digitaalisia asiantuntijapalveluita. Opinnäytetyöni **tavoitteena on selvittää se, millainen myyntistrategia tukee Goforen kasvua ja tarkoituksena on kehittää kasvua tukevan myyntistrategian osaamisalueet kehittämisen pohjalle.**

Opinnäytetyön sisältö on jalostunut työn edetessä ja mukaan päätyneet asiat ovat kohdeyrityksen kannalta olennaisia. Valinta sisällön osalta on tehty yrityksen tarpeiden mukaisesti.

1.3 Työn rajaus ja rakenne

Työ rajataan koskemaan yrityksen B2B myyntistrategiaan ja erityisesti kompleksisen asiantuntijapalvelun myyntiin. Tässä työssä myyntistrategialla tarkoitetaan Hubspotin (2019) määrittelyä mukaillen olevan myynnin lähestymistapa, jossa yrityksen myyntiorganisaatio asemoi yrityksen ja sen tuotteet/palvelut kohdeasiakkaille merkityksellisellä ja toisista yrityksistä erottautuvalla tavalla ja strategiaan useimmiten liittyy johdon määrittelemä yksityiskohtainen suunnitelma parhaista käytännöistä ja prosesseista.

Opinnäytetyö on järjestetty neljään osaan. Johdantoa seuraavassa luvussa 2 kuvataan kohdeyritys, sen tulevaisuudenhaasteita ja esitellään se tarve, miksi tämä työ tehdään. Tämän jälkeen luvussa 3 käsitellään työn aineistonkeruumenetelmä ja teoreettiset viitekehykset. Lopuksi esitellään työn tulokset ja ehdotukset jatkokehityksille luvussa 4.

2 KOHDEYRITYKSEN TULEVAISUUDEN HAASTEET

”Gofore on rakentanut menestyvän palveluliiketoiminnan teknologian aiheuttaman kiihtyvän toimintaympäristön muutoksen ympärille. Yhtiö profiloituu IT-markkinalla organisaatioiden digitaalisen muutoksen toteuttajaksi, joka tarjoaa teknisen osaamisen lisäksi laajasti kulttuuriin, digistrategiaan, johtamiseen ja palvelumuotoiluun liittyvää konsultointia. Gofore on lisäksi onnistunut rakentamaan yhtiön johtamis- ja organisaatiomallista itselleen arviomme mukaan vahvan kilpailuedun, mikä näkyy jo yhtiön kasvussa ja tuloksessa.”

Inderes, 2019

2.1 Gofore Group

Gofore Oyj on vuonna 2002 toimintansa aloittanut digitalisaation asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa uuden ajan palveluita yksityisen ja julkisen sektorin toimijoille muutoksen kohtaamiseen. Missiona on muuttaa maailmaa paremmaksi digitalisaation keinoin ja työkuultuuria uudistamalla. Palvelut kattavat koko arvoketjun – johdon konsultoinnista palveluiden muotoiluun ja rakentamiseen sekä pilvipalveluihin. (Gofore 2017; Inderes 2019.)

Yrityksen toiminnalle on ominaista huippuasiantuntemus, ripeys, aito vuorovaikutus sekä jatkuva, kannattava kasvu. Goforelaisia on Helsingissä, Jyväskylässä, Tampereella, Turussa, Lontoossa, Swanseassa, Münchenissä, Madridissa ja Tallinnassa yli 550. Liikevaihto vuonna 2018 oli yli 50 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 liikevaihdosta noin 11 % tuli kansainvälisiltä asiakkailta ja noin 35 % yksityiseltä sektorilta. (Gofore 2019; Inderes 2019.)

Goforen liikevaihto ja henkilömäärät ovat kehittyneet 2010-luvulla suotuisasti vuosittain keskimäärin yli 30 % ja 10–20 % kannattavuudella. Haasteena on tulevaisuudessa kasvun jatkuessa saada henkilökunnan lukumäärän ja liikevaihdon kehitys jatkumaan kannattavasti ja samalla kasvattaa kansainvälisen liiketoiminnan osuutta ja yksityiseltä sektorilta tulevan liikevaihdon suhteellista osuutta. (Gofore 2018a, 4; Gofore 2018b.)

2.2 Goforen visio ja strategia

Yhtiön missiona on muuttaa maailmaa paremmaksi digitalisaation sekä työkuulttuurin uudistamisen keinoin. Gofore tuottaa huippuasiantuntijapalveluita asiakkailleen digitaaliseen muutokseen. Asiantuntijapalveluita ovat digitaalisten palveluiden kehittämisen lisäksi liikkeenjohdon konsultointi, palvelumuotoilu sekä pilvitransformaatioon liittyvät palvelut.

Goforen kehittämistä ohjaa visio, jossa yhtiö toimii moninkertaisessa koossa, aidosti kansainvälisesti useassa eri maassa toimien, tukeutuen omaan ihmiskeskeiseen ja dataohjautuvaan kulttuuriin, joka on ollut menestystekijänä jo aiemmin yhtiön kasvussa.

Yhtiön vision mukaisesti, selvästi isommassa ja jopa useiden tuhansien henkilöiden kokoluokassa, yhtiön halutaan aina olevan (Inderes 2019, 26):

1. Kehittyvä ja uudistumiskykyinen, pysyvästi tulevaisuuden yhtiö niin asiakkaiden kuin myös työntekijöiden näkökulmasta.
2. Vaikuttava ja vastuullinen asiakkaille ja yhteiskunnalle.
3. Kansainvälinen ja kansainvälisesti merkityksellinen yhtiö. Yhtiö tavoittelee globaalisti toimivia asiakkaita ja haluaa kasvaa heidän mukanaan.
4. Kasvava ja kannattava, yhtiö tavoittelee kasvua orgaanisesti ja yritysostoin. Yhtiö uskoo pystyvänsä kasvamaan markkinaa nopeammin.

2.3 Kulttuuri kilpailutekijänä

Goforessa erityistä on uudentyyppinen johtamistapa, joka perustuu yhteiseen innostukseen, matalaan organisaatorakenteeseen sekä korkeaan itseohjautuvuuden asteeseen. Yhtiö kehittyy ihmisten toimesta jatkuvasti ilman käskemistä tai hierarkkista johtamisen tapaa. Yhtiön johdon näkemyksen mukaan kulttuuri on ollut ratkaiseva tekijä yhtiön pitkään jatkuneessa

voimakkaassa kasvussa sekä tehokkuudessa. Kasvu syntyy laaja-alaisesta henkilökunnan osallistumisesta yhtiön kehittämiseen. Kannattavuus mahdollistuu hukkaa vähentävästä yleisestä asenteesta sekä matalan hierarkian aiheuttamasta vähäisestä hallinnon kuormasta.

Yhtiön kulttuuri yhdistää ihmiskeskeisyyden teknologian mahdollistamaan dataohjautuvuuteen. Missiolähtöisyys ja arvopohjaisuus, rikas ja avoin keskustelukulttuuri, datan analysointi ja tekoäly (AI, Artificial Intelligence) sekä matala organisaatorakenne muodostavat yhdessä voittavan kulttuurin (Kuva 1 alla).



Kuva 1 Ihmiskeskeinen, dataohjautuva kulttuuri Goforessa

Kilpailutekijänä kulttuuri on merkityksellinen, koska voittava kulttuuri tarjoaa suhteellisen pitkäkestoista etua suhteessa kilpailijoihin. Organisaatiokulttuuri muodostuu aina hiljalleen, eikä sitä voi äkkiseltään muuttaa. Nykyaikainen avoin ja hierarkiaton kulttuuri vaatii sekä johdolta että työntekijöiltä paljon. Yhtiön,

yhteisön sekä yksilöiden tulee kasvaa uuteen ajattelu- ja toimintatapaan vaiheittain.

Goforen tapauksessa kasvaminen on tapahtunut yhtäaikaisesti kaikissa kuvan 1 esittelemissä teemoissa. Menestystekijänä on ollut merkityksellisyyden yhdistäminen avoimeen ja tasa-arvoiseen kulttuuriin sekä tämän kaiken mahdollistaminen teknologian ja datan avulla, luoden läpinäkyvän ja tehokkaan ympäristön yksilöille yhteisen menestyksen rakentamiselle.

2.4 Kehittämisen tarve

Opinnäytetyöllä pyritään tukemaan Goforen kasvua huomioiden yrityksen strategiset tavoitteet ja kulttuuri kilpailuetuna ja tärkeänä voimavarana. Molempia tukee tämän opinnäytetyön myyntistrategian kehittäminen; tavoiteasiakkaiden valinta, sopivan myyntistrategian valinta, myynnin kustannusten hallinta ja myyntityön mahdollistaminen osallistamalla yrityksen asiantuntijat mukaan myynnin tekemiseen.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksellinen lähestyminen ja tutkimusmenetelmät

Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan aito käytännön ongelma, jossa ongelman ratkaisun avaimia ovat kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan ja ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. Kyse on lähestymistavasta, jossa pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktiiivinen tutkimus on paikallaan, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 66.)

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista haastattelua ja haastateltavaksi valittiin 6 yrityksen asiantuntijaa.

3.2 Liiketoimintaympäristön muutos on pysyvä

Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja muutoksen sykli on nopeutunut (McKinsey 2019; CIO 2018). Tässä luvussa kuvaan muutoksia, jotka ovat olennaisia opinnäytetyön kannalta. Erityisesti koko liiketoimintaympäristön ja ostajakäyttäytyminen on muuttunut varsinkin digitalisaation myötä, mikä on aiheuttanut muutosta moneen asiaan; organisaatioiden tapaan tehdä myyntiä, myyjien suorituskyykyyn johtavat osaamistarpeet ovat muuttuneet, hankintaorganisaatioiden aseman muutos luo tarvetta toimittajien myyntistrategian päivittämiselle (Cuevas 2018, 198; Paesbrugge ym. 2017, 171).

3.2.1 Muuttunut B2B-ostajakäyttäytyminen

Siitä on lähes neljännesvuosisata, kun Internetin ja World Wide Webin kaupallinen käyttö alkoi. Tänä aikana liiketoimintaympäristö on muuttunut kiihtyvällä vauhdilla. Suuret monikansalliset yritykset, kuten Google, Facebook, Amazon, Alibaba, eBay ja Uber, jotka olivat täysin tuntemattomia kaksikymmentä vuotta sitten, ovat nousseet keskeisiksi toimijoiksi nykyaikaisessa taloudessamme (Kannan & Li 2017, 22).

Yritysten välisessä, business to business, liiketoiminnassa asiakkaiden ostokäyttäytyminen on radikaalisti muuttunut. Syynä ovat kiristynyt kansainvälinen kilpailu, palvelullistuminen ja markkinoiden pirstaloituminen. Uusien digitaalisten työkalujen syntyminen on vaikuttanut asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Monet palveluntarjoajat pyrkivät vastaamaan asiakkaiden uusiin odotuksiin yhä digitaalisemmassa maailmassa. Moderneilla yritysostajilla on hyvin erilaisia tapoja etsiä tietoa ja kommunikoida palveluntarjoajien kanssa ostopäätösten tukemiseksi. Digitalisaatio on muuttanut yleistä tapaa, jolla asiakkaat ja palveluntarjoajat ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, koska asiakkaat ovat yhteydessä uusiin kosketuspisteisiin yritysten ja niiden digitaalisten kanavien kanssa. (Kannan & Li 2017, 22; Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Lisäksi asiakkaat tuntevat markkinat paljon paremmin kuin aiemmin Internetin ja digitoidun tiedon vuoksi (Verbeke, Dietz & Verwaal 2011, 407). Erityistä huomiota on saanut yhdysvaltalainen selvitys, jonka mukaan digitalisaatio on vaikuttanut yritysten väliseen kauppaan niin, että B2B-ostaja on tehnyt jopa 57 % ostopäätöksestään ennen myyjän tapaamista (CEB 2012).

3.2.2 B2B-myyntin muutos ja digitalisoituminen

Muuttuneella maailman liiketoimintaympäristöllä ja B2B-ostokäyttäytymisellä on vaikutusta yritysten myynnin rooliin. Yritysten kasvattamiseksi niiden on lisättävä markkinointiaan yleensä henkilökohtaisen myynnin kautta (Weitz & Bradford 1999, 241). Kuten Storbacka, Ryals, Davies ja Nenonen (2009, 890) ovat artikkelissaan todenneet, että myynti on muuttunut kolmessa eri suhteessa; pelkästä toiminnosta jatkuvaksi prosessiksi, erillisestä aktiviteetista integroiduksi

toiminnaksi ja muuttunut toiminnallisesta tehtävästä yhä enemmän strategiseksi kokonaisuudeksi. Myynti on muuttunut viime vuosisadan 'tuote- ja palvelumyynnistä' 2000-luvun malliin, jossa myyjät keskittyvät asiakkaiden tuottavuuden lisäämiseen (Leigh & Marshall 2001, 83).

Myynnin rooli on muuttunut ja myynnin aiemmasta roolista yritysten välissä tilausten vastaanottamisessa siirtynyt yhä enemmän strategiseksi toiminnoksi asiakassuhteiden hallinnassa ja asiakasarvon tuottamisessa. Myös akateemikot ovat havainneet tarpeen myynnin mallien päivittämiselle, että suuri osa akateemisesta myynnin tietämyksistämme perustuu malleihin ja oletuksiin, jotka ovat kehittyneet viime vuosikymmenten aikana ja joita pitää uudistaa markkinoiden nopeasti kehittyvien vaatimusten vuoksi. (Jones, Brown, Zotners & Weitz 2005, 105; Storbacka ym. 2009, 890; McDonald & Wilson 2011, 3, 5, 359, 377.)

Vaikka myyntiorganisaatiot ovat pyrkineet vähentämään myyntiponnistusten kustannuksia lisäämällä teknologian käyttöä myyntiprosessissaan ovat henkilökohtaisen myynnin kustannukset nousseet edelleen (Tanner & Shipp 2005, 305). Tähän ovat osaltaan syynä pidentyneet myyntisyklit, asiakkaiden ostotoiminnon ammattimaistuminen (Deeter-Schmelz & Ramsey 1995, 47–48) ja yhä koventuva kilpailu, joka pakottaa organisaatiot käyttämään myyntiään erottuvuustekijöiden löytämiseksi. Myyjien tuottavuus on ollut tasaisesti laskussa, kun organisaatiot yrittävät tuoda asiakkaille yhä monimutkaisempia, kilpailijoista erottuvia ratkaisujaan asiakkaille. On meneillään muutosprosessi, joka vaatii onnistuakseen yhä parempia myyjiä ja palveluiden sisällyttämistä tarjontaan (Krishnamurthy, Johansson & Schliessberg 2003, 7–9, 11).

Viime vuosikymmeninä ennennäkemätön tieto- ja viestintäteknologian kehitys on muuttanut perusteellisesti myyntiorganisaatioiden toimintaa. Teknologia mahdollistaa uusia toimintatapoja, avaa uusia mahdollisuuksia ja haasteita myynnin ammattilaisille. Perinteisesti myyjät olivat asiakkaan ensisijainen tuote- ja palvelutiedon lähde. Tämä on monissa tapauksissa kadonnut, koska asiakkaat saavat tietoa helposti Internetin kautta (Sheth & Sharma 2008, 260–261). Tämän seurauksena tiedonhankinta on tullut yhä tehokkaammaksi, mikä asettaa

kyseenalaiseksi myyjien perinteisen aseman (Rackham & DeVincentis 1999, 14–15).

Nykyään tietojärjestelmät tarjoavat uusia mahdollisuuksia löytää, syntetisoida ja analysoida asiakastietoja. Näin asiakkaiden näkemyksistä ja sen keräämisestä on tulossa organisaatioiden kyvykkyyksiä (Maklan & Knox 2009, 1392). Samalla sosiaalinen media ja data-analytiikka mahdollistavat uusien ja ainutlaatuisten asiakasnäkemyksen syntymisen (Marshall, Moncrief, Rudd & Lee 2012, 349–350; Arnett & Badrinarayanan 2005, 329–330).

Teknologia on myös nopeuttanut myyntiä. Teknologinen kehittyminen ei ole ainoastaan helpottanut vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, vaan on mahdollistanut toimittajaorganisaatioiden ymmärtävän paremmin oman kustannusrakenteen ja asiakkaiden kannattavuudet. Yritysten markkinointi-investoinnit sekä myyntipanostukset valituille asiakkaille, segmenteille ja kanaville voivat muuttua läpinäkyvämmiksi. Myyjistä on tulossa ”tiedonvälittäjiä” (Verbeke ym. 2011, 407, 422), joiden on yhdistettävä hiljaiset tietonsa asiakkaasta ja organisaationsa tiedot, jotta pystyisivät paremmin hallitsemaan asiakassuhteitaan ja tunnistamaan hyödyntämättömät liiketoimintamahdollisuudet. Teknologia voi täten olla mahdollistaja paremman myyntitietämyksen kehittämiseksi. Myyntihenkilöstön käytössään olevissa tietorakenteissa on syvälinen vaikutus myynnin suorituskykyyn ja tulokseen (Sharma, Levy & Evanschitzky 2007, 169).

Teknologiat disrumpoivat myös myyjien roolia ”palvelujen tarjoajina”. Verkkoalustat voivat monissa tapauksissa tarjota ja toimittaa laadukasta asiakaspalvelua sen sijaan, että käytettäisiin kalliita kasvokkain tapahtuvia myyntikohtaamisia. Tekoäly ja koneoppiminen ovat syrjäyttämässä rutiininomaista ja hallinnollista työtä. Tämä on haastanut myynnin johtajat ajattelemaan myynnin strategista roolia: mikä tulisi olla myynnin painopiste ja mitä nykyaikaisia lähestymistapoja myynti tulisi käyttää asiakasarvoa lisätäkseen (Moncrief & Marshall 2005, 13; Blocker, Cannon, Panagopoulos & Sager 2012, 15).

Monien alojen ja eri talouksien liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet dramaattisesti markkinoiden vapautumisen vuoksi. Suuret yritysostot ja -fuusiot ovat johtaneet lisääntyneeseen keskittymisiin monilla aloilla ja muuttaneet kilpailukenttää. Perinteiset paikalliset myyntialueet menettävät merkityksensä globaaleille asiakkaille. Tämä johtaa siihen, että myyntiorganisaatioissa voi olla enemmän tarvetta strategisemmille asiakashallintatehtäville (Davies, Ryals & Holt 2010, 1049). Globaalit asiakkuushallintaohjelmat lisääntyvät ja paikallisten myyntiorganisaatioiden uskotaan olevan yhä keskeisemmässä asemassa näiden ohjelmien toteuttamisessa. Eritoten kun otetaan huomioon, että globaalit asiakkaat ostavat usein samalta toimittajalta, vaikkakin eri maantieteellisistä sijainneista (Panagopoulos ym. 2011, 219, 232–233).

Cuevasin (2018) mukaan myynti on alituudessa muutoksessa ja sen merkitys ilmenee monella tavalla. Ensinnäkin toimittajien tarjonta on muuttunut. Ne yhdistävät yhä enemmän tuotteita ja palveluja integroidumpien ratkaisujen ja arvolupausten tarjoamiseksi. Tämä johtaa siihen, että myynti tulee tietää syvemmin asiakkaan liiketoimintaa eikä olla vain omien tuotteidensa ja palvelujensa asiantuntijoita. Toiseksi toimittajien ja asiakkaiden väliset suhteet ovat tulleet monimutkaisemmiksi, kauaskantoisemmiksi ja epäselviksi. Myyntisykliä pitkittymisen johdosta ostajan ja myyjän välinen suhde pitenee, mikä tekee näistä suhteista jatkuvia ja dynaamisia verrattuna aiempaan. Aiempien vastuiden lisäksi myyjät joutuvat nykyään varmistamaan sisäiset resurssit asiakkaille annettujen lupauksen täyttämiseksi. Kolmas tapa, jolla muutos on ilmennyt, on myyntiorganisaation kokoonpano ja myyntihenkilöiden roolit ja niiden täyttäminen. (Cuevas 2018, 198–206.)

Heinonen ja Strandvik (2015) painottavat, että myyntiä tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta. Asiakkaiden ei enää odoteta sopivan palveluntarjoajan aiempaan liiketoimintamallin logiikkaan vaan tämä tulisi ajatella toisinpäin – palveluntarjoajan on pyrittävä ymmärtämään kokonaisuus asiakkaan kannalta. Painopisteen tulisi olla siinä, miten palveluntarjoajan kyvykkyydet ja resurssit saadaan sovitettua asiakkaan tavoitteisiin. Jatkuvasti tärkeämmäksi asiakaskokemuksen ymmärtämisestä tekee sen, että asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa yhä useampien kosketuspisteiden kautta

monissa eri kanavissa, mikä johtaa entistä monimutkaisempiin asiakasmatkoihin. (Heinonen & Strandvik 2015, 472–482.)

Tieteellisessä kirjallisuudessa on konsensus myyjän kriittisestä roolista arvon luomisessa ja strategisten asiakassuhteiden rakentamisessa (Boyd & Spekman 2004, 10–12; Homburg, Wieseke & Bornemann 2009, 64–65, 77; Lane & Piercy 2004, 659–667). Tutkijat tunnustavat myös, että arvon luominen tapahtuu yhä enemmän vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Vargo & Lusch 2008, 1–2). Samaan aikaan akateemikot eivät ole vielä yhtä mieltä täsmällisestä määrittelystä siitä, miten asiakkaan arvoa luodaan myynnin vuorovaikutuksessa (Blocker ym. 2012, 24).

Koventuva kilpailu johtaa yritykset suosimaan sellaista myyntiorganisaatiota ja kyvykkyyttä, jotka erilaistavat yritystä kilpailukentässä ja luovat lisäarvoa asiakaskunnassa. Tämä uusi myynnin rooli on lisännyt sopeutumiskyvyn ja räätälöinnin kysyntää ja samalla vaatii myynniltä ongelmanratkaisua ja luovuutta. Arvon luomiseksi myyjien on ymmärrettävä asiakkaiden arvojen luomista koskevat odotukset, ja niiden on toimittava asianmukaisesti jo ensimmäisissä myynnin vuorovaikutuksissa arvojen luomisen odotusten täyttämiseksi (Blocker ym. 2012, 24; Dixon & Tanner 2012, 12). Kaski ym. (2017) mukaan asiakastyytyväisyys ensimmäisessä myyntitapaamisessa voi vaikuttaa merkittävästi tulevaisuuden myyntimahdollisuuksiin. Heidän mielestään myynnin kirjallisuudesta puuttuu tietoa ja ymmärrystä asiakkaiden odotuksista tapaamisissa ja miten myyjät voisivat ne täyttää. (Kaski 2017, 46–48).

3.2.3 Myynnin suorituskyvyn muutos ja kehittäminen

Yleisesti tunnustetaan, että ammattimainen myynti ja myynnin johtaminen on muuttumassa nopeasti ja merkittävästi. Viime vuosina muuttuneet markkinat ja yritysten sisäiset paineet ovat yhdessä johtaneet myynnin tehokkuuden parantamiseen useimmilla aloilla. Myyntitoimintoon tehtyjä investointeja on viime aikoina tutkittu ja niiden tuloksena joidenkin myyntimallien toimintakykyä kyseenalaistettiin uusien kanavien ja teknologioiden nousun myötä (Neslin & Shankar 2009, 73–78; Sharma & Sheth 2010, 127–128). Myynnin aktiviteetteja

analysoitiin ja se paljasti perustavanlaatuisen muutoksen siihen ”mitä myyjä tekee”. Moncrief ym. (2005, 14) löysivät tutkimuksessaan 49 myynnin aktiviteettia, joita tarvitaan nykypäivän yritysmyyjältä, joita ei ollut vielä 20 vuotta aiemmin (Moncrief 1986, 310–312). Lisäksi se myynnin tapa, jolla ennen onnistuttiin saamaan menestystä, ei välttämättä ole enää sama nykypäivän myynissä (Evans, McFarland, Dietz & Jaramillo 2012, 89).

Ammatillinen myynti on muuttamassa polarisoituneemmaksi ja toisaalta myynnin tekeminen muuttuu järjestelmällisemmäksi. Tämä lähestymistapa perustuu usein digitaalitekniikkaan ja kolmansiin osapuoliin myyntikustannusten optimoimiseksi (Sharma & Sheth 2010, 123). Toisaalta strategisten asiakkaiden korkeammat laatuvaatimukset pakottavat myyntiorganisaatiot tekemään asiakaskohtaisia investointeja, kohdentamaan resursseja tietyille asiakkaille sekä ottamaan käyttöön uusia yhteistyömenetelmiä (*co-creation*) arvon tuottamiseksi (Töytäri & Rajala 2015, 108).

3.2.4 Myyntistrategian muutostarve

Paesbrugge kumppaneineen (2017, 171–182) on artikkelissaan tunnistanut tekijöitä, jotka vaativat myyntistrategioiden uudelleenarviointia. Ensinnäkin tutkijat ovat havainneet, että yritykset ovat myyntistrategioissaan keskittyneitä liiaksi yrityksen omiin lähtökohtiin. Tämä on johtanut joidenkin myyntistrategioiden, kuten ratkaisumyynnin, epäonnistumiseen (Sharma & Iyer 2011, 725). Esimerkiksi suhdemyyntistrategioiden kannattajat korostavat, miksi markkinointi- ja myyntitoimintojen tulisi keskittyä suhdestrategioihin. Sitä vastoin vain hyvin harvat tutkimukset ovat osoittaneet, miksi ostoyritysten olisi noudatettava näitä strategioita (Sheth & Sharma 1997, 91–93, 99). Tämä suhdemarkkinointiin keskittyminen markkinointitoiminnon näkökulmasta on johtanut epäonnistumisiin. Samalla tavoin useat tutkijat ovat ehdottaneet yrityksiä kehittämään globaaleja ja avainasiakkuusohjelmia suurille ja strategisille asiakkailleen, mutta on osoitettu, että kaikki suuret asiakkaat eivät halua olla globaali tai avainasiakas (Sharma & Pillai 1996, 21–32; Sharma 1997, 29–30).

3.2.5 Hankintatoiminnon aseman muutos

Viime vuosina yritysten väliset markkinat ovat kokeneet merkittäviä muutoksia asiakkaiden ja toimittajien välisessä suhteessa. Edistyneemmät asiakkaat ovat yhä vaikutusvaltaisempia ja pyrkivät löytämään säästöjä ja saamaan enemmän arvoa segmentoimalla toimittajat tai käyttämällä muita hankintastrategioita. Tämä on usein johtanut 40–90 prosentin vähennykseen niiden toimittajaportfoliossa. (Ulaga & Eggert 2006, 119.)

Cuevas (2018, 198) kuvaa tutkimuksessaan hankintatoiminnon muutosta. Hankinnasta on tullut asiakkaan liiketoimintasuunnitelmaan liittyvä strateginen toiminto, jonka tehtävänä on saavuttaa korkeammat voittomarginaalit, parempaa kustannusten hallintaa ja ylivoimaista arvoa omistajilleen (Janda & Seshadri 2001, 294). Ammattimaiset ostopäälliköt käyttävät yhä useammin monimutkaisia hankintamittareita valitessaan toimittajiaan ja pyrkivät samalla sanelemaan ehdot liikesuhteiden aloittamisessa (De Boer, Labro, & Morlacchi 2001, 75; Talluri & Narasimhan 2004, 236). Kaiken kaikkiaan ostajat vaativat enemmän arvoa, eikä pelkästään tuotteesta tai palvelusta, vaan liikesuhteesta ja haluavat käyttöoikeuden toimittajien erikoistuneisiin kyvykkyyksiin heille parhaimmilla mahdollisilla ehdoilla.

Toistuva teema hankintatoimintoon liittyvässä kirjallisuudessa on ostajien lisääntyvä valta ja joka neuvottelee myyntiorganisaatioiden kanssa yhä suuremmista vaatimuksista (Herbst, Voeth & Meister 2011, 970). Toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen muutosta selittävät kaksi tekijää. Ensinnäkin tietojen saatavuus on parantunut ja se on tuonut lisää läpinäkyvyyttä ja parempaa tuotetuntemusta ja tätä muutosta ostajat käyttävät hyväkseen. Markkinoiden kilpailukykyisiä tarjoomia voidaan helposti arvioida ja jopa nykyisten tai aiempien asiakkaiden palautetta on nyt laajemmin saatavilla. Toiseksi ostovoima on yhdistynyt asiakkaiden kesken fuusioiden ja yritysostojen vuoksi. (Cuevas 2018, 198–199.)

Vahvan aseman johdosta asiakkaat vaativat enemmän. Samaan aikaan asiakasorganisaatioiden ylempi johto pyytää hankintatoimintoa lisäämään arvoa ja saavuttamaan korkeammat kustannussäästöt ilman että toimittajalta saatava

toimitus vaarantuu. Uusien ROI-vaatimusten myötä yritykset vaativat toimittajilta yhä kilpailukykyisempää ja helpommin vertailtavaa tarjousta, jotta toimittajan tuottamat lisäarvot asiakkaan liiketoimintaan pystytään arvioimaan (Enz & Lambert 2012, 495). Yrityksen hankinta on kehittymässä strategiseksi toiminnoksi, ja monilla toimialoilla hankintatoimintojen rooli menestyksen saavuttamisessa on yhä laajemmin tunnustettu. (Cuevas 2018, 199.)

3.2.6 Asiakasarvon luonnin muuttuminen ja ostajien odotukset

Samoin asiakasarvon luomisprosessi ja ostajien odotukset ovat muuttuneet. Perinteisesti arvon luominen sisällytettiin ennalta määritettyyn tuotteeseen tai palveluun. Tämä lähestymistapa jätti suurelta osin huomiotta ne arvot, jotka on luotu yhdessä asiakkaan kanssa ja joissa arvo vapautuu palvelun tai tuotteen "käytössä" (Vargo & Lusch 2004, 2). Hyödykkeiden ja tuotteiden rinnalle on syntyvässä uusi arvonluonnin käsite, joka johtuu osaksi palvelullistumisesta ja tietoon perustuvasta taloudesta. Nyt toimittajat ja asiakkaat luovat yhteistyössä arvoa mukauttamalla tuotteiden ja palveluiden tarjontaa hyvin erityisiin asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin (Viio & Grönroos 2014, 1085).

Ostajien ja myyjien odotukset eivät aina kohtaa myyntitilanteissa. Kaski, Hautamäki, Pullins ja Kock (2017) havaitsivat tutkimuksessaan ostajien ja myyjien odotusten eriävän ensitapaamisissaan. Heidän löydösten mukaan ostajat odottavat myyjiltä enemmän liike-elämän ymmärrystä, innovatiivisuutta, tulevaisuuteen suuntautumista, pitkäaikaisia suhteita ja ostajan tilanteeseen reagointia. Eroa odotuksiin syntyi, kun myyjät luulivat tuovansa ostajille lisäarvoa omilla ratkaisuillaan sekä henkilökohtaisilla taidoillaan ja käyttäytymisellään. (Kaski ym. 2017, 46.)

Schulz ja Doerr (2014) havaitsivat tutkimuksessaan mitä laajojen tarjouskilpailujen voittajat tekevät toisin verrattuna niihin, jotka jäivät kakkoseksi. Tutkimuksen löydöksissä ostaja arvosti voittaneen myyjän kykyä tuoda uusia ideoita ja näkemyksiä, yhteistyökykyä, onnistumiseen kannustavaa asennetta, kuuntelutaitoa ja tarpeiden ymmärtämistä. Korpelan (2016) mukaan ostajat painottavat substanssiosaamista kuten asiantuntijuutta, kykyä ymmärtää

asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita, kykyä luoda asiakaskohtaisia ratkaisuja, kykyä luoda arvoa, luotettavuutta ja kykyä rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Sitä vastoin myyjät ja myynnin johto korostavat kommunikointi-, vuorovaikutus- ja myyntiprosessitaitoja. ((Schultz ym. 2014, 9, 15, 18; Korpela 2016, 7.)

3.2.7 Myyntistrategian valinta ostotoiminnon mukaan

Useimmat myyntistrategiat ovat tehokkaita, mutta eivät kaikissa tilanteissa, ja suurin osa niiden puutteista liittyy tiettyihin yritysten välisiin muuttujiin myyntiympäristössä. Paesbrugge kumppaneineen (2017) ehdottaa kahta todennäköistä syytä myyntistrategian toimimattomuuteen. Ensinnäkin, myyntiorganisaation myyntistrategia keskittyy liiaksi vain ostajaorganisaation käyttäjiin eikä ota huomioon ostajayrityksen ostotoimintoa kokonaisuutena. Ostotoiminnon tärkeys on kasvanut viimeisten tutkimusten mukaan. Tutkijat arvioivat, että noin 80 % organisaation kustannuksista kulkee hankintaosaston kautta. Toiseksi, olemassa olevat myyntistrategiat eivät tunnista erilaisia ostotilanteita, jotka voivat johtua ostotoiminnon kehityksen eri vaiheista. (Paesbrugge ym. 2017, 171–172; Ramsay & Croom 2008, 192; Emiliani 2010, 118.)

B2B-myyntiä tekevän yrityksen on ymmärrettävä potentiaalisten ostajiensa hankintatoiminnon kehittymisen vaihe ennen myyntistrategioiden kehittämistä. Tutkimuksessaan Paesbrugge kollegoineen (2017) määrittävät ostoorganisaation hankintatoimelle neljä eri vaihetta: (1) *passiivinen* (fokus: hinta ja palvelutaso), (2) *riippumaton* (kokonaiskustannus), (3) *tukeva* (ratkaisut ja innovaatiot) ja (4) *integroiva* (strategia). *Passiivinen* hankinta reagoi muiden osastojen pyyntöihin; *riippumaton* ostotoiminto ottaa käyttöön uusimmat tekniikat ja käytännöt; *tukihankinta* tukee yrityksen kilpailustrategiaa toteuttamalla käytäntöjä, jotka vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa; *integroiva* ostotoimintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan. (Paesbrugge ym. 2017, 171, 173, 175–181.)

Van Weele (2009, 9–11, 222) kuvaa kirjassaan, miten ostaja-toimittaja-suhde voi muuttua vaiheittain järjestyksessä 1. vaiheesta vaiheeseen 4: (1a)

transaktionaalisesta (tilausten käsittelystä) (1b) kaupalliseen (hinnat) ja siitä (1c) ostotoiminnan koordinointiin (synergiaan) ja edelleen (2) sisäiseen integraatioon (Total Cost of Ownership, TCO) ja (3) ulkoiseen integraatioon (toimitusketju) ja (4) arvoketjuun (strategia).

Bals, Hartmann ja Ritter (2009, 892) korostavat tutkimustuloksissaan, että myyntiyriyten olisi lähestyttävä asiakkaitaan ostotyylin ja ostovaatimuksiin perustuen. Monet tutkijat ovat käsitelleet sitä, miten yritysmarkkinoilla olevat asiakkaat voidaan segmentoida niiden ostoprosessien ja vaatimusten mukaan (Choffray & Lilien 1980, 331; Sudharshan & Winter 1998, 9). Tällainen segmentointi on tehtävä ennen myyntistrategian luontia ja myyntimenetelmien valintaa.

Jos eri asiakkailla on erilaiset ostovaatimukset, miten myyntipäälliköt jakavat resurssejaan optimaalisesti myynnin maksimoimiseksi pitäen kustannukset hallinnassa? Jos esimerkiksi asiakkaan hankinta kohtelee toimittajan myyjiä ei-strategina, niin silloin myyntiyritys kannattaa tarjota ostajalle sen mukaista myynnin palvelua. Ei siis kannata yrittää myydä kokonaisratkaisua sellaiselle asiakkaalle, joka ei sitä kaipaa tai osaa vaatia. Ja ensinnäkin tuollainen korkeampi strategisen tason myyntityö menee tavallaan hukkaan ja toiseksi se on kustannuksiltaan aivan liian kallista. Eli sellaisille asiakkaille, jotka keskittyvät hintoihin (passiivinen ostotoiminnon segmentti), voidaan kohdistaa kustannustehokkaita toimia, kuten kolmansien osapuolten myyjien käyttäminen tai itsepalvelu- ja sähköisen kaupankäynnin tekniikoilla. Näin samalla vapautetaan omat myyjät korkeamman arvon myyntityöhön muille asiakkaille. (Paesbrugge ym. 2017, 181.)

3.3 Henkilökohtaisen myynnin lähestymistavat

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin kirjallisuudessa ja käytännössä suosituimmat ja yleisimmin esitetyt henkilökohtaisen myynnin lähestymistavat. Näitä ovat konsultatiivinen myynti, ratkaisumyynti, arvomyynti, suhdemyynti, avainasiakkuusmyynti ja haastajamynti.

3.3.1 Konsultatiivinen myynti

Yleisesti ottaen konsultatiivisen myynnin tutkimus on vähäistä riippumatta sen suosioista yrityksissä. Konsultti Mack Hanan esitteli konsultointimyyntiin vuonna 1970 ja siitä on tullut suosittu myyntitapa monilla toimialoilla maailmanlaajuisesti. Konsultatiivinen myyjä auttaa asiakkaita saavuttamaan strategiset tavoitteensa käyttämällä myyntiorganisaationsa tuotteita, palveluja ja asiantuntemusta. Keskittyminen asiakkaiden strategisten tavoitteiden saavuttamiseen erottaa sen muista myyntitavoista. Jos asiakkaan strategisia tavoitteita ei ole tiedossa myyntitilanteessa, niin silloin myyntimenetelmä ei ole konsultatiivinen. Lähestymistavassa voi olla elementtejä, jotka sisältävät myös asiakasongelmien ratkaisemisen ja asiakkaiden tarpeiden täyttämisen. Myyjän on oltava asiantuntija ja tunnettava asiakkaan liiketoiminta, kilpailijat ja markkinoiden kehitys. Myyjän rooli on oltava yhteyshenkilö myyntiorganisaatioon. Konsultatiivinen myyntimenetelmä tarjoaa yhteistyöhön perustuvan lähestymistavan ja pitkän aikavälin näkökulman. Se ei kuitenkaan sovellu kaikkiin myyntitilanteisiin, mikä johtuu asiakkaiden erilaisista intresseistä. (Hanan 2004, 1–3, 23–24; Ingram ym. 2015, 25, 31.)

Rackhamin ym. (1999, 128–130) mukaan konsultatiiviset myyjät voivat lisätä arvoa asiakkaalle kolmella tavalla: (1) he voivat auttaa asiakkaitaan ymmärtämään ongelmansa ja mahdollisuutensa uudella tai eri tavalla, (2) he voivat näyttää asiakkaille uusia tai parempia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja (3) he voivat toimia asiakkaidensa puolestapuhujana toimittajan yrityksessä. Edellä mainituilla tavoilla luotu arvo muodostuu ainoastaan konsultatiivisesta myynnistä eikä tuotteen ylivoimaisuudesta tai hyvin järjestetyistä markkinointitoimista. Rackham ja DeVincintis toteavat myös, että mitä monimutkaisempi tuote tai palvelu on, sitä enemmän on mahdollista luoda lisäarvoa konsultatiivisella myynnillä. Auttaakseen asiakasta pääsemään tulostavoitteisiinsa, konsultatiivinen myyjä tulee tietää, ymmärtää ja täyttää kaikki asiakkaan tarpeet ja tarjota tarpeisiin perustuvia ratkaisuja (Westbrook & Peterson 1998, 51). Konsultatiivisessa myyntikontekstissa myyjän asiantuntijuus ja luottamus luo uskottavuutta asiakkaiden ja ostajien keskuudessa, mikä

mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamisen (Liu & Leach 2001, 147).

Pelham (2002) artikkelin mukaan konsultoivan myynnin osaamisen kehittämisen koulutuksella ja siihen kytkettyjen myynnin kannustimilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus yrityksen pitkän aikavälin kasvuun. Toimialoilla, joissa suhdeostaminen on olennaista, konsultointiin tähtäävissä myyntiohjelmissa tulisi korostaa sellaisten taitojen kehittämistä, kuten asiakkaiden tuntemus, kyselytaito, kuunteleminen, ongelman diagnosointi, ongelmanratkaisu ja suhteiden rakentaminen. Näin ollen tutkimuksessa ehdotetaan, että konsultointiin suuntautuneita myyjiä tulisi mitata ja arvioida niiden kyvyn mukaan ratkaista asiakkaiden ongelmia, vähentää asiakkaiden kustannuksia, lisätä asiakkaan tulovirran osuutta, parantaa asiakastyytyvääsiä ja asiakkaiden pysyvyyttä (retention). (Pelman 2002, 97–106.)

3.3.2 Ratkaisumyynti

Ratkaisut ja ratkaisumyynti ovat tulleet ajankohtaisiksi tämän vuosituhannen alusta lähtien. Integroitujen ratkaisujen kysyntä on kasvanut merkittävästi, koska suuryritykset ovat ulkoistaneet järjestelmien integrointia ja operatiivista toimintaa. Tämän lisäksi palvelut tarjoavat valmistaville yrityksille vakaat tulovirrat ja niissä on houkuttelevat voittomarginaalit. Asiakkaiden muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi valmistajat tarjoavat innovatiivisia teknologioiden, tuotteiden ja palvelujen yhdistelmiä (Davies, Brady & Hobday 2006, 39). Markkinoinnissa uuden palveludominoivan liiketoimintalogiikan (Vargo & Lusch 2004, 1, 15) mukaan aineellisten hyödykkeiden vaihdosta ollaan siirtymässä aineettomien hyödykkeiden, erikoisosaamisen, tietämyksen ja prosessien vaihtoon. Integroitujen ratkaisujen myynnin onnistuminen vaatii uusia organisaatorakenteita, kyvykkyyksiä ja osaamisia, myynnin lähestymistapoja, hinnoittelumalleja ja ottamalla koko organisaatio mukaan ratkaisujen tuottamiseen ja toimittamiseen, jotta asiakkaalle tuotava arvo saavutetaan (Krishnamurthy 2003, 7, 11–13).

Ratkaisuja on määritelty monin tavoin, eikä ratkaisujen käsitteestä ole yhteistä ymmärrystä. Eades (2004, 4) määrittelee sen yhteisesti, sekä asiakkaan että toimittajan toimesta, hyväksytyksi ja jaetuksi vastaukseksi asiakkaan tunnistettuun ongelmaan, joka tuo joitakin mitattavissa olevia parannuksia. Evanschitzky, Wagenheim ja Woisetschläger (2011) huomauttavat määritelmässään, että räätälöidyt ehdotukset monimutkaisiin asiakasongelmiin suunnitellaan interaktiivisesti ja ne voivat olla tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, joiden ansiosta kokonaisuuden arvo on suurempi kuin osiensa summa (Evanschitzky 2011, 657). Storbacka (2011, 699) on määritellyt "integroidut ratkaisut" prosesseiksi, joiden aikana ratkaisun tarjoaja integroi tuotteet, palvelut ja osaamisen ainutlaatuisiksi yhdistelmiksi, jotka ratkaisevat strategisesti tärkeitä asiakaskohtaisia ongelmia ja joista toimittaja saa korvauksen sen mukaisesti kuinka paljon asiakas saa arvoa ratkaisun ollessa käytössä.

Ratkaisumyynti on prosessi, joka käsittää asiakkaiden vaatimusten määrittämisen, tuotteiden ja palvelujen räätälöinnin ja integroinnin sekä niiden käyttöönoton ja sen jälkeisen asiakastuen (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007, 1; Evanschitzky, Wangenheim & Woisetschläger 2011, 657). Ratkaisumyynti on itse asiassa samanlainen myynnin lähestymistapa kuin konsultatiivinen myynti, vaikka se korostaa tuotteiden ja palvelujen integroitumista sekä myynnin jälkeistä tukea. Myyjien rooli muuttuu, kun he siirtyvät käyttämään ratkaisumyynnin myyntitapaa: 1) myyjät ovat vastuussa sekä tilausten tekemisestä että niiden toimittamisesta, (2) hankinta-asiantuntijoiden sijaan myyjät ovat enemmän suhdekeskeisiä ja (3) myyjän uusi rooli on samanlainen kuin managerin rooli sen sijaan, että se olisi vakuuttava myyjä (Sharma, Iyer & Evanschitzky 2008, 305). Ratkaisumyynnin osaaminen vaatii myyjältä konsultatiivisen ja arvonmyynnin taitoja (Storbacka 2011, 708).

3.3.3 Arvomyynti

Arvon luominen on ollut yksi tutkijoiden tärkeimmistä markkinoinnin tutkimusaiheista viime vuosikymmenen lopulta lähtien. Sullivan, Peterson ja Krishnan (2012) tunnistivat neljä tärkeintä suuntausta arvon luomisen

tutkimuksessa: (1) arvon luonti yrityksen osaamisena, (2) arvonluonti myyjien harjoittamana suhdetoimintana, (3) arvon luominen havainnoijan näkökulmasta ja (4) arvo yhteistyön rakenteena. He määrittelevät yrityksen arvonluonnin osaamisen seuraavasti: ”yrityksen kyky ymmärtää ja muuntaa asiakkaiden tarpeet ylivoimaisiksi ratkaisuksi asiakkaille”. Tämä kuvastaa hyvin sitä, kuinka tärkeää on ymmärtää asiakkaiden liiketoimintatarpeita ja kehittää tuotepalvelujen asiantuntemusta. (Sullivan ym. 2012, 166–170.)

Grönroosin (2007) mukaan ”Asiakkaat kokevat arvoa jokapäiväisessä toiminnassaan ja prosesseissaan ja kun ovat vuorovaikutuksessa tavarantoimittajien tai palveluntarjoajien kanssa tai silloin, kun he kuluttavat tai käyttävät palveluja, tavaroita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, suorittavat palautusta ja muita jatkuvien suhteiden elementtejä”. Perinteisesti taloustieteen vaihtoarvo tarkoittaa, että asiakkaalle toimitettavat tuotteet ja palvelut sisältävät arvon. Grönroos väittää, että arvoa ei ole kuin vasta sitten kun asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua, eli arvo syntyy asiakkaan prosessissa. Tätä lähestymistapaa kutsutaan ”käyttöarvoksi” (value-in-use), ja myyjän rooli on tukea asiakkaan arvon luomista. Grönroos 2007, 155–157). Vargo ja Lusch (2004, 3) toteavat, että yritys voi tarjota vain arvolupauksia, kun taas asiakas määrittää arvon ja osallistuu arvonmuodostukseen yhteistuotantoon perustuvan ”käyttöarvon” käsitteen kautta. Suhteessa olevaa arvoa voidaan myös heikentää arvon tuhoajien, kuten epäystävällisten tai ammattitaidottomien myyjien, myöhäisten toimitusten tai huonosti käsiteltyjen valitusten kautta (Grönroos 2007, 157).

Ulagan (2003) mukaan suhdearvon (relationship value) empiirinen tutkimus B2B-markkinoilla erityisesti asiakkaiden näkökulmasta on ollut hyvin rajallinen. Asiakaslähtöinen suhteellinen arvo liittyy asiakkaan kokonaisarviointiin ostajan ja myyjän välisistä hyödyistä ja uhrauksista. Asiakkaiden ostopäälliköiden syvähaastatteluissa voitiin tunnistaa kahdeksan arvoajuria valmistajan ja toimittajan välisessä suhteessa. Tutkimustulokset osoittavat, miten asiakkaat todella näkevät arvon ja kuinka arvoajurien avulla asiakkaat pystyvät arvioimaan toimittajien kyvykkyyttä luoda arvoa suhteessa. (Ulaga 2003, 677–678, 681–682, 684, 688.)

Terho, Haas, Eggert ja Ulaga (2012) määrittivät arvoon perustuvan myynnin kolme ulottuvuutta seuraavasti: (1) asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, (2) arvolupauksen luominen ja (3) asiakasarvon viestiminen. He päättelivät, että arvopohjainen myyntikonsepti on yhteneväinen Grönroosin (2007) ja Vargon ja Luschin (2004) logiikan kanssa, missä arvo luodaan yhteistyönä asiakkaan kanssa. Terho ym. (2012) korostavat, että arvopohjainen myynti on ainutlaatuinen käsite, joka poikkeaa muista olemassa olevista myyntitavoista. (Terho ym. 2012, 174.)

Arvomyyntiä on tutkittu runsaasti (Terho ym. 2012, 174–184; Töytäri ym. 2015, 101) ja tutkimukset ovat selventäneet arvomyynnin vaihteita, joita yritykset tulee noudattaa. Lee, Yoo ja Kim (2016) määrittelevät arvomyynnin myyntistrategiana, jossa tarkoituksena on myydä omistuskustannukset (Total Cost of Ownership, TCO) hankintahinnan sijaan. Tämä käsite on entistä oleellisempi silloin, kun yritykset lisäävät tarjontaansa ja myyntitapaansa lisäpalveluilla (palvelullistuminen), joilla pyritään vähentämään asiakkaiden omistuskustannuksia. (Lee ym. 2016, 43.) Arvomyyntiin liittyy haasteita palveluiden toteuttamiseen, koska asiakkaiden on usein vaikea määrittää niiden arvoa ja kustannuksia (Ulaga 2003, 174). Arvomyynti on vaikeaa myyjäyrityksille, koska arvon hinnoittelu on vaikea kommunikoida ja toteuttaa (Hinterhuber 2008, 41).

Kaikki edellä mainitut myynnin henkilökohtaiset lähestymistavat, kuten asiakaslähtöinen myynti, mukautuva myynti, transaktionaalinen myynti, ongelmanratkaisumyynti, konsultatiivinen myynti, ratkaisumyynti- ja arvopohjainen myynti, sisältävät kaikki arvon luomiseen liittyvän näkökulman ja täydentävät niitä, joskin jää vielä avoimeksi missä suhteessa (Terho ym. 2012, 183–184).

3.3.4 Suhdemyynti

Suhdemyynti saavutti kasvavaa suosiota akateemisen tutkimuksen parissa 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla (Arli, Bauer & Palmatier 2018, 169). Suhdemyynti on monivaiheinen prosessi, jossa personointia ja empatiaa pidetään tärkeimpinä

tekijöinä uusien asiakkaiden tunnistamisessa, niiden kehittämisessä asiakkaiksi ja pitämällä heidät tyytyväisinä (Jolson 1997, 75). Crosby, Evansin ja Cowlesin (1990) tutkimuksen mukaan myyntimahdollisuudet riippuvat suhteiden laadusta eli luottamuksesta ja tyytyväisyydestä, kun taas kyky muuntaa nämä mahdollisuudet myyntiin riippuu enemmän luonteenpiirteiden samankaltaisuudesta ja asiantuntemuksesta. Suhdemyynnissä yhteistyö, molemminpuolinen avoimuus ja intensiivinen jälkiseuranta tuottavat yleensä vahvan ostaja-myyjä välisen suhteen. (Crosby ym. 1990, 68).

Palmaerin, Dantin, Grewalin ja Evansin (2006) tutkimuksen mukaan suhdemarkkinointi ja suhteisiin panostaminen on kannattavaa ja tehokkaampaa kahdessa tilanteessa. Ensinnäkin silloin, kun suhde on erityisen kriittinen asiakkaalle kannalta (toimittajan tarjooma on avainasemassa). Toiseksi silloin, kun ostaja-myyjä suhde on rakentunut enemmän yksilötasolla kuin vain yritysten välille. (Palmaer ym. 2006, 151.) Suhdemyynnin tutkimuksissa on havaittu suhdemyynnin positiivisista vaikutuksista asiakastyytyväisyyteen, mikä puolestaan lisää asiakkaiden sitoutumista (Grönroos 2011, 242).

Tutkimuksissa on myös noussut kriittisyyttä suhdemyyntiin liittyen. Eräässä tutkimuksessa on havaittu, että kaikki yritykset eivät etsi suhteita (Fournier, Dobscha, & Mick 1998, 43). Lojaalisuutta tarkasteleva tutkimus tunnistaa vain vähäisen tai jopa negatiivisen korrelaation suhteen pituuden ja tulosten välillä (Lusch & Brown 1996, 19).

3.3.5 Avainasiakkuusmyynti

Avainasiakkuusohjelmat ovat lisääntyneet ja myynnin asiantuntijat suosittelevat avainasiakkuuksien hallintamallia kaikille merkittävälle tai tärkeille asiakkaille (Workman, Homburg & Jensen 2003). Workman kumppaneineen (2003) määrittelee avainasiakkuushallinnan "lisätoimintojen tehokkuutena ja erityisen työntekijän nimeäminen organisaation tärkeimmille asiakkaille". He havaitsivat tutkimuksessaan, että avainasiakkuustoiminnon (eng. Key Account Management, KAM) tehokkuuteen vaikuttivat eri tavalla pehmeät tekijät ja formaalit tekijät. Pehmeistä tekijöistä ylemmän johdon osallistuminen ja

henkilökunnan tiimi-henki vaikuttivat positiivisesti toiminnon tehokkuuteen kun taas formaalien tekijöiden (markkinoinnin ja myynnin resurssien käyttömahdollisuus, proaktiivisuus ja aktiivisuuden intensiteetti) haittapuolena olivat lisääntynyt byrokraattisuus ja joustamattomuus, jotka osaltaan vaikuttavat negatiivisesti kykyyn palvella erityyppisiä avainasiakkaita. (Workman ym. 2003, 3–16.)

Tutkijat ovat nostaneet kysymyksiä avainasiakasmyyntiin liittyen. Sharma ja Pillai (1996, 29–30) ja Pardo (1997, 20) ovat huomanneet, että kaikki asiakkaat eivät halua kohdeltavan avainasiakkaana. Napolitano (1997, 8) osoittaa, että enemmistö tutkimuksen kyselyyn osallistuneista vastaajista piti avainasiakkuutta huonona vaihtoehtona. Dishman & Nitse (1998, 8) havaitsevat vain vähän eroja avainasiakkuuksien ja muiden asiakkuuksien välillä.

3.3.6 Haastajamyynä

Haastajamyynä (Challenger sale) on Dixonin ja Adamsonin (2011) kehittämä lähestymistapa, jossa myyjä ottaa strategisen opettajan roolin, tarjoamalla tuleville asiakkaille uusia näkemyksiä liiketoiminnan kehittämiseksi. Haastajamyynäjän tulee ymmärtää syvästi asiakkaan liiketoimintaa ja käytettävä tätä ymmärrystä asiakkaan strategisen kehittämisen ohjaamiseksi. Ollakseen vaikuttava vuorovaikutuksessaan haastajamyynän lähestymistapa ohjaa myynäjän ottamaan ohjaket tunnistukseen ostajan tarpeet tai parannusmahdollisuudet sen sijaan, että saisivat ne selville kyselemällä ostajalta. Tämä myyntityyli edellyttää, että myynjät tulevat asiakkaidensa ja toimialojen asiantuntijoiksi ja että he pystyvät provosoimaan ja hallitsemaan jännitteitä suhteissa. Haastajamyynämallin kehittäjien mielestä perinteisemmät myynän muodot ovat suhteellisen tehottomia, koska ne keskittyvät tarpeiden kartoittamiseen ja suhteiden rakentamiseen. Tarkemmin sanoen he ehdottavat, että haastajamyynän lähestymistapaa noudattavat myynjät suoriutuvat paremmin kuin muita perinteisempiä lähestymistapoja noudattavat myynjät. (Dixon & Adamson 2011, 5–6, 20–21, 35–42, 44, 104; Adamson, Dixon & Toman 2012, 60–68.)

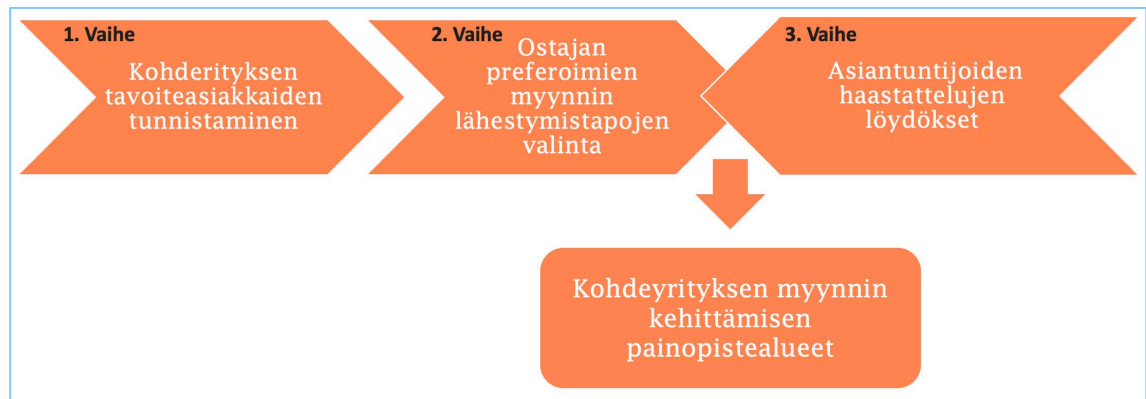
Dixon ja Adamsonin (2011) tutkimus sijoitti myyjät viiteen kategoriaan: (1) Hard Worker, (2) Challenger, (3) Relationship Builder, (4) Lone Wolf ja (5) Reactive Problem Solver. Hard Worker on sitkeä, motivoitunut ja halukas menemään ylimääräisen mailin ja kiinnostuu kriittisestä palautteesta. Challengerilla on erilainen näkemys maailmasta, hän tuntee asiakkaan liiketoiminnan, nauttii väittelystä ja on mukavuusalueellaan, kun saa vähän 'töniä' asiakasta ja luoda jännitteitä. Relationship Builder tulee toimeen kaikkien kanssa, antaa mielellään aikaansa auttaessaan muita ja luo vahvoja tukijoita asiakasorganisaatioissa. Lone Wolf on itsevarma, itsenäinen ja itseohjautuva. Problem Solver on yksityiskohtaisesti suuntautunut, keskittynyt ongelmien ratkaisuun, reagoi sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Yli 6000 myyjän tutkimuksessaan tutkijat päätyivät tulokseen, että Challengerit on parhaiten menestyviä ja Relationship Builderit ovat alhaisimmin suoriutuvia. (Dixon & Adamson 2011, 17–22.)

4 B2B-MYYNNIN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEALUEET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, että millainen myyntistrategia tukee Goforen kasvua ja tarkoituksena oli kehittää Goforen kasvua tukevan myyntistrategian osaamisalueet kehittämisen pohjalle. Tätä tarkoitusta varten kerättiin tietoa kohdeyrityksen myyntikyvykkyyden nykytilasta sekä tavoitetilasta. Nykytilan tunnistamiseksi kerättiin aineistoa asiantuntijoiden haastattelujen avulla. Myynnin ja markkinoinnin sekä tieteellisen tutkimuksen kirjallisuudesta saatiin kohdeyrityksen myynnille tavoitetila, joka parhaiten palvelee yrityksen ostajaorganisaatioita. Kehittämistyön kohteiksi löydettiin positiivisesti vaikuttavimmat painopisteet yhdistämällä lähtötila tavoitetilaan. Tärkeimpien kehitysalueiden valintaan vaikuttaa moni asia: kohdeyrityksen visio, strategiset valinnat, missio ja arvot. Vision mukaisesti yritys haluaa olla yhä vaikuttavampi tekijä toimialallaan. Arvot nostavat sekä henkilökunnan tyytyväisyyden ja asiakkaiden onnistumisen tekemisen keskiöön. Strategiset kehityshankkeet korostavat ihmiskeskeisen yrityksen ja kulttuurin kehittämisen tärkeyttä, dataohjautuvuutta, yrityksen tärkeimpien kyvykkyyksien kehittämistä seuraaville vuosille samalla kun tavoitellaan kannattavaa ja kansainvälistä kasvua. Näistä elementeistä luotiin kohdeyrityksen kasvua tukeva myyntistrategia ja sen kehittämisen painopistealueet ja tätä kehittämisen prosessia kuvataan tarkemmin seuraavassa.

4.1 Kehittämisen prosessi

Työ suoritettiin 3-vaiheisen prosessin mukaisesti (kuva 2). Ensiksi tunnistettiin kohdeyrityksen tavoiteasiakkaat. Tämän jälkeen pystyttiin löytämään valitun tavoiteasiakassegmentin osto-organisaatioiden preferoimat myynnin lähestymistavat. Lopuksi valittujen myynnin lähestymistapojen valinnan jälkeen yhdistettiin asiantuntijoiden haastattelujen löydökset aiemmin tehtyihin valintoihin. Yhdistämisen tuloksena saatiin myynnin kehittämisen painopistealueet.



Kuva 2 Goforen myynnin kehittämisen painopistealueiden 3-vaiheinen valintaprosessi

Seuraavassa kuvataan aineistonkeruuta ja työn etenemistä tarkemmin.

4.2 Aineistonkeruu

Työn aineistonkeruu suoritettiin käyttämällä asiantuntijoiden syvähaastattelua, jonka aikana voitiin syventyä vapailla lisäkysymyksillä tiettyihin teemoihin vastausten perusteella. Haastatteluihin valittiin yrityksen 6 asiantuntijaa ja haastateltavien valinnassa käytettiin kriteerejä, joilla ne kattaisivat koko yrityksen asiantuntijoiden kirjoa mahdollisimman hyvin. Valinnassa työntekijät edustivat tasaisesti kohdeyrityksen asiantuntijan työrooleja. Haastattelut suoritettiin vuoden 2019 helmikuun aikana ja asiantuntijoiden profiilit löytyvät taulukosta 1.

#	Pvm	Haastattelun tapa	Kesto	Rooli	Paikkakunta
1 (AV)	22.2.2019	Tapaaminen	36 min	Service/Solution Architect	Tampere
2 (JT)	25.2.2019	Tapaaminen	51 min	Management consultant	Helsinki
3 (JP)	25.2.2019	Skype	42 min	Software developer	Helsinki
4 (MM)	25.2.2019	Skype	101 min	Service/Solution Architect	Helsinki
5 (AS)	27.2.2019	Tapaaminen	87 min	Management consultant	Tampere
6 (OK)	28.2.2019	Tapaaminen	59 min	Service Designer	Tampere

Taulukko 1 Haastateltujen asiantuntijoiden profiilit

Haastatteluissa käytetyt kysymykset ja teemat löytyvät työn liitteessä 2.

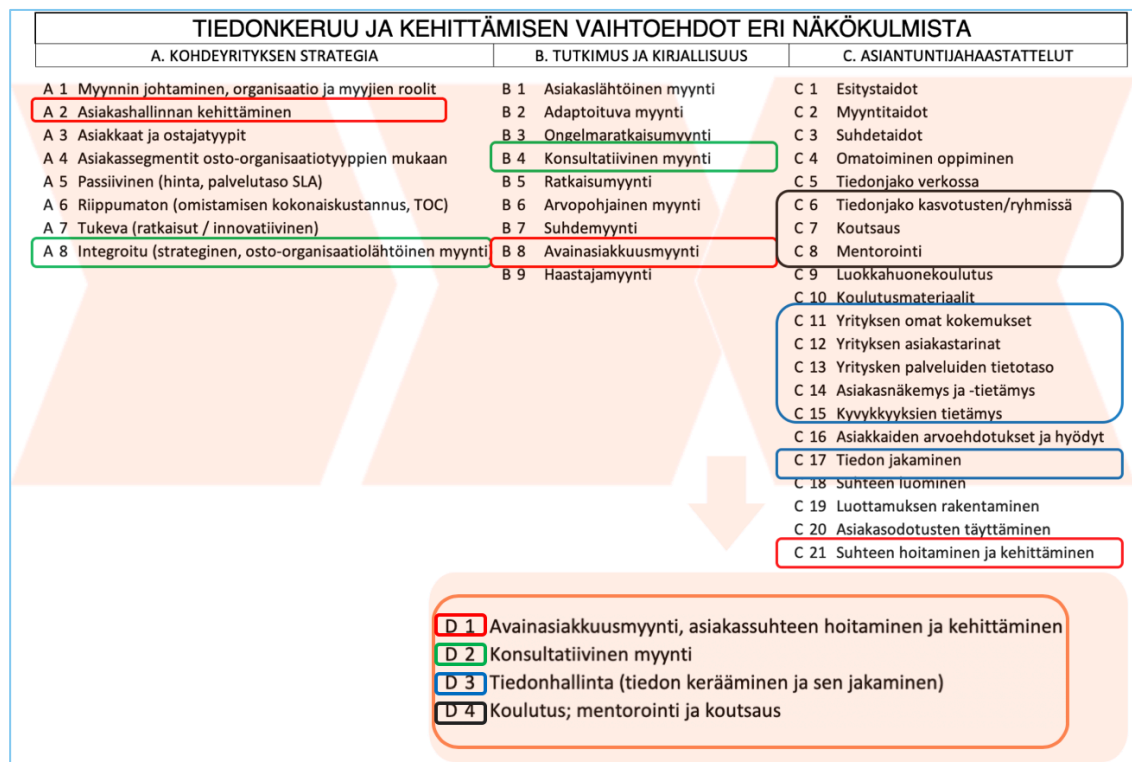
4.3 Työn tulokset ja kehittämisen painopistealueet

On tärkeää löytää niukoista resursseista ne kaikkein vaikutukselliset tekijät myynnin kehittämiseksi. Myyntiin vaikuttaa monet tekijät, jotka kaikki voivat olla tärkeitä, mutta eivät kaikki tekijät ole sitä samassa tilanteessa. Myyntitilanne voi muuttua asiakaslähtöisesti eli asiakasorganisaatioiden segmentoinnin ja siten myyntistrategian valinnan myötä. Maturiteetiltaan eri asiakkaan ostoorganisaatiot arvostavat erilaisia myyjäyrityksen ominaisuuksia ja yrityksen tavoitteisiin voidaan päästä eri myynnin lähestymistapoja toteuttamalla.

Suositukseni yrityksen myyntistrategian kehittämiseksi valikoitui seuraavat neljä painopistealuetta:

1. Avainasiakkuusmyynti, asiakassuhteen hoitaminen ja kehittäminen
2. Konsultatiivinen myynti
3. Tiedonhallinta (tiedon kerääminen ja sen jakaminen)
4. Koulutus; mentorointi ja koutsaus

Kuvassa 3 on kuvattuna valitut kasvua tukevan myyntistrategian kehittämisen painopistealueet, valintaprosessin eri vaiheiden tiedonkeruun lähteet ja kehittämisen vaihtoehdot.



Kuva 3 Kasvua tukevan myyntistrategian kehittämisen painopistealueet

Seuraavassa kuvataan prosessissa tehdyt valinnat ja perustellaan ne viitaten sekä kohdeyrityksen tavoitteisiin, sen liiketoimintaympäristön ominaispiirteisiin, tieteelliseen tutkimukseen ja kirjallisuuteen sekä asiantuntijoiden haastatteluissa tehtyihin löydöksiin.

4.3.1 Kohdeyrityksen tavoiteasiakkaiden tunnistaminen

Yrityksen strateginen tavoite, liiketoimintaympäristö ja kilpailukentän ominaispiirteet luovat suuntaa myynnin strategialle ja sen kehittämiselle. Tieteellinen tutkimus ja kirjallisuus tuovat vaihtoehtoja ja näkökulmia, joista voidaan valita tilanteeseen sopivimmat kehittämisen avuksi. Kohdeyrityksen strategian mukaisten tavoiteasiakkaiden kehittämiskohteiksi valikoitui työssäni kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat asiakashallinnan kehittäminen sekä strateginen osto-organisaatiolähtöinen myynti.

Asiakashallinnan kehittäminen

Kohdeyrityksen vuosittaisesta liikevaihdosta huomattava osuus (>80%) syntyy nykyisistä asiakkuuksista (Gofore, 2018b). Ja kun samaan aikaan asiakkuuksien

lukumäärä pysyy vähäisenä, tulee yrityksen panostaa asiakkuuksien hallintaan. Paesbrugghen tutkimus (2017, 181) suosittelee ohjaamaan kallista myyntityötä pois transaktionaalisesta myynnistä kohti strategiseen myyntityöhön, jossa asiakkaat arvostavat myynnin strategista asiakasymmärrystä. Toisaalta kun kohdeyrityksen ominaispiirteet ja tavoitteet, kuten matalahierarkkisuus, liiketoiminnan kasvu ja kannattavuus sekä kansainvälistyminen, tuovat haasteita toiminnan ja myynnin skaalautumiseen on koko henkilökunnan valjastaminen mukaan asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen yksi kriittinen ja kustannustehokas ratkaisu.

Asiantuntijoiden haastatteluista löydettiin tietoa niistä keinoista, joiden avulla asiakkaan auttamista haluttaisiin kehittää. Näitä olivat tiedon löytämistä helpottavat asiat, kuten koko organisaation kokemusten kerääminen ja sen tiedon löytäminen erilaisten menetelmien, käytäntöjen ja kanavien avulla. Haastatteluissa nousi toistuvasti ajatuksia asiakastiedon ja asiakkaan auttamisen kehittämisen tarpeista ja keinoista, kuten eräskin asiantuntija kommentoi:

[...] asiakkuuden hallintaan pitäisi panostaa yhä enemmän kuten asiakastiedon ja myyntimateriaalin ja -tiedon keräämiseen ja älykkääseen jakamiseen, esimerkiksi jonkinlaisen tiedonjakoalustan muodossa. Nykyisin tietoa ei löydä helposti, tietoa ei jaeta muiden hyödynnettäväksi ja tieto on siiloissa. [...] (AS, Management consultant)

Haastatteluissa tuotiin esille myös myynnin tutkimuksesta ja kirjallisuudesta tärkeitä havaintoja keskusteluun. Näitä olivat ostajayrityksen arvostukset toimittajan myyntiorganisaation ja erityisesti myyjän arvonluontiin liittyviä asioita, kuten mm. mitä asioita ostaja arvostaa ja odottaa myyjältä myynti- ja ostoprosessin eri vaiheissa ja vuorovaikutustilanteissa. Havaintona keskusteluista löytyi, että asiantuntijoiden ymmärrys asiakkaalle arvoa tuottavista asioista on hyvällä tasolla ja siksi sen ymmärryksen kasvattaminen ei noussut valittavien kehityspainopistealueiden joukkoon. Tätä vastoin löydettiin tarvetta kerätä ja jakaa asiakastietoa systemaattisemmin.

Viimeisimpien tutkimustulosten mukaan myynti on muuttunut tiedonvälittämiseksi (knowledge brokering), joten myyjän tiedonsaanti on erittäin tärkeä tekijä työssä suoriutumisen (Verbeke ym. 2011, 407–410). Tämä koskettaa myyjän lisäksi myös koko organisaatiota, kuten Arnet ja Badrinaryanan (2005, 329) tutkimuksen

mukaan tiedonhallinnan osaaminen on yksi organisaation tärkeimpiä kyvykkyyksiä ja erityisesti asiakassuhteiden hallinnassa.

Näiden yllä mainittujen havaintojen ja löydösten perusteella kohdeyrityksen kehittämisen painopistealueeksi valikoitui asiakashallinnan kehittäminen ja tätä tukevaksi kokonaisuudeksi tiedonhallinta.

Strateginen osto-organisaatiolähtöinen myynti

Tietointensiivisen palvelun myyminen ja toimittaminen on kompleksista. Goforella on ollut viime vuosina asiakkaita vuositasolla keskimäärin noin 200–300, joten vuoden 2018 toteutuneeseen liikevaihtoon (50,5 M€) suhteutettuna saadaan keskimääräisen asiakkuuden suuruudeksi n. 200 tuhatta euroa (Gofore, 2018a). Viisi suurinta asiakasta tuo n. 44% yrityksen liikevaihdosta (Gofore, 2018b). Yritys ei ole tuoteliiketoiminnassa eikä voluumibisneksessä (Inderes, 2019). Tällöin ihanneasiakkaita ovat suuret globaalit asiakkuudet, joiden kanssa pystytään synnyttämään strateginen kumppanuus. Ostajalähtöistä myyntiä käsiteltiin kappaleessa 3.2.7, jossa kuvattiin kuinka asiakkaat tulisi segmentoida ostotyylin ja ostovaatimuksiin perustuen (Bals, Hartmann & Ritter 2009, 82). Paesbrugge ym. (2017, 181) tutkimustuloksissaan suosittelee kohdentamaan strategisen ostotoiminnon asiakkaille lisäarvoa tuottavia myyntitoimia. Myös Kaski ym. (2017) ja Schultz ym. (2014) tutkimuksissaan päätyvät tulokseen, että asiakkaat odottavat myyjiltä laajaa ymmärrystä asiakkaan strategisesta tilanteesta ja sen avulla pystyvät tuomaan arvoa asiakkailleen. Paesbrugghen ym. (2017, 171) tutkimuksen mukaan strategista partneruutta etsivien asiakkaiden ostotoimintastrategia on täysin integroitu yrityksen strategiaan. Myös asiantuntijoiden haastatteluissa nousi asiakkuuksien strategiseen partneruuteen liittyvän myynnin tärkeys, kuten eräässä haastattelussa:

[...] mun mielestäni privapuoella ainakin (industry ja business), se asia mitä me ollaan myymässä asiakkaille on strateginen partneruus, joka tarkoittaa sitä että me ymmärretään asiakkaan strategia ja me pystytään siitä strategiasta ottaa kiinni ja toteuttaa se käytännön ratkaisu sillä tavalla että asiakas näkee uusia ratkaisuja ja toimintamalleja jossa yhdistyy ihminen, toiminta, tekniikka ja liiketoimintansa tulokset samassa. Tämä on se, että pitää päästä nopeasti tekemään asioita, ja sitä strategista partneruutta [...] (JT, Management consultant)

Cuevasin (2018, 204) tutkimuksen mukaan tulevaisuuden myynnin roolin kompetenssivaatimukset ovat muuttuneet laaja-alaisiksi, jossa asiantuntijamyyjä tarvitsee erityisesti asiakasnäkemyksiä palvellakseen asiakasta. Asiakasnäkemysten tärkeyttä korostavat myös Kaski ym. (2017, 46) sekä Schulz ja Doerr (2014, 8–9, 13, 15, 18, 174), joiden mukaan myyjän tulee ymmärtää asiakkaan strategiaa ja liiketoimintaa, jotta kykenee innovoida uusia ideoita ja näkemyksiä asiakkaan auttamiseksi ja arvon lisäämiseksi. Näiden tutkimustulosten pohjalta havaittiin asiantuntijoiden aineistosta ja löydöksistä tarvetta kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämiseen.

Asiantuntijoiden haastattelujen perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että työntekijät ovat pääosin tietoisia asiakkaalle arvoa tuottavista asioista ja ovat kiinnostuneet oppimaan myynnistä lisää yleisesti, sekä erityisesti sellaisista tiedoista ja taidoista, joiden avulla he kykenevät auttamaan asiakasta paremmin. Suurin yksittäinen haastatteluissa ilmentyvä tarve oli ymmärtää paremmin Goforen onnistuneita projekteja ja referenssejä, joiden kautta osaisi tarjota asiakkaalleen ratkaisumalleja ja lisäarvoa heidän ongelmilleen. Eräs asiantuntija esitteli haastattelussaan seuraavasti:

[...] olen melko uusi työntekijä Goforella enkä ehkä osaa etsiä tietoa oikeista paikoista. Kaipaisin tietoa mitä kaikkia projekteja olemme tehneet asiakkaillemme, mitä teknologeja käytetty tai mihin tarpeeseen meitä on sinne pyydetty auttamaan. Tällaiseen kaipaisin itse keinoja löytää tietoa, jotta voisin näitä keissireferenssejä hyödyntää omassa asiakkuudessani [...] (MM, Service/solution architect)

Asiantuntijoiden mukaan onnistuneiden projektien ja referenssien oppimiseksi on tarjottava monia kanavia ja keinoja osaamisen kehittämisen tueksi. Kaikkein suosituimmiksi kanaviksi mainittiin *'koutsaus tai kahdenkeskiset tapaamiset'* ja *'tiedon jakaminen paikallisissa ryhmissä'*. Vähiten oppimista halutaan virtuaalisten tiedon jakamisen kautta, kuten online palveluissa, kuten esim. skype.

Edellä kuvattujen tieteellisten tutkimusten ja haastattelulöydösten perusteella kohdeyrityksen toiseksi kohdeasiakkaan valinnassa päädyttiin Paesbrugghen määrittämä täysin integroitu eli strategista kumppanuutta etsivä asiakas ja tätä

tukemaan valittiin yhdeksi kehittämisen painopistealueeksi ”*Koulutus; mentorointi ja koutsaus*”.

4.3.2 Ostajan preferoimat myynnin lähestymistavat

Valintaprosessin toisessa vaiheessa tunnistettiin kohdeyritykselle sopivimmat henkilökohtaisen myynnin lähestymistavat, jotka palvelevat yrityksen tavoitteita ja tuottavat valituille asiakkaille suurinta mahdollista arvoa. Valinnassa prosessoitiin edellisen vaiheen valintoja ja analysoitiin ne vasten myynnin lähestymistapojen lainalaisuuksia. Valinnassa päädyttiin *avainasiakkuusmyyntiin ja konsultatiiviseen myyntitapaan*.

Avainasiakkuusmyynti

Asiakashallinnan kehittämisen myyntitavaksi valikoitui *avainasiakkuusmyynti*. Valintaa tukevia asioita ovat myyntitavan tutkimustulosten (Workman ym. 2003) positiivisia vaikutuksia tuovat ’tiimi-henkiys’ ja pehmeät tekijät, jotka sopivat kohdeyrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Toisaalta tutkimuksen ja kirjallisuuden mukainen avainasiakkuusmyynti voi olla liian byrokraattinen kohdeyrityksen toimintaan sellaisenaan tai jotkut asiakkaat eivät halua tulla kohdeltavan avainasiakkaana (Workman, Homburg & Jensen 2003, 3–16, Sharma & Pillai 1996, 29–30; Pardo 1997, 20). Näistä tutkimustuloksista huolimatta tämä myynnin lähestymistapa on kohdeyrityksen liiketoiminnan ominaispiirteisiin sopivin valinta, jossa kyseisen myynnin lähestymistavan käytäntöjä tulee soveltaa erikseen jokaiselle asiakasorganisaatiolle parhaiten sopivaksi. Tätä vaihtoehtoa puoltaa myös kohdeyrityksen kulttuuri ja itseohjautuvuuden taso, joissa työntekijöitä kannustetaan tekemään päätöksiä asiakasrajapinnassa ilman byrokraattista tai jäykkää toimintamallia. Näillä menetelmillä pystytään mahdollisesti välttämään ne myyntitavan suurimmat karikot ja haittapuolet, joita tutkimuksissa on havaittu.

Konsultatiivinen myynti

Strateginen osto-organisaatiolähtöinen myynti sisältää vaatimuksia, joihin voidaan vastata usealla myynnin lähestymistavalla. Kappaleessa 3.3 kuvataan myynnin tutkimuksen ja kirjallisuuden eri myynnin lähestymistapoja. Niistä kohdeyrityksen tarpeisiin sopivat moni. Konsultatiivinen myyntitapa, ratkaisumyynti, arvomyynti ja haastajamynti sisältävät samankaltaisia elementtejä. Näistä tärkeimpiä ja osuvimpia kohdeyrityksen kehittämiseksi ovat ne elementit, joita kuvataan *konsultatiivisessa myyntitavassa*. Sen määritelmässä myyjä on asiantuntija, joka tuntee asiakkaan liiketoiminnan, kilpailijat ja markkinoiden kehityksen ja hänen roolinsa on olla yhteyshenkilö myyntiorganisaatiossa (Hanan 2004, 1–3, 23–24; Ingram ym. 2015, 25, 31).

4.3.3 Kehittämistoimenpiteet myynnin kehittämisen painopistealueiden pohjalta

Kohdeyritykselle valittujen painopistealueiden pohjalta on suunniteltu ja osittain jo toteutettu toimenpiteitä myynnin kehittämiseksi. Niistä tärkeimpiä syksyn 2019 aikana käynnistettyjä aktiviteetteja ovat muun muassa:

1. Asiakasvastaaville kohdistettu 5-osainen koulutusohjelma, jossa käydään lävitse kokonaisvaltaisesti asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen liittyviä käytäntöjä ja osa-alueita. Näitä ovat esimerkiksi yleinen asiakkuushallinta ja miten myyntimahdollisuus käännetään tilaukseksi. Koulutuksen sisällössä painotetaan erityisesti sitä, miten kohdeyrityksessä käytäntöjä tehdään ja kehitetään yhteisen mallin mukaisesti.
2. Kehitystyö tiedonvälityksen ja kouluttamisen automatisointiin liittyvä bot-kehitys, jossa edellisen kohdan koulutusohjelman opetusmateriaalia ja oppimista tuetaan automatisoidulla botilla, jolla kouluttamista voidaan skaalata tietokoneavusteisesti ilman manuaalisia vaiheita.
3. Tiedon keräämisen ja jakamisen parantamiseksi on aloitettu monia pieniä kokeiluja ja viety jo käytäntöön: mm. materiaalipankkeja tiedon tallennukseen, tallentamisen ohjeistamisen dokumentointia mm. myynnin pelikirjaan ja työkalujen käyttöohjeiden jakamista lyhyinä videotallenteina, joita jaetaan automaattisesti ja ketterästi eri viestintäkanavissa.

4. Kohdeyrityksessä on perustettu myynnin kehittämiseen keskittynyt toiminto, jonka vastuulla on kokonaisvaltaisesti myynnin kehittäminen tämän opinnäytetyössä havaittujen painopistealueiden kehittämiseksi.
5. Asiakastiedon rikastamiseen, keräämiseen ja asiakastiedon tilannekuvan kehittämiseksi on tunnistettu toimenpiteitä kohdeyrityksen keskeisten tietojärjestelmien kehittämiseksi (Pipedrive ja Hohto; kohdeyrityksen asiakastiedon hallinnan sekä osaamisen kehittämisen työkalut. Pipedrive 2019; Inderes 2019)
6. Markkinoinnin ja myynnin välisen tiedonjaon kehittäminen tietojärjestelmien integraation tehostamisella. Lisäksi markkinoinnin kehittämisen toimenpiteenä on sisäisen viestinnän tehostaminen, mm. yrityksen sisäinen uutiskirje.

Edellä mainitut toimenpiteet ovat tyypillisiä kohdeyrityksessä, jossa kannustetaan pienin kokeilun todentamaan niiden tarpeellisuus. Näin voidaan ketterästi havaita, että onnistuuko kokeiltava ratkaisu vai ei ja näin vain elinkelpoiset kehittämisen toimenpiteet jäävät käytäntöön ja kehitettäväksi edelleen.

4.4 Yhteenveto ja pohdinta

Työn tarkoituksena oli löytää kohdeyritykselle sopiva myyntistrategia ja sitä tukevat myynnin kehittämisen painopistealueet. Työn tavoitteeseen päästiin ja tuloksina onnistuttiin rajaamaan tavoitteeseen ja tarkoitukseen nähden tärkeimmät kehittämisen kohteet. Opinnäytetyön aikana nousi kuitenkin paljon asioita, jotka jouduttiin rajaamaan työn aiheen ulkopuolelle ja jatkokehittämisen aiheiksi.

Tulokset haastavat myyntijohdon ymmärtämään myynnin strategian tärkeyden myynnin johtamisessa ja sen kehittämistoimenpiteiden valinnassa. Myynnin johtamisessa tulisi ottaa enemmän tukevaa roolia myyjien päivittäisissä tehtävissä ja ajankäytön kohdentamisessa.

Kehittämistyön aikana muodostui useita ideoita, joiden toteuttaminen ei ollut ajankohtaista tai siihen ei ollut resursseja. Niiden myötä yrityksen ymmärrys

myynnin ja myyntistrategian tärkeydestä kuitenkin kasvoi ja jalostui koko organisaatiota koskevaksi kehittämiseksi. Kehitystyö palveli tekijänsä omaa oppimista todella hyvin ja vastasi myynnin kehittämisen tarpeeseen erinomaisesti.

4.5 Tulosten hyödyntämismahdollisuudet ja jatkokehitysehdotukset

Tutkimuksen lopputuloksia voidaan hyödyntää kohdeyritystä vastaavissa organisaatioissa. Kohdeyrityksen tyyppisiä ovat tietointensiiviset palveluyritykset, joiden ominaispiirteitä ovat dataohjautuvuus, ihmiskeskeisyys, matalahierarkkisuus ja itseohjautuvuus. Tuloksista voi hyötyä varsinkin sellaiset yritykset, jotka tavoittelevat toiminnassaan tietoteknisiä ratkaisuja tehtävissä, jotka perinteisesti ovat keskijohdon vastuulla. Tiedon jakaminen ja läpinäkyvyys mahdollistaa yrityksen työntekijät tekemään omaan työhönsä liittyvät päätökset oma-aloitteisesti. Samalla tällainen tilanne mahdollistaa asiantuntijoita osallistumaan myynnin tekemiseen laajemmin.

Tämän työn jatkokehittämisen ehdotuksena on kansainvälistymiseen liittyvät haasteet. Näitä ovat muun muassa kulttuurillisten tekijöiden huomioonottaminen myynnin johtamisessa, asiantuntijamyymintyössä asiakasrajapinnassa ja yrityksen kansainvälisen myynnin organisoitumisessa.

Toisena ehdotuksena on alkuperäisen tavoitteen syventäminen koskettamaan myyntiorganisaation ammattimyyjiä henkilökohtaisen myyntitiedon, -taidon ja myyntiosaamisen kehittämistä varten sekä näin samalla luodaan mahdollisuus asiantuntijaroolissa työskenteleville työntekijöille myynnin urapolkuun.

Kolmantena jatkokehitysehdotuksena on digitalisaation tuomien mahdollisuuksien, kuten koneoppimisen ja tekoälyn, hyödyntäminen sekä nykyisissä liiketoiminnan toteutuksessa ja työvaiheissa että aivan uusien innovointien rakentamisessa, kokeilussa ja käyttöönottamisessa. Nämä uudet teknologiset ratkaisut antavat aivan uudet edellytykset kasvun kehittämiseksi ja liiketoiminnan skaalaamiselle.

5 LÄHTEET

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The end of solution sales. *Harvard Business Review* 90 (7-8), 60–68.

Arli, D., Bauer, C. & Palmatier, R. W. 2018. Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management* 69, 169–184.

Arnett, D. B. & Badrinarayanan, V. 2005. Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: Core selling teams, knowledge management competence, and relationship marketing competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25 (4), 329–343.

Bals, L., Hartmann, E. & Ritter, T. 2009. Barriers of purchasing departments' involvement in marketing service procurement. *Industrial Marketing Management*, 38 (8), 892–902.

Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G. & Sager, J. K. 2012. The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32 (1), 15–27.

Boyd, D. E. & Spekman, R. E. 2004. Internet usage within B2B relationships and its impact on value creation: A conceptual model and research propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 11 (2), 9–34.

CEB. 2012. The Digital Evolution in B2B Marketing. Luettu 31.8.2019.
<https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf>

Choffray, J. M. & Lilien, G. L. 1980. Industrial market segmentation by the structure of the purchasing process. *Industrial Marketing Management* 9 (4), 331–342.

CIO. 2018. Speed, adaptation and the pace of the change. Luettu 23.10.2019.
<https://www.cio.com/article/3304276/speed-adaptation-and-the-pace-of-change.html>

Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. 1990. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing* 54 (3), 68–81.

Cuevas, J. M. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management* 69 (2018), 198–208.

Davies, A., Brady, T. & Hobday, M. 2006. Charting a path toward integrated solutions. *MIT Sloan management review* 47 (3), 39–48

Davies, I. A., Ryals, L. J. & Holt, S. 2010. Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management* 39 (7), 1049–1062.

De Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. 2001. A review of methods supporting supplier selection. *European journal of purchasing & supply management* 7 (2), 75–89.

Deeter-Schmelz, D. R. & Ramsey, R. 1995. A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), 47–60.

Dixon, M. & Adamson, B. 2011. *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. 1. painos. New York: Penguin.

Dixon, A. L. & Tanner Jr, J. J. F. 2012. Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32 (1), 9–13.

Dishman, P. & Nitse, P. S. 1998. National accounts revisited: new lessons from recent investigations. *Industrial Marketing Management* 27 (1), 1–9.

Eades, K. M. 2004. *The new solution selling: The revolutionary sales process that is changing the way people sell*. 2. painos. New York, NY: McGraw-Hill.

Emiliani, M. L. 2010. Historical lessons in purchasing and supplier relationship management. *Journal of Management History* 16 (1), 116–136.

Enz, M. G. & Lambert, D. M. 2012. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management* 41 (3), 495–507.

Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. & Jaramillo, F. 2012. Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32 (1), 89–105.

Evanschitzky, H., Wangenheim, F. V. & Woisetschläger, D. M. 2011. Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* 40 (5), 657–660.

Fournier, S., Dobscha, S. & Mick, D. G. 1998. The premature death of relationship marketing. *Harvard business review* 76 (1), 42–51.

Gofore, 2017. Goforen ilmoitus markkinapaikalle listautumisesta. Luettu 19.2.2019. <https://gofore.com/sijoittajat/tiedotteet-ja-raportit/digitalisaation-asiatuntijayritys-gofore-suunnittelee-listautumista-nasdaq-first-north-finland-markkinapaikalle/>

Gofore, 2018a. Vuoden 2018 tilinpäätöstiedote. Luettu 19.2.2019. <https://gofore.com/wp-content/uploads/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stiedote-2018.pdf>

Gofore, 2018b. Yrityksen Q4/2018 tilinpäätöstiedote. Viitattu 19.2.2019. <https://www.inderes.fi/fi/videot/gofore-q42018-tilinpaatostiedote-1922019-kello-1300-alkaan>

- Gofore, 2019. Goforen verkkosivut. Luettu 19.2.2019. <https://gofore.com/yritys/>
- Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: customer management in service competition. 3. painos. Delhi: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management* 40 (2), 240–247.
- Hanan, M. 2004. Consultative Selling. The Hanan Formula to High-Margin Sales at High Levels. 7. painos. New York: Amacon.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 472–484.
- Herbst, U., Voeth, M. & Meister, C. 2011. What do we know about buyer–seller negotiations in marketing research? A status quo analysis. *Industrial Marketing Management* 40 (6), 967–978.
- Hinterhuber, A. 2008. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy* 29 (4), 41–50.
- Homburg, C., Wieseke, J. & Bornemann, T. 2009. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of marketing* 73 (4), 64–81.
- Hubspot. 2019. What is sales strategy? Luettu 4.11.2019. <https://www.hubspot.com/sales/sales-strategy>
- Inderes. 2019. Goforen laaja raportti. Luettu 18.6.2019. https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/gofore_laajaraportti_2019.pdf
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr., C. H. & Williams, M. R. 2015. Sales management: Analysis and decision making. 9. painos. New York: Routledge.
- Janda, S. & Seshadri, S. 2001. The influence of purchasing strategies on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 16 (4), 294–308.
- Jolson, M. A. 1997. Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), 75–88.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A. & Weitz, B. A. 2005. The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 105–111.
- Kannan, P. K. & Li, H. A. 2017. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing* 34 (1), 22–45.

Kaski, T. A., Hautamaki, P., Pullins, E. B. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of business & Industrial marketing* 32 (1), 46–56.

Krishnamurthy, C., Johansson, J. & Schlissberg, H. 2003. Solutions selling: Is the pain worth the gain. *McKinsey Marketing Solutions* 1 (1), 1–13.

Korpela, P. 2015. Towards a contextual understanding of B2B salespeople's selling competencies—An exploratory study among purchasing decision-makers of internationally-oriented technology firms. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

Lane, N. & Piercy, N. 2004. Strategic Customer Management: Designing a Profitable Future for Your Sales Organization. *European Management Journal* 22 (6), 659–668.

Lee, S., Yoo, S. & Kim, D. 2016. When is servitization a profitable competitive strategy?. *International Journal of Production Economics* 173 (2016), 43–53.

Leigh, T. W. and Marshall, G. W. 2001. Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (2), 83–93.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80 (6), 69–96.

Liu, A. H. & Leach, M. P. 2001. Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (2), 147–156.

Lusch, R. F. & Brown, J. R. 1996. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of marketing* 60 (4), 19–38.

Maklan, S. & Knox, S. 2009. Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. *European Journal of Marketing*, 43 (11/12), 1392–1410..

Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M. and Lee, N. 2012. Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (3), 349–363.

McDonald, M. & Wilson, H. 2011. *Marketing plans: How to prepare them, how to use them*. 7. painos. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley.

McKinsey Global Institute. 2019. Navigating a world of disruption. Luettu 23.10.2019. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/navigating-a-world-of-disruption>

Moncrief, W. C. 1986. Ten key activities of industrial salespeople. *Industrial marketing management* 15 (4), 309–317.

- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. 2005. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management* 34 (1), 13–22.
- Napolitano, L. 1997. Customer-supplier partnering: a strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), 1–8.
- Neslin, S. A. & Shankar, V. 2009. Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of interactive marketing* 23 (1), 70–81.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paesbrugge, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N. & Jha, S. 2017. Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *Industrial Marketing Management*, 62 (2), 171–184.
- Panagopoulos, N. G., Lee, N., Pullins, E. B., Avlonitis, G. J., Brassier, P., Guenzi, P., Humenberger, A., Kwiatek, P., Loe, T. W., Oksanen-Ylikoski, E. & Peterson, R. M. 2011. Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31 (3), 219–242.
- Pardo, C. 1997. Key account management in the business to business field: the key account's point of view. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), 17–26.
- Pelham, A. M. 2002. An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22 (2), 97–109.
- Pipedrive 2019. Myynnin CRM. <https://www.pipedrive.com/fi>
- Rackham, N. & DeVincentis, J. 1999. *Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value*. 1. painos. Pennsylvania, NY: McGraw-Hill.
- Ramsay, J. & Croom, S. 2008. The impact of evolutionary and developmental metaphors on Purchasing and Supply Management: A critique. *Journal of Purchasing and Supply Management* 14 (3), 192–204.
- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N. & Ogilvie, J. 2014. Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34 (4), 245–259.
- Schultz, M. & Doerr, J. E. 2014. *Insight selling: surprising research on what sales winners do differently*. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sharma, A. 1997. Who prefers key account management programs? An investigation of business buying behavior and buying firm characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (4), 27–39.
- Sharma, A. & Iyer, G. R. 2011. Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?. *Industrial Marketing Management* 40 (5), 723–729.

Sharma, A., Iyer, G. R. & Evanschitzky, H. 2008. Personal selling of high-technology products: The solution-selling imperative. *Journal of Relationship Marketing* 7 (3), 287–308.

Sharma, A., Levy, M. & Evanschitzky, H. 2007. The variance in sales performance explained by the knowledge structures of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27 (2), 169–181.

Sharma, A. & Pillai, R. 1996. Customers' decision-making styles and their preference for sales strategies: Conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16 (1), 21–33.

Sharma, A. & Sheth, J. N. 2010. A framework of technology mediation in consumer selling: Implications for firms and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30 (2), 121–129.

Sheth, J. N. and Sharma, A. 1997. Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Industrial Marketing Management* 26 (2), 91–100.

Sheth, J. N. & Sharma, A. 2008. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 260–269.

Storbacka, K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management* 40 (5), 699–711.

Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. A. & Nenonen, S. 2009. The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, 43 (7/8), 890–906.

Sudharshan, D. & Winter, F. 1998. Strategic segmentation of industrial markets. *Journal of Business & Industrial Marketing* 13 (1), 8–21.

Sullivan, U. Y., Peterson, R. M. & Krishnan, V. 2012. Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 166–173.

Talluri, S. & Narasimhan, R. 2004. A methodology for strategic sourcing. *European journal of operational research* 154 (1), 236–250.

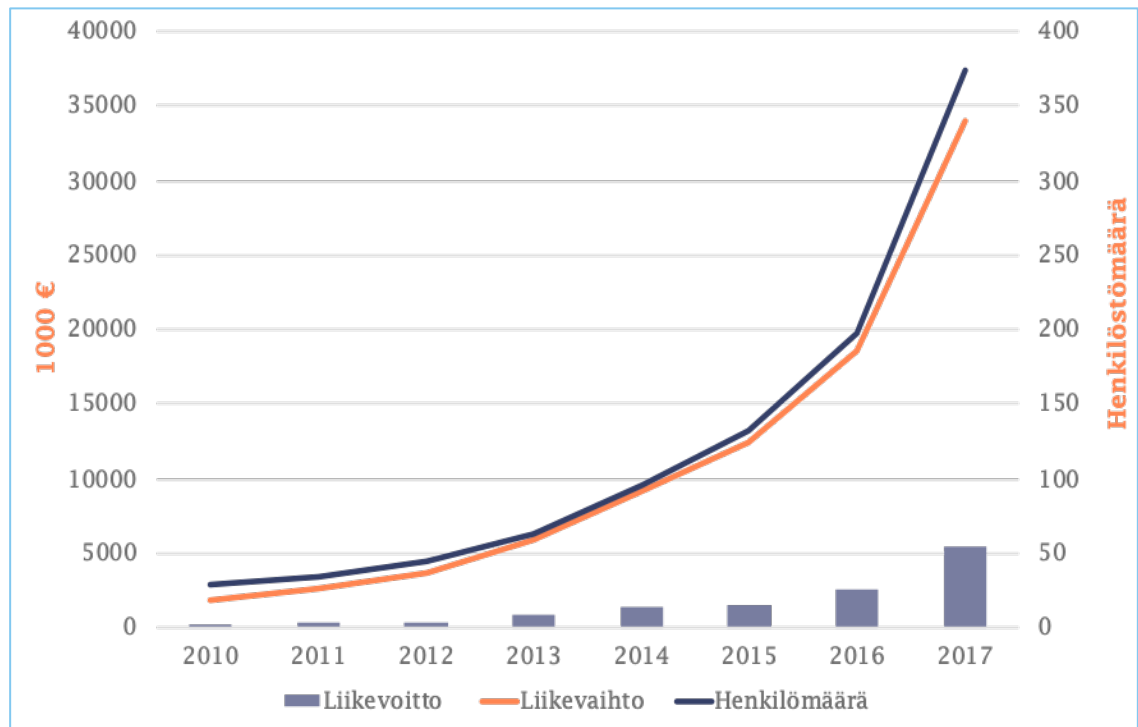
Tanner Jr, J. F. and Shipp, S. 2005. Sales technology within the salesperson's relationships: A research agenda. *Industrial Marketing Management*, 34 (4), 305–312.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 174–185.

- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of marketing* 71 (3), 1–17.
- Töytäri, P. & Rajala, R. 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45 (9), 101–112.
- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management* 32 (8), 677–693.
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing* 70 (1), 119–136.
- Van Weele, A. J. 2010. *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. 5. painos. England: Cengage Learning EMEA.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science* 36 (1), 1–10.
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. 2011. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (3), 407–428.
- Viio, P. & Grönroos, C. 2014. Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 43 (6), 1085–1095.
- Weitz, B. A. & Bradford, K. D. 1999. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27 (2), 241–254.
- Westbrook, K. W. & Peterson, R. M. 1998. Business-to-business selling determinants of quality. *Industrial Marketing Management* 27 (1), 51–62.
- Workman Jr, J. P., Homburg, C. & Jensen, O. 2003. Intraorganizational determinants of key account management effectiveness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (1), 3–21.

LIITTEET

Liite 1. Gofore kehitys 2010-luvulla



Kuva 4 Goforen kehitys 2010-luvulla

Liite 2. Haastattelun teemat ja kysymykset

1. Q1 What is your job role?
2. Q2 Do you have sales responsibilities? (For example Account Owner, Management Consultant, Business Owner..)
3. Q3 Where do you work?
4. Q4 How many years have you worked for Gofore?
5. Q5 What kind of sales activities have you performed at Gofore?
6. Q6 How many hours have you spend on sales activities on a weekly average?
7. Q7 How often do you communicate with a customer or a potential customer on a weekly average?
8. Q8 Have you done sales activities before joining Gofore?
9. Q9 Are you willing to do more sales?
10. Q10 Presenting skills: How comfortable are you with...
 - Presenting your competence verbally or in writing Presenting in front of a customer
 - Giving a company presentation
 - Presenting Gofore's services
 - Presenting Gofore's projects and references
11. Q11 Selling skills: How comfortable are you with...
 - Listening and identifying customer's needs or problems
 - Helping customer to understand their problems or showing customer better solutions
 - Challenging or positively criticising customer's opinion or current solution
 - Offering customer new solutions
12. Q12 Customer relationship skills: How comfortable are you with...
 - Treating your customer with dignity and respect
 - Initiating warm relationships
 - Building trust with customers through actions
 - Ensuring customer satisfaction by fulfilling customers' expectations
 - Nurturing and developing customer relationships in the long term
13. Q13 What presenting skill would you like to develop the most?
 - Presenting your competence verbally or in writing
 - Presenting in front of a customer
 - Presenting Gofore as a company and a brand
 - Presenting Gofore's services
 - Presenting Gofore's projects and references
14. Q14 What selling skill would you like to develop the most?
 - Listening and identifying customer's needs or problems
 - Helping customer to understand their problems or showing customer better solutions
 - Challenging or positively criticising customer's opinion or current solution
 - Offering customer new solutions
15. Q15 What customer relationship skill would you like to develop the most?
 - Treating your customer with dignity and respect
 - Initiating warm relationships
 - Building trust with customers through actions
 - Ensuring customer satisfaction by fulfilling customers' expectations

- Nurturing and developing customer relationships in the long term
16. Q16 What are your preferences with different ways of learning?
- Self-learning by reading written material
 - Self-learning using video material
 - Online information sharing (virtual meeting, skype)
 - Information sharing within groups locally
 - Information sharing in Guild meetings

17. What you think what kind of value customer expects?

Imagine situation:

- current customer + ongoing project
 - current customer + possible new need / customer's unaware need
 - new prospect + possible new need / customer's unaware need
18. What/how would you present in different situation mentioned above? How it differs in each situation?
19. What kind of added value / benefits / insight you think what customer expects / appreciate / value in each case from us / professional seller?
20. After first thoughts / comments / response from interviewee, show the following picture and ask more comments.

Top ten the most appreciated factors of sellers valued by buyers in alphabetical order

Collaborated with me

Connected with me personally

Crafted a compelling solution

Depicted purchasing process accurately

Educated me with new ideas or perspectives

Helped me avoid potential pitfalls

Listened to me

Overall value from the company is superior to other options

Persuaded me we would achieve results

Understood my needs

21. After second thoughts / comments / response from interviewees, show the next picture and ask - any surprise? Do you agree / disagree?



Picture is about the literature:

- Schultz, M. 2014. *Insight selling: Surprising research on what sales winners do differently*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Another research (discussion based on the findings):

Summary of the analysis themes and the alignment of buyer vs seller expectations

Analysis themes	Buyers expectations
Creating dialogue	Zero disconfirmation
Innovative approach	Negative disconfirmation
Long-term partnerships	Negative disconfirmation
Knowledge/expertise	Zero disconfirmation
Customer insight	Negative disconfirmation
Active listening	Negative disconfirmation
Follow-up	Negative disconfirmation
Tailored solutions	Negative disconfirmation
Adaptability	Zero disconfirmation

Kaski, T. A. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), pp. 46-56.

Picture is about the research:

- Kaski, T. A. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), pp. 46-56.
22. Would you like to get training about competences, knowledge, skills in order to help customer to get what they expect / value?
 23. In what ways would you like to get that?
 - Materials? E.g. handbooks, wiki pages..?
 24. What kind of support would you wish to have (from Gofore) when interfacing customer? (Sales related support)
 25. What kind of support should be available?
 - Materials? E.g. handbooks, confluence pages..?
 - Trainings and development work?
 - Mentorship?

26. How would you develop the individual goforean's sales knowledge or competences?
27. Anything else you would like to discuss or talk about? Any thoughts?