



Koronakriisin aiheuttamat muutokset B2B-myyntiin

Tuomas Järvensivu

OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

JÄRVENSIVU, TUOMAS:
Koronakriisin aiheuttamat muutokset B2B-myyntiin

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Toukokuu 2021

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia koronakriisin aiheuttamaa muutosta B2B-myyntiin ja tarkoituksena tarjota tietoa tutkittavasta muutoksesta B2B-myyntiä tekeville yrityksille. Työn tutkimusaineisto kerättiin B2B-myyntiin parissa työskentelevien ihmisten teemahaastatteluilla, joissa koronakriisin aiheuttamaa muutoksiin pyrittiin ymmärtämään myyntiin näkökulmasta. Haastattelututkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineiston kerääminen suunniteltiin työn teoreettisen viitekehyksen avulla.

Vuonna 2020 alkanut koronapandemia vaikutti B2B-myyntiä tekeviin yrityksiin. Haastateltavien eriävistä työkokemukseen ja toimialaan liittyvistä taustoista huolimatta samansuuntaiset kokemukset koronan tuomista muutoksista toistuivat. Tuntuva muutos korona-aikana oli kasvokkain tapahtuvan myyntityön poistuminen. Koronan aiheuttamia muutoksia koettiin mm. virtuaalisessa myynnissä, myynti- ja ostoprosesseissa, sekä asiakkaiden kohtaamisessa.

Haastateltavien kokemukset koronan aiheuttamista muutoksista myötäilivät työn teoriataustan näkökulmia. Haastattelut tuottivat lisäksi tietoa muutoksista, joita ei käsitelty työn teoreettisessa viitekehyksessä. Koronakriisin pitkittyminen syventää opinnäytetyössä tutkittua ilmiötä ja tutkimuksen kehittämisehdotuksena on jatkuva ajantasaisen tiedon kerääminen aiheesta.

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Sales Management

JÄRVENSIVU, TUOMAS:
Changes in B2B Sales Caused by Corona Crisis

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 1 page
May 2021

The aim of this thesis was to research the changes in B2B sales caused by the pandemic with a purpose to increase the insight about the phenomenon for B2B sales companies. The research material was gathered using thematic interviews with people working in B2B sales. The interviews focused on understanding the changes in B2B sales from the sales perspective. The research was carried out as a qualitative study and the theoretical framework of this thesis was utilised in planning the collection of research material.

The Covid-19 pandemic began in 2020 and had an impact on B2B sales companies. Despite the interviewees' varied work experience and field of industry, there were similarities in the experienced changes to B2B sales, the most tangible one being the absence of face to face selling during the pandemic. Among other things, Covid-19 pandemic induced changes into virtual selling, B2B sales and buying processes, as well as into customer interaction.

During the research interviews some similarities were found with the information mentioned in the theoretical background. Additionally, the interviews produced an insight on the changes that were not included in the theory part of this thesis. The pandemic is continuing and therefore the phenomenon addressed in this thesis requires further research.

Key words: B2B sales, the corona crisis, Covid-19

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | B2B-MYYNNIN JA -MYYNTIPROSESSIN ERITYISPIIRTEET | 6 |
| 2.1 | B2B-myynti..... | 7 |
| 2.2 | B2B-myyntiprosessi | 8 |
| 2.3 | Arvon määrittely ja arvon luonti..... | 10 |
| 2.4 | Digitalisaatio asiakkaiden kohtaamisessa | 11 |
| 3 | COVID-19 KORONAKRIISI | 13 |
| 3.1 | Koronakriisin vaikutuksia yritysten toimintaan | 14 |
| 3.2 | Yritysten reagointia koronakriisiin..... | 14 |
| 4 | B2B-MYYNNIN MUUTOS KORONAKRIISIN AIKANA | 16 |
| 4.1 | Virtuaalinen myynti..... | 17 |
| 4.2 | Liiketoimintamallien muutos ja palvelullistaminen | 20 |
| 4.3 | B2B-myyntiprosessien muutos koronakriisin aikana | 22 |
| 4.4 | Asiakkuuksien uudelleenmäärittely | 23 |
| 4.5 | Myyntitapojen muutos | 24 |
| 4.6 | Yrityksen tarjooman uudelleenmäärittely | 27 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄ | 29 |
| 5.1 | Teemahaastattelu | 29 |
| 5.2 | Aineiston keräys ja tutkimuksen toteutus | 29 |
| 5.3 | Haastattelututkimuksen kuvaus..... | 30 |
| 5.4 | Haastattelututkimuksen analysointi ja tulkinta..... | 31 |
| 5.4.1 | Virtuaalinen myynti ja etätyö..... | 31 |
| 5.4.2 | Asiakkuuksien hoitaminen korona-aikana | 33 |
| 5.4.3 | Vaikutus uusien asiakkaiden hankintaan..... | 34 |
| 5.4.4 | Myynti- ja ostoprosessien muutos | 35 |
| 5.4.5 | Koronakriisin myönteiset vaikutukset..... | 36 |
| 5.4.6 | Koronakriisin kielteiset vaikutukset..... | 37 |
| 5.4.7 | Koronakriisin tuomat mahdollisuudet..... | 38 |
| 6 | POHDINTA | 40 |
| 6.1 | Tulosten tarkastelu..... | 40 |
| 6.2 | Työn arviointi ja johtopäätökset..... | 42 |
| 6.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys..... | 43 |
| | LÄHTEET..... | 44 |
| | LIITTEET | 47 |
| | Liite 1. Teemahaastattelurunko..... | 47 |

1 JOHDANTO

Vuonna 2020 koronavirustauti Covid-19 johti maailmanlaajuiseen terveydelliseen, yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kriisiin. Koronavirusepidemia eteni nopeasti pandemiaksi ja johti eri yhteiskunnallisten suositusten ja rajoitustoimien käyttöönottoon virustaudin etenemisen hillitsemiseksi ja tartuntojen vähentämiseksi. Fyysisen etäisyyden pitäminen ja etätösuositukset nousivat koronakriisin alussa maailmanlaajuisiksi suosituksiksi. Tämä on johtanut perustavanlaatuihin muutoksiin ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa ja toimintatavoissa.

Työssä keskitytään yritysten väliseen myyntiin eli B2B-myyntiin ja sen muutokseen korona-aikana. Opinnäytetyön alussa määritellään B2B-myyntin ja -myyntiprosessien ominaispiirteet, digitalisaation vaikutukset B2B-myyntiin, sekä myyntin pyrkimys muodostaa arvoa. Työssä esitellään koronavirustaudin muodostama koronakriisi ja sen vaikutuksia ja siihen liittyvää reagointia. Koronakriisin vaikutuksia käsitellään ajallisesti vuoden 2020 keväästä vuoden 2021 kevääseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten koronakriisi on muuttanut B2B-myyntiä. Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa haastatellaan suomalaisten yritysten B2B-myyntin parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Työssä kartoitetaan kirjallisuutta, jossa käsitellään koronakriisin aiheuttamaa muutosta B2B-myyntiin ja sitä peilataan haastateltavien kokemuksiin. Lopuksi verrataan, löytyykö haastattelututkimuksen ja kirjallisuuden väliltä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan tietoa B2B-myyntiä tekeville yrityksille ja auttamaan koronakriisin aiheuttamien muutosten tunnistamisessa.

Opinnäytetyössä käsitellään kasvokkain käytyjen myyntitapaamisten poistumista ja korvaamista virtuaalisella myynnillä ja etätapaamisilla. Työssä selvitetään etätapaamisten piirteitä, haasteita ja mahdollisuuksia. Työssä tutkitaan, miten koronakriisi on muuttanut olemassa olevien B2B-asiakkuuksien hallintaa ja uusien asiakkaiden hankkimista. Lisäksi käsitellään B2B-myyntiprosessien ja myyntin työkalujen muutosta, liiketoimintamallien muutosta ja koronakriisin luomia mahdollisuuksia B2B-myyntin näkökulmasta.

2 B2B-MYYNNIN JA -MYYNTIPROSESSIN ERITYISPIIRTEET

Myynnistä, myyntityöstä ja myyntiin liittyvistä prosesseista on olemassa monia määritelmiä. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 11) kiteyttävät, että myyntityö on vuorovaikutuksen taidetta vaikutuksen aikaansaamiseksi. Myynnillä pyritään luomaan arvoa molemmille osapuolille: myyjälle ja asiakkaalle. Myyjä pyrkii ratkomaan asiakkaan haasteita ja samalla synnyttämään taloudellista vaihdantaa. (Hänti, ym. 2016, 11.)

Hartmann, Wieland ja Vargo (2018, 9) määrittelevät myynnin kahden osapuolen vuorovaikutukseksi, jossa suhteiden optimoinnilla, järjestelyillä ja sopimisella pyritään muodostamaan ja ylläpitämään osapuolten välisiä yhtymäkohtia vaihdannan luomiseksi. Tämä määritelmä myynnistä on osuva varsinkin B2B-myyntiin liittyvissä pitkäkestoisissa asiakassuhteissa.

Myyntiä voidaan myös määritellä kuvaamalla, mitä se ei ole. Dixon ja Tanner (2013, 12) kuvailevat, että modernissa myynnissä ei ole kyse tuotteiden esittelystä, eikä se ole aina ennalta määrätystä askeleista koostuva prosessi. Myynnin määritelmän keskiössä ovat useassa määritelmässä arvon luonti ja myyjän tekemä tietotyö. Dixonin ja Tannerin (2013, 12) mukaan nykyaikainen myyjä työskentelee asiakkaidensa yksilöllisten arvonmuodostusprosessien ohjaamana.

Hänti, ym. (2016, 47) toteavat, että myyjän ja ostajan suhde voi koostua yksittäisestä tapahtumasta tai pitkäaikaisesta suhteesta, joka voi sisältää useampia vaihdantatapahtumia. Asiakas ostaa yleensä samalta myyjältä toistuvasti useiden vuosien aikana ja asiakkaan ja myyjän välille muodostunut suhde voi syvenyä luottamukselliseksi. Brodie (2020) tähdentää, että johdonmukaisen ja pitkäjänteisen työn tuloksena on luottamukseen perustuva asiakassuhde – tämä johtaa siihen, että asiakas näkee myyjän luotettavana neuvonantajana. Myyjään kohdistuvan luottamuksen merkitys on keskeinen asiakassuhteiden rakentamisessa.

2.1 B2B-myynti

B2B-myynti tarkoittaa yrityksille tehtävää myyntiä, joka eroaa monessa suhteessa kuluttajille tehtävästä myynnistä. Rodríguez, Svensson ja Mehl (2020, 3) mieltävät B2B-myyntiin sisältyvän kuluttajamyynniä monikohtaisemman myyntiprosessin sekä voimakkaampia myynnillisiä tekoja myyjän suunnalta. B2B-myyjän odotetaan muodostavan yhteyden asiakkaisiin, tekevän kaupan ja ylläpitävän suhdetta asiakkaisiin. Häntin, ym. (2016, 81) mukaan B2B-myynti on luonteeltaan asiakaslähtöistä ongelmien ratkaisua ja lisäarvon tuottamista – korostetun myyntisuuntaisen asenne voi vaikuttaa negatiivisesti pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostamiseen ja merkittävän lisämyyntin tekemiseen.

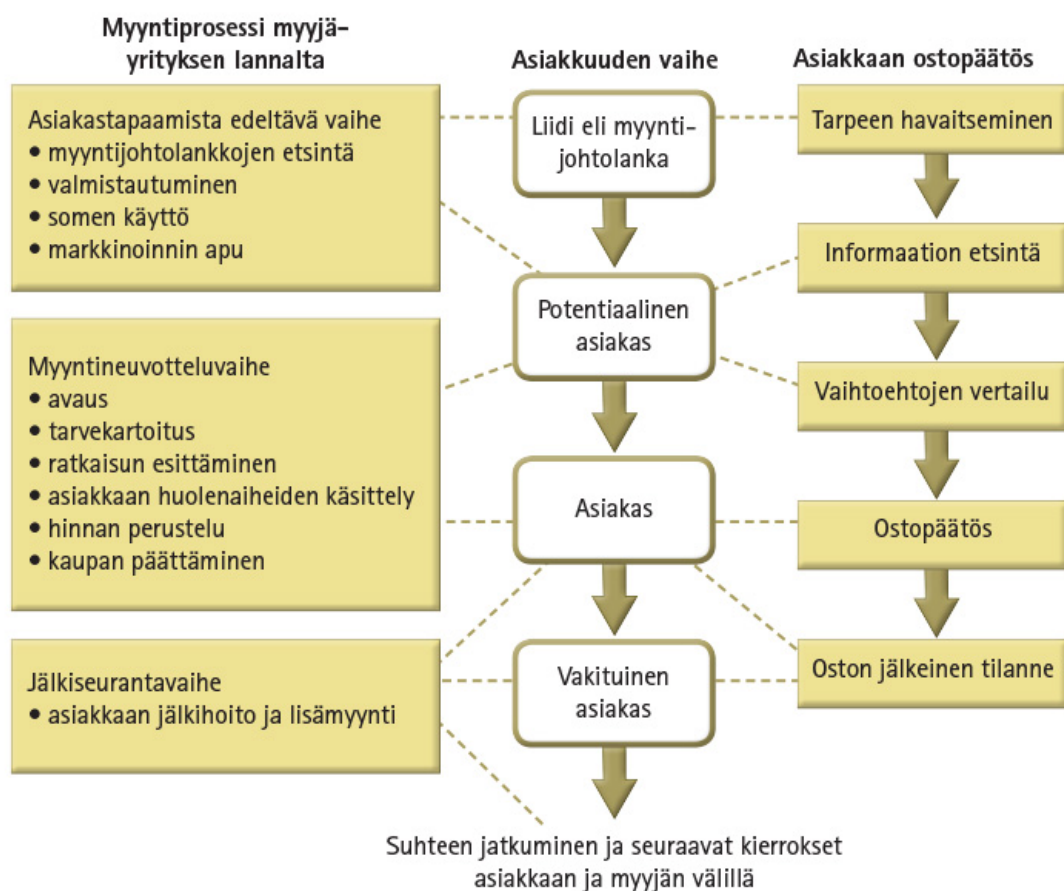
Hänti ym. (2016, 81) painottavat, että asiakaslähtöisessä myyntityössä on tärkeää asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, asiakkaan aktiivinen kuunteleminen ja asiakkaan pitäminen tyytyväisenä. Tämän lisäksi Hänti ym. (2016, 94) toteavat, että asiakaskohtaamisissa ja neuvotteluissa pyritään löytämään myyjän ja asiakkaan välillä vuoropuhelun avulla neuvottelutulos, joka tyydyttää molempia osapuolia.

B2B-asiakassuhteita kuvataan kuluttajamyynniin verrattuna usein pitkäkestoisiksi. Asiakassuhteiden ylläpito vaatii myyjältä arvon luomista asiakkaalle. Tämä johtaa pitkällä aikavälillä luottamuksen rakentumiseen asiakkaan ja myyjän välille. Pitkäaikainen ja onnistunut asiakassuhteen hoito johtaa puolestaan lisämyyntiin. (Rodríguez, ym. 2020, 3.)

B2B-myyjien on Häntin, ym. (2016, 42) mukaan tunnettava asiakkaansa liiketoimintaa, ansaintalogiikkaa ja markkinatilannetta ja pystyttävä kommunikoimaan arvoa tuottavien ratkaisujen hyödyt asiakkaalle. B2B-myyntille ominaista on tiimityöskentely, jossa myyntitapahtumaan vaikuttaa useampi henkilö niin myyvän, kuin ostavan osapuolen organisaatioista. Kun myyjä on aidosti kiinnostunut auttamaan asiakastaan, lisääntyy myös asiakkaan myyjää kohtaan tuntema luottamus. (Hänti, ym. 2016, 29, 42.)

2.2 B2B-myyntiprosessi

Häntin, ym. (2016, 49) mukaan onnistuneessa myyntiprosessissa edetään asiakkaan ehdoilla. Asiakkaan ostoprosessi on suhteessa myyntiprosessiin ja ne kulkevat toisiinsa nähden rinnakkain (kuvio 1). Näiden prosessien aloittaminen ei tarkoita sitä, että kauppa toteutuu, vaan prosessit voivat myös keskeytyä osapuolten toimesta. Asiakkaan edetessä ostoprosessissa, myös myyjä etenee myyntiprosessissa ja mikäli osapuolet ovat tyytyväisiä suhteesta syntyvään arvoon, edetään kumppanuuteen myyjän ja ostajan välillä. (Hänti, ym. 2016, 49.)



KUVIO 1. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Hänti, ym. 2016, 50).

Nilsson (2021) esittää, että perinteinen B2B-myyntiprosessi on ollut aina muutoksessa ja vaatii jatkuvaa innovointia toimiakseen. Yleisesti B2B-myyntiprosessit pitävät sisällään jotain yleisluontoisia askelia: prospektointi, kontaktointi, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, ratkaisun esittäminen, vastaväitteiden käsittely ja kaupan päättäminen. Yleistyksistä huolimatta myyntiprosessit eivät ole staattisia. Myyntiprosessin määrittely on kuitenkin tarpeellista myyntiyrityksen kannalta,

sillä se mahdollistaa prosessin tehostamisen ja soveltamisen käytännössä. (Nilsson, 2021.)

Rodríguezin, ym. (2020) toteuttamassa haastattelussa B2B-myyjät kokivat nykyiset myyntiprosessinsa monimutkaisiksi tapahtumiksi, joihin vaikuttavat myyjän ja ostajan lisäksi useampi ihminen eri asiantuntijaorganisaatioiden eri osa-alueilta ja tasoilta. Haastatellut myyjät tunnistivat tietyt oleelliset vaiheet näistä monimutkaisista myyntiprosesseista, jotka toistuivat:

- mahdollisten asiakkaiden tunnistaminen etsimällä tietoa yrityksistä
- luottamukseen perustuvat suhteen luominen yksittäisen myyjän osaamisen avulla ja asiakkaaseen pohjautuvan tiedon avulla
- myyntiehdotusten esittäminen mahdollisille ostajille
- kaupan saattaminen loppuun vakuuttamalla ostaja ratkaisun tuomasta arvosta
- asiakkaasta huolehtiminen tarjoamalla tukea myytyyn tuotteeseen tai palveluun. (Rodríguez, ym. 2020.)

Stewardin, Narusin ja Roehmin (2019, 12) mukaan on mahdollista, että B2B-ostaminen on siirtymässä tulevaisuudessa kokonaan verkkoon, minimoiden tai poistaen kokonaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Vastavuoroisesti tällä ilmiöllä voi olla vaikutuksena kaipuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mikäli pelkkä digitaalinen vuorovaikutus aiheuttaa ostajissa väsymystä. B2B-ostajat ovat siirtymässä verkkoon kuluttajien tavoin ja odottavat virtaviivaistettuja ostoprosesseja ja ostopäätökseen vaikuttavan informaation vaivatonta saatavuutta myyntiorganisaatioilta. (Steward, ym. 2019, 12.)

Rodríguez, ym. (2020, 3) mukaan B2B-myyntiprosessi on B2C prosessiin nähden perinteisesti vähemmän digitaalinen ja pitää sisällään tärkeänä osana asiakkaan kohtaamisen kasvokkain. Ostajilta vaaditaan yhä useammin organisaatioissa strategista näkökulmaa. B2B-ostoprosessin näkökulmasta merkityksellisen tiedon tarjoamisesta on tulossa myyntiorganisaatioille kilpailijoista erottava tekijä ja ostajille merkittävän lisäarvon tarjoava kilpailuvaltti. (Steward, ym. 2019, 12.)

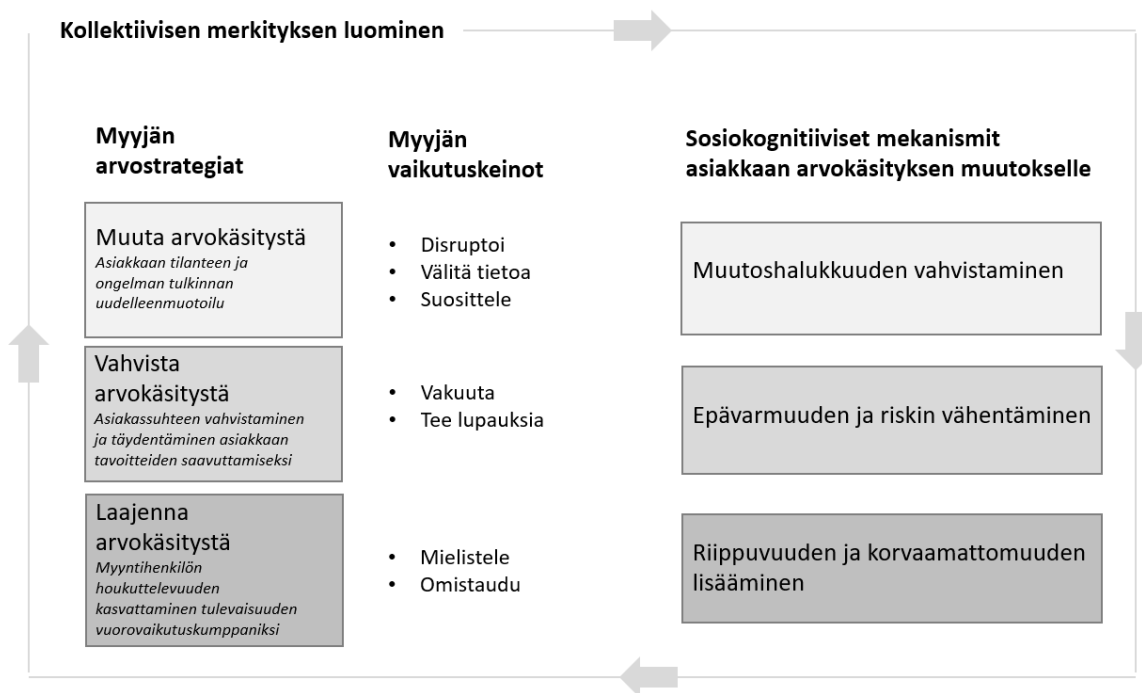
2.3 Arvon määrittely ja arvon luonti

Häntin, ym. (2016, 42) mukaan myynnillä muodostetaan arvoa – asiakas ostaa ratkaisuja oman liiketoiminnan kehittämistä varten ja haasteista selvitäkseen. Arvopohjaisen myynnin onnistumisen kannalta on tärkeää, että myyjä kykenee kommunikoimaan asiakkaalle tarjotun ratkaisun tuomat hyödyt. Myyjän on tunnistettava asiakkaan haluama arvo.

Asiakkaan saama arvo voidaan määritellä ”kaikkena sinä arvona, minkä asiakas saa sillä mitä hän antaa”. Asiakas voi saada myyjän ratkaisusta arvoa vaihdon aikana ja sinä aikana, kun ratkaisu on asiakkaan käytössä. Arvoa voi muodostua asiakkaalle pitkään hankitusta ratkaisusta. Vastaavasti saatua arvoa vastaan asiakas on luovuttanut myyjälle ratkaisusta maksetun hinnan. Tämän lisäksi hankintaan, käyttöönottoon, käyttämiseen ja lopulta ratkaisun poistoon liittyy aikaa ja kustannuksia. (Hänti, ym. 2016, 43.)

Asiakkaan saamaan arvoon liittyvät myös tunneulottuvuudet, eli asiakkaan odotukset ja toiveet, joihin valittu ratkaisu pyrkii vastaamaan. Arvoa voidaan tarkastella rationaalisen- ja tunneulottuvuuden näkökulmista, sekä aineettomista ja aineellisista näkökulmista. (Hänti, ym. 2016, 43.)

Myyjä pyrkii laajentamaan, vahvistamaan ja muuttamaan asiakkaan arvokäsitystä kulloisenkin tilanteen mukaan. Asiakas peilaa myyjän arvolutausta käsillä olevaan tilanteeseen tai ongelmaan. Myyjä voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan arvokäsitykseen lähestymällä asiakkaan ongelmaa toisesta näkökulmasta (kuviokuva 2). (Hohenschwert & Geiger, 2015, 146.)



KUVIO 2. Sosiokognitiivinen näkemys arvon rakentumisesta (mukaihen Hohenschwert & Geiger, 2015, 147).

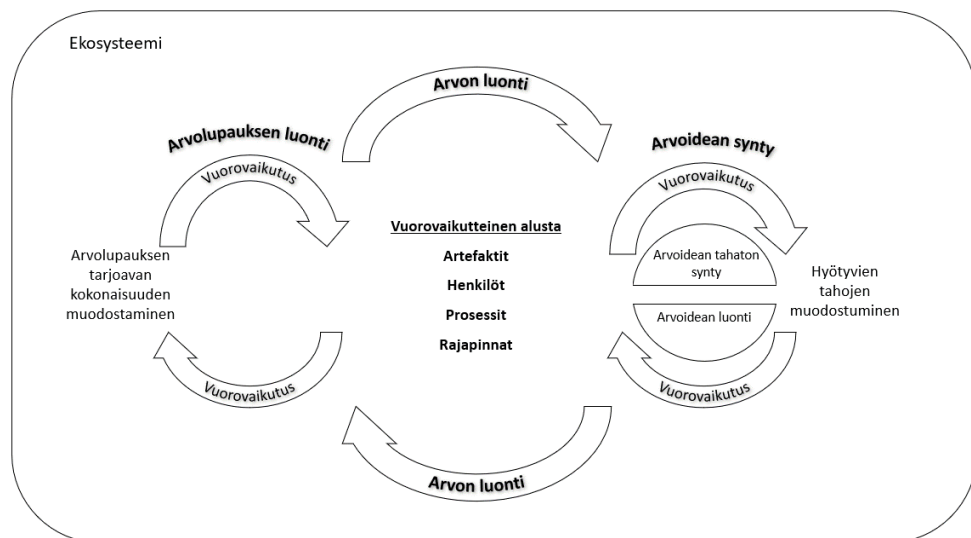
Myyjät pyrkivät Hohenschwertin & Geigerin (2015, 146) mukaan vaikuttamaan asiakkaan käsitykseen saavutettavasta arvosta. Asiakkaaseen pyritään vaikuttamaan etenkin silloin, jos asiakas ei koe tarjottavan ratkaisun tai myyjän ja asiakkaan välisen suhteen tuottavan riittävästi arvoa.

2.4 Digitalisaatio asiakkaiden kohtaamisessa

Hänti, ym. (2016, 94) toteavat, että sähköisistä välineistä on muodostunut tärkeä apu B2B-myyjille ja ostajille kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen rinnalle. Erityisesti ostajien ostoprosessiin liittyvä tiedonhaku on siirtynyt verkkoon. Myyjän kohtaaminen kasvokkain haastaa digitaalisena aikana B2B-myyjän, sillä kohtaamisesta olisi synnyttävä lisäarvoa asiakkaalle, joka on jo mahdollisesti pitkällä ostoprosessissa. (Hänti, ym. 2016, 95.)

Rustholkarhu, Hautamäki ja Aarikka-Stenroos (2020) haastavat perinteisen näkemyksen arvon muodostumisesta myyjän ja ostajan välisessä kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa. Arvon luominen B2B-myyntissä on muuttunut nope-

asti ja siitä on tullut entistä moniulotteisempaa, digitaalisempaa ja systeemisempää. Digitaalisessa ekosysteemissä myyjän ja ostajan lisäksi vuorovaikuttavat kolmannet osapuolet, joilla on merkitys arvon muodostumiseen. Näillä kolmansilla osapuolilla ei kuitenkaan välttämättä ole liikesuhdetta myyjän varsinaisen asiakkaan kanssa (kuvio 3). Suuri osa B2B-ostajan ostoprosessista tapahtuu myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen ulkopuolella. (Rustholkkarhu, ym. 2020.)



KUVIO 3. Konseptimalli vuorovaikutteisesta arvon muodostumisesta ekosysteemeissä (mukaillen Rustholkkarhu, ym. 2020).

Rodríguezin, ym. (2020) mukaan erityisesti yrityksille strategisten asiakkuuksien hoitamisessa ja teknisiä haasteita kohtaavissa asiakkuuksissa suositaan edelleen kasvokkain tapahtuvaa asiakkaan kohtaamista. Näissä tapauksissa perinteiset myyntityökalut ovat yritysten käytössä digitaalisten työkalujen ohella, jotta eri tasoisten asiakkuuksien hoitaminen onnistuisi parhaiten.

3 COVID-19 KORONAKRIISI

Vuonna 2020 alkanut koronavirustauti Covid-19 on johtanut maailmanlaajuisen terveydelliseen, yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen kriisiin. Tämän epidemian vuoksi Suomessa on otettu monen muun maan tavoin käyttöön eri suosituksia ja rajoitustoimia, joilla virustaudin etenemistä voitaisiin hillitä ja tartuntoja vähentää. (Valtioneuvoston kanslia, 2020, 1.)

Voipio-Pulkki & Pohjola (2021, 16) ovat esittäneet sosiaali- ja terveysministeriön toimintasuunnitelmassa, että koko Suomen väestöön kohdistuu suosituksia, jotka ovat fyysisiä kontakteja yleisesti vähentäviä. Fyysisen etäisyyden pitäminen ja etätyösuositus ovat nousseet välittömästi koronakriisin alussa virallisiksi suosituksiksi ympäri maailmaa. (Valtioneuvoston kanslia, 2020, 1.)

Valtioneuvoston kanslia (2020, 8) on suositellut toimintasuunnitelmassaan keväällä 2020 etätöiden jatkamista toistaiseksi, sillä etätyöskentely on toiminut pääsääntöisesti hyvin ja se on vähentänyt lähikontakteja ja altistusta tartuntariskeille.

Marley (2020) toteaa, että koronaviruksen leviämisen estämiseksi on otettu maailmanlaajuisesti jopa ennenkuulumattomia askelia: tietyissä maissa kaikki matkustaminen on estetty, maiden rajoja on suljettu ja kotoa työskentelystä on tullut pakollista.

Huayun, Mengyuaon, Hongyun, ym. (2020, 2213) mukaan koronavirus on vaikuttanut erityisesti terveydenhoitoon ja liikkumiseen: ihmisten liikkuminen väheni koronakriisin alettua nopeasti karanteenisäädösten myötä. Tällä on ollut globaalilla skaalalla välittömiä lamauttavia vaikutuksia eri alueiden talouksiin ja ostovoimiin. (Huayu, ym. 2020, 2213.)

3.1 Koronakriisin vaikutuksia yritysten toimintaan

Bondin, Jongin, Eggertin, ym. (2020, 401) mukaan koronaviruspandemia käynnisti globaalin kriisin, joka sai yritykset kamppailemaan säilyttääkseen työntekijänsä, pitämään yllä toimintaansa ja tuotantoketjunsä, sekä suojaamaan rahavirtansa ja turvaamaan asiakkaansa. Matkustusrajoitukset, fyysisen etäisyyden pitäminen ja ihmisten välisten lähikontaktien vähentäminen ovat luoneet haasteita yrityksille, jotka toimittavat asiakkailleen tuotteita ja palveluita.

Yritykset, jotka ovat solmineet ennen koronakriisiä asiakkaidensa kanssa toimittussopimuksia, saattavat olla kriisin aiheuttamien poikkeustoimien myötä vaikeuksissa. Esimerkiksi IT-palveluiden ja -ratkaisuiden tarjoajat, jotka myyvät asiakkailleen räätälöityjä ohjelmistoratkaisuja ja tukipalveluita, takaavat usein toimittussopimuksissaan ratkaisuilleen tietyt toimivuus- ja vasteajat. (Bond, ym. 2020, 401.)

B2B-asiakkaille suunnatut ratkaisut ovat usein kompleksisia ja liiketoiminnan näkökulmasta strategisia kokonaisuuksia, joihin tulee hankintavaiheessa investoida aikaa asiakkaan suunnalta. Bond, ym. (2020, 401) toteavat, että koronakriisi on haastanut asiakkaille tarjottujen ratkaisujen oletettuja etuja ja voinut tuoda esiin niiden huonoja puolia ja toimimattomuuksia.

3.2 Yritysten reagoitua koronakriisiin

Covid-19 pandemia on vaikuttanut ihmisten päivittäisiin elämiin ympäri maailmaa. Kimin (2020, 212) mukaan yritysten on ollut pakko mukautua suosituksiin lähikontaktien välttämistä ja siirtyä virtuaalisiin työpaikkoihin tai vähentää työntekijöitä. Useat työntekijät ovat pakon edessä sopeutuneet nopeasti etätööhön ja sen mukanaan tuomaan digitaaliseen muutokseen.

Kaikki työntekijät eivät välttämättä halua palata takaisin fyysisille työpaikoille koronapandemian helpottaessa. Ennusteen mukaan jotkin koronakriisin vaikutuksista työn tekemiseen ovat pysyviä, erityisesti joustavien työaikojen ja digitaalisten tapaamisten odotetaan syrjäyttävän perinteiset mallit. (Kim, 2020, 212.)

Kimin (2020, 212) mukaan yritykset kokeilevat uusia ohjelmistoja ja hajautettuja päätöksentekomalleja tehdäkseen digitaalisesta työnteosta yhtä tehokasta kuin työskentelystä fyysisissä toimistoissa. Digitaalisten projektinhallintatyökalujen implementointi on lisääntynyt voimakkaasti yrityksissä koronakriisin aikana ja digitaalinen muutos on pääsääntöisesti yrityksissä koettu melko vaivattomana prosessina. Digitaalisen muutoksen mahdollistavat ohjelmistoratkaisut ovat olleet olemassa jo pitkään ja niitä on kehitetty erittäin toimiviksi. Koronakriisi on toiminut katalyyttinä näiden ratkaisujen laajalle käyttöönotolle. (Kim, 2020, 213.)

Koronakriisi on tuonut mukanaan haasteita erityisesti valmistavan teollisuuden yrityksille, jotka ovat kärsineet tuotteisiin liittyvän kysynnän haasteista, sekä toimitusketjuihin ja tuotantoon liittyvistä ongelmista. Yritysten on ollut välttämätöntä vähentää kuluja ja supistaa toimintaa selvitäkseen koronakriisistä. (Ruokoknen & Laitila, 2020.)

Kriisin aiheuttama epävakaus on osoittanut, että jotkin perinteiset teollisuuden liiketoimintamallit eivät enää toimi yhtä hyvin kuin ennen koronakriisiä. Ruokonen & Laitila (2020) ehdottavat, että yritysten olisi hyvä käydä läpi liiketoimintamallinsa toimivuus eri näkökulmista: ennen koronakriisiä, sen aikana ja sen jälkeen.

Marleyn (2020) mukaan kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten väheneminen näkyy yritysten asiakastapaamisten vähentymisenä ja myyntitapahtumien peruuntumisina. Tällä voi olla välitön negatiivinen vaikutus myyntiin, sillä usein isojen asiakkaiden kohtaaminen kasvokkain on myyjille erittäin tärkeää asiakassuhteen hoitamisen kannalta. Myynnillisten tapahtumien ja konferenssien peruminen vaikuttaa puolestaan negatiivisesti myyjien mahdollisuuksiin verkostoitua sidosryhmiensä kanssa. (Marley, 2020.)

4 B2B-MYYNNIN MUUTOS KORONAKRIISIN AIKANA

Koronakriisin aiheuttamat toimenpiteet ovat vaikuttaneet erityisen paljon myyjien mahdollisuuksiin kohdata asiakkaansa kasvotusten. Gavinin, Harrisonin & Plotkinin (2020, 1) mukaan koronakriisi on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen edetessään B2B-myyjien ja ostajien väliseen vuorovaikutukseen. McKinseyn (2020, 2) 11 maahan kohdistettu kysely esittelee kolme toistuvaa teemaa koronakriisin vaikutuksista B2B-myyntiin:

- Vaikka suurin osa yrityksistä pyrkii vähentämään kuluja, merkittävä määrä yrityksiä pitää kulut ennallaan tai kasvattaa niitä. Tähän vaikuttaa yrityksen koko, toimiala ja erityisesti maantieteellinen sijainti.
- B2B-yritykset kokevat digitaalisen vuorovaikuttamisen kahdesta kolmeen kertaa tärkeämpänä asiakkailleen perinteisiin myynnin vuorovaikutuskeinoihin nähden.
- Etäyhteydet, puhelin ja verkossa tapahtuva myynti nähdään yhtä tehokkaana tai tehokkaampana kuin ennen koronakriisiä käytössä olleet myynnin mallit. (Gavin, ym. 2020, 2.)

Koronakriisin alun myötä digitalisaation merkitys B2B-ympäristössä on korostunut nopeasti. Gavinin, ym. (2020, 3) mukaan myyntijohtajat pitävät B2B-myyntin kannalta digitaalisia kanavia keskimäärin kaksi kertaa tärkeämpinä koronakriisiä edeltävään aikaan verrattuna. Digitaalisen vuorovaikuttamisen tärkeyttä heijastaa B2B-asiakkaiden ostokäyttäytyminen – asiakkaat suosivat entistä voimakkaammin itsepalvelua yrityksen tuotteisiin tai palveluihin tutustuessaan. (Gavin, ym. 2020, 3.)

Gavin, ym. (2020, 4) toteavat, että B2B-ostajat vaativat tulevaisuudessa yrityksiltä samankaltaisia digitaalisia ostokokemuksia, kuin mihin he ovat kuluttajapuolella tottuneet. Yritysten on otettava huomioon asiakkaidensa ostokäyttäytyminen ja tuotettava heille onnistuneita digitaalisia kokemuksia. Asiakkaille tulee ennen kaikkea tarjota digitaalisissa kanavissa nopeutta, läpinäkyvyyttä ja osaamista. Esimerkiksi asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheessa yrityksen tarjoama live chat

-palvelu tarjoaa tällaista korkealle arvostettua nopeutta, läpinäkyvyyttä ja osaamista. B2B-yritysten tulisi vähintäänkin ottaa huomioon turhautuminen huonosti toteutettuihin digitaalisiin palveluihin. (Gavin, ym. 2020, 4.)

Gavin, ym. (2020, 5) ehdottavat, että B2B-myyjien tulisi parantaa ostajien digitaalisia kokemuksia. Ostajien on mahdollista digitaalisessa maailmassa nopeasti siirtyä kilpailijalle, jos digitaalinen kokemus ei täytä ostajan odotuksia tai tarpeita. Transaktionaalaisessa kaupassa B2B-myyjien tulisikin kehittää ostajien itsepalvelumahdollisuuksia, jotta ostajat löytäisivät tarvitsemansa tiedon nopeasti, voisivat vertailla eri vaihtoehtoja, sekä ostaa ja saada palvelua ilman myyntihenkilöiden henkilökohtaista avustusta. Yritysten nettisivujen ja mobiilisovellusten toimintaan tulee kiinnittää korona-aikana erityisesti huomiota ja korjata mahdolliset puutteet ja ongelmat. (Gavin, ym. 2020, 5.)

Monimutkaisten ratkaisujen myyntiin Gavin, ym. (2020, 5) suosittelee asiakkaan kohtaamista puhelimitse, etäyhteydellä tai chatin avulla – asiakkaat voivat kokea ihmisten yhteydenotot erityisen tärkeinä etätyössä. B2B-ympäristössä tulee Gavinin, ym. (2020, 5) mukaan tähdätä kuluttajapuolen verkkokaupan kaltaiseen toimivuuteen ja kokemukseen niin uusien palveluiden ja tuotteiden myynnissä kuin olemassa olevien asiakkuuksien hoitamisessa.

4.1 Virtuaalinen myynti

Virtuaalisella myynnillä, tai etämyynnillä tarkoitetaan virtuaalisten viestintätyökalujen hyödyntämistä myyntitilanteessa. Etämyynnin mahdollistavat digitaaliset työkalut ovat olleet olemassa jo pitkään, mutta koronakriisi on kiihdyttänyt virtuaaliseen myyntiin siirtymistä merkittävästi. B2B-myyjien on ollut välttämätöntä kohdata asiakkaansa virtuaalisesti koronakriisin etätyösuositusten myötä. Asiakas kohtaamiset muuttuivat pääosin virtuaaliseksi hyvin nopeasti koronakriisin alussa vuonna 2020. (Blount, 2020.)

Virtuaalisen B2B-myynnin tehokkuudesta koronakriisin alussa oli Gavinin, ym. (2020, 5) kyselyn mukaan yritysten välillä varsin jakautuneita mielipiteitä. Kyselyn

mukaan 46 % kaikista vastaajista (n=3619) piti digitaalista myyntimallia tehottomana asiakkaiden tavoittamisessa ja palvelemisessa (kuvio 4).

The effectiveness of digital sales is mixed.

How effective is the new sales model at reaching and serving customers?

% of respondents



Source: McKinsey B2B Decision Maker Pulse Survey, April 7, 2020 (n = 3,619)

KUVIO 4. McKinseyn kysely digitaalisen myynnin tehokkuudesta 7.4.2020. (Gavin, ym. 2020, 7.)

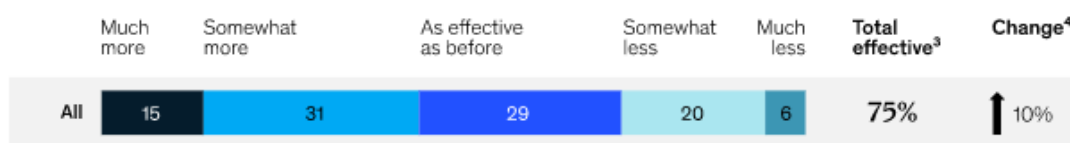
Koronakriisivuoden edetessä McKinsey toisti kyselyn digitaalisen myynnin tehokkuudesta yrityksille. Yritykset kokevat lokakuun kyselyssä digitaalisen myynnin keskimäärin 10 % tehokkaampana kuin koronakriisin alussa (kuvio 5). (Bages-Amat, ym. 2020.)

Myös Winters (2020) toteaa koronakriisin muuttaneen B2B-myyntiä. Merkittävässä osassa yritysasiakkaista koronakriisin alun vaikutukset näkyivät mm. investointipäätösten lykkäytymisenä. Lykkäytyneiden investointipäätösten, pienentyneiden hankintabudjettien ja kehitysprojektien siirtyessä koronakriisin myötä kauemmas tulevaisuuteen, tulisi Bondin, ym. (2020, 401) mukaan ratkaisujen tarjoajien ajatella uudelleen palvelupuolen kasvustrategiat, jotka ovat alun perin suunniteltu koronakriisiä edeltävään aikaan.

Belief in the efficacy of digital continues to grow.

Effectiveness of new sales model in reaching and serving customers^{1,2}

% of respondents



¹Q: "How effective is your company's new sales model at reaching and serving customers?"

²Figures may not sum to 100% because of rounding.

³Percent of respondents choosing "as effective" or more so compared with prior to COVID-19.

⁴Percentage-point change in respondents choosing "as effective" or more so compared with April.

Source: McKinsey COVID-19 B2B Decision-Maker Pulse #3 7/27-8/11/2020, (US n = 602), (France n = 206), (Spain n = 200), (Italy n = 401), (UK n = 206), (Germany n = 401), (China n = 408), (S. Korea n = 200), (Japan n = 200), (India n = 400), (Brazil n = 402)

KUVIO 5. McKinseyn kysely digitaalisen myynnin tehokkuuden muutoksesta 14.10.2020. (Bages-Amat, ym. 2020.)

Vaikka vuorovaikuttaminen asiakkaiden kanssa on muuttunut koronakriisin tuomien rajoitusten myötä, tulisi myyjien muistaa aktiivinen perustekeminen: uusien asiakkaiden hankkiminen, eli prospektointi. Wintersin (2020) mukaan myyjien menestyminen koronakriisin aikana vaatii suurempaa prospektointitehokkuutta verrattuna aikaan ennen koronakriisiä. Liidien generointi ja kauppojen tekeminen vaativat myyjiltä jatkuvaa kokeilullisuutta parhaiden käytäntöjen löytämiseksi. Koronakriisi on täysin uusi tilanne, ja myyjien ja asiakkaiden välinen vuorovaikuttaminen on muutoksessa. (Winters, 2020.)

Ainoastaan myyjien yrityksen ja erehdyksen kautta voidaan löytää keinot prospektien auttamiseen koronakriisin tuomissa uusissa haasteissa. Muutoksen myötä aiemmin hyväksi todetut ja toimineet myyntitavat saattavat joko toimia tai sitten ei. Winters (2020) kehottaa myyjää ajattelemaan prospektiensa asiakkaita: jos asiakasyrityksen asiakkaila menee taloudellisesti hyvin, on korkea mahdollisuus tehdä myyntiä. Mikäli asiakkaiden asiakkaila menee huonosti, on puolestaan mahdollista, että myynti loppuu kokonaan tai myyntisyklit hidastuvat. (Winters, 2020.)

Koronakriisi on Wintersin (2020) mukaan vaikuttanut monessa yrityksessä siihen, että taloudellisia päätöksiä tarkastellaan usean henkilön toimesta ja investointipäätöksiä harkitaan tarkkaan. B2B-myyjien tulee olla valmiita neuvottelemaan

tuotteiden ja palveluiden hinnasta tarpeen vaatiessa. Vaikeissa tilanteissa olevien asiakkaiden kohtaaminen ja auttaminen palkitaan pitkällä aikavälillä luottamuksena myyjää kohtaan. (Winters, 2020.)

Myyjien tulisi Zoltnersin, Sinhan & Lorimerin (2020) mukaan harkita epävarmuutta luovan koronakriisin aikana puhtaasti myynnillisen asenteen muuttamista palveluhenkisempään asiakkaiden kohtaamiseen. Asiakkaat, jotka kamppailevat koronakriisin vaikutusten parissa odottavat, että myyjä ymmärtää heidän tilannettaan, eikä keskity ainoastaan puskemaan omia myynnillisiä tavoitteitaan läpi.

Zoltners, ym. (2020) näkevät myyjillä mahdollisuuden päästä kiinni asiakkuuksiin, joihin he eivät ole aiemmin päässeet muodostamaan yhteyttä – yritykset ovat koronakriisin aikana kiinnostuneita siitä, mitä muut tekevät ja ovat näin ollen valmiita kuuntelemaan myyjiä, jotka jakavat oivalluksia asiakaskentältä. Myyjien ajankäyttö koronakriisin aikana on Zoltnersin, ym. (2020) mukaan ajankäytön uudelleen allokointia ja tasapainottelua uusien ja vanhojen asiakkaiden välillä ja myynnin ja palveluiden välillä.

4.2 Liiketoimintamallien muutos ja palvelullistaminen

Palvelullistamisella (servicizing) tarkoitetaan Bainesin, Lightfootin, Benedettinin & Kayn (2008, 547) mukaan arvonluontiprosessia, joka pyrkii lisäämään tuotteisiin lisäarvoa tuottavia palveluita. Palvelullistaminen on yrityksen kyvykkyyksien ja prosessien innovointia, jossa pyritään siirtymään tuotteiden myynnistä kohti arvoa tuottavien tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä. Palvelullistamisen kehitystä ohjaa asiakkaiden yhä monimutkaisemmat vaatimukset ja tarpeet, sekä yritysten tarve puolustautua kilpailulta. (Baines, ym. 2008, 562-563.)

Accenturen (2020, 2) mukaan koronakriisin aiheuttaman yhteiskunnallisen muutoksen aika on otollinen liiketoimintamallien uudistamiselle ja arvon tuottamisen uudelleenmäärittelylle. Yritysten vastuullinen johtajuus ja uudet teknologiat toimivat apuvälineinä liiketoiminnan muutoksessa. Ruokonen & Laitila (2020) ehdottavat koronakriisin riepottelemia yrityksiä harjoittelemaan liiketoimintamallien

muutoksen innovointia ja ottamaan huomioon koronakriisin vaikutuksia yritysten asiakkaisiin.

Myynnin digitalisoiminen ja asiakasvuorovaikutuksen siirtäminen digitaalisiin kanaviin nähdään korona-aikana välttämättömäksi. Asiakkaita on pystyttävä tukemaan verkossa luomalla merkityksellistä sisältöä ja jakamalla asiantuntemusta ja neuvoja. Uudet teknologiat ja kumppanuudet laajentavat mahdollisuuksia palvelulla asiakkaita paikallisesti, esimerkiksi löytämällä paikallisia palveluntarjoajia yrityksen tuotteiden ja palveluiden toimittamiseen. Palvelullistaminen mahdollistaa tasaiset tulovirrat palvelusopimusten avulla. Kokonaisvaltaiset palveluratkaisut ja siirtyminen omistajuuden myynnistä käyttöoikeuden myyntiin luovat ennustettavuutta toistuvien ja jatkuvien tulovirtojen kautta. (Ruokonen & Laitila, 2020.)

Lopputulokseen perustuvat arvolupaukset mahdollistavat ostamisen toimitetun lopputuloksen perusteella. Tällaiset arvolupaukset vähentävät asiakkaan riskiä ja toimivat erottavina tekijöinä kilpailijoihin nähden. Yritys voi pyrkiä muuttamaan toimintamallinsa alustapohjaiseksi, jossa yritys hallitsee kysynnän ja tarjonnan verkostoja useiden toimittajien ja kumppanien avulla. Yrityksen on hyvä tunnistaa omistamansa asiakasdata, sekä jalostaa sitä ja mahdollisesti myydä eteenpäin uusille tai olemassa oleville asiakkaille. (Ruokonen & Laitila, 2020.)

Ruokosen & Laitilan (2020) mukaan uusien liiketoimintamallien innovoimisen ja uudistamisen paine on lisääntynyt koronakriisin aiheuttaman epätavallisen markkinatilanteen vuoksi. Innovatiiviset ja uudistumiskykyiset yritykset pärjännvät koronakriisin jälkeenkin paremmin. Yritysten tulisikin proaktiivisesti muokata toimintaansa vallitsevan tilanteen asettamien vaatimusten mukaisesti, eikä tyytyä pelkästään mukautumaan asiakkaiden muuttuneisiin vaatimuksiin. (Ruokonen & Laitila, 2020.)

Sneider & Sternfels (2020, 4) suosittavat yrityksiä kehittämään ketteriä toimintamalleja, jotka mahdollistavat nopean ongelmanratkaisun ja antavat etänä työskenteleville tiimeille enemmän päätöksentekovaltaa. Ketterän toiminnan tarkoituksena on rakentaa asiakkaan palvelemisen ympärille toimintamalli, jota tukee oikeanlaiset prosessit. Ketterät B2B-myyntiorganisaatiot priorisoivat jatkuvasti asiakkuuksia ja kauppvoja ja tekevät päätöksiä siitä, mihin on järkevintä kulloinkin

käyttää aikaa. Nopean päätöksenteon vaatimuksena ja myyntiin käytettävien resurssien allokoinnin edellytyksenä on vakaa myyntiputken hallintaprosessi. (Sneader & Sternfels, 2020, 4.)

4.3 B2B-myyntiprosessien muutos koronakriisin aikana

Koronakriisin muuttaneessa maailmassa ollaan uuden tilanteen edessä, josta ei ole esimerkkiä tai valmista toimintatapaa olemassa. Perinteisten myyntiprosessien toimivuus voi olla vaihtelevaa koronakriisin mukanaan tuoman ”uuden normaalin” -aikana. Zoltners, ym. (2020) kuvaavat myyntiprosessit myyntiorganisaatioiden työkaluiksi, jotka linjaavat myyjille tehtäviä, vastuita ja resursseja myyjän ja ostajan käymän vuorovaikutuksen eri vaiheisiin. Perinteisesti myyjä ohjataan myyntiprosesseista kirjoitetuilla pelikirjoilla ja dataan pohjautuvilla näkemyksillä, jotta myyntiprosessin eri kohdissa voitaisiin tehdä asioita mahdollisimman hyvin. (Zoltners, ym. 2020.)

Zoltners, ym. (2020) tähdentävät, että käytännössä prosessipohjainen myynnin ohjaaminen on tärkeää ja toimii suhteellisen vakaisissa toimintaympäristöissä hyvin, mutta teho on laskenut koronakriisin myötä – myyntiprosessit ovat muuttuneet epälineaariseksi ja se mikä on toiminut aikaisemmin ei välttämättä toimi enää koronakriisin aikana. Koronakriisi on vaikuttanut ostavan osapuolen toimintaan ja ostoprosesseihin. (Zoltners, ym. 2020.)

Zoltnersin, ym. (2020) mukaan useat prospektit voivat epävarmuuden vallitessa perääntyä ostoprosessin alkuun, vaikka olisivat olleet jo ostoprosessin loppupäässä. Kaiken kaikkiaan myyjiltä vaaditaan koronakriisin aikana asiakaskohtauksiin orgaanista, joustavaa ja luovaa otetta. Toimiva myyntiorganisaatio jakaa onnistuneita toimintatapoja ja onnistuneita kokemuksia, sekä oppii ja kehittää tekemistään jatkuvasti. (Zoltners, ym. 2020.)

4.4 Asiakkuuksien uudelleenmäärittely

Accenturen (2020, 6–7) mukaan B2B-asiakkaiden ostokäyttäytymisen prioriteetit ovat muutoksessa. Koronakriisin aika B2B-myyjien tulisikin kohdata asiakkaat empaattisesti, yksilölliset tilanteet ja tarpeet huomioiden, sekä pyrkiä suunnitelmallisiin toimiin asiakastarpeiden muuntamisesta arvopohjaisiksi ratkaisuiksi. Asiakkaaseen tulisi uuden tilanteen valossa pyrkiä tutustumaan uudelleen ja auttaa tunnistamaan asiakkaiden muuttuneet tarpeet. Asiakkaiden auttaminen epävarmojen aikojen yli heijastuu Accenturen (2020, 12) mukaan asiakasuskollisuutena pitkällä aikavälillä.

Koronakriisin vuoksi asetetuissa etätyösuosituksissa ja fyysisten tapaamisten rajoitusten myötä kenttämyyjien kasvokkain tapahtuvat myyntikäynnit ovat vähentyneet. Zoltnersin, ym. (2020) mukaan avainasemassa myyntitapaamisten vähentämisen tai poistamisen arvioinnille ovat ostajan kompleksisen ostokäyttäytymisen ja epävarmuuden sovittaminen yksinkertaisiin myyntitilanteisiin nähden.

Perusteita kasvokkain tapahtuvien myyntitapaamisten vähentämiseksi tai poistamiseksi löytyy erityisesti silloin, kun asiakkaan ostoprosessi on riittävän suoraviivainen, eikä siihen liity useita päätöksentekijöitä tai päätöksentekijä tietää jo mitä on ostamassa. Kasvokkain tapahtuvia myyntitapaamisia on perusteellista vähentää myös silloin, kun asiakas on sopeutunut virtuaaliseen yhteyden pitoon ja tekniset edellytykset virtuaaliselle yhteydenpidolle ovat olemassa. (Zoltners, ym. 2020.)

Monimuotoisissa, komplekseissa myyntitilanteissa myyntiorganisaatiot pitäytyvät pääsääntöisesti kasvokkain tapahtuvassa myynnissä. Kasvokkain pyritään yhä tapaamaan asiakkaita, joiden tarpeita ei ole riittävästi määritelty, tai jotka ovat epävarmoja tarjotusta ratkaisusta. Asiakkaita pyritään lisäksi tapaamaan kasvokkain tilanteissa, joissa vaaditaan osapuolten välillä yhteistyötä ja luovuutta, tai jos asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa useampi taho. (Zoltners, ym. 2020.)

Myyntiprioriteettien uudelleenmäärittelyyn voidaan pyrkiä hyödyntämällä ihmisläheistä kommunikaatiota, ennakoivaa analytiikkaa ja keinoälyä. Muutoksen ymmärtämisellä ja asiakassuhteiden luomisella ja ylläpidolla on keskeinen merkitys koronakriisin keskellä. (Accenture, 2020.)

4.5 Myyntitapojen muutos

Koronakriisin tuomien etätyösuositusten ja sosiaalisen etäisyyden pitämisen myötä, B2B-myyntiä tekevät yritykset ovat joutuneet siirtämään kentällä operoivat myyjät toistaiseksi pois fyysisestä asiakasrajapinnasta. Accenturen (2020, 8–9) mukaan yritysten tuleekin nyt pohtia virtuaalisten myyntitiimien tehokkuutta ja määritellä uudelleen myyjiensä myyntiprosessit. Tämän pohdinnan kautta on mahdollista virtaviivaistaa myyntiä ja tuoda asiakaskohtaamisiin läpinäkyvyyttä. Accenturen (2020, 8) tutkimuksen mukaan 46 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä on kasvattanut investointeja virtuaalisiin, verkossa tapahtuviin infrastruktuurimuutoksiin. (Accenture, 2020.)

Etämyyntiin siirtyminen on aiheuttanut huolta yrityksissä, jotka ovat koronakriisiä ennen luottaneet pelkästään kasvokkain tapahtuvaan myyntiin. Kasvokkain tapahtuvan myynnin korvaaminen virtuaalisella myynnillä vaikuttaa mukaan erityisesti asiakkaiden ja myyjän välisen luottamuksen rakentamiseen. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksen etuna on tehokkuus asiakassuhteiden muodostamisessa ja luottamuksen rakentamisessa, konfliktien ratkaisussa, ideoinnissa, neuvottelussa ja kauppojen päättämisessä. Etämyynti on kuitenkin tullut jäädäkseen ja etätyösuositusten aikana se saattaa olla ainoa keino tavata asiakkaita. (Blount, 2020.)

Accenturen (2020, 8) mukaan yritysten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden väliset kohtaamiset ovat siirtyneet virtuaalisiksi hyvin nopeasti. Digitaalisten työvälineiden lisääntynyt käyttöönotto on samalla lisännyt B2B-myyjien digivalmiuksia ja -osaamista nopeasti. B2B-myyjien kasvava digitalisoituminen mahdollistaa myynnin tuottavuuden tehostamisen. Myyjien ja asiakkaiden välisten virtuaalisten kohtaamisten odotetaan säilyvän toimintatapana myös etätyösuositusten lopettamisen jälkeen. (Accenture, 2020.)

Jo ennen koronakriisiä ostajat ovat olleet B2B-myyjiä edellä digitaalisten työkalujen käytössä: Zoltnersin, Sinhan, Lorimerin & Morganin (2020) mukaan ostajien käyttäytymistä ovat yksityiselämän puolelta muokanneet kuluttajille suunnatut digitaaliset ostokokemukset.

B2B-myyjien siirtymistä kohti digitaalista ja virtuaalista myyntiä ovat hidastaneet myyjien korona-aikaa edeltävään aikaan liittyvän ajankäytön hallinta. Digitaalisen ja virtuaalisen myynnin lisääminen on ollut pois kenttämyyjien ajankäytöstä, joka on ollut varattuna asiakkaille ja myyntitehtäville. Myyjät ovat vastustaneet muutosta uusien myyntitapojen omaksumiseksi ja halunneet säilyttää hallintansa kaikkiin myyntiprosessin eri vaiheisiin. (Zoltners, ym. 2020.)

B2B-myyntijohtajat ovat epäröineet uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja puninneet riskiä asiakassuhteisiin liittyvien häiriöiden kasvusta. Kankeat teknologiat eivät ole kohdanneet sujuvasti soljuvien B2B-myyntitapojen kanssa. Tämä on herättänyt epäuskoa teknologioiden toimivuudesta ja hidastanut niiden käyttöönottoa. (Zoltners, ym. 2020.)

Koronakriisin myötä muutos kohti digitaalisuutta on Zoltnersin, ym. (2020) mukaan ollut hyvin nopeaa, niin B2B-myyjien kuin asiakkaiden kannalta. Perinteisten B2B-kenttämyyjien digitalisaatiota on vauhdittanut kokemus asiakkaiden tottumuksesta virtuaaliseen myyntiin. Muutoksen myötä on tärkeää tunnistaa muutuneiden myyntiprosessien vaikutus B2B-myyjien rooliin myyntiprosessin eri vaiheissa – missä kohtaa prosessia myyjän rooli on merkittävä tai hallitseva ja missä kohtaa sen merkitys on vähäinen. (Zoltners, ym. 2020.)

Koronakriisistä selviytymiseen Accenture (2020, 9) suosittelee B2B-myyjiä kaivantamaan myyntisuppiloon ja keskittymään laadukkaisiin myyntimahdollisuuksiin määrän sijaan. Kauppojen päättämisen varmistaminen on tärkeää ja toimitusvaiheesta tulee huolehtia kaupan loppuun asti. Myyjien viestintätapoihin ja välineisiin tulee kiinnittää huomiota, jotta myyntitilanteista voidaan tunnistaa ne hetket, joilla on merkitystä kauppojen syntymisen kannalta. Uusien myyntiliidien löytämiseksi tulee etsiä myyntimahdollisuuksia uusista paikoista: lupaavista sosiaalisen median sopukoista, olemassa olevien asiakkuuksien referensseistä ja

toimitettavien palveluiden lomassa syntyvistä vuorovaikutustilanteista. (Accenture, 2020, 9.)

B2B-myyjien tulee pyrkiä luomaan digitaalisen läsnäolonsa lisäksi virtuaalisia suhteita asiakkaisiinsa. Accenture (2020, 9) kehottaa B2B-myyjiä löytämään myyntimahdollisuuksien joukosta asiakasyhteydet, joissa on mahdollista yhdistää digitaaliset ja virtuaaliset vuorovaikutustilanteet henkilösuhteiden kehittämiseksi. Myyntistrategioiden ja myyntimateriaalien tulisi päivittää heijastamaan uudistuneita asiakastarpeita ja prioriteetteja. Kilpailijoiden tarkkailu auttaa tarjonnan kilpailukykyisessä hinnoittelussa ja kauppohen voittamisessa. Myyjien valmentaminen digitaalisten ja virtuaalisten työtapojen käytössä on ehdottoman tärkeää. (Accenture, 2020, 9.)

Siirryttäessä digitaalisten ja virtuaalisten myyntikanavien käyttöön on Zoltnersin, ym. (2020) mukaan todennäköistä, että myyjien lukumäärää yrityksissä vähennetään. Muuttuvat myyntiprosessit ja -roolit heijastuvat jatkossa ihanteellisen myyjän ominaisuuksiin. Digitaalisten apuvälineiden sujuva osaaminen on jatkossa vaatimus B2B-myyjän työssä. Zoltners, ym. (2020) näkevät, että jatkossa tiedostavien ostajien suosimiin B2B-myyjän ominaisuuksiin lukeutuvat painokkaammin myyjän empatiakyky ja arvopohjainen myyntityyli. Monikanavaisen, tiimipohjaisen myynnin lisääntyminen suosii yhteistyökykyistä myyjää, joka toimii osana isompaa myyntitiimiä. (Zoltners, ym. 2020.)

Zoltners, ym. (2020) kehottavat myyntiorganisaatioita arvioimaan B2B-myyjien palkitsemismalleja muuttuneen tilanteen myötä: koronakriisin aikana tavallisesti alemman palkkatason inside sales -myyjät ovat saattaneet tehdä kenttämyyjiä parempaa tulosta. Myynnin digitalisoituessa eri myyntiroolien palkkausta tulisi heijastaa myyjien tuloksellisuutta vastaavaksi. Tämän lisäksi tulisi arvioida tiimipohjaisen myynnin pitkäjänteisyyttä verrattuna myyjien usein lyhyen aikavälin tulospalkkaukseen. Koronakriisin aikana on syytä myös arvioida uudelleen myytävien ratkaisujen strateginen painoarvo ja sen yhteys myyjän tulospalkkaukseen. (Zoltners, ym. 2020.)

4.6 Yrityksen tarjoaman uudelleenmäärittely

B2B-myyjien on Accenturen (2020, 10) mukaan tärkeä ymmärtää asiakkaiden muuttuneet ostotavat ja tyydyttämättömät tarpeet. B2B-myyjien on syytä aktiivisesti muokata vuorovaikutustapoja, tarjoomaa, arviointia ja sopimusehtoja asiakasta palveleviksi. B2B-myyntiorganisaatioiden on koronakriisin aikana erityisen tärkeää huomioida olemassa olevat asiakkaat. Uusien asiakkuuksien hankkiminen on tärkeää. Lisäksi olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on koronakriisistä selviytymisen ja tulevaisuuden kasvun kannalta välttämätöntä. (Accenture, 2020, 10.)

Asiakkaiden tarpeiden löytämiseksi tulisi Accenturen (2020, 11) mukaan tarkkailla jatkuvasti kysynnän ja tarpeen muutoksia yritykselle oleellisilla markkina-alueilla. Asiakkaisiin liittyvän datan hyödyntämisellä ja asiakaskäyttäytymistä ennustavan tekoälytyökalujen avulla on mahdollista optimoida asiakkaan kontaktointia ja havaita asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyviä indikaattoreita reaaliaikaisesti. (Accenture, 2020, 11.)

B2B-myyntiorganisaatioiden on Accenturen (2020, 11) ehdotuksen mukaisesti hyvä miettiä tapoja tarjoomansa monipuolistamiseksi ja olemassa olevien ratkaisujen arvolupauksen sovittamiseksi muuttuneisiin asiakastarpeisiin. Tarjoomaa ja ratkaisuja on hyvä muotoilla tukemaan asiakkaiden etätyötarpeita ja ratkaisujen palvelullistamisella on mahdollista päästä kiinni lisätuottoihin. (Accenture, 2020, 11.)

Koronakriisin aikana innovatiivisten myyntitapojen arvo korostuu – Accenturen (2020, 14) mukaan tätä ruokkivat uudet teknologiat ja lisääntyvä määrä saatavilla olevaa dataa. B2B-myyjät nojaavat toiminnassaan usein edelleen vaistoihin teknologian sijaan ja uudet myyntiteknoteknologiat saatetaan nähdä esteinä myynnin tekemiselle. Koronakriisin vaikutuksia asiakkaiden liiketoimintaan on mahdollista nähdä reaaliaikaisesta asiakasdatasta. Asiakasdatan hyödyntämisellä B2B-myyjät voivat päästä kiinni myyntimahdollisuuksiin, joita on muuten mahdoton havaita. On tärkeää edistää myyntiteknoteknologioita ja digitalisaatiota B2B-myyjien työssä, jotta myyjät voivat toimia menestyksekkäästi myös koronakriisin päätyttyä. (Accenture, 2020, 14.)

Yritysten tulisi Accenturen (2020, 15) mukaan suunnitella myynnin, markkinoinnin ja palveluiden osa-alueet tukemaan toisiaan, jotta asiakkaiden suuntaan voitaisiin yhtenäistää viestintää. Tätä viestintää tukee asiakasdatan käyttö, jota hyödynnetään edellä mainittujen toimintojen ohjaamisessa. Big datan, tekoälyn ja koneoppimisen hyödyntäminen kannattaa ottaa suunnaksi yrityksen myynnin, markkinoinnin ja palveluiden suunnittelussa. Uusien teknologioiden hyödyntämisessä tulisi myös pyrkiä helppokäyttöisyyteen ja myyjien varustamiseen asiakkaan ja myynnin kannalta oleellisella tiedolla. (Accenture, 2020, 15.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön tutkimusta varten on toteutettu haastattelututkimus. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, miten B2B-myynti on muuttunut koronakriisin aikana. Haastattelututkimuksessa B2B-myyntin muutosta peilattiin haastateltavien työkokemuksen pohjalta koronakriisiä edeltävään aikaan. Haastattelututkimuksen lajityypiksi valikoitui teemahaastattelu.

5.1 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä toteutettu haastattelututkimus on muodoltaan puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka Näpärän (2017) mukaan nojautuu haastattelukysymyksiin, mutta antaa haastateltaville mahdollisuuden keskustelunomaiseen vuorovaihtukseen haastattelijan kanssa. Työssä kartoitetun kirjallisuuden pohjalta on valmisteltu kaikille haastateltaville samat teemat, joissa liikutaan keskustelunomaisesti ja joustavasti. Teemahaastattelussa on oleellista pyrkiä huomioimaan haastateltujen tulkinnat ja antaa haastateltavien vapaalle puheelle tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Teemahaastattelu valikoitui opinnäytetyön haastattelun lajityypiksi, sillä se tukee opinnäytetyössä asetettujen rajausten avulla asetettua tutkimusongelmaa koronakriisin vaikutusten ymmärtämisestä ilmiönä.

5.2 Aineiston keräys ja tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelukysymykset muodostettiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten pohjalta. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina. Haastateltaviksi valikoitui harkitusti eri B2B-yritysten myynnin parissa työskenteleviä ihmisiä, joiden työura on alkanut vuosia ennen koronakriisiä. Näkökulmia pyrittiin saamaan koronakriisin vaikutuksista etätyöskentelyyn ja virtuaaliseen myyntiin, asiakkaiden kohtaamiseen sekä myynti- ja ostoprosessien muutokseen. Lisäksi pyrittiin ym-

märtämään koronakriisin tuomia kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia B2B-myyntiin, sekä koronakriisin luomia mahdollisuuksia B2B-myyntiin. Haastatteluissa käydyn keskustelun runkona toimi tämän opinnäytetyön teemahaastattelurunko (liite 1).

5.3 Haastattelututkimuksen kuvaus

Haastateltaviksi valikoitui kuusi B2B-myyntin parissa työskentelevää henkilöä eri toimialoilta (taulukko 1). Haastateltavien henkilöiden kokemus B2B-myyntistä vaihteli viidestä vuodesta yli 30 vuoden työkokemukseen. Vaatimuksena haastateltaville oli työskentely B2B-myyntitehtävissä ennen koronakriisin alkua ja koronakriisin aikana. Tämän lisäksi vaatimuksena oli, että henkilö ei ole koronakriisin aikana vaihtanut työpaikkaa, jotta olisi mahdollista verrata yrityksen toimintaa ennen koronakriisiä ja sen aikana.

TAULUKKO 1. Haastateltavien perustiedot.

| Haastateltava | Titteli | Kokemus B2B-myyntistä, vuosia | Yrityksen toimiala |
|---------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| H1 | Kumppanivastaava | 10 | Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus |
| H2 | Toimitusjohtaja | 20 | Atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi |
| H3 | Myyntijohtaja | 8 | Atk-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi |
| H4 | Myyntipäällikkö | 12 | Urheiluvälineiden valmistus |
| H5 | Projektimyyntipäällikkö | 5 | Tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen tukku-kauppa |
| H6 | Myynti- ja markkinointijohtaja | >30 | Metallien ja metalliseosten valmistus |

Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli 39 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yhtä kasvokkain pidettyä haastattelua lukuun ottamatta etäyhteydellä Microsoft Teamsilla. Haastattelijalla oli mukana lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä tee-

moista ja haastattelutilanteet olivat luonteeltaan keskustelunomaisia. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin tutkittavan aiheen kannalta keskeisimpien asioiden osalta. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2021.

5.4 Haastattelututkimuksen analysointi ja tulkinta

Haastattelututkimus analysoitiin Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) kuvaamalla realistisella, teemoittelevalla tarkastelutavalla. Aineiston sisältö pyrittiin kiteyttämään asetetun tutkimusongelman kannalta kattamaan keskeisimmät löydökset. Aineiston sisältö raportoitiin haastattelututkimuksessa asetettujen teemojen mukaan ja järjesteltiin tätä kappaletta seuraavien alaotsikoiden alle.

5.4.1 Virtuaalinen myynti ja etätyö

B2B-myyntiä tekevissä yrityksissä selkeästi keskeinen muutos on ollut kasvokain tapahtuvien asiakaskohtaamisten jääminen pois. Toimialasta riippumatta tällä on ollut vaikutus myyntitilanteiden ja myyntitapaamisten siirtymisessä pääasiassa etätapaamisiksi. B2B-myyjät eivät koronan myötä pääsääntöisesti enää liiku autolla tapaamaan asiakkaitaan, kuten aiemmin on ollut tapana.

Toimialan mukaan liikkumisrajoituksilla voi olla vaikutuksia myös tarjottavan ratkaisun kartoittamiseen asiakkaan fyysisissä tiloissa. Myyjällä ei korona-aikana ole välttämättä mitään mahdollisuutta päästä fyysisesti paikalle asiakkaan toimintoihin.

Asiakkaan luona käyminen, tilojen kartoittamiset ja katselmukset jää pois ja niitä korvataan Teams-palavereilla ja teknisillä asiakirjoilla. Se tekee aika paljon eroavaisuutta siihen mitä tehtiin ennen. Vähän välillä jännittää, kun myy isompiakin toteutuksia ilman että käy kertaakaan paikalla mihin ne on tulossa. Toimintatavat on muuttuneet, mutta toistaiseksi on hyvin selvitty.

B2B-myyjien kokemuksissa korostui, että etätyöhön ja virtuaalisiin asiakastapaamisiin siirtyminen oli hyvin nopeaa koronakriisin alussa. Etätapaamisissa ja etä-

töissä myyjät tunnistivat positiivisia ja negatiivisia piirteitä. Kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen verrattuna huolenaiheeksi koettiin luottamuksen ja asiakassuhteiden luomisen vaikeus. Yleisesti koettiin, että asiakkaat jäävät etenkin koronakriisin pitkittyessä etäämmiksi myyjille. Vaikeiden asioiden käsittely asiakkaiden kanssa koettiin etätapaamisissa hankalammiksi kuin kasvokkain, eikä asiakkaan kehonkieltä tai reagointia voi etätapaamisessa havainnoida yhtä hyvin. Asiakkaiden tavoittamisen helpottuminen koettiin etätapaamisten myönteisenä piirteenä.

Vaikka etätapaamisissa yleisesti suositaan kameran käyttöä, ei tästä huolimatta asiakkaita välttämättä enää näe. Useat asiakkaat eivät pidä etätapaamisissa kameraa päällä, tai sulkevat sen pian tapaamisen alettua. Etätapaamisissa myyjät ovat kokeneet hankalaksi huomata, jos asiakkaan suunnalta nousee esimerkiksi esitettyyn ratkaisuun liittyviä huolenaiheita.

... kun tekee myyntiargumentteja tai yrittää puhua ja esitellä asioita, ei pysty enää ihmisten kasvoista ja elekielestä lukemaan, että miten vastapuoli reagoi. Itse huomaa, että näissä [tilanteissa] pitää pysähtyä kysymään paljon aiempaa useammin vastapuolelta, että mitä mieltä hän on [asiasta].

Etätapaamisissa on koettu ongelmalliseksi huonot tietoliikenneyhteydet. Huonot yhteydet hidastavat tapaamisen kulkua, aiheuttavat keskeytyksiä ja vaikeuttavat ymmärtämistä. Mikäli ulkomaisten henkilöiden välinen tapaaminen käydään englanniksi ja Englanti ei ole osapuolten äidinkieli, saattaa ilmetä vaikeuksia saada selvää, etenkin jos yhteydet tai äänitekniikka ei ole kunnossa.

Ei meinaa saada huonosta englannista mitään selvää etänä. Venäjällä kaveri ei puhu englantia ollenkaan ja mukana on aina kasvotusten ollut tulkki. Ei olla vielä keksitty, että Venäjälle voisi Teamsia viedä, kun on tämä tulkkiasia ja sitten on huonot yhteydet. Tekniikka ei ole valmis yhteyksille. Pohjoismaihin [yhteydet] pelaavat hyvin ja USA:han kyllä. Englannissakin tulee verkko-ongelmat. Aasiassa IT-taidot tulleet eteen. Mekin oletamme, että kaikki avaa Teamsin

omalta läppäritään ja että kaikilla on omat läppärit ja yhteydet ja kamerat. Maailma on täynnä ihmisiä kenellä ei ole asiat kuin täällä. Kiinnassa lisäksi tietoturvaongelmat mietityttävät ja verkkoyhteydet.

Erityisen haasteellisiksi etätapaamiset koettiin, mikäli tapaamisen osapuolilla ei ole mitään yhteistä kieltä ja aiemmin kasvokkain käydyissä tapaamisissa on ollut mukana tulkki. Lisäksi etätapaamisten sisältämien mahdollisten tietoturvariskien tiedostaminen on hankaloittanut luottamuksellisen tiedon jakamista.

5.4.2 Asiakkuuksien hoitaminen korona-aikana

Olemassa olevia asiakkaita on ollut korona-aikana mahdollista tavata pääsääntöisesti etätapaamisten kautta. Ennen koronakriisiä B2B-myyjät ovat pyrkineet tapaamaan tärkeimpiä asiakkaitaan usein kasvokkain. Kasvokkain tapahtuvissa tapaamisissa B2B-myyjät ovat pyrkineet rakentamaan henkilökohtaista suhdetta asiakkaisiin. Haastateltavat B2B-myyjät kokivat pääsääntöisesti henkilökohtaisten asiakassuhteiden rakentamisen vaikeutuneen koronakriisin myötä. Myyjät kokivat henkilösuhteiden jäävän etäisemmäksi, sillä etänä tapahtuvat myyntitapaamiset koetaan luonteeltaan usein vahvasti asiapitoisina ja ennalta määrätyn esityslistan ohjaamiksi.

Se miten pidetään asiakkaisiin yhteyttä, on muuttunut. On menty enemmän agileen työskentelymalliin ja pidetään enemmän minipalaveria kuin yksittäisiä isompia. Sitten kun koronan jälkeen ollaan kasvokkain niin ne tilaisuudet ovat varmasti vähemmän formaaleja ja keskittyvät siihen ihmissuhdetyöhön. Aina pitää olla tietty joku syy mennä, mutta kyllä asiakkaatkin toivovat sitä myyjän näkemistä, että ne voivat muodostaa sen käsityksen, että myyjään voi luottaa.”

Toisaalta osa asiakaskommunikoinnista on voinut tuntua intiimimmältä, jos asiakkaaseen on pidetty yhteyttä tavallisten toimistoaikojen ulkopuolella ja etätapaamisen taustalla on asiakkaan yksityiseen elämään liittyviä henkilöitä ja ympäristöjä. Tämän on koettu syventäneen joitakin asiakassuhteita. Haastatteluissa ko-

rostettiin, että etätapaamisissa myyjän esityksen rakenteella on iso merkitys onnistumisen kannalta. Niiden myyjien on katsottu onnistuvan etänä myyntitapaamisissa, joiden vahvuuksiin rakenteellisesti hyvän esityksen esittäminen lukeutuu. Myös myyjän persoonan välittymistä asiakkaalle virtuaalisissa myyntitapaamisissa pidettiin tärkeänä.

Nyt kun on niin paljon helpompaa ajankäytöllisesti [asiakkaiden tapaaminen], niin toivoisi et sen säästyneen ajan käyttäisi siihen, että niihin olemassa oleviin pidetään yhteyttä. Soitetaan ja valmistellaan palaveri paremmin. Helpottaa yhteydenpidon tiivistämistä se, että ne saadaan pidettyä lämpiminä ja lähempänä. Tässä myyjän persoonalla on iso merkitys ja se pitäisi saada kulkemaan läpi näissä virtuaalitapaamisissa.

Olemassa olevien asiakkuuksien tärkeys on korona-aikana korostunut voimassa olevien liikesopimusten vuoksi. Asiakkaiden sopimukset ovat olleet yrityksille taloudellisesti tärkeitä ja eräänntyvien sopimusten uusimiseen on kiinnitetty paljon huomiota. Koronan alkuvaiheessa vanhoihin asiakkuuksiin tarrattiin sopimusten takia lujasti kiinni. Osalle myyntiyrityksistä koronan alussa voimassa olevat pitkät sopimukset pelastivat liiketoiminnan.

5.4.3 Vaikutus uusien asiakkaiden hankintaan

Uusien asiakkaiden hankinnassa on koronakriisin myötä alettu tukeutumaan entistä enemmän digitaalisiin kanaviin. Moni B2B-myyjä on ennen koronaa saattanut hankkia uusia asiakkaita esimerkiksi messuilta ja tapahtumista, joissa uudet asiakkaat ovat vuorovaikuttaneet myyjien kanssa kasvokkain.

Uusasiakashankinnassa pitää luottaa webbimarkkinointiin entistä enemmän. Kyllä varmaan jäädään etäisemmiksi uusille asiakkaille. Meillekin kiusaus unohtaa asiakkaat, kun kaupat on tehty ja ne jää supportin heiniksi, eikä myyjä ehkä ole niiden suhteen niin paljoa tekemisissä kuin aikaisemmin... Inboundiin pitäisi käyttää aikaa entistä enemmän.

Internetmarkkinoinnin korostunut tärkeys korona-aikana on tunnistettu kaikissa haastateltavien edustamissa yrityksissä. Internetmarkkinointia ja virtuaalisten markkinointikanavien käyttöä on haastateltavien mukaan pyritty lisäämään ja tehostamaan korona-aikana.

5.4.4 Myynti- ja ostoprosessien muutos

Haastatteluissa ilmeni, että yritysten myyntiprosesseissa ei ole ollut nähtävissä merkittävää muutosta korona-aikana. Monissa yrityksissä oli totuttu etätapaamiin jo ennen koronakriisiä, sillä yritysten asiakkaat ja työntekijät saattavat sijaita ympäri maapallon. Useampi haastateltava kuitenkin tunnisti, että myyntiprosessit ovat saattaneet hidastua ajasta ennen koronaa. Tähän arveltiin olevan syynä asiakkaan kanssa tapahtuvan kommunikoinnin hidastuminen, sisäisen kommunikation hidastuminen tai fyysisen liikkumisen rajoitukset, jotka vaikuttavat tarjottavan ratkaisun ostamiseen. Osa yritysten tarjoamista fyysisistä ratkaisuista vaatii kartoittamista asiakkaan tiloissa. Näihin on pyritty kehittämään korona-aikana virtuaalisia ratkaisuja.

Myynnin tehokkuudessa ei ole ollut yritysten näkökulmasta huomattavaa muutosta. Sen sijaan yritysten sisäisen tiimityön on koettu myyjien näkökulmasta kärsineen. Sisäisen kommunikation on koettu vähentyneen ja tiimin sisäisen ideoinnin vähentyneen. Säännöllisiä etätapaamisia on pyritty järjestämään tiimien sisällä. Etätapaamiset ovat usein koettu luonteeltaan asiapitoisiksi, ja niistä on puuttunut työpaikan kahvihuoneesta tuttu vapaa keskustelu ja ajatusten vaihto. Rutiininomaisten myyntitehtävien tekeminen koettiin tehostuneen koronakriisin aikana yksilötyön lisääntyessä.

Meidän palaverikäytäntöjä on saatu tehostettua. Sisäisiin palavereihin meni ennen, kun niitä neukkareissa pidettiin, aikaa turhaan lätinään. Teams-palavereissa pitäydytään vaan enemmän asiassa.

Työajat ovat muuttuneet koronan myötä ja moni haastateltava koki, että on tavalista pitää yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi ilta-aikaan. Ihmisten kalenterien on

yleisesti koettu olevan täynnä tapaamisia. Samalla kuitenkin koettiin, että asiakkaiden tavoittaminen on helpottunut.

[Myyjien] ajankäyttö nyt saattaa mennä entistä hullummaksi. Sitä mennään 24/7 tyyppiseen maailmaan. Nyt kun ollaan etänä niin USA:n Teams-kokoukset saattaa olla sitten ilta-aikaan. Aiemmin kun oltiin konttoriympäristössä niin ei siellä jääty ilta kahdeksaan odottamaan yhteydenottoa.

Yrityksen toimialan mukaan koronakriisillä on ollut kuluneen vuoden aikana suoria vaikutuksia asiakkaiden ostoprosesseihin. Koronakriisin alussa kaikki haastateltavat kokivat lyhytaikaisen pysähdyksen asiakkaiden ostamisessa. Lyhyessä ajassa räjähdysmäisesti lisääntynyt epävarmuus vaikutti välittömästi asiakkaiden investointipäätöksiin ja useita päätöksiä hidastettiin tai lykättiin. Asiakkaiden tuotavuutta yritykselle arvioidaan entistä enemmän ja tiukemmin ja vähemmän edullisissa asiakkuuksissa saatetaan heikentää sopimusehtoja. Toisaalta asiakkaan tilanteesta riippuen saatetaan myös tulla myyjän puolelta vastaan esimerkiksi hinnoittelussa.

Ostoprosessi on pikkusen pidempi ehkä, kun rajoitukset ja muut vaikuttavat siihen. Ne [asiakkaat] ovat saattaneet päätöksentekoa pitkittää, kun ne ovat epävarmoja siitä mitä tapahtuu tulevaisuudessa.

5.4.5 Koronakriisin myönteiset vaikutukset

Suurin osa haastatelluista B2B-myyjistä totesi, että koronakriisillä on ollut positiivinen vaikutus ajankäytön tehostamiseen. Haastateltavat kokivat erityisen positiivisena, että etätyövaatimusten vuoksi käyttöön otetut etätapaamiset ovat korvanneet kasvokkain tapahtuvat etätapaamiset silloin, kun varsinaista syytä kasvokkain tapaamiselle ei ole.

Onhan se positiivista, että on nyt totuttu käyttämään työkaluja. Se on parantanut tehokkuutta. Ja se että ei joka asian takia tarvitse auton

rattiin hypätä vaan voi hoitaa etänä. Se, että [etätyöskentelyyn liittyvät] työkalut ovat olleet olemassa ja niitä on osattu käyttää, niin nyt niitä on totuttu käyttämään. Se on tietenkin hyvä. Asiakkaistakin huomaa monesta sen, että ne eri tavalla valmistelee palavereita kuin aikaisemmin. Ennen kun meni palaveriin, niin asiakas saattoi monesti tulla sinne ihan valmistautumatta. On ne selkeästi huomanneet, että jotta näistä online-tapaamisista saisi mitään irti, niin niitä joutuu valmistelemaan ja miettimään etukäteen.

Positiiviseksi koettiin, että etämyynnin mahdollistavia työkaluja on totuttu ja opittu käyttämään paremmin. Virtuaalisiin tapaamisiin tarkoitetut työkalut ovat olleet olemassa jo ennen korona-aikaa, mutta niitä on käytetty korona-aikana tehokkaammin niin myyjien kuin asiakkaidenkin toimesta. Tämä on myös helpottanut entisestään tiimien sisäistä yhteydenpitoa ja kommunikaatiota ulkomaisten kollegoiden kanssa.

Kyllähän se helpottaa digitaalisten kanavien hyödyntäminen ja uudet [asiakkaille rakennetut] palvelut. Se helpottaa myyjää ja asiakkaita. Se on varmasti hyvä asia. [Yrityksen] on ollut pakko miettiä tarkemmin asioita: mihin kannattaa ja ei kannata lähteä mukaan. Tuottamaton kauppaahan ei kannata tehdä.

B2B-myyjän ajasta merkittävä osa on kulunut matkustamiseen ennen korona-aikaa. Nyt matkustamiseen käytetty aika on vapautunut varsinaisten tai tärkeämiksi koettujen työtehtävien hoitamiselle. Tämä seikka koettiin yleisesti ottaen myönteiseksi kaikkien haastateltavien mielestä.

5.4.6 Koronakriisin kielteiset vaikutukset

Kaikki haastateltavat kokivat, että etätyöllä on ollut kielteinen vaikutus yrityksen sisäiseen yhteishenkeen ja informaation kulkuun. Tiimien sisäisen toiminnan on koettu siiloutuneen korona-aikana, eikä välttämättä tiedetä, mitä kollega tekee. Etätyöllä on koettu olevan heikentäviä vaikutuksia nopeaan ongelman ratkaisuun. Korona-ajalla on myös yleisesti koettu olevan motivaatiota ja sitoutumista

heikentäviä vaikutuksia. Koronan ja etätöiden jatkuessa työyhteisö alkaa tuntua etäisemmältä ja kokemus työn merkityksellisyydestä saattaa kärsiä.

Tiimin tehokkaan toiminnan kannalta [koronakriisillä] on ollut negatiivinen vaikutus. Onneksi olemme sellaisella alalla, että etänä pystytään toimittamaan ja myymään asioita. Kyllä se tiedonkulku funktioiden välillä ja tiimin sisällä on heikentynyt ja väitän, että se näkyy läpimenoajoissa, että kuinka nopeasti asioista saadaan valmiita toimituspuolella. Enemmän menee aikaa semmoiseen vatulointiin. Semmoiseen, että kun ei tiedä mitä naapurikaveri tekee tai ei priorisoida oikeita asioita.

Ennen korona-aikaa kollegoiden ja asiakkaiden tapaaminen kasvokkain on koettu kohottavan myyjien motivaatiota. Motivaatiota on heikentänyt joillakin toimialoilla korona-ajan tuoma yleinen epävarmuus ja asiakkaiden kohtaamisen muutokset.

Korona aika on laskenut fiilistä ja motivaatiota. Motivaatiota ja draivia on saanut toimistolla ja asiakkailta ihmiskontakteissa ja nyt niitä ei ole ollut. Olisi tärkeää päästä tekemään ihmisten kanssa [kasvokkain] ihmistyötä.

Myynnin johtaminen yhdistettynä etätöskentelyyn on koettu erityisen haasteelliseksi tai vaativaksi esimiesten näkökulmasta. Johtamisessa on tukeuduttu paljon tiettyjen tunnuslukujen seuraamiseen ja niiden perusteella tapahtuvaan ohjaamiseen.

5.4.7 Koronakriisin tuomat mahdollisuudet

Koronakriisin vuoksi jotkut yritykset ovat muuttaneet liiketoimintamallejaan, tai asiakkailleen tarjottavia tuotteita tai palveluita. Tämä on auttanut yrityksiä tavoittamaan ja löytämään uusia asiakkaita ja lisäämään yritysten tunnettua. Tämän

on koettu yleisesti lisäävään potentiaalia liiketoiminnan kasvattamiselle. Yrityksissä on yleisesti ottaen herätty siihen, että maailma on jatkuvassa muutoksessa ja yritysten on proaktiivisesti kehityttävä pysyäkseen muutoksessa mukana.

Uusien kanavien hyödyntäminen jatkuu koronan jälkeenkin ja pitää innovoida uudenlaisia palvelumuotoja, jotka jäävät tulevaisuudessa voimaan. On herätty siihen jatkuvaan muutokseen, jotta pysytään kyydissä jatkossakin, kun maailma muuttuu.

Koronakriisin on koettu myös avaavan silmiä etätyön mukanaan tuomille mahdollisuuksille ja työskentelyn hybridimalleille. Haastateltavat kokivat, että koronakriisin jälkeen etätyötä tullaan todennäköisesti tekemään B2B-myyntissä enemmän kuin ennen koronaa. Etätapaamisten lisäksi asiakkaita tullaan yhä tapaamaan kasvokkain, mutta kasvokkain tapaaminen tulee luultavasti olemaan harkitumpaa kuin ennen koronaa. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset pyritään hyödyntämään olemassa olevan asiakassuhteen ja luottamuksen rakentamiseen, sekä uusien asiakkaiden ensimmäisiin tapaamisiin. Etätyökalujen on opittu käyttämään paremmin kuin ennen koronaa ja mahdollisuudet digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen ja myymiseen on tunnistettu yrityksissä.

Varmaan jatketaan hybridihengessä. Tehdään enemmän etänä. Siinä on opittu paljon. Asiakkaiden kanssa on opittu kommunikointia ja niitä pieniä palavereita, mitä on aiemmin tehty kasvokkain, voidaan tehdä etänä.

Koronakriisin on koettu ravistelleen yritysten toimintatapoja ja osa haastatelluista koki, että yritysten päätöksentekoon on tullut uusia näkökulmia. Strategisemmän ajattelun ja asiakkuuksien hallinnan koettiin lisääntyneen. Myyjien ajankäytönhallintaa on pyritty tehostamaan ja myyjiltä odotettua toimintaa on pyritty argumentoimaan ja jalkauttamaan selkeästi myyjille. Yritysten sisäisen toiminnan on koettu muuttuneen enemmän kohti ajatusmaailmaa, jossa kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat myynnin tekemiseen asemasta riippumatta.

6 POHDINTA

Koronakriisin vaikutukset B2B-myyntiin ovat olleet monimuotoisia. Tässä osiossa tarkastellaan haastattelututkimuksen tuloksia ja niitä peilataan työn teoriapohjaan. Lopuksi tehdystä tutkimuksesta esitetään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset, sekä arvioidaan työn onnistumista, luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia.

6.1 Tulosten tarkastelu

Haastattelututkimuksen löydösten pohjalta koronakriisin näkyvin muutos B2B-myyntiin oli siirtyminen kokonaan etätöön tekemiseen ja virtuaaliseen myyntiin. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset niin asiakkaidenkin, kuin kollegoidenkin kanssa ovat vähentyneet merkittävästi tai jääneet kokonaan pois vuoden 2020 aikana. Tämä muutos oli avainasemassa myös työn teoriaosuudessa.

Haastatteluista selvisi, että etätökalujen käyttö on korostunut koronakriisin aikana. Etätökaluja on opittu ja totuttu käyttämään aiempaa enemmän ja tehokkaammin. Tuloksista ilmeni, että yritysten sisäisen kommunikaation on koettu huonontuneen ja hidastuneen etätöaikaana, mutta samaan aikaan esimerkiksi ulkomaisten kollegoiden tavoittaminen ja heidän kanssaan vuorovaikuttaminen on tehostunut.

Etätapaamisten ongelmakohdiksi koettiin erityisesti huonot tietoliikenneyhteydet ja IT-kalustot, asiakassuhteen hoitamisen haasteet, asiakkaan ja myyjän välisen luottamuksen rakentamisen vaikeutuminen, etätapaamisiin liittyvät tietoturvariskit ja kielelliseen ilmaisuun liittyvät haasteet. Työn teoriaosuudessa tunnistettiin etätapaamisiin liittyvä asiakassuhteen hoidon muutos ja haasteet. Teoriaosuudessa ei toisaalta huomioitu etätapaamisten haasteita silloin, kun vuorovaikuttavat osapuolet eivät puhu yhteistä kieltä. Arvioin, että tämä johtuu osaltaan siitä, että työssä käytettiin enimmäkseen länsimaisia lähteitä, joissa englantia pidetään vaikiintuneena yleiskielenä. Länsimaisen maailman ulkopuolella englanti ei kuitenkaan aina ole yleiskielen asemassa.

Luottamuksen rakentamisen muutos tunnistettiin teoriapohjassa, mutta sen merkitys korostui haastattelututkimuksessa. Tietoliikenneyhteyksien ja IT-kaluston haasteet eivät nousseet teoriassa esille. Haastattelututkimuksessa ne koettiin käytännön kannalta olennaisiksi ongelmiksi, jotka hankaloittivat vuorovaikutusta joissakin etätapaamisissa. Lähdekirjallisuudessa ei huomioitu yksityiskohtaisesti koronakriisiin liittyvien muutosten tietoteknisiä vaatimuksia tai lähtökohtia.

Etätapaamisten myönteisiin ominaisuuksiin lukeutui mm. asiakkaiden tavoittamisen helpottuminen, käsiteltävien asioiden tehokas hoitaminen, tapaamisiin valmistutumisen parantuminen erityisesti asiakkaan puolelta ja myyjien ajankäytön tehostuminen. Teoriaosuudessa ei huomioitu muutosta asiakkaiden valmistautumisesta tapaamisiin. Myyjien ajankäytön tehostuminen nousi esille opinnäytetyön teoriapohjassa ja se myötäili haastattelututkimuksen tuloksia.

Tuloksista ilmeni, että B2B-asiakkaiden ostokäyttäytyminen on siirtynyt virtuaaliin kanaviin ja verkkoon ja tulokset vastasivat näiltä osin teoriaosuutta. Samankaltaisuus tutkimuksen ja teorian välillä löytyi myös B2B-myyjän henkilöpresensin merkityksestä virtuaalisissa kanavissa. Koronakriisin heikentäviä vaikutuksia yhteishenkeen ja motivaatioon löytyi myös teoriapohjasta, mutta ne tuntuivat korostuneilta haastattelututkimuksesta. Tähän saattaa vaikuttaa se, että haastatelluita tehtäessä koronakriisi oli jatkunut jo yli vuoden, mikä osaltaan voi vaikuttaa motivaatioon ja yhteishenkeen kielteisesti.

Lopuksi koronakriisin koettiin avanneen yrityksille uusia mahdollisuuksia selkeiden myönteisten ja kielteisten muutosten lisäksi. Yritysten B2B-myyntiin vaikuttavan päätöksenteko koettiin koronakriisin myötä strategisempaan. Tutkimuksista ilmeni, että yritykset ovat todella heränneet muuttuvaan maailmaan ja huomioivat jatkuvat muutoksen merkityksen myös tulevaisuudessa. Tätä seikkaa myös työn teoriapohja tuki.

6.2 Työn arviointi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriapuoleen perehtyminen mahdollisti tutkimusongelman kannalta olennaisen haastattelututkimuksen rakentamisen. Haastattelututkimuksessa käytyjen keskusteluiden sujuvuutta edesauttoi opinnäytetyön tekijän oma työkokemus B2B-myyntistä, joka myös helpotti aineiston tulkintaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten koronakriisi on muuttanut B2B-myyntiä. Opinnäytetyössä onnistuttiin löytämään aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden ja toteutetun tutkimuksen välillä samankaltaisia asioita. Lisäksi tutkimuksessa löytyi sellaisia koronakriisin aiheuttamia muutoksia B2B-myyntiin, mitä teoriassa ei esiintynyt.

Tämä on yksi ensimmäisistä opinnäytetöistä, jotka käsittelevät B2B-kentässä tapahtuneita koronakriisin aiheuttamia muutoksia keskittyen B2B-myyntin näkökulmaan. Työ tuottaa uutta tietoa siitä, miten tutkimuksessa mukana olleet suomalaiset yritykset ovat kokeneet B2B-myyntin muutoksen. Koronakriisi on tuonut myönteiseksi koettuja muutoksia, kuten myyjien ajankäytön tehostumisen ja virtuaalisten viestintätyökalujen käytön sujuvoittamisen. Kielteisiksi muutoksiksi puolestaan koettiin muun muassa kommunikoinnin ja luottamuksen rakentamisen haasteet, tiimien siiloutuminen ja myyjien motivaatio-ongelmat. Koronakriisin aiheuttamat muutokset B2B-myyntiin pitävät sisällään myös mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen.

Tätä kirjoittaessa huhtikuussa 2021 etätyösuositus on yhä voimassa ja koronatilanne ei ole väistynyt. B2B-myynti on koronakriisin myötä edelleen muutoksessa. Jatkotutkimusaiheeksi esitetään jatkuvaa tiedon hankkimista muutosilmiön ajan kohtaisten vaikutusten ymmärtämiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että koronakriisin muuttamassa B2B-myyntissä on huomioitava asiakkaan palveleminen ja kohtaaminen virtuaalisissa kanavissa ja tiedostettava etätyökalujen ja virtuaalisen myyntin keskeinen rooli myyntityössä. Koronakriisillä on ollut muutosvaikutuksia asiakkaiden ostoprosesseihin ja asiakkaiden kohtaamiseen, sekä myyntiprosesseihin. Etätyöskentely on tuonut mukanaan sekä myönteisiksi, että kielteiseksi koettuja muutoksia. Keskeisin johtopäätös on, että työskentely B2B-myyntissä on muuttunut monella tapaa verrat-

tuna koronaa edeltävään aikaan. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa B2B-myyntiä tekeville yrityksille ja mahdollistaa työssä esiteltyjen koronakriisin vaikutusten peilailun yritysten omaa toimintaa vasten. Näiden muutosten huomioiminen on olennaista B2B-myyntin tekemisessä nyt ja tulevaisuudessa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Haastateltavien henkilöiden valinnassa noudatettiin tutkimusetiikkaa. Haastateltaviksi valikoitui tutkimusongelman kannalta olennaisen työkokemuksen ja aseman omaavia henkilöitä ja haastateltavien lukumäärä mahdollisti tutkimuksen laadukkaan toteuttamisen. Haastateltaville esitetyt kysymykset johdettiin työn teoriapohjan avulla ja ne olivat asetetun tutkimusongelman kannalta olennaisia. Analysoitu teemahaastattelututkimus pyrki kommentoimaan laajasti työn teoriapohjaa.

Kerätty tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja huolellisesti. Haastateltavien henkilöiden tunnisteellisuus huomioitiin ja suojattiin poistamalla tutkimuksen tuloksista henkilöitä yksilöivät tunnistetiedot ja valikoimalla vain tulosten kannalta perustellut epäsuorat tunnistetiedot. Näitä olivat haastateltavien tittelit, B2B-myyntikokemukset ja yritysten toimialat.

LÄHTEET

The New World of B2B Sales. 2020. Accenture. Artikkel. Luettu 11.1.2021. <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-126/Accenture-The-New-World-of-B2B-Sales-1.pdf>

Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D. & Stanley, J. 2020. These Eight Charts Show How COVID-19 has Changed B2B Sales Forever. Artikkel. Luettu 25.1.2021. McKinsey & Company: Marketing & Sales Practice. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O. & Kay, J., 2008. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. Emerald Insight: Journal of Manufacturing Technology Management 32(9), 547-567.

Blount, J. 2020. Virtual Selling: A Quick-Start Guide to Leveraging Video, Technology, and Virtual Communication Channels to Engage Remote Buyers and Close Deals Fast. Wiley.

Bond, E., Jong, A., Eggert, A., Houston, M., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A., Ritter, T., Ulaga, W. 2020. The Future of B2B Customer Solutions in a Post-COVID-19 Economy: Managerial Issues and an Agenda for Academic Inquiry. Journal of Service Research, 2020(23), 401-408.

Brodie, I. 2020. How to Become a Trusted Advisor. Blogi. Luettu 11.1.2021. <https://www.ianbrodie.com/becoming-trusted-advisor/>

Dixon, A. L. & Tanner, J. F. 2013. Transforming Selling: Why It Is Time to Think Differently About Sales Research. Taylor & Francis Online: Journal of Personal Selling & Sales Management 32(1), 9-13.

Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D., Stanley, J. 2020. The B2B Digital Inflection Point: How Sales Have Changed During COVID-19. Artikkel. Luettu 16.1.2021. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-b2b-digital-inflection-point-how-sales-have-changed-during-covid-19>

Hartmann, N. N., Wieland, H., Vargo, S. L. 2018. Converging on a New Theoretical Foundation for Selling. Journal of Marketing 82, 1-18.

Hohenschwert, L., Geiger, S. 2015. Interpersonal Influence Strategies in Complex B2B Sales and the Socio-Cognitive Construction of Relationship Value. Industrial Marketing Management, Elsevier 49, 139-150.

Huayu, S., Mengyao, F., Hongyu, P., Zhongfu, Y., Yongquan, C. 2020. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. Emerging Markets Finance and Trade 56.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita.

Kim, R. Y. 2020. The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. IEEE ENGINEERING MANAGEMENT REVIEW 48, 212–218.

Marley, S. 2020. How Coronavirus is Impacting In-Person Meetings, and How Sales Teams Can Adapt. Blogi. Luettu 21.1.2021. <https://www.zs.com/insights/how-coronavirus-is-impacting-in-person-meetings-and-how-sales-teams-can-adapt>

Nilsson, D. 2021. How to Design a Sales Process for B2B Sales. Blogi. Luettu 27.1.2021. <https://www.daniel-one.com/design-sales-process-funnel-b2b>

Näpäri, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Blogi. Luettu 24.2.2021. <https://spoken.fi/2180/>

Rodríguez, R., Svensson, G., Mehl, E. J. 2020. Digitalization Process of Complex B2B Sales Processes – Enablers. Elsevier: Technology in Society 62, 101324.

Ruokonen, M., Laitila, M. 2020. Business model innovation helps industrial firms move beyond COVID-19. Blogi. Luettu 3.2.2020. <https://futurice.com/blog/business-model-innovation-helps-industrial-firms-move-beyond-covid-19>

Rustholkarhu, S., Hautamäki, P., Aarikka-Stenroos, L. 2020. Value (co-)Creation in B2B Sales Ecosystems. Emerald: Journal of Business & Industrial Marketing. Artikkele. Luettu 23.1.2021. Tutkimus toteutettu osana ROBINS tutkimushanketta, jonka rahoittaja on Business Finland 2019–2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-03-2020-0130/full/html>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkosivu. Luettu 28.3. 2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Sneider, K., Sternfels, B. 2020. From Surviving to Thriving: Reimagining the Post-COVID-19 Return. Artikkele. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return#>

Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., Ritz, W. 2019. From Transactions to Journeys and Beyond: The Evolution of B2B Buying Process Modeling. Elsevier: Industrial Marketing Management 83, 288-300.

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Valtioneuvoston periaatepäätös suunnitelmasta koronakriisin hallinnan hybridistrategiaksi. Tiedote. Julkaistu 6.5.2020. Luettu 12.1.2021. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valtioneuvoston-periaatepaatos-suunnitelmasta-koronakriisin-hallinnan-hybridistrategiaksi>

Voipio-Pulkki, L.-M., Pohjola, P. 2021. Toimintasuunnitelma covid-19-epidemian hillinnan hybridistrategian toteuttamiseen tammi–toukokuussa 2021. Luettu 12.1.2021 Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8447-9>

Winters, J. 2020. How to Keep Closing B2B Deals During the Pandemic. Artikkele. Luettu 6.2.2021. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/07/how-to-keep-closing-b2b-deals-during-the-pandemic>

Zoltners, A. A., Sinha, P., Lorimer, S. E. 2020. 4 Questions Sales Leaders Should Be Asking Right Now. Artikkele. Luettu 6.2.2021. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/06/4-questions-sales-leaders-should-be-asking-right-now>

Zoltners, A. A., Sinha, P., Lorimer, S. E., Morgan, C. 2020. Now Is the Time to Shake Up Your Sales Processes. Artikkele. Luettu 6.2.2021. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/10/now-is-the-time-to-shake-up-your-sales-processes>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan henkilön taustatiedot:

- Asema yrityksessä
- Yrityksen toimiala
- Henkilön työkokemus B2B-myyntissä

Koronakriisin muutokset B2B-myyntiin:

- Miten yrityksen myyntiprosessit ovat muuttuneet?
- Etätyön vaikutus yrityksen myyntiin? tehoon / tuloksiin?
- Myyntitapojen muutos: miten olisi kohdattava korona-aikana uudet asiakkaat
- Mistä / miten löytyy uusia asiakkaita koronan aikana?

- Miten olemassa olevia asiakkuuksia kohdataan / hoidetaan?
- Keskitytäänkö korona-aikana selkeästi uusiin tai vanhoihin asiakkaisiin?
- Mitkä ovat yrityksen myynnin prioriteetit?
- Miten myyntiä johdetaan ja ohjataan korona-aikana?

- Mihin yrityksen myynnissä priorisoidaan?
- Miten myyntitavat ja myynnin työkalut ovat muuttuneet korona-aikana?
- Onko myyjän rooli muuttunut korona-aikana?
- Miten myyjän ajankäyttö on muuttunut?

- Millaisista ominaisuuksista myyjä hyötyy korona-aikana?
- Asiakkaan ostoprosessin muutos
- Ovatko asiakkaiden tarpeet muuttuneet?
- Ovatko ostoprosessit pitkittyneet tai lyhentyneet?

- Ovatko asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavat tekijät muuttuneet?

- Miten asiakkaat ovat sopeutuneet etätapaamisiin?
 - Onko asiakkaisiin muodostettujen henkilösuhteiden rakentaminen ja ylläpito muuttuneet?
 - Mitä piirteitä etänä tapahtuvissa myyntitapaamisissa on korona-aikana?
-
- Mitä tehdään yrityksen myynnissä paremmin kuin ennen koronaa / mikä toimii paremmin?
 - Mikä on huonommin kuin ennen koronaa?
 - Mitä mahdollisuuksia koronakriisi on luonut yritykselle?
 - Mitä uusia toimintatapoja käytetään myös koronakriisin jälkeen?
 - Mitkä koronan tuomat muutokset säilyvät koronan jälkeen?