



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

HENRIETTA ANNALA

Teknisen myyjän vuorovaikutus- osaaminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen digitalisaation kehittyessä

INDUSTRIAL MANAGEMENT
2023

TIIVISTELMÄ

Annala, Henrietta: Teknisen myyjän vuorovaikutusosaaminen ja asiakassuh-
teiden ylläpitäminen digitalisaation kehittyessä
Opinnäytetyö, AMK
Industrial Management
Huhtikuu 2023
Sivumäärä: 68

Tämän opinnäytetyön aiheena oli teknisen myyjän vuorovaikutusosaaminen ja asiakassuh-
teiden ylläpitäminen digitalisaation kehittyessä. Työssä tarkasteltiin
sekä kansainvälisen että kotimaan myynnin näkemyksiä ja eroavaisuuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista
B2B-myyjät kokevat työssään tarvitsevansa digitalisaation kehittyessä sekä
onko digitalisaation kehitys tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. Li-
säksi selvitettiin, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuh-
teiden ylläpitoon liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten näiden kahden
eri kohderyhmän osaamisvaatimukset eroavat toisistaan ja millaisia vuorovai-
kutussosaamisvaatimuksia teknisen myyjän työ edellyttää.

Työn teoreettinen osuus rakentui digitalisaatioon sekä myyjän vuorovaikutus-
osaamiseen ja asiakassuhteisiin B2B-myyntissä. Tutkimustyön menetelmänä
käytettiin laadullista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema-
haastattelua ja haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Tutkimus ra-
jattiin koskemaan Suomessa työskenteleviä B2B-sektorilla toimivia teknisiä
myyjiä. Haastateltavat henkilöt työskentelivät suuryrityksissä sekä kansainvä-
lisessä että kotimaan myyntissä. Tutkimustuloksien pohjalta laadittiin ana-
lyysi, johtopäätökset sekä kooste saaduista tuloksista.

Opinnäytetyön tarkoitus oli myös syventää tekijän omaa tietämystä myynti-
työstä. Opinnäytetyön raportti koostuu opinnäytetyön tietoperustasta, haastat-
telujen toteuttamisesta, niiden analysoinnista sekä johtopäätöksistä.

Avainsanat: myyntityö (sales work), digitalisaatio (digitalization), B2B-myynti
(business-to-business), vuorovaikutusosaaminen (communication compe-
tence)

Abstract

Annala, Henrietta: Technical salesperson's sales communication competence and maintaining customer relationships as digitalization evolves

Bachelor's thesis

Industrial Management

April 2023

Number of pages: 68

The purpose of this thesis was the sales communication competence of a technical salesperson and maintaining customer relationships in the context of development of digitalization. The thesis examined the perceptions and differences between international and domestic sales.

The purpose of the thesis was to find out what kind of sales communication competence B2B salespeople feel they need in their work as digitalization develops, and whether the development of digitalization has brought changes to these requirements. In addition, the study investigated what kind of perspectives the interviewees have on maintaining customer relationships. The aim of the thesis was to find out how the competence requirements of these two different target groups differ from each other and what kind of communication competence requirements are needed in the work of a technical salesperson.

The theoretical part of the thesis was based on digitalization, sales communication competence and customer relationships in B2B sales. Qualitative research was used as the research method. The data collection method was thematic interviews, and the interviews were conducted as e-mail interviews. The interviewees worked in large companies in both international and domestic sales. The results of the study were used to draw up an analysis, conclusions and a table of results.

The purpose of the thesis was also to deepen author's own knowledge of sales work. The thesis report consists of the theoretical part, the interviews, analysis of interviews and the conclusions.

Keywords: sales work, digitalization, business-to-business, communication competence

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSASETELMA.....	6
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
2.2 Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys	8
2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä.....	9
3 DIGITALISAATIO	10
3.1 Mitä tarkoittaa digitalisaatio ja yrityksen digitalisoituminen?	10
3.2 Digitaalinen myynti	14
3.3 Työskentely digitaalisessa ympäristössä.....	14
4 MYYJÄN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA ASIAKASSUHTEET B2B-MYYNNISSÄ.....	17
4.1 B2B-myynti	17
4.2 Myyjän vuorovaikutusosaaminen	19
4.2.1 Myyjän osaamisvaatimukset	19
4.2.2 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet.....	22
4.3 Myyjän rooli osana asiakaskokemusta	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
6 TUTKIMUSTULOKSET	28
6.1 Teema 1: Taustatiedot.....	28
6.2 Teema 2: Myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä	30
6.3 Teema 3: Asiakassuhteet B2B-myyntissä	38
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUSARVIOINTI	43
7.1 Haastattelujen analyysi.....	43
7.1.1 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ja tutkimustulokset.....	44
7.1.2 Digitalisaation tuomat muutokset työssä vaadittaviin osaamisvaatimuksiin	49
7.1.3 Asiakassuhteet B2B-myyntissä.....	51
7.2 Johtopäätökset	53
7.3 Luotettavuusarviointi.....	55
8 POHDINTA	56
LÄHTEET	62
LIITE 1: SAATEKIRJE LIITTEINEEN	65

1 JOHDANTO

Myyntityö on muuttunut radikaalisti. Yhteiskuntamme on täytynyt uudella tiedolla käsittämättömällä vauhdilla internetin, sosiaalisen median ja erilaisten verkostojen kautta. Digitalisaatio on muuttanut yritykset ja markkinat, teknologian, ihmisten ostokäyttäytymisen ja arjen. Myyjien kannalta elämme uuden murroksen äärellä. Teknologia avaa uusia mahdollisuuksia myyjille, koska tekoäly mahdollistaa monien rutiinitoimenpiteiden ulkoistamisen koneille. Aiemmin hyvän myyjän saattoi määritellä se, että hän osasi tuoteselosteen ulkoa ja jaksoi puhua loputtomasti, kun taas nykyisin myyjän voidaan ajatella olevan osaava pystyessään selvittämään asiakkaan piileviäkin tarpeita ja kertoessaan asiakkaan tarpeisiin kohdennettuja näkemyksiä ja ratkaisuja. Digitalisaatio tarjoaa myös mahdollisuuden siihen, että myyjät pystyvät irtaantumaan joistakin myyntirooliin liittyvistä arkipäiväisistä toiminnoista, kuten tilausten käsittelystä. Tämä vapauttaa aikaa muihin myyntityön osa-alueisiin kuten asiakasvuorovaikutukseen. (Rubanovitsch, 2018, s. 27–29; Singh ym., 2019.)

Digiaikana myyntityö vaatii uudenlaista ja erilaista kyvykkyyttä kuin perinteiset kasvokkain tapahtuvat myyntitilanteet. Maailman muuttuessa ja vaatimusten kasvaessa, yritykset ovat varmasti ymmärtäneet digitalisaation kehityksen merkityksen, ja sen tuomat mahdollisuudet tavoittaa asiakkaita uudella tavalla. Useimmat yritykset ovat aloittaneet matkansa kohti digitaalisempaa tulevaisuutta taatakseen kilpailukykyensä markkinoilla. Joskus digitaalisuus työvälineiden ja kanavineen saatetaan nostaa uhkakuvana perinteisen, jopa ”vanhan aikaisen” myynnin ja markkinoinnin rinnalle. Uudenlaiset odotukset työssä vaativat myös erilaista osaamista. Myyjällä on myös keskeinen rooli yrityksen asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Tällä hetkellä myyjiltä vaaditaan myynnin vuorovaikutusosaamista, jota on tutkittu tuoreena aiheena melko vähän. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista vuorovaikutusosaamista B2B-myyjät kokevat työssään tarvitsevansa digitalisaation kehittyessä sekä

onko digitalisaation kehitys tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. Lisäksi haluan selvittää, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen. Opinnäytetyössä etsitään myös eroavaisuuksia kansainvälisen ja kotimaan myynnin välillä.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivista tutkimusmenetelmää noudattaen. Teknisessä myyntityössä toimiville, kansainvälisessä ja kotimaan myynnissä suuryrityksissä työskenteleville myyjille tehtiin haastattelututkimus. Opinnäytetyön aihe on saanut alkunsa omista mielenkiinnon kohteistani teknisistä myyntityötä kohtaan, ja sitä on rajannut ajatus nykyajan työelämän tutkimuksista, tarpeista ja vaatimuksista. Muuttunut maailmantilanne on ajanut lähes kaikkea myyntiä digitaalisemmaksi ja myynti painottuu yhä enemmän etänä tapahtuvaan toimintaan. Aiheen tutkiminen on tärkeää, koska siitä on ilmiönä vielä vähän tuoretta tietoa ja tutkimukset on rajattu tietyille kohdeyleisöille. Aihe on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja merkittävä, sillä se nostaa ajatuksia siitä, millaiseen vuorovaikutusosaamiseen myyjien työssä olisi hyvä panostaa ja kiinnittää huomiota. Hyvä vuorovaikutusosaaminen edesauttaa toimivien asiakassuhteiden ylläpitoa ja parantaa näin ollen yrityksen myyntiä.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

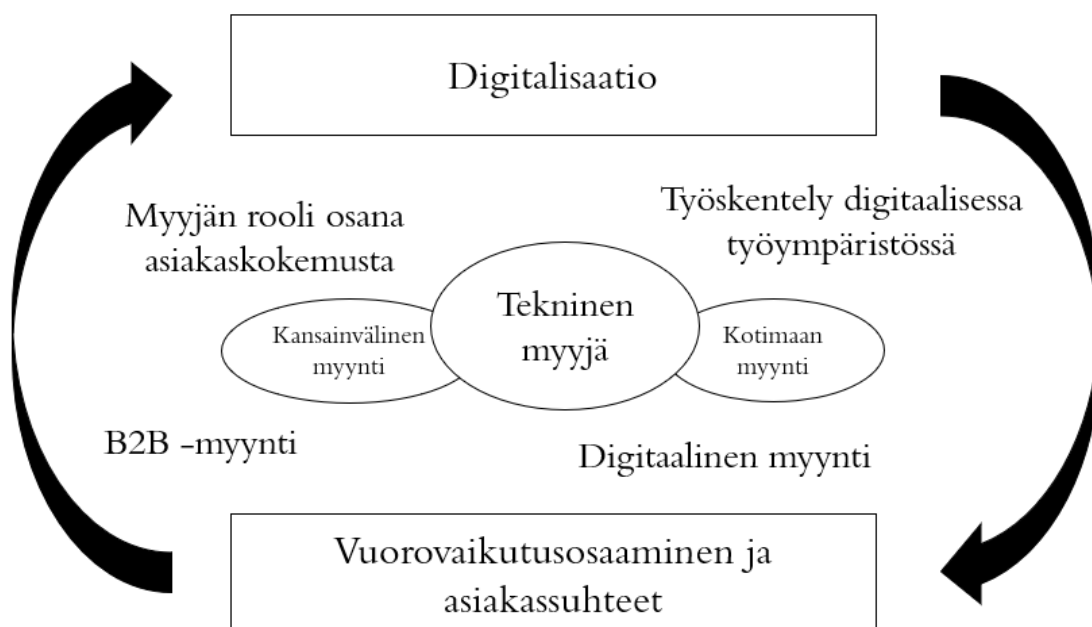
Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista vuorovaikutusosaamista B2B-myyjät kokevat työssään tarvitsevansa digitalisaation kehittyessä sekä onko digitalisaation kehitys tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. B2B-myynti on yritysten välillä tapahtuvaa myyntiä, jossa yritys myy palveluita tai tuotteita toiselle yritykselle (Almatalent, 2020). Lisäksi haluan selvittää, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen. Keskeistä on tarkastella eroavaisuuksia kansainvälisen ja kotimaan myynnin välillä. Tarkastelun kohteena ovat B2B-markkinoilla toimivat tekniset myyjät.

Tekninen myyjä työskentelee myyntitehtävissä teknisellä alalla, ja hänen työkuvaansa kuuluvat monipuoliset sekä tekniikan asiantuntemusta vaativat myynti- ja asiakaspalvelutehtävät, joiden keskiössä on vuorovaikutus asiakkaan kanssa (Duunitori, 2023).

Lähtökohtana työssäni on tutkia myyjien omia kokemuksia asiasta, verrata kahden eri myyntiympäristön vastauksia ja peilata niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten näiden kahden eri kohderyhmän osaamisvaatimukset eroavat toisistaan ja millaisia vuorovaikutusosaamisvaatimuksia teknisen myyjän työ edellyttää. Tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa työskenteleviä B2B-sektorilla toimivia teknisiä myyjiä. Myyjät työskentelevät suuryrityksissä sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä.

2.2 Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvaa, mitä teorioita tutkimus sisältää. Viitekehysten tarkoitus on selkeyttää keskeisimmät asiat tutkittavasta aiheesta. Viitekehysten avulla pyritään luomaan lukijalle kokonaiskuva työn sisällöstä, joka tutkittavan aiheen ympärille rakentuu. (Kananen, 2017, s. 17.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on esitetty opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Kuvion on tarkoitus osoittaa lukijalle, mistä työssä on kyse ja mihin aiheisiin työssä on keskitytty.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys ja käsitteet (Annala, 2023).

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi digitalisaatiota, digitaalista myyntiä, myyjän työskentelyä digitaalisessa ympäristössä, vuorovaikutusosaamista käsitteenä, B2B-myyntiä sekä myyjän roolia osana asiakaskokemusta. Jatkuva digitalisaation kehitys muuttaa väistämättä teknisen myyjän osaamisvaatimuksia. Tätä muutosta on tutkittu tässä opinnäytetyössä teknisen myyjän kokemana. Opinnäytetyön teoriaosio luo tärkeän pohjan koko tutkimukselle, sillä haastattelututkimus on rakennettu sen pohjalta. Haastattelujen tavoitteena on

löytää myyntityötä tekevien B2B-myyjien näkemys siitä, millaista vuorovaikutusosaamista he työssään tarvitsevat, onko digitalisaatio muuttanut heidän mielestään näitä osaamisvaatimuksia sekä miten digitalisaation kehitys on vaikuttavat heidän asiakassuhteisiinsa.

2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusta sekä tiedonkeruumenetelmänä sähköpostihaastattelua. Fenomenografisen tutkimusotteen tavoitteena on nostaa esiin ihmisten erilaisia näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Lähtökohtana on, että ihmisillä on toisistaan eroavia ajatuksia kulloinkin tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen myötä saadaan näkemyksiä siitä, miten eri ihmiset samankaltaisissa myyntityötehtävissä voivat kokea tarvitsevansa hyvin saman- tai erilaista vuorovaikutusosaamista työssään. Tutkimussuuntana fenomenografia on laadullinen ja siinä kiinnitetään huomioita käsitysten eroavaisuuksiin. Tutkimuksessa verrataan myös käsitysten samankaltaisuutta ja mahdollisia ilmeneviä eroavaisuuksia aiempiin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimustavassa käytettävät aineistot ovat usein laadullisia kokemuspäisiä haastatteluaineistoja. Aineistojen kautta tuodaan esiin haastateltavien kertomia erilaisia näkemyksiä ja käsityksiä sekä niiden laadullisia eroja tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tämä kokemuspohjaisuus sopii hyvin toteutettavaksi tässä tutkimuksessa.

Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä on haastattelu, joka on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä todella joustava ja se sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin. Haastattelua toteuttaessa on olennaista kielellinen vuorovaikutus haastateltavan henkilön kanssa. Tämä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen myös itse haastattelutilanteessa. Sen myötä on myös mahdollista selvittää vastausten taustalla olevia ajatuksia ja syitä. Sekä haastattelu että kyselylomake ovat tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, tunteista ja kokemuksista. Tarkemmin rajattuna teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä,

mikä tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille samat ja ne on kohdennettu tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole sidottu rajattuihin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Näin ollen kysymykset on laadittu valmiiksi ennalta, mutta niissä on soveltamisen varaa. Tälle haastattelutavalle ominaista on, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen, kuten tässä opinnäytetyössä digitalisaation mahdollisen vaikutuksen omiin osaamisvaatimuksiin ja asiakassuhteisiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35–36, 47.)

Teemahaastatteluja voidaan nykyisin toteuttaa puhelin- tai pikaviestintähaastatteluina. Uutena menetelmänä on mukaan tullut sähköposti, jota voidaan myös käyttää, mikäli muistetaan teemahaastattelun logiikka eli vuorovaikutteisuus. Tässä menetelmässä tutkittaville lähetetään sähköpostitse teemat ja kysymykset, joihin he vastaavat kirjoittamalla. On tärkeää muistaa, että termiä ei pidä sekoittaa sähköpostikyselyyn, joka tarkoittaa sähköpostin liitteenä, sen yhteydessä tai linkitettyinä lähetettyä valmista kyselylomaketta, jossa on myös valmiit vastausvaihtoehdot. Sähköpostikyselynä haastattelusta (haastattelusanaa käytetään tässä teemahaastattelun terminä) tulee ajallisesti perinteistä haastattelua pidempi, sillä tutkittavan vastaukset ja kirjoitukset voivat nostaa esille uusia kysymyksiä, joihin haetaan tarkennusta uusilla sähköpostikysymyksillä. Sähköpostikyselynä toteutettavassa haastattelussa tulee edetä teemahaastattelun sääntöjen ja logiikan mukaan. (Kananen, 2017, s. 111.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä on käytetty sähköpostihaastattelua.

3 DIGITALISAATIO

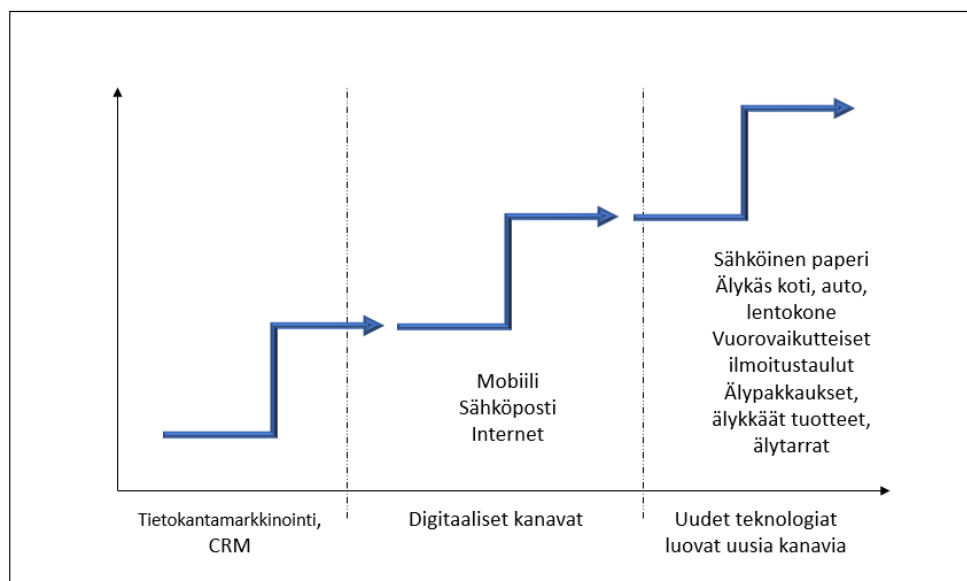
3.1 Mitä tarkoittaa digitalisaatio ja yrityksen digitalisoituminen?

Digitalisaatio tai digitalisoituminen tarkoittaa digitaalisen tietotekniikan yleisty- mistä ja lisääntyntä hyödyntämistä arkielämän toiminnoissa sekä digitaalisten teknologioiden sisällyttämistä liiketoiminnallisiin ja sosiaalisiin

prosesseihin. Koska digitalisaatio on mukautuvaa, sen myötä syntyy jatkuvasti mahdollisuuksia uusille sovellutuksille. Digitalisaatio on mahdollistanut yhteisöllisyyden ja vaikuttamisen kanavien laajentumisen, sillä se on poistanut sijaintiin, aikaan, tiedonsaantiin ja osallistumiseen liittyviä rajoituksia. Ennen kaikkea digitalisaatio on uudistanut liiketoimintamalleja: se on muuttanut yritysten ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, ja siten lisännyt uudenlaisia markkinoinnin ja myynnin keinoja. Se on antanut yrityksille mahdollisuuden ymmärtää markkinoita paremmin ja tarjota tehokkaampia asiakasratkaisuja. (K. Nieminen, 2022; Singh ym., 2019.) On tärkeää ymmärtää, että digitalisaatio on ajankohtainen ilmiö, joka koskettaa koko yhteiskuntaa. Digitalisaatio ei ole yksi yksittäinen asia, vaan kokonaisvaltainen tekijä yhteiskunnan ja liike-elämän kehityksessä sekä meidän jokaisen ihmisen toiminnassa ja ajattelussa. Kukaan meistä ei voi välttyä digitalisaation vaikutuksilta omassa arjessa.

Myynnin digitalisoituminen tarkoittaa, että myyntiä tehdään teknologia-avusteisesti ja työssä hyödynnetään monipuolisesti tarjolla olevia keinoja. Kyse ei ole kuitenkaan vain teknologian hyödyntämisestä, vaan se on myös toimintatapojen muuttamista yrityksen sisällä. Merisavon ym. (2006) mukaan voidaan ajatella, että digitalisoituminen on edennyt kolmessa aallossa (Kuvio 2):

1. Ensimmäinen vaihe oli tietotekniikan mukaan tuonti markkinointiin. Tieto-markkinointi ja sitä seurannut laajempi asiakkuusajattelu (CRM) toivat yritysten markkinointiin 1990-luvulla uusia välineitä ymmärtää asiakkaita ja kohdentaa markkinointia.
2. Toisella aallolla, 1990-luvun lopussa itsensä läpilyönyt verkkoteknologia mahdollisti uusia keinoja olla yhteydessä asiakkaisiin paikasta ja ajasta riippumatta. Tämä toinen aalto on meille ollut jo pitkään itseselvä.
3. Kolmas aalto, joka nyt 2020-luvulla näkyy jo todella voimakkaasti, on teknologian läpimurto kaikkialla läsnä olevine verkkoineen. Se on tuonut uudenlaisia mahdollisuuksia kommunikoida asiakkaiden kanssa uusilla, asiakkaalle arvoa tuottavilla tavoilla. Myös nämä mahdollisuudet kehittyvät koko ajan ja rinnalle tulee uusia välineitä. Tietojen sekä tietotekniikan osaamisen ja soveltamisen on oltava jokaisen nyky maailman organisaation ydinkyky, jotta yritys pysyy mukana kilpailussa.



Kuvio 2. Digitalisoitumisen kehitys (Merisavo ym., 2006, s. 28).

Koska digitalisaatio on yleisesti ottaen todella laaja kokonaisuus, se mahdollistaa yrityksille monenlaisia asioita. Digitalisaation voidaan ajatella edustavan uutta teollista vallankumousta. Se luo mahdollisuuden viedä yrityksen kehittämisen aivan uudelle tasolle sekä tarjoaa yrityksille uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, sillä se mahdollistaa asiakkaan nostamisen keskiöön uudella tavalla. Digitalisaatio arkipäiväistää teknologian, mikä tarkoittaa sitä, että teknologiaa hyödynnetään kaikessa. Koska digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden olla yhteydessä muihin ajasta ja paikasta riippumatta, se mahdollistaa erilaisia yhteistyömalleja yritysten, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Tämä luonnollisesti myös nopeuttaa liiketoimintojen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. (K. Nieminen, 2022.)

Koska digitalisaatio näkyy ja vaikuttaa kaikkialla maailmanlaajuisesti, se tarjoaa myös uudenlaisen mahdollisuuden saavuttaa näkyvyyttä: potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen uusilla tavoilla on helpottunut huomattavasti. On tärkeää huomioida, kun digitalisaation myötä kaikesta toiminnasta jää jälki, se tarjoaa mahdollisuuden seurata yrityksen dataa ja hyödyntää sitä jälkepäin monessa asiassa, kuten markkinoinnin kohdentamisessa. Tämän datan merkitys nostetaan myös usein esille myynnin kehittämisessä. Yleisesti, kun kaikki kehittyy digitaalisemmaksi ja yhdistetään yrityksen prosesseihin, avautuu uudenlainen tie tiedon hyödyntämiseen, prosessien kehittämiseen ja toiminnan mittaamiseen reaaliaikaisesti. Tämä on luonnollisesti suuri tekijä, kun ajatellaan yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kurvinen & Seppä, 2016, s. 22–23.)

Koska digitalisaatio mahdollistaa yritykselle monia seikkoja, on yritysten myös hyvä pohtia, kuinka yritys pärjää muiden digitalisoidessa palvelujaan ja miten heidän tulisi kehittää toimintojaan. Huomiota kannattaisi kiinnittää esimerkiksi siihen, onko yritys kilpailukykyinen tai puuttuuko yritykseltä moderneja työkaluja, jotka mahdollistavat uusia ja tehokkaampia työtapoja. Jos yritys jää kilpailijoista tai uusista markkinoille tulijoista jälkeen digitaalisten palveluiden tarjoajana, sen on vaikeaa enää nousta mukaan kilpailuun. Panostukset ja sijoitukset teknologian ja työkalujen kehittämiseen tulisikin nähdä sijoituksena yrityksen kilpailukykyyn tukemiseen myös tulevaisuutta ajatellen. (Holma ym., 2021, s. 220.) Nykyään on tarjolla myös monia eri palveluntarjoajia, jotka

mahdollistavat yrityksille tukea ja apua digitalisoitumisen kehittämiseen yrityksen sisällä, ja esimerkiksi juuri markkinoinnin ja myynnin tukemiseen.

3.2 Digitaalinen myynti

Kun siirryttiin 2020-luvulle, maailmasta tuli kertaheitolla digitaalinen, kun maaliskuussa toiminnan modernisointi tapahtui pakon edessä koronaviruksen levi-
tessä maailmanlaajuisesti. Iso osa myynnistä, ja myös markkinoinnista, siirtyi näin ollen verkkoon ja ihmisten oli myös sopeuduttava etätyöskentelymalliin. On selvää, että kun myynti tapahtuu kokonaan verkon välityksellä, vuorovai-
kutuksen vaikuttavuudesta putoaa pois isoja osia. Tämän vuoksi myös tiettyjä toimintamalleja on täytynyt muuttaa, koska asiakasta ei ole enää välttämättä mahdollista kätellä, tulkita ilmeitä ja eleitä kasvotusten eri tilanteissa ja mu-
kauttaa omaa toimintaa nähtyjen huomioiden perusteella. (Almeida ym., 2020; Kenner & Leino, 2020, s. 113–114.)

Liiketoiminnan digitalisointi tarkoittaa paljon muutakin kuin uusimpien teknis-
ten innovaatioiden käyttöönottoa. Iso osa muutoksesta tapahtuu kulttuurissa. Alkuvuonna 2020 monessa yrityksessä saattoi olla vielä vahva ajatus siitä, että kansainväliseen kauppaan liittyy voimakkaasti myyjien lähettäminen maail-
malle. Koronapandemian tuoma muutos on osoittanut, että kansainvälistä myyntiä on mahdollista tehdä ja toteuttaa kohtaamatta toista osapuolta kos-
kaan kasvotusten. (Tampereen ammattikorkeakoulu, 2021.) Vaikka korona-
pandemia oli iso kiihdyttäjä palveluiden ja toimintojen digitalisoitumisessa, on hyvä huomata, että ajatus työntekijöiden maailmalle lähettämisestä ei ole ko-
konaan poistunut. Päinvastoin tällä hetkellä myyjien ulkomaille matkustaminen nostaa uudelleen päätään rajoitusten vapautuessa.

3.3 Työskentely digitaalisessa ympäristössä

Viime vuosien nopea teknologinen kehitys on muuttanut myyntiä ja myyntihen-
kilöstön roolia. Myynnin toiminnot vaativat asiakkaiden korkeampien odotusten ja ostovoiman vuoksi paljon enemmän työtä kuin vuosikymmen sitten.

Ammattimaisen B2B-myyntin muutoksen keskeisiä tekijöitä ovat muuttuva ostajien käyttäytyminen, asiakkaiden odotusten kasvu ja innovatiivisten teknologioiden leviäminen. Digitaalisella aikakaudella ei vain tuotteen myynti ole merkityksellistä, vaan myös asiakaspulun hallinta on ratkaisevan tärkeää. (Pandey ym., 2020.)

Asiakkaiden ja markkinoiden vaatimusten muuttuessa ja kasvaessa ovat myös myyjän käytettävissä olevat työkalut kehittyneet. Data, analytiikka ja automaatio auttavat myyntin ammattilaisia päätöksenteossa sekä tukevat heitä myyntiprosessin eri vaiheissa. Datan kerääminen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista mahdollistaa viestien yksilöimisen sekä asiakkaiden tarpeiden ennakoinnin. Tämän myötä on mahdollista toistaa onnistuneiksi todettuja toimintamalleja myös tulevaisuudessa muiden vastaavien asiakkaiden kanssa. Teknologian ja datan hyödyntäminen myynnissä luo mahdollisuuden myyjille myös parantaa heidän omaa tuottavuuttaan. Automaatioiden avulla on mahdollista säästää aikaa ja energiaa keskittymällä asiakkaisiin. (AlmaTalent, 2020.)

Myyjien odotetaan tarjoavan kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja yksittäisten tuotteiden tai palvelujen myymisen sijaan. Digitalisaation avulla luodaan useita ratkaisuja yhdessä asiakkaiden kanssa ja toisinaan myyjien on tunnistettava sekä korostettava tarpeita, joiden olemassaolosta asiakkaat eivät edes itsetienneet. Nykyään digitalisaation ansiosta B2B-asiakkailla on käytössään tietoa erilaisista tuotteista ja palveluista, mikä ei perinteisesti ennen ollut niin helpposti ostajien saatavilla. Tällainen tieto auttaa B2B-asiakkaita tekemään tietoisia päätöksiä. B2B-organisaatioiden tulee ylläpitää uskottavaa verkkoläsnäoloa. Myös asiakassuhteiden hallinta on tärkeää B2B-organisaatioille kaikissa kanavissa, myös verkossa. (Pandey ym., 2020; Singh ym., 2019.)

Myyjältä vaaditaan erilaisten sovellusten käyttöä, mutta myyjillä on myös mahdollisuus tehdä työtään uudella tavalla joustavasti. Työtä pystytään toteuttamaan etänä, mutta ennen kaikkea digitalisaation kehitys on mahdollistanut työn tehokkuuden lisääntymisen, sillä tapaamisiin on helppo liittyä mukaan omalta työpisteeltä. Tässä kohtaa esimerkiksi aikaisemmin matkustamiseen käytetty aika säästyy. Tietointensiivisessä työssä tarvitaan useita tiedon

käsittelyn ja välittämisen perustaitoja, kuten intuitiota, empaattista viestintää ja ajanhallintaa. Työympäristön muuttuminen vahvasti digitaalseksi luo työn toteuttamiseen omat lisähaasteensa. Sen vuoksi on tärkeää tunnistaa taidot, jotka ovat tärkeitä nimenomaan teknologian välityksellä tapahtuvassa asiantuntijatyössä. Läsnäolo on yksi yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentamisen peruselementeistä. Luonnollisesti tämä oli ennen vahvasti läsnä, kun asiakas-kohtaukset tapahtuivat enemmän kasvotusten. Näiden tapaamisten vähentyessä läsnäolon tunnetta täytyy luoda ja vahvistaa teknologian avulla. Tätä voidaan tukea esimerkiksi etäpalaverissa, vaikka kommentoimalla tai tykkäämällä. (Gassen, 2022, s. 183–184; A. Nieminen & Turunen, 2021.) Digitaalisessa ympäristössä työskentely vaatii myyjältä tietynlaista vuorovaikutusosaamista. Tietointensiivinen työ tarkoittaa nykyajan kehitysmallia, jonka mukaan perinteinen suorittava työ, tässä tapauksessa myyntiprosessi, on merkittävästi osin korvautunut korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa vaativilla tehtävillä (Piikkilä, 2020, s. 2).

Nykyisin ostamisen ja myynnin maailma on monipuolistunut huomattavasti verkon ja tekoälyn kautta. Jopa vanhanaikaisen, putkimaisen osto- tai myyntiprosessin tilalle on tullut useita vaihtoehtoisia, osin päällekkäisiä ja verkostomaisia prosesseja. Perinteisen myyntiprosessin lisäksi ovat tulleet muun muassa sosiaalisessa mediassa tapahtuvat kohtaamiset asiakkaan kanssa. Tämän kokonaisuuden hallinnassa hyödynnetään nykyisin enenevässä määrin myös koneiden kykyä käsitellä valtavia tietomääriä ja yhdistellä tietoja tehokkaasti. Myynnin apuna hyödynnetään entistä enemmän myyntirobotteja, joiden määrä tulee kaikkien ennusteiden mukaan lisääntymään tulevaisuudessa. Ihminen on myös helposti korvattavissa tekoälyllä. Tekoäly voi tarjota huikean asiakaskokemuksen, jota ihminen ei pysty tarjoamaan. Voidaan ajatella, että ihminen on rajallinen kyvykkyydeltään, kun taas kone pystyy suorittamaan monia eri toimintoja samaan aikaan ja poimimaan nopeasti eri järjestelmistä asioita, joita ihminen ei pystyisi yhtä nopeasti ja tehokkaasti tekemään. Mihin nykymyyjän rooli on siis muuttumassa? Yleisesti ottaen asiakkaan yksittäistä palveluntarjoajaa kohden käyttämä aika on lyhentynyt. Tämän takia uudentyyppisen myyntisolun on toimittava aiempaa nopeammin ja vastattava asiakkaan lisätietopyyntöihin tai kommenttiviesteihin viipymättä. Tässä kohtaa vaaditaan

myyjiltä nopeaa reagointikykyä, jonka tukena ovat digitalisaation mahdollistamat välineet. (Ropponen ym., 2022; Rubanovitsch, 2018.)

4 MYYJÄN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA ASIAKASSUHTEET B2B-MYYNNISSÄ

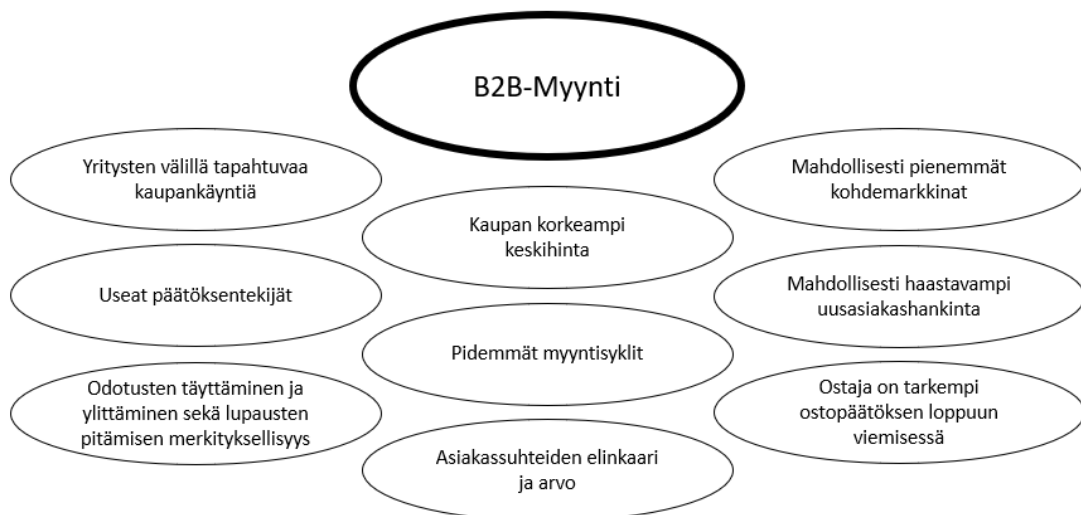
4.1 B2B-myynti

Tiiviisti kuvattuna B2B-myynti tarkoittaa yritysten välillä tapahtuvaa kaupankäyntiä, jossa yritys myy tuotteita tai palveluita toiselle yritykselle. B2B (Business-to-Business) -myynti eroaa huomattavasti B2C (Business-to-Customer) -myynnistä. B2C-myyntissä yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan suoraan kuluttajille. B2B- ja B2C-myyntissä on muutamia selkeitä eroavaisuuksia, jotka on hyvä huomioida. Ensinnäkin hinta on keskeinen eroava tekijä: B2B-myyntissä kaupan keskihinta on huomattavasti korkeampi kuin B2C-myyntissä. Lisäksi päätöksentekijöiden määrässä on eroja. B2B-myyntille tyypillistä ovat useammat päätöksentekijät, joiden on kaikkien oltava varmoja ja vakuuttuneita ostopäätöksen syntymiseksi. Huolellinen pohjatyö ja kilpailutus ennen hankintaan johtavaa kaupantekoa liittyvät tähän olennaisesti. (AlmaTalent, 2020; González, 2020; Holma ym., 2021, s. 34–35.)

Lisäksi B2B-myyntissä myyntisyklit ovat kestoiltaan pidempiä ja monimutkaisempia kuin kuluttajamyynnissä ja ne saattavat viedä kuukausia. Myös kohdemarkkinoiden koko vaihtelee suuresti. B2C-myyntissä potentiaalisten asiakkaiden määrä on huomattavasti suurempi kuin B2B-myyntissä, jossa kohdemarkkinat saattavat olla hyvinkin pienet, mutta asiakassuhteiden arvo ja elinkaari ovat merkittävät. Koska B2B-myyntissä kohdemarkkinat ovat pienemmät, uusien asiakkaiden hankinta on usein haastavampaa. Uuden asiakkaan tai toimittajan hankintaprosessi on aikaa vievää ja monimutkaista. Lisäksi siinä on usein korkeat kustannukset. Sen vuoksi on edullisempaa kehittää ja huolehtia olemassa olevia asiakkuuksia sekä luoda heille hyviä kokemuksia, kuin hankkia uusia asiakkaita. Liittyen myös riskien välttämiseen, myös

ostopäätöksen argumentoinnissa on isoja eroja. B2C-myyntille tyypillistä on, että ostaja voi tehdä päätöksen perustuen tunteisiin, mikä vuoksi ostaja tekee myös helposti ostopäätöksen nopeammin kuin B2B-myyntissä. B2B-myyntissä ostaja on harkitsevaisempi ostopäätöksen loppuun viemisessä. Tässä korostuu B2B-myyjän kyky valmistautua huolella asiakastapaamisiin, laaja-alainen ja konsultoiva ote myyntityössä sekä hyvät neuvottelu- ja myyntitaidot. (AlmaTalent, 2020; González, 2020; Holma ym., 2021, s. 34–35.)

Vaikka B2B-ympäristössä onkin omat erityispiirteensä, silti hyvän kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat pitkälti samat tekijät kuin kuluttajaliiketoiminnassa: brändimielikuva, maine, hyvä ilmapiiri, palvelun arvo suhteessa hintaan sekä luottamus. Hyvä kokemus voi yritysten välisessä kontekstissa olla enemmän toiminnallinen kuin elämyksellinen. Yritysassiakkaalle on tärkeää, että myyjäyritys etsii ja tarjoaa ratkaisut heidän ongelmiinsa ja tarpeisiinsa sekä luo luotettavia, riskittömiä, käytännönläheisiä ja tarkoituksenmukaisia kokemuksia. Tämän vuoksi B2B-suhteissa odotusten täyttäminen ja ylittäminen sekä lupauksen pitäminen ovat hyvin merkityksellisiä. (Holma ym., 2021, s. 33–34.) Kuvioon 3 on koottu yhteen B2B-myyntin keskeiset ominaisuudet verrattuna B2C-myyntiin.



Kuvio 3. Keskeiset B2B-myyntin tunnuspiirteet (Annala, 2023).

4.2 Myyjän vuorovaikutusosaaminen

4.2.1 Myyjän osaamisvaatimukset

Koponen (2021) korostaa, että aiempien näkemysten mukaan asiakkaan mielestä myyjien tärkeimmät piirteet ovat kyvykkyys ymmärtää ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, asiantuntemus yrityksen tuotteista ja markkinoista, ongelmanratkaisutaidot sekä kyky varmistaa luotettava ja nopea toimitus sekä hyvät kommunikointitaidot. Lisäksi onnistunut myynti on yhteydessä myyjän kykyyn purkaa jännitteitä, esittää asianmukaisia kysymyksiä, tarjota oikeanlaista tuotetietoa ja tehdä vertailuja (esimerkiksi verrata kahta parasta vaihtoehtoa). Tärkeää on myös tiedostaa asiakkaan näkemys, hyväksyä ja tukea asiakasta sekä tietää yksityiskohtaiset tiedot asiakkaista. Tämä näkemys on todella laaja ja edelleen monet näistä piirteistä ovat keskeisiä myyjän työssä. Osaamisen ymmärrys on kuitenkin laajentunut ja myös muuttunut digitalisaation kehityksen myötä, kuten myyjän taidot teknisiä työkaluja kohtaan.

Myyjän työssä tarvitaan usein kirjallista viestintää. Myös viestintä monimuotoistuu, kun se siirtyy kasvokkaisesta maailmasta digitaaliseen maailmaan. Digitaalisessa viestinnässä on vaikeampi nähdä, kuinka viestit vaikuttavat muihin, ja myös mahdollisuus viestien väärintulkinnalle kasvaa. Siksi selkeä ja ystävällinen digitaalinen viestintä on taito, joka täytyy opetella. Selkeys tarkoittaa esimerkiksi viestin miettimistä kohderyhmän mukaan, tärkeimmän asian kirjoittamista alkuun sekä vaikeatajuisten käsitteiden ja ilmaisujen välttämistä. Digitaalisessa viestinnässä jopa vaikeinta on saada tekstiin oikeanlainen sävy. (Gassen, 2022, s. 186.) Tämä on taito, joka myyjän, joka tekee esimerkiksi sähköpostin välityksellä myyntityötä, on tärkeä hallita. Kuten aiemmin mainittiin, myyjältä vaaditaan tietynlaista vuorovaikutusosaamista työskentelyssä digitaalisessa ympäristössä. On hyvä kysymys, kohdistuvatko nämä vaatimukset itse työhön vai sen tekijään.

Hyvänä myyjänä menestyminen vaatii halua kehittyä, kykyä oman toiminnan tarkkailuun, rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja sekä myös rauhallisuutta odottaa omien taitojen kehittymistä. Myyjälle on siis tärkeää kyetä

refleктоimaan omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. Digitalisaatio ja itsessään yritys, jossa työskennellään, tuovat omat vaatimuksensa, mutta keskeistä on myös se, mitä myyjä itseltään toivoo ja odottaa kehittääkseen osaamistaan. (Salminen, 2018.) Vaikka paljon puhutaan digitalisaation kehityksestä ja sen vaikutuksesta, on kuitenkin hyvä huomata, että jotkut perustaidot pysyvät muuttumattomina ajasta tai kehityksestä huolimatta.

B2B-myyntiin kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka vaativat paljon sosiaalista läsnäoloa, kuten asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien tunnistamista, ratkaisujen tarjoamista, neuvotteluja ja myös asiakkaiden valitusten käsittelyä. Siksi B2B-myyjät tarvitsevat vahvoja ihmisten välisiä viestintätaitoja ymmärtääkseen, että B2B-myyntiin vuorovaikutukseen liittyy paljon sosiaalista läsnäoloa myös verkkoviestinnän kontekstissa. (Koponen ym., 2019.)

Koponen (2021) korostaa, miten digitalisaation myötä asiakassuhteet rakentuvat aiemmasta kasvokkaisuviestintään ja fyysisiin tapaamisiin perustuvasta vuorovaikutuksesta poiketen yhä enemmän verkkovälitteisen viestinnän muotoihin. On myös mahdollista ja yleistä yhdistellä kasvokkaista ja verkkovälitteistä viestintää eri kanavissa. Tämän myötä myyjille sekä myynti- ja markkinoitijohtajille tulee uusia vuorovaikutusosaamisen odotuksia. Koponen huomioi, miten myyntiin tutkimuskentällä on kuitenkin tarkasteltu toistaiseksi vähän myyjien vuorovaikutusosaamisen tarpeiden muutoksia asiakasvuorovaikutuksen tapahtuessa verkkovälitteisesti ja rakentaessa asiakassuhteita monikanavaisesti yhdistelemällä sekä kasvokkaista että verkkovälitteistä viestintää. Myyntivuorovaikutus ja asiakassuhteen kehittämisprosessit suoritetaan yhä enemmän verkossa. B2B-suhteita voidaan nykypäivänä käynnistää ja ylläpitää sosiaalisen median kautta tai puhelin-, sähköposti- ja virtuaalikeskusteluilla, kun taas kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet toteutetaan usein paljon myöhemmin myyntiprosessissa. Aina ei ole edes tarvetta, että myyjä ja asiakas tapaavat henkilökohtaisesti. Sen vuoksi parempaa ymmärrystä ihmisten välisestä kommunikaatiosta, tässä tapauksessa myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta asiakassuhteen eri vaiheissa sekä vuorovaikutuksesta digitaalisten viestintäkanavien kautta, tarvitaan ehdottomasti.

työssä. Tämä tarjoaa myös laajemmat mahdollisuudet tehdä myyntityötä, sillä usein mielikuva on se, että myyjäksi vaadittaisiin todella ulospäinsuuntautunut ja sosiaalisesti aktiivinen ihminen. Lisäksi myyjien toimenkuvat voivat olla, ja ovatkin hyvin erilaisia. Toisessa yrityksessä myyjät saattavat olla tiimissä, joissa kaikilla on oma pieni asiakaskunta ja he viestivät näiden omien ydinasiakkaiden kanssa tai tekevät heille toivottuja tarjouksia. Sitten taas toisessa yrityksessä myyjällä voi olla huomattavasti suurempi vastuu ja myyjän työnkuvaan voi kuulua matkustelua ympäri maailmaa ja asiakkaiden tapaamista kasvotusten. Myös tämä muuttaa ja määrittää myyjän työnkuvaa ja työn vaatimuksia todella paljon.

4.2.2 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet

Koponen ym. (2019) ovat havaintojen pohjalta muodostaneet uuden käsityksen vuorovaikutusosaamisesta kansainvälisessä B2B-myyntissä. Tärkeimmät löydetyt teemat olivat vuorovaikutukseen liittyvät käyttäytymis-, affektiiviset ja kognitiiviset ulottuvuudet sekä myyntiosaamiseen ja -ymmärrykseen liittyvä myyntiälykkyys.

Tarkemmin eriteltyinä Koponen ym. (2019) avaavat, että käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa ihmisten välisiä kommunikaatiotaitoja, jotka tukevat henkilön käyttäytymistä tehden vuorovaikutuksesta tehokasta ja asiallista. Tämä tarkoittaa, että henkilö taitaa niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän toisen osapuolen kanssa. Affektiivinen ulottuvuus viittaa motivaatioon osallistua ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä kuvastaa tunteita ja asenteita, joita liittyy vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon muiden ihmisten kanssa. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen ihmisten välisen viestinnän ymmärtämistä. Myyntiälykkyys kuuluu ymmärrys B2B-myyntistä ja johtamistaidoista. Yhdessä nämä ulottuvuudet muodostavat perustan ammattimaiselle, tarkoituksenmukaiselle ja tehokkaalle vuorovaikutuskäyttäytymiselle. Nämä teemat ovat avattuina tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. Myynnin vuorovaikutusosaaminen kansainvälisessä B2B-myynnissä – tutkimustulokset (Koponen ym., 2019).

Myynnin vuorovaikutusosaaminen		
Teema	Alaluokka/kategoria	Merkitys molemmissa tutkittavissa kohteissa (S = myyjät ja myyntipäälliköt; E = myyntikouluttajat)
Käyttäytymistä koskeva viestintäulottuvuus	Suhdeviestintätaidot	Kyky luoda kontakti ja yhteys (S, E) Kyky vähentää jännitystä ja small talk -taidot (S) Kyky luoda luottamusta (S, E) Kyky kuunnella (S, E) Kyky esittää kysymyksiä ja käydä vuoropuhelua (S, E) Itsestään kertominen (S) Ristiriitojen hallinta- ja ratkaisutaidot (S) Kyky hyväksyä henkilökohtaisia kutsuja (S)
	Henkilökohtaiset myyntitaidot	Ensivaikutelman hallintataidot ensimmäisten tapaamisten aikana (S) Kuuntelutaidot ja kyky esittää kysymyksiä asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi ja tarkemman tiedon saamiseksi (S, E) Sopeutumiskyky myyntiprosessin aikana (S, E) Esitystaidot (S, E) Argumentointitaidot (S, E) Sanattoman viestinnän taidot (S, E) Improvointitaidot (E) Ratkaisuun/tuotteeseen/palveluun/toimitusvaihtoehtoihin liittyvät neuvottelutaidot (S, E) Kyky hallita tunneperäisiä reaktioita vasta-argumenttien suhteen (S) Kyky tehdä päätöksiä ja tehdä kaupat (S, E)
	Kielitaito	Kirjoitustaito (äidinkieli) (S, E) Englannin kielen taito (S, E) Kohdemaan kielitaidon perusteet (S, E)
Affektiivisen viestinnän ulottuvuus	Motivaatio	Motivaatio olla vuorovaikutuksessa eri asiakkaiden kanssa (S, E) Sisäinen motivaatio oppia lisää ihmisistä ja myynnistä (S, E)
	Positiivinen ja avoin asenne	Positiivinen asenne ja uteliaisuus ihmisten kanssa toimimiseen (S, E) Avoin asenne ja empatia erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuurejaan kohtaan (S, E)
	Kulttuurinen herkkyys	Muiden kulttuurien kunnioittaminen (S, E) Kyky osoittaa herkkyyttä erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuurejaan kohtaan (S, E)
Kognitiivinen viestintäulottuvuus	Viestintäosaaminen	Erialaisten neuvottelutyörien ja -taktiikoiden tuntemus (S, E) Sanatonta viestintäkäyttäytymistä koskevien erilaisten mallien tuntemus (E) Vuorovaikutuksen teoreettinen ymmärrys (E) Kohdemaan kansallisen kulttuurin tunteminen ja ymmärtäminen (S, E)
	Kulttuurinen tietämys	Kulttuurierojen ymmärtäminen sekä kansallisella tasolla että sukupolvien välillä (S, E) Ymmärrys siitä, miten vuorovaikutustilanteissa voi säilyttää kasvonsa (S)
	Meta-kognitio	Oman ja muiden kommunikaatiokäyttäytymisen ajattelemisen ja reflektointi (E)
Myyntiälykyys	Strateginen ymmärrys B2B-myynnistä	Ostajan käyttäytymisen ymmärtäminen (S, E) Myyntiprosessin ymmärtäminen (S, E) (Globaalien) liiketoimintamallien ymmärtäminen (S, E) CRM-järjestelmien tuntemus (E), myyntialueeseen liittyvä tekninen tietämys ja valmiudet (S, E) Strateginen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta (S); lisäarvon tuottaminen (S, E) ja yhteisten tavoitteiden luominen asiakkaan kanssa (S, E)
	Johtamistaidot	Myyntitiimin johtaminen ja tiimityöskentely (S) Ymmärrys siitä, miten myyjä ja myyntipäälliköitä motivoidaan (S) Analyttiset taidot ja luovuus ongelmanratkaisussa (S, E) Ajanhallintataidot (S, E)

Osaavalla vuorovaikutuksella on kolme tärkeää kriteeriä: tehokkuus, asianmukaisuus ja eettisyys. Vuorovaikutuksen pitää olla asiallista sosiaalisiin normeihin, asiakassuhteeseen, viestintäkanavaan, tilanteeseen ja kulttuuriseen ympäristöön nähden, jossa se esiintyy. Eettisyys viittaa myyjän halukkuuteen ja kykyyn ottaa moraalinen vastuu ja halukkuutta käyttäytyä tavalla, joka ei aiheuta epäluottamusta tai loukkaa muita, esimerkiksi asiakasta tai muita nykyaikaiseen B2B-toimintaan osallistuvia osapuolia myyntiprosessissa. Tämä ymmärrys muodostaa myyjän vuorovaikutusosaamisen ytimen. (Koponen, 2021.)

Nykypäivän kilpailukykyisissä B2B-myyntiympäristöissä on tärkeää, että myyjät osaavat ajatella sekä pohtia omaa ja muiden vuorovaikutusosaamista. Nykyisin vuorovaikutusosaaminen on yhä useammassa työtehtävässä osa ammattitaitoa. Vuorovaikutusosaaminen terminä voi olla vieras ja vaikea ymmärtää, vaikka sen sisällöt ovat kuitenkin tuttuja kokonaisuuksia. Oma vuorovaikutusosaamista on kannattavaa kehittää, ja siinä tarvitaan esimiestason tukea. (Koponen ym., 2019.) On hyvä kyetä pohtimaan, että onko ihminen koskaan valmis. Aina tulee uusia teknologioita, uusia asiakkaita ja heidän uusia odotuksiaan asiakassuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Siksi on tärkeää olla jatkuvasti hereillä ja kyetä kehittämään itseään ympärillä pyörivän kehityksen mukana.

4.3 Myyjän rooli osana asiakaskokemusta

Asiakastyö on yhä useamman työntekijän arkipäivää. Asiakkaiden tarpeita pitää tunnistaa aiempaa tarkemmin ja heille pitää pystyä tarjoamaan enemmän erilaisia vaihtoehtoja. Työntekijöiden on mietittävä koko palvelukokemusta sekä muisti- ja tunnejälkeä, joka asiakkaalle jää, jotta asiakassuhde pysyisi yllä. (Kivistö, 2023.) Bongers ym. (2021) tutkimus keskittyy myyjän muuttuvaan rooliin teknologisen kehityksen, kuten digitalisaation, vuoksi. Tutkimuksessa havaittiin, että on mahdollista, että digitaaliset myyntikanavat heikentävät vaikiintuneiden henkilökohtaisten suhteiden tehokkuutta vahvistamalla ostojen

strategista uudelleensuuntaamista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ostajan on helpompi kohdistaa ostojaan muuallekin nopeasti ja monipuolisesti.

Asiakkaan kokemus rakentuu brändin antamasta lupauksesta; arjessa konkreetisoituvasta ja liiketoiminnallista arvoa synnyttävästä palvelusta sekä yhteistyösuhteen sujuvuudesta. On tärkeää huomioida, että B2B-liiketoiminnassa iso osa kokemuksesta syntyy myös kohtaamisten ulkopuolella tarjottavan tuotteen laadusta, toimivuudesta ja sopivuudesta asiakasyritysten tarpeisiin. Tämän vuoksi asiakaskokemusten johtaminen vaatii perinteistä kertaluontoista kaupantekoa ja asiakassuhdeajattelua laajempaa näkökulmaa. Työssä nousee keskiöön arjessa tapahtuva asiakkaan odotusten johtaminen sekä heille annettujen lupauksen pitäminen. Arvon tuottaminen asiakkaalle muodostuu näin ollen kulmakiveksi B2B-liiketoiminnassa. Lähtökohtana asiakkaan arvokokemuksessa on, että asiakas kokee saavansa yhteistyössä enemmän arvoa, kuin hän on itse sijoittanut siihen rahaa ja aikaansa. Tärkeimmäksi nousee se, mitä asiakas saa tästä, eikä se, mitä ratkaisu on hänelle kustantanut. Näin ollen toimittajan tärkeänä tehtävänä on auttaa asiakasta tuottamaan arvoa. (Holma ym., 2021, s. 36–38.)

Vaikka rooli teknisenä myyjänä saattaakin joskus jäädä vain kirjallisen kanssakäymisen tasolle, on sillä silti suuri merkitys. Usein kuitenkin asiakas kohdataan jollakin tapaa, esimerkiksi puhelimitse tai mahdollisesti etäneuvotteluna. Suurien ostopäätösten tekeminen digitaalisia kanavia hyödyntäen on yleistynyt. Parhaimmillaan myyntityö on rahanarvoinen palvelu itsessään. Kaiken lähtökohtana on luottamus myyjän ja asiakkaan välillä. Varsinkin luottamuksen rakentamiseen henkilökohtaiset kohtaamiset ovat yhä todella tärkeitä. (A. Nieminen & Turunen, 2021.)

Myyjät, jotka kehittävät osaamistaan hyödyntämällä muiden yrityksen osastojen tietoja, lisäävät myynnin suorituskykyä. Yhteistyö tiimin jäsenten ja muiden toimintojen kollegoiden kanssa vahvistaa asiakastuntemuksen vaikutusta myynnin tulokseen. Myyjän verkosto-osaaminen on avainasemassa tiedon saamiseen tuotteiden ominaisuuksista ja kuluttajien vaatimuksista. (Vieira & Claro, 2020.)

Asiakassuhteiden luominen ja niiden ylläpitäminen on eriarvoisen tärkeää, mutta aina välttämättä äänessä oleminen ei tuo toivottua lopputulosta. Joskus ajatellaan, että myyjä, joka tuo itseään mahdollisimman paljon esille ja on äänessä, on niin sanotusti paras myyjä. Tilanteen voi kuitenkin kääntää pääläelleen ja uutena käsityksenä on nähty se, että paras voikin olla se, joka osaa kuunnella parhaiten. (Kotler & Armstrong, 2014.)

Koronan etäaika on muodostanut myynnille uuden normaalin käsityksen. B2B-myyjälle se merkitsee tarvetta asiakkaan kohtaamisosaamiselle niin etä- kuin lähimuodoissa. Samassa hetkessä on tärkeää, että myyjä ymmärtää digitalisaation kehityksen tuoman monikanaisuuden vaikutukset asiakkaaseen. (Matti ym., 2021; A. Nieminen & Turunen, 2021.) Myyjältä vaaditaan siis yhä enemmän ja vuorovaikutusosaaminen laajana käsitteenä tukee asiakassuhteiden ylläpitämistä. Myyjän on kyettävä nostamaan asiakas keskiöön, vaalia ja ylläpitää muodostettuja asiakassuhteita sekä samalla myös kehittää itseään jatkuvan kehityksen keskellä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Haastattelukysymykset ja teemat johdettiin työn teoriaosasta. Tähän menetelmään päädyttiin sen vuoksi, että haastateltavat henkilöt saivat etukäteen rauhassa tutustua tutkittavaan aiheeseen ja vastata kysymyksiin itselleen sopivimmalla hetkellä. Tämä tapa myös mahdollisti sen, että henkilöillä oli aikaa pohtia vastauksia tarkkaan. Lähetin tutkimuksessa haastateltaville henkilöille saatekirjeen sekä tutkimuskysymykset teemoittain (LIITE 1). Tarkentavia kysymyksiä esitettiin sähköpostin ja puhelimen välityksellä sekä haastateltavien että tutkimuksen tekijän toimesta. Vastasin kysymyksiin mielelläni, sillä halusin, että haastateltavat henkilöt olivat ymmärtäneet kysymykset tutkimuksen onnistumisen

kannalta oikein. Tutkimuksen kannalta haastattelijan oli taas tärkeä ymmärtää täysin, mitä haastateltavat henkilöt vastauksillaan tarkoittivat.

Vertailun vuoksi oli löydettävä suuryritykset, joissa tehdään kansainvälistä tai kotimaan sisäistä B2B-myyntiä. Henkilöiden valinta pohjautui haastateltavien suostumukseen ja haluun osallistua tutkimuksen toteuttamiseen. Teemahaastattelut toteutettiin kolmen eri teeman ympärillä. Ensimmäinen teema, taustatiedot, sisälsi kolme kysymystä haastateltavien henkilöiden taustatiedoista. Haastateltavia henkilöitä yhdisti työskentely myynnin parissa sekä se, että he toimivat joko kansainvälisessä tai kotimaan myynnissä suuryrityksissä.

Toinen teema, myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä, sisälsi kahdeksan kysymystä. Toisessa teemassa haluttiin selvittää myyjien omia näkemyksiä siitä, millaista vuorovaikutusosaamista myyjät kokevat työssään tarvitsevansa ja millaisia muutoksia digitalisaation kehitys on tuonut näihin osaamistarpeisiin. Asian tutkimista kysymyksillä lähestyttiin konkreettisten omien kokemusten kautta, jotta asioita olisi mahdollisesti helpompi pohtia ja tuoda esimerkkejä ilmi. Kolmas teema, asiakassuhteet B2B-myynnissä, sisälsi neljä kysymystä. Tässä teemassa haluttiin tutkia, mitkä vuorovaikutustaidot ovat myyjien mielestä keskeisimpiä asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja millaisia muutoksia, mahdollisuuksia tai haasteita digitalisaation kehitys on tuonut asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen myyntityöntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyössä ei tuoda ilmi yrityksiä eikä henkilöiden henkilökohtaisia tietoja, lukuun ottamatta koulutustaustaa ja työkokemuksen määrää. Haastateltavat ovat antaneet luvan haastatteluaineiston hyödyntämiseen opinnäytetyössä, mutta haastattelujen analyysissä on muutettu sanamuotoja yritysten tietojen suojelemiseksi. Toteutetuilla haastatteluilla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja opinnäytetyön tavoitteisiin kolmen eri teemakokonaisuuden pohjalta. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuun 2023 aikana. Haastatteluista koottiin yhteenveto sen jälkeen, kun kaikki tarvittavat lisäkysymykset oli esitetty puolin ja toisin. Kappaleessa 6 käydään läpi haastatteluiden kysymykset ja haastateltavien vastaukset kysymyksiin. Haastatteluiden pohjalta

kootut johtopäätökset sekä luotettavuusarviointi löytyvät luvusta 7 ja pohdinta luvusta 8.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Teema 1: Taustatiedot

Ensimmäisen teeman tarkoitus oli selvittää haastateltavien taustatietoja. Ensimmäinen kysymys selvitti, **millainen koulutus vastaajalla on**. Kansainvälisen myynnin vastaajilla koulutustaustana kahdella oli Tuotantotalouden insinööri (AMK) ja kahdella Logistiikan insinööri (AMK). Kotimaan myynnissä taas koulutustaustana oli Turun kauppaoppilaitoksen Merkantti-linja: Myynti ja markkinointi, Merkonomi (valmistuva Tradenomi) sekä Tuotantotalouden insinööri (AMK) ja hän suoritti myös parhaillaan Projektijohtamisen Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, **työskenteleekö vastaaja kansainvälisessä vai kotimaan myynnissä**. Vastaajista neljä henkilöä työskenteli kansainvälisessä myynnissä ja kolme kotimaan myynnin parissa.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin vielä tietää, **kuinka paljon vastaajalla on kokemusta myyntityöstä digitaalisessa ympäristössä**. Kansainvälisessä myynnissä toimivat myyjät määrittivät vastauksen tarkkaan vuosissa. Heillä oli kokemusta 1,5, 2, 4 ja 5 vuotta. Kotimaan myynnissä toimivat henkilöt taas vastasivat kirjallisesti. He kertoivat, että heillä on kokemusta varsinaisesta työskentelystä digitaalisessa ympäristössä seuraavasti:

Haastateltava 5 kertoi, että ”Jonkin verran. Vaikea tätä määrällistää. Varsinaista myyntityötä, joka tapahtuu pelkästään verkossa, en ole koskaan tehnyt.”

Haastateltava 6 kertoi, että ”Digitaalisuus on mukana myyntityössä nykyään vahvasti. Nettisivut niin prospektille kuin asiakkaillekin (tunnistautuneille eri sisältöjä) ovat tutut ja olen mukana niiden kehityksessä. Erilaiset myyntiä tukevat järjestelmät, kuten asiakaspalvelujärjestelmä sekä asiakkuudenhallintajärjestelmä avustavat myyntityössä päivittäin. Koronan mukanaan tuomat webinarit sekä etätapaamiset lisääntyvät koko ajan.”

Haastateltava 7 puolestaan kertoi, että ”Myyntityö tapahtuu pääasiassa F2F.”

Taulukkoon 2 on koottu yhteen vastausten perusteella haastateltavien henkilöiden taustatiedot.

Taulukko 2. Haastateltavien henkilöiden taustatiedot (Annala, 2023).

Haastateltava	Koulutus	Kansainvälinen / Kotimaan myynti	Kokemus digitaalisesta työympäristöstä
1	Tuotantotalouden insinööri (AMK)	Kansainvälinen	5 vuotta
2	Tuotantotalouden insinööri (AMK)	Kansainvälinen	4 vuotta
3	Logistiikan insinööri (AMK)	Kansainvälinen	2 vuotta
4	Logistiikan insinööri (AMK)	Kansainvälinen	1.5 vuotta
5	Merkonomi, Tuotantotalouden insinööri (AMK) ja YAMK kesken	Kotimaa	
6	Turun Kauppaoppilaitos, Merkantti-linja	Kotimaa	
7	Merkonomi, valmistuva Tradenomi	Kotimaa	

6.2 Teema 2: Myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä

Myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä -teeman kysymyksillä haluttiin saada tietoa haastateltavien omista kokemuksista ja näkemyksistä. Kysymyksillä haluttiin selvittää, millaisia ongelmatilanteita, haasteita sekä onnistumisia he ovat kokeneet työskennellessään digitaalisessa työympäristössä. Tässä teemassa selvitettiin myös millaista vuorovaikutusosaamista haastateltavat ovat tarvinneet työtehtävissään. Lisäksi haluttiin selvittää, miten mahdolliset osaamisvaatimukset ovat muuttuneet digitalisaation kehittyessä. Sisennetyt kohdat luvuissa 6.2 ja 6.3 ovat suoria lainauksia haastatelluista.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, **millaisia ongelmatilanteita tai haasteita olet kohdannut työssäsi? Pystyisitkö kertomaan konkreettisia esimerkkejä.** Yleisesti ottaen haasteita ja ongelmia tuntui olevan helppo muistaa ja tuoda esille. Kansainvälisessä myynnissä toimivat henkilöt kertoivat, että digitalisaation myötä myynnissä on haastavaa varmistua siitä, meneekö kaikki tarvittava tieto loppukäyttäjälle, kun välissä on ostaja, joka ei itse ole loppukäyttäjä. Lisäksi, kun asiakkaisiin ollaan yhteydessä verkon välityksellä, asiakailta voi tulla epäselviä kyselyitä. Sähköpostin välityksellä myyjällä on saatavilla vain murto-osa tiedoista, eivätkä myyjät konkreettisesti näe, mitä asiakkaat haluavat, mikä helpottaisi asioiden selvittämistä ja palveluiden tarjoamista. Esille nostettiin myös, miten automatisoidut viestit haastavat asioiden selvittämisessä. Esimerkiksi ostotilauksen yhteydessä voi olla tallennettuna automaattivastaus. Myyjä voi tarjouksen yhteydessä kysyä jotain tarkentavaa tietoa tilaukseen liittyen, mihin ei tule enää mitään tarkempaa vastausta reaaliajassa ihmisen vastaamana, koska automaattivastaus reagoi viesteihin. Lisäksi työskennellessä kansainvälisessä myynnissä, useampi kertoi, että osalla tuotteista on eri nimityksiä ympäri maailmaa. Tämän vuoksi on mahdollista, että samasta osasta käytetään eri sanoja ja kutsutaan tuotteita ihan omilla nimityksillä, mikä tuo omia haasteita työhön. Lisäksi tiettyjen kulttuurien englannin kielen ymmärrys ja ulosanti luovat itsessään jo haasteen oikean tuotteen tarjoamiseen ja asioiden ymmärtämiseen. Haastateltavat myös kertoivat, että:

Tiedonkulun haasteet ja informaatiomäärän hallinta, koska kaikki tieto on koneella ja se pitäisi osata etsiä oikeasta paikasta. Hiljaisen tiedon määrä on kasvanut, koska työ on itsenäistä.

Digitalisaation kehittyessä keskustelut käydään yhä useammin Teamsissa tai Skypessä. Harvemmin osallistun palaveriin, jossa vähintään yhdellä osallistujalla on ongelmia nettiyhteyden tai kuulokkeiden kanssa. Nämä lisäävät väkisinikin palavereiden kestoa ja kaikkien työaika tuhlaantuu odotteluun.

Kotimaan myynnissä esille nostettiin, miten digitalisaation myötä tietoa löytyy monesta eri paikasta. Haasteena nähtiin sen myötä, että miten tiedot löytää myös asiakas. Lisäksi pohdittiin sitä, miten varmistetaan saatavilla olevien tietojen päivitys ja ajantasaisuus. Konkreettisena esimerkkinä kerrottiin, että kun esimerkiksi hinnat muuttuvat, kuinka nopeasti hinnasto on PDF-muodossa ladattavana asiakkaalle. Digitalisaation myötä työssä haasteena on kohdattu myös uusasiakaskontaktointi, sillä itsensä ja tuotteiden myynti vaikeutuu, kun työstä puuttuu vahva henkilökohtainen kosketus. Lisäksi tuotiin esille, miten markkinoinnin kohdistaminen segmentoiduille asiakasryhmille on hankalaa, koska kanavia on nykyään niin paljon. Toisaalta taas GDPR, eli EU:n tietosuojasetus, joka säätelee henkilötietojen käyttöä, hankaloittaa yhteyshenkilöiden tietojen hankintaa. Ongelmana tai haasteena tuotiin lisäksi esille tarve perustella hinta-laatusuhdetta, asiakkaan tyytymättömyyttä hinnoitteluun, rekламаatiotilanteet sekä asiakkaan luottamuksen saaminen.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, **mikä on auttanut työssäsi ratkaisemaan nämä tilanteet? Millaista vuorovaikutusosaamista olet tarvinnut näissä tilanteissa?** Tilanteiden ratkaisemisessa ennen kaikkea nousivat esiin myyjän sosiaaliset taidot, itsetuntemus ja tuen pyytäminen sekä vastaanottaminen kollegoilta ja työkavereilta. Kansainvälisen myynnin myyjät kertoivat tarvinneensa näissä tilanteissa myös argumentointi- ja neuvottelutaitoja. Lisäksi haastatteluaineistossa kuvattiin, että:

Tärkeintä on ollut ymmärtää asiakkaiden tarpeet ennen palaveriin menemistä. Vaikka keskustelu on aloitettu muilla asioilla, siitä voidaan siirtyä luontevasti muihin asioihin keskustelua johdattelemalla.

Tilanteet on opittava tunnistamaan keskusteluiden aikana, ja aistia, onko asiakas halukas kuuntelemaan muitakin tarjouksia vai onko heillä pussin nyörit jo tiukilla tämän alkuperäisen tarjouksen myötä.

Rohkeus ja nöyryys, jotta uskaltaa pyytää apua.

Kotimaan myynnissä kerrottiin jo aiemmin, että digitalisaation myötä tietoa on monessa eri paikassa. Ratkaisujen löytymisen tueksi on tärkeää, että itse tietää, mistä tietoa etsii. Jotta mahdollistetaan asiakkaiden tietojen löytäminen, voidaan tarjota opastavaa tukea asiakkaalle, jossa käydään konkreettisesti esimerkiksi nettisivuja läpi. Tietojen päivityksen ja ajantasaisuuden onnistumisen on mahdollistanut yrityksen IT-ammattilaiset, missä on korostunut muiden yrityksen osastojen tuki. Lisäksi kotimaan myynnistä korostettiin, että:

Ihmistuntemus on suuressa roolissa myyntityössä. Ensin pitää pyrkiä tutustumaan asiakkaaseen, jotta pystyy myymään vakuuttavammin. Kuunteleminen on tärkeää.

Ottanut asiakkaan palautteen vastaan ja pyrkinyt ymmärtämään tämän tuskaa. Yleensä kuuntelu on paras tapa lähteä purkamaan tilannetta. Kun vastapuoli kokee tulleensa kuulluksi, on helpompi saada tämä ymmärtämään kokonaisuutta.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, **millaisia vuorovaikutukseen liittyviä onnistumisia olet kokenut työssäsi? Pystyisitkö kertomaan konkreettisia esimerkkejä.** Kansainvälisen myynnin puolelta esiin tuotiin se, että onnistumisia on monenlaisia. Joissain tapauksissa myyjä tuntee onnistuneensa, kun hän on saanut asiakkaan ymmärtämään, mitä he olisivat tietyn tarjouksen pohjalta

saamassa ja kuinka paljon se tulee asiakasta hyödyttämään pidentämällä lopputuotteen elinikää merkittävästi. Onnistumisen tunnetta työssä tukevat myös asiakkaiden kiitokset sekä mahdollisen pitkän ja haastavan tapauksen jälkeen löydetty ratkaisu asiakkaan kanssa. Haastateltavat kommentoivat myös, että:

Onnistunut kommunikointi puhelimen välityksellä, kun kummankaan osapuolen äidinkieli ei ole englanti. Asiat tulevat ymmärrettäviksi ja saavutetaan haluttu lopputulos. Tämä pätee myös sähköpostikommunikaatiossa.

Vuorovaikutuksen ansiosta olen onnistunut tuottamaan lisäkauppaa yritykselle.

Tapaaminen ja keskustelu on järjestetty muihin asioihin liittyen, mutta lopulta asiakas tilaakin paljon laajemman scopen.

Kotimaan myynnistä kerrottiin, miten onnistumisen tunnetta on tuonut asiakkaan kuuleminen ja sen kautta ratkaisujen löytäminen. Lisäksi kerrottiin, miten onnistumisen tunnetta on luonut, kun on pystytty tarjoamaan asiakkaalle arjen rutiineihin helpotusta. Kotimaan myynnistä kuvattiin lisäksi, että:

On aina palkitsevaa huomata, kun pääsee asiakkaan luottamuksen piiriin. Konkreettisia esimerkkejä on kuulla joko suoraan asiakkaalta tai välikäsiensä kautta, että kanssani on helppo keskustella ja neuvotella sekä se, että olen helposti lähestyttävä.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, **millaisia heikkouksia tai vahvuuksia olet huomannut itsessäsi kohdatessasi ongelmatilanteita?** Tämä kysymys pureutui myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä niiden tarkasteluun ja tunnistamiseen. Kansainvälisessä myynnissä heikkouksiksi tunnistettiin esimerkiksi oma turhautuminen ja stressi. Vahvuuksina itsestä tunnistettiin kärsivällisyyttä. Lisäksi haastatteluissa myyjät kertoivat omiksi heikkouksiksi ja vahvuuksiksi:

Heikkoutena näen oman ylianalysoinnin, kehtaako kysyä esimerkiksi apua. Helposti voi pitää itseään tyhmänä.

Mikäli kohtaan ongelmatilanteita, usein ärsyynyn aluksi, sillä useimmiten asia on sellainen, jonka asiakas olisi voinut ilmoittaa heti kaupanteon aluksi. Tämän mainitsen heikkoutena, koska asiat kuuluu ottaa vastaan neutraalisti. Toisaalta, vaikka asia ärsyttää, niin alan nopeasti selvittämään ratkaisua ongelmaan ja kutsun tarpeelliset henkilöt yhteen, jotta ratkaisu ongelmaan saadaan ratkaistua.

Vahvuutena näen työssä paineensietokyvyn ja periksiantamattomuuden ongelmatilanteissa.

Kotimaan myynnissä heikkoutena esiin nostettiin digitaalisessa työympäristössä toimiessa, että asioiden ratkaisemiseen voidaan tarvita jonkun toisen osaamista työyhteisössä. Ääritilanteissa voidaan joutua olemaan ulkopuolisen yhteistyökumppanin osaamisesta riippuvaisia. Kotimaan myynnin haastatelvat lisäksi kuvasivat, että:

Itseluottamusta voisi olla tilanteissa enemmän. Varsinkin jos vastassa on neuvottelutaidoiltaan tai tekniseltä osaamiseltaan vahva asiakas, niin pitäisi silti pystyä luottamaan omaan osaamiseen. Vahvuutena on ihmistuntemus ja se, että tulee toimeen pääsääntöisesti kaikkien ihmistyyppien kanssa ja osaan kuunnella ihmisiä.

Haastavat tilanteet on saattanut ottaa turhan henkilökohtaisesti, mistä on oppinut pois iän ja kokemuksen myötä.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, **miten näitä taitoja tai osaamista voisi mielestäsi kehittää?** Kansainvälisen myynnin puolella nostettiin vahvasti esiin vapaa-ajan ja työn erottaminen. Useilla henkilöillä pyörivät työasiat myös osittain vapaa-ajalla mielessä. Jotta työssä suoriutuisi paremmin, minimoitaisiin työasioiden pohtiminen vapaa-ajalla ja huolehdittaisiin omasta

palautumisesta, jolloin oma mieli on tasapainossa. Lisäksi osaaminen kehittyy puhtaasti myös työtä tekemällä, sillä kokemus kartuttaa osaamista. Esiin nostettiin, että on tärkeää muistaa, että vastoinkäymisiä tulee aina. Myös työssä on tärkeää, että kykenee tauottamaan omaa työtä ja irtaantumaan ongelmasta hetkeksi.

Kotimaan myynnin puolella haastateltavat kuvailivat, että:

Kohtaamalla ihmisiä. Tärkeää on tunnistaa omat vahvuudet sekä heikkoudet, muuten niitä ei voi kehittää. Kokemus opettaa.

Kyseisten taitojen oppiminen vie aikaa ja vaatii käytännön kokemusta. Osalle oppiminen tapahtuu nopeammin, toisilla se voi olla synnynnäistä, kun taas toisilla se vaatii pidemmän polun kulke-
mista.

En ole koskaan valmista myyjää tavannutkaan. Tai jos joku sellainen luulee olevansa, ei ole kovin kauaa. Aina täytyy kehittää itseään ja elää ajan hermolla. Ulkoisia ja sisäisiä koulutuksia on käytävä. Omaa kunnianhimoa pitää löytyä ja nöyryyttä uuden oppimiseen.

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, **oletko saanut mielestäsi tarvittavaa tukea ongelmien ratkaisemiseen?** Kansainvälisen myynnin puolella kerrottiin, että joskus on saatu ja joskus taas ei. Kerrottiin, miten työ on suurelta osin itsenäistä, ja on mahdollista, että joku muukaan ei tiedä, keneltä yrittää saada apuja tai vastauksia. Välttämättä teknisestä tuesta ei saa vastauksia ja asiakkaat eivät aina vastaa tarkentaviin kyselyihin, joten asioiden selvitys jää kesken. Haastatteluaineistossa kuvattiin myös, että:

Aluksi, kun tukea tarvitsin, niin sitä myös sain. Nykyään useat asiat pystyn itsenäisesti hoitamaan maaliin. Edelleen ympärillä on vahvaa tietämystä ja osaava tiimi, joten tukea saa varmasti, kunhan sitä osaa pyytää.

Tähän vaikuttaa työntekijän sekä asiakkaiden vuorovaikutus, toiset jakavat tietoa helpommin kuin toiset.

Kotimaan myynnissä kerrottiin, miten tärkeää on hyvä tiimi ympärillä. Esille tuli kuitenkin myös mahdollisuus ja esimerkki päivittäiseen tilanteeseen, jossa työpaikan suunnalta ei ole saatu toivottavaa tukea. Tärkeäksi nostettiin myös työpaikan panostaminen digitaalisuuteen ja sen ajan tasalla pitäminen. Lisäksi haasteltavat kertoivat, että:

Varsinkin tällä hetkellä minulla on todella hyvä esihenkilö ja kollegat, joiden kanssa on helppo keskustella mistä tahansa työssä kohtaamistani ongelmista ja yhdessä sparrailla, miten tilanteissa voisi edetä. Ja mitä enemmän itse oppii tuntemaan omia vahvuuksia sekä heikkouksia, niin sitä enemmän niihin osaa myös pyytää apua. Rakentava palaute sekä esihenkilöltä, kollegoilta että asiakailta on tärkeää. Olenkin pyrkinyt viestimään, että otan palautetta mielelläni vastaan. Näin voin kehittyä.

Kysymyksessä kymmenen kysyttiin, **ovatko mielestäsi työssä tarvittavat osaamisvaatimukset muuttuneet digitalisaation kehittyessä? Jos ovat, niin miten?** Tässä ehdottomasti oltiin yksimielisiä siitä, että osaamisvaatimukset ovat muuttuneet. Muutosta tapahtuu koko ajan ja se asettaa tietysti vaatimuksia uusien asioiden omaksumisen muodossa. Kansainvälisen myynnin puolelta nostettiin esille, miten ennen usein riitti se, että myyjä oli kova myymään ja toimi asiakkaiden kanssa loistavasti. Nykyään datan keruuseen on paljon enemmän järjestelmiä sekä yritykset ovat yhä enemmän organisoituneita datan keräämisen osalta. Tänä päivänä työntekijän on pystyttävä suoriutumaan myös tietokoneella useammista tehtävistä kuin ennen, sillä ne mahdollistavat hallinnan ja raportoinnin ylemmille portaille. Esiin tuotiin myös, että mikäli työntekijä ei kykene suoriutumaan näistä tehtävistä, yritykselle tulisi kalliiksi hankkia työntekijälle assistentti hoitamaan näitä tehtäviä. Myös digitalisaation kehityksen myötä puhelinmyynti on vähentynyt, paljon asioidaan

sähköpostin välityksellä. Lisäksi kansainvälisen myynnin haastateltavat kuvailivat, että:

Digitalisaatio on vähentänyt paikkasidonnaisuutta. Etätyöt, sopimukset ym. voidaan hoitaa etänä.

Myyntityötä voivat nykyään tehdä henkilöt, jotka eivät välttämättä ole puheliaita ja sosiaalisia.

Ovat muuttuneet, digitalisaation myötä IT-taitoja tarvitaan.

Kotimaan puolella tuli esiin mielenkiintoisia, suuria muutoksia kehityksessä ajan mittaan. Esimerkiksi kun työt oli aloitettu, ensimmäinen työkalu oli NMT-puhelin. Sillä soitettiin vain tärkeät asiat ja esimerkiksi yrityksillä ei juuri ollut nettisivuja. Joten tältä kannalta koettiin, että aika lailla kaikki osaamisvaatimukset digitalisaation kehitykseen myötä olivat päivittyneet. Esiin nostettiin kuitenkin se, miten kehitys vasta viimeisen viiden vuoden aikana on mennyt isoja harppauksia eteenpäin. Tähän on johtanut myös se, että asiakkaat vaativat palveluita lisää ja ovat niitä valmiita myös käyttämään. Konkreettisenä esimerkkinä nostettiin tapaus, jossa muutamassa vuodessa eräässä työpaikassa nettikaupan asiakas- ja tilausmäärät nousivat 20 %:sta yli 60 %:iin. Lisäksi kotimaan myynnin haastateltavat esittivät, että:

Muutosta tapahtuu koko ajan ja se asettaa tietysti vaatimuksia uusien asioiden omaksumisen muodossa. Perustekeminen ei ole juuri muuttunut, mutta uusien järjestelmien käyttöönottoa tapahtuu ja markkinointikanavia pitää pohtia entistä enemmän.

Ovat toki muuttuneet. Erilaiset järjestelmät vaativat osaamista. Toisaalta digitalisaatio on tuonut myös mukanaan sen, että asiakkaiden kanssa keskustelu on monikanavaista. Pitää osata tunnistaa, mikä kanava on kullekin asiakkaalle paras. Toiset arvostavat edelleen fyysisiä kohtaamisia, kun taas toiset keskustelevat

mieluiten puhelimitse, sähköpostilla tai jokin muun digikanavan kautta.

Kysymyksessä yksitoista kysyttiin, **kohdistuvatko osaamisen vaatimukset mielestäsi työhön vai sen tekijään? Perustelisitko?** Tämä oli mielenkiintoinen kysymys, jonka vastauksia odotin innolla. Tavallaan itse kysymys ei ehkä ollut niin oleellinen todellisen tutkimuksen kannalta, mutta se toi mielenkiintoisia näkökulmia asiaan myyjän näkökulmasta. Sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä oltiin yhtenäisesti sitä mieltä, että osaamisen vaatimukset kohdistuvat molempiin. Näkökulmia ja perusteita tähän olivat se, että koska työtä on digitalisoitu, sen pitää vastata tämän päivän kehitystä ja työntekijöiltä vaaditaan sen mukaista osaamista. Myös työ asettaa tietyt standardit, jotka toimivat edellytyksenä tekijän onnistumiselle. Samanaikaisesti tekijän tulee vastata näihin standardeihin. Tekijä pystyy oppimaan standardit, mutta samalla hän pystyy tuomaan oman oppimansa osaamisen mukaansa, joka mahdollistaa yhä laajemman käsityksen työssä. Vaikka standardit on määritelty, mitä enemmän tekijä pystyy tuomaan itse pöytänsä sitä enemmän työ saa. Täten syntyy jatkuva kehityksen ketju, jonka mukana vaatimuksia pystytään tasanaisesti nostamaan ympärillä. Lisäksi vuorovaikutustaidot ja asiakkaiden tunnistaminen liittyvät vahvasti tekijään, kun taas eri myyntiä tukevien järjestelmien käytön osaaminen taas vahvemmin työhön. Tärkeä näkökulma oli myös, miten työntekijän pitää osata hahmottaa kulloinkin edessä olevan tehtävän merkitys myös digitalisaation näkökulmasta.

6.3 Teema 3: Asiakassuhteet B2B-myynnissä

Kolmannen teeman, asiakassuhteet B2B-myynnissä kysymyksillä haluttiin saada tietoa siitä, mitkä vuorovaikutustaidot ovat myyjien mielestä keskeisimpiä asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Lisäksi selvitettiin, onko asiakassuhteisiin tullut mahdollisesti tullut muutoksia digitalisaation kehittyessä. Viimeiseksi tutkittiin, millaisia haasteita tai mahdollisuuksia digitalisaation kehitys tuo asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen B2B-myynnissä.

Kysymyksessä kaksitoista kysyttiin, **mitkä vuorovaikutustaidot ovat mielestäs keskeisimpiä asiakassuhteiden ylläpitämisessä?** Myös tässä kysymyksessä nousi keskeisesti myyjän kyky ja taito kuunnella asiakasta. Kotimaan myynnissä kiteytettiin vanhaan sanontaan: "myyjällä on kaksi korvaa ja yksi suu", ja siinä suhteessa niitä tulisi myös käyttää. Kansainvälisen myynnin puolelta kerrottiin, että on huomioitava kirjoitusasu sähköpostissa, sillä työtä tehdään niin paljon sähköpostin välityksellä. Esiin nostettiin myös myyjän hyvät käytöstavat. Lisäksi haastatteluaineistossa haastateltavat kertoivat, että:

Ulkoinen habitus on tärkeää etätapaamisissa/ videopuheluissa.

Kansainvälisessä myynnissä on tärkeää olla kielellistä lahjakkuutta ja kulttuuriosaamista työskennellessä erilaisten ihmisten ja kulttuurien parissa.

Erytisesti viime vuosina on tuntunut, että asiakkailta on kova kiire, jolloin small talkille ei jää enää paljoa jalansijaa. Tärkeintä roolia näyttävät taito kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan sekä luottamuksen luominen asiakkaaseen. Nykyään asiakkaat arvostavat yhä enemmän sitä, että teot vastaavat puheita.

Asiakkaan kanssa keskustellessa on myös tärkeä pystyä tunnistamaan erilaiset tilanteet ja mielentilat. Myyjänä kuitenkin haluat saada myytyä yhä enemmän, mutta välillä uusien asioiden tuonti kaupantekoon voi jo vaikuttaa aikaisemmin suullisesti sovittuun kauppaan.

Kotimaan myynnissä kerrottiin, miten tärkeää on myyjän kuuntelutaito ja asiakkaan ymmärtäminen sekä tämän kohtaaminen. Haastateltavat lisäksi kuvailivat, että:

Asiakassuhteiden ylläpidossa tärkeässä roolissa on luottamus. Asiakkaaseen tulee luoda molemminpuolinen luottamussuhde.

Asiakastuntemus pitää olla hyvä, jotta osaa "käsitellä" jokaista asiakasta oikealla tavalla.

Vuorovaikutustaidoista voisi ajatella, että keskustelutaito on tärkein. Mutta oikeasti tärkeimmässä roolissa on kuuntelutaito. Kuuntelemalla opit tuntemaan asiakasta ja tärkeää on myös muistaa, mitä olet kuullut. Lukemalla asiakasta niin sanotusti rivien väliltä, voit löytää myös ratkaisun asiakkaan sellaiseen ongelmaan, josta hän ei itsekään vielä edes välttämättä tiedä.

Asiakkaan arjessa eläminen vahvalla henkilökohtaisella panoksella. Asiakkaan asioista täytyy aidosti olla kiinnostunut ja sitten vaikuttaa niihin, jotta kehitystä tapahtuu ja myynti kasvaa.

Ennen kaikkea, näen nykyaikaisen B2B-myyjän asiantuntijaroolin hyvin tärkeänä.

Kysymyksessä kolmetoista kysyttiin, **ovatko asiakassuhteesi muuttuneet digitalisaation kehityksen myötä?** Kansainvälisessä myynnissä kerrottiin, miten digitalisaation kehityksen myötä asiakassuhteissa ei usein ole kasvoja ja miten ennen on ollut enemmän fyysisiä tapaamisia. Kansainvälisessä myynnissä koettiin, että on sanomattakin selvää, että myynti ja kaupanteko keskittyy nykyään yhä enemmän sähköpostin sekä muiden sähköisten viestintäpalveluiden ympärille (Teams/Skype). Lisäksi haastatteluaineistossa kuvattiin, että:

Kasvokkaiset asiakaskohtaamiset ovat vähentyneet selkeästi. Toimittajan että asiakkaan puolelta on nähtävissä, että puhelimeenkaan ei enää niin herkästi tartuta, vaan oletetaan toisen osapuolen vastaavan 24-48 h sisällä kysymykseesi sähköpostitse.

Kotimaan myynnin puolella tähän oli selkeästi erilainen näkökulma. Useampi kertoi, miten loppujen lopuksi asiakassuhteet ovat muuttuneet melko vähän tai eivät oikeastaan lainkaan. Kotimaan myynnissä asiakassuhteita, varsinkin B2B -paikallismyynnissä, tulee hoitaa face-to-face. Digitalisaatio tuo kuitenkin

tullessaan sen, että varsinkin viestinnän osalta tulisi olla mediaa edellä. Asiakkaalle merkityksellistä olisi kuulla tärkeät uutiset ensin yhteyshenkilöltä kuin lukea niitä lehdestä tai netistä. Toisaalta erilaiset webinaarit sekä etätapaamiset luovat uusia mahdollisuuksia ajanhallintaan, asiakkaiden tiedottamiseen ja tapaamiseen. Kuitenkin henkilökohtaisen suhteen luominen asiakkaaseen digitalisaation kehityksen myötä voi olla vaikeampaa. Kokenutta myyjää pitkässä asiakassuhteessa ei tällainen välttämättä häiritse, mutta myyjälle, jonka olisi saatava uusia asiakassuhteita, se voi olla haastavaa. Lisäksi esimerkiksi joka-päiväisten tilausten siirtyminen kokonaan pois myyjän käsistä jättää myyjän ehkä hieman sokeaksi siitä, missä mennään. Uskottiin myös, että jollakin toimialoilla asiakkaiden pitäminen voi olla haasteellista. Jos ei ole henkilökohtaista kontaktia on helpompi vaihtaa ostamaan jostain muualta. Henkilökohtainen kontakti on yksi sitova tekijä asiakasuskollisuudessa, ja digitalisaation myötä se on vähentynyt. Kotimaan myynnin puolelta kaikki kiteytyi oikeastaan vastaukseen:

Eivät oikeastaan. Digitalisaatio ei pysty korvaamaan sosiaalista kanssakäymistä mitenkään.

Kysymyksessä neljätoista kysyttiin, **näetkö jotain haasteita asiakassuhteiden ylläpitämisessä digitalisaation kehittyessä?** Kansainvälisessä myynnissä nähtiin, miten suurin osa asioista kuuluu saada tietoon kirjallisena, jotta esimerkiksi tilaus tai tarjous saadaan vahvistettua. Nykypäivänä kuitenkin luotetaan erittäin paljon ihmisten muistiin ja sähköpostien vastaamiseen. Suora kasvokkainen keskustelu on niin vähäistä, että pian siitä tulee katoava taito hallita. Kasvokkainen keskustelu on kuitenkin täysin eri asia kuin keskustelu esimerkiksi Teamsin välityksellä. Kasvokkain myyjä on oikeasti siinä hetkessä läsnä asiakkaan kanssa, eikä istu kotona tietokonepöydän ääressä juttelemassa. Tietokoneen avulla kommunikoidessa pystyy tekemään melkein mitä tahansa samalla, ja ajatukset voivat herpaantua täysin eri tavalla. Kasvokkain kaikki eleet ja kommentit tulevat näkyviin ja päästään tekemään sitä oikeaa myyntityötä, jossa tarkoituksena on vakuuttaa asiakas tarjotusta kokonaisuudesta. Haasteena nähtiin myös se, että asiakkaalla ei ole tunnesidettä myyjään tai yritykseen, joten heidän on helpompi vaihtaa palveluntarjoajaa. Koska

ollaan niin kiinni digitaalisessa työympäristössä, järjestelmän kaatuminen hetkellisesti voi aiheuttaa omalle työlle suurta haittaa ja on myös mahdollista, että hakkerit pääsevät jotain kautta järjestelmien läpi.

Kotimaan myynnissä otettiin esimerkiksi ohjelmatalot, jotka tekevät ohjelmistoja: mitkä ovat mahdollisuudet kehittää tai ylläpitää päivityksiä sekä ohjelmistoja, kun kilpailunäkökulmasta toista vasta kehitetään ja toinen on jo kehitysvaiheen loppupäässä. Kotimaan myynnissä haasteena myös nähtiin se, miten olla nopeampi viestinnässä kuin muut. Tuotevalikoiman osalta myös erilaiset tekniset ratkaisut alalla kehittyvät huimaa vauhtia ja näitä tulisi kehittää sekä pystyä tarjoamaan asiakkaalle. Haasteena nähtiin myös se, miten paljon nykyään palavereita korvataan Teams-kokouksilla:

Esimerkiksi palavereita korvataan Teams-kokouksilla. Teams on hyvä väline, mutta esimerkiksi korona-aikana se tuli jo liian yleiseksi yhteydenpitokanavaksi.

Viimeisessä kohdassa, eli kysymyksessä viisitoista kysyttiin, **entä mitä mahdollisuuksia näet asiakassuhteiden ylläpitämisessä digitalisaation kehityksessä**. Kansainvälisessä myynnissä koettiin mahdollisuuksina kyky toimia edelläkävijöinä sekä toimiva ja sujuva toimitusketju ja järjestelmä asiakassuhteiden näkökulmasta. Digitalisaation kehitys mahdollistaa, että asiakkaille pystytään vastaamaan sitä nopeammin ja tehokkaammin, mitä kehittyneempiä yritysten digitaaliset palvelut ovat. Tarjouksia pystytään laatimaan enemmän automatisoidusti kuten myös toimituskokonaisuuden speksejä. Nämä mahdollistavat parempaa asiakastyytyvyyttä, kun ei ensimmäiseksi tarvitse etsiä paperista kansiota monien joukosta ja sitten vielä etsiä se oleellisin, eli päivitettävä kokonaisuus. Digitalisaation kehittyessä on päästy suurimmilta osin jo eroon paperisista dokumenteista. Yrityksissä ei tarvita erikseen tiloja, joissa tulisi säilyttää isoa määrää dokumentteja, vaan kaikki pystytään tallettamaan verkkoasemille sähköisessä muodossa.

Kotimaan myynnissä mahdollisuutena asiakassuhteiden kannalta nähtiin webinaarit sekä etätapaamiset, jotka mahdollistavat erilaisten asiakkaiden

viestinnän sekä tapaamisen monikanavaisesti. Myös asiakkuuksien hallinta helpottuu, kun digitalisaation myötä järjestelmät kehittyvät ja paranevat, vaikka ne joskus saattavat aiheuttaa lisätöitä. Kuitenkin loppujen lopuksi ne helpottavat työntekoa. Mahdollisuutena nähtiin, että ne talot, jotka pystyvät kehittämään palveluitaan ja tekemään asiakkaan arjesta helpompaa ovat voittajia. Tai sitten ne, jotka kehittävät digitaalisia palveluita, joita asiakas ei edes ymmärrä kysyä. Ihminen on mukavuudenhaluinen, kaikki asiat, mitkä aidosti helpottavat työntekoa, niitä myös käytetään ja suositaan. Haastatteluaineistossa tarkennettiin myös, miten digitalisaation kehitys:

Helpottaa lyhyiden kokouksien järjestämistä ja vähentää matkustamisen tarvetta huomattavasti. Mahdollistaa tehokkaamman ajankäytön.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA LUOTETTAVUUSARVIOINTI

7.1 Haastattelujen analyysi

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle haastateltavien henkilöiden taustatiedoista. Kaikki henkilöt työskentelivät suuryrityksissä myyntitehtävissä. Kansainvälisen myynnin henkilöillä oli työkokemus selkeästi digitaalisesta työympäristöstä ja lähinnä koko heidän työnsä tapahtuu verkon välityksellä, kun taas kotimaan myynnissä face-to-face-myyntillä on edelleen hyvin keskeinen rooli myyntityössä. Tämä oli ensimmäinen iso ero kansainvälisen ja kotimaan myynnin välillä. Toisen teeman, myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehityksessä, kysymyksillä haluttiin saada tietoa haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä: millaisia ongelmatilanteita tai haasteita sekä onnistumisia he ovat kokeneet työskennellessään digitaalisessa työympäristössä sekä millaista vuorovaikutusosaamista he ovat tarvinneet työtehtävissään. Lisäksi haluttiin selvittää, miten mahdolliset osaamisvaatimukset ovat muuttuneet digitalisaation kehittyessä. Kolmannessa teemassa, asiakassuhteet B2B-myyntissä,

syvennyttiin myyjien kokemuksiin asiakassuhteisiin liittyen. Kysymyksillä haluttiin saada tietoa siitä, mitkä vuorovaikutustaidot ovat myyjien mielestä keskeisimpiä asiakassuhteiden ylläpitämisessä, onko asiakassuhteisiin tullut mahdollisesti muutoksia digitalisaation kehittyessä sekä millaisia haasteita tai mahdollisuuksia digitalisaation kehitys tuo asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitämiseen B2B-myyntissä. Näiden kysymysten avulla saatiin laajat vastaukset alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin.

Konkreettisten esimerkkien kautta oli hyvä lähteä kartoittamaan tutkittavaa asiaa. Haasteena sekä kotimaan että kansainvälisessä myynnissä tunnistettiin suuret tietomäärät sekä sen hallinta ja löytäminen. Selkeänä erona kansainvälinen myynti nosti esiin ongelmatilanteet, jotka johtuvat kielellisistä haasteista asiakkaiden kanssa, osien erilaisista nimityksistä eri maissa sekä siitä, miten jotkut asiakkaat käyttävät välissä ostajaa, mikä vaikeuttaa kaiken tiedon kulkeutumista loppukäyttäjälle. Kotimaan myynnissä taas nostettiin esille uusasiakaskontaktointi, kun työstä voi puuttua vahva henkilökohtainen kosketus sekä se, miten työhön vaikuttaa EU:n tietosuojasetus, joka säätelee henkilötietojen käyttöä ja vaikeuttaa yhteystietojen hankintaa.

Tilanteiden ratkaisemisessa nousivat ennen kaikkea esiin myyjän sosiaaliset taidot, itsetuntemus sekä tuen pyytäminen ja vastaanottaminen kollegoilta. Sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä nostettiin esille huolellinen pohjatyö. On tärkeää tutustua asiakkaaseen ja tämän tarpeisiin ennen tapaa-misia. Lisäksi molemmista nousi esiin argumentointi- ja neuvottelutaidot. Tärkeinä vuorovaikutukseen liittyvinä onnistumisina koettiin onnistuneet tilanteet asiakkaiden kanssa ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä heiltä tulleet kiitokset. Asiakkaan luottamuksen saaminen on työssä palkitsevaa ja tärkeää.

7.1.1 Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet ja tutkimustulokset

Opinnäytetyön ensimmäisen tavoite oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista B2B-myyjät kokevat työssään tarvitsevansa digitalisaation kehittyessä. Koponen ym. (2019) sekä Koponen (2021) ovat perehtyneet tarkkaan myyjän

vuorovaikutusosaamiseen. He ovat jakaneet vuorovaikutusosaamisen neljään eri kategoriaan. Heidän mukaansa käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa ihmisten välisiä kommunikaatiotaitoja, jotka tukevat henkilön käyttäytymistä tehden vuorovaikutuksesta tehokasta ja asiallista. Tämä tarkoittaa, että henkilö taitaa niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän toisen osapuolen kanssa. Haastatteluissa nousi esille, miten tärkeää on luoda kontakti ja yhteys asiakkaaseen. Tähän liittyy vahvasti asiakkaan luottamuksen saaminen, sillä asiakassuhteiden kulmakivi on luottamus yrityksen ja asiakkaan välillä. Myyjän tehtävä taas on edustaa yritystä ja luoda yrityksestä luotettava kuva. Jokaisella myyjällä on tässä tärkeä ja suuri rooli osana yrityksen toimintaa.

Ennen kaikkea haastatteluissa nostettiin keskiöön myyjän kyky kuunnella asiakasta. Kotimaan myynnissä myyjän tärkeäksi tehtäväksi nostettiin kyky ratkaista reklamaatiotilanteita, mikä on tärkeä osa vuorovaikutusosaamista. Sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä tunnistettiin itsessä taitoja kyetä ratkaisemaan työssä kohdattuja ongelmatilanteita tai haasteita. Näihin kuului esimerkiksi asiakkaan kuuleminen, muilta avun pyytäminen, periksiantamattomuus, paineensietokyky sekä kärsivällisyys. Tässä on auttanut myös myyjän kyky tulla toimeen erilaisten ihmistyyppien kanssa. Koponen ym. (2019) korostivat, miten B2B-myyntiin kuuluu sosiaalista tilanteita, jotka vaativat sosiaalista läsnäoloa, kuten asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien tunnistamista, ratkaisujen tarjoamista, neuvotteluja sekä asiakkaiden valitusten käsittelyä. Sekä kansainvälisen että kotimaan myynnin puolella tunnistettiin ja nostettiin esiin näitä tilanteita. Reklamaatiotilanteita kohdatessa on tärkeää asiakkaan kuunteleminen ja tunteen luominen, että asiakas on myös tullut kuulluksi. Sekä kansainvälisestä että kotimaan myynnistä tuotiin esille asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä sellaisten ratkaisujen tarjoaminen, joita asiakas ei välttämättä itsekään tiennyt tarvitsevansa. Myös Kivistö (2023) korostaa, miten asiakkaiden tarpeita pitää tunnistaa aiempaa tarkemmin ja heille pitää pystyä tarjoamaan enemmän erilaisia vaihtoehtoja. Työntekijöiden on mietittävä koko palvelukokemusta sekä muisti- ja tunnejälkeä, joka asiakkaalle jää, jotta asiakassuhde pysyisi yllä.

Kansainvälisessä myynnissä kerrottiin, miten on pystytty tarjoamaan asiakkaalle lisäratkaisuja, mikä taas osoittaa myyjän kykyä esittää kysymyksiä ja tunnistaa asiakkaan tarpeita asioiden ratkaisemiseksi. Kotimaan myynnissä kerrottiin, miten tärkeää on osata argumentoida asioita asiakkaalle, tässä tapauksessa esimerkiksi hinta-laatusuhdetta. Myös neuvottelutaidot nostettiin esiin. Haastatteluissa kerrottiin, miten joskus on ollut mahdollista, että asiat on otettu työssä liian henkilökohtaisesti. Yksi vuorovaikutusosaamisen alue on kyky hallita omia tunneperäisiä reaktioita vasta-argumenttien suhteen (Koponen, 2021). Tässä painotettiin kuitenkin sitä, miten tässä kasvaa kokemuksen myötä ja asioita oppii ottamaan vastaan eri tavalla. Kansainvälisessä myynnissä korostettiin asiallisen kirjoitusasun merkitystä sekä englannin kielen taitoa. Kuitenkin englannin kielen taidosta huolimatta kohdattiin tilanteita, joissa samoista asioista tai osista voidaan puhua aivan eri sanoilla eri kulttuureissa. Hyvä kielellinen osaaminen ei siis kuitenkaan tarkoita sitä, ettei kohdattaisi epäselvyyksiä.

Affektiivinen ulottuvuus viittaa motivaatioon osallistua ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä kuvastaa tunteita ja asenteita, joita liittyy vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon muiden ihmisten kanssa. Tähän sisältyy keskeisesti myyjän sisäinen motivaatio oppia lisää ihmisistä ja myynnistä. (Koponen, 2021.) Haastateltavien vastauksissa nousi esiin jatkuva halu kehittyä ja oppia lisää. Myös Gassen (2022) ja Salminen (2018) toivat esiin digitaalisen viestintänsä taidon sekä sen, miten hyvänä myyjänä menestyminen vaatii halua kehittyä sekä myös rauhallisuutta odottaa omien taitojen kehittymistä. Kotimaan myynnissä korostettiin oppimista tekemisen kautta ja sitä, miten itselle pitää antaa aikaa oppiakseen uusia asioita. Tärkeänä nähtiin myyjän oma halu kehittyä sekä ulkoiset ja sisäiset koulutukset. Sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä nostettiin esiin se, miten osaaminen ja varmuus omaan työhön karttuu työtä tekemällä ja ennen kaikkea kohtaamalla ihmisiä ja erilaisia asiakkaita. Kotimaan myynnissä vielä nostettiin erikseen, miten tärkeää on olla kunnianhimoa ja nöyryyttä jatkuvaan uuteen oppimiseen. Lisäksi kansainvälisessä myynnissä korostettiin muiden kulttuurien kunnioittamista.

Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen ihmisten välisen viestinnän ymmärtämistä. Myyjien työskennellessä erilaisten asiakkaiden kanssa ja erilaisissa tilanteissa, he tarvitsevat myös erilaisten neuvottelutyylien ja -taktiikoiden tuntemusta. (Koponen, 2021.) Haastattelussa nousi esiin asiakkaiden tuntemus ennen neuvotteluja, mikä tukee omaa valmistautumista tapaamisiin. Asiakasta pitää myös oppia tuntemaan siinä mielessä, että myyjä osaa tunnistaa asiakkaalle parhaat kommunikointikanavat, joissa neuvotteluja toteutetaan.

Myyntiälykkyyteen kuuluu ymmärrys B2B-myyntistä ja johtamistaidoista (Koponen, 2021). Haastattelussa nostettiin esiin datan merkitys osana työtä. Tärkeäksi nähtiin myös lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja ratkaisujen löytäminen yhdessä asiakkaan kanssa. Kysymyksissä tuotiin myös esille kollegoiden ja tiimin tuki. Tämän myötä on tärkeää, miten myyntitiimejä johdetaan ja miten tehdään sujuvaa ja toivottuun lopputulokseen tähtäävää tiimityötä. Myös datan keräämisen tärkeyttä korostettiin sekä teoriassa että haastattelussa. Dataa on tärkeä kerätä, mutta ennen kaikkea sitä on tärkeää myös hyödyntää. Datan hyödyntämisellä on kuitenkin myös varjopuolia. Esiin nostettiin se, miten joskus automatisoidut viestit voivat tuoda haasteita työn tekemiseen ja asioiden sujuvuuteen.

Sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä nostettiin esiin muilta avun pyytäminen sekä kollegoiden ja esimiehen tuki. Mahdolliset myynnin ongelmat ovat koko yrityksen ongelmia, sillä ilman myyntiä yritys lakkaa ennen pitkää olemasta (Karppinen ym., 2022, s. 59). Tuki ongelmien ratkaisemisessa on tärkeää ja esiin tuotiin myös se, miten suuressa roolissa tarvittavan tuen saaminen on ollut esimerkiksi työpaikan vaihtamisessa. Mikäli yrityksen sisällä ei saa toivottua apua, myyjälle voi tulla tunne siitä, että hän jää asioiden kanssa yksin. Vuorovaikutusosaamista on myös taito osata pyytää ja vastaanottaa apua. Lisäksi hyvänä näkökulmana kerrottiin, miten myyjä tarvitsee nöyryyttä kyetäkseen pyytämään apua muilta. Myyjät, jotka kehittävät osaamistaan hyödyntämällä muiden apua, lisäävät myynnin suorituskykyä (Vieira & Claro, 2020). Yhteistyö tiimin jäsenten ja muiden toimintojen kollegoiden, kuten haastattelussa esiin nousseen IT-puolen kanssa, vahvistaa myynnin tuloksia. Eli avun

pyytämisen voi suoraan ajatella olevan vain positiivinen asia, eikä merkki osaamattomuudesta tai kuten kansainvälisen myynnin puolelta sanottiin, että pitääkö joku itseä tyhmänä, jos kysyy apua.

Taulukkoon 3 on koottu haastattelujen pohjalta myyjien esiin nostamat vuorovaikutusosaamisen aiheet. Taulukossa on käytetty väritunnisteita. Vihreä väri kuvastaa Koponen ym. (2019) nimeämää käyttäytymistä koskevaa viestintäulottuvuutta, oranssi väri affektiivisen viestinnän ulottuvuutta, sininen väri kognitiivista viestintäulottuvuutta ja punainen väri myyntiälykkyyttä. Taulukon yläosassa on osaaminen, jota korostettiin sekä kansainvälisessä että kotimaan myynnissä. Alempana taulukossa on eritelty kansainvälisen ja kotimaan myynnin haastateltavien nostamat keskeiset piirteet omiin myyntiryhmiin.

Taulukko 3. Teknisen myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehityksessä perustuen työssä tehtyihin haastatteluihin (Annala, 2023).

Teknisen myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehityksessä	
Kansainvälinen ja kotimaan myynti	
Kuuntelutaito Luottamus Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja ratkaisujen tarjoaminen Palautteen vastaanottaminen Vastoinkäymisten hyväksyminen Kyky hallita omia tunneperäisiä reaktioita Argumentointi- ja neuvottelutaidot Etäpalaverit: Aito läsnäolo Kontaktin ja yhteyden luominen asiakkaaseen Asiakkaan kohtaaminen Ongelmanratkaisutaidot	
Kokemuksen ja tekemisen kautta oppiminen Uuden oppiminen/koulutukset Myyjän joustavuus ja sopeutumiskyky Nopea reagointikyky asiakkaiden kanssa Positiivinen asenne ja uteliaisuus työskentelyyn ihmisten kanssa Itsetuntemus	
Asiakastuntemus: sanaton asiakkaan lukeminen/tutustuminen Muiden käyttäytymisen reflektointi ja ajatteleminen IT-taidot	
Tehokas ajankäyttö Kollegoiden / työkavereiden apu Tiedon ja informaation hallinta Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä yritykselle	
Kansainvälinen myynti	Kotimaan myynti
Asiakassuhteilla ei ole kasvoja	Face-to-face kohtaamisten merkitys
Sähköpostiasiointi	
Kielitaito	
Kirjoitusasu	
Myyjän persoonallisuuden merkitysettömyys/näkymättömyys	Motivaatio F2F-vuorovaikutukseen
Kulttuurillinen osaaminen	Vahva henkilökohtainen kosketus työssä
Tunnesiteen puttumisen asiakkaisiin	Viestintäosaaminen: Monikanavaiset yhteydenpitotavat ja tapaamiset
Kulttuurierojen ymmärtäminen	Tietojen ajantasalla pitäminen
Hakkerit ja huijarit	Asiakkuuksien hallinta
Järjestelmien kaatuminen, yhteysongelmat	

7.1.2 Digitalisaation tuomat muutokset työssä vaadittaviin osaamisvaatimuksiin

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, onko haastateltavien mielestä digitalisaation kehitys tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että digitalisaation kehitys on tuonut muutoksia osaamisvaatimuksiin työssä. Merisavon ym. (2006) malli (Kuvio 2) digitalisaation kehityksestä linkittyy hyvin käsitykseen siitä, miten maailma on muuttunut. Haastatteluissa esiin noussut NMT-puhelin, jolla soitettiin vain tärkeät puhelut, konkretisoi digitalisaation tuomaa valtavaa kehityskaarta. Tämä kehitys on monelle nykyään myyntityöhön hyppäävälle itsestäänselvyys, sillä nykyiset työkalut ovat heillä alusta asti käytössä ja tukemassa työtä. Lisäksi mainittiin, että ennen saattoi riittää, että myyjä oli hyvä myymään tuotteita tai palveluita. Digitalisaation myötä työssä on nykyään paljon muutakin, mitä täytyy osata ja hallita.

Nieminen (2022) kertoo, miten digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden olla yhteydessä muihin ajasta ja paikasta riippumatta. Tämän ajatellaan luonnollisesti myös nopeuttavan liiketoimintojen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Haastatteluissa nousi kuitenkin hyvänä käytännön esimerkkinä esiin se, miten useinkaan kokoukset eivät suju täysin mutkitta ja yhdellä tai toisellakin on kokouksissa teknisiä ongelmia. Lisääkö digitalisaation kehitys siis välttämättä pelkästään työn tehokkuutta, koska tekniset haasteet aiheuttavat työn viivästymistä? Tähän asiaan vaikuttaa myös myyjän oma tekninen osaaminen: miten valmistautua tapaamisiin mahdollisimman hyvin, jotta viivästymisen ei ole itsestä kiinni. Tässä korostuvat myös myyjältä vaadittavat monipuoliset taidot sekä myynnissä että teknisessä osaamisessa.

Kurvinen & Seppä (2016) korostivat, miten digitalisaatio näkyy ja vaikuttaa kaikkialla maailmanlaajuisesti, ja näin ollen se tarjoaa myös uudenlaisen mahdollisuuden saavuttaa näkyvyyttä. Tämän myötä potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen uusilla tavoilla on helpottunut huomattavasti. Haastatteluissa kotimaan myynnin puolella nostettiin kuitenkin huoli siitä, että uusasiakaskontaktointi voi vaikeutua, kun työstä puuttuu digitalisaation kehityksen myötä vahva

henkilökohtainen kosketus. Kansainvälisen myynnin puolella tätä ei nostettu esiin haasteena. Uskon tämän johtuvan siitä, että lähtökohtaisesti asiakkaat kohdataan jo valmiiksi pääosin etänä tai sähköpostin välityksellä ja asiakassuhteet voivat jäädä kasvottomiksi. Digitalisaation kehityksen myötä kansainvälisessä myynnissä nähtiin, että koska asiakkaalle ei ole tunnesidettä myyjään, asiakkaan on taas helpompi vaihtaa palveluntarjoajaa. Tämä tukee sitä, että digitaaliset myyntikanavat heikentävät vakiintuneiden henkilökohtaisten suhteiden tehokkuutta vahvistamalla ostojen uudelleensuuntaamista (Bongers ym., 2021).

Kansainvälisen myynnin puolelta haastatteluissa nousi esiin, miten digitalisaation kehityksen myötä kasvokkaiset asiakaskohtaukset ovat vähentyneet selkeästi. Nykyään oletetaan toisen osapuolen vastaavan 24–48 tunnin sisällä asioihin sähköpostitse. Myös Rubanovitsch (2018) korostaa sitä, miten uudentyyppisen myyntisolun on toimittava aiempaa nopeammin ja vastattava asiakkaan lisätietopyyntöihin viipymättä. Ajaako digitalisaation kehitys siihen, että ihmisten ajatellaan olevan saavutettavissa vuorokauden ympäri? Kansainvälisen myynnin puolelta korostui se, miten aina ei ole edes tarvetta, että myyjä ja asiakas tapaavat henkilökohtaisesti. Kotimaan myynnin puolella taas kasvokkaiset tapaamiset ovat tärkeitä, edelleen keskeisessä roolissa olevia kohtauksia ja myyntiä tapahtuu paljon face-to-face. Tätä digitalisaation kehitys ei ole muuttanut. Haastattelujen pohjalta tuli esiin, että kotimaan myynnissä tunnetuksiin asiakkaat henkilökohtaisella tasolla. Myyjillä on mahdollista kuulla suoraan palautetta asiakkailta, mikä kannustaa ja myös auttaa kehittymään työssä. Lisäksi nousi esiin myös uusien järjestelmien käyttöönotto, markkinointikanavien pohtiminen sekä digitalisaation mahdollistama monikanavainen keskustelu asiakkaiden kanssa. Tässäkin korostuu asiakkaan kuuleminen ja tunteminen, mikä kanava on kullekin asiakkaalle paras. Tässä nähdään, miten joustava myyjän on oltava työssään ja toimittava miltei aina asiakkaan toiveiden mukaan.

Ajatellessa myyntityötä, edelleen voidaan helposti ajatella niin, että ollakseen myyjä, täytyy olla tietynlainen ihminen tai omata tietynlaiset sosiaaliset taidot. Tämä asia on muuttunut digitalisaation myötä valtavasti. Uuden

käsityksen mukaan ihmisen ei tarvitse muuttaa persoonaansa tehdäkseen myyntityötä ja lisäksi erilaisten asiakkaiden kohtaamiseen tarvitaan erilaisia myyjiä (Tampereen ammattikorkeakoulu, 2021). Tämä nostettiin esille haastatteluissa, miten digitalisaatio on mahdollistanut sen, että työ ei ole enää persoonasidonnaista. Varsinkin kansainvälisen myynnin tapahtuessa paljon tai jopa pääosin verkon välityksellä, tuotiin esiin se, miten käsitys tai odotukset myyjän persoonallisuudesta ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Asiaa avattiin sillä, että itseä ei välttämättä nähtäisi ”perinteisissä” myyntitehtävissä tarjoamassa ihmisille tuotteita kasvotusten, mutta myyntityö kansainvälisessä myynnissä sopii heille loistavasti.

7.1.3 Asiakassuhteet B2B-myynnissä

Kolmantena tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen. Riskeinä asiakassuhteiden ylläpidossa nähtiin se, miten helppoa voi olla vaihtaa palveluntarjoajaa, sillä varsinkin kansainvälisessä myynnissä asiakassuhteet voivat olla kasvottomia. Kotimaan myynnissä myyntiä tapahtuu paljon face-to-face. Molemmissa korostuu kuitenkin olemassa olevien asiakkuuksien huolehtiminen sekä heidän kanssaan ratkaisujen löytäminen. Monessa kohtaa molemmat myyntiryhmät korostivat asiakastuntemusta, luottamusta ja asiakkaan kuulemista.

Asiakassuhteiden rooli myyntityössä on todella tärkeä. Myyjän rooli osana asiakaskokemusta on keskeisessä asemassa asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Koska ihmiset tuntuvat yhä enemmän ja enemmän olevan kiireisiä, myyjän kyky kuunnella ja tunnistaa asiakkaan tarpeita nousee koko ajan suurempaan rooliin. Haastatteluissa nostettiin esiin se, miten pystytään tarjoamaan asiakkaille tuotteita, jotka pidentävät heidän lopputuotteensa käyttöikää merkittävästi. Tämä luo asiakkaan puolelta luottamusta myyjään ja heidän tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Kotimaan myynnistä korostettiin myös, miten tärkeää asiakkaan kannalta on, että he kuulevat alaan liittyvät tärkeät uutiset yhteyshenkilöltä yrityksestä. Tämä luo luottamusta myyjän ja asiakkaan välille. Luottamusta asiakkaan puolelta lisää myös, se että myyjällä on mahdollisuus

lukea asiakasta niin hyvin, että hän voi tarjota tälle ratkaisuja ongelmiin, joista asiakas ei vielä itsekään tiedä. Myyjän kyky nähdä asiakkaan piileviä ongelmia on todella tärkeää ja myös haastavaa. Tämä vaatii jatkuvaa asiakkaiden kanssa tilanteiden aistimista ja seuraamista.

Suurin eroavaisuus näiden kahden välillä nousi ehdottomasti kysymyksessä, ovatko asiakassuhteet muuttuneet digitalisaation myötä. Kansainvälisessä myynnissä kerrottiin, miten kasvokkaiset tapaamiset ovat vähentyneet ja asiakassuhteilla ei välttämättä ole kasvoja, kun kaikki vuorovaikutus asiakkaan kanssa käydään esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Kotimaan myynnissä taas kerrottiin, miten face-to-face tapaamiset ovat tärkeitä ja edelleen suuressa roolissa omassa työssä. Tällaisissa tilanteissa myös tarvittavat vuorovaikutustaidot poikkeavat toisistaan. Haastatteluissa korostettiin, miten henkilökohtainen kontakti on yksi sitova tekijä asiakasuskollisuudessa, ja digitalisaation myötä se on vähentynyt. Tämän piirteen allekirjoittamiseen ei tarvita edes B2B-myyntiä, sillä varmasti jokainen on huomannut tämän myös henkilökohtaisessa elämässään B2C-puolella.

Haastatteluissa nousi vahvasti monenkin tutkimuskysymyksen kohdalla myyjän kyky kuunnella asiakasta sekä se, miten myyjän on kyettävä tunnistamaan myös asiakkaan erilaisia mielentiloja, mikä taas auttaa kohtaamaan asiakkaan oikealla tavalla. Esiin nostettiin, miten helposti ajatellaan, että myyjän taidoista keskustelutaito on tärkein. Mutta oikeasti tärkeimmässä roolissa on kuitenkin kuuntelutaito. Kuuntelun avulla pystytään luomaan asiakkaalle tunne, että hän tulee kuulluksi, minkä takia usein myös reklamaatio- tai ristiriitatilanteita pystytään lähtemään purkamaan. Nostan vielä esiin myös kerrotun lainauksen "myyjällä on kaksi korvaa ja yksi suu", joka kiteyttää tämän. Kuuntelun kautta saadaan asiakkaasta uutta tietoa, ja pystytään myös selvittämään tarpeita, joita asiakas ei välttämättä itse tiennyt tarvitsevänsä. Näin ollen pystytään luomaan asiakkaalle uusia palveluja tai tuotteita, antamaan lisäarvoa sekä myös tehostamaan omaa työtä, eli myyntiä. Kotler & Armstrong (2014) ovat nostaneet saman asian esille: usein paras myyjä ei ole se, joka tuo itseään mahdollisimman paljon esiin, vaan se, joka osaa kuunnella parhaiten.

Asia, jota kukaan ei varmasti voi kieltää on se, miten oikeaa fyysistä tapaa- mista toisen ihmisen kanssa ei voida koskaan korvata täysin digitaalisella työ- tavalla. A. Nieminen & Turunen (2021) korostavat läsnäolon tärkeyttä ja sen tukemista esimerkiksi etäpalaverissa kommentoimalla tai tykkäämällä. Haas- tatteluissa nousi kuitenkin realistisena ajatuksena esiin se, miten helposti oi- keasti etäpalaverien aikana ajatukset ja huomio lähtevät helposti harhaile- maan muualle. Osoittaako tykkääminen oikeasti muille, että olet oikeasti koko ajan läsnä? Konkreettisesti läsnä olevassa palaverissa ajatukset saa kohden- nettua kuitenkin täysin läpikäytävään asiaan ja myös toisten tunnetilat ovat helpommin luettavissa.

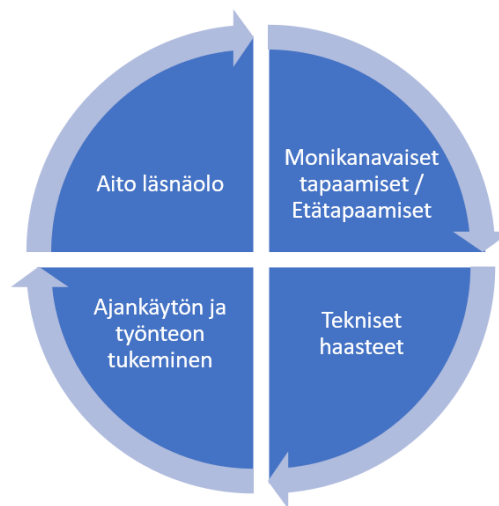
Karppinen ym. (2022) ja Singh ym. (2019) korostavat, miten nykyajan ostajat ovat vahvempia ja vaativat monimutkaisia tuotteiden ja palveluiden yhdistel- miä. Myös asiakassuhteiden ylläpitämisessä on tärkeää, että asiakkaalle kye- tään tarjoamaan juuri sitä, mitä hän haluaa, ja vielä enemmän. Holma ym. (2021) muistuttaa, miten odotusten täyttäminen ja vielä niiden ylittäminen sekä lupauksen pitäminen ovat hyvin merkityksellisiä B2B-suhteissa. Monessa koh- taa nostettiin esiin useasti mainittu asiakkaan kuuleminen, mikä tukee tätä. Myös tutustuminen asiakkaaseen ennakkoon auttaa tässä. Haastatteluissa korostui, miten digitalisaation myötä asiakkaalle pystytään vastaamaan tehok- kaasti ja nopeasti. Tarjousten automatisointi luo parempaa asiakastytyväi- syyttä, mikä auttaa ylläpitämään asiakassuhteita. Myös kotimaan puolelta näh- tiin mahdollisuutena asiakassuhteiden kannalta kehitetyt palvelut, jotka teke- vät asiakkaan arjesta helpompaa.

7.2 Johtopäätökset

Haastatteluissa nousi esiin se, miten ennen ajateltiin riittävän, että myyjä on hyvä ihmisten kanssa ja loistava myymään. Digitalisaation kehitys on tuonut työn kuvaan niin paljon lisää kaikkea muutakin. Nykypäivänä myyjien on kyet- tävä suoriutumaan monista muistakin tehtävistä ja heillä on oltava hallussaan digitaalinen osaaminen. Kuviossa 4 on koottu yhteen kansainvälisen ja

kotimaan myynnin näkemyksiä uhista ja mahdollisuuksista omassa työssä digitalisaation kehittyessä.

Kansainvälisessä myynnissä nähtiin mahdollisuutena erilaiset etätapaamiset, mutta niissä nostettiin esille myös tekniset haasteet, jotka vievät aikaa. Kotimaan myynnissä taas digitalisaation kehityksen myötä, korostettiin monikanavaisten menetelmien tukevan ajankäyttöä ja tehokasta työaikaa. Kansainvälinen myynti nosti jälleen mielenkiintoisen näkökulman, että vaikka nämä digitalisaation mahdollistamat keinot voivat olla tehokkaita, ne myös vähentävät aitoa läsnäoloa, sillä on myös mahdollista, että ajatukset lähtevät karkailemaan muualle etäpalaverin aikana. Nämä vastaukset toivat tähän samaan asiaan kaksi eri näkökulmaa.



Kuvio 4. Kansainvälisen ja kotimaan myynnin kokemukset uhista ja mahdollisuuksista omassa työssä digitalisaation kehittyessä (Annala, 2023).

Kansainvälisestä myynnistä nousi vahvasti kielelliset asiat: niin haasteet kuin onnistumisetkin. Lisäksi myös työn keskittyessä digitaaliseen ympäristöön, korostettiin kirjoitusasua sähköpostissa. Luonnollisesti kun kotimaan myynnissä peräänkuulutettiin face-to-face-tapaamisia, tätä samaa ei nostettu niin paljon keskiöön. Varmasti myös kotimaan myynnissä asioidaan sähköpostitse ja asia on yhtä tärkeä, mutta se ei nouse niin selkeään rooliin, kun työhön liittyvät vahvasti myös henkilökohtaiset kontaktit asiakkaiden kanssa.

Kansainvälisessä myynnissä esiin tuotiin, miten digitalisaation kehityksen myötä asiakassuhteilla ei ole kasvoja. Kotimaan myynnissä taas useampi vastasi, että digitalisaation kehitys ei ole tuonut muutoksia asiakassuhteisiin ja edelleen face-to-face kohtaamiset ovat työssä vahvasti läsnä. Kotimaan myynnissä nostettiin kuitenkin digitalisaation mahdollistama asiakkaiden monikanavainen tapaaminen sekä asiakkuuksien hallinta digitalisaation kehityksen myötä. Haasteet nähtiin asiakassuhteissa hieman eri tavalla. Kansainvälisessä myynnissä kerrottiin, miten asiakassuhteiden ylläpitäminen voi olla vaarassa, sillä asiakkaalla ei ole tunnesidettä myyjäyrytykseen tai myyjään henkilökohtaisesti, minkä vuoksi on asiakkaan helpompi vaihtaa palveluntarjoajaa. Tätä tuki kotimaan myynnin näkemykset siitä, miten tärkeää on elää asiakkaan arjessa henkilökohtaisella tasolla ja tunne siitä haasteesta, miten uusasiakas-kontaktoinnin käy henkilökohtaisen kosketuksen vähentyessä.

7.3 Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Hiltusen (2009) mukaan "Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä ja reliabiliteetilla sen luotettavuutta. Validiteetti tutkimusmenetelmän näkökulmasta ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata." Validiteetti tarkoittaa siis sitä, mitaako toteutettu tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetin avulla voidaan pohtia, onko aineisto tutkimuksessa ollut riittävä, jotta siitä voidaan johtaa toivottuja johtopäätöksiä. Reliabiliteettia Hiltunen kuvaa seuraavasti: "Reliabiliteetti tuo esille sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mitaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetin on oltava yhdenmukainen, tarkka, objektiivinen vs. subjektiivinen ja jatkuva." (Hiltunen, 2009.)

Opinnäytetyön alussa tutustuttiin tarkasti ja laajasti teoriaan. Monipuolisella teoria-aineistolla sekä tutkimuksilla aiheesta haettiin laajaa käsitystä ja ymmärrystä aihealueesta. Teoria-aineistoa etsittiin ja valittiin sen mukaan, mikä tukisi tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Teoria-aineisto pohjautui

aikaisempiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen, webinaariin, lehtiartikkeleihin ja erilaisiin nettiartikkeleihin. Teoria-aineistoon on viitattu oikeaoppisesti. Opinnäytetyössä reliabiliteetti toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköpostihaastattelu. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin laajasti vastauksia. Haastattelut analysoitiin ja materiaalia käsiteltiin alkuperäisen tiedon mukaan. Haastattelujen vastausten pohjalta laadittiin johtopäätökset sekä pohdinta opinnäytetyön onnistumisesta ja luotettavuudesta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöllä haluttiin tutkia, millaista vuorovaikutusosaamista B2B-myyjät kokevat työssään tarvitsevansa digitalisaation kehittyessä sekä onko digitalisaation kehitys tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen. Keskeistä oli tarkastella eroavaisuuksia kansainvälisen ja kotimaan myynnin välillä. Tutkimuskysymyksiin saatiin laajasti ja monipuolisesti vastauksia ja ne tukivat tutkimuksen tavoitetta.

Haastattelujen pohjalta koottiin taulukko, johon kerättiin haastatteluista nousseet vuorovaikutusosaamisen piirteet. Kansainvälisen ja kotimaan myynnin väliltä löytyi paljon samaa, mutta myös eroavaisuuksia. Myyjät ehdottomasti kokivat, että digitalisaation kehitys on tuonut muutoksia työssä vaadittaviin osaamisvaatimuksiin. Digitalisaation myötä erilaiset järjestelmät ja monikanavaiset tapaamismahdollisuudet vaativat myyjältä sekä teknistä, mutta myös asiakkaan tuntemista vaativaa osaamista. Lisäksi digitalisaation kehitys voi johtaa vahvan henkilökohtaisen kontaktin puuttumiseen asiakkaan kanssa, mikä voi taas vaikuttaa asiakkaiden sitoutumiseen. Myyjillä oli laajasti näkemystä myös asiakassuhteisiin liittyen. Edelleen kuitenkin keskiössä on asiakkaan kuunteleminen ja luottamus sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Kansainvälinen myynti koki digitalisaation tuoneen muutoksia asiakassuhteisiin

siinä mielessä, että asiakassuhteet voivat olla kasvottomia. Kotimaan myynnissä F2F-myynnillä on edelleen keskeinen rooli työssä.

Opinnäytetyön tekeminen omasta aiheesta osoittautui todella palkitsevaksi ja antoisaksi projektiksi, mutta myös työlääksi ja haastavaksi. Vaikka alusta asti opinnäytetyöllä oli selkeä suunta ja minulla oli omat mielenkiinnon kohteet, aiheen rajaaminen oli vaativaa ja edelleen aihetta olisi voinut rajata vielä lisää. Opinnäytetyöprosessissa oli tärkeää pitää kiinni omista mielenkiinnonkohteista, jotta tutkimuksen toteuttamiseen pysyisi mielenkiinto yllä. Opinnäytetyön aiheesta keskustellessa sain usein palautetta siitä, miten työn aihe on hyvin ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Tämä oli kannustavaa kuulla ja loi myös intoa tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen kannalta keskeiseen teoriaan tutustuminen oli mielenkiintoista ja syvensi omaa tietoa aiheesta merkittävästi. Aiheesta oli tarjolla monipuolisesti erilaisia tutkimuksia sekä internet- ja kirjallisuuslähteitä. Iso osa tarjolla olevasta kirjallisuudesta oli opastyylistä materiaalia. Ajankohtaisten aiempien tutkimusten löytäminen teorian tueksi oli tärkeää, ja niistä nousi esiin myös omaan tutkimukseen ideoita. Teoriaosan huolellinen rakentaminen oli merkityksellistä aiheeseen tutustumisen ja tutkimuksen haastattelukysymysten rakentamisen kannalta. Koska teoriaosa oli rakennettu huolella ja siihen oli perehdytty hyvin, oli ilo lähteä purkamaan haastatteluista saatua materiaalia, sillä siitä löytyi niin paljon yhteyksiä aiemmin kirjoitettuun teoriaosaan. Tämä tuki teorian tietoperustaa ja vahvisti sen todenmukaisuutta materiaalin noustua esiin myös haastatteluissa.

Varsinaisten haastattelukysymysten luominen oli tarkkaa työtä ja niiden tarkentamista olisi voinut jatkaa loputtomiin. Tutkimuksen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että teoria ja tutkimuksen toteutusosa ovat samaa paria keskenään. Mielestäni työssä onnistuttiin johtamaan tutkimuskysymykset teoriasta ja haastattelujen avulla saatiin toivottu tieto tutkimuksen tekemiseen. Yhtenä suorana kysymyksenä olisi voinut esittää, mitkä vuorovaikutustaidot ovat keskeisimpiä myyjän mielestä onnistuakseen työssään. Tämä olisi kuitenkin taas laajentanut työtä ja käsitteenä vuorovaikutustaidot saatettaisiin ymmärtää liian suppeana tai väärin. Tämän vuoksi asioita oli parempi poimia käytännön

kokemusten kautta. Lisäksi teemojen otsikointia olisi voinut muokata ja selkeyttää vielä lisää.

Positiivista oli kuulla palautetta kysymyksistä. Haastateltavat kokivat, että kysymykset olivat hyviä, sillä niihin joutui tosissaan miettimään vastauksia ja asiaan piti paneutua ennen vastaamista. Näin ollen haastateltavat saivat pohtia myös omaa itseään ja omaa työnkuvaa huolella. Haastattelumenetelmän valinta muuttui matkan varrella, toteutetaanko puhelin- vai sähköpostihaastattelu. Olen tyytyväinen saamiini vastauksiin ja haastateltavien sitoutumisesta tutkimukseni tekemiseen, mutta kieltämättä jäin pohtimaan, millainen haastattelutilanne olisi ollut puhelinhaastatteluna toteutettuna. Puhelinhaastattelun aikana olisi reaaliajassa voinut kysyä tarkentavat kysymykset ja itse vastata myös haastateltavien kysymyksiin, kun taas sähköpostin kautta tämä vei paljon enemmän aikaa. Puhelinhaastattelu olisi myös ollut toteuttavissa nopeammalla aikataululla. Toisaalta taas sähköpostihaastattelu loi haastateltaville henkilöille mahdollisuuden pohtia vastauksiaan ehkä tarkemmin ja myös tutustua aiheeseen ennen vastaamista kysymyksiin, mikä lisäsi vastausten luotettavuutta. Riskinä ehdottomasti sähköpostihaastattelussa on se, että haastateltavan vastaukset olisivat hyvin lyhyitä tai suppeita. Tämän vuoksi oli tärkeää löytää henkilöt, jotka oikeasti halusivat osallistua tutkimuksen tekemiseen. Haastateltavien henkilöllisyydet sekä yritykset, joissa he toimivat, pystyttiin rajaamaan työstä luvattulla tavalla. Haastatteluaineistoa analysoidessa vastauksista rajattiin pois tiedot, jotka kohdistaisivat vastaukset tiettyihin yrityksiin.

Näkemykset kansainvälisen myynnin vuorovaikutusosaamisen osalta olivat hyvin samankaltaisia aiempiin tutkimuksiin verrattuna, mikä tukee Kopsen ym. (2019) sekä Kopsen (2021) tutkimusten reliabiliteettia. Voidaan sanoa, että maailman kehitys jatkuu ja yritysten ja työntekijöiden on pysyttävä ajan hermolla ollakseen kilpailukykyisiä. Kotimaan myynnistä nousi esiin asioita, joita olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Ovatko esimerkiksi kotimaan myynnissä kasvokkaiset tapaamiset ympäri Suomen yhtä suuressa roolissa? Ajaako digitalisaation kehitys meidät siihen, että sosiaaliset kanssakäymiset toisten ihmisten kanssa ovat katoava taito? Myyjien kokemana digitalisaation kehitys on ehdottomasti tuonut muutoksia työssä tarvittaviin osaamisvaatimuksiin. On

tärkeää pohtia, miten näiden taitojen ajan tasalla pitämistä voidaan jatkossa tukea ja mitkä ovat ne työkalut, joilla varmistetaan myyjien osaamisen ajantasaisuus sekä yrityksen kilpailukyky kovan kehityksen keskellä. Myyjien kouluttaminen ja uusien teknologioiden sisäistäminen ovat tärkeässä roolissa, mutta ennen kaikkea, miten pidetään myyjien sisäistä motivaatiota työtä kohtaan yllä?

Asiakkaiden näkökulmasta tilanne on positiivinen, heidän tärkeytensä ja roolinsa yrityksen kannalta tiedostetaan todella hyvin. Tämä tukee tilaajien turvallisuuden tunnetta siitä, että onnistuneisiin asiakaskokemuksiin halutaan panostaa ja kestävien asiakassuhteiden eteen halutaan tehdä töitä. Jotta jatkosakin pystytään vaalimaan näitä asiakassuhteita, on tärkeää löytää toimivat keinot siihen. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että yritysten on pysyttävä mukana digitalisaation tuomissa kehitysaskelissa, ja mielellään jopa edelläkävijöinä. Lisäksi millaisia mahdollisuuksia myyjillä on pitää asiakassuhteita yllä ja miten jatkossa mahdollistetaan asiakkaiden arvostama palveluiden helppous, nopeus ja selkeys, kun kilpailu on niin kovaa. Kuten tutkimuksesta nousi esiin, myyjän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys myyntityössä on muuttunut. Ovatko yritykset huomioineet tämän rekrytointiprosesseissa - erilaisissa ihmisissä piilee myös uusia, erilaisia ideoita. Tutkimuksen myötä voidaan havaita, että myyjien osaamisvaatimusten muuttuminen saattaa avata mahdollisuuksia uudentlaisille myyjäpersoonille.

Tärkeää työssä on osata pyytää apua, mutta myös työnantajan näkökulmasta, työntekijöille pitää antaa aikaa kasvaa rauhassa ja oppia kokemuksen kautta asioita. On hyvä tukea myyjien jaksamista ja töistä irtaantumista, esimerkiksi tarjoamalla heille liikunta- ja kulttuurietuja, jotka voivat tukea työssä jaksamista ja lisätä näin ollen myös myyjän suorituskykyä työssä. Työyhteisössä on tärkeää kannustaa avoimuuteen, tiedon jakamiseen ja korostaa tiimityön tärkeyttä ja sitä, ettei kukaan myyjä yrityksen sisällä kilpailisi keskenään.

Pohdin paljon opinnäytetyön toteuttamisen aikana työn laajuutta, sekä sitä, miten monta henkilöä tahdon työssäni haastatella tai miten monessa eri yrityksessä haastateltavien pitäisi työskennellä. Olisi tärkeää saada eri henkilöiden

mielipiteitä, jotta vastauksia voisi analysoida ja niistä voisi tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tulin siihen lopputulokseen, että tutkimuksen luotettavuus ja laatu eivät välttämättä ole kiinni yritysten määrästä, sillä haastateltavat henkilöt olivat kuitenkin erityyppisiä yrityksistä, eli tässä tapauksessa kotimaan sekä kansainvälisillä markkinoilla toimivista yrityksistä. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat erilaisia ihmisiä, joiden pohjalta vastauksiin tuli luotettavuutta. Tämä tuki fenomenografisen tutkimuksen käsitystä siitä, että ihmisillä on hyvinkin erilaisia ja toisistaan poikkeavia käsityksiä kulloinkin tutkittavasta asiasta. Kahden eri kohderyhmän haastattelemisen toi materiaaliin lisäsyvyyttä ja toisiaan täydentäviä kokonaisuuksia.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen antoi itselleni valtavasti uutta tietoa ja myös todella hyvää tietämystä työelämään. Työn rakentaminen sai miettimään asioita ja mahdollisia kehityskohteita. Vastauksista nousi paljon ajateltavaa ja myös peilattavaa itseni. Haastatteluja toteuttaessa ja analysoidessa huomasin positiivisen asian. Jos myyjien oli helppo muistaa ja tuoda esille haasteita, niin oli myös positiivista nähdä, että myyjät osasivat myös löytää onnistumisia työstään sekä positiivisia piirteitä itsestään. Joten uskon tämän prosessin olleen opettavainen minulle, mutta uskon, että myös myyjät saivat tästä jotakin irti. Opinnäytetyöprosessi kaiken kaikkiaan, aiheen miettiminen, teoriaan tutustuminen, haastatteluiden toteuttaminen ja purkaminen sekä raportin kirjoittaminen olivat opettavainen prosessi, josta jäi itselleni käteen todella paljon ajatellen tulevaa työuraa.

Jatkotutkimusaiheena ehdotan pelkästään kotimaan markkinoilla toimivien teknisten myyjien vuorovaikutusosaamisen tarkastelua ja kartoittamista. Koska vastauksissa tuli eroavaisuuksia kotimaan ja kansainvälisen myynnin välillä, olisi mielenkiintoista tutkia pelkästään kotimaan myynnin puolelta kyseistä ilmiötä. Näissä kahdessa hyvin erilaisessa ympäristössä kuitenkin korostuvat erilaiset taidot ja osaaminen.

Yritysten on kyettävä pysymään mukana kilpailussa sekä jatkuvassa kehityksen myllerryksessä. Vaikka myyntityö voi helposti olla itsenäistä ja jokaisella on omat asiakassuhteensa, tiimin, kollegoiden ja muiden yrityksen osastojen

on oltava mukana ja yhteistyössä keskenään. Lopputuloksena voidaan sanoa, että painottuipa myyjän työ sitten pääasiassa digitaaliseen ympäristöön tai perinteisempään face-to-face myyntiin, digitalisaatio vaikuttaa väistämättä työssä vaadittaviin osaamisvaatimuksiin.

”Digitalisaatio on koko yrityksen toimintaympäristöä ja -tapoja läpileikkaava muutos.”

- Kurvinen & Seppä

LÄHTEET

AlmaTalent. (17.12.2020). Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla? Haettu 2.1.2023 osoitteesta <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

Almeida, F., Duarte Santos, J. & Augusto Monteiro, J. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97–103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>

Bongers, F. M., Schumann, J. H. & Schmitz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *The Journal of personal selling & sales management*, 41(2), 150–166. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260>

Gassen, R. (2022). Digitaalinen työympäristö: näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Alma Talent.

González, P. J. (22.6.2020). 6 key aspects of B2B digitalisation. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://medium.com/@goodrebels/6-key-aspects-of-b2b-digitalisation-2a0a3361a526>

Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti [Jyväskylän Yliopisto]. Haettu 19.3.2023 osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, Sirkka. & Hurme, Helena. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, Salla & Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. (2022). Valitse myynnin kasvu: 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Docendo Oy.

Kenner, K. & Leino, S. (2020). #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Alma Talent.

Kivistö, T. (2023). Valmis muutokseen, insinööri? *Rakennuslehti*, 8–9.

Koponen, J. (2021). Sales communication competence in modern B2B relationship selling [University of Eastern Finland]. Haettu 15.1.2023 osoitteesta https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/26434/urn_isbn_978-952-61-4383-5.pdf?sequence=1

- Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. (2019). Sales communication competence in international B2B solution selling. *Industrial marketing management*, 82, 238–252. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.009>
- Kotler, P. & Armstrong, Gary. (2014). *Principles of marketing: global edition* (15th global ed). Pearson.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin* (1. painos. 1. p.). Kauppakamari.
- Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 113–129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- Merisavo, M., Vesanen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. (2006). *Digitaalinen markkinointi*. Talentum.
- Nieminen, A. & Turunen, T. (9.12.2021). B2B-myyntityössä asiakaskohtaamisen merkitys pitää pintansa. Haettu 29.12.2022 osoitteesta <https://esignals.fi/kategoria/myynti/b2b-myyntityossa-asiakaskohtaamisen-merkitys-pitaa-pintansa/#b12ae0cc>
- Nieminen, K. (14.7.2022). Mikä on digitalisaatio? Haettu 29.12.2022 osoitteesta <https://markkinointitrendit.fi/mika-on-digitalisaatio/>
- Pandey, N., Nayal, P. & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. *The Journal of business & industrial marketing*, 35(7), 1191–1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Piikkilä, K. (2020). *Tietointensiivisen työn kuormittavuus ja työstä palautuminen*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy.
- Ropponen, J., Kottila, S. & Kankkunen, O. (30.11.2022). Myynnin digitalisointuminen - mitä vuosi 2023 tuo tullessaan? | Leadoo Webinars. Haettu 6.1.2023 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=XhUemw3XsHY&t=55s>
- Rubanovitsch, M. D. (2018). *Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä* (1. painos). OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Haettu 19.11.2022 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_1.html
- Salminen, J. (2018). *Asiantuntijan myyntitaidot* (1. painos). Impact.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *The Journal of personal selling &*

sales management, 39(1), 2–22.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>

Tampereen ammattikorkeakoulu. (14.9.2021). Myynnin uusi aikakausi näyttää digitaaliselta, vastuulliselta ja inhimilliseltä. Haettu 29.12.2022 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/myynnin-uusi-aikakausi-nayttaa-digitaaliselta-vastuulliselta-ja-inhimilliselta>

Tekninen myyjä - Ammattiopas - Duunitori. Haettu 1.4.2023 osoitteesta <https://duunitori.fi/ammattiopas/myynti-ja-kaupan-ala/tekninen-myyja>

Vieira, V. A. & Claro, D. P. (2020). Sales Prospecting Framework: Marketing Team, Salesperson Competence, and Sales Structure. *BAR, Brazilian administration review*, 17(4), 16. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200025>

LIITE 1: SAATEKIRJE LIITTEINEEN

Hei,

Olen kansainvälisen Industrial Management (Tuotantotalous) -tutkinto-ohjelman opiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulussa (SAMK) Raumalla. Olen kirjoittamassa AMK-tutkinnon opinnäytetyötäni B2B-myyjien vuorovaikutusosaamisesta digitalisaation kehittyessä. Vuorovaikutusosaamisen teoriapohjana olen käyttänyt Koponen ym. (2019) Sales communication competence in international B2B solution selling -tutkimusta aiheesta. Tärkeimmät löydetyt teemat olivat vuorovaikutukseen liittyvät käyttäytymis-, affektiiviset ja kognitiiviset ulottuvuudet sekä myyntiosaamiseen ja -ymmärrykseen liittyvä myyntiälykyys (Liite 1).

Tarkemmin eriteltyinä Koposen ym. mukaan käyttäytymisulottuvuus tarkoittaa ihmisten välisiä kommunikaatiotaitoja, jotka tukevat henkilön käyttäytymistä tehden vuorovaikutuksesta tehokasta ja asiallista. Tämä tarkoittaa, että henkilö taitaa niin sanallisen kuin sanattoman viestinnän toisen osapuolen kanssa. Affektiivinen ulottuvuus viittaa motivaatioon osallistua ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä kuvastaa tunteita ja asenteita, joita liittyy vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon muiden ihmisten kanssa. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen ihmisten välisen viestinnän ymmärtämistä. Myyntiälykkyyteen kuuluu ymmärrys B2B-myynnistä ja johtamistaidoista. Yhdessä nämä ulottuvuudet muodostavat Koposen mukaan perustan ammattimaiselle, tarkoituksenmukaiselle ja tehokkaalle vuorovaikutuskäyttäytymiselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista vuorovaikutusosaamista B2B-myyjät kokevat itse työssään tarvitsevansa sekä onko digitalisaation kehityksen tuonut muutoksia näihin osaamisvaatimuksiin. Lisäksi haluan selvittää, millaisia näkökulmia haastateltavilla on asiakassuhteiden ylläpitoon liittyen. Toteutan opinnäytetyön laadullisena tutkimuksena käyttäen teemahaastattelumenetelmää. Opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan haastateltavien henkilökohtaisia tai yrityksen tietoja. Haastattelukysymykset on jaettu kolmeen eri teemaan:

Haastateltavan taustatiedot, myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä sekä asiakassuhteet B2B-myynnissä. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Olisin kiitollinen, jos saisin aikaanne tutkimukseni toteuttamiseen.

Ystävällisin terveisin,
Henrietta Annala
+358 44 XXX XXXX
XXXXXX@student.samk.fi

LIITE 1

Myynnin vuorovaikutusosaaminen

Teema	Alaluokka/kategoria	Merkitys molemmissa tutkittavissa kohteissa (S = myyjät ja myyntipäälliköt; E = myyntikouluttajat)
Käyttäytymistä koskeva viestintäulottuvuus	Suhdeviestintätaidot	Kyky luoda kontakti ja yhteys (S, E) Kyky vähentää jännitystä ja small talk -taidot (S) Kyky luoda luottamusta (S, E) Kyky kuunnella (S, E) Kyky esittää kysymyksiä ja käydä vuoropuhelua (S, E) Itsestään kertominen (S) Ristiriitojen hallinta- ja ratkaisutaidot (S) Kyky hyväksyä henkilökohtaisia kutsuja (S)
	Henkilökohtaiset myyntitaidot	Vaikutelmanhallintataidot ensimmäisissä tapaamisissa (S) Ensivaikutelman hallintataidot ensimmäisten tapaamisten aikana (S) Kuuntelutaidot ja kyky esittää kysymyksiä asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi ja tarkemman tiedon saamiseksi (S, E) Sopeutumiskyky myyntiprosessin aikana (S, E) Esitystaidot (S, E) Argumentointitaidot (S, E) Sanattoman viestinnän taidot (S, E) Improvisointitaidot (E) Ratkaisuun/tuotteeseen/palveluun/toimitusvaihtoehtoihin liittyvät neuvottelutaidot (S, E) Kyky hallita tunneperäisiä reaktioita vasta-argumenttien suhteen (S) Kyky tehdä päätöksiä ja tehdä kaupat (S, E)
	Kielitaito	Kirjoitustaito (äidinkieli) (S, E) Englannin kielen taito (S, E) Kohdemaan kielitaidon perusteet (S, E)
Affektiivisen viestinnän ulottuvuus	Motivaatio	Motivaatio olla vuorovaikutuksessa eri asiakkaiden kanssa (S, E) Sisäinen motivaatio oppia lisää ihmisistä ja myynnistä (S, E)
	Positiivinen ja avoin asenne	Positiivinen asenne ja uteliaisuus ihmisten kanssa toimimiseen (S, E) Avoin asenne ja empatia erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuurejaan kohtaan (S, E)
	Kulttuurinen herkkyyys	Muiden kulttuurien kunnioittaminen (S, E) Kyky osoittaa herkkyyttä erilaisia ihmisiä ja heidän kulttuurejaan kohtaan (S, E)
Kognitiivinen viestintäulottuvuus	Viestintäosaaminen	Erilaisten neuvottelutyyljen ja -taktiikoiden tuntemus (S, E) Sanatonta viestintäkäyttäytymistä koskevien erilaisten mallien tuntemus (E) Vuorovaikutuksen teoreettinen ymmärrys (E) Kohdemaan kansallisen kulttuurin tunteminen ja ymmärtäminen (S, E)
	Kulttuurinen tietämys	Kulttuurierojen ymmärtäminen sekä kansallisella tasolla että sukupolvien välillä (S, E) Ymmärrys siitä, miten vuorovaikutustilanteissa voi säilyttää kasvonsa (S) Oman ja muiden kommunikaatiokäyttäytymisen ajattelemisen ja reflektointi (E)
	Meta-kognitio	
Myyntiälykkyyys	Strateginen ymmärrys B2B-myynnistä	Ostajan käyttäytymisen ymmärtäminen (S, E) Myyntiprosessin ymmärtäminen (S, E) (Globaalien) liiketoimintamallien ymmärtäminen (S, E) CRM-järjestelmien tuntemus (E), myyntialueeseen liittyvä tekninen tietämys ja valmiudet (S, E) Strateginen ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta (S); lisäarvon tuottaminen (S, E) ja yhteisten tavoitteiden luominen asiakkaan kanssa (S, E)
	Johtamistaidot	Myyntitiimien johtaminen ja tiimityöskentely (S) Ymmärrys siitä, miten myyjiä ja myyntipäälliköitä motivoidaan (S) Analyttiset taidot ja luovuus ongelmanratkaisussa (S, E) Ajanhallintataidot (S, E)

Teema 1. Taustatiedot

1. Millainen koulutus sinulla on?
2. Työskenteletkö kansainvälisessä vai kotimaan myynnissä?
3. Kuinka paljon sinulla on kokemusta myyntityöstä digitaalisessa ympäristössä?

Teema 2. Myyjän vuorovaikutusosaaminen digitalisaation kehittyessä

4. Millaisia ongelmatilanteita tai haasteita olet kohdannut työssäsi? Pystyisitkö kertomaan konkreettisia esimerkkejä.
5. Mikä on auttanut työssäsi ratkaisemaan nämä tilanteet? Millaista vuorovaikutusosaamista olet tarvinnut näissä tilanteissa?
6. Millaisia vuorovaikutukseen liittyviä onnistumisia olet kokenut työssäsi? Pystyisitkö kertomaan konkreettisia esimerkkejä.
7. Millaisia heikkouksia tai vahvuuksia olet huomannut itsessäsi kohdattessasi ongelmatilanteita?
8. Miten näitä taitoja tai osaamista voisi mielestäsi kehittää?
9. Oletko saanut mielestäsi tarvittavaa tukea ongelmien ratkaisemiseen?
10. Ovatko mielestäsi työssä tarvittavat osaamisvaatimukset muuttuneet digitalisaation kehittyessä? Jos ovat, niin miten?
11. Kohdistuvatko osaamisen vaatimukset mielestäsi työhön vai sen tekijään? Perustelisitko?

Teema 3. Asiakassuhteet B2B-myynnissä

12. Mitkä vuorovaikutustaidot ovat mielestäsi keskeisimpiä asiakassuhteiden ylläpitämisessä?
13. Ovatko asiakassuhteesi muuttuneet digitalisaation kehityksen myötä?
14. Näetkö jotain haasteita asiakassuhteiden ylläpitämisessä digitalisaation kehittyessä?
15. Entä mitä mahdollisuuksia?