

MYNNIN KEHITYSTARPEIDEN PRIORISOINTI SUOMALAISISSA KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ JA MYNNIN KONSULTOINNIN OSTOPERUSTEET

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Samuel Mäntymaa
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Samuel Mäntymaa	
Työn nimi Myynnin kehitystarpeiden priorisointi suomalaisissa keskiuurissa yrityksissä ja myynnin konsultoinnin ostoperusteet	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 21.03.2024	Sivumäärä 104 + 1
<p>Tiivistelmä</p> <p>Myynti on olennainen osa yritysten liiketoimintaa, sillä se mahdollistaa taloudellisen vaihdon ja on keskeinen tekijä liiketoiminnan menestyksessä. Pysyäkseen kilpailukykyisinä, yritysten on jatkuvasti kehitettävä myyntiään ja vastattava myyntiorganisaatioihin vaikuttaviin ympäristömuutoksiin. Myynnin konsultoinnilla on rooli tässä kehitystyössä. Myyntiin ja myynnin konsultointiin liittyvälle tutkimukselle on tarve. Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten suomalaisyritysten myyntijohto hahmottaa myyntifunktion kehitystarpeet ja konsultoinnin tarpeen tässä myynnin kehittämisessä. Tutkimus perustuu laadulliseen lähestymistapaan, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kahdeksalta myyntijohtajalta eri organisaatioista vuoden 2023 loppupuolella. Tietoperusta rakentuu suomen- ja englanninkielisistä artikkeleista, businesskirjallisuudesta, raporteista ja verkkoaineistoista.</p> <p>Tutkimustulokset korostavat myynnin kehitystarpeiden liittyvän pääasiassa myyntiprosessin parantamiseen, sisäisen oppimisen jakamiseen sekä siirtymiseen tuotemyynnistä kohti ratkaisu- tai palvelumyyntiä. Priorisoinnissa korostuvat organisaation strategia, takaisinmaksuaika ja markkinaolosuhteet. Konsultoinnin käyttöä ohjaa tarve hankkia ulkopuolista asiantuntemusta ja näkemystä päätöksentekoon, tietoa tuntemattomista markkinoista sekä rajallisten myyntiresurssien vapauttaminen. Konsultin valinnassa korostuvat referenssit ja näytöt, konsultin henkilökohtainen asiantuntemus, kansainväliset kyvykkyydet sekä vuorovaikutuksen merkitys.</p> <p>Jatkotutkimusehdotuksina esitetään konkreettisia toimenpiteitä, kuten myyntiorganisaation sisäisen tarvekartoituksen systemaattista toteuttamista ja kenttäpalautteen integroimista päätöksentekoon. Lisäksi esitetään tutkimusta konsultoinnin taloudellisten vaikutusten systemaattisemmasta mittaamisesta sekä sen pitkäaikaisvaikutusten arvioinnista organisaatioiden suorituskyvyssä.</p>	
Asiasanat myynnin kehittäminen, myynnin kehitystarpeiden priorisointi, myyntistrategia, myynnin konsultointi, konsultoinnin ostoperusteet, konsulttien valintaprosessi	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1	Liiketoiminnan kehittäminen.....	9
2.1.1	Strategia ja liiketoimintastrategia	12
2.1.2	Strateginen kyvykkyys ja operatiivinen tehokkuus.....	15
2.2	Liikkeenjohdon konsultointi	17
2.2.1	Tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset.....	17
2.2.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmät, käyttötarkoitukset ja historia.....	18
2.2.3	Konsultointipalveluiden ostoprosessi.....	21
2.2.4	Ostokriteerit konsultoinnin palveluntarjoajalle	22
2.2.5	Konsultoinnin tulosten arviointi.....	27
2.3	Myynnin kehittäminen liiketoiminnan kehittämisen viitekehyksessä	30
2.3.1	Myynnin strateginen ja operatiivinen johtaminen.....	30
2.3.2	Myynnin kehittäminen.....	35
2.3.3	Myynnin kehittämisen osa-alueet ja keskeisiä kehityskohteita	36
2.3.4	Myyntikonsultointi	39
2.4	Teoreettisen viitekehysten yhteenveto	41
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	44
3.1	Laadullisen tutkimusotteen ja aineiston hankintatyypin kuvaaminen ja valintaperusteet.....	44
3.2	Tutkimuksen aineiston keruu	47
3.3	Tutkimusaineiston analysointi	49
3.4	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	52
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
4.1	Myynnin kehitystarpeet.....	56
4.1.1	Myyntiprosessin kehittäminen	56
4.1.2	Sisäisen oppimisen jakamisen kehittäminen	57
4.1.3	Siirtymä tuotemyynnistä ratkaisu- tai palvelumyynniksi	58
4.2	Priorisointiperusteet	59
4.3	Myynnin kehitystarpeiden käytännön priorisointi	61
4.4	Konsultoinnin käyttötarkoitus myynnin kehittämisessä.....	63
4.4.1	Tarve ulkopuolisen osapuolen asiantuntemukseen ja näkemykseen.....	63

4.4.2	Markkinatutkimus	64
4.4.3	Resurssien vapauttaminen.....	65
4.4.4	Henkilökohtainen myyntitaito ja muut käyttötarkoitukset....	65
4.5	Myyntijohtoon konsulteille asettamia valintakriteerejä.....	66
4.5.1	Konsultin henkilökohtainen asiantuntemus ja osaaminen.....	67
4.5.2	Referenssit ja näytöt kokemuksesta	68
4.5.3	Kansainväliset kyvykkyydet	69
4.5.4	Henkilökemia	70
4.5.5	Hinta-laatusuhde	71
4.5.6	Muut konsultoinnin valintakriteerit	73
4.6	Konsultoinnin tuloksien arviointi	74
4.6.1	Taloudelliset hyödyt ja tulokset.....	74
4.6.2	Käytännön sovellukset ja parannukset työkaluihin sekä prosesseihin.....	75
4.6.3	Strategia ja suunta	76
4.6.4	Konsultin vuorovaikutus ja toimintatavat	77
4.6.5	Muut tulokset	78
4.7	Potentiaalisten konsulttien etsiminen ja käytännön valintaprosessi	79
4.8	Soveltuvien konsultointiyritysten tarjonnan arvio ja hankintaa rajoittavat tekijät	82
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
5.1	Haastattelututkimuksen yhteenveto kirjallisuuden valossa	87
5.1.1	Tutkimuskysymys 1: Minkälaisia kehitystarpeita myyntijohto tunnistaa?.....	88
5.1.2	Tutkimuskysymys 2: Millä perusteella myynnin kehitystarpeita priorisoidaan ja kuinka priorisointi käytännössä toteutetaan?	89
5.1.3	Tutkimuskysymys 3: Milloin myyntijohto turvautuu konsultoinnin liiketoimintaan myynnin kehittämisessä ja millaisia valintakriteerejä myyntijohto asettaa konsulteille? .	90
5.1.4	Tutkimuskysymys 4: Mitä myyntijohto arvostaa konsultoinnin tuloksissa ja millaisena soveltuvien konsultointiyritysten tarjonta näyttäytyy myyntijohtolle?	92
5.2	Käytännön implikaatiot	94
5.3	Jatkotutkimusaiheet.....	97
	LÄHTEET	99
	LIITE 1 - HAASTATTELUN RUNKO.....	105

1 JOHDANTO

Myynti on elintärkeä osa lähes jokaista yritystä, ja sen vaikutus liiketoiminnan menestykseen on ilmeinen. Kotler ja Keller (2012, s. 3) painottavat, että hyvätkään resurssit, kuten teknologia ja henkilöstö tai toimivat yritystoiminnot, kuten taloushallinto, eivät ole hyödyksi, mikäli yrityksellä ei ole kysyntää eikä toiminta ole kannattavaa. Jokainen yritys tarvitsee tuloja ja voittoa jatkaakseen toimintaansa ja myynti on se väline, joka mahdollistaa tämän taloudellisen vaihdon tapahtumisen (Dixon & Tanner, 2012). Myynti on myös keskeinen tekijä yrityksen kasvuun ja menestykseen (Shobhit, 2023). Se tuo konkreettisia tuloksia liikevaihtoon (Kennedy, 2015, luku 1.1) ja on jatkuvasti tärkeämpi liiketoiminnan alue (Cespedes & Weinfurter, 2016).

Myyntitutkimukselle on kasvava tarve, sillä akateemisessa tutkimuksessa myynti on edelleen verrattain tuore aihe, joka ei ole saanut ansaitsemaansa huomiota. Tätä korostaa esimerkiksi Cespedesin ja Weinfurterin Harvard Business Reviewissa julkaistu artikkeli (2016), joka korostaa yliopistojen kasvavaa tarvetta sisällyttää myyntikoulutus opetussuunnitelmiinsa. He korostavat, että on olemassa selkeä kuilu akateemisen myyntitiedon ja käytännön myyntitaitojen välillä. He myös korostavat, että tarve tutkimuksille on kasvava, sillä myynti on yhä relevantimpi, tärkeämpi ja tutkimusperusteisempi liiketoiminnan alue, ja myyjiltä edellytetään muun muassa vahvempaa liiketalousosaamista, analyytiikkaosaamista sekä asiakkaan ostopolun hallintaa. Myös Salonen ja Yrjänä (2023) peräänkuuluttavat tarvetta uusille myyntiin liittyville lähestymistavoille, sillä digitalisaatio on muuttanut merkittävästi yritysten välistä liiketoimintaa, kuten vähentänyt tiedon epätasapainoa ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta myyjän ja ostajan välillä.

Suomessa myynti on ollut akateemisessa maailmassa verrattain tuore aihe, mikä käy ilmi esimerkiksi siitä, että Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu on ollut Suomen ensimmäinen korkeakoulutasoinen myynnin koulutuksen tarjoaja vasta vuodesta 2008 lähtien. Vastaavasti esimerkiksi markkinointi on ollut osa korkeakoulutason opetusta huomattavasti kauemmin. Myyntitutkimuksen suhteellinen vähyys näkyy myös Google Scholar -hakukoneessa, jossa "B2B marketing" -

haulla löytyy julkaisuja noin 40 prosenttia enemmän kuin haulla "B2B sales" (Google Scholar, 2023a; Google Scholar, 2023b).

Konsultointi on tärkeä osa yritysten kehittämistä ja menestystä tarjoten yrityksille merkittävää tietoa, asiantuntemusta sekä ulkopuolisen perspektiivin organisaation kehittämiseen (Kipping & Engwall, 2003; Haneberg, 2005, luku 6.2). Lisäksi se tarjoaa objektiivista tukea johtamisongelmien tunnistamiseen, analysointiin ja ratkaisujen suositteluun (Greiner & Metzger, 1983, s. 7–9). Myös konsultointiin liittyville tutkimuksille on perusteltu tarve, sillä konsultoinnin vaikutusten ja laadun arvioinnissa on puutteita muun muassa siksi, että kehitystoimenpiteet ovat tiiviisti liitoksissa muuhun liiketoimintaan, konsultoinnin vaikutukset voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua, ja päätökset konsulttien valinnasta pohjautuvat usein oletettuun asiantuntemukseen, kun alalta puuttuu selkeitä arvioinnin mittareita (Kipping & Engwall, 2003; Roy' & Savoie, 2012; Heikka & Mustak, 2017). Konsultoinnin haasteet, kuten tehokkuuden ja laadun arvioinnin vaikeus sekä vaikutusten pitkäaikaisen seurannan haasteellisuus, korostavat tutkimuksen merkitystä koko alan uskottavuuden ja kehityksen näkökulmasta (Roy & Savoie, 2012).

Myyntin ja konsultoinnin ilmiöt yhdistyvät myyntikonsultoinnissa, joka tarjoaa ratkaisuja yritysten liiketoimintaympäristöjen haasteisiin myynnin kontekstissa (Kipping & Engwall, 2003; Kennedy, 2015, luku 13). Nykyisessä liiketoimintaympäristössä yritysten haasteet kysynnän luomiseen, kovenemaan kilpailuun vastaamiseen vaativat entistä pätevämpiä myyntistrategioita ja -taktiikoita (Baumgartner, Hatami & Valdivieso, 2016). Teknologian ja verkkoviestinnän mahdollisuudet ovat tarjonneet uusia tehostamismahdollisuuksia myynnissä, mutta näiden potentiaalinen hyödyntäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja asiantuntemusta (Baumgartner, ym., 2016). Myyntikonsultointi on monipuolinen liiketoiminnan tuki, joka tarjoaa yrityksille muun muassa mahdollisuuden optimoida myynti-investointejaan, tunnistaa kasvumahdollisuuksia, kehittää vahvoja myyntistrategioita (McKinsey & Company, ei pvm), tarjota operatiivista tukea strategian toteutuksessa (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 48) ja parantaa myynnin suorituskykyä (Kunkle, 2021, kappale 18). Tällainen ulkopuolinen asiantuntemus ja tuki auttavat yrityksiä menestymään kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä ja saavuttamaan parempia tuloksia myyntiponnisteluistaan.

Myyntikonsultointia tarjoavia yrityksiä on runsaasti, ja tämä laaja tarjonta voi olla seuraus sekä suuresta kysynnästä että konsulttien aktiivisesta toiminnasta tarjota palveluitaan. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, useat yritykset kohtaavat myynnin haasteita, ja ne saattavat hakea ulkopuolista asiantuntemusta näiden ongelmien ratkaisemiseksi, mikä lisää kysyntää myynnin konsultointipalveluille. Toisaalta konsulttiyritykset voivat luoda kysyntää markkinoimalla aktiivisesti ja tarjoamalla palveluitaan yrityksille (Heikka & Mustak, 2017). Joten voidaan sanoa, että nämä kaksi vaikuttavat toisiinsa vuorovaikutuksessa - kysyntä luo tarjontaa ja päinvastoin. Tämä tutkimus voi hyödyttää sekä konsultointipalveluiden tarjoajia että asiakasyrityksiä parantamalla ymmärrystä tarjonnasta ja kysynnästä. Jos myynnin konsultoinnin kysyntä on suurta ja yritykset ovat aktiivisia hankkimaan näitä palveluita, se osoittaa myynnin konsultoinnin

merkityksen ja todellisen tarpeen. Mikäli havaitaan, että tarjonta suhteessa kysyntään on suurta, se kannustaa palveluntarjoajia sopeuttamaan palvelunsa paremmin yritysten tarpeisiin.

Tutkimuksen aiheen valinta lähti omasta vahvasta kiinnostuksestani myynnin ja myynnin konsultoinnin ilmiöihin. Jatkuvasti muuttuvissa markkinoissa yritysten on välttämätöntä kehittää jatkuvasti liiketoimintaansa selviytyäkseen. Liiketoiminnan kehittäminen on pitkän aikavälin arvonluonnin prosessi, joka pyrkii ottamaan huomioon ja yhdistämään asiakkaat, markkinat ja sidosryhmäsuhteet. (Andiman, Prastawa & Saptadi, 2023, s. 754; Kohne, 2019, s. 5.) Tutkimuksessa tarkastelen myyntiä ja myyntikonsultointia liiketoiminnan kehittämisen viitekehityksen kautta. Tutkielman tavoitteena on tuoda lisäarvoa sekä akateemiselle yhteisölle että liiketoiminnalle. Tutkimustehtävänä on laadullisesti selvittää, miten suomalaisten keskisuurten yritysten myyntijohtoon edustajat hahmottavat myyntifunktion kehitystarpeet osana liiketoiminnan kehittämistä ja mahdollisen konsultoinnin tarpeen kehitystyössä. Tutkimuksessa keskityn seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia kehitystarpeita myyntijohto tunnistaa ja mikä on kehitystarpeiden keskinäinen tärkeysjärjestys?
2. Millä perusteella myynnin kehitystarpeita priorisoidaan ja kuinka priorisointi käytännössä toteutetaan?
3. Milloin myyntijohto turvautuu konsultointipalveluihin myynnin kehittämiseksi ja millaisia valintakriteerejä ja odotuksia myyntijohto asettaa konsultteille?
4. Mitä tuloksia myyntijohto arvostaa konsultoinnin tuloksissa ja millaisena soveltuvien konsultointiyritysten tarjonta näyttäytyy myyntijohtolle?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä se mahdollisti syvällisen ymmärryksen hankkimisen tutkittavista ilmiöistä ja antoi aiheen käsittelyyn vapautta sekä metodologisesti että tulkinnallisesti. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka tuki näiden asioiden tutkimista. Näin pystyin joustavasti huomioimaan haastateltavien henkilöiden, heidän edustamiensa yritysten ja niiden toimintaympäristöjen erilaisuuden samalla varmistaen, että tutkittavat teemat tulivat perusteellisesti käsitellyksi ja haastattelut käsittelivät oleellisia asioita. Haastatteluaineisto koostui kahdeksasta haastattelusta.

Luvussa kaksi kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu laajaan lähdeaineistoon, joka kattaa erilaisia liiketoiminnan kehittämiseen, strategiaan, liikkeenjohtoon konsultointiin ja myynnin kehittämiseen liittyviä lähteitä. Aineisto koostuu artikkeleista, bisneskirjallisuudesta, raporteista sekä verkkoaineistoista. Liiketoiminnan kehittämisen viitekehys auttaa luomaan selkeän ja kattavan kontekstin myynnin konsultoinnille. Tutkimuksen toteutus ja kulku kuvataan kolmannessa luvussa, jossa käsitellään tutkimusotetta, aineiston hankintaa ja analysointia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Neljännessä luvussa esitetään tutkimustulokset. Viidennessä luvussa vedetään

yhteen tutkimustulokset kirjallisuuden valossa ja käydään läpi käytännön implikaatioita sekä jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Liiketoiminnan kehittäminen

Tässä osiossa syvennymme käsitteen liiketoiminnan kehittäminen (*business development*) määritelmiin, erityispiirteisiin sekä prosessiin. Liiketoiminnan kehittämisen viitekehys muodostaa tutkielman teoreettisen perustan ja auttaa ymmärtämään, miten myynnin kehittäminen ja konsultointi liittyvät laajempaan kontekstiin. Kindin ja Knyphausen-Aufseßin (2007) mukaan liiketoiminnan kehittäminen on käsite, joka on laajasti käytössä liike-elämässä, mutta samalla hämmentävän epäselvästi määritelty. Käsitteen ”*business development*” Googlen Scholarhaulla löytyi yli 5 160 000 hakutulosta loppuvuodesta 2023, mutta tarkkaa ja yhtenäistä määritelmää tälle käsitteelle on vaikea löytää. Samalla liiketoiminnan kehittäminen on välttämätöntä, koska markkinoiden muutokset voivat tapahtua nopeasti ja yritysten täytyy jatkuvasti muuttua ja sopeutua (Kohne, 2019, s. 5). Yrityksen kyky ja halu muuttua on olennainen tekijä yrityksen selviytymisen ja menestyksen kannalta (Groza, Zmich & Rajabi, 2021). Liiketoiminnan kehittämisen käsitettä käytetään monenlaisissa yhteyksissä, jotka kattavat hyvin erilaisia toimenpiteitä yrityksen kehittämiseksi, kuten strategisessa suunnittelussa, operatiivisen tehokkuuden parantamisessa ja organisaation kehittämisessä. Käsitteen häilyvyys herättää kysymyksen siitä, mitä liiketoiminnan kehittäminen oikeastaan tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään?

Yksi näkökulma liiketoiminnan kehittämiseen korostaa sen roolia strategisena suunnitteluna ja korostaa käsitteen yhteyttä operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi Chakim, Albar, Putri ja Cakranegara (2022) näkevät liiketoiminnan kehittämisen ennen kaikkea strategisena suunnitteluna, jonka tarkoituksena on tarjota selkeä visio ja käytännön toimenpiteitä liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. Myös Kind ja Knyphausen-Aufseß (2007) tunnistivat Saksan bioteknologia-alalle kohdistuvassa tutkimuksessaan, että liiketoiminnan kehittäminen nähdään strategisen suunnittelun kehittyneenä käsitteenä.

Strateginen suunnittelu on Mintzbergin (1994) mukaan strategian muodostamista formaalin ja mekanistisen prosessin kautta, johon sisältyy suuri määrä analyysia, numeerisia tavoitteita ja skenaarioiden käyttöä. Strateginen suunnittelu on ennen kaikkea analyysiä, jossa pilkotaan tavoitteita askeliksi, formalisoidaan askeleet käytännön toimenpiteiksi ja kuvataan kunkin askeleen seurauksia systemaattisesti. Mintzberg pohtii, että strateginen suunnittelu pitäisikin nimetä strategisena ohjelmoimisena formaaliutensa ja ennustettavuutensa takia. Mintzberg painottaa, että strateginen suunnittelu pitää erottaa strategisesta ajattelusta, johon tarvitaan luovuutta, innovaatiota ja oppimista. Strateginen suunnittelu ei siis voi tuottaa hyviä strategioita, mutta sen menetelmät ovat kyllä hyödyllisiä strategian toteuttamisessa.

Kind ja Knyphausen-Aufseß (2007) löytävät yhtäläisyyksiä liiketoiminnan kehittämisen ja strategisen suunnittelun välillä monessa eri osa-alueessa. Näihin kuuluvat laaja organisaatioon integrointi, lyhyen aikavälin näkökulman huomiointi ja keskittyminen operatiiviseen toimintaan. Molemmat käsitteet edellyttävät organisaation laajuista integrointia ja vaativat liiketoiminnan kehittäjiltä vahvaa tieteellistä koulutusta ja syvällistä alan tuntemusta. Kind ja Knyphausen-Aufseß (2007) kuvaavat tutkimuksessaan havainneensa, että tutkitavat organisaatiot eivät yleensä laatineet kattavia kirjallisia suunnitelmia tulevaisuuden varalle, mutta sen sijaan niillä oli taipumus ylläpitää tarkkoja kirjallisia dokumentteja nykyhetkestä ja lähitulevaisuudesta, joka on myös tyypillistä strategisessa suunnittelussa. Viimeiseksi Kind ja Knyphausen-Aufseß (2007) korostavat, että liiketoiminnan kehittäminen ei ole sama asia kuin strategian luominen, vaan se keskittyy enemmän strategian käytännön toteutuksen suunnitteluun sekä operatiivisen toiminnan parantamiseen. Tämä kehittämistyö riippuu johdon antamista suuntaviivoista, eli strategiasta. Toisaalta he toteavat, että liiketoiminnan kehittämistä usein johtaa ylimmän johdon jäsen, mikä tekee strategian määrittämisen ja toteuttamisen rajanvedosta haasteellista.

Lopputuloksena Kind ja Knyphausen-Aufseß (2007) määrittelevät, että liiketoiminnan kehittäminen on pitkän aikavälin strateginen prosessi, joka kattaa suunnittelun ja toimeenpanon näkökohdat. Sen päämääränä on toteuttaa strategia käytännössä ja mahdollistaa yrityksen sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön, kuten muuttuviin teknologia- ja markkinointiolosuhteisiin. Tämä kyky perustuu organisaation resurssien, kuten tutkimustiedon, kehitysprojektien ja liittoutumissuhteiden luomiseen, kehittämiseen, integroimiseen ja uudelleenjärjestelyyn.

Toinen näkemys liiketoiminnan kehittämisestä, kuten Shobhit (2023) tai Kohne (2019) esittävät, korostaa käsitteen olevan laaja kattoterminä monenlaiselle yrityksen kehittämiselle. Shobhitin (2023) artikkeli kuvaa, että liiketoiminnan kehittäminen voi tarkoittaa mitä tahansa yrityksen toimintaa, joka palvelee jonkin organisaation liiketoiminnan kehittymistä jollain tavalla. Se on hänen mukaansa yleistermi, joka yhdistää kaikki yrityksen toiminnot, jotka auttavat yritystä laajentumaan tai parantamaan keskeisiä toimintojaan, esimerkiksi myyntiään, liikevaihtoaan, tuotevalikoimaansa, osaamistaan, asiakaspalveluaan ja bränditietoisuuttaan. Myös Kennedyn (2015, luku 1.1) mukaan liiketoiminnan kehittäminen

on hyvin kokonaisvaltainen termi ja se tarkoittaa ratkaisujen luomista markkinoilla oleviin ongelmiin tai kipupisteisiin, uusien ratkaisujen tarjoamista markkinoille sekä tulosten parantamista.

Kohnen (2019, s. 4) mukaan liiketoiminnan kehittäminen on erilaisten lähestymistapojen kokoelma, jotka oikein käytettyinä auttavat yritystä pysyvästi sovittamaan yrityksen asiakkaat ja asiakkaiden toiveet sekä vaatimukset ja saavuttamaan mahdollisimman suuren markkinaosuuden. Hänen mukaansa liiketoiminnan kehittämistehtävät kohdistuvat kuitenkin aina tiettyyn selkeään liiketoiminta-alueeseen, tuotteeseen tai palveluun eivätkä pyri kehittämään koko yritystä. Tätä kutsuttaisiin hänen mukaansa yrityskehitykseksi (*corporation development*), mikä viittaa strategiseen yrityksen suunnitteluun, optimointiin ja laajentamiseen.

Kohnen (2019, s. 4) mukaan liiketoiminnan kehittämisen tehtävät voidaan jakaa seuraaviin: tyydyttää julkilausumattomia, mutta olemassa olevia markkinoiden tarpeita; tuoda markkinoille uutta teknologiaa, tuotteita tai palveluita, sulkea tai kehittää nykyisiä markkinoita uusilla liiketoimintamalleilla sekä luoda ja tutkia aivan uusia markkinoita. Hänen mukaansa liiketoiminnan kehittämisessä pyritään jatkuvasti haastamaan vallitseva tilanne yrityksessä ja luomaan markkina- ja asiakaslähtöisiä tuotteita sekä tarkkailemaan tuoteportfolion elinkaarta ja poistaa tuotteita, jotka eivät enää ole kannattavia. Siihen sisältyy myös markkinatarkkailua uusien tuotteiden käyttöönottoa varten. Kohne lisää, että erityisesti suurten yritysten kontekstissa liiketoiminnan kehittämiseen sisältyy myös kokonaan uusien markkinoiden luominen, mutta tämä vaatii usein muita kehitystoimia huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. (Kohne, 2019, s. 4.)

Kolmas näkökulma korostaa liiketoiminnan kehittämistä ennen kaikkea pitkän aikavälin prosessina ja määritelmä on hyvin läheinen strategian määritelmälle. Andiman ym. (2023) mukaan liiketoiminnan kehittäminen on pitkän aikavälin arvonluonnin prosessi, joka pyrkii ottamaan huomioon ja yhdistämään asiakkaat, markkinat ja sidosryhmäsuhteet. He kuvaavat, että liiketoiminnan kehittäminen on välttämätöntä yrityksille selviytyäkseen markkinoilla ja sen tavoitteena on luoda mahdollisuuksia yritykselle. Andiman ym. mukaan liiketoiminnan kehittämistä ja strategiaa (kts. jäljempänä alaluku 2.1.1) yhdistävät muun muassa se, että ne liittyvät pitkän aikavälin suunnitteluun, asiakas- ja markkina-keskeisyyteen, kilpailuympäristön huomioimiseen sekä mahdollisuuksien luomiseen yritykselle. Sekä liiketoiminnan kehittäminen Andiman ym. käyttämässä merkityksessä ja strategia pyrkivät kumpikin suuntaamaan yrityksen toimintaa vahvasti tulevaisuuteen ja tekemään strategisia päätöksiä menestyksen saavuttamiseksi.

Viimeinen näkökulma korostaa liiketoiminnan kehittämisen roolia sekä pitkän aikavälin strategisena prosessina että lyhyen aikavälin operatiivisena toimintana. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, s. 113) mukaan liiketoiminnan kehittäminen keskittyy erityisesti kahteen päätehtävään – ensiksikin tekemään merkittäviä päätöksiä, jotka liittyvät nykyisen toiminnan tulevaisuuden parantamiseen, ja toiseksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen ja hyödyntämiseen.

Kohne (2019, s. 22–23) kuvaa liiketoiminnan kehittämisen prosessin käyttäen esimerkkinä uuden tuotteen lanseerausta. Liiketoiminnan kehittämisen prosessi alkaa tavoitteen määrittämisellä. Seuraava vaihe prosessissa on ideoiden kerääminen tavoitteen saavuttamiseksi, joka voi sisältää esimerkiksi innovaatio-työpajoja. Kun ensimmäiset kelpolliset ideat on tunnistettu, seuraava vaihe on projektisuunnitelman laatiminen, joka kuvaa prosessin etenemistä sekä määrittelee tarvittavat resurssit ja aikataulut. Tämän jälkeen keskitytään liiketoimintamallin määrittämiseen ja konkreettisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Nämä vaiheet vaativat yhteistyötä johdon kanssa ja niiden tarkoituksena on varmistaa, että hanke on taloudellisesti kannattava ja strategisesti perusteltu. Kun hanke on saanut johdon hyväksynnän, siirrytään kehitysvaiheeseen, jossa voi olla hyödyllistä luoda prototyyppi tuotteesta varhaisessa vaiheessa. Seuraava vaihe on laaja testivaihe, jossa tuotetta testataan perusteellisesti eri tahoilla, sisäisesti sekä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa.

Kohne (2019, s. 23) kuvaa, että kun kaikki testit on suoritettu onnistuneesti, siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa tuote valmistetaan, operoidaan, konfiguroidaan, tarjotaan asiakkaille ja myydään. Prosessin viimeinen vaihe on oppimisvaihe, jonka tarkoituksena on käydä projektia läpi ja tehdä tarvittavia parannuksia tuleviin projekteihin. Liiketoiminnan kehittämisen prosessin on oltava kevyt, ketterä ja helposti sopeutettavissa muuttuviin olosuhteisiin, jotta se voi auttaa yritystä toimimaan nopeammin ja ketterämmin markkinoilla sekä sopeutumaan nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. (Kohne, 2019, s. 23.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, liiketoiminnan kehittämisen käsite on monimuotoinen ja sen tarkka määritelmä vaihtelee eri näkökulmien mukaan. Yksi näkemys, esimerkiksi Chakim ym. (2022) mukaan, korostaa liiketoiminnan kehittämistä strategisena suunnitteluna, tarjoten selkeän vision ja toimenpiteitä liiketoiminnan ylläpitämiseksi ja kasvattamiseksi. Toinen näkökulma, kuten Shobhit (2023) ja Kohne (2019) esittävät, näkee liiketoiminnan kehittämisen laajana katto-terminä kaikenlaiselle yrityksen kehittämiseksi. Kolmas näkökulma, kuten Andiman ym. (2023) esittävät, korostaa liiketoiminnan kehittämistä strategian määrittelmää lähellä olevana pitkän aikavälin arvonluonnin prosessina, joka ottaa huomioon asiakkaat, markkinat ja sidosryhmäsuhteet. Viimeinen näkökulma, kuten Karlöf ja Helin Lövingsson (2004) esittävät, keskittyy sekä päätöksiin nykyisen toiminnan parantamiseksi että uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen. Yhteenvetona liiketoiminnan kehittäminen on siis moniulotteinen käsite, joka vaatii joustavuutta, sopeutumiskykyä sekä tehokasta resurssien käyttöä ja se voi käsittää strategisen suunnittelun, operatiivisen tehokkuuden parantamisen ja erilaiset muut toimenpiteet organisaation kehittämiseksi. Se on välttämätöntä yritysten menestykselle muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, ja sen tavoitteena on luoda mahdollisuuksia ja varmistaa sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin.

2.1.1 Strategia ja liiketoimintastrategia

Kuten edellä käydystä keskustelusta käy ilmi, on olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, kuuluuko strategian luominen olennaisena osana liiketoiminnan

kehittämiseen vai ovatko nämä kaksi erillisiä osa-alueita. Toiset katsovat, että strategian luominen on osa liiketoiminnan kehittämistä (esim. Andiman, ym., 2023), kun taas toiset näkevät puolestaan liiketoiminnan kehittämisen keskittyvän enemmän strategian käytännön toteutuksen suunnitteluun ja toimeenpantoon (esim. Chakim, ym., 2022). On kuitenkin selvää, että strategia toimii välttämättömänä perustana liiketoiminnan kehittämiselle, ja liiketoiminnan kehittäminen edellyttää vakaata strategista pohjaa. Andiman ym. (2023) korostavat, että kilpailuun vastaaminen ja voittojen saavuttaminen edellyttävät organisaatiolta oikean suunnan ja resurssien strategista ohjausta liiketoiminnan kehittämisessä. Toisin sanoen, vahvasti suunniteltu strategia on välttämätön, jotta yritys voi menestyksekkäästi kehittää liiketoimintaansa kilpailun voittamiseksi ja voittojen saavuttamiseksi.

Strategia-käsite on monitahoinen ja sille on valtavasti eri määritelmiä. Strategia-sana juontaa alun perin juurensa sodan johtamisen taitoa tarkoittavasta kreikan sanasta "strategos" ja valtaosa strategian historiasta onkin sidoksissa sodankäyntiin. (Kamensky, 2008, s. 18–19.) Liikkeenjohdon historiassa viime vuosikymmeninä johtamisen ja strategian asiantuntijat ovat tuoneet esille monia erilaisia opetuksia, näkemyksiä ja painotuksia strategiasta, mutta yksi yhdistävä teema, joka on korostunut kaikkien näiden näkemysten taustalla, on kilpailun huomioiminen. (Kamensky, 2008, s. 18–19; Andiman, ym., 2023; Porter, 1996.)

Andiman ym. (2023) kuvaavat strategiaa organisaatioiden keinoina saavuttaa voittoja ja vastata kilpailuun. Maailman johtaviin strategisen liikkeenjohdon ajattelijoihin lukeutuvan Porterin (1996) mukaan strategia on tietoista erilisten toimintojen valitsemista ainutlaatuisen arvoyhdistelmän tuottamiseksi. Hän luonnehtii strategian tarkoitusta kestäväen kilpailuedun saavuttamisena hyödyntämällä organisaation arvoa tuottavia toimintoja. Strategian kolme keskeistä tehtävää on ainutlaatuisen aseman saavuttaminen omalla toimialalla, aseman säilyttäminen kilpailijoista erottavilla valinnoilla (trade-offs) sekä toimintojen yhteensovittaminen yrityksessä, sillä toiminnot ovat yhteisvaikutteisia. Kilpailuedun saavuttaminen liittyy yrityksen strategiseen kyvykkyyteen (Parnell, 2018) (kts. alaluku 2.1.2).

Kamenskyn (2008, s. 19) mukaan strategia on yrityksen tietoinen valinta, jossa se määrittelee keskeiset tavoitteensa ja toiminnan suuntaviivat ottaen huomioon ympäröivän, jatkuvasti muuttuvan maailman. Kamensky on Porterin kanssa samalla linjalla kuvatessaan strategiaa valintana lukuisten vaihtoehtojen joukosta ja samalla tietoista kieltäytymistä useista hyvistäkin vaihtoehtoista. Kamenskyn määritelmässä strategia sisältää yrityksen keskeiset tavoitteet ja toimintalinjat. Hän painottaa myös strategiaa asioiden priorisomisella, eli yrityksen toimien, kuten tavoitteiden ja toimintalinjojen, laittamisena tärkeysjärjestykseen.

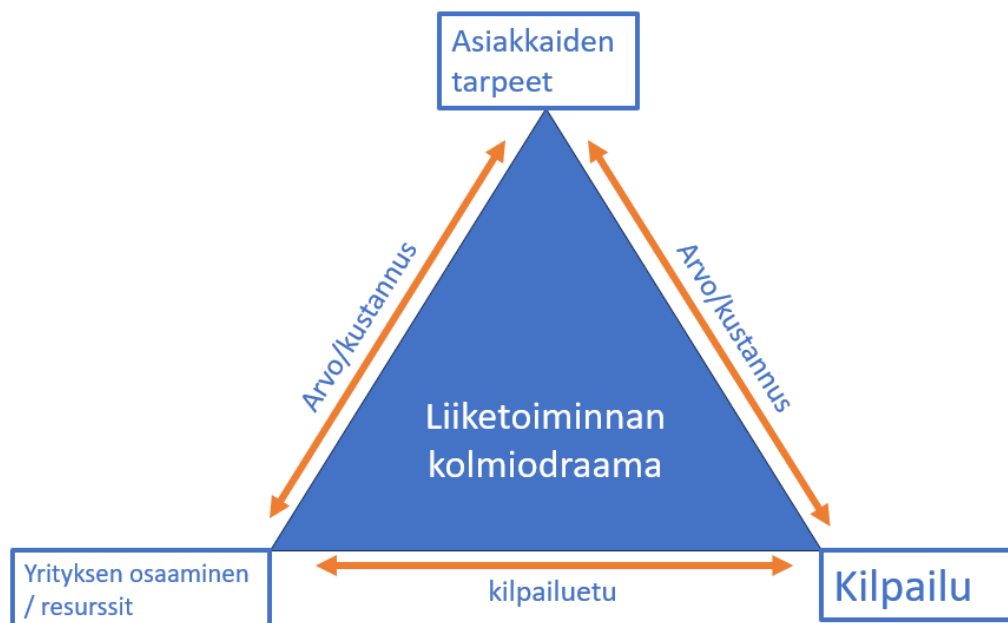
Strategiaan liitetään pitkän aikavälin näkökulma sekä keskeisten organisaatioiden tavoitteiden yhdistäminen toimenpiteisiin. Chandler (1962, teoksessa Quintella & Dias, 1997) määrittelee, että strategia on organisaation pitkän aikavälin päämäärien ja tavoitteiden määrittämistä sekä toimenpiteiden ja resurssien kohdentamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Hofer ja Schendel (1978,

teoksessa Quintella & Dias, 1997) kuvaavat, että strategia on perustavanlaatuisen suunnitelman nykyisten ja tulevien resurssien kohdentamiseen ja vuorovaikutukseen toimintaympäristön kanssa, joka kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa. Kummassakin näissä määritelmässä päätökset organisaatioiden resurssien kohdistamisesta on läsnä.

Sekä Hoferin ja Schendelin (1978, teoksessa Quintella & Dias, 1997), että Kamenskyn (2008) määritelmät painottavat strategian roolia ympäristöön sopeutumisessa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä toimimisessa. Kamenskyn (2008) mukaan organisaation toimintaympäristöön sisältyy esimerkiksi asiakkaiden tarpeet ja halut, toimittajien toimintatavat, kilpailijoiden toiminta sekä viranomaisten toiminta. Ympäristö ei kuitenkaan ole stabiili, vaan yrityksen on ennakoitava ja reagoitava siinä tapahtuviin muutoksiin. Hyvä organisaatio seuraa valppaasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, analysoi muutoksien seurauksia realistisesti sekä muuttaa omaa toimintaansa muutoksien aikana tai jo ennen sitä. Parhaat yritykset eivät vain sopeudu ympäristömuutoksiin, vaan muokkaavat aktiivisesti sitä itse. (Kamensky, 2008, s. 18–20.)

Käsitteitä ”strategia” ja ”liiketoimintastrategia” käytetään usein keskenään samassa merkityksessä, mikä saattaa aiheuttaa sekaannusta niiden tarkoituksen ymmärtämisessä. Jotkut yritykset käyttävät näitä termejä synonyymeina. (Kamensky, 2008, s. 22–25.) On kuitenkin tärkeää huomata, että strategia voi ilmentyä eri tasoilla organisaatiossa, kuten Panagopoulus ja Avlonitis (2010) huomauttavat. Kamensky (2008, s. 22–25) täydentää, että organisaatiolla voi olla useita strategiatasoa riippuen niiden koosta ja tilanteesta. Esimerkiksi suurella monialayrityksellä voi olla eri toimialoille jaetut strategiat, jotka edelleen jakautuvat eri liiketoiminta-alueisiin ja funktiotasoihin. Panagopoulus ja Avlonitis (2010) kuvaavat, että jokaisella näistä tasoista voi olla oma strategiansa, kuten konsernistrattegia, liiketoimintastrategiat ja toimintotason strategiat, kuten myyntistrategia. Toimintotason strategiat (*functional strategy*) keskittyvät resurssitehokkuuden maksimointiin kussakin määritetyssä toiminnossa. Kamenskyn (2008, s. 24) mukaan yksittäisellä liiketoiminta-alueella toimivissa yrityksissä strategia käytännössä voi tarkoittaa samaa kuin liiketoimintastrategia.

Liiketoimintastrategia viittaa yrityksen suunnitelmaan ja päätöksiin siitä, miten se aikoo saavuttaa kilpailuetua ja menestyä valitsemillaan liiketoiminta-alueilla. Liiketoimintastrategian avulla organisaatio kykenee ratkaisemaan kuviossa 1 kuvatun liiketoiminnan ”kolmiodraaman”: yrityksen osaamisen ja resurssien, asiakkaiden tarpeiden sekä tietyn liiketoiminta-alueen kilpailijoiden välillä. (Kamensky, 2008, s. 25.)



KUVIO 1 Liiketoiminnan kolmiodraama (mukaiillen Kamensky, 2008, s. 25)

Kaikkien organisaatioiden olemassaolon perustana on niiden kyky tyydyttää asiakkaiden tarpeita käyttämällä tarvittavia resursseja ja osaamista. Tämä tapahtuu yleensä kilpailutilanteessa, missä asiakkaat pyrkivät saamaan parhaan vastineen rahalleen ja valitsevat toimittajan, joka tarjoaa sen. Yritykset puolestaan pyrkivät saavuttamaan mahdollisimman hyvän arvo-kustannus-suhteen ja tarvitsevat kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna. Liiketoimintastrategia auttaa yritystä ratkaisemaan tämän haasteen liiketoiminnassa. (Kamensky, 2008, s. 25–26.)

Yritys voi luoda toimivan liiketoimintastrategian esimerkiksi hyödyntämällä Porterin (1985, s. 11–15) tunnettua kilpailustrategioiden kolmijakoa. Ensimmäinen niistä on kustannusjohtajuusstrategia, jossa yritys pyrkii saavuttamaan alhaisimmat mahdolliset kustannukset toimialallaan mahdollistaen kilpailukykyisen hinnoittelun. Toisena on differointistrategia, jossa yritys erottuu kilpailijoistaan tarjoamalla ainutlaatuista asiakasarvoa tai erilaisia ominaisuuksia tuotteissaan tai palveluissaan. Kolmantena on fokusointistrategia, jossa yritys keskittyy tarkkaan määriteltyyn kohdemarkkinaan ja pyrkii vastaamaan tiettyihin asiakastarpeisiin. Optimaalinen strategia voidaan myös luoda yhdistelemällä näitä kolmea keskeistä kilpailustrategiaa, mutta se toimii usein vain väliaikaisesti.

2.1.2 Strateginen kyvykkyys ja operatiivinen tehokkuus

Liiketoiminnan kehittämiseksi ja yrityksen menestymiseksi olennaiset käsitteet ovat strateginen kyvykkyys ja operatiivinen tehokkuus. Strateginen kyvykkyys antaa suuntaa ja puitteita kehitystoimenpiteille ja operatiivinen tehokkuus tukee liiketoiminnan kehittämistä varmistamalla, että strategiset päätökset voidaan toteuttaa tehokkaasti (Parnell, 2018; Karlöf & Helin Lövingsson, 2004, s. 113).

Parnell (2018) avaa tarkemmin strategisia kyvykkyksiä määrittelemällä ne monimutkaisina taitojen ja kertyneen tiedon kokonaisuuksina organisaatiossa,

jotka mahdollistavat organisaation resurssien ja toimintojen tehokkaan koordinoinnin. Strategiset kyvykkyydet liittyvät Parnellin mukaan organisaation erityislaatuisiin osaamisalueisiin ja ovat yleensä harvinaisia, luonteeltaan hyvin pysyviä sekä vaikeasti jäljitettäviä. Vastaavasti Uusi-Rauva (2009, s. 41) kuvaa strategista kyvykkyyttä organisaation kykyä tehdä oikeita päätöksiä ja valintoja. Parnellin (2018) määritelmä on laajempi ja pitää sisällään kyvyn tehdä oikeita päätöksiä monimutkaisen taito- ja tietokokonaisuuden takia, mutta myös ottaa huomioon taidon koordinoita tehokkaasti organisaation resursseja ja toimintoja, joka jää Uusi-Rauvan määritelmästä puuttumaan.

Strategisen kyvykkyyden pohjalla on resurssipohjaisen strategia-ajattelun keskeinen ajatus: markkinoilla menestyminen edellyttää organisaation erityislaatuista kilpailijoista erottavia aineellisia sekä aineettomia resursseja sekä niiden tehokasta hyödyntämistä. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan resurssit eivät itsessään riitä tuottamaan kilpailuetua vaan vasta niiden yhdisteleminen toimivalla tavalla (Barney, 1991). Barney (1991) kuvaamalla kestävästä kilpailuedun viitekehyksellä kyetään arvioimaan, kuinka arvokkaita tietyt resurssit ovat organisaatiolle. Viitekehyksen mukaan resurssit, joista organisaatio saa pysyvää kilpailuetua, täyttävät kaikki nämä ominaisuudet: arvokkuus (*value*), harvinaisuus (*rareness*), puutteellinen jäljiteltävyys (*imperfect imitability*) sekä vaikea korvattavuus (*substitutability*). (Barney, 1991, s. 99–117.)

Viitekehyksen puutteellinen jäljiteltävyys tarkoittaa, että kilpailijoiden on hyvin haastavaa, ellei mahdotonta täysin jäljitellä resurssia, mikä tuo organisaatiolle hyötyä. Organisaation resurssit ovat Barney mukaan puutteellisesti jäljitettäviä siksi, että organisaation kyky hankkia resurssi riippuu historiallisista olosuhteista, yhteys organisaation resurssien ja kilpailuedun välillä ei ole tiedossa tai kilpailuedun tuottava resurssi on sosiaalisesti hyvin monimutkainen. Vaikealla korvattavuudella Barney tarkoittaa, että sen lisäksi, että resurssia on hyvin vaikea jäljitellä, myöskään resurssin tuomaa hyötyä ei pystytä jäljittelemään korvaavilla tavoilla. Jotta yrityksellä voi olla kestäviä kilpailuetuja, kilpailijoiden ei tule kyetä hankkimaan strategisesti samanarvoisia resursseja. (Barney, 1991, s. 99–117.)

Operatiivinen tehokkuus merkitsee Uusi-Rauvan (2009, s. 41) mukaan kykyä toimeenpanna oikeat päätökset mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti. Hän painottaa, että näitä kahta tekijää tarvitaan yrityksessä jatkuvasti, riippumatta talouden vaihteluista, jotta yritys voi menestyä pitkällä aikavälillä. Vaikka operatiivinen tehokkuus liittyy strategiseen johtamiseen, se on kuitenkin täysin erillinen käsite kuin strategia. Porter (1996) painottaa, että strategiaa ei saa sekoittaa operatiiviseen tehokkuuteen. Hänen mukaansa strateginen asemointi, joka oli aiemmin ja jonka tulisi olla strategian keskeinen osa, on unohdettu tai sivuutettu, koska sitä pidetään liian staattisena nykyaikaisten markkinoiden ja teknologisten muutosten keskellä. Hän kuvaa, että johdon työkalut, jotka keskittyvät tuottavuuden, laadun ja nopeuden parantumiseen, ovat vähitellen syrjäyttäneet strategian paikan. Tästä on seurannut, että vaikka monet yritykset ovat saavuttaneet merkittävää operatiivista tehokkuutta, kasvanut tehokkuus ei ole kuitenkaan johtanut kestävään kannattavuuteen. (Porter, 1996.)

Viitala ja Jylhä (2019, luku 1.4) avaavat operatiivista johtamista niin, että se on valittujen strategioiden toteuttamista käytännössä. Siinä ohjataan organisaation jäseniä ja sitoutetaan heitä toimimaan valittujen päämäärien ohjaamana. Operatiiviseen johtamiseen kuuluvia elementtejä ovat muun muassa toiminnan organisointi, tuotantotekijöiden hankkiminen sekä yhdistely, eri prosessien, asioiden sekä ihmisten johtaminen. Organisaation operatiivista toimintaa on materiaalien, raaka-aineiden, työn ja energian muuttaminen palveluiksi sekä tuotteiksi, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan kaikkien näiden toimien sujuvaa ja tehokasta toimintaa.

Quintella ja Dias (1997) kuvaavat, että taktisia ja strategisia päätöksiä tehdään nyt lähes kaikilla organisaation tasoilla, kun taas perinteisesti ylin johto on nähty vastuullisena strategisista päätöksistä ja muiden tasojen vastuulla ovat taktiset ja operatiiviset päätökset. Tämä jako ei ole heidän mukaansa yhtä selvä kuin ennen. He kuitenkin jatkavat, että korkeammalla hierarkiassa olevat päätöksentekijät osallistuvat enemmän strategiaan päätöksiin verrattuna taktisiin ja operatiivisiin ja päinvastoin.

2.2 Liikkeenjohdon konsultointi

Monet yritykset eivät kykene sopeutumaan itse tarpeeksi nopeasti markkinoiden muutokseen (Kohne, 2019, s. 5), joten ne tarvitsevat tukea siihen yrityksen ulkopuolelta. Liiketoiminnan kehittämistoimia voidaan toteuttaa joko organisaation sisällä tai ulkoista apua hyödyntäen, esimerkiksi konsultointia hyödyntämällä (Kennedy, 2015, luku 7.2.) Organisaatiot ovat jo vuosikymmenien ajan käyttäneet konsultteja toiminnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja resurssiensa tehokkaampaan käyttöön. Konsultit ovat erikoistuneita asiantuntijoita omalla alallaan. He työskentelevät organisaatioiden parissa tarjoten neuvontaa, suorittamalla analyysejä sekä osallistumalla asiakasorganisaatioiden toimintaan. (Roy & Savoie, 2012.) Tämä osio avaa liikkeenjohdon konsultointia tietointensiivisen asiantuntijapalveluiden liiketoiminnan viitekehyksen kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan konsultoinnin historiallisia juuria, konsultoinnin ostoprosessia asiakasyrityksessä, konsultoinnin ostokriteereitä sekä tapoja ja haasteita arvioida konsulttien tuloksia.

2.2.1 Tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset

Nopeassa yritystenvälisessä kilpailussa kestävän kilpailuedun ja korkean asiakastyytyväisyyden saavuttaminen vaativat korkealaatuisen palvelun tarjoamista, mikä voi olla hyvin vaikeaa. Yrityksiltä puuttuu usein mahdollisuus saada jatkuvasti ajantasaista tietoa esimerkiksi teknologian kehityksestä tietyllä toimialalla tai asiakkaidensa liiketoiminnasta. Tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset, joka tulee termistä KIBS (Knowledge Intensive Business Services), voivat tarjota vastauksia näihin ongelmiin. Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden ostamisesta on tullut yleinen käytäntö yrityksissä, sillä pystyäkseen pyörittämään

liiketoimintaansa sujuvasti ja menestyksekkäästi, yritykset tarvitsevat näitä ulkoisia tietoon perustuvia palveluita. (Cho, ym., 2013.)

Crişan ja Marinean (2023) kuvaavat liikkeenjohdon konsultointia tietopohjaisena toimialana. Heidän mukaansa liikkeenjohdon konsultointipalvelut kuuluvat mainittuihin KIBS-yrityksiin eli tietointensiivisiin asiantuntijapalveluyrityksiin. Tiedon vaihtuminen vuorovaikutuksessa palveluntarjoajien ja asiakkaiden välillä on kaikkein tärkein piirre KIBS-yrityksissä (Quiroga & Meirelles, 2013.) Tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin lukeutuvat konsultointipalvelujen lisäksi muun muassa tutkimukseen ja kehittämiseen liittyvät asiantuntijapalvelut, lainopilliset ja taloudelliset palvelut sekä henkilöstöpalvelut (Tilastokeskus 2004).

Tietointensiiviset yritykset riippuvat pääasiassa kahdesta tiedonlajista: 1) eksplisiittisestä tiedosta, joka voidaan koodata ja kommunikoida sanallisesti tai symbolisina muotoina, kuten kirjallisina asiakirjoina ja tietokoneohjelmina sekä 2) hiljaisesta tiedosta, joka on henkilökohtaista ja intuitiivista tietoa, joka perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin, toimiin, ajatuksiin, arvoihin, tunteisiin ja oivalluksiin. (Quiroga & Meirelles, 2013.) Ainamo ja Tienari (2002) kuvaavatkin, että tietointensiivisten yritysten keskeinen pääoma on henkilöstön tieto ja osaaminen, mikä tekee rekrytoinnista, juniori- ja seniorikonsulttien välisestä työnjosta sekä tiedon ja taidon jakamisesta keskeisiä kipuilualueita näille yrityksille.

Tietointensiivisiin asiantuntijaorganisaatioihin kuuluvat liikkeenjohdon konsultointiyritykset ovat keskeisessä roolissa tiedon hallitsijoina Hilkmä ym. (2021) mukaan. He painottavat, että liikkeenjohdon konsultit tarjoavat tietoa ja palveluita, jotka auttavat organisaatioita sopeutumaan ja menestymään nousevissa markkinoissa, joista tietoa on vain vähän saatavilla. He myös havaitsivat, että konsultit osaltaan luovat itse kysyntää konsultointipalveluille korostamalla tulevien markkinoiden merkitystä, ylläpitämällä tiedon tarvetta ja synnyttämällä painetta osallistua uuteen markkinasektoriin. Näiden tekijöiden seurauksena liikkeenjohdon konsultit voivat olla keskeisessä roolissa uusien markkinoiden rakentamisessa ja omien palveluidensa kysynnän kasvussa.

2.2.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmät, käyttötarkoitukset ja historia

Liikkeenjohdon konsultoinnin rooli ja merkitys organisaatioille on monikerroksinen ja historiallisesti juurtunut. Liikkeenjohdon konsultointi (*management consulting*), kuten Greiner ja Metzger määrittelevät (1983, s. 7–9) on neuvontapalvelua, joka tarjotaan organisaatioille erityisesti koulutettujen ja pätevien henkilöiden toimesta. He jatkavat, että liikkeenjohdon konsultit avustavat asiakasorganisaatiota objektiivisesti ja itsenäisesti tunnistamaan organisaatiossa esiintyviä johtamisongelmia, analysoimaan näitä ongelmia, suosittelemaan ratkaisuja näihin ongelmiin sekä tarvittaessa auttamaan ratkaisujen toteuttamisessa. Tämä määritelmä korostaa konsultoinnin roolia ulkopuolisena näkökulmana asiakkaan tarpeisiin.

Kubr (2002, s. 3–4, 26–27) laajentaa liikkeenjohdon konsultoinnin käyttötarkoitusta arvioidessaan sen voivan olla kahdesta osin toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Hän ehdottaa, että sitä voidaan tarkastella huippuammattilaisten tarjoaman ammattipalvelun lisäksi käytännön neuvonannon ja avun tarjoamisen menetelmänä, jossa konsultit auttavat organisaation johtajia erilaisten tehtävien parissa. Tästä näkökulmasta konsultointi näyttää epämuodollisena osana päivittäistä organisaatioelämää, jossa tuetaan johtamista ja päätöksentekoa. Kubrin (2002, s. 26–27) mukaan liikkeenjohdon konsultoinnin sijaan tulisikin puhua liiketoiminnan konsultoinnista (*business consulting*), koska liikkeenjohdon konsultointi antaa liian kapean kuvan ammatista ja nykyään konsultointipalveluita tarjotaan laajalle joukolle organisaation toimijoita. Crişan ja Marincean (2023) korostavat konsulttien roolia asiakkaiden ongelmanratkaisijoina. He kuvaavat, että liikkeenjohdon konsultointi on yritysten johtamisongelmien ratkaisemista monimutkaisissa tietointensiivisissä prosesseissa, joissa ympäristön olosuhteet ovat usein epäselvät. Konsultointiliiketoiminta perustuu asiantuntemuksen, tiedon, resurssien ja innovaatioiden myyntiin. Liikkeenjohdon konsultointiyritysten arvo piilee heidän mukaansa konsultointiyritysten kyvyssä vaikuttaa asiakkaidensa organisaatioihin ja kehittää uusia ideoita, jotka auttavat ratkaisemaan näiden liiketoiminnalliset ongelmat.

Edellä mainitut näkökulmat antavat laajan ja monipuolisen käsityksen liikkeenjohdon konsultoinnista. Kaikissa näissä määritelmässä keskeinen yhdistävä tekijä on liikkeenjohdon konsultoinnin tehtävä ja tarkoitus auttaa organisaatioita tunnistamaan, analysoimaan ja ratkaisemaan liikkeenjohdon ongelmia. Greinerin ja Metzgerin (1983) määritelmä korostaa konsultoinnin riippumattomuutta ja objektiivista luonnetta. Kubrin (2002) määritelmä lisää käytännön neuvonannon ulottuvuuden, kun taas Crişan ja Marincean (2023) näkökulma laajentaa konsultoinnin tarkastelua ongelmanratkaisuun ja kykyyn innovoida monimutkaisissa liiketoiminnan haasteissa.

Edellä mainittujen lähteiden ilmestymisajankohta voi vaikuttaa liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmiin useilla tavoilla. Vanhin, Greinerin ja Metzgerin (1983) määritelmä, heijastelee todennäköisesti aikakautensa liiketoimintaympäristöä, korostaen riippumattomuutta ja objektiivisuutta konsultoinnissa, ja saattoi olla tärkeää liikkeenjohdon konsultoinnin vakiinnuttamisessa organisaatioissa. Käytännön neuvonannon lisääminen Kubrin (2002) määritelmässä voi myös viitata siihen, miten konsultointi on muuttunut aktiivisemmaksi ja käytännönläheisemmäksi toiminnaksi ajan myötä. Toisaalta uusin lähde, Crişanin ja Marinceanin (2023) näkökulma, voivat heijastaa nykyaikaisempia liiketoiminnan haasteita ja konsultoinnin kehittyneempää roolia, mikä voi näkyä korostuneena painotuksena innovoinnissa ja monimutkaisten liiketoimintaprosessien ratkaisemisessa.

Czerniawskan (2003) mukaan liikkeenjohdon konsultoinnin historia on monimutkainen ja siihen ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, kuten talouskriisit ja sääntelymuutokset. Yksi keskeinen käännekohta konsultointialan synnyssä liittyy 1930-luvun liiketoiminnan muutoksiin Yhdysvalloissa. Czerniawskan mukaan, päinvastoin kuin yleisesti on uskottu, liikkeenjohdon konsultointi

Yhdysvalloissa ei juonna juuriaan Taylorismin perinteestä ja lama-aikojen tarpeesta leikata kustannuksia. Sen sijaan liikkeenjohdon konsultoinnin synnylle oli ratkaiseva merkitys 1930-luvulla tapahtuneella sääntelymuutoksella, joka loi kaupallisen tyhjiön ja lisäsi organisaatioiden välistä kilpailullista tasapainoa. Liikkeenjohdon konsultointi syntyi insinööritieteen, oikeustieteen ja kirjanpidon yhdistelmänä.

Nadler ja Slywotzky (2005) tarjoavat viitekehyksen konsultoinnin historialliseen kehykseen ja erilaisiin liikkeenjohdon konsultoinnin kategorioihin. Heidän mukaansa liikkeenjohdon konsultointi voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: strategiakonsultointiin, organisaatiokonsultointiin ja muutoskonsultointiin. Alun perin nämä kolme lähestymistapaa olivat erillisiä, mutta nykyaikaisissa konsulttiyrityksissä ne ovat yhdistyneet erilaisiksi yhdistelmiksi. Strategiakonsultointi perustuu taloustieteeseen ja keskittyy ylempien johtotasojen strategiaan päätöksentekoon. Organisaatiokonsultointi taas pohjautuu psykologiaan ja keskittyy ryhmädynamiikkaan organisaatiossa ennen laajempaa tarkastelua. Muutoskonsultointi liittyy muutoksen hallintaan ja toteuttamiseen.

Lähihistoriassa Biechin mukaan (2011, luku 1.3) kaksi trendiä ovat tuoneet valtavia vaikutuksia konsultointiliiketoimintaan. Ensimmäinen trendi on suuntaus kohti yhä useampien palveluiden ulkoistamista. Yritykset jatkavat tilapäisten ammattilaisten palkkaamista tarvittaessa sen sijaan, että lisääisivät korkeasti palkattua vakinaista henkilöstöä. Konsultit tarjoavat väliaikaisesti tarvittavaa työvoimaa tehtävien suorittamiseen silloin, kun ne on suoritettava. Tämä palvelujen ulkoistus voikin olla merkittävä syy, miksi Biech (2011, luku 1.1) arvioi konsultoinnin luonteen muuttuneen lähihistorian aikana lyhyistä yksittäisistä käynneistä yhä suuremmiksi ja pitkäkestoisemmiksi projekteiksi - pisimmillään vuosiakin kestäviksi.

Toinen trendi on se, että nopeat muutokset maailmassa ja koveneva kilpailu tekevät käytännössä erittäin vaikeaksi sen, että johtoryhmän jäsenet pysyisivät jatkuvasti oman liiketoimintansa aallonharjalla ilman ulkopuolista apua. Heidän on usein jopa samanaikaisesti keskityttävä liiketoiminnan muutoksiin, asiakkaisiin sekä oltava edelläkävijöitä kilpailijoihinsa nähden. Konsultit tuovat mukanaan tarvittavan tiedon, tietotaidon, datan ja järjestelmät ratkaistakseen nämä haasteet. (Biech, 2011, luku 1.3.)

Liikkeenjohdon konsultoinnin määritelmät, käyttötarkoitukset ja historia muodostavat rikkaan kudelman, joka heijastaa alan monipuolisuutta ja kehitystä ajan saatossa. Eri asiantuntijoiden määritelmät tuovat esiin konsulttien roolin organisaatioiden ongelmienratkaisijoina ja strategisina tukijoina sekä avaavat näkökulmaa konsultoinnin arkipäiväiseen merkitykseen organisaatioissa. Lisäksi, kun tarkastellaan konsultoinnin historiaa, huomataan sen syntyneen monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, kuten sääntelymuutoksista ja liiketoiminnan murroksista 1930-luvulla. Nykyaikainen liikkeenjohdon konsultointi on sulauttanut eri kategorioita, strategia-, organisaatio- ja muutoskonsultointia, yhteen, luoden monipuolisen ja joustavan alan. Viime aikoina havaitut trendit, kuten palveluiden ulkoistaminen ja nopeat maailmanlaajuiset muutokset, ovat entisestään muokanneet konsultoinnin luonnetta ja korostaneet konsulttien roolia

organisaatioiden menestyksen mahdollistajina. Näiden näkökulmien valossa liikkeenjohdon konsultointi näyttäytyy dynaamisena voimana organisaatioiden kehittämisessä ja sopeutumisessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

2.2.3 Konsultointipalveluiden ostoprosessi

Scheinin (1988) kuvailemat kolme erilaista konsultoinnin tarpeen mallia auttavat ymmärtämään, mistä tekijöistä konsultointitarve asiakasorganisaatiossa yleisesti nousee ja millaisia odotuksia asiakkailta voi olla konsulteille. Ensimmäisessä mallissa konsultti ostetaan asiantuntijaksi selkeästi määritettyyn tarpeeseen. Tässä mallissa konsultoinnin ostajan kyky diagnosoida oikein, millaista palvelua tai asiantuntemusta yritys tarvitsee, ja kommunikoida nämä tarpeet oikein konsultille, on keskeistä. Konsultin tehtävänä on tarjota tarvittavaa asiantuntemusta tai palvelua. Kun yrityksen johdolle on epäselvää, mikä ongelma aiheuttaa organisaatiolle vaivaa ja konsultin halutaan tunnistavan tämän ongelma, Schein puhuu lääkäri-potilas-mallista. Lääkäri-potilas-mallissa konsultti tuodaan yritykseen selvittämään, mikä on vialla, ja antamaan suosituksia taustalla olevien ongelmien ratkaisemiseksi. Tässä mallissa konsultin kyky diagnosoida ongelmat organisaatiossa ilman syvällistä sisäistä tietoa organisaatiosta on keskeistä. Kolmas malli on prosessikonsultaation malli, jossa konsultin rooli ei ole ratkaista ongelmia vaan antaa asiakkaalle tarvittavaa tietoa ja työkaluja ongelmien itsenäiseen ratkaisemiseen. Tässä mallissa konsultti ja johtajat työskentelevät yhdessä organisaation ongelmien diagnosoinnissa ja korjaamisessa. (Schein, 1988, s. 5–12.)

Tarkastellaan liikkeenjohdon konsultointipalvelujen ostoprosessia ja asiakassuhteen vaiheita Heikan ja Mustakin (2017) viitekehysten mukaisesti. Heikan ja Mustakin (2017) mukaan yrityksen pyrkiessä kehittämään toimintaansa tietopohjaisten asiantuntijapalveluiden avulla, sen on välttämätöntä hankkia kattavasti tietoa liittyen mahdollisiin eri palveluihin sekä palveluntarjoajiin ja niihin liittyviin hyötyihin, kustannuksiin ja riskeihin. Objektivistista ja tietoon perustuvaa päätöksentekoa tukee yrityksen kyky hankkia tarvittavaa tietoa. Myös palveluntarjoajat voivat toimia aktiivisina ja ennakoivina tiedon jakajina asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, mikä lisää puolestaan niiden menestymistä. Haasteellista tietopohjaisten asiantuntijapalveluiden hankinnasta tekee, että tyypillisten B2B-ostoprosessien mukaisesti hankinta liittyy suuriin kustannuksiin ja vaikuttaa laajempaan ihmismäärään. Vielä riskialttiimman asiantuntijapalveluiden hankinnasta verrattuna peruspalveluiden hankintaan tekee se, että niiden palveluissa on ominaisuuksia, kuten asiantuntemus ja laatu, joita asiakas ei voi helposti arvioida ennen palvelun käyttöä tai sen jälkeen. Asiakkaan on siis luotettava palveluntarjoajan kykyyn ja osaamiseen. Siksi on tärkeää, että ostajat ja palveluntarjoajat luovat vahvoja, pitkäaikaisia suhteita. Onnistunut palvelun hankinta vaatii jatkuvaa ja aktiivista vuorovaikutusta kaikkien hankintaprosessiin osallistuvien osapuolten välillä. (Heikka & Mustak, 2017.)

Heikan ja Mustakin (2017, s. 8) tietopohjaisten asiantuntijapalveluiden ostoprosessin viitekehys kuviossa 2 kuvaa liikkeenjohdon konsultointipalvelujen hankintaa ja asiakassuhteen vaiheita. Hankintaprosessi alkaa, kun asiakas tunnistaa tarpeen tai ongelman, jonka voisi ratkaista hankkimalla tietopohjaisia

palveluita. Seuraavaksi asiakas asettaa hankintatavoitteet, määrittelee tekniset tiedot ja luo lyhyen listan mahdollisista palveluntarjoajista. Asiakas tekee sitten yksityiskohtaisia arvioita palveluntarjoajista hankintatavoitteidensa näkökulmasta ja valitsee sen, joka parhaiten vastaa asiakasyrityksen tarpeita. Kun palveluntarjoaja on valittu, tehtävä annetaan kyseiselle tarjoajalle, ja asiakas on sivumalla arvioimassa, valvomassa ja kontrolloimassa palvelun laatua palvelun luomisen ja toimitusprosessien aikana.



KUVIO 2 KIBS-palvelun hankintaprosessi ja organisaatiossa (mukailten Heikka & Mustak, 2017, s. 8)

On tärkeää huomata tässä vaiheessa, että potentiaalisten palveluntarjoajien arvioiminen ennen ostamista ja palveluiden arviointi palveluprosessin aikana voi olla vaikeaa, koska tietopohjaisilla palveluilla yleensä puuttuu konkreettisia piirteitä, joita voidaan arvioida objektiivisesti. Silti muodollinen ja epämuodollinen arviointi tapahtuu myös palvelun päätyttyä. Asiakas kokee joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä tarjoajaan, mikä vaikuttaa heidän tuleviin hankintapäätöksiinsä. (Heikka & Mustak, 2017, s. 8.)

2.2.4 Ostokriteerit konsultoinnin palveluntarjoajalle

Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, s. 147–150) kuvaamat yleiset ammattiostajien ja ylimmän johdon ostamisen päätöksentekokriteerit luovat yleiskuvan myös

konsultointipalvelujen hankintapäätöksistä. Heidän kuvauksensa ammattiostajien ja ylimmän johdon päätöksentekokriteereitä ostamiseen perustuen Dixonin ja Adamsonin (2011) tutkimukseen. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousevat heidän mukaansa asiakasorganisaation päättäjien ja ostavien tahojen laaja tuki, myyjän helppo saavutettavuus, ostamisen vaivattomuus, yhteistyökyky muiden myyntiorganisaatioiden kanssa, hinta-laatusuhde sekä räätälöitävyys. Aminoff ja Rubanovitsch pitävät yllättävänä, että kaksi viimeiseksi mainittua tulevat listalla vasta edellä mainittujen kriteerien jälkeen, vaikka niiden merkitystä usein korostetaan myyjien toimesta.

Dixonin ja Adamsonin (2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 148) tutkimuksessa ostajaorganisaation päätöksenteon kannalta tärkeimmäksi tekijäksi nousee sekä virallisten että epävirallisten päätöksentekijöiden antama tuki. Organisaatiossa vaikuttavat monet eri tahot, ja myyjän on olennaista tunnistaa nämä vaikuttajat ja ymmärtää heidän ostokriteerinsä. Päätöksenteko organisaatiossa ei rajoitu vain virallisesti nimettyihin henkilöihin, vaan siihen voi vaikuttaa merkittävästi myös useat eri tahot, joita voidaan kutsua "vaikuttajiksi". Tärkeää on, että myyjä kykenee tunnistamaan nämä vaikuttajat ja selvittämään heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavat kriteerinsä. Myös Grewal ja Sridhar (2021) sekä Witell ym. (2019) korostavat, että B2B-ostoprosessissa on otettava huomioon eri päätöksentekijät eri vaiheissa. Grewal ja Sridhar korostavat B2B-ostamisen monivaiheista luonnetta ja eri päätöksentekijöiden erilaista näkökulmaa organisaation tavoitefunktioon. Witell ym. mukaan B2B-asiakasmatkalla vaikuttajina voivat olla ostaja, päätöksentekijä ja käyttäjä, ja näiden roolien luonne, taitotasot ja vaikutus voivat vaihdella eri vaiheissa.

Dixonin ja Adamsonin (2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 148) tutkimuksen toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nousee myyjäorganisaation helppo saavutettavuus, mikä tarkoittaa sitä, että ostaja odottaa myyjän olevan helposti tavoitettavissa ja yhteydessä liiketoiminnan hoitamiseksi. Ostajaorganisaatio haluaa, että myyjäorganisaatio on helposti saavutettavissa ja saatavilla heidän tarpeitaan varten. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ostaja arvostaa, jos myyjäorganisaatiolla on paikallista läsnäoloa, erityisesti silloin kun kyseessä on kansainvälinen liiketoiminta. Lisäksi saatavuus sisältää sen, että asiakaspalvelu ja huoltopalvelut ovat helposti asiakkaan saatavilla. KONE on hyvä esimerkki siitä, kuinka he ovat hyödyntäneet tätä kilpailuetunaan, sillä he panostavat voimakkaasti huoltotoimintaan.

Kolmanneksi tärkeimmäksi päätöksentekokriteeriksi nousee vaivattomuus, joka liittyy vahvasti myyjäorganisaation myyntiprosessiin ja ammattitaitoon. Monimutkaiset myyntiprosessit ja huono yhteistyö eri osastojen välillä vaikeuttavat ostoprosessia, heikentäen asiakaskokemusta. (Dixon & Adamson, 2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 149.) Ostamisen vaivattomuus on myös yhteydessä digitaalisen tiedonhankinnan kasvuun asiakkaan ostopolussa, jossa yli 70 % ostajista aloittaa ostoprosessinsa digitaalisesti Google-haulla. Asiakkaat ovat nykyään vähemmän riippuvaisia myyjistä tiedon hankkimisessa, suorittaen noin 60 % ostoprosessistaan ennen yhteydenottoa myyjiin. (Marvasti, ym., 2021; Terho, ym., 2023.) Marvasti ym. (2021) korostavat, että myyjien tulisi

hyödyntää asiakastietoja ja digitaalista käyttäjädataa parantaakseen markkinointi- ja myyntitoimintojaan.

Neljänneksi tärkein ammattiestajien ja ylimmän johdon päätöksentekokriteeri ostamiseen Dixonin ja Adamsonin mukaan (2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 149) on myyjäorganisaation kyky toimia yhteistyössä muiden toimittajien, kuten kilpailevien myyntiorganisaatioiden kanssa. Kun ostajaorganisaatio hankkii palvelua tai tuotetta myyjäorganisaatiolta, tämä integroituu osaksi ostajaorganisaation kokonaisuutta ja ostajaorganisaatio haluaa vakuuttua, että myyjäorganisaatio pystyy tekemään yhteistyötä jopa suoraan kilpailijoiksi katsottavien muiden toimittajien kanssa. Myyjän on hyvä edesauttaa tämän kriteerin täyttymistä ostajien mielessä kommunikoimalla avoimuutensa erilaisille yhteistyömuodoille.

Tutkimuksen viidenneksi tärkein kriteeri on myyntiorganisaation hinta-laatusuhde, mikä syntyy subjektiivisesti ostajan havaintojen ja arvioinnin perusteella (Dixon & Adamson, 2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 149). Aminoff ja Rubanovitsch (2015, s. 149) painottavat, että myyjä ei siis itse voi määrittää tuotteensa hinta-laatusuhdetta. Heidän mielestään on myös huomionarvoista, että hinta-laatusuhteen painoarvo asiakkaan ostopäätöksessä on hyvin pieni, elleivät myyjäorganisaatio ja sen edustama palvelu herätä arvostusta ja kiinnostusta ostajaorganisaation edustajiin. Hinta-laatusuhde ei siis tule olla myyjän kärkiteema, mutta kun vielä keskeisemmät päätöksentekoon vaikuttavat kriteerit ovat kunnossa, siihen on syytä kiinnittää riittävästi huomiota.

Kuudennella sijalla Dixonin ja Adamsonin (2011, teoksessa Aminoff & Rubanovitsch, 2015, s. 150) tutkimuksessa on räätälöitävyys, millä tarkoitetaan palvelun- tai tuotekokonaisuuden mukauttamista ostajan tarpeisiin soveltuen. Sharma ja Syam (2018) kuvaavat, että myyjiltä vaaditaan yhä enemmän räätälöityjen, suurta lisäarvoa tarjoavien ratkaisujen myymistä, mikä edellyttää syvää sitoutumista asiakkaisiin heidän tarpeidensa ja liiketoimintansa ymmärtämiseksi. Siksi heidän mukaansa myyjien on yhä enemmän ymmärrettävä paitsi omia asiakkaitaan myös asiakkaidensa asiakkaita. Aminoff ja Rubanovitsch (2015, s. 150) kuvaavat, että asiakkaan tarpeisiin yksilöidyt ja integroidut ratkaisut ovat kyllä tärkeitä, mutta heidän mukaansa nykypäivänä ne ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. He arvioivat, että lähes jokainen myyjäorganisaatio puhuu räätälöidyistä ratkaisuista ja ostajat odottavat sitä lähtöolettamana. Lisäksi ostajat ovat tyypillisesti jo etukäteen arvioineet myyjäorganisaatioiden tuotteiden tai palveluiden sopivuutta ostajaorganisaatiolle ja tehneet karsintaa tämän perusteella ennen ensimmäisiä tapaamisia. Siksi räätälöityvyydenkään ei lähtökohtaisesti kannata olla myyjäorganisaation kärki ja keskeinen kilpailuetu, vaikka sitäkään ei tule jättää huomioimatta.

Heikka ja Mustak (2017) syventävät ymmärrystä konsultointipalveluille asetetuista ostokriteereistä kuvatessaan keskeisiä tekijöitä tietopohjaisten asiantuntijapalveluiden palveluntarjoajan valintapäätöksestä. He jakoivat nämä tekijät karkeasti kahteen luokkaan: tekijöihin, jotka liittyvät itse palveluun, ja tekijöihin, jotka liittyvät palveluntarjoajaan. Palveluun liittyviksi tekijöiksi he havaitsivat palveluntarjoajien vakuuttavat arvolupaukset, asiakkaan käsitykset palvelun

laadusta ja riskeistä sekä asiakkaan käsitykset palvelun räätälöitävyydestä. Palveluntarjoajaan liittyviksi tekijöiksi he havaitsivat asiakas-myyjä-suhteet, yksilölliset mieltymykset asiakasorganisaation sisällä, saatavilla oleva tieto palveluntarjoajasta sekä maantieteellinen läheisyys.

Myös Dixonin ja Adamsonin (2011) yleisessä listauksessa ostajien päätöksentekokriteereissä esille tulevalla räätälöitävyydellä Heikka ja Mustak (2017) kuvaavat palveluiden sovittamista asiakasorganisaation erityistarpeisiin. He tämentävät, että modulaarinen lähestymistapa räätälöintiin, jossa palvelu jaetaan pienempiin osiin ja valitaan erilaisia moduuliyhdistelmiä asiakastarpeiden täyttämiseksi, mahdollistaa melko standardoidun palvelun tarjoamisen samalla nopealla toimituksella, verrattuna täysin räätälöityihin ratkaisuihin.

Yksilölliset mieltymykset asiakasorganisaation sisällä tarkoittavat tiettyjen avainhenkilöiden näkemyksiä ja mieltymyksiä palveluntarjoajista. Jotkut näistä tekijöistä, kuten maantieteellinen läheisyys ja saatavilla oleva tieto, ovat suhteellisen helposti asiakkaiden arvioitavissa etukäteen. Toiset, kuten palvelun laatu ja siihen liittyvät riskit, ovat usein subjektiivisia tai vaikeasti arvioitavissa, kunnes palvelu on toimitettu. (Heikka & Mustak, 2017.)

Yksi keskeinen Heikan ja Mustakin (2017) havainto oli, että asiakas-myyjä-suhteet ja asiakkaan yksilölliset mieltymykset palveluntarjoajasta voivat vaikuttaa suoraan ostopäätöksiin, vaikka ne eivät yleensä kuulu yksityiskohtaiseen hankinnan arviointiprosessiin. Heidän mukaansa lisäksi ostajan ja myyjän suhde vaikuttaa myös siihen, mitkä muut tekijät korostuvat arviointiprosessin aikana. Vastoin peruspalveluiden hankintaa, hankintapäätökset ovat yleensä tietopohjaisen asiantuntijapalvelun hankintaa muodollisempia ja rakenteellisempia, mikä tarjoaa tasapuolisemman pelikentän kaikille mahdollisille palveluntarjoajille.

Rodgersin, Woodin ja Tan Hain (2022) tutkivat liikkeenjohdon konsultointipalvelujen valintakriteereitä. He tuovat esille merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat konsulttien valintaan asiakasorganisaatioiden näkökulmasta. Tutkimuksen valossa ulkoisten konsulttien palkkaamiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Nämä voidaan luokitella kolmen pääteeman alle: asiakasorganisaation sisäiset tekijät, konsulttiorganisaation ominaisuudet sekä taloudelliset ja aikataululliset näkökohdat. Konsulttien valinnassa esiin tulleista tekijöistä korostuivat ensisijaisesti asiakasorganisaation sisäisten seikkojen merkitys. Näihin tekijöihin sisältyi esimerkiksi huoli asiakasorganisaation sisäisen osaamisen riittävästä ja työvoimaresurssien kuormituksesta, mikä viittasi siihen, että konsulttien keskeinen lisäarvo on keventää nykyisen työvoiman työkuormitusta. Samalla korostui myös asiakasorganisaation tarve hankkia ulkopuolinen näkökulma, joka olisi objektiivinen ja puolueeton.

Toinen keskeinen Rodgersin ym. (2022) nostama teema liittyi konsulttiorganisaation ominaisuuksiin. Tämä sisälsi arvioinnin konsulttien asiantuntemuksesta, heidän aiemmista saavutuksistaan sekä konsulttien kyvystä toimia riippumattomasti ja auktoriteettiasemassa, mikä voi olla ratkaisevaa tilanteissa, joissa asiakasorganisaation sisäiset edut ja intressit ovat ristiriidassa. Kolmanneksi taloudelliset ja aikataululliset näkökohdat nousivat esiin Rodgersin ja muiden (2022) tutkimuksessa. Asiakasorganisaatiot painottivat tarvetta saavuttaa tietyt

tavoitteet nykyisen henkilöstön voimin ja noudattaa tiukkoja aikatauluvaatimuksia. Tässä tilanteessa ulkopuolisen konsultin tuen käyttö oli välttämätöntä helpottamaan haasteita, jotka saattaisivat muuten vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen.

Asiakkaat haluavat myös konsulttien olevan helposti hallittavia ja haluavat konsulttien antavan asiakkaille kontrollin. Gendelmanin mukaan (2010) suurin pelko konsultteja kohtaan yrityksissä on, että konsultteja ei pysty hallitsemaan. Asiakkaat pelkäävät enemmän vaikeasti hallittavan konsultin kuin epäpätevän konsultin palkkaamista. Konsultin on tehtävä selväksi asiakkaalle, että asiakas on johdossa ja konsultti työskentelee asiakasta varten. Vaikka konsultti voi olla asiantuntemuksessaan edellä, on tärkeää kunnioittaa asiakkaan tietämystä ja asiantuntemusta omasta organisaatiostaan - olipa se sitten todellista tai kuviteltua. Asiakkaan havainto ja kokemus ovat keskeisiä. Tärkeintä on, että asiakas tuntee tulleensa kunnioitetuksi ja kuulluksi, ja että hänellä on kontrolli tilanteeseen, riippumatta mikä on työnjaon ja tilanteen todellinen laita. (Gendelman, 2010, luku 7.)

Yhtenä konsultointiyritysten tai yksittäisten konsulttien haasteena osoittaa pätevyytensä ja paremmuutensa muihin alan toimijoihin nähden. Toisin kuin muilla palvelualoilla, konsultointialalla ei ole vastaavanlaisia vakiintuneita läpikäymäsyrajoja, kuten pätevyyskokeita tai sertifikaatteja. Useat konsulttiyritysten yhdistykset ovat pyrkineet ratkaisemaan tätä haastetta ilman suurta menestystä. Konsultointitoiminnan sisältö, erityisesti johtaminen, on vaikeasti määriteltävissä ja muuttuva käsite, mikä vaikeuttaa pätevyiden objektiivista arviointia eri aikoina ja maissa. (Kipping & Engwall, 2003.)

Konsultointiorganisaatiot nojaavat näiden syiden takia pitkälti maineeseensa ja henkilökohtaisiin suhteisiin vakuuttaakseen asiakkaansa heidän palvelunsa laadusta. Nykyisten asiakkaiden suositukset auttavat luomaan tätä mainetta ja uusia suhteita, mutta prosessi, kuinka yksittäinen konsultointiyritys nähtäisiin todellisen tiedon tarjoajana, on kuitenkin epäselvä. (Kipping & Engwall, 2003.) Czerniawska (2003) ottaa esille, että historia on opettanut, että konsulttiorganisaatioiden ei tule nojautua vain organisaation maineeseen, vaan pyrkiä ennen kaikkea työntekijöiden ammattimaisuuteen. Liikkeenjohdon konsultoinnin historiassa on ollut tilanteita, joissa suuret konsultointiyritykset ovat taitavasti rakentaneet mainettaan yritysbrändin varaan, jättäen yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen varjoon. Toisin kuin esimerkiksi lakimiehet ja kirjanpitäjät, liikkeenjohdon konsultointialan avainhenkilöt ovat saattaneet pitää oman yrityksensä brändiä tärkeämpänä kuin niiden yksittäisten työntekijöiden mainetta, jotka työskentelevät kyseisessä yrityksessä. Czerniawska havainnollistaa tätä haastetta esimerkillä Enronista, joka skandaalinsa kautta osoitti, että korkea brändiarvo jää tyhjäksi, mikäli organisaation sisällä olevat työntekijät eivät omaa ammatillista osaamista ja vastuullisuutta.

Yhteenvetona asiakasorganisaatiot voivat asettaa konsultoinnin palveluntarjoajille useita ostokriteereitä, jotka vaikuttavat valintaprosessiin. Eri tutkimukset tuovat esille useita ostokriteereitä, kuten asiakas-myyjä-suhteet, tiedon saaminen palvelusta tai palveluntarjoajasta, konsulttien asiantuntemus, aiemmat

saavutukset, konsultin kyky toimia puolueettomasti, konsultin helppo hallittavuus, sekä taloudelliset ja aikataululliset näkökulmat. Yleisissä ostajaorganisaation päätöksiin suuntautuvissa tutkimuksissa tulee esiin myös asiakasorganisaation päättäjien ja ostavien tahojen laaja tuki, myyjän helppo saavutettavuus, ostamisen vaivattomuus, yhteistyökyky muiden palveluntarjoajien kanssa, hintalaatu-suhde sekä räätälöitävyys.

2.2.5 Konsultoinnin tulosten arviointi

Liikkeenjohdon konsultoinnin erottuu useista toimialoista siinä, että se perustuu tiedon tarjoamiseen ja tämä erityispiirre tekee toimialan välittömien hyötyjen jäljittelyisestä ja konsulttien työn seuraamisesta monimutkaista (Crişan & Marincean, 2023). Koska tieto on keskeisin tuote, mitä liikkeenjohdon konsultointiyritykset myyvät ja tarjoavat, konsultit voivat ikään kuin perustella tiettyjä päätöksiä tai ohjeita vain heidän oletettuun tietämyksen paremmuuteensa perustuen. Tämän toimialan luonteen vuoksi konsultoinnin laadun arviointi myös ennen projektin aloittamista on haastavaa, sillä se selkeytyy vasta konsulttien ja asiakasorganisaation vuorovaikutuksen aikana (Kipping & Engwall, 2003).

Samalla Roy ja Savoie (2012) ovat huolissaan, että monet konsultointiprojektit eivät saavuta tehokkuustavoitteitaan, mutta samalla konsulteilla on vaikeuksia arvioida oman työnsä laatua ja vaikuttavuutta sekä konsultointiprosessien tuloksellisuutta. Monet konsultit eivät heidän mukaansa arvioi itse työtään, koska konsultit ovat usein liian kiireisiä uusien projektien parissa, tai eivät saa asiakkailta arviota, koska nämä eivät välttämättä näe itselleen arvoa tällaisesta arvioinnista. Konsultoinnin vaikuttavuuden mittaamisen tekee haastavaksi myös se, että konsulteilta usein puuttuu selkeät mittarit arvioinnin helpottamiseksi. (Roy & Savoie, 2012) Jopa palvelun ostamisen ja toteuttamisen jälkeen sen vaikutukset voivat olla asiakkaille havaittavissa vasta pitkän ajan kuluttua (Heikka & Mustak, 2017). Haasteistaan huolimatta konsultoinnin tehokkuuden arviointi olisi olennaista sekä konsulteille itselleen että koko alan uskottavuudelle ja kehitykselle (Roy & Savoie, 2012).

On tarpeen pohtia, voidaanko tulevan konsultoinnin laatua ennustaa aiempien tapausten perusteella, erityisesti ottaen huomioon kyseisen konsultointiyrityksen aikaisempien asiakassuhteiden saavutukset ja kokemukset. Kipping ja Engwall (2003) ilmaisevat kriittisen näkemyksen tähän ajatukseen. Heidän mukaansa haasteena on myös konsultointityön vaikutusten arviointi, sillä konsultointiin liittyvät kehitystoimenpiteet ovat vahvasti sidoksissa muuhun yrityksen liiketoimintaan, mikä tekee muutosten eristämisestä vaikeaa tai mahdotonta. Tärkeä huomio on, että konsultoinnin aiheuttamat muutokset vaikeuttavat vertailua, koska ilman konsultin interventiota yrityksen suorituskykyä ei voida arvioida. Konsultin vaikutuksen todellinen kuva yrityksen suorituskykyyn on siten häilyvä, ja vaikutuksen arviointi perustuu pääasiassa asianomaisten omiin subjektiivisiin arvioihin. Kipping ja Engwall (2003) näkevät tässä haasteen, että ne, jotka palkkaavat konsultin, ovat taipuvaisia luokittelemaan toimenpiteen onnistuneeksi, jotta vältettäisiin merkittävien resurssien haaskaaminen.

Roy ja Savoie (2012) pyrkivät syventämään ymmärrystä konsultointiprojektien tehokkuuden arvioinnista, korostaen perinteinen liikkeenjohdon ja työpsykologian kirjallisuuden rajoittuvan tässä vain lopputuloksien tarkasteluun. Konsultointi on heidän mukaansa tehokasta, kun konsultti kykenee sopeuttamaan toimensa organisaation tarpeisiin ja saavuttaa tavoitteet kustannustehokkaasti, mikä parantaa organisaation suorituskykyä ja sen kykyä ratkaista vastaavia ongelmia. Cho ym. (2013) jakavat Roy ja Savoien näkemyksen korostaen, että tietopohjaisen asiantuntijapalvelun laatu perustuu kaikkien palvelun osatekijöiden korkeaan laatuun, mahdollistaen integroidun lisäarvoa tuottavien ratkaisujen tarjoamisen. He korostavat palveluntarjoajien tarvetta omaksua oppimiskykyisiä, kilpailullisia ja innovatiivisia lähestymistapoja varmistaakseen ajan tasalla olevien tietoon perustuvien palveluiden tarjoamisen.

Roy ja Savoie (2012) esittävät kuusi kriteeriä konsultoinnin tehokkuuden arvioimiseksi. Kriteerit ovat tavoitteiden ja tulosten merkityksellisyys, asiakassuhteen laatu, organisaatiossa tapahtuva kehitys, toimintatavan laatu, asiakkaan osallistuminen ja ongelman omaksuminen sekä asiakkaan ja konsultin kokonaisuutyytyväisyys. Nämä ovat tärkeitä mittareita konsultoinnin tehokkuuden ja sen vaikutuksen arvioimisessa organisaatioon ja asiakassuhteeseen. Kuitenkin on huomattava, että konsultoinnin tehokkuuden arvioiminen on monimutkainen tehtävä, sillä eri sidosryhmillä, kuten konsulteilla, asiakkailta ja organisaation jäsenillä, voi olla erilaisia arvostuksia ja tulkintoja näistä kriteereistä. (Roy & Savoie, 2012.)

Tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen kykyä tarkastellaan sen perusteella, kuinka hyvin konsultti muuntaa asiakkaan alkuperäiset odotukset ja tarpeet konkreettisiksi tavoitteiksi sekä miten saavutetut tulokset vastaavat näitä asetettuja tavoitteita. Asiakassuhteen laatu arvioidaan vuorovaikutuksen ja suhteen laadun perusteella. Organisaation kehitystä tarkastellaan sen perusteella, ovatko konsultaation tuloksena saavutetut muutokset ja parannukset edistäneet organisaation suorituskykyä. Konsultin toimintatavan laatua arvioidaan käytettyjen menetelmien ja työkalujen laadulla konsultointiprosessissa. Koska konsultoinnin onnistumiseen vaikuttaa myös asiakasorganisaatio, yksi arviointikriteeri keskittyy siihen, kuinka hyvin asiakas omaksuu ongelman ja osallistuu sen ratkaisemiseen. Lopuksi arvioinnissa otetaan huomioon sekä asiakkaan että konsultin tyytyväisyys sekä konsultoinnin tuloksiin että koko prosessiin. (Roy & Savoie, 2012.)

Gendelman (2010) korostaa, että konsultointitulosten arvioinnin kannalta konsultointiorganisaation ja asiakasorganisaation yhteisesti sopimilla tavoitteilla ja toimintatavoilla on iso merkitys. Asiakasorganisaation tyytyväisyyden varmistamiseksi konsultin on oltava avoin siitä, mitä asiakasorganisaatio voi odottaa häneltä ja mitä hän odottaa asiakasorganisaatiolta. Konsultit kohtaavat vaihtelua siinä, halutaanko projektin läpivienti täysin itsenäisesti vai halutaanko asiakasorganisaation ohjaavan toimintaa yksityiskohtaisesti. Parhaaksi tavaksi Gendelman (2010) näkee näiden ääripäiden välisen tasapainon löytämisen. Projektin menestyminen edellyttää yhteistyötä asiakasorganisaation ja konsultin välillä, ja odotuksista sekä yhteisistä toimintatavoista on käytävä selkeä keskustelu

varhaisessa vaiheessa, sillä organisaatioiden kokemus näistä seikoista vaihtelee. (Gendelman, 2010, luku 7.)

Park-Lee ja Person (2018) painottavat, että selkeä konsultointiprojektin suunnittelu ja toimiva kommunikointi ovat merkittävässä roolissa konsultointiprojektin onnistumisen kannalta. Heidän mukaansa konsultin ja asiakkaan toimivalla yhteistyöllä voidaan parantaa konsultointiprojekteja kolmella eri tavalla. Ensiksi konsultti voi muokata viestintää asiakkaan valmiustasoon sopivaksi ja järjestää keskustelut asiakkaiden kanssa ennen projektin alkua. Konsultit voivat myös systematisoida keskustelut mahdollisten asiakkaiden kanssa ja luoda selkeät prosessit projektiohjeiden laatimiseksi. Valmiustasolla tarkoitetaan asiakkaan taitotasoa ja tietämystä aiheesta. Asiakkaan epävarmuutta tulee helpottaa auttamalla ymmärtämään, mitä he ovat hankkimassa ja selvittämällä piilossa olevat oletukset. (Park-Lee & Person, 2018.)

Toiseksi konsultti voi tarjota asiakkaille mahdollisuuden hankkia projektin osa-alueita, kuten ideointivaiheen tai suunnitteluvaiheen, jolloin asiakkaat voivat vähentää epävarmuustekijöitä ja iteroida ongelmia ohjatusti. Tällä voidaan välttää epätyytyväisyyttä siitä, että he joutuisivat ostamaan koko projektin, vaikka he tarvitsisivatkin apua vain esimerkiksi projektin alkuun saattamiseen. Kolmanneksi pitkäaikaiset suhteet asiakkaiden ja konsulttien välillä voivat myöskin auttaa ratkaisemaan projektiohjeiden laatimisen ja projektin suunnitteluun liittyviä haasteita. (Park-Lee & Person, 2018.)

Asiakaskokemuksen ja asiakassuhteen laatu ovat olennaisia näkökulmia konsultoinnin kontekstissa. Huomioimalla asiakaskokemukseen ja asiakassuhteeseen vaikuttavat tekijät voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä ja vahvistaa suhteita, mikä on olennaista konsultoinnin onnistumisen näkökulmasta. (Lemke, Clark & Wilson, 2011, Zolkiewski & Lewis, 2007.) Lemke ym. (2011) korostavat B2B-projektien asiakaskokemuksen merkitystä asiakassuhteen jatkuvuudelle. He huomioivat, että asiakaskokemus muodostuu asiakkaan subjektiivisena kokemuksena eri kosketuspisteissä myyjäorganisaation kanssa koko ostoprosessin ajan. Tämä kattaa asiakkaan subjektiivisen kokemuksen myyjäorganisaation viestinnästä, myyjäorganisaation palvelun tasosta, kuten asiakaspalvelusta, sekä itse tuotteen käytöstä ratkaisevat asiakaskokemuksen tason.

Zolkiewski ja Lewis (2007) tutkivat B2B-kontekstissa, minkälaiset tekijät tuovat arvoa B2B-asiakassuhteille. He korostavat luottamuksen olevan keskeisin tekijä yksittäisen asiakassuhteen laadussa, sillä se luo perustan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Toiseksi merkittävin tekijä on asiakkaan näkökulmasta palveluntarjoajan kyvykkyys ja henkilöstön osaaminen, jotka mahdollistavat tarvittavan asiantuntemuksen tarjoamisen. Muita keskeisiä tutkimuksessa tunnistettuja konsultti-asiakassuhteen laadun kannalta relevantteja tekijöitä, ovat palveluntarjoajan reagointikyky muuttuviin tilanteisiin, ongelmanratkaisukyky, riskien hallinta, sujuva viestintä, taustatoimintojen tehokkuus, vaatimusten ja palautteiden käsittelyn nopeus, oikeellinen laskutus, henkilöstön ystävällisyys ja kohteliaisuus ja tietoturvan varmistaminen. (Zolkiewski & Lewis, 2007.)

Yhteenvetona konsultoinnin tehokkuuden arvioimisen keskeiset haasteet liittyvät konsultoinnin tiedon tarjoamiseen liittyvän luonteen vuoksi, selkeiden

mittareiden puuttumiseen ja pitkän aikavälin vaikutusten havaitsemiseen. Kuitenkin konsultoinnin tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointi on olennaista niin konsulteille itselleen kuin koko alan uskottavuuden ja kehityksen kannalta. Onnistumiseen vaikuttavina tekijöitä tuodaan esille esimerkiksi hyvä etukäteissuunnittelu ja kommunikointi, erilaisia asiakaskokemukseen ja asiakassuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Myös asiakkaan oman osallistumisen ja sitoutumisen taso vaikuttaa onnistumiseen. Tulosten arvioinnissa on huomioitava esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva kehitys, konsultin käyttämät toimintatavat ja tavoitteiden selkeys.

2.3 Myynnin kehittäminen liiketoiminnan kehittämisen viitekehyksessä

Myynnin kehittäminen on keskeinen osa yrityksen menestystä ja liittyy olennaisesti laajempaan liiketoiminnan kehittämisen viitekehykseen (Kohne, 2019; Kennedy, 2015). Nykypäivän kasvaneen kilpailun, asiakassegmentoinnin ja teknologisten muutosten kontekstissa myynnin kehittäminen on entistään merkityksellisempää (Sharma & Syam, 2018). Myyntistrategia toimii ohjaavana tekijänä myynnin kehittämiseksi, määrittäen resurssien jakamisen, asiakassuhteiden hallinnan ja markkinoiden vaatimusten huomioimisen (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Sharma & Syam, 2018). Myynnin johto on strategisella sekä operatiivisella tasolla vastuussa myyntistrategian suunnittelusta ja sen toteutuksesta, ohjaten myynnin kehitystoimia ja varmistaen myyntiorganisaation menestyksen kompleksisilla markkinoilla (Bothe, 2019; Viitala & Jylhä, 2019). Myyntikonsultointi tarjoaa myynnin johdolle ratkaisuja myynnin kehittämistoimenpiteiden tunnistamiseen ja toimeenpanoon (Kennedy, 2015; McKinsey & Company, 2023; Kunkle, 2021).

Myynnin määritelmää on syytä tarkastella myynnin kehittämistä tutkittaessa. Dixon ja Tanner (2012) kuvaavat, että myynnin käsite itsessään on monipuolinen ja siihen liittyy erilaisia tulkintoja. He ehdottavat myynnille määritelmää, joka vastaa nykypäivän monipuolisia, teknologiavälitteisiä vuorovaikutustilanteita. Myynti on heidän mukaansa ihmisten johtama vuorovaikutusta yksilöiden ja organisaatioiden välillä tarkoituksenaan taloudellisen vaihdon aikaansaaminen arvonluontiyhteydessä. Tämä määritelmä ottaa huomioon monimutkaiset asiakasrajapinnassa tapahtuvat toiminnot, teknologian vaikutuksen myyntiprosessiin ja korostaa vaihdon tärkeyttä, ei pelkästään markkinointia. Käytän tätä määritelmää pohjana myynnille pro gradu -tutkielmassani.

2.3.1 Myynnin strateginen ja operatiivinen johtaminen

Myyntistrategian rooli myynnin kehittämisessä on keskeinen, sillä se toimii ohjenuorana myynnin kehitystoimille. Myyntistrategia ottaa kantaa muun muassa myyntiorganisaation resurssien jakamiseen, asiakassuhteiden hallintaan ja markkinoiden vaatimusten huomioimiseen. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010;

Sharma & Syam, 2018.) Myyntistrategia toimii myös yrityksen keskeisenä yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamisen välineenä (Kamensky, 2008, s. 22–25). Myyntistrategian määrittelyä seuraa operatiivinen johtaminen, joka tarkoittaa valittujen strategioiden käytännön toteuttamista (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1.4).

Panagopoulos ja Avlonitis (2010) kuvaavat myyntistrategian määrittävän toimia ja päätöksiä, kuinka organisaatiossa jaetaan rajallisia myyntiresursseja, kuten myyntityötä ja budjettia, asiakassuhteiden hallinnassa. Heidän mukaansa nämä päätökset perustuvat siihen, kuinka arvokkaita asiakkaat ovat yritykselle myynnillisesti. Woodburn (2002) korostaakin, että kaikkia asiakkuuksia ei ole järkevää käsitellä samalla tavalla. Asiakkaat voivat olla hyvin erilaisia sekä kooltaan, että sitoutumisasteeltaan, ja niistä saatava kate vaihtelee. Yrityksen onkin syytä hoitaa asiakkuuksia asiakkaiden tarpeiden ja asiakassegmenttien mukaan. Terho ym. (2015) jakavat lähes saman näkemyksen ja kuvaavat myyntistrategian tarkoittavan, kuinka yritys jakaa ja hallinnoi rajallisia myynnin resursseja, kuten ihmisiä, myyntityötä ja rahaa asiakassuhteiden hoitamiseksi, ottaen huomioon kunkin asiakkaan arvon yritykselle. Heidän mukaansa myyntistrategian keskeinen tavoite on parantaa markkinasuoriutumista (*market performance*) eli yrityksen tuotteiden tai palveluiden myynnin kehittymistä, joka ilmenee esimerkiksi asiakasuskollisuutena, uusien asiakkaiden hankintana, halutun markkinaosuuden sekä kasvun saavuttamisena.

Panagopoulosin ja Avlonitisin (2010) jakavat myyntistrategian neljään osaluokkaan: asiakassegmentointi, asiakkaiden priorisointi, yhteistyötavoitteet ja myyntikanavat. Heidän mukaansa näiden alueiden selkeällä määrittelyllä on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen, parempiin myyntituloksiin, tehokkaampaan myyjien ohjaukseen sekä asiakassuhteiden tuloksellisuuteen.

Terho ym. mukaan (2015) segmentoinnin tavoitteena on auttaa yrityksen myyntiorganisaatiota ymmärtämään ja tunnistamaan erityyppiset liiketoimintatarpeet omaavat asiakkaat paremmin ja kohdentamaan myyntimenetelmänsä sen mukaisesti. Heidän mukaansa asiakaspriorisointi auttaa myyjiä kohdentamaan rajalliset resurssinsa tehokkaammin asiakkaille niiden edustaman arvon perusteella yritykselle. Tämä lisää korkealle priorisoitujen asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, eikä sillä ole haitallisia vaikutuksia alemman tason asiakkaiden tyytyväisyydelle.

Erilaisten yhteistyötavoitteiden ja myyntimenetelmien, kuten myyntiprosessien, tekniikoiden, ja myyntimallien, kehittäminen erilaisten asiakkaiden tarpeiden ja ostoprosessien mukaisesti auttavat myyntihenkilöstöä sovittamaan lähestymistapaansa asiakkaiden kanssa ja siten luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho, ym., 2015.) Myyntistrategian neljä ulottuvuus, myyntikanavat, tarkoittaa eri myyntikanavien, kuten suoramarkkinoinnin, puhelinmyynnin ja verkkomainonnan, systemaattista käyttöä, joka ottaa huomioon erilaiset asiakastarpeet. Olennaista on tunnistaa, mitkä kanavat ovat tehokkaimpia kullekin asiakasryhmälle, jotta rajallisia resursseja voidaan käyttää mahdollisimman kustannustehokkaasti, mikä on myyntistrategian ydintarkoitus. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010.)

Suomen johtaviin myynnin asiantuntijoihin kuuluva Rubanovitsch (2018, s. 126–127) laajentaa myyntistrategian sisältöä ottamalla huomioon myyntiorganisaatiolähtöisiä näkökulmia. Hänen mukaansa myyntistrategian tavoitteena on konkretisoida liiketoimintastrategian tavoitteet asiakasrajapintaan ja ohjata myyntiosaston toimintaa. Myyntistrategia tulee sisältää hänen mielestään seuraavat alueet:

- Tavoitteiden asettaminen: Mikä on myyntitiimin tai organisaation päätaavoite?
- Tuotteen tai palvelun määrittely: Mitä me myymme?
- Kohderyhmän määrittely: Kenelle me myymme?
- Myyntiprosessin suunnittelu: Kuinka me myymme?
- Myyntihenkilöstön roolit ja vastuut: Ketkä tekevät myyntiä?
- Kilpailuedun tunnistaminen: Mikä erottaa meidät kilpailijoista?
- Suorituskyvyn mittarit: Millä tavalla arvioimme myyntimenestystä?
- Johtaminen ja seuranta: Miten johdamme ja valvomme tavoitteiden saavuttamista?

Rubanovitsch (2018) esittää kattavamman kuvan myyntistrategiasta, korostaen sitä liiketoimintastrategian tavoitteiden konkretisoina asiakasrajapintaan sekä myyntistrategian roolia liiketoimintastrategiaa myyntiosaston toiminnan ohjauksessa, kun taas Panagopoulus ja Avlonitis (2010) keskittyvät enemmän asiakaslähtöisiin näkökohtiin. Sekä Rubanovitsch että Panagopoulus ja Avlonitis korostavat asiakaskohderyhmien määrittelyn merkitystä myyntistrategiassa. Molemmat määritelmät huomioivat myyntiprosessin suunnittelun tärkeyden myyntistrategiassa sekä korostavat suorituskyvyn mittareiden ja seurannan merkitystä myyntistrategian toteutuksessa.

Kun myyntistrategia antaa suuntaviivat, jonka perusteella rajalliset myyntiresurssit jaetaan ja jonka perusteella luodaan tavoitteet myynnille, operatiivinen johtaminen viittaa valittujen strategioiden käytännön toteuttamiseen. Operatiivinen myynnin johtaminen tarkoittaa konkreettisesti valittujen myyntistrategioiden käytännön toteuttamista, jossa keskeistä on myyntiorganisaation jäsenen ohjaaminen ja sitouttaminen toimimaan valittujen päämäärien suuntaisesti. (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1.4.)

Johtaviin myynnin valmennus- tai konsulttitaloihin kuuluva Mercuri International Oy (2015, s. 13) kuvaa myynnin johtamisen viitekehityksessä (kuvio 3) myynnin johtamisen kokonaisuutta sisältäen sekä strategisen että operatiivisen johtamisen. Tarkastelen myynnin johtamisen mallia kirjallisuuden valossa.



KUVIO 3 TPPE -malli (mukaillen Mercuri International Oy, 2015, s. 13)

Kuvion 3 viitekehyksessä siirtyessä yläosasta alaosaan siirrytään strategiselta johtamistasolta operatiiviseen johtamiseen. Mercuri International Oy:n (2015, s. 13) myynnin johtamisen mallin perusta on tuloksen käsite, joka kattaa myyntitoiminnan lopullisia tavoitteita, kuten liikevaihtoa, katetta, asiakastyytyväisyyttä tai muita mittareita. Tämä heijastaa Panagopoulusin ja Avlonitisin (2010) näkemystä myyntistrategian roolista päätöksenteossa rajallisten myyntiresurssien jakamisessa asiakassuhteiden arvon perusteella sekä Terho ym. (2015) korostamaa myyntistrategian keskeistä roolia myynnin suorituskyvyn parantamisessa.

Liiketoimintastrategia toimii ohjenuorana sille, mitä yritys pyrkii pohjimiltaan saavuttamaan myynnin avulla ja antaa suuntaviivat myyntistrategialle, jossa määritellään tarkemmat tulostavoitteet (Panagopoulus ja Avlonitis, 2010). Myyntijohtajan on hahmotettava myynnin toimintaympäristö ja kyettävä strategiseen suunnitteluun muun johdon kanssa. Myyntistrategian muotoilun keskeisiä toimintaympäristöön liittyviä näkökohtia ovat markkinatrendit, yrityksen sopeutumistarpeen muutoksiin, kilpailijoiden tunnistamisen ja vahvuudet suhteessa omaan yritykseen, sekä mahdollisuudet laajentua uusille markkinoille. (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 20–24, 49.)

Edellä olevan mallin panoksella tarkoitetaan myyntitoimenpiteiden määrää, suuntaa ja laatua. Panos-osio pitää sisällään kaikkien myyntitoimintaan käytettävien resurssien ohjaamisen ja toimenpiteiden suorittamisen. (Mercuri International Oy, 2015, s. 13.) Myyntitoimenpiteiden määrä, suunta ja laatu määritellään Viitalan ja Jylhän (2019, luku 1.4) mukaan myyntistrategiassa. Myyntiorganisaation panoksella on yhtymäkohtia Rubanovitschin (2018, s. 126–127) myyntistrategian osatekijöissä - määrä liittyy hänen kuvaamiinsa konkreettisiin myyntiaktiviteetteihin, suunta määrittelee myynnin kohteen, ja laatu liittyy muun muassa kilpailuun. Terho ym. (2015) kuvaus myyntiorganisaation toimenpiteiden, kuten myyntimallien ja myyntiprosessien, kohdentamisesta asiakkaiden arvon perusteella tukee näkemystä myyntistrategian panoksen laadusta. Kun

myyntitoimenpiteiden määrä, suunta ja laatu on määritelty, on myyntijohdon valvottava niiden käytännön toteutumista (Viitala & Jylhä, 2019, luku 1.4). Olenaista on tunnistaa ne toiminnot, jotka merkittävimmin vaikuttavat yrityksen tavoitteisiin, asettaa näille selkeät suoritusmittarit ja arvioida säännöllisesti niiden merkitystä ja soveltuvuutta (Kunkle, 2021, luku 18).

Pätevyys myyntityössä viittaa myyntihenkilöstön taitoihin, osaamiseen ja asenteeseen myynnin suorittamisessa (Mercuri International Oy, 2015, s. 13). Myyntistrategiassa on tärkeää varmistaa, että myyntitiimi saa on tarvittavan tiedon, taidot ja osaamisen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yammarino (1997, s. 54) korostaa myös, että myyntijohtajan suhde alaisiin, johtamistyyli ja käyttäytyminen vaikuttavat olennaisesti myyntitiimin työtyytyväisyyteen, motivaatioon, tehokkuuteen ja suorituskykyyn, millä on iso vaikutus TPPE-mallin pätevyyteen. Hän painottaa, että yksi yhtenäinen lähestymistapa myynnin johtamiseen ei välttämättä ole tehokas kaikille, ja yksilöllinen kohtaaminen on avainasemassa. Myynnin johdon tehtävänä on häneen mukaansa arvioida eri johtamistapojen vaikutuksia alaisiin ja tunnistaa, miten tiimin haasteisiin tulisi vastata parhaiten: kehittämällä henkilöstön taitoja, tarjoamalla koulutusta tai lisäämällä motivaatiota. Motivaation ylläpitäminen edellyttää erilaisten kannustimien, palkkioiden ja tunnustusten käyttöä.

Viimeiseksi myynnin johtamisen viitekehyksessä esiintyvät edellytykset tarkoittavat niitä organisaation yleisiä resursseja ja tekijöitä, jotka mahdollistavat myyntityön suorittamisen. Se sisältää esimerkiksi käytettävät järjestelmät, prosessit, koulutukset ja tarjottavat ratkaisut. (Mercuri International Oy, 2015, s. 13.) Myynti toimii tehokkaasti vain osana laajempaa kokonaisuutta, joka vaatii muiden toimintojen, kuten liiketoimintakonseptin, markkinoinnin ja muut myyntiä mahdollistavat tekijät, tuekseen (Terho, ym., 2015). Viitekehysten edellytykset liittyvät Uusi-Rauvan (2009, s. 41) mainitsemaan operatiiviseen tehokkuuteen, joka tarkoittaa kykyä suorittaa oikeat päätökset mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti.

Bothen (2019) tarkemmat kuvaukset myynnin johtamisen keskeisistä edellytyksistä täydentävät myynnin johtamisen viitekehystä. Hänen mukaansa myynnin johtamisen keskeisten edellytysten tavoitteena on varmistaa myyntiorganisaation menestys monimutkaisilla markkinoilla ja operatiivisten myyntihenkilöiden mahdollisimman tehokas suoriutuminen. Nämä edellytykset liittyvät ajan, informaation ja motivaation hallintaan. Ajan tehokas käyttö on olennainen edellytys menestyvälle myyntityölle, jossa myyntijohdon tehtävänä on organisoitava resurssit niin, että myyntitiimillä on riittävästi aikaa keskittyä oikeisiin asiakassuhteisiin ja jatkuvaan koulutukseen. Informaation hallinta on toinen kriittinen edellytys, ja myyntiorganisaation on kyettävä tehokkaasti käsittelemään ja hyödyntämään tietoa sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä. Motivaation ja sitoutumisen korkea taso on kolmas keskeinen menestystekijä, sillä myyntihenkilöstön innostus ja valmius ylittää odotukset ovat ratkaisevia tekijöitä asiakassuhteiden luomisessa ja liiketoiminnan menestyksessä. Myyntijohtajan rooli on tässä keskeinen, sillä hänen tulee luoda kannustavia palkkiomalleja ja

ylläpitää yhteistyötä tukevaa ilmapiiriä, samalla ymmärtäen myyntihenkilöstön yksilölliset tarpeet tarjoten yksilöllistä tukea ja ohjausta. (Bothe, 2019, s. 11–13.)

2.3.2 Myynnin kehittäminen

Myynnin kehittäminen on osa laajempaa liiketoiminnan kehittämistä ja menestyvä myyntitoiminta tukee suoraan liiketoiminnan kasvua (Andiman, ym., 2023; Kohne, 2019, s. 5). Shobhit (2023, ei sivua) korostaa, että myynti on yksi keskeisistä liiketoiminnan kehittämisen osatekijöistä, ja sen kautta yritys voi edistää liiketoiminnan kasvua ja menestystä sillä myynti vaikuttaa vahvasti yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Myös Kennedy painottaa (2015, luku 13), että myynti on liiketoiminnan kasvun ja menestyksen elinehto ja kriittinen osa liiketoiminnan kehittämistä. Sharma ja Syam (2018) alleviivaavat myynnin kehittämisen kasvunutta tarvetta nykyään kasvaneen kilpailun, asiakassegmentoinnin, uusien teknologioiden ja asiakkaiden tarpeiden vuoksi. Tämä puolestaan edellyttää myyjiltä syvempää sitoutumista asiakkaisiin, jotta he voivat ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan paremmin.

Tärkeystään huolimatta yrityksillä on riski panostaa pelkästään myynnin kehittämiseen liiketoiminnan kehittämisessä. Kohnen mukaan (2019, s. 5) yksi liiketoiminnan kehittämisen keskeisistä tehtävistä on voittaa uusia asiakkaita saatavilla oleville tuotteille ja laajentaa olemassa olevia asiakassuhteita. Tätä varten tarjottavien tuotteiden tulisi olla optimaalisesti kohdennettuja markkinan tarpeisiin ja tukea asiakkaiden keskeisiä ongelmia. Myynnin osuus on tässä tehtävässä merkittävä, mutta ei yksin riitä, vaan se vaatii myös mukautuksia esimerkiksi tuoteportfolioon ja niiden myyntitapaan. Kennedyn (2015, luku 1.1) mukaan jotkut yritykset saattavat rajoittaa näkemystään liiketoiminnan kehittämisestä pelkästään myyntiin, sillä molemmat tavoittelevat liikevaihdon kasvattamista, ja myynti on konkreettisia tuloksia tuottava osa liiketoiminnan kehittämistä. Tämä aiheuttaa sen, että jotkut yritykset keskittyvät liiaksi vain myynnin kehittämiseen osana liiketoiminnan kehittämistä. On tärkeää ymmärtää, että myynti ei toimi erillisenä saarekkeena vaan vaatii tuekseen muita toimintoja, kuten toimivan liiketoimintakonseptin luomisen, markkinoinnin ja muut myynnin mahdollistavat osatekijät.

Myynnin johto on keskeisessä roolissa määriteltäessä myyntistrategiaa ja ohjattaessa rajallisia resursseja ja näin ollen ohjaa myynnin kehitystoimia (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho ym., 2015). Myynnin kehitystyössä on korostettava myös myyntihenkilöstön osallistumisen merkitystä. Groza ym. (2021) korostavat, että myynnin kehittämisessä avaintekijänä on myyntihenkilöstön osallistaminen muutoksiin. Heidän mukaansa myynnin johtajilla on mahdollisuus hyödyntää myyntiyksikön tietoa ja oivalluksia myynnin kasvattamiseksi. Myyntihenkilöstön erityinen asema organisaatiossa ja heidän moninaiset suhteensa yrityksen sidosryhmiin mahdollistavat merkityksellisten oivallusten syntyminen yrityksen muutoksille. Myyntiroolin ulkoisen luonteen vuoksi myyntihenkilöt ovat erityisen herkkiä havaitsemaan muuttuvat asiakastarpeet ja markkinaolosuhteet. He ovat tietoisia kilpailusta ja voivat auttaa organisaatiota erottumaan kilpailijoistaan. Tässä kehitysprosessissa myynnin johdon rooli on keskeinen;

myyntijohtajien tulee rohkaista myyntihenkilöstöä haastamaan vallitsevia oletuksia ja lähestymään vanhoja tilanteita innovatiivisilla tavoilla. (Groza, ym., 2021.)

Esimerkki myyntihenkilöstön osallistamisesta myynnin kehittämisessä on uusien tuotteiden lanseeraus. Uusien tuotteiden lanseeraus on liiketoiminnan kehittämisen keskiössä (Kohne, 2019, s. 22–23) ja siksi myynnin johto on olennaisen tärkeää ottaa mukaan varhaisessa tuotekehitys- ja testausvaiheessa (Rocca, ym., 2016). Rocca ym. (2016) korostavat, että myyjät, jotka toimivat asiakasrajapinnassa, tarjoavat arvokasta palautetta markkinoilta, jonka myynnin johto voi systemaattisesti kerätä ja välittää eteenpäin. Tämä myynnin kehitykselle elintärkeä yhteistyö myynnin johdon ja myyntihenkilöstön välillä varmistaa, että uudet tuotteet vastaavat paremmin asiakastarpeisiin ja säilyttävät kilpailukykyä markkinoilla.

2.3.3 Myynnin kehittämisen osa-alueet ja keskeisiä kehityskohteita

Myynnin strateginen ja operatiivinen johtaminen tarvitsevat kehittämistä. Myynnin johdolla on keskeinen rooli myynnin strategisen suunnan ohjaajana sekä myynnin tukeminen käytännössä. (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho, ym., 2015.) Myynnin johto vastaa sekä strategian suunnittelusta että sen toteutuksesta. Myynnin kehittämisen ytimessä on systemaattinen myyntistrategian laatiminen, ja tätä seuraava strategian käytännön toteutus sisältää monipuolisia tehtäviä, kuten tiedonkeruuta, myyntiprosessin selkeyttämistä, myyntityökalujen kehittämistä ja henkilöstön johtamista. (Kennedy, 2015, luku 13.1.) On olennaista, että myynnin johto osallistuu aktiivisesti molempiin vaiheisiin. Vaikka strategioiden käytäntöön vieminen on usein jopa strategian suunnittelua haastavampaa, operatiiviset myynnin johtajat kohtaavat usein yksin arjen toteutuksen haasteet (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 44–48). Myynnin johtamisen kehittäminen, sekä strateginen että operatiivisen johtamisen, on keskeinen osa myynnin kokonaiskehitystä, sillä jokainen myynnin osa-alue liittyy jollain tavalla myynnin johtoon ja toimiva myynnin johtamisen luo perustan muiden kehitystoimien suunnittelulle ja toteutukselle (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho, ym., 2015). Nykyisessä liiketoimintaympäristössä, jossa yrityksiä haastavat tekijät kuten kasvavan kysynnän luominen ja kiristynyt kilpailu, korostuu entistä pätevempien myyntistrategioiden ja -taktiikoiden tarve (Baumgartner, ym., 2016).

Asiakassegmentointi ja asiakkaiden benchmarkkaus varmistavat, että myyntitoimenpiteet ja -resurssit kohdennetaan optimaalisesti (mm. Woodburn 2002; Kennedy, 2015). Woodburn (2002) kuvaa, että kaikkien asiakkuuksien yhdenmukainen kohtelu ei ole yritykselle järkevää, ja asiakassegmentointi mahdollistaa myyntiprosessin tehokkaan kohdentamisen oikeille asiakkaille. Terho ym. (2015) mukaan asiakassegmentoinnin avulla myyntiorganisaatio voi paremmin vastata erilaisten asiakastarpeiden haasteisiin. He jatkavat, että asiakkaiden priorisoinnin myötä resurssit kohdentuvat tehokkaasti asiakkaille niiden edustaman arvon perusteella. Kennedy (2015, luku 13.1) painottaa jatkuvan asiakasrekistereiden benchmarkkauksen merkitystä, mikä mahdollistaa organisaatiolle kilpailukykyisen asiakastietokannan ylläpidon ja tarvittaessa sen optimoinnin. Hän

viittaa prosessiin, jossa organisaation asiakasrekisteriä arvioidaan suhteessa strategisiin tavoitteisiin, tarkoituksena ymmärtää tietokannan kilpailukyky ja optimoimismahdollisuudet.

Myyntiprosessin kehittäminen on merkittävä osa liiketoiminnan kehittämistä myyntitoimintojen optimaalisen suorituksen takia. Terho ym. (2023) tuovat esiin myyntiprosessin kehittämisen merkityksen erityisesti potentiaalisten asiakaskontaktien luomisessa ja hoidossa. Heidän tutkimuksensa pyrkii ratkaisemaan ongelmaa, jossa myyjät eivät hyödynnä markkinoinnin luomia liidejä, potentiaalisia asiakaskontakteja, riittävästi. Kennedyn mukaan (2015, luku 13.1) myyntiprosessin kehittämisessä myyntijohto määrittelee myyntiprosessin järjestelmälliseksi vaiheiden sarjaksi, poistaa ylimääräiset vaiheet, varmistaa jokaisen vaiheen selkeän määrittelyn ja ohjeistukset, ja johtaa prosessiin osallistuvia rooleja. Tämä systemaattinen lähestymistapa varmistaa, että myyntiprosessi on tehokas, läpinäkyvä ja helposti hallittavissa, edistään siten organisaation myyntitoimintojen optimaalista suoritusta ja liiketoiminnan kasvua (Terho, ym., 2023; Kennedy, 2023, luku 1).

Myyntin ja markkinoinnin työkalut ja resurssit ovat tärkeä myyntin kehittämisen osa-alue, jotta myyntitiimin ajankäyttö on tehokasta ja se voi keskittyä oleelliseen (Bothe, 2019). Myyntijohto vastaa tästä hankkimalla ja kehittämällä tarvittavat myynti- ja markkinointiresurssit, työkalut sekä toimintamallit, kuten tehokkaat asiakkuudenhallintajärjestelmät ja yhtenäiset tarjous- ja esityspohjat, varmistaen siten, että myyntiorganisaatiolla on tarvittavat välineet toiminnan optimoimiseksi (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 22). Toimiva myyntiprosessi mahdollistaa siis yhdessä laadukkaiden resurssien ja työkalujen kanssa myyntijohdolle paremman mahdollisuuden kehittää ja seurata myyntin tuloksia.

Myyntin kehittämisessä erittäin tärkeää on, että myyntijohto määrittelee selkeät, kvantitatiiviset, myyntitavoitteet, asettaa tavoitteita tukevat suorituskyvyn mittarit sekä jakaa ne tehokkaasti tiimien ja yksilöiden kesken (Kennedy, 2015, luku 13.1). Myyntijohdon tulee myös välittää myyntitiimeilleen selkeät suuntaviivat siitä, mitä tuotteita tai palveluita myydään, sekä asettaa prioriteetit myyntitoimenpiteille. Oleellista on seurata ja päivittää säännöllisesti tavoitteisiin liittyviä mittareita, jotta myyntin tehokkuutta voidaan arvioida oikeita asioita mittaavilla suoritusmittareilla. (Kunkle, 2021, luku 18.)

Myyntin kehittämiseen kuuluu merkittävänä osana myös myyntitiimin kehittäminen, johon sisältyy esimerkiksi koulutusta, motivointia, myyntiorganisaation perustuvan myyntiprofiilin luomista ja sopivien henkilöiden rekrytoimista. Myyntijohto on keskeisessä asemassa varmistaessaan, että tiimissä on oikeat henkilöt, jotka osaavat toimia yhteen, ovat motivoituneita ja omaavat korkeatasoisen tuote- ja palvelutuntemuksen. (Kennedy, 2015, luku 13.1; Bolander, ym., 2015; Ross, 2014; Bothe, 2019.) Bolander ym. (2015) mukaan myyntihenkilöstön verkostot vaikuttavat positiivisesti heidän suorituskykynsä myyntiorganisaatiossa, joten myyntin johdon on syytä tukea myyntihenkilöstön verkostojen syntymistä. He havaitsivat, että vaikka suurin osa myyntihenkilöstön verkostoihin keskittyvästä tutkimuksesta on painottunut myyjien ja asiakasorganisaatioiden välisiin verkostoihin, myyntihenkilöstön sisäiset verkostoyhteydet vaikuttavat

merkittävästi heidän suorituskykynsä myyntiorganisaatiossa. Lisäksi tutkimus viittaa siihen, että myyntihenkilöiden ekstroverttiys on vahvasti kytköksissä heidän sisäisiin verkostoihinsa, mikä haastaa organisaatiot tukemaan myös vähemmän ekstrovertejä myyntihenkilöitä toimenpiteillä ja kannustimilla.

Myyntihenkilöstön kehittämisessä keskeinen osa-alue on kiinnittää huomiota myyntihenkilöiden valintaan ja heidän sopivuuteensa organisaation tarpeisiin, sillä myyntitapa ja näin ollen myyjältä vaadittavat ominaisuudet, voivat erota huomattavasti eri myyntiorganisaatioissa (Ross, 2014). Rossin esittämä kolmen myyjäprofiilin viitekehys, joka sisältää etsijän, vastaajan ja hoivaajan tyytit, auttaa tunnistamaan oikean myyntityypin organisaatiolle. Samalla hän painottaa, että vahvasti ihmisiin liittyvänä toimintana kaikki myyntitehtävät vaativat ihmissuhdetaitoja. Puolestaan tuoteosaaminen ja myynnin perustaidot ovat opettavissa jokaiselle myyjälle. Etsijä on hänen mukaansa vaativin myyntityyppi. Tämä etsii aktiivisesti uusia asiakkaita ja kohtaa usein torjuntaa asiakkailta, joten tämä tarvitsee vahvaa itsesuuntautuneisuutta, sitoutumista ja itseluottamusta. Vastaja vastaanottaa myyntiliidit ulkopuolelta ja tarvitsee ennen kaikkea itseohjautuvuutta ja hyviä ihmissuhdetaitoja. Hoivaaja on reaktiivinen myyjä, joka odottaa asiakkaan aloitetta, ja tarvitsee kuuntelutaitoja sekä kykyä ohjata myyntikeskusteluja oikeaan suuntaan.

Ingram (2004, s. 18) kuvaa artikkelissaan kolme keskeistä myynnin kehitysteemaa perustuen lukuisiin tunnistamiinsa myyntiorganisaatioihin vaikuttavista muutoksista. Teemat ovat myyntiympäristön monimutkaisuus, sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tarve sekä kasvaneet vaatimukset tilivelvollisuudesta.

Kasvava monimutkaisuus heijastuu myyntitoimintaan, esimerkiksi nopeasti muuttuvan myyntiteknologiaan, sekä asiakkaiden monimuotoisiin haasteisiin, kuten kasvaviin asiakasodotuksiin ja asiakasryhmien lisääntymiseen. Myynnin tulisi siis olla strategisempaa ja suuntautua enemmän pitkän aikavälin tavoitteisiin. Hänen mukaansa myyntiorganisaatioiden on muututtava aidosti oppiviksi organisaatioiksi ja mukautettava myyntitaktiikkaansa analyttisesti asiakkaiden monimutkaistuneisiin ostoprosesseihin. Hän painottaa myös, että kansainvälistyminen ja monikulttuuriset markkinat lisäävät myynnin monimutkaisuutta, mikä vaatii myyjiä sopeutumaan erilaisia kulttuureja omaaviin asiakkaisiin. (Ingram, 2004, s. 18–21.)

Toinen keskeinen tema on sisäisen ja ulkoisen yhteistyön välttämättömyys. Organisaation sisällä myynnin on toimittava yhteistyössä muiden toiminnallisten yksiköiden, erityisesti markkinoinnin, kanssa strategisina kumppaneina. Tämä vaatii ohjelmia, jotka edistävät osastojen välistä yhteistyötä, yhteisten tavoitteiden asettamista, tiimityön edistämistä ja ristiin koulutusta. Ulkoisen yhteistyön kasvattamiseksi myyntiorganisaatiot tarvitsevat asiakaslähtöistä lähestymistapaa, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamista ja aktiivista viestintää asiakkaiden kanssa. (Ingram, 2004, s. 21–23.)

Kolmas Ingramin (2004) nostama pääteema liittyy myyntiorganisaation kasvaneisiin vaatimuksiin tilivelvollisuudesta sen toiminnasta ja tuloksista sisäisesti ja ulkoisesti. Myynnin johdon on täytettävä suoritusvaatimukset ja tehostettava myynnin toimintoja sekä luotava ammattimainen, kaikessa eettisesti

toimiva ja luotettava myyntiorganisaatio. Myyntiorganisaation on tunnistettava myynnin rooli laajemmassa markkinointiviestinnän kokonaisuudessa ja varmistettava, että viestintämateriaalit ovat ajan tasalla ja asiakkaiden kanssa merkityksellisiä. Myyntipäälliköiden tulisi ohjata myyntiorganisaatiota kohti arvojen ja eettisten periaatteiden mukaista toimintaa, välttämällä epäeettisiä käytäntöjä, kuten harhaanjohtavaa markkinointia ja korostaa asiakassuhteiden kestävyuden merkitystä. Myynnin johdon tulisi myös tarkastella myynnin tehokkuutta uudelleen, kääntymällä perinteisten mittareiden ulkopuolelle ja harkiten uusia mittareita, kuten asiakkuuden elinkaaren arvoa ja asiakassuhdehallinnan tuottoa. Yhteistyöllä voidaan vähentää perinteisiä konflikteja ja parantaa sisäistä viestintää, mikä edistää parempaa koordinoitua ja yhteistyötä eri liiketoiminnan osa-alueiden välillä. (Ingram, 2004, s. 23–25.)

2.3.4 Myyntikonsultointi

Tässä luvussa tarkastellaan myynnin konsultoinnin roolia myynnin kehittämisen menetelmänä ja siten osana liiketoiminnan kehittämistä. Karlöfin ja Helin Lövingssonin (2004, s. 113) mukaan liiketoiminnan kehittäminen keskittyy merkittävien päätösten tekemiseen nykyisen toiminnan parantamiseksi sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen ja hyödyntämiseen. Liiketoiminnan kehittämistoimia voidaan toteuttaa organisaation sisällä tai ulkoista apua hyödyntäen, kuten liikkeenjohdon konsultin avulla (Kennedy, 2015, luku 7.2).

Myynnin konsultointi on erityisosaamista, joka liittyy tiiviisti myynnin kehittämiseen ja sitä kautta myös liiketoiminnan kehittämiseen (Kipping & Engwall, 2003). Myynnin konsultointi voi kattaa laajan valikoiman toimenpiteitä, kuten myynti-investointien tuoton optimoinnin, kasvumahdollisuuksien tunnistamisen, myyntistrategian kehittämisen ja myyntihenkilöstön osaamisen parantamisen (McKinsey & Company, ei pvm; Kunkle, 2021, luku 18). Lisäksi konsultointi tarjoaa yrityksille tietoa, asiantuntemusta ja ulkopuolisen näkökulman (Kipping & Engwall, 2003) sekä objektiivista tukea johtamisongelmien tunnistamiseen, analysointiin ja ratkaisujen suosittelemiseen (Greiner & Metzger, 1983, s. 7–9), mitkä antavat tärkeää tukea myynnin kehittämisessä.

Myyntikonsultoinnin rooli korostuu erityisesti strategisen suunnittelun alueella, missä konsultit voivat tukea myynnin johtoa (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 44–48). Strategian suunnittelun keskeinen osa on strategisten kyvykkyyksien kehittäminen (Parnell, 2018), joita konsultit voivat auttaa tunnistamaan. Konsulttien vahva toiminnallinen asiantuntemus ja liiketalousosaaminen (Haneberg, 2005, luku 6.2) voivat auttaa yritystä tunnistamaan organisaation resurssit ja kyvykkyyksiä, jotka voivat muodostaa perustan kilpailuedulle (Barney, 1991). Myös rooli katalyyttinä (Haneberg, 2005, luku 6.2) voi edistää myönteistä muutosta myyntiorganisaatiossa ja auttaa käsittelemään asioita, jotka voisivat muuten jäädä huomaamatta, mikä mahdollistaa organisaation resurssien ja kyvykkyyksien tehokkaamman hyödyntämisen (Barney, 1991).

Operatiiviset myynnin johtajat kohtaavat usein haasteita strategian toteuttamisessa, ja tässä vaiheessa ulkopuolinen konsultointi voi olla merkittävänä apuna. Myyntikonsultit voivat tukea toimeenpanoa muun muassa tavoitteiden

pilkkomisella, muutosjohtamisen taidon kasvattamisella ja organisaatiokulttuurin muokkaamisella strategian täytäntöönpanoa tukevaksi. (Aalto & Rubanovitsch, 2008, s. 44–48.) Operatiivista myyntiä voi tukea myynnin suorituskyvyn konsultoinnilla, joka on systemaattinen lähestymistapa myynnin tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen ja myynnin liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä lähestymistapa pyrkii huomioimaan laajan valikoiman tekijöitä, jotka vaikuttavat myynnin suorituskykyyn, sekä organisaation että yksilön tasolla, ja keskittyy tuottamaan mitattavia parannuksia myynnin tehokkuudessa ja tuottavuudessa. Siinä analysoidaan, diagnosoidaan ja käsitellään myynnin suorituskyvyn ongelmien juurisyitä ja valitaan, suunnitellaan ja toteutetaan asianmukaisia ratkaisuja myynnin tulosten parantamiseksi. Myynnin suorituskyvyn konsultoinnin keskeisimpiä tarkoituksia on tunnistaa ne aktiviteetit, jotka vaikuttavat eniten yrityksen tavoitteisiin ja määrittellä aktiviteeteille selkeät mittarit sekä arvioida mittareiden relevanttiutta säännöllisesti. (Kunkle, 2021, luku 18.)

Konsultit toimivat ongelmanratkaisijoina monimutkaisissa myyntiprosesseissa, tarjoten selkeyttä ja ratkaisuja epäselvissä ympäristöissä asiantuntemuksensa ja kokemuksensa avulla (Crişan & Marincean, 2023). Tämän asiantuntemuksen ja kokemuksen avulla he voivat auttaa myyntiorganisaatioita luomaan strategisen asiakaslähtöisen lähestymistavan, rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja vastaamaan kasvaviin asiakasodotuksiin (Ingram, 2004, s. 21–23). Konsultit voivat myös liiketoiminnallisten ongelmien ratkaisukyvyllään avustaa myyntiorganisaatioita strategisen asiakaslähtöisen lähestymistavan luomisessa, pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamisessa ja kasvaviin asiakasodotuksiin vastaamisessa (Crişan & Marincean, 2023; Ingram, 2004, s. 21–23).

Quiroga ja Meirelles (2013) esittävät myynnin konsultointiprojektien prosessin, erityisesti tiedonvälityksen näkökulmasta. Prosessi koostuu kolmesta vaiheesta – esiprojektivaiheesta, projektivaiheesta sekä jälkiprojektivaiheesta. Asiakasorganisaatio suorittaa esi- ja jälkiprojektivaiheen melko itsenäisesti, mutta konsultti ja asiakas ovat läsnä varsinaisessa projektivaiheessa. Aikaisemmin kuvatussa Heikan ja Mustakin (2017) KIBS-palveluiden, joihin myös myynnin konsultointi sisältyy, hankintaprosessissa on paljon yhtäläisyyksiä Quiroga ja Meirelles'n (2013) myynnin konsultointiprojektien prosessin kanssa. Molemmissa korostuu muun muassa asiakkaan tarpeen tunnistaminen, palveluntarjoajan valinta sekä jälkiprojektivaiheen palauteprosessi, käytäntöjen sisällyttäminen osaksi organisaation toimintaa. Quiroga ja Meirelles (2013) tuovat kuitenkin esiin yksityiskohtaisemman kumppanin valintaprosessin, suuremman painotuksen konsultin ja asiakkaan yhteistyöhön varsinaisen projektivaiheen aikana, ja he korostavat pitkäaikaisempaa yhteistyötä asiakkaan ja konsultin välillä.

Esiprojektivaihe sisältää toimet, jotka tapahtuvat ennen projektin aloittamista ja palveluntarjoajan valintaa. Asiakasorganisaatio määrittää esiprojektivaiheessa tarpeensa, tavoitteensa ja sopivan palveluntarjoajan. Quirogan ja Meirellesin kuvaamat neljä vaihetta ovat tarpeen tunnistaminen, potentiaalinen tiedostaminen, kumppaneiden etsiminen sekä konsulttiorganisaation osaamisen ja sitoutumisen selvittäminen. Tarpeen tunnistamisessa asiakasorganisaatio havaitsee

tarpeen ja reagoi siihen. Potentiaalinen tiedostamisvaiheessa asiakas selvittää havaitusta tarpeesta mahdollisten muutosten vaikutuksen sisäisten ja ulkoisten markkina-analyyseihin avulla. Kumppaneiden etsimisessä asiakas pyrkii löytämään mahdollisia kumppaneita, joilla on tarvittava osaaminen ja tietämys projektin onnistumiseksi. Viimeisessä esiprojektivaiheessa, konsulttiorganisaation osaamisen ja sitoutumisen selvittämissä vaiheissa, asiakas valitsee kumppanin ja selvittää, onko tämä riittävän pätevä ja sitoutunut projektin onnistumiseksi. (Quiroga & Meirelles, 2013.)

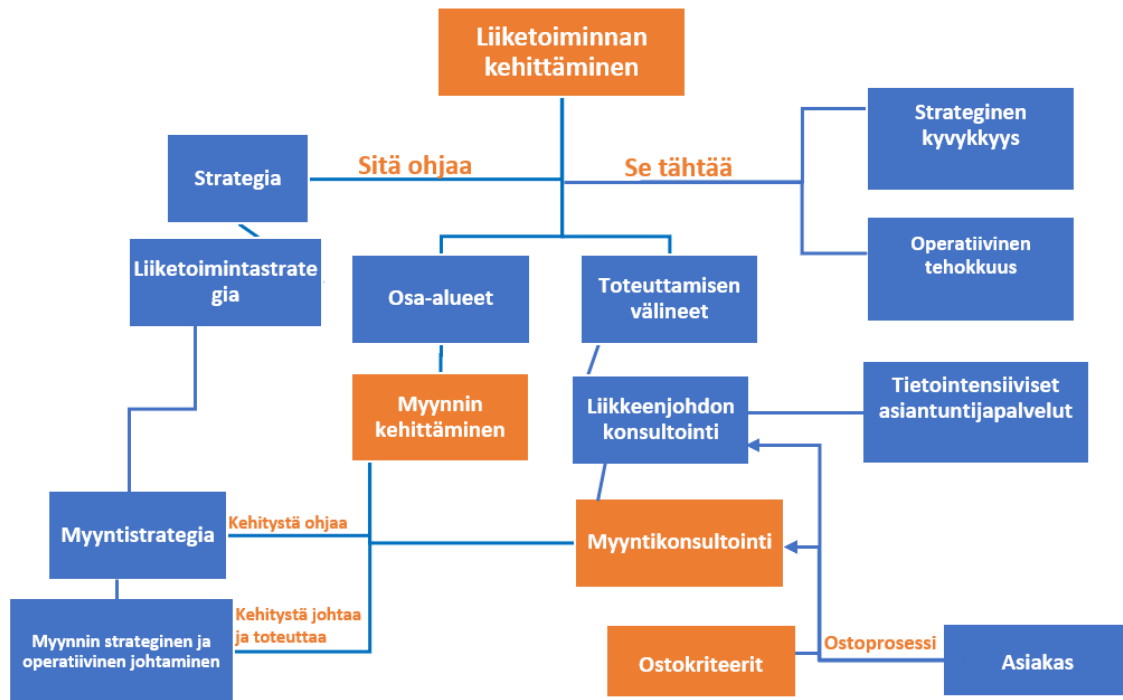
Kun sopiva palveluntarjoaja on valittu, seuraa projektivaihe, joka sisältää tarpeen diagnosoinnin, toteutuksen ja seurannan sekä integroinnin ja säilyttämisen. Tarpeen diagnosoinnissa konsultti keskittyy asiakkaan tarpeen syvälliseen ymmärtämiseen, tiedon hankintaan ja analyysiin. Toteutuksessa ja seurannassa on kyse siitä, että konsultti tekee asiakkaan kanssa suunnitelmat, luo aikataulut, toteuttaa toimenpiteet ja luo projektin seuranta- ja ohjausmekanismit. Tätä seuraa integroinnin ja säilyttämisen vaihe, jossa asiakas ja konsultti integroivat projektissa suoritettuja käytäntöjä yrityksen rutiineihin. (Quiroga & Meirelles, 2013.)

Varsinaisen projektin päättymisen jälkeen jälkiprojektivaiheessa on suoritettava kaksi vaihetta - palaute ja käytäntöjen sisällyttäminen. Palautevaiheessa ensisijaisesti asiakas ja myös konsultti arvioivat projektin etenemistä, sen onnistumista ja mahdollisia kehityskohteita. Käytäntöjen sisällyttämisessä asiakas arvioi projektin mahdollisen soveltuvuuden yrityksen muihin prosesseihin ja tuleviin projekteihin. Hyvät käytännöt integroidaan yrityksen tekniikkaan ja sovitetaan laajemmin muihin yrityksen prosesseihin. (Quiroga & Meirelles, 2013.)

Yhteenvedon liiketoiminnan kehittäminen pyrkii parantamaan nykyistä toimintaa ja luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia yritykseen. Myynnin konsultointi antaa ratkaisuja myynnin kehittämiseen ja liittyy sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen. Myyntikonsultoinnin toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi myynti-investointien tuoton optimointi, kasvumahdollisuuksien tunnistaminen, myyntistrategian kehittäminen, myyntihenkilöstön osaamisen parantaminen sekä myynnin suorituskyvyn parantaminen. Konsultoinnin rooli korostuu erityisesti strategisen suunnittelun alueella, missä konsultit voivat tukea myynnin johtoa strategisten kyvykkyyksien kehittämisessä. Myyntikonsultit toimivat ongelmanratkaisijoina monimutkaisissa myyntiprosesseissa, tarjoten selkeyttä ja ratkaisuja sekä auttaen luomaan strategisen asiakaslähtöisen lähestymistavan ja vastaamaan kasvaviin asiakasodotuksiin. Myynnin konsultointiprojektin prosessi koostuu esiprojektivaiheesta, projektivaiheesta ja jälkiprojektivaiheesta, joista jokaisella on omat tarkemmat vaiheensa.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuvio 4 pyrkii havainnollistamaan pro gradun teoreettisen viitekehyksen teemojen hierarkiaa ja keskinäisriippuvuuksia. Kuviossa esitetään, miten myynnin kehittäminen, myyntikonsultointi ja asiakkaiden ostokriteerit integroituvat osaksi laajempaa liiketoiminnan kehittämisen kontekstia, joka muodostaa työn keskeisen teoreettisen perustan.



KUVIO 4 Yhteenvedo teoreettiselle viitekehykselle

Strategia toimii ohjaavana voimana liiketoiminnan kehittämiseksi määrittämällä organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan. Liiketoiminnan kehittäminen puolestaan tähtää saavuttamaan strategista kyvykkyyttä ja operatiivista tehokkuutta parantamalla organisaation toimintaa ja resurssien käyttöä vastamaan markkinoiden vaatimuksia. Liiketoiminnan kehittäminen jakautuu eri osa-alueisiin, joista tämän pro gradun kannalta relevantti on myynnin kehittäminen.

Liiketoimintastrategia on osa organisaation laajempaa strategiaa ja se tarkoittaa yrityksen suunnitelmia ja päätöksiä, kuinka se pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ja menestymään tietyllä liiketoiminta-alueella. Liiketoimintastrategia jakautuu erilaisiin funktiostrategioihin, joista tässä pro gradussa nostetaan kuten yrityksen myyntistrategia, joka antaa suuntaviivat yrityksen myynnin kehittämiseksi.

Myynnin kehittämistä johtaa ja toteuttaa myynnin johto myyntistrategian pohjalta. Myynnin ylin johto myös osallistuu myyntistrategian luomiseen. Myynnin operatiivinen johto on avainasemassa varmistessaan, että myyntistrategian asettamat tavoitteet saavutetaan käytännössä.

Organisaatio voi käyttää myynnin kehittämisen välineenä myyntikonsultointia, eli ulkopuolista asiantuntijapalvelua, joka tarjoaa strategista ohjausta ja operatiivista tukea myyntitoiminnan parantamiseksi. Myyntikonsultointi

lukeutuu osaksi laajempaa liikkeenjohdon konsultointia, jota organisaatiot käyttävät välineenä liiketoiminnan kehittämisen toteuttamiseen. Liikkeenjohdon konsultointiyritykset sisältyvät tietointensiivisiin asiantuntijapalveluyrityksiin, eli KIBS-yrityksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös, millainen on asiakasorganisaation ostoprosessi ja ostokriteerit konsultointiyritykselle.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä osiossa käydään tutkimuksen toteutustavat läpi. Ensiksi tarkastellaan ja perustellaan valittua tutkimusmenetelmää. Lisäksi kuvataan aineiston hankintatapaa ja selvitetään tutkimuksen toteutusvaiheet. Tätä seuraa tutkimusaineiston analysoinnin kuvaaminen. Osion loppupuolella arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisten periaatteiden toteutumista tutkimuksessa.

3.1 Laadullisen tutkimusotteen ja aineiston hankintatyypin kuvaaminen ja valintaperusteet

Tutkimusotteeni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on yleinen termi useista eri tutkimusmenetelmistä, jotka käyttävät kielellistä dataa numeeristen arvojen sijaan. Numeerista dataa käyttävät yleisesti mielletään määrällisiksi eli kvantitatiivisiksi tutkimuksiksi. Laadullisessa tutkimuksessa datankeruu voi tapahtua haastattelujen, havainnoinnin, asiakirjojen tai artefaktien muodossa. Aineisto muutetaan yleensä kirjalliseksi tekstiksi analysointia varten. (Polkinghorne, 2005, s. 137.)

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ihmisen kokemuksellista elämää, kuinka ihminen tuntee, ymmärtää ja ilmentää kokemuksiaan. Tutkimuksessa aineiston kerääminen edellyttää perusteellista vuorovaikutusta osallistujan kanssa. Aineisto koostuu keskinäisriippuvaisista sanoista, lauseista ja puheista, mikä tekee numeeriseen muotoon muuttamisesta hyvin vaikeaa. (Polkinghorne, 2005, s. 138.)

Laadullisessa tutkimusotteessa korostuu yksittäistapausten syvälinen tarkastelu, tutkittavien kokemusten ymmärtäminen ja tiedon subjektiivinen luonne. Puusan ja Juutin mukaan (2020, s. 76–77) tutkimusotteessa perehdytään yksittäisten tapausten syvälliseen tarkasteluun ja painotetaan tutkittavien henkilöiden näkemyksiä sekä vuorovaikutusta tutkijan ja kohteen välillä. Tällaisessa tutkimuksessa keskeistä on osallistujien omien kokemusten ymmärtäminen ja pyrkimys niiden teoreettiseen tulkintaan. Tutkimuksissa korostetaan tiedon

subjektiivista luonnetta, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään asioita yksilön ajattelun ja vuorovaikutuksen sekä niihin liittyvän kielen kautta. Tämä näkökulma sopii erityisen hyvin ilmiöiden tutkimiseen, jotka perustuvat yksilöiden kokemuksiin ja ajatuksiin. Tutkimuksen lähestymistavassa tavoitellaan syvemmälle menevää käsitystä ilmiöstä paljastaakseen piilevät, usein subjektiiviset rakenteet ja tulkinnat.

Tiedon subjektiivisen luonteen huomioon ottaminen laadullisessa tutkimusotteessa tukee monipuolisen ja syvällisen tiedon hankintaa myynnin kehitystarpeista ja konsultoinnin ostoperusteista. Se mahdollistaa syvemmän ymmärryksen saamisen haastateltavien myynnin johtajien kokemuksista ja näkemyksistä tutkimusaiheesta ottaen huomioon samalla kontekstin, kuten yritysten ja yksilöiden arvojen, myyntiorganisaatioiden, yritysten tai toimintaympäristöjen merkityksen. Subjektiivisuuden huomioiminen edistää monipuolisen tiedon tuottamista monimutkaisissa päätöksentekoprosesseissa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 76-77.)

Laadullisen tutkimuksen tutkija tekee aina tulkintoja, mutta tutkijoiden on varmistuttava siitä, että data kuvaa tutkittavien näkökulmaa mahdollisimman hyvin (Polkinghorne, 2005, s. 144). Mahdollisimman objektiivisten tulkintojen tekeminen syntyy laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.1).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija valitsee harkinnanvaraisen näytteen, eli keskittyy melko pieneen määrään tutkittavia (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.1). Eskolan ja Suorannan (1998, luku 1.1) mukaan osallistujien valinta perustuu siihen, kuka voi antaa arvokasta tietoa tutkittavasta kokemuksesta ja antamaan merkittävää tietoa kokemuksen ymmärtämiseen. Tavoite on siis saada syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta yleistyksien sijaan. Puusa ja Juuti (2020, 77-80), kuvaavat, että vaikka yleistämistä ei tavoitella, tutkimuksessa kuitenkin etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia eri otosten välillä aineistoa tarkasteltaessa. Osallistujien tulee olla sellaisia, jotka ovat itse kokeneet tutkittavan ilmiön ja pystyvät kuvaamaan kokemuksestaan sanallisesti (Polkinghorne, 2005, s. 139).

Kuten edellä mainittiin, tutkimuskirjallisuuden valossa osallistujien valinnassa painottuu se, kuka voi tuoda arvokasta panosta tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja antaa merkittävää tietoa kokemuksen ymmärtämiseen (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.1). Tässä tutkimuksessa pyrittiin valitsemaan osallistajat huolellisesti suomalaisyritysten myyntiorganisaatioiden johdon edustajista, joiden uskottiin omaavan oleellisia näkökulmia myynnin kehityksestä ja konsultoinnista. Tutkittavien joukolla saatiin tutkittavasta ilmiöstä kattava kuvaus syvällisten tulkintojen tekemiseen sekä yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien havaitsemiseen.

Laadullinen tutkimus avaa mahdollisuuden löytää uusia ja odottamattomia näkökulmia tutkittaviin ilmiöihin sekä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen tutkittavista ilmiöistä. Tälle tutkimusmenetelmälle on ominaista lähestyä aiheita, jotka voivat olla ennalta tuntemattomia tai heikosti ymmärrettyjä. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on, että se ei sido itseään täysin ennakkoon

määriteltyihin hypoteeseihin, vaan antaa tilaa aineistolle, mahdollistaen uusien oivallusten tekemisen tutkimuksen edetessä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 75–84)

Laadullinen tutkimusote oli määrällistä tutkimusotetta parempi tutkimuksessani, sillä tavoitteenani oli rakentaa syvällistä ymmärrystä ja luoda uutta tietoa monimutkaisista teemoista, kuten myynnin kehitystarpeiden hahmottamisesta ja priorisoinnista sekä myyntikonsultoinnin ostoperusteista, potentiaalisten palveluntarjoajien tunnistamisesta, valintakriteereistä ja myynnin kehitykseen liittyvistä päätöksentekoprosesseista. Laadullinen lähestymistapa antoi tilaa moniulotteisten ja vaihtelevien näkökulmien huomioimiseen.

Laadullisen datan yleisin lähde on haastattelut. Haastattelut tallennetaan yleensä ääninauhalle ja muutetaan kirjalliseen muotoon. Haastattelun tulos on laadullisessa tutkimuksessa huomattavasti enemmän yhteistyö kuin määrällisessä kyselyssä, sillä haastattelijä voi mukauttaa kysymyksiä haastateltavan mukaan. (Polkinghorne, 2005, s. 142–143.) Haastattelun avulla pyritään tavoittamaan tutkittavien näkökulma kattavasti, mikä on laadullisessa tutkimuksessa olennaista (Puusa & Juuti, 2020, s. 76–77).

Haastattelutyypin jako perustuu kysymysten asettelun kiinteyden asteelle ja siihen, kuinka paljon haastattelua jäsennetään haastattelutilanteessa. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka on haastattelutyyppeistä, jossa on määritetty etukäteen käsiteltävät teemat. Kuitenkaan strukturoidulle haastattelulle ominaista kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole, joten kysymysten ei tarvitse olla täysin identtisiä keskenään. Teema-alueiden laajuus ja järjestys voi siis vaihdella haastateltavien kesken ja haastateltava pystyy vastaamaan melko vapaamuotoisesti. Vastaavasti avoin haastattelu muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua ja haastattelussa keskustellaan tietystä aihealueesta, mutta teemoja ei ole samalla tavalla rajattu kuin teemahaastattelussa. Painopiste on siis suurissa teemoissa ja keskeistä on kaikissa haastatteluissa käydä teemat läpi, vaikka kysymykset ja vastaukset haastatteluissa vaihtelisivatkin syvyydessä ja laajuudessa. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3.1.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten suomalaisten keskisuurten yritysten myyntijohdon edustajat hahmottavat myyntifunktion kehitystarpeet osana liiketoiminnan kehittämistä ja mahdollisen konsultoinnin tarpeen kehitystyössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, miten näitä tarpeita priorisoidaan sekä millaisia tunnistusmenetelmiä, valintakriteereitä, päätöksentekoprosesseja ja ostoperusteita liittyy konsultoinnin käyttöön näissä tilanteissa. Koska tutkittavat teemat olivat selkeät, sopivimmaksi haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu tuki parhaiten tutkimusongelmaan liittyvien asioiden tutkimista. Tällöin kykenin joustavasti huomioimaan haastateltavien henkilöiden erilaisuuden, mutta samalla pystyin varmistumaan, että tutkittavat teemat tulivat riittävällä tavalla käsitellyksi ja haastattelussa käsiteltiin riittävän samoja asioita. Mikäli haastateltavat vastasivat perusteellisesti ja sain vähemmällä kysymyksillä riittävästi informaatiota, kykenin siirtymään seuraavaan teemaan joustavasti. Mikäli vastaukset olivat hyvin napakoita, kykenin kysymään joustavasti lisäkysymyksiä, jotta sain tarvittavaa lisäinformaatiota.

3.2 Tutkimuksen aineiston keruu

Aloitin tutkimuksen etsimällä tietoa teoreettisesta viitekehystä. Tutkimuksen pohjana on laajaan lähdeaineistoon perustuva teoreettinen viitekehys, joka sisältää erilaisia lähteitä liiketoiminnan kehittämisestä, strategiasta, liikkeenjohdon konsultoinnista ja myynnin kehittämisestä. Lähdeaineisto käsittää artikkeliaineistoa, bisneskirjallisuutta ja joitakin raportteja sekä verkkoaineistoja. Sen perusteella loin haastattelurungon teemahaastattelulle.

Rakensin haastattelurungon neljän keskeisen teeman varaan. Ensimmäinen ja kolmas teema-alue "haastateltavan rooli ja myynnin nykytilanne" sekä "kokemukset konsulttipalveluista" toimivat taustatietojen kartoittamisessa ja olivat luonteeltaan enemmän kontekstin luomista. Vastaavasti toinen ja neljäs teema, "myynnin kehitystarpeet" ja "konsultoinnin ostoperusteet", olivat keskeisempiä tarkastelun kohteita, koska ne liittyvät suoraan tutkittaviin ilmiöihin.

Ensimmäinen teema "haastateltavan rooli ja myynnin nykytilanne" pyrki selvittämään, kuinka haastateltavat hahmottavat omat roolinsa ja myyntiorganisaatioidensa rakenteen. Se myös antoi myös kuvaa siitä, kuinka yritysten myynti toimii ja minkälaisessa tilanteessa myyntiorganisaatio on, mikä auttoi ymmärtämään ja luomaan kontekstia myös muille käsiteltäville teemoille. Kysymykset tässä vaiheessa toimivat myös ikään kuin lämmittelykysymyksinä, luoden samalla luottamusta haastattelutilanteeseen ja antaen suuntaviivoja siihen, mitä haastateltavat voivat odottaa. Suhteellisen avoimilla ja yleisillä kysymyksillä ohjattiin haastateltavia vastaamaan perusteellisesti, ja tämä lähestymistapa jatkui myös myöhemmissä haastatteluvaiheissa.

Toisessa teemassa, "myynnin kehitystarpeet", tutkin myynnin kehitystarpeita, pyrkien ymmärtämään, millaisia kehitystarpeita myyntijohto havaitsee sekä miten myynnin kehitystarpeiden tärkeysjärjestys muotoutuu. Keskeistä oli ymmärtää, minkälaisilla perusteilla tarpeita priorisoidaan, miten priorisointia käytännössä tehdään ja minkälainen päätöksentekoprosessi tähän liittyy.

Kolmannessa teemassa, "kokemukset konsulttipalveluista", keskityin erityisesti haastateltavien aiempiin konsulttipalveluihin liittyviin kokemuksiin. Haastattelussa pyrin erityisesti ymmärtämään, millaisia kokemuksia haastateltavilla on aikaisemmin käyttämistään konsulttipalveluista sekä missä tilanteissa he ovat valinneet nämä palvelut.

Kolmannessa teemassa, "kokemukset konsulttipalveluista", keskityin selvittämään myyntijohdon edustajien kokemuksia konsulttipalveluiden käytöstä. Kysymykset liittyivät muun muassa konsulttien käyttötarkoituksiin, onnistuneisiin toimeksiantoihin ja tulosten mittaamiseen. Lisäksi tarkasteltiin konsultoinnin käytön haasteita ja etuja heidän näkökulmastaan.

Neljännessä teemassa, "konsultoinnin ostoperusteet", tavoitteena oli ymmärtää haastateltavien ostoperusteita konsultointipalvelujen osalta. Pyrin selvittämään, millaisia perusteita haastateltavat tunnistavat yrityksiensä päätöksenteossa, milloin ja miksi valita konsultointipalvelut muutostarpeiden vastaamiseen. Keskeistä oli myös selvittää, minkälaisia konsultin valintaan liittyviä kriteereitä

haastateltavat yrityksissään tunnistavat ja kuinka niissä erotetaan parhaat konsultit muista vaihtoehdoista ja millaisena haastateltavat kokevat hyvien konsulttiorganisaatioiden tarjonnan. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin arvioimaan, minkälaiset tekijät rajoittavat konsulttien käyttöä.

Sovin haastattelut puhelimitse haastateltavien kanssa. Haastateltaviin valikoitui 8 henkilöä, jotka jokainen edustivat yrityksensä myynnin ylintä johtoa. Yritykset olivat keskisuuria yrityksiä tai sellaisia, jotka viime vuosina olivat kasvaneet keskisuuresta suureksi yritykseksi. Tilastokeskuksen (ei pvm) mukaan keskikokoinen yritys viittaa sellaiseen PK-yritykseen, joka ei täytä pienen yrityksen määritelmiä. Keskikokoisen yrityksen henkilöstömäärä vaihtelee 50–249 henkilöön. Myös alle 50 henkilön yritys voidaan luokitella keskisuureksi, mikäli sen vuosiliikevaihto ja taseen loppusumma ylittävät kumpikin 10 miljoonaa euroa. Lisäksi edellytetään, että joko vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, ei pvm.)

Suoritin haastattelut marras-joulukuussa 2023. Haastateltavat on lueteltu alla olevassa taulukossa 1 heidän haastattelujärjestyksessään. Myöhemmin viitaten haastateltaviin käytän heistä termejä kuten "haastateltava 1", jotka perustuvat tähän haastattelujärjestykseen. Taulukkoon on laitettu mukaan haastateltavien tittelit, haastattelujen pituudet sekä litteroitujen sivujen määrä (word, calibri light, fontti 11). Kaikki haastateltavat olivat miehiä.

Haastateltava	Titteli	Kesto (min)	Litterointisivumäärä
Haastateltava 1	Myynti- ja markkinointijohtaja	50	10
Haastateltava 2	Myyntijohtaja	40	8
Haastateltava 3	Myyntijohtaja	55	11
Haastateltava 4	Myynnin varapäällikkö	42	9
Haastateltava 5	Globaalin myynnin varajohtaja	54	13
Haastateltava 6	Myynti- ja markkinointijohtaja	33	8
Haastateltava 7	Pohjois-Euroopan myyntijohtaja	45	11
Haastateltava 8	Varatoimitusjohtaja, myynti- ja liiketoiminnan kehittäminen	64	14

TAULUKKO 1 Haastatteluaineisto

Pidin haastattelut etänä Microsoft Teams-ohjelmassa, jotta haastattelut olivat helposti järjestettävissä ja aikataulut olivat helposti sovitettavissa. Lisäksi ohjelmalla sain kätevästi nauhoitettua haastattelut. Pystyin myös ottamaan haastateltavien aikatauluhaasteet huomioon. Haastateltavien joukossa oli kiireellisiä korkean roolin henkilöitä, joten osa haastatteluista oli tämän takia hieman lyhyempiä, mutta teemahaastattelun luonteen vuoksi pystyin niistäkin haastatteluista saamaan paljon oleellista informaatiota. Haastattelujen kesto vaihteli 33:sta minuutista 64:ään minuuttiin. Haastattelun alkuun sisältyi esittäytyminen ja tutkimuksen tavoitteen kertaaminen. Varmistin siinä vaiheessa vielä, sopiiko haastattelun tallennus ja kysyin, paljonko heillä on aikaa haastatteluun.

3.3 Tutkimusaineiston analysointi

Puusan ja Juutin mukaan (2020, s. 145–155) laadullisen aineiston analysointi on olennainen vaihe tutkimuksessa. Sen avulla pyritään kuvaamaan, tulkitaan ja ymmärtämään tutkimuskohteen ilmiötä paremmin. Tulosten esittäminen ei saa siis jäädä vain aineiston kuvauksen tasolle, jossa kaikkia tutkimuksen yksityiskohtia käsitellään ikään kuin samantasoisina ja yhtä tärkeinä. Tavoitteena on tulkita aineistoa syvällisesti ja selkeästi. Analyysin edetessä tutkija pyrkii siirtymään abstraktimmalle tasolle, jossa aineiston yksityiskohdat yhdistetään yleisemmiksi havainnoiksi. Toisin sanoen raakahavainnot yhdistetään metahavainnoiksi.

Puusa ja Juuti jatkavat, että sopivan laadullisen aineiston analyysitavan valintaan ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, ja aineiston käsittelytapa vaihtelee eri tutkimuksissa. Lähestymistavan valinnassa kysymys on tarkoituksenmukaisuudesta, joka on tutkimuskohtaista. Avainsanoja kuitenkin ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Tutkija tulkitsee ja pyrkii hahmottamaan kokonaisuutta, sillä yksittäisinä oletuksina havainnot voivat olla epävarmoja, mutta yhdistettynä ne voivat muodostaa perustellun ja uskottavan kokonaisuuden. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Laadullisen tutkimuksen analysointiin sisältyy analyysiä ja synteisiä, eli erittelyä ja yhdistelyä. Aineisto pilkotaan erilaisiin osiin ja tämän jälkeen luodaan synteesejä eri osien välille ja kootaan aineistoa uudelleen. Uudelleen kootusta aineistosta tutkija tekee johtopäätöksiä ja tarkastelee johtopäätöksiä teoreettisen viitekehyksen avulla. Perustellut johtopäätökset hän esittää raportissa tutkimuksen tuloksina. Tutkija valitsee teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusmenetelmät ongelmanasettelun ja kiinnostuksensa kannalta relevanteiksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkijan käyttämät tutkimusmenetelmät määräävät pitkälti, millaisia havaintoja aineistosta tutkija tekee. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Haastattelujen pitämisen jälkeen aineisto puretaan analysointia varten litteroimalla, eli haastattelu kirjoitetaan tekstiksi. Tutkimusongelma ja -ote määrittää, kuinka tarkasti litterointi suoritetaan – keskitytäänkö vain sisältöön vai myöskin tapaan tuottaa aineistoa, esimerkiksi haastateltavan eleisiin. Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden tutkittavien teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, s. 138–139.) Tässä pro gradussa keskitytään vain aineiston sisältöön, joten en litteroinut haastateltavien tapoja tuottaa aineistoa, kuten sanatonta viestintää. Litteroin koko aineiston. Litteroinnin pohjana käytin Microsoft Teams-ohjelman automaattista litterointia nauhoituksista, mutta sen tulos oli hyvin keskinkertaista. Nauhoitukset piti kuunnella tarkkaan läpi, jotta sain ne kirjoitettua puhtaaksi. Poistin litteroidessa aineiston käsittelemisen helpottamisen vuoksi ylimääräiset sanat, kuten ”öö”, ”niinku” ja ”tota”. Kirjoitin myös itselleni tuntemattomat englanninkieliset termit ja lyhenteet sulkeissa sanojen esiintymisen jälkeen analyysiä helpottaakseni. Luin tämän jälkeen litteroitua tekstiä toistuvasti, mikä auttoi minua hahmottamaan sen kokonaisuutta ja tunnistamaan yhtäläisyyksiä sekä eroja.

Puusa ja Juuti (2020, s. 145–155) kuvaavat, että sisällönanalyysi on yleisimpiä metodeja laadullisen aineiston tarkasteluun. Tässä työssä aineisto analysoitiin sisältöanalyysillä. Analyysissa yhdistellään laadullisia ja määrällisiä keinoja. He avaavat, että sisällönanalyysin eteneminen ei tapahdu kaavamaisen prosessin mukaisesti selvässä järjestyksessä, jossa vaiheet seuraavat toisiaan systemaattisesti, vaan sisällönanalyysi voidaan nähdä väljänä metodisena viitekehyksenä, jossa eri vaiheet voivat esiintyä samanaikaisesti päällekkäin ja tulkintaa tapahtuu läpi prosessin. Puusa ja Juuti nostavat esille, että analyysitapoja voi luokitella eri tavoin, kuten aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Heidän mukaansa, mikäli tutkija ei ole perustellusti valinnut teorialähtöistä analyysitapaa, analyysi on hyvä aloittaa mahdollisimman aineistolähtöisesti ja myöhemmin tarkastella sitä teorian valossa. Siten haastatteluaineistosta saa eniten irti ja arvokkaita sekä olennaisia havaintoja ei jää aineistosta huomaamatta (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 122–127). Tämän pro gradun tutkimusaineiston analysoinnissa käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jolloin haastatteluaineiston ominaisuuksia kyetään parhaiten tarkastelemaan aineiston ehdoilla ja vailla valmiita teoreettisia linssejä. Sisällönanalyysiin sisältyy aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen ja ryhmittely, teemoittelu, kategorisointi tai tyypittely sekä tulkinta (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155).

Aineistoon tutustumisessa tutkija lukee aineistoa avoimesti ja tarkkailee vastausten laatua ja sisältöä. Mitä syvemmälle tutkija pääsee aineistoon, sitä paremmin hän voi suorittaa laadukkaan analyysin. Tämä vaihe edellyttää tutkijalta myös kykyä muodostaa alustavia työhypoteeseja aineiston pohjalta. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Kun tutkija on saanut alustavan käsityksen aineistosta, hän pilkkoo sen pienempiin osiin ja aloittaa yksityiskohtaisemman tarkastelun. Hän pyrkii yksinkertaistamaan alkuperäisiä ilmaisuja erillisiksi ilmaisuiksi, mikä auttaa jäsentämään laajaa ja kielenkäytöltään monipuolista aineistoa. Aineiston pelkistäminen ohjautuu tutkimustehtävän asettamista tarpeista. Ilmaisuja ryhmitellään samankaltaisten ja erilaisten ilmaisujen joukoiksi. Aineiston järjestelyä ja ryhmittelyä helpottava menetelmä on koodaus, jossa samankaltaiset sanat tai ilmaisut merkitään erityisillä koodilla. Nämä koodit mahdollistavat eri aineisto-osien ryhmittelyn ja voivat tukea tiettyjen ilmaisujen esiintyvyyden laskemista. Tällainen määrällisen analyysin käyttö laadullisessa analyysissa voi olla hyödyllistä ja perusteltua. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.) Tässä tutkimuksessa merkitsin koodit hakasulkeiden sisälle.

Kun alkuvaiheen ryhmittely tai luokittelu on valmis, seuraa teemoittelu. Tässä vaiheessa näkökulmaa pyritään laajentamaan ja pyritään tunnistamaan tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiä aiheita, jotka nousevat luokitellusta aineistosta. Tässä vaiheessa keskitytään erityisesti niihin piirteisiin, jotka toistuvat useiden haastateltavien vastauksissa. Teemat voivat perustua aineiston keruuvaiheessa määriteltyihin teemoihin, mutta on mahdollista löytää myös aivan uusia teemakokonaisuuksia aineistosta. Tutkijan on tärkeää tarkkailla vastauksia huolellisesti, koska osa niistä voi liittyä useampaan kysymykseen tai teemaan samanaikaisesti. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.) Tässä tutkimuksessa etsin

litteroidusta aineistosta keskeisiä teemoja ja havaintoja perustuen tekemiini koodeihin. Pidän koodeja yhdistellessä samalla mielessä tutkimuskysymykseni.

Tämän jälkeen samankaltaisia teemoja yhdistellään ja muodostetaan niistä yläkategorioita. Kategorioiden luomista jatketaan niin kauan kuin se on tarpeellista. Tätä prosessia kutsutaan Puusan ja Juutin mukaan usein tyypittelyksi, ja sen tavoitteena on muodostaa kategorioiden avulla laajempia kokonaisuuksia. Tällä tavoin analyysissä siirrytään yksityiskohdista kohti yleisempiä piirteitä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Yleensä teemahaastattelussa kaikista haastatteluista löytyy tietyt teemat. Analysoitaessa tällaisia haastatteluja käytetään usein teemoittelua, koska teemat luontevasti nousevat esiin haastattelussa käsiteltyjen aiheiden ympäriltä. Teemat voivat näin ollen vastata haastattelu-teemoja ja teemoittelun tulos voi heijastaa haastattelun yleistä rakennetta. On kuitenkin tärkeää huomata, että näin ei aina ole ja joskus haastatteluaineistosta voi nousta esiin täysin uusia teemoja, jotka eivät suoraan liity alkuperäisiin haastattelukysymyksiin. Lisäksi eri haastattelu-teemojen pohjalta voidaan löytää merkityksellisiä asioita, jotka tukevat toisia teemoja. Haastatteluaineistoa onkin syytä tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Usein tietyt teemat syntyivät vastauksissa samankaltaisiin kysymyksiin, mutta pyrin olemaan kuitenkin avoin sille, että huomioin koko haastattelun, vaikka keskityinkin erityisesti tiettyyn teemaan koskien koko haastattelua. Vastauksissa haastattelukysymyksiini konsultoinnin tuloksien arvostuksesta ja onnistuneista konsultointiprojekteista kirjoitin esimerkiksi tämänkaltaisia koodeja: [tuotosta käytetty työkaluna], [uudet työkalut], [työkalut käyttöön] sekä [toimiva tuotos tai työkalu on etu]. Yhdistelin nämä koodit yhdeksi ”työkalut”-teemaksi. Sisällytin tämän teeman yläkategorian ”käytännön sovellukset ja parannukset työkaluihin sekä prosesseihin” alle. Sen yläkategorian sisällytin kokonaisuuteen ”konsultoinnin tuloksien arvostus”. Sen sisällytin tutkimuskysymys 4:n alle.

Tutkimus ei ole valmis pelkästään analysoinnin jälkeen. Puusan ja Juutin (2020) mukaan suurimpia virheistä, joihin tutkija saattaa sortua, on rajoittua pelkkään aineiston järjestelyyn ja sen kuvaamiseen ilman selkeää tulkintaa. Aineistosta on vasta suodatettu pois epäolennaiset osat ja muokattu sitä sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa vastaamisen niihin kysymyksiin, joiden vuoksi aineisto kerättiin. Tulokset on siis tulkittava ja selitettävä. Järjestetystä aineistosta johdetaan johtopäätöksiä uudelleen erittelemällä ja yhdistelemällä sitä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.) Pyrin tulkitsemaan ja selittämään aineistoa pelkän aineiston kuvaamisen lisäksi jo ”Tutkimuksen tulokset” -osiossa ja varsinkin ”Pohdinta ja johtopäätökset” -osioissa.

Tutkijan tavoitteena on esittää perusteltu näkemys siitä, miten hän voi vastata tutkimuskysymyksiin tarkasteltuaan tutkimusaineistoa. Tässä vaiheessa tutkijan on arvioitava tuloksia suhteessa aiemmin tunnettuun tietoon kyseisestä ilmiöstä, mikä yleensä perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Keskeistä on, että tutkija pystyy esittämään selkeitä ja loogisia perusteluja tulkintojensa tueksi. Puusa ja Juuti painottavat, että tutkijan on myös tärkeää tiedostaa, että saadut

tutkimustulokset eivät ole absoluuttista tietoa, vaan korkeintaan parhaita mahdollisia arvioita. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Tutkimustuloksia esiteltäessä tutkija voi tuoda esiin suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta. On kuitenkin huomattava, että yksittäiset lainaukset eivät yksinään riitä tukemaan tutkimuksen tuloksia tai johtopäätöksiä. Tämän avulla hän pyrkii selventämään omia päättelyjään ja tarjoamaan lukijoille mahdollisuuden arvioida tutkimuksen taustoja. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin, miten luotettava ja systemaattinen analyysi tekee tutkimuksen havainnoista vakuuttavia.

3.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen perusta on luotettavuus, joten se tulee pystyä varmistamaan ja luotettavuuden arviointi sisältyy kaikissa tutkimuksissa hyvään tutkimuskäytäntöön. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökohtia on useita. Tutkimuksen luotettavuuden voi kiteyttää kolmella käsitteellä – luotettavuudella, uskottavuudella ja eettisyydellä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 145–155.)

Puusan ja Juutin mukaan (2020, s. 177–188) luotettavuus merkitsee, että tutkija osoittaa vakuuttavasti lukijalle olevansa pätevä ja kykenevä käyttämään asianmukaisia menetelmiä ja perusteluja ratkaistakseen tutkimusongelman ja suorittaakseen tutkimuksen. Jotta lukija voi tulla vakuuttuneeksi siitä, että näin on tapahtunut, tutkijan on selostettava tutkimuksen eteneminen niin kuin se on todellisuudessa tapahtunut.

Puusa ja Juuti (2020, 177–188) jatkavat, että tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin tarkastelu ovat yksi osa luotettavuuden tarkastelua. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä käsitteitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja ne liittyvät siihen, miten hyvin tutkimuksen aiheena oleva ilmiö on määritelty ja mitattu sekä kuinka luotettavia nämä mittaukset ovat. On esitetty, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta arvioida ja validius ja reliaabelius eivät sovellu tutkimuksen uskottavuuden arviointiin. Käsitteitä on kuitenkin mahdollista myös hyödyntää laadullisessa tutkimuksessa, kunhan niitä ei yritä käyttää samanlaisessa merkityksessä.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti koskee sitä, miten tarkasti ja eheästi tutkimus kuvastaa ilmiötä, jota se tarkastelee. Tulosten ja käsittelytapojen tulee pysyä uskollisina tutkittavan ilmiön luonteelle eikä harhautua lähellä oleviin ilmiöihin. Esimerkiksi, kun puhutaan johtajuudesta, yrittäjyydestä ja opettajuudesta, nämä ovat lähellä olevia, mutta erillisiä käsitteitä, jotka eivät saa sekoittua toisiinsa. Sisäisen validiteetin huomioiminen tarkoittaa, että tutkimuksen on selitettävä ja ymmärrettävä, miten tapahtumat ja tulokset liittyvät toisiinsa. (Puusa & Juuti, 2020, 177–188.) Pyrin validiteetin pro gradu -tutkielmassani suunnittele-malla haastattelurungon siten, että keskityin keskeisiin tutkimusilmiöihin, eli myynnin kehitystarpeisiin ja konsultointipalvelujen ostoperusteisiin. Loin haastattelurungon huolellisesti pyrkien kysymysten selkeyteen ja siihen, että ne

kannustivat haastateltavia keskustelemaan tutkimusaiheista. Suunnittelin mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä saadakseni monipuolisia vastauksia ja välttääkseni ohjattuja vastauksia.

Reliaabeliudella tarkoitetaan yleisesti tulosten johdonmukaisuutta ja menetelmän luotettavuutta. Sitä lisää kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos. Sitä voidaan lisätä sillä, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, kahdella eri mittausmenetelmällä saadaan sama tulos tai kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisen käyttäytymistä, jota on kontekstisidonnaista, ei voida odottaa täysin samanlaisia tuloksia eri menetelmien, aikojen tai tutkijoiden välillä. Reliabiliteetti perustuu tutkimusprosessin kuvaukseen, perusteluihin ja analyysiin. (Puusa & Juuti, 2020, 177–188.) Pysin reliabiliteettiin tutkielmassani perustelemalla käyttämäni tutkimusotteen, tutkimusmenetelmän ja analyysimenetelmän valinnan. Kuvasin tutkimusprosessini. Nauhoitin haastattelut Microsoft Teams -ohjelmalla ja litteroin ne huolellisesti, jotta tieto oli tarkistettavissa eikä perustunut omaan muistiini. Microsoft Teamsin automaattinen tekstinkirjoitusohjelma tuki litterointivaihetta, mutta lisäksi kuuntelin tarkkaan haastattelut läpi ja korjasin virheet manuaalisesti. Perustelin johdonmukaisesti analyysin perusteella luomani yhteenvedot.

Luotettavuus on laadullisessa tutkimuksessa ymmärrettävä Puusan ja Juutin (2020, 177–188.) mukaan reliaabeliutta ja validiutta laajemmin. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään ajatusta siirrettävyydestä tutkimusta arvioitaessa, jolla Puusa ja Juuti tarkoittavat sen arvioimista, voisivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossakin toisessa tutkimusympäristössä ja kyettäisiinkö siellä aihetta tutkia uudelleen. Tutkija pyrkii selventämään ajattelutapaansa ja perusteluitaan tulosten analysoinnin ja tulkinnan yhteydessä. Tutkimuksessani siirrettävyys tulee huomioiduksi siinä, että tutkimus antaa yleisiä oivalluksia, joiden uskon olevan hyödyllisiä useassa myyntiorganisaation kontekstissa. Luomani haastattelupohjan kysymykset ovat melko yleisiä ja voisivat hyvin olla mahdollisia useassa tutkimusympäristössä ja erilaisissa organisaatioissa.

Toinen luotettavuuteen liittyvä yläkäsite Puusan ja Juutin mukaan on uskottavuus. Uskottavuudella he tarkoittavat sitä, että tutkimusaineisto on tuotettu asianmukaisesti ja analyysi suoritettu siinä määrin huolellisesti, että tutkimuksen lukijat pystyvät olemaan vakuuttuneita, että kuvatut asiat ovat tapahtuneet ja kuvaaminen on tehty oikein. Vaikka laadullinen tutkimusraportti saattaa käsitellä epätavallisia ja monille tuntemattomia aiheita, sen on kuvattava ilmiöt niin, että lukijat voivat vakuuttua niiden todellisuudesta ja siitä, että kuvaus on tehty huolellisesti ja elävästi. (Puusa & Juuti, 2020, 177–188.) Pysin varmistamaan uskottavuuden suorittamalla ja dokumentoimalla haastattelut sekä muun tutkimusprosessin huolellisesti. Osoitin, missä määrin haastatteluaineistoni on linjassa kirjallisuudessa esiintyvien teorioiden tai havaintojen kanssa. Varmistin myös, että haastateltavat olivat päteviä antamaan relevanttia tietoa tutkimusaiheesta. Esitin tulokset selkeästi ja havainnollisesti sekä käytin jonkin verran suoria sitaatteja, jotta lukijat kykenevät ymmärtämään, kuinka päädyin tiettyihin johtopäätöksiin.

Tutkijan luotettavuuden kannalta on olennaista ottaa huomioon hänen ennakkoymmärryksensä tutkimusaiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa havainnot eivät ole koskaan täysin vapaita ennalta tiedetystä tiedosta. Tietojen kerääminen ja tulkitseminen perustuvat aina jollain tavoin aiempiin käsityksiin siitä, millainen todellisuus on. Tärkeää on, että tutkija pystyy arvioimaan kriittisesti omia ennako-oletuksiaan ja osaa yhdistää ne uusiin havaintoihin. On tärkeää ymmärtää, että subjektiivisuus on osa tutkimusta. Tämä ei tarkoita, että tutkijalle olisi haittaa ennakkoymmärryksestään. Päinvastoin tutkijan aiempi tieto ja kokemus voivat olla hyödyksi, sillä ne voivat auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen kontekstin ja kulttuuriset viittaukset. Esimerkiksi aiempi koulutus voi helpottaa ilmiöiden arviointia, kun se tarjoaa ymmärrystä tietystä kulttuurista tai viitekehystä. (Puusa & Juuti, 177–188.) Tutkijan on otettava se huomioon ja pyrkiä arvioimaan kriittisesti omia ennako-oletuksiaan. Tutkimuksessani pyrin kriittisyyteen omia ennako-oletuksia kohtaan, pyrin välttämään haastatteluaineistossa syntyneiden aukkojen täyttämistä omilla ennako-oletuksillani ja liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä. Esitin havaintoni mahdollisimman selkeästi ja havainnollisesti niin, että lukijat voivat ymmärtää, miten päädyin tiettyihin johtopäätöksiin. Lisäksi vaikka esimerkiksi ammattilehdistö ja sosiaalinen media tarjoavat runsaasti näkökulmia ja mielipiteitä myyntiin ja konsultointiin liittyen, pyrin varmistamaan, että näiden ulkoisten tekijöiden vaikutus tähän tutkimukseen pidetään mahdollisimman vähäisenä.

Kolmas Juutin ja Puusan nostama käsite on eettisyys, joka merkitsee, että tutkija toimii koko tutkimusprosessin ajan eettisten periaatteiden mukaisesti. Tällä varmistetaan, että käytetyt menetelmät ja analyysit täyttävät korkeat standardit, jotka voitaisiin asettaa kaikelle laadukkaalle tutkimukselle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä asioita tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Tutkimus ei saa missään vaiheessa asettaa näiden henkilöiden elämää vaaraan, erityisesti silloin, kun se liittyy herkkään aiheeseen. Tutkimuksen on vältettävä aiheuttamasta haittaa tutkimuksen kohteille tai muille tutkimukseen kytkeytyville tahoille. Tutkimuksen etiikkaan liittyy myös, että kaiken tutkimuksen keskeinen ohjenuora on pyrkimys totuudenmukaisuuteen. (Puusa & Juuti, 177–188.)

Hirsjärvi ja Hurme (2015, s. 20) esittävät tutkimusprosessin eri vaiheissa huomioon otettavia seikkoja eettisyyden varmistamiseksi. He nostavat ensiksi esiin tutkimuksen tarkoituksen ja sen eettisen tarkastelun. Toisena tekijänä he korostavat suunnitelmallisuutta, erityisesti liittyen tutkimuskohteen suostumukseen ja luottamuksen säilyttämiseen, samalla kun pohditaan mahdollisia vaikutuksia tutkimukseen osallistuvilla. Tämän jälkeinen näkökohta on itse haastattelutilanne, jossa he painottavat haastateltavien luottamuksellisuuden varmistamista. Neljäntenä he painottavat litteroinnin tarkkuutta suullisten lausuntojen tallentamisessa. Viidentenä kohokohtana on analyysin tekeminen ja varmistuminen siitä, että haastateltavien lausunnot ja ylös kirjattu aineisto ovat keskenään yhdenmukaisia. Seuraava näkökohta on tiedon todennus, jossa painotetaan tutkijan pyrkimystä tarjota mahdollisimman luotettavaa ja vahvistettua tietoa. Lopuksi Hirsjärvi ja Hurme korostavat raportin laatimisen tärkeyttä ja siinä

huomioon otettavaa yksityisyydensuojaa, samoin kuin mahdollisten vaikutusten pohtimista, joita tutkimusraportilla voi olla niille henkilöille, jotka osallistuvat haastatteluihin, sekä niille organisaatioille tai ryhmille, jotka liittyvät jollain tavoin tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt huomioimaan edellä nostettuja tutkimuksen eettisyyteen ja totuudenmukaisuuteen liittyviä näkökohtia läpi koko tutkimusprosessin. Tässä tutkimuksessa hankin suostumuksen tutkimukseen osallistuvilta haastateltavilta ja kerroin avoimesti tutkimuksen tarkoituksesta. Toimin uskollisesti alkuperäiselle tutkimusaineistolle muun muassa kirjoittamalla haastattelut ylös uskollisesti haastateltavien lausunnoille, siteeraamalla oikein ja välttämällä mahdollisten haastatteluihin liittyvien aukkojen täyttämistä omalla päättelyllä. Varmistin haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden luottamuksen ja yksityisyyden käsittelemällä haastattelutiedot nimettömästi ja varmistin, ettei henkilöitä tunnisteta raportissa.

Työssä on hyödynnetty OpenAi:n ChatGPT-kielimallia. Hyödynsin kielimallia englanninkielisten tekstien kääntämisessä, yhteenvedojen tekemisessä, tekstin rakenteen jäsentelyssä sekä kielen jalostamisessa. Tarkistin huolellisesti ChatGPT:n tuottaman sisällön todenperäisyyden ja muokkasin sitä tarvittaessa. Pyrin varmistamaan, että kieli vastaa omaa kirjoitustyyliäni ja korkeita akateemisia standardeja.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten suomalaisten keski suurten yritysten myyntijohdon edustajat hahmottavat myyntifunktion kehitystarpeet osana liiketoiminnan kehittämistä ja mahdollisen konsultoinnin tarpeen kehitystyössä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joihin osallistui kahdeksan myynnin johdon edustajaa. Tutkimuksen tulokset jaettiin neljään pääteemaan: myynnin kehitystarpeet, priorisointiperusteet, konsultin käyttötarkoitus myynnin kehittämisessä sekä myyntijohdon konsulteille asettamat valintakriteerit ja konsulttiorganisaatioiden tulosten arviointia. Lisäksi tarkasteltiin potentiaalisten konsulttien etsimistä ja valintaprosessia, sekä soveltuvien konsultointiyritysten tarjonnan arviointia ja hankintaa rajoittavia tekijöitä. Tässä luvussa esitellään haastatteluaineiston pohjalta keskeiset tutkimustulokset.

4.1 Myynnin kehitystarpeet

Haastatteluaineistossa nousi muutamia keskeisiä useiden myyntijohdon edustajien tunnistamia myynnin kehitystarpeita. Ensimmäkin haastatteluissa nousi esiin myyntiprosessin optimointi ja parantaminen monella eri tavalla, kuten myyntiprosessin järjestelmällisemmällä mallintamisella, suorituskyvyn mittareiden kehittämisellä sekä myynnin työkalujen käyttöön liittyvän osaamisen lisäämiselle. Toiseksi sisäisen oppimisen jakamisen kehittäminen tunnistettiin merkittäväksi kehitystarpeeksi useassa eri myyntiorganisaatiossa. Kolmas keskeinen haaste liittyy myynnin siirtymiseen tuotemyynnistä kohti palvelu- tai ratkaisumyyntiä. Muita nousseita teemoja olivat esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen sekä kansainväliseen myyntiin liittyvät teemat.

4.1.1 Myyntiprosessin kehittäminen

Haastatteluissa usein toistuva myynnin kehitystarve on myyntiprosessin kehittäminen. Tämän teeman alla esiin nousevat keskeiset näkökohdat sisältävät

tarpeen parantaa myynnin prosessin selkeyttä, edistää digitalisointia ja automatisointia sekä tehostaa raportointia myyntiprosessin kokonaisvaltaisen parantamisen tavoitteena.

Muutamassa kohtaa tuli ilmi tarve parantaa myyntiprosessin mallintamista ja kehittämistä, joskin hieman erilaisilla painopisteillä. Haastateltava 2 tunnistaa myyjien taipumuksen minimoida vaadittu työ ja mainitsee yrityksen pyrkimyksen laittaa myyntiputki selkeämpään prosessimuotoon.

Mä oon todennut, että myyjät on luontaisesti laiskoja, että ne tekee sen minimin, mitä tarvitsee. Ja meillä on kyllä yritetty nyt sitten laittaa myyntiputkea vähän prosessimuotoon, että siellä on tietyt vaiheet, mitkä pitäisi tehdä. Sitä varmaan pitäisi vielä ehkä terävöittää. (Haastateltava 2)

Etä kyllä mun mielestä se myyntitapa ja -prosessi on tiedossa kaikilla, miten se pitäisi mennä, mutta sitten myyjät tahtoo helposti rutinoitua ja tulee se arkitekeminen, niin ne vähän unohtuu välillä ja sitähan joutuu toistuvasti muistuttamaan. (Haastateltava 2)

Muissakin haastatteluissa nostetaan tavoite kehittää myyntiprosessia sisäisellä prosessin hienosäädöllä. Haastateltava 2 jatkaa myöhemmin, että myyjä olisi syytä tukea paremmin myös myyntijärjestelmän avulla, joka muistuttaisi heitä tärkeistä tehtävistä.

Meillä on tietysti siinä se ensimmäinen haaste, että meidän täytyy järjestelmämielessä tukea myyjä, eli sinne tulee tehtävä, että järjestelmä muistuttaa, että nyt olisi huolenpituksien aika tai nyt pitäisi asennuksen ennakkovalmistelupuhelu soittaa. Eli sieltä tulisi selkeästi myyjälle muistutus, mutta siinä on vielä meillä työmaata, että meidän järjestelmät saadaan taipumaan siihen, että automaatio pelaa siltä osin. (Haastateltava 2)

Myyntiprosessin kehittämiseen liittyen nousi myös tarve parempien myynnin suorituskyvyn mittareiden asettamiseen, jotta myyntiprosessin onnistumista on helpompaa seurata ja ohjata. Erityisen keskeiseksi nostetaan tarve mittariston luomiseen pidemmän tähtäimen myynnin seurantaan.

Huomiota kiinnitetään myös kehittää myyntiprosessin digitalisointiin ja automatisointiin. Keskeisiksi teemoiksi nostetaan myynnin työkalujen käytön osaamisen kasvattaminen ja tehokkaampi hyödyntäminen. Tarpeellisiksi toimenpiteiksi tähän liittyen nostetaan muun muassa CRM:n käyttöönotto ja sen parempi hyödyntäminen, yhdessä sovitut raportointitavat sekä saumattoman prosessin luominen markkinoinnin ja myynnin välille. Tällaisilla toimenpiteillä tavoitellaan kaiken myyntijärjestelmissä käytettävissä olevan potentiaalın hyödyntämistä sekä myyntiprosessin ennustettavuuden parantamista ja suoraa myyntiliidien tehokkaampaa generoimista markkinoinnilta myynnille.

4.1.2 Sisäisen oppimisen jakamisen kehittäminen

Myynnin kehitystarpeissa nousee osaamisen sisäinen jakaminen joka toisessa haastattelussa. Haastateltavien myyntiorganisaatioissa osaamisen jakamista pyritään kehittämään eri näkökulmista – asiakastyypeittäin, kokoneiden ja uusien myyjien välillä, myynnin johdon kesken ja kansainvälisissä myyntiyksiköissä.

Tuloksissa esiintyi tarve huomioida ja tunnistaa erilaiset asiakastyypit. Esi-merkiksi eräs kalustemarkkinalla toimiva haastateltava tunnistaa myyntiorganisaatiollaan erilaisia asiakastyyppejä, kuten loppuasiakas, jälleenmyyjä sekä arkkitehti. Hän tunnistaa, että kutakin sidosryhmää on lähestyttävä myynnissä erilaisella kulmalla ja tavoitteella. Loppuasiakasmyynnissä tavoitteena on saada transaktio aikaan, mutta arkkitehdille myydään pikemminkin ajatusta yrityksen tuotteista ja pyritään vaikuttamaan tämän valintoihin tulevaisuuden suunnittelupäätöksissä. Myyntiorganisaatiossa on hyvin vaihtelevaa osaamista ja kokemusta eri sidosryhmille ja asiakastyypeille myymisestä ja tärkeä kehityskohde onkin sisäisen osaamisen jakamisen parantaminen. Myös osaamisen siirtyminen kokeneilta myyjiltä uusille myyjille nähtiin kehityskohteena. Myyntiorganisaatiossa 6 painotetaan tarvetta saada osaamista siirrettyä kokeneilta myyjiltä uusille myyjille ja luotua systemaattinen tapa, jolla organisaatio saadaan jatkuvan oppimisen moodiin.

Jos on tätä expert sales -porukkaa, niin siellä on joitakin henkilöitä, jotka on, voisi sanoa, toistakymmentä vuotta tai jopa enemmän ollut talossa, että sitä osaamista on hirveä määrä. Mutta miten me saataisiin sitä ymmärrystä kehitettyä läpi sen myyntiprosessin ja organisaation. Tämmöinen ihan perinteinen myyntikoulutus ei välttämättä, kun tämä on niin spesifiä ja kompleksista, mutta sitten juuri, että miten me saadaan organisaatio jatkuvan oppimisen moodiin, ja miten me saataisiin näitä kyseisiä ”rockstaroja”, niin kun meillä välillä kutsutaan, ymmärtämään että on hyödyllistä, että heitä olisi enemmän kuin vain, että yksi stara juoksee maailmaa ympäri. (Haastateltava 6)

Myyntiorganisaatioissa halutaan kehittää myyntiyksiköitä siihen suuntaan, että ne pystyvät itsenäisemmin hallitsemaan omia myyntiprojektejaan samalla pääkonttorin selkeitä linjoja noudattaen. Tämän edellytyksenä tunnistetaan muun muassa organisaation rakenteellista kehittämistä, koulutusta ja kyvykkyyden jakamista.

Useissa maissa toimivissa myyntiorganisaatioissa tunnistettiin tarve jakaa osaamista tehokkaammin eri myyntiyksiköiden kesken. Eräs myyntiorganisaatioista toimii usealla eri mantereella, ja myyntiyksiköt on jaettu kolmeen keskeiseen alueeseen. Osaamista olisi tarpeen jakaa paremmin myynnin johdon kesken tavoitteena, että paikalliset myynnin esimiehet kykenisivät tekemään myyntiä ja myyntiin liittyviä päätöksiä itseohjautuvammin ja proaktiivisemmin, eivätkä olisi yhtä riippuvaisia pääkonttorista. Samalla painotetaan yhdessä sovittujen normien ja toimintatapojen merkitystä, jotta toiminta olisi organisaation periaatteiden ja strategian mukaista.

4.1.3 Siirtymä tuotemyynnistä ratkaisu- tai palvelumyynniksi

Yksi haastatteluissa noussut kehityskohde on myynnin painopisteen siirtyminen tuotemyynnistä palvelu-, tai ratkaisumyynniin ja siitä nousevat tarpeet. Osana tätä nähdään asiantuntijamyynnin kehittäminen. Joissakin kohtaa tuli ilmi, että koska asiakkailta löytyy nykyään erinomaisesti tuotetieto verkon kautta, myyjiltä kaivataan tuotetiedon sijaan asiantuntemusta ja selkeää omaa näkemystä.

Muutamissa haastatteluissa kuvataan, että koko organisaatio pyrkii muuttamaan strategista painopistettä pelkästä tuotetoimittajasta kokonaisjärjestelmän

tarjoajaksi, mikä luo vääjäämättä painetta muuttaa myynnin lähestymistapaa ratkaisu- ja palvelumyynniksi. Painopisteen lähtökohtana nähdään tarve kehittää asiakasymmärrystä ja tunnistaa paremmin asiakastarpeet, jotta heille pystytään tarjoamaan relevantteja kokonaisratkaisuja ja asiakkuuksia voidaan rakentaa kumppanuuden suuntaan.

Yhtenä haasteena tässä siirtymässä on, että myyjien on opetettava kokonaan uusi kieli. Heidän on opittava puhumaan muttereiden ja ruuvien sijaan euroista ja asiakashyödyistä. Esimerkiksi haastateltava 4 tunnistaa myyjillään tarpeen myydä paremmin tuotteen arvoa ja hyötyä teknisten ominaisuuksien sijasta.

Mutta sitten jos menee siihen myyntiin itsessään, että ei nyt myydä pelkästään sitä teknistä laitetta, vaan myydään myös, että mitä arvoa se tuo mukaan, niin tähän on semmoinen yleinen tarve varsinkin teknisillä myyjillä, että miten sitä arvoa myydään. (Haastateltava 4)

Edellä mainittujen myynnin kehitystarpeiden lisäksi haastatteluissa mainittiin muun muassa globalisaation vaikutuksen parempi huomioiminen ja kansainvälisen myynnin kasvattaminen, tuntemattomien markkinoiden kartoittaminen, sinisen meren markkinoilla bisneskonseptin myyminen, resurssien parempi optimointi, henkilökohtainen myyntityön, kuten neuvottelutaitojen, kehittäminen sekä vastuullisuuden parempi huomioon ottaminen.

4.2 Priorisointiperusteet

Haastatteluaineiston perusteella myynnin kehitystarpeiden priorisoinnissa pyritään tasapainottamaan strategiset tavoitteet, organisaation laajuinen vaikutus, taloudelliset tekijät ja markkinaolosuhteet.

Kysyttäessä perusteita priorisoida myynnin kehitystarpeita, moni haastateltavien antamista perusteista liittyi hyvin selkeästi yrityksen liiketoimintastrategian teeman alle. Usea haastatelluista korosti, että kehitystarpeiden tärkeysjärjestyksen arviointi tapahtuu strategian pohjalta. Osassa haastatteluissa nostetaan vuosittain päivittyvän strategian rooli myynnin kehitysalueiden keskeisenä ohjaajana.

Kyllähän me niinku aina arvioidaan että onko se niin sanotusti strategian mukaista toimintaa. (Haastateltava 1)

Me suunnitellaan niin sanottu vuosikello, missä on meidän toimenpiteet sinne seuraavalle vuodelle, kuten myyntikokoukset ja koulutukset ja kaikki tämän tyyppiset asiat. (Haastateltava 2)

Kyllähän me tehdään viisivuotiasstrategiaa. Me joka vuosi päivitetään meidän strategiaa ja toki sieltä tulee aina strategisia kehitysalueita, että me suunnataan tähän suuntaan. Sieltä tulee meille se iso suunta, että tuohon suuntaan täytyy mennä ja mitä se vaatii, jotta me päästään tuohon suuntaan. Sitten me tunnustetaan, että meillä on ehkä täällä vajetta ja tätä pitäisi kehittää ja tää on ihan hyvällä mallilla, mutta jotain täytyy tehdä toisin tai jatkaa samalla lailla. Sitten me pystytään siitä vetämään aika hyvin semmoinen suuntaviiva. (Haastateltava 3)

Mutta sanoisin, että muussa tapauksessa me kyllä keskitytään siihen, että me tehostetaan toimintoja ja nopeutetaan myyntiprojekteja ja mitä tahansa, mikä tuo sitä meille sitä tuottavuutta ja sitä kautta asiakkaalle lisähyötyjä. (Haastateltava 5)

No ehkä ne tulee sieltä strategiasta sitten suoraan, että mitkä on siellä ne painopiste-alueet (Haastateltava 6)

Strategisia tavoitteita, jotka ohjaavat myynnin kehitystarpeiden priorisointia ovat esimerkiksi tuottavuuden kasvu ja resurssitehokkuuden parantaminen.

Keskeisenä myynnin priorisointiperusteena esiintyi myynnin kehitystarpeiden vaikutuksen laajuus koko myyntiorganisaatioon tai ylipäättään muuhun organisaatioon. Haastatteluissa tulee esiin, että myynnin kehitystyötä tehdään muun organisaation ehdoilla, ja myynnin kehityskohteita suunniteltaessa tarkastellaan niitä suhteessa laajempiin kannattavuustavoitteisiin.

Me joudutaan tekemään jonkun verran jotain kehitystyötä myöskin muun organisaation ehdoilla, että katsotaan silloin vähän enemmänkin koko yrityksen kannalta kannattavuutta ja hyötyjä. (Haastateltava 5)

Joissakin haastatteluissa kiireellisimpiin kehitystarpeisiin nostetaan koko myyntiorganisaation toimintaan vahvimmin vaikuttavat tarpeet. Eräs korostaa tarpeiden keskinäisen yhteyden ja synergian merkitystä, kun organisaatiossa arvioidaan eri kehitysehdotuksia. Hän kuvaa, että tavoitteena on vertailla ehdotuksia keskenään ja valita ne, jotka parhaiten tukevat eri toimintoja, kuten myyntiä, markkinointia ja asiakaspalvelua ja vastaavat erilaisiin tarpeisiin.

Kyllähän meidän täytyy katsoa ne synergiat myös läpi, että ei pelkästään mun vetämän myynnin ja markkinoinnin tarpeet, mutta sitten vaikka "servicen" tarpeet ja bisnesten tarpeet ja sitten että me saadaan vielä enemmän tämmöistä "alignmenttia" läpi näiden eri funktioiden ja regionien. (Haastateltava 6)

Takaisinmaksuaika kuvataan tärkeänä perusteena myynnin kehitystarpeiden priorisoinnissa. Haastattelussa mainitaan, että myynnin investoinneissa takaisinmaksuaika, eli kuinka nopeasti investoinnit maksavat itsensä takaisin, on tärkein prioriteetti.

No kyllä me varmaan kuten kaikkia muitakin projekteja, niin mietitään siltä kannalta, että kuinka nopeasti se maksaa itsestään takaisin. (Haastateltava 5)

Haastateltava 5 painottaa takaisinmaksuajan olevan keskeinen prioriteetti kaikissa muissakin yrityksen investoinneissa. Haastatteluissa todetaan myös, että kehitystarpeiden priorisointiin vaikuttaa se, kuinka nopeasti tuloksia alkaa näkymään, eikä pelkästään se, kuinka nopeasti ne maksavat itsensä takaisin.

Merkittävä myynnin kehitystarpeiden priorisointiperuste on myynnin ja liiketoiminnan kasvattaminen sekä markkina-aseman vahvistaminen. Haastatteluissa nostetaan, että myynnin kehitystoimien järkevyyttä arvioidaan markkina-aseman vahvistamisen näkökulmasta. Haastatteluissa kuvattiin, että priorisointiin vaikuttaa, kuinka paljon toimenpiteet vaikuttaisivat myyntiorganisaation tehokkuuteen ja myynnin kasvuun. Haastatteluissa mainittiin myös, että myynnin kehitystarpeiden priorisoinnissa voidaan arvioida toimenpiteiden suoraa vaikutusta myynnin määrään.

Kuinka järkeviä ne on sitten se, että kun me toteutetaan tiettyjä investointihankkeita, niin auttaako se meitä vahvistamaan meidän markkina asemaa? (Haastateltava 1)

Kaikki mikä vie liiketoimintaa ja kasvua eteenpäin, on prioriteettilistalla todella korkealla. (Haastateltava 8)

Tuloksissa yhtenä priorisointiperusteena esiintyi myös asiakkaan tai markkinan tarpeisiin vastaaminen yhtenä priorisointiperusteena. Asiakkaan säästöt ja asiakkaan onnistumista parhaiten tukevat kehitystarpeet ovat merkittävä ajuri kehitystarpeiden priorisoimisessa. Eräässä myyntiorganisaatiossa pyritään parantamaan myyntiä myyntiorganisaatiossa keskittymällä ensin asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheeseen ja sitten etenemällä myöhempisiin vaiheisiin kronologisessa järjestyksessä. Haastateltavien mukaan myös markkinat luovat aika ajoin pakottavia tarpeita, joihin on pystyttävä vastaamaan, mikäli haluaa esimerkiksi pysyä tietyllä markkinalla tai päästä tietylle markkinalle.

Me mentiin esimerkiksi järjestelmien kanssa puhdastiloihin, niin meidän piti ottaa välittömästi koulutus, missä kaikki opetteli sen kielen millä asiakkaalle myydään puhtaita tiloja ja puhtaita laitteita. Tämmöinen juttu sieltä tuli, että jos ei saa sitä hoidetuksi, niin on ulkona näistä kuvioista. (Haastateltava 5)

Haastateltava 5 kuvasi esimerkin myyntiorganisaatiostaan, jossa myyjien oli täytynyt hyvin lyhyellä aikataululla kouluttautua puhdastilojen asiantuntijoiksi.

4.3 Myynnin kehitystarpeiden käytännön priorisointi

Haastattelujen perusteella myynnin kehitystarpeiden priorisointiin vaikuttavat strategiset päätökset tehdään usein johtoryhmän ja hallituksen tasolla, erityisesti suurempien hankkeiden osalta. Organisaation strategiaan liittyvät kehitystarpeet suunnitellaan yleensä vuosittain johtoryhmän kanssa. Toisaalta "kenttäpalaute" eli paikallisten myyjien tai operatiivisten esimiesten tuomat tarpeet vaikuttavat suoraan kehitystarpeisiin. Päätökset priorisoinnista ja toteutuksesta vaihtelevat hankkeen suuruuden, taloudellisen vaikutuksen ja sisäisen tarvekaritoituksen perusteella. Myyntijohtaja voi jonkin verran myös itsenäisesti tehdä päätöksiä ja ohjata priorisointia myyntiorganisaatiossa.

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esiin myynnin kehitystarpeiden priorisointi organisaation eri tasoilla, riippuen kehityskohteen merkittävydestä. Kaksi keskeistä teemaa nousee esiin - toisaalta organisaation strategia ja toisaalta myyntiorganisaation kenttäpalaute tai henkilöstön tarpeet vaikuttavat myynnin kehitystoimenpiteisiin.

Osa myynnin kehitystarpeista on selkeästi strategiaan liittyviä asioita, jotka useimmissa tapauksessa suunniteltiin johtoryhmän kanssa vuosittain. Useimmat mainitsivat erikseen johtoryhmän ohjaavana päätöksentekooelimenä myynnin kehitystarpeissa ja loput haastateltavista mainitsivat myös strategian merkittävänä myynnin kehitystarpeiden määrittäjänä, mutta eivät erikseen puhuneet johtoryhmästä.

Osa on strategiaan liittyviä asioita, joka on vähän enemmän naulattuja asioita. Ne helposti menevät tuonne budjettiin ja kun budjetti hyväksytään, yleensä pitää olla linjassa meidän strategian kanssa. Niin se tulee top down eli se tulee sieltä hallitus/ -johtoryhmältä sitten operatiiviselle puolelle alaspäin, ja ne on yleensä semmoisia strategisia linjauksia, jota tällä tavalla ohjataan. (Haastateltava 8)

Puolet haastateltavista mainitsivat erikseen hallituksella olevan vaikutusta myynnin kehitystarpeiden määrittämiseen ja priorisointiin. Haastattelujen mukaan hallituksessa tehtävät päätökset koskevat tavanomaista laajamittaisempia ja kalliimpia kehitystoimenpiteitä.

On toki vielä hallituksen tasollakin tietysti jotain päätöksentekoa, mikä voi vaikuttaa myös myynnin kehitystarpeisiin. (Haastateltava 5)

Strategian lisäksi myyjien kenttäpalaute on toinen selkeä väylä, mistä nousee myynnin kehitystarpeita. Useimmissa haastatteluissa kuvattiin osan kehitystarpeista nousevan suoraan "kentältä", eli paikalliset myyjät tai myynnin operatiiviset esimiehet nostavat erityisiä myynnin kehitystarpeita esiin, kuten tarvetta tietynlaiselle koulutukselle. Tällaisissa tilanteissa päätös kehitystarpeiden priorisoinnista ja toteutuksesta riippuu hankkeen suuruudesta. Usein myyjien nostamat kehitystarpeet liittyvät operatiivisen myynnin hoitamiseen ja käytännön myyntiosaamisen kehittämiseen.

Myynnin kehitystarpeet lähtevät usein sisäisen tarvekartoituksen kautta, jossa kunkin markkina-alueen myynnin vastuuhenkilö kartoittaa tiimensä ja alueensa keskeisiä kehityskohteita, ja päätökset riippuvat hankkeen taloudellisesta vaikutuksesta. Joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että myyntiorganisaation tiiminvetäjät tekevät paljon yhteistyötä keskenään ja he ratkaisevat osan hankkeista keskenään. Eräs haastateltava totesi, että hänen myyntiorganisaatiossaan on erikseen nimetty myynnin kehityspäällikkö, jonka kautta osa myynnin kehitystarpeista nousee.

Yleinen käytäntö on, että haastatellut myynnin esihenkilöt esittelevät johtoryhmälle oman mielipiteensä prioriteeteista ja hyväksyvät ne.

Mä esittelen näitä siellä, mikä mun mielipide niistä prioriteeteista on. Aika pitkälti sen mukaan mennäänkin, että kun nuo on kerran pohdittu asioita, mutta saadaan nyt kuitenkin koko firman hyväksyntä niille. (Haastateltava 4)

Tuloksissa esiintyi myös, että kehitystarpeet nousevat lähtökohtaisesti myyntijohtajan toimesta ja tämä päättää pitkälti priorisoinnista itse.

Joissakin haastatteluissa tuli ilmi, että myyntiorganisaation vuosittaiseen budjettiin allokoidaan tietty osuus koulutukseen ja kehittämiseen, vaikka sen sisältöä ei olisi tarkemmin määritelty.

Mutta sitten, jos otetaan seuraava taso, vaikka operatiivisen myynnin tiimi --, missä on 4-5 henkeä Euroopassa, niin jos he huomaavat jotain kehitystarpeita, niin ne on yleensä sellaisia, että mä olen jo allokoinut nämä koulutukseen ja kehittämiseen x euroa vuosittain ja kyselen vähän etukäteen, kun budjettia tehdään, että miten te koette, että onko jotain sellaista, mitä sinne haluaisi, kun nyt on mahdollisuus yrittää saada budjetin sisälle jotain. Se lupa niiden rahojen käyttöön tulee minulta sitten tiimiläisille. (Haastateltava 8)

Esimerkiksi haastateltava 8 kuvaa, että hän tiedustelee ennen budjetin laatimista alustavia erityistarpeita, mutta kehittämistarpeet nousevat yleensä esiin vasta budjetoinnin jälkeen. Kun sitten myyntitiimi esittää hänelle kehitystarpeita vuoden aikana, kehitystoimenpiteitä voidaan käynnistää nopeasti ja joustavasti, kun budjetissa on valmiiksi varattu tilaa kentältä nouseville tarpeille, eikä yksittäisiä hankkeita, kuten henkilöstön koulutuksia, tarvitse hyväksyttää johtoryhmällä erikseen.

4.4 Konsultoinnin käyttötarkoitus myynnin kehittämisessä

Haastatteluaineiston valossa myynnin kehittämisessä konsultointia käytetään ennen kaikkea ulkopuolisen asiantuntemuksen hankkimiseen ja uusien näkökulmien saamiseen sekä tuntemattomien liiketoiminta-alueiden tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Lisäksi sitä hyödynnetään myyntihenkilöiden resurssien vapauttamisessa, isojen transformaatioiden tukemisessa, henkilökohtaisen myyntitaidon kehittämisessä, myyntihenkilöstön rekrytoinnissa ja myyntiverkoston rakentamisessa.

4.4.1 Tarve ulkopuolisen osapuolen asiantuntemukseen ja näkemykseen

Ulkopuolisen näkemyksen tai asiantuntemuksen hankkiminen esimerkiksi jonkun päätöksen tai toimenpiteen vahvistamiseksi on keskeisiä myyntijohdon edustajien haastatteluissa esittämiä syitä käyttää konsultointia myynnin kehittämisessä.

Haastateltava 5 kuvaa pääsääntöiseksi syyksi konsultoinnin käyttöön johonkin tuntemattomaan alueeseen menemisen.

Se on ihan selvää, että jos mennään johonkin uuteen ja osittain, vaikka osittain tuntemattomaan, niin kyllä me hankitaan siihen aika nopeasti. Just esimerkiksi tämä meidän online -kaupan business -ymmärtäminen, niin kyllä me otettiin siihen konsultti käyttöön, kansainvälisesti tunnettu, sattui olemaan vielä suomalainen kaverini. Hän sitten veti meillä tietynlaiset koulutukset ihmisille. Jos sä tunnet, että sulla ei ole varsinkaan kyvykkyyttä, niin silloin sitä kyvykkyyttä pitää hankkia jostain. (Haastateltava 5)

Haastateltavan 5 organisaatio käytti konsultointia esimerkiksi online-kaupan liiketoiminnan ymmärtämiseen, kun yritys suunnitteli liiketoiminnan laajentamista siihen. Joissakin haastatteluissa käy ilmi, että konsultointia käytetään usein, kun on käsillä tuntematon ja tärkeä aihe, josta ei tiedetä riittävästi ja tiedetään, että siitä on mahdollista saada lisäymmärrystä konsultoinnilla.

Haastatteluissa kuvataan, että konsultointia käytetään, kun tarvitaan kolmannen osapuolen näkemyksen siihen, onko oma ajattelu ja käsitys tietyistä teemista, esimerkiksi liiketoiminnan kehityshankkeesta, riittävä. Konsultointia saatetaan tarvita tekemään ns. tervejärkisyystesti, jossa tarkastellaan, liittyykö käsillä olevaan päätökseen jotain merkittävää, mikä on jäänyt huomiotta tai jotain

asiaa, jota tulisi tarkastella lähemmin. Konsultointia siis saatetaan käyttää toimenpiteen varmistukseen tai tiettyjen kriittisten pisteiden tarkasteluun tai tarkan tarpeen ilmi tuontiin. Haastatteluissa kuvataan myös konsulttien antavan järjestystä myyntijohdon omaan ajatteluun.

4.4.2 Markkinatutkimus

Puolet haastateltavista kuvaa käyttäneensä konsultointia markkinatutkimukseen. Haastattelujen valossa markkinatutkimusta käytetään muun muassa tuntemattomien markkinoiden potentiaalin kartoittamisessa.

Sitten tietysti me ollaan aika paljon käytetty (konsultointia) markkinatutkimukseen. Siihenhän me ollaan käytetty aika paljon firmana rahaa, että ymmärretään markkinaa paremmin ja se auttaa taas sitä meidän uuden bisneksen draivaamisessa ja markkinan ymmärrystä, että kuinka iso se potentiaali on. (Haastateltava 3)

Haastateltava 3 näkee konsultoinnin erityisesti toimivan uuden liiketoimintaa ajamisessa ja tuntemattomien markkinoiden potentiaalin tunnistamisessa. Konsultointia on käytetty selvitysten hankkimiseksi erityisesti toisen maan markkinoista. Haastateltava 1 kartoitti konsultin avulla oman alansa markkinaa Ruotsissa.

Me merkattiin muutama yritys, joka me konsultille annettiin tehtäväksi, että selvitä onko ne ensinnäkin myynnissä, minkälainen markkina-asema niillä on, missä päin ne toimii, missä päin Ruotsissa kannattaisi toimia, missä ne markkinat on ja onko ne yhtä hajallaan kuin Suomessa? (Haastateltava 1)

Hän oli tuloksiin erittäin tyytyväinen ja kertoo, että selvitys auttoi myöhemmin käytännön toimenpiteisiin. Yksi haastateltavista kuvaa aikaisemmin hankki-neensa vuosittain markkinatutkimuksen Suomen kilpailutilanteesta, mutta lopettaneensa ne kustannusten takia ja huomattessaan, että kilpailijat eivät näin tehneet. Haastateltavat näkevät konsultoinnin auttavan kirkastamaan, jäsentämään ja järjestämään käsitystä ja ymmärrystä markkinoista, markkina-alueesta tai liiketoimintaan vaikuttavista megatrendeistä.

Joissakin haastatteluissa tulee esiin, että konsultoinnin halutaan haastatteluiden mukaan olla ennen kaikkea tukitoimi oman ymmärryksen päälle ja nähdään riskialttiiksi pelkän konsultin tulkinnan varaan nojautuminen. Heidän mukaansa tärkeää on itse luoda ensin selkeä oma käsitys ja ymmärrys markkinasta ja sen kehityksestä.

Jos me mietitään sitä, että mihin tosiaan konsulttipalveluja tarvitaan, niin on ehkä se, että ymmärryksenhän tulee lähtee meiltä. Muuten ollaan vaarallisella polulla, jos in-putti tulee ulkoa. Vaan meidän täytyy itse ymmärtää se markkina ja luoda siitä oma käsitys, että miten se voi kehittyä. Sitten se, mihin voidaan konsultteja käyttää, niin on niiden kirkastamiseen, jäsentelyyn ja järjestelyyn. (Haastateltava 7)

Haastateltava 7 varoo nojautumasta liikaa konsultointiin ja ulkoapäin tulleisiin näkemyksiin esimerkiksi hieman tuntemattomasta markkinasta.

4.4.3 Resurssien vapauttaminen

Omien myyntiresurssien vapauttaminen tai puute omista resursseista nousi yhtenä syynä konsultoinnin käyttöön muutamissa haastatteluissa. Konsultin käytön nähdään mahdollistavan myyntijohdon oman työmäärän keventämisen, erityisesti tilanteissa, joissa tehtäviä on runsaasti ja aika tuntuu olevan rajallinen resurssi. Konsultin avulla voidaan siirtää osa tehtävistä muiden hoidettavaksi, mikä mahdollistaa myyntijohdolle keskittymisen muihin liiketoiminnan osa-alueisiin.

Tietenkin se (konsultointi) keventää sitä omaa työmäärää. Se on tietysti siinä se yksi, että kun tuntuu että niitä tehtäviä asioita on paljon koko ajan päällä ja se aika ei riitä, että sitten joku muu tekee puolesta ja voi itse keskittyä johonkin toiseen asiaan. (Haastateltava 2)

Ja toinen asia, mikä ajaa tässä että jos on pulaa resursseista, vaikka olisi sellaisia henkilöitä ja resursseja, jotka pystyisi jotain hommaa tekemään. Jos ei kerta kaikkiaan ole aikaa eikä järkeä laittaa jotain ihmistä kiinni sellaiseen hommaan, mikä on tuottavampi jossain muualla niin on se toinen factory. (Haastateltava 5)

Jos me huomataan, että me pystytään vapauttamaan, kuitenkin aina rajallisesta resurssista, lisää aikaa sen tärkeimmän asian tekemiseen eli myynnin tekemiseen, niin se on aina prioriteettina aika kädessä. (Haastateltava 8)

Osan haastateltavista mukaan myyntiä halutaan lähtökohtaisesti kehittää sisäisesti, mutta mikäli omat resurssit eivät tähän riitä, silloin käytetään ulkopuolista apua.

Myynnin näkökulmasta aika usein me toki lähdemme kyllä sisäisesti, mutta jos tarvitsee, niin sitten me käytetään tottakai ulkopuolista apua. (Haastateltava 3)

Tuloksissa nähtiin konsulttien käyttäminen myyntiympäristössä myös verkostojen luomisen keinona. Konsultteja käytetään vauhdittamaan liiketoiminnan laajentumista eri markkinoilla. Haastateltava 8 kuvaa käyttävänsä konsultteja strategiseen verkostoitumiseen uusilla markkinoilla, joille olisi haastavaa päästä ilman ulkopuolista tukea.

Konsultti on mulle ihminen, jolla on olemassa olevat verkostot, eli kuten mä sanoin, niin verkostot on kaiken A ja O. Jos varsinkaan tällä alalla ei ole verkostoja, niin on hirveän vaikea tehdä bisnestä edes. (Haastateltava 8)

Mutta (konsultoinnissa) etuna on se, että saat valmiiksi käyttöön yleensä verkostot, kontaktit, alueen businesskulttuurin ymmärtämisen, kielen, että on siinä paljon hyviä puolia niiden käyttämisessä. (Haastateltava 8)

Konsultit toimivat haastateltavalle 8 välikäsinä, jotka hyödyntävät omia kontaktejaan, paikallista kieltä ja liiketapoja avaamalla ovia ja rakentamalla verkostoja yrityksen puolesta, joka auttaa vapauttamaan hänen omia ja hänen myyntiorganisaationsa myyntiresursseja.

4.4.4 Henkilökohtainen myyntitaito ja muut käyttötarkoitukset

Osa haastateltavista nosti henkilökohtaisen myyntityön valmennuksen tai myyntikoulutuksen yhtenä konsultoinnin käyttötarkoituksista. Haastattelujen valossa

myyntikonsulttien yhtenä käyttötarkoituksena tutkittavissa organisaatioissa on muistuttaa myynnin prosessista sekä tarjota uusia työkaluja ja lähestymistapoja myyntityöhön.

No mä koen sen sillä tavalla, että se myynnistä muistuttaminen, miten sitä pitäisi tehdä ja miten se prosessi menee, niin on vähän semmoista armeijamaista jankkaamista ja mä varmaan itse aika hyvin tiedän sen, että mitä se sitten on. Mutta se, että välillä joku vieras kertoo sen, että se tulee jonkun toisenkin suusta, niin se voi olla ihan hyvästä. (Haastateltava 2)

Vaikka haastateltava 2 ja hänen alaisuudessaan toimivat myyjät ovat tietoisia myyntiprosessin vaiheista, hänen mukaansa ulkopuolisen konsultin antamat näkökulmat ja tuoreet työkalut ovat silti hyödyllisiä.

Konsultteja on käytetty perinteisen myyntityön valmennukseen, joka on kohdistunut yksilöiden käytännön osaamisen ja kommunikaatiotaitojen kehittämiseen.

Me ei olla ihan semmoista perinteistä myynnin konsultointia hirveästi käytetty. Historian saatossa on puhuttu ihan semmoisesta perus myyntityön valmennuksesta, että miten mennään tapaamiseen ja mitä siellä kannattaa tehdä, miten se prosessi menee ja näin. Sitä puolta on historian saatossa jonkin verran pyritty kehittämään, jonkin verran tämmöistä esiintymisvalmennusta. Kuitenkin myyjän työ on esiintymistä aika paljon. (Haastateltava 3)

Haastateltavan 3 mukaan hänen myyntiorganisaationsa myyjien saaneen valmennusta muun muassa tapaamisten valmisteluun, myyntiesiintymiseen ja myyntiprosessin läpikäyntiin. Haastatteluissa mainitaan myös, että myyntikonsultointia on käytetty myyntineuvottelujen valmisteluun ja asiakkuudenhallinnan opettamiseen.

Muita haastatteluissa esiin nousseita selkeitä konsultoinnin käyttötarkoitukseen liittyviä teemoja olivat konsultoinnin käyttö myyntihenkilöstön rekrytoinnin tukena, suurten muutosten tai merkittävien transformaatioiden tukena, uusien tuoteryhmien lanseerauksessa, organisaation rakenteellisissa järjestelyissä sekä johtoryhmätyöskentelyssä.

4.5 Myyntijohdon konsulteille asettamia valintakriteerejä

Haastatteluaineistossa myyntijohdon konsulteille asettamista valintakriteereistä nousee tärkeimpänä referenssit, konsulttien asiantuntemus, konsulttiorganisaation kansainväliset kyvykkyydet, henkilökemia ja hinta-laatusuhde. Luottamus syntyy konsulttiorganisaation vahvoista referensseistä ja näytöistä aiemmasta kokemuksesta. Henkilökohtainen asiantuntemus on myös keskeistä. Kansainväliset kyvykkyydet korostuvat erityisesti kielellisten ja kulttuuristen tarpeiden ymmärtämisessä. Henkilökemia nähdään merkityksellisenä yhteistyön laadun kannalta, ja hinta-laatusuhde vaikuttaa päätökseen investoinnin kannattavuuden näkökulmasta. Lisäksi muita kriteereitä mainitaan, kuten konsultin maine, kyky vastata erityistarpeisiin, konsultin selkeä ja järjestelmällinen lähestymistapa sekä nöyryys ja asiakaslähtöisyys.

4.5.1 Konsultin henkilökohtainen asiantuntemus ja osaaminen

Konsulttien henkilökohtainen substanssiosaaminen ja asiantuntemus ovat merkittävä useimmissa haastatteluissa jollakin tavalla esiin tuleva valintakriteeri. Haastateltavat tunnistavat, että konsultin on oltava pätevä ja ymmärrettävä alansa syvällisesti. Osaamisen lisäksi painotetaan myös konsultin kykyä tuoda lisäarvoa asiakkaalle, ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toimia tehokkaasti kyseisellä toimialalla.

Haastatteluissa korostetaan, että konsultin henkilökohtaisella osaamisella, pitkäaikaisella kokemuksella ja laajalla näkemyksellä on merkittävä rooli konsultoinnin valinnassa. Haastateltavat korostavat asiantuntemuksen merkitystä konsultoinnissa ja pitävät lähtöolettamana, että konsultti tuntee erinomaisesti konsulttoimansa alan.

Mutta sitten toki asiantuntemus on äärimmäisen tärkeää, se on ymmärtääkseni konsultoinnin ja konsultin punainen lanka, että hän tietää asiasta, mitä konsultoi. (Haastateltava 2)

Konsultin valintaan vaikuttaa vahvasti konsultin erityisosaaminen ja kyvykkyys, sillä ne nähdään ratkaisevina tekijöinä konsultointiprojektien onnistuneessa läpiviennissä. Myös konsultin tausta ja tekninen kyvykkyys esiintyivät tuloksissa valintakriteereinä. Yksi näkökulma konsultin asiantuntemuksessa liittyy siihen, että konsultin tulisi olla hyvin perillä toimialarajojen yli tapahtuvista muutoksista ja trendeistä.

Kyllähän se etu on se, että konsultilla on monesti tai hyvällä konsultilla pitäisi olla laaja näkemys, mitä yli toimialarajojen tapahtuu. (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 jatkaa myöhemmin vielä toimialarajat ylittävistä kokemuksista seuraavaa

Me ollaan ehkä semmoisella toimialalla missä ne muutokset tapahtuu jälkijunassa niin pysyy kertomaan sitä että tää on se trendi, tähän tää maailma on menossa ja on mennyt. Esimerkkinä: "muutos vaikuttaa jo tällä ja tällä toimialalla tähän, ja jossakin vaiheessa se tulee tähänkin toimialaan, että olkaa valmiita". (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 näkee toimialarajat ylittävän kokemuksen olevan tärkeää, sillä se auttaa näitä tunnistamaan ja ennustamaan tulevia trendejä.

Tuloksissa nousee myös kriteeri, että konsultti ymmärtää syvällisesti asiakkaan toimialaa. Konsultin laaja toimialaymmärrys nähdään merkittävä osana tämän tuomaa lisäarvoa. Konsultin spesifi kokemus haastateltavien omalta toimialalta on kriteeri osalle haastateltavista.

Mutta varsinkin nyt tässä uudessa ja aikaisemmassakin on ollut tekemisissä kompleksisten projektituotteiden kanssa. Jos sattuu olemaan tämmöinen, sitten konsultin kokemus, jos se ei ole niin spesifi tai se ei ihan istu, niin siitä tulee helposti se vastareaktio, että: "ahaa, sä et niinku tiedä yhtään, okei, sä tiedät mistä sä puhut, mutta se se ei niin kun kosketa". Sitten hetkestä yksi asti sitä ei oteta vastaan. Se on se iso haaste. (Haastateltava 6)

Haastateltava 6 haluaa heiltä kokemusta kompleksisten projektituotteiden parissa. Hänen mukaansa konsultin toimialaymmärryksen puute voi johtaa

vastareaktioihin konsultoinnin kohteena olevissa myyjissä, mikä muodostaa haasteen konsultoinnin vastaanottamisessa ja menestyksessä.

Osa painottaa erityisesti käytännönläheistä kokemusta vastaavista liiketoimintaympäristöistä. He haluavat konsultilla olevan valmiuksia ja kykyä soveltaa aiempaa kokemustaan vastaavissa liiketoimintatilanteissa. Yleisesti saatavilla oleva kirjatieo ei ole riittävä, vaan konsulteilta halutaan vahvaa kokemusta.

Haasteena varsinkin tämmöisten pienten konsulttitoimistojen kanssa on se, että niillä ei sitä laaja-alaisuutta eri toimialojen välillä ole tietyllä lailla. Olen kokenut että ei siellä ihan hirveästi ole apua ja se on niinkun kirjastosta hankittua tietoa, mikä on kaikkien saatavilla, että ei semmoiselle tiedolle yrityksessä ole tarvetta, kun toivottavasti toimiva johto on niin kun asioista perillä ja tietää ne normaalit lainalaisuudet. (Haastateltava 1)

Pääasia, mihin me nyt näissä konsultin valinnoissa sitten keskitytään, että konsultilla on oikeasti kokemusta. (Haastateltava 1)

Haastateltavat näkevät käytännönläheisen kokemuksen mahdollistavan syvällisen perehtymisen asiakasyrityksen kontekstiin ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoamisen.

4.5.2 Referenssit ja näytöt kokemuksesta

Melkein kaikki haastatellut korostavat konsultoinnin valintaprosessissa merkittävänä tekijöinä konsulttiorganisaation tai konsultin referenssejä ja näyttöjä relevantista kokemuksesta toimialalta. Yleisenä näkemyksenä on, että referenssit toimivat välineenä luottamuksen rakentamisessa. Onnistuneet projektit ja tyytyväiset asiakkaat vahvistavat konsultin kykyä tuottaa arvoa ja saavuttaa tuloksia, tarjoten konkreettista näyttöä osaamisesta. Tämä näyttö on keskeinen luottamusta luova tekijä, ja se antaa asiakkaalle realistisen käsityksen siitä, mitä odottaa konsultoinnin tuloksena.

Monessa haastatteluista nousee tarve referenssien kautta saada todennus ja vahvistus konsulttien relevantista kokemuksesta.

Toki itse henkilökohtaisesti pidän siitä, että on jotakin referenssejä vähän vastaavan tyyppisistä caseista. Se luo tietenkin luottamusta siitä, että on jo onnistuneita projekteja takana ja siellä on tyytyväisiä asiakkaita, jotka itse uskaltavat sen kertoa, se vahvistaa mielikuvaa. (Haastateltava 2)

Haastateltavat kokevat onnistuneiden projektien ja tyytyväisten asiakkaiden olevan keskeinen luottamuksen rakentaja tulevien projektien onnistumisen suhteen.

Kyllä se mikä siellä taustalla sitten painaa, on se, että kyllähän siellä hyvin mielellään täytyy joku erittäin hyvä referenssi siellä taustalla olla ja joku referenssi-esimerkki siitä, että mitä on tehty ja miten se tehtiin ja mikä se lopputulos siitä oli. (Haastateltava 5)

Sille (konsultoinnin käytölle) pitää olla painava syy ja taas sitten jälleen kerran, että vaikka joku toimija olisikin uusi, mutta jolla on jonkun tietyn meidän osa-alueen huippuosaamista, etenkin näistä uudemmissa palveluista, niin siinä pitää kuitenkin toimijalla olla näytöt siitä, että he pystyvät toimittamaan sitä, lupaavat ja se ei tule minkään muun kuin referenssien kautta. (Haastateltava 5)

Osa haastateltavista pitää erityisen tärkeänä, että referenssit koskisivat hyvin vastaavia yrityksiä ja referenssiyrityksillä olisi hyvin verrannollinen liiketoiminnan mittakaava ja tuotevalikoima.

No tietysti vahvoja kriteereitä on nää referenssit, että mitä tahansa myydään niin referenssit pitää olla kunnossa ja kyllä tietysti jos joku yritys tulee tarjoamaan palveluitaan ja niillä on hyvin samantyyppisiä firmoja siellä listalla kuin me ollaan, mikä tekee selkeää projektitoimintaa ja projektimyyntiä, sama mittakaava ja samanlaista tuotetta, että me meidän tehdään noin kymmentä merkittävää kauppaa vuodessa suunnilleen. (Haastateltava 5)

Haastatteluissa korostetaan myös konsultin merkitystä toimialaymmärryksen tuojana, joka kykenee tarjoamaan näkemyksiä toimialan ja samankaltaisten asiakkaiden tulevaisuuden kehityksestä. Referenssit nähdään keskeisenä osoitukseksi konsultin kyvystä omata tällaista näkemystä.

Painotukset, millaisia referenssejä halutaan ja miksi ne ovat tärkeitä, vaihtelevat, mutta yhteenvedona referenssit ja näytöt konsultin kokemuksesta on keskeiset elementit konsultoinnin valinnassa, tarjoten objektiivista näyttöä ja luottamusta konsulttien osaamisesta ja uskoa tulevasta menestyksestä.

4.5.3 Kansainväliset kyvykkyydet

Monessa haastattelussa myynnin konsultoinnin valintakriteerinä tulee esiin konsulttien kansainväliset kyvykkyydet. Haastatteluissa korostetaan tarvetta ymmärtää eri kulttuuritaustaisia toimijoita ja pystyä toimimaan monikansallisissa ympäristöissä. Kansainvälisen liiketoiminnan asettamat, muun muassa kulttuuriset ja kielelliset, vaatimukset ovat keskeisiä konsulttien eteen tulevia haasteita, ja haastatellut odottavat konsulteilta näyttöjä kyvystä navigoida globaalissa kontekstissa. Kansainväliset referenssit tai vähintään kansainvälisessä toimiympäristössä toimivat suomalaiset referenssit nähdään tärkeinä osoituksina konsultin kyvykkyydestä tällä saralla.

Myynnin konsulteille asetetuista kriteereistä kansainväliset kokemukset ovat tärkeä kriteeri. Heiltä halutaan ymmärrystä muun muassa siitä, miten johdetaan eri kulttuuritaustaisia myyjiä.

Myynnin osalta yksi niistä kriteereistä täytyy olla ymmärrys, miten johdetaan eri kulttuuritaustaisia myyjiä. Että pitää olla jotain kokemusta kansainvälistä operaatioista konsultilla. Se on yksi tärkein kriteeri, että pitää olla näyttöjä siltä puolelta. Sinällään voi kyllä olla suomalainen, että ei tarvitse olla näitä amerikkalaisia, että en minä sinällään väheksy. (Haastateltava 4)

Haastateltava 4 mainitsee, että konsultin ei tarvitse olla Suomen ulkopuolelta, vaan suomalainen konsultti voi olla hyvä valinta, mutta kokemus kansainvälisistä operaatioista olisi merkityksellistä. Haastateltavien kokemus suomalaisten konsulttien kansainvälisestä osaamisesta ovat keskimäärin heikkoja, jonka takia he ovat skeptisiä suomalaisten konsulttitalojen kykyyn tukea heidän kansainvälistä myyntiympäristöään.

No meilläkin tuossa kun aloitettiin vähän sillä globaalilla näkökulmalla niin, että pitäisi pystyä kuitenkin, nuokin on referenssiasiota tietenkin, mutta pitämään englannin kielellä ja pystyy ottaa huomioon näitä erilaisia kulttuurisia taustoja. Semmoinen

joskus on tullut vastaan, että kun on selkeästi enemmän suomalaisten kanssa töitä tehnyt konsultti, niin se ei valitettavasti ole ehkä se paras vaihtoehto. (Haastateltava 6)

Haastateltava 6 mainitsee, että konsultilla tulee olla kyky ottaa huomioon erilaisia kulttuurisia taustoja ja huomauttaa, että suomalaistaustainen konsultti ei ehkä ole aina paras vaihtoehto globaalissa näkökulmassa. Kansainväliset referenssit eivät aina ole välttämättömyys, mutta vähintään vahvat ja relevantit näytöt suomalaisista referensseistä ovat tärkeitä.

Jos me esimerkiksi mentäisiin pelkästään kansainvälisen tutkimusdatan perusteella eteenpäin, niin ei oltaisi todellakaan siinä missä mennään nyt. Eli useastikin ajatellaan Pohjoismaissa, että eikö siellä isossa maailmassa kerrota, miten asiat menevät. Esimerkiksi sähköisen liikenteen osalta se menee kyllä just toisin päin, että Pohjoismaista se osaaminen on itse asiassa rakennettu, jota nyt jalkautetaan maailmalle eikä toisinpäin. Se on siis kovasti myös alariippuvainen. Meillä on kuitenkin, jos mieltii Suomea teollisuusmaana, niin tähän on muuttanut tosi paljon. Eli nyt jos me katsotaan, että missä Suomi on vahva, niin IT, peliteollisuus, telecom, edelleen joo vahvoja, mutta sitten tämän tyyppiset, esimerkiksi sähköiseen liikenteeseen liittyvät toiminnot tai älyliikenteen liittyvät hankkeet, niin kyllähän me niissä ollaan tosi vahvoilla, greentech ja cleantech. (Haastateltava 7)

Haastateltava 7 painottaa, että alakohtainen osaaminen on keskeisessä sijassa, ja Suomi ja Pohjoismaat ovat vahva toimija tietyillä erikoisaloilla, kuten sähköiseen liikenteeseen liittyvissä toiminnoissa.

Haastateltava 5 arvioi, että noin 90 prosenttia hänelle tulevista myyntikonsulttien yhteydenottopuheluista loppuu riittävän kansainvälisen kyvykkyyden puutteeseen.

No mä juttelen suunnilleen jonkun tason konsultin kanssa varmaan pari kolme kertaa viikossa, jotka myy jotain tietynlaista myynnin kehittämisen juttuja, niin sanoisin että 90 %:ssa tilanteista puhelu loppuu hyvin nopeasti, koska varsinkin suomalaisilla palveluntarjoajilla ei ole riittävää kansainvälisyyttä, koska me ollaan ja meidän asiakkaat on ympäri maailmaa. (Haastateltava 5)

Hän jatkaa myöhemmin samasta aiheesta

Mutta silloin jos puhutaan tämmöisestä myynnin kehittämisestä ja hyvin niistä tämmöisistä moninaisista, kulttuurillisista ja kielellisistä tarpeista, mitä meilläkin vääjäämättä niihin tulee, niin ainakin suomalaisilla yrityksillä on kyllä hiukan puutteelliset kyvykkyydet näihin, että joku nostaa heti kädet pystyyn. (Haastateltava 5)

Haastattelussa nostetaan, että suomalaiset palveluntarjoajat kohtaavat usein haasteita kansainvälisessä toimintaympäristössä ja harvat niistä kykenevät tukemaan tehokkaasti globalisoitunutta yritystä. Johtuen asiakkaiden kansainvälisestä luonteesta, erityisesti myyntikonsulteilta odotetaan kykyä käsitellä kulttuurisia ja kielellisiä haasteita, vaikka saman organisaation muilla osa-alueilla, kuten strategiatyössä tai tietotekniikassa, konsultointipalveluiden kansainväliset vaatimukset saattavat olla huomattavasti väljemmät.

4.5.4 Henkilökemia

Tuloksissa korostui henkilökemian merkitys tärkeänä lähtökohtana konsultin valinnassa. Henkilökemian merkitys ilmenee erityisesti kyvyssä luoda

luottamusta, kommunikoida tehokkaasti ja ymmärtää toisiaan, mikä vaikuttaa suoraan yhteistyön laatuun.

Se on nyt ensimmäinen lähtökohta, että persoonan pitää olla semmoinen, joka ei "vastusta", jos näin voisi luonnehtia. (Haastateltava 2)

Haastateltava 2 painottaa henkilökemian roolin olevan ensisijainen konsultin valinnassa. Yhteistyön sujuvuus nähdään välttämättömänä, jotta konsultointi voi onnistua.

Haastateltavat tuovat esiin, että vaikka tekniset taidot ja substanssiosaaminen ovat merkittäviä, ne saavat merkityksen silloin, kun konsultti sopii henkilökemialtaan organisaation ja sen jäsenten kanssa. Huono kommunikointi, persoonien sopimattomuus tai toisen ihmisen kohtaamisen vaikeus voivat estää tehokkaan yhteistyön.

Kyllä tämä usein unohtuu, että joku on silleen, että tässä on kaikki speksit kunnossa näin, mutta esimerkiksi kommunikointi tai tapa kohdata toinen ihminen. Jos se ei toimi ollenkaan, niin ei siihen vaan voi ryhtyä. (Haastateltava 7)

Haastateltava 7 pitää henkilökemiaa edellytyksenä konsultin valinnalle. Hän huomauttaa, että sen merkitys joskus unohtuu, vaikka kaikki tekniset speksit olisivatkin kunnossa. Hän näkee henkilökemian tulevan esiin muun muassa konsultin kommunikoinnissa ja tavassa kohdata toinen ihminen.

Henkilökemian ja samalla aaltopituudella oleminen näyttävät vaikuttavan myös johdon luottamukseen konsulttia kohtaan. Johdon on tärkeää kyetä luottamaan konsultin näkemyksiin, jotta yhteistyö voi olla hedelmällistä.

Se on tietysti semmoista henkilökemiaa jonkun verran aina, että johdolla pitää olla sitten luottamus siihen kaveriin ja sen näkemyksiin, ja että se osuu hyvin. (Haastateltava 4)

Henkilökemian toimiminen tai toimimattomuus huomataan usein hyvinkin nopeasti ja voi syntyä hyvin intuitiivisesti. Samalla ensivaikutelma voi olla hyvinkin vahva ja ratkaiseva tekijä konsultin valinnassa.

No kuten sanoin aikaisemmin, niin kaikki mun minun bisneksen teko perustuu ihmisten ymmärtämiseen. Tämä väitän, että parin minuutin sisällä, kun mä juttelen, mä tiedän, että onko tää validi tyyppi vai ei. (Haastateltava 8)

Haastateltava 8 korostaa, että bisneksen teko tapahtuu ihmisten välillä ja perustuu ihmisten ymmärtämiseen ja hän tietää jo kahden minuutin sisällä ensikohdasta, onko konsultti sopiva vai ei.

4.5.5 Hinta-laatusuhde

Konsultoinnin valinnassa hinta on monimutkainen kriteeri, ja se vaihtelee haastateltavien näkemysten mukaan. Monessa haastattelussa hinta nousi jonkinlaiseen rooliin konsultin valintakriteereissä. Hinta on usein yksi valintakriteereistä, mutta haastateltavat korostavat hinta-laatusuhteen merkitystä, eivätkä etsi halvinta ratkaisua. Hinta on kyllä usein yksi valintakriteeri, mutta ei ainoa eikä tärkein.

Meillä on semmoinen tilanne, että me yleensä pyydetään kaikessa tarjous 3 taholta. Sitten me arvioidaan, että millä meidän mielestä on paras hintalaatusuhde ja sen perusteella tehdään päätös. (Haastateltava 1)

Toki hintakin on kriteeri, mutta me ollaan opittu se, että ei me sitä halvinta valita, vaan siellä pitää olla tiettyä laatua myös taustalla, että siitä jotain hyötyä on. (Haastateltava 1)

Haastateltava 1 korostaa, että he eivät valitse aina halvinta vaihtoehtoa, vaan kiinnittävät huomiota laatuun ja hyötyihin. Tuloksissa esiintyi myös kritiikki, että kun konsultit pääsevät syvälle yritykseen, heidän päätavoitteekseen saattaa muodostua laskutus. Haastatteluissa tuli esiin huoli, että jos konsultin fokus hie- man karkaa alkuperäisestä toimeksiannosta, toimeksianto saattaa laajentua ja budjetti ja aikataulu ylitettyä, ja tällaista tilannetta halutaan välttää.

Joissakin kohtaa tuli ilmi, että yksi kriteeri konsultointiprojekteille on, ett- eivät ne sido liikaa yrityksen muita resursseja. Yrityksien resurssien sitominen lisää kustannuksia ja vie pois päin usein taustalla olevasta alkuperäisestä tavoit- teesta säästää omia resursseja. Haastateltava 5 luonnehtii seuraavaa asian tii- moilta:

Normaalisti se tulee vielä huomattavasti kalliiksi, että jos hankkii jotain kehittämistyö- kaluja ja muita, niin paljonko joutuu itse satsaamaan siihen omalla henkilöstöllä. Pal- jonko ne on kiinni, minkä näköisen koulutuksen ne vaatii, kuinka paljon joutuu otta- maan sitä porukkaa siitä päivittäisestä työstä sivuun? Se on aina menetettyä työaika- a. (Haastateltava 5)

Jos organisaatio laittaa niskaan kaikennäköistä tekemistä ja sitten ei pysty itse ihan määrittelemään, että mikä tässä on kaikkein tärkeintä, niin on mietittävä sitä, mikä tämän päivän tehtävistä vie lähemmäs tilausta. Että jos siinä on jotakin sellaista, mitkä ei vaikuta siihen mitään tai vie jopa pois päin tilauksesta, niin täytyy pitkään harkita, onko sitä aiheellista tehdä ollenkaan. (Haastateltava 5)

Muun muassa pääomamenot, henkilöstön osallistuminen ja koulutustarpeet ovat haastateltavalle 5 tärkeitä tekijöitä konsultoinnin arvioinnissa. Hän painottaa konsultin valinnassa sitä, viekö konsultointi yritystä lähemmäs tilauksia ja myynnin kasvua vai päinvastoin. Myös konsultin ansaintamalli nousi joissakin haastatteluissa merkittäväksi kriteeriksi.

Silloin tällöin joutuu käymään tiukkojakin keskusteluja siitä, mikä sen kyseisen kon- sultatiivisen ihmisen tai agentin rooli missäkin vaiheessa on, että minkälainen ansain- tamalli siihen rakennetaan. (Haastateltava 8)

Haastateltava 8 korostaa tarvetta selvittää ja sopia selkeästi konsultin rooli ja an- saintamalli toimeksiannon eri vaiheissa. Hänen mukaansa keskustelut hinnasta voivat olla tiukkojakin, ja ansaintamalliin liittyvät päätökset voivat vaikuttaa va- lintaan.

Haastatteluissa nousee, että konsultointiprojektit ovat usein arvokkaita projekteja ja henkilöstöä työllistäviä, mutta konsultoinnin valinnassa hinta ei ole usein ensisijainen tekijä, vaan päätöksen taustalla on enemmänkin kysymys siitä, maksaako investointi itsensä takaisin. Päätöksen perustana voi olla projektin on- nistumisen edellytykset ja kokonaisarvio investoinnin kannattavuudesta.

4.5.6 Muut konsultoinnin valintakriteerit

Konsultin maine tai sidosryhmien suositukset, nöyryys ja asiakaslähtöisyys ovat muita haastatteluissa nousseita kriteereitä.

Joissakin haastatteluissa käy ilmi konsultin tai konsulttitalon maine ja tunnettuus yhtenä valintakriteerinä. Haastateltava 4 nostaa esille konsulttitalojen maineen ja profiloinnin.

Varmaan aloittaisin Suomessa näistä konsulttitaloista miettien, minkälaista profiilia ja mainetta niillä on mihinkin tarkoitukseen. (Haastateltava 4)

Osa haastateltavista luotta paljon oman organisaationsa johtoryhmän tai sidosryhmien suosituksiin ja kokemukseen konsulteista.

Kyllä se vähän on, että täytyisi olla kova luottamus siihen, että jollain on jotain annettavaa ja kun oma aika on aina rajallista, mihin sitä luottaa niin usein sitten siihen jonkun muun kokemukseen, että tämä voisi olla kova juttu teille. Niin kyllä jos ne referenssit ja sitten henkilökohtaisemmat suositukset pystyy saamaan, niin totta kai se on tärkeää varmasti. (Haastateltava 3)

Esimerkiksi haastateltava 3 korostaa yrityksen johtotasolla olevia henkilökohtaisia suosituksia tietyn konsulttiorganisaation tai konsultin käytöstä. Oman aikansa rajallisuuden vuoksi hän luottaa päätöksenteossaan paljon muiden yrityksensä johtohenkilöiden kokemuksiin eri konsulteista.

Asiakaslähtöisyys esiintyi myös konsultin valintakriteereinä. Konsulteilta peräänkuulutetaan riittävää valmistautumista ennen yhteydenottoja haastateltaviin. Eräs haastateltava kuvaa, että konsultin on osoitettava sitoutumistaan ja kiinnostustaan hänen organisaatioonsa ennen myyntityötä tai toimeksiantoa tutustumalla organisaation toimintaan etukäteen.

No sanotaan nyt, että se ensimmäinen peruslähtökohta tulee olla se, että hän oikeasti tutustuu sen yrityksen liiketoimintaan, jolle konsultointipalveluja tarjoaa. Pahimmillaan on ollut tilanteita, että meitä on sotkettu toiseen yritykseen muun muassa ja ei oikein tiedetä, että mitä tuotteita me valmistetaan tai myydään. Se olisi jo aikalailla lähtökohta mun mielestä, että konsultti olisi, varsinkin tällaisen pörssiyrityksen tilanteessa, niin lukenut kenties vuosikertomuksen ja vähän katsonut kotisivuja läpi, että mikä tämä firma on, että se antaa semmoisen mielikuvan, että nyt on tosissaan sen asian kanssa. Semmoinen ei kauheasti rohkaise ainakaan mua, että mulle joku konsultti tarjoaa palveluita ja kysyy, että mitä te oikein teette, koska siinä on mun mielestä kotiläksyt tekemättä. (Haastateltava 2)

Muutamassa kohtaa kävi ilmi, että konsulteilta kaivataan nöyrää asennetta. On tärkeää, että konsultit kykenevät haastamaan asiakasorganisaatiota rakentavasti samalla säilyttäen nöyrän ja avoimen mielen oppiakseen asiakkaan asiantuntemuksen kautta.

Mutta se on mun mielestä yksi konsulttien suurin virhe, että he tulevat kertomaan alasta ja siitä toimintaympäristöstä, jossa eivät välttämättä ole tai missä eivät ole niin kauan toimineet tai eivät vielä tiedä, miten asiakkaan liiketoiminta pyörii. (Haastateltava 8)

Haastateltava 8 arvostaa konsulttien lähestymistapaa, jossa nämä eivät pyri opettamaan hänelle oman liiketoimintansa yksityiskohtia, joista heillä ei ole

henkilökohtaista kokemusta. Hän pitää keskeisenä virheenä sitä, kun konsultit esittävät faktoja alasta, josta heillä ei ole riittävästi tietoa tai kokemusta.

4.6 Konsultoinnin tuloksien arviointi

Myynnin johdon haastatteluista nousee esiin useita keskeisiä näkökohtia konsultoinnin arvioinnissa. Neljä keskeistä teemaa korostuvat: taloudelliset hyödyt ja liiketaloudellinen lisäarvo, käytännön sovellukset ja parannukset työkaluihin ja prosesseihin, strateginen suunta ja päätöksentekotuki, sekä konsultin vuorovaikeus ja käyttäytyminen.

4.6.1 Taloudelliset hyödyt ja tulokset

Tuloksien perusteella voidaan havaita, että taloudelliset hyödyt ovat keskeinen myynnin konsultoinnin onnistumisen arvioinnissa korostuva näkökohta. Haastattelut osoittavat, että liiketaloudellinen lisäarvo on tärkein konsultoinnin tulosten mittari ja haastatellut odottavat konsultoinnin lopputuloksena konkreettisia taloudellisia vaikutuksia, kuten kauppoja, lisää liikevaihtoa ja markkinaosuutta. Haastateltava 2 nostaa, että konsultoinnin tulee tuottaa taloudellista lisäarvoa ja hän odottaa lopputulemana lisää liikevaihtoa, kannattavuutta ja markkinaosuutta.

Niin haaste on varmaan siinä, että konsultoinnista pitää olla jotakin liiketaloudellista hyötyä myöskin. Eli se on lähtökohta, että sen pitää tuottaa lisäarvoa ja sen konsultoinnin lopputuloksena meidän pitäisi oletettavasti saada lisää liikevaihtoa, kannattavuutta ja markkinaosuutta. Muuten se ei ehkä ole palvellut sitä tarkoitustaan, jos me sitä myynnin konsultointia esimerkiksi halutaan ja tarvitaan. (Haastateltava 2)

Haastatteluissa tuodaan esiin, että konsultointia saatetaan käyttää apuna, mikäli sen nähdään tuovan lisää myyntiä nykyisille tai uusille asiakkaille. Vastatessaan myynnin konsultoinnin käyttötarkoitukseen liittyvään kysymykseen, haastateltava 3 nostaa myynnin kasvun keskeiseksi tulokseksi, mitä sillä haetaan.

Kyllähän me ollaan suomalaisiksi valmistavan teollisuuden yritykseksi aika myyntiorientoitunut, että meiltä kiinnostaa aika paljon myyminen koko firmana johtoa myöten, että miten me voidaan myydä joko nykyisille asiakkaille samoja tai uusia tuotteita tai uusille asiakkaille vanhoja tai uusia tuotteita, että kyllä se meitä koko ajan kiinnostaa. (Haastateltava 3)

Konsultoinnin jälkeen nähdään tärkeäksi arvioida, maksaako se itsensä takaisin. Yksi haastatteluissa nouseva taloudellinen hyöty konsultoinnin kautta on kustannusten säästäminen myyntiprosessin aikana.

Kaikkein tärkeintä on tietysti, että sitä meillä pystytään lukemaan omassa suoriutumisesta, että millä tavalla me esimerkiksi pystytään jotakin prosessivaihetta lyhentämään, eli lyhentää meidän myyntiprosessia tai säästää meidän aikaa tai kustannuksia myyntiprosessin aikana. (Haastateltava 5)

Eli a) usein nämä on aika arvokkaita harjoituksia ja ne on myöskin meitä työllistäviä. Koska siihen usein liittyy kuitenkin, että tietyt avainhenkilöt on siinä prosessissa

mukana vahvasti ja käyttää siihen aikaa. Eli tavallaan, että maksaako se investointi itsensä takaisin. (Haastateltava 7)

Haastateltava 5 mainitsee, että konsultoinnilla pyritään säästämään aikaa ja kustannuksia myyntiprosessin aikana ja haastateltava 7 kiinnittää huomiota yleisesti investoinnin kannattavuuteen.

Haastatteluissa nousee eriäviä näkemyksiä, kuinka nopeasti konsultoinnin tulokset ovat nähtävissä.

Jos mä ostan jonkun konsultin esimerkiksi myyntikoulutuksen, niin niitä tuloksia pysyy lukemaan siinä vasta 2-3 vuoden otannalla. Sitä pystyy näkemään, että tässä on tapahtunut jonkun näköinen harppaus eteenpäin. Samalla tämä ratkaisumyynnin koulutus mikä mulla oli, konsultti teki toki muutakin tässä matkan varrella, niin kyllä siinäkin tietyllä tavalla vaikea oli lukea niitä suoranaisia tuloksia kovin nopeasti, että kyllä ne vasta alkoi vuosien jälkeen ja toki sitten ollaan päästy kyllä ihan hyvään vauhtiin senkin jälkeen. (Haastateltava 5)

Tuloksiahan mitataan ihan esimerkiksi kauppojen syntymisen tahdin myötä. Eli kylähän siinä on aika välitön syuseuraussuhde. Toinen kysymyshän on se, että olisiko ne onnistunut ilmankin ulkopuolista tukea. Se aina toki mahdollista, mutta kyllä joissain tapauksissa on ihan selvää, että se on kirkastanut sitä meidän käsitystä siitä, miten sitä asiaa tulisi hoitaa. Sitten jos siinä on joku, jolla on tietty erikoisalan kompetenssi ja pitkä kokemus esimerkiksi kaupankäynnistä, niin sieltä voi tulla muutama tällainen "ahaa" -elämys, jotka yhtäkkiä voikin triggeröidä todella ison onnistumisen. (Haastateltava 7)

No totta kai yksi juttu, millä niitä (konsultoinnin tuloksia) mitataan, on kaupalliset onnistumiset, että minkä verran liidejä me pystytään saamaan ja minkä verran pystytään generoimaan jonkun partnerin kautta jollekin alueelle kauppaa, että se on aika selkeä ja suoraviivainen. (Haastateltava 8)

Osan, kuten haastateltavan 5, mukaan konsultoinnin tulokset eivät välttämättä ilmene välittömästi, mikä muodostaa haasteen. Tuloksia kyllä tarkastellaan haastattelujen valossa pitkälläkin aikavälillä. Vastakkaisen näkemyksen mukaan, mitä edustavat esimerkiksi haastateltavat 7 ja 8, konsultoinnin tulokset ovat selkeitä ja nopeasti nähtävissä. Tuloksia mitataan esimerkiksi kauppojen syntymisen tahdissa tai saatujen liidien määrällä. Haastatteluissa nousee, että konsultin kompetenssi ja kokemus voivat antaa myyntiin merkittäviä suuriin kaupallisiin onnistumiseen johtavia oivalluksia.

4.6.2 Käytännön sovellukset ja parannukset työkaluihin sekä prosesseihin

Konsultoinnin tuloksena toivotaan syntyvän käytännön sovelluksia sekä parannuksia työkaluihin ja prosesseihin, jotka jäävät osaksi organisaation toimintaa myös konsultointiprojektin päättymisen jälkeen. Yritysten tavoitteena on saada pitkäaikaisia ja kestäviä vaikutuksia konsultoinnin tuloksista. Konsultoinnin odotetaan vaikuttavan myynnin prosessin lyhentämiseen ja uusien toimintatapojen tuomiseen organisaatioon.

Se (konsultin) selvitys oli niin kattava. -- Se ohjaisi meidän toimintaa ja tuota kyllä me ollaan monesti palattu, vaikka sitten on nyt 5 vuotta aikaa kyllä me ollaan siihen konsultin raporttiin palattu useaan kertaan. Me käytetään sitä työkaluna. (Haastateltava 1)

Jonkun näköistä työkalusetiä siitä pitää jäädä käteen aina sitten. Se, että jää jotain pysyvää, ettei se ole kertausharjoitus. (Haastateltava 4)

Haastateltava 1 kuvaa erästä onnistunutta konsultointitoimeksiantoa. Hänen organisaationsa käyttämän konsultin raportti on jäänyt yritystä ohjaavaksi työkaluksi, jota edelleen hyödynnetään organisaation päätöksenteossa. Haastateltava 4 painottaa konsultoinnin onnistumiseen vaikuttavan, kuinka soveltuvia konsultoinnin tulokset ovat jatkokäyttöön.

Konsultoinnilla odotetaan innovatiivisia ideoita, jotka voivat tuoda lisäarvoa nykyisiin liiketoimintaprosesseihin. Haastatteluissa nostetaan myyjien odotukset uusista työkaluista ja toimintatavoista.

Mutta kyllähän myyjät nyt sitten odottavat itselleen hiukan uusia työkaluja ja tapoja tehdä sitä asiaa. -- Kyllä tietysti toivoisin, että konsultoinnissa sitten syntyy myös jotakin uusia ideoita tai toimintatapoja. (Haastateltava 2)

Haastatteluissa tunnistetaan kuitenkin haaste, että hyvätkään työkalut tai koulutusohjelmat, joita hyödynnetään konsultointiprojektin aikana, eivät usein jää elämään konsultoinnin lyhyen aikajänteen takia.

Jos se on kaiken kaikkiaan onnistunut ohjelma ja siitä jää vielä joku työkalu, josta huomataan, että siitä on sen koulutusohjelman aikana se on saatu lyömään läpi. Monihan niistä ei välttämättä, vaikka niitä kuinka harjoiteltaisiin sen ohjelman aikana, ei vaan lyö läpi ja ne ei jää elämään. Mutta jos jäisi niin onhan se ihan mahtava juttu sitten. Mutta ei se helppoa ole, kun se on aika usein semmoinen päivän kahden puristus ja sitten yritetään saada vaikka se kuinka se uppoaa, niin sitten se ei vaan jää käyttöön, että ei se helppoa ole. (Haastateltava 6)

Yksi ratkaisu siihen, että konsultointiprojekteista jäisi jotain elämään, on siitä syntyvän tuotoksen selkeys, laatu ja helppo omaksuttavuus. Muutamassa kohtaa kävi ilmi, että konsultoinnista syntyvä konkreettinen tuotos, kuten raportti, on myyntijohdon mielestä tärkeä osa konsultointiprojektien tulosta pitkäaikaisten muutosten aikaansaamiseksi.

Tietysti sen konsultoinnin tuotoksen selkeys ja siihen liittyvä koulutus ja muut pitää tietysti olla selkeitä ja jollain tavalla joustavia ja helposti omaksuttavissa ja helposti sitä tuotosta myydään johonkin eteenpäin organisaatiossa, niin tietysti sen tuotoksen laatu on yksi asia, mikä on tärkeä, että millä tavalla me esimerkiksi pystytään jotakin prosessivaihetta lyhentämään, eli lyhentää meidän myyntiprosessia tai säästää meidän aikaa tai kustannuksia myyntiprosessin aikana. (Haastateltava 5)

Haastatteluissa kuvataan, että tuotos, kuten raportti tai koulutusohjelma, tulee hyödynnettäväksi myös organisaation muiden jäsenten kuin suoraan konsultointiin osallistuvan henkilöstön toimesta. Tällaisen tuotoksen on oltava helposti omaksuttavissa, koska liian epäselvä tai monimutkainen tuotos ei välity eteenpäin. Tämän vuoksi tuloksen selkeys ja helppo ymmärrettävyys korostuvat, jotta se voi tehokkaasti edistää organisaation laajempaa ymmärrystä ja osallistumista muutoksen toteuttamisessa.

4.6.3 Strategia ja suunta

Konsultoinnin tuloksena kaivataan myös strategista suuntaa ja päätöksentekotukea. Konsultoinnin halutaan tukevan organisaation strategiaa tavoitteita.

Tuloksissa esiintyi tarve näkemykselle ja vertaistuelle haastateltavien oman päätöksenteon tueksi konsultin kerrytetyn kokemuksen kautta.

Eräs haastateltavista kaipaa konsulttien olevan sellaisia, jotka pystyvät antamaan hänelle neuvoa ja joiden neuvoon hän voi luottaa heidän kokemuksensa perusteella, esimerkiksi muiden johtoryhmien kanssa työskentelystä.

Viimeksi esimerkiksi kun me ollaan käytetty konsulttia, me ollaan hiottu johtoryhmässä niin kun johtoryhmän työskentelyä ja strategiaa, niin kyllä me valittiin semmoinen konsultti jolla on kokemusta johdossa toimimisesta meitä isommissa yrityksissä ja nimenomaan kasvuyrityksissä, jotka on hakeneet kasvua. Konsultilla on oltava oma-kohtaista kokemusta, jolloin se pystyy niin kuin asettumaan tietyllä lailla meidän asemaan. Esimerkiksi että "Fiskarsilla toimittiin näin, tai Nokialla asiat tehtiin näin, mutta sitten Koneella me hoidettiin asiat näin" ja sitten hakee niitä toimintamalleja mitkä sopisivat meille. Ja sitten tietyllä lailla, että tähän me ollaan kompastu tuolla ja tämä oli semmoinen asia, mikä me pystyttiin sitten ratkaisemaan Nokialla näin, että sieltä tulee tiettyä semmoista vertaistukea. Että se ei ole ns. kirjasta opittua faktaa tai jonkun muun ajatuksia. (Haastateltava 1)

Hänen mukaansa esimerkiksi konsultin kyky kertoa muutostrendeistä ja niiden vaikutuksista muilla toimialoilla tuovat arvoa ja auttavat organisaatiota varautumaan tuleviin haasteisiin.

Haastateltavat haluavat konsultin huomioivan toiminnassaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan. Eräs heistä piti organisaationsa strategisen suunnan huomioimista yhtenä tärkeimmistä unelmakonsultin ominaisuuksista.

Tietenkin pitää sen organisaation strategisen suunnan koko ajan mielessä kanssa. (Haastateltava 6)

Haastatteluissa nousee konsulttien arviointi heidän antamiensa toimenpide-ehdotusten laadun perusteella.

Tärkeää on, minkälaisia toimenpide-ehdotuksia tai suosituksia sieltä syntyy, seuraavien askeleiden esille tuomista. Ja sitten se jatkumoaspekti. Eli harvemmin ne jää one timeriksi, vaan siitä tulee tämmöinen jatkumo, niin miten se sieltä varmistetaan, miten sitä mitataan, mitä sieltä lähdetään hakemaan, mitkä on näitä mitattavia ja arvioitavia osia? (Haastateltava 7)

Haastateltava 7 kaipaa, että konsultin ehdotukset johtavat pitkäaikaisiin ja mitattaviin parannuksiin organisaatiossa ja konsultti haluaa itsekin sitoutua tavoitteisiin.

4.6.4 Konsultin vuorovaikutus ja toimintatavat

Haastateltavat nostavat myynnin konsultoinnin tuloksien arvostuskohteiksi vuorovaikutukseen ja yhteistyötapoihin liittyviä asioita. Heidän mukaansa konsultoinnin onnistumisen kannalta hyvin merkittävää on, miten tehokkaasti konsultti asettaa konsultointiprojektille tavoitteita, kuinka konsultti vie projektia ja millä tavalla tämä organisoi ja kohtelee asiakasorganisaation henkilöstöä.

Unelmakonsultti ottaa niitä yksilön tarpeita esiin. (Haastateltava 6)

Siinä on aika tärkeää kuitenkin olla selkeä suunta ja miten projektitiimin kanssa toimitaan, miten viedään sitä henkilöstöä ja se näkyy kyllä jos sä tiedät, mitä sä teet. (Haastateltava 6)

Haastateltava 6 korostaa, että konsultoinnin tuloksissa merkitsee, onko konsultilla valmentava ote, ottaako tämä yksilön tarpeita esiin, antaako tämä sopivasti tilaa osallistujille ja puhuuko tämä samaa kieltä. Hänen mukaansa konsultista näkee kyllä, jos tämä tietää, mitä tekee.

Haastateltavat pitävät tärkeänä konsultin tietoisuutta omasta asiantunteemuksestaan ja toimintaympäristöstään. Konsultin tulee olla nöyrä ja annettava asiakkaan olla asiantuntija omasta alastaan, eikä itse esiintyä asiantuntijana, mikäli ei sitä ole. Konsultin halutaan olevan joustava ja mukautuva asiakkaan tilanteeseen sekä perustettava toimintansa faktapohjaan.

Kyllä se on selkeys, järjestelmällisyys, miten asiat on esitetty, miten ne on ankkuroitu faktaan, minkälainen yhteenveto sieltä syntyä. (Haastateltava 7)

Se mitä siinä on arvostettu, on sellainen käytännönläheinen lähestymistapa, jossa on meille ei ole tultu kertomaan, vaan meitä on haastettu sillä tavalla, että me itse olemme ymmärtäneet sen, mitä me tarvitsisimme. Mä oon tykännyt heidän tavastaan tehdä asioita, sillä he eivät tule meille kertomaan, että näin teidän tätä bisnestä pitää tehdä. Ei niillä ole mitään hajua tästä bisneksestä. (Haastateltava 8)

Haastateltava 8 kuvaa onnistuneen esimerkin avulla, miten hän arvostaa konsulttien käytännönläheistä lähestymistapaa, jossa nämä haastavat asiakkaitaan niin, että asiakkaat itse oivaltavat omat tarpeensa.

4.6.5 Muut tulokset

Jotkut haastateltavat näkevät konsultointiin osallistuvien henkilöiden palautteen ja arvion merkityksellisinä konsultoinnin tuloksina. Osassa haastateltavia organisaatioita konsultointitoimeksiannoista lähetetään perinteisesti kysely omalle myyntiorganisaatiolle.

Kyllähän aina jonkinlainen kysely on ollut tapana lähettää siitä ja sittenhän se aika usein nostaakin kanssa niitä epäkohtia ja jotain etuja esiin, että osuuko se yhtään, antoiko se tilaa, ottiko se yksilöiden tarpeita huomioon, kuinka paljon ja niin edelleen. (Haastateltava 6)

Tällaiset kyselyt toimivat välineenä, joka auttaa nostamaan esiin sekä epäkohtia että etuja. Kyselyjen avulla arvioidaan muun muassa, osuuko konsultointi tavoitteisiin, onko se antanut tilaa, ottanut huomioon yksilöiden tarpeet. Jotkut haastateltavat kuvaavat, että konsultin koettu vaikutus on tärkeää. Konsultin kyky tuoda lisäarvoa ja tarjota uutta tietoa ovat tärkeitä konsultointiprojektiin osallistuvien kriteerejä, ja ne pitkälti määrittävät, kuinka hyödylliseksi konsultointi koetaan ja miten tämä otetaan vastaan.

Kysyttiin kaikilta, että mitä mieltä ja yleensäkin oliko tästä hyötyä ja mitä haluaisi tehdä toisin. Tämän tyyppisesti lyhyt kysely sitten, ja se konsultti tietysti kysyy sitä myös ja me nyt siinä samalla sitten valvotaan sitä samalta pohjalta. (Haastateltava 4)

Se, miten porukka kokee konsultin, että sehän on saa aika nopean tuomion riippuen siitä, tuoko se jotain lisää pöytästä mitä jo ei tiedetä. Nämä pari asiaa kyllä tulee sitten siinä aika nopeasti sitten kriteereiksi jälkeen päin. (Haastateltava 4)

Konsultointiprojekteissa tavoiteltavat tulokset sisältävät myös kyvyn vaikuttaa myyjien ryhmähengen ja motivaation tasoon. Erityisesti monikansallisten myyntitiimien kontekstissa konsultointiprojektit muodostavat harvinaisia tilaisuuksia, joissa on mahdollista olla fyysisesti vuorovaikutuksessa.

No kyllähän se pystyy ryhmähengeä ja motivaatiota nostamaan, niin että se porukka konsultoinnin jälkeen on entistä motivoituneempi tekemään varsinkin yhdessä töitä. Sen tyyppinen olisi tärkeätä tietysti, että se on kuitenkin iso investointi firmalta yleensä maksaa konsultoinnista ja kuitenkin se aika, joka siihen panostetaan sitten. Että siinä on tällaisia hyötyjä. (Haastateltava 4)

Onnistunut konsultointiprojekti kykenee positiivisesti vaikuttamaan ryhmähengen kasvuun, mikä puolestaan motivoi myyntitiimiä ja parantaa yhteistyötä. Koska konsultointi edellyttää merkittäviä investointeja, sen halutaan tuovan lisäarvoa organisaatiolle myös pehmeiden tekijöiden, kuten ryhmähengen, näkökulmasta.

4.7 Potentiaalisten konsulttien etsiminen ja käytännön valintaprosessi

Haastattelujen mukaan strategiset päätökset ja operatiiviset tarpeet muodostavat kaksi perustaa, kuinka päätös käyttää konsultointia myynnin kehityksessä käytännössä syntyy. Haastatteluissa kuvatut organisaatioiden käytännön valintaprosessit konsultoinnin käyttöön myynnin kehitystarpeiden täyttämiseksi saavat vastaavia kuvauksia haastateltavilta kuin luvussa 4.3. kuvatut myynnin kehitystarpeiden käytännön priorisointiperusteet. Konsultin hankinnan tarve nousee yleensä kahta polkua - toisaalta yrityksen johto strategiallaan määrää, mitä tavoitteita halutaan konsultoinnin avulla kehittää ja toisaalta myyntihenkilöstön kenttäpalautteen perusteella nousee tarve konsultoinnille pienemmissä asioissa. Konsultin valintaprosessissa korostuu joustavuus hankkeen koon mukaan. Pienemmissä hankkeissa valinnan voivat tehdä yksittäiset henkilötkin, kun taas laajemmissa projekteissa päätökset tekevät johtoryhmä ja hallitus.

Konsultoinnin tarve lähtee usein joko yrityksen strategiasta, myyntistrategiasta tai henkilöstön nostamana. Esimerkiksi haastateltavan 3 organisaation johdon agendalla on jatkuvasti kysymys siitä, miten yritys voi myydä nykyisille ja uusille asiakkaille erilaisia tuotteita. Myynnin konsultointia käytetään, mikäli se nähdään parhaaksi väyläksi tämän strategisen tavoitteen kanssa.

Niin no jos me mietitään koko liiketoiminnan konsultointia, niin kyllä se tarve tulee aika usein sieltä, toisaalta meidän strategiasta, että me tehdään viisivuotisstrategiamme, päivitetään sitä joka vuosi. (Haastateltava 3)

Hän jatkaa aiheesta myöhemmin seuraavaa

Kyllähän me ollaan suomalaisiksi valmistavan teollisuuden yritykseksi aika myyntiorientoitunut, että meiltä kiinnostaa aika paljon myyminen koko firmana johtoa myöten, että miten me voidaan myydä joko nykyisille asiakkaille samoja tai uusia tuotteita tai uusille asiakkaille vanhoja tai uusia tuotteita, että kyllä se meitä koko ajan kiinnostaa. (Haastateltava 3)

Kun myynnissä tunnistetaan tarpeita tai haasteita, konsultointi nähdään merkittävänä apuvälineenä ja resurssina niiden ratkaisemisessa. Toisaalta henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuus konsultoinnin käyttöön. Esimerkiksi haastateltavan 3 organisaatiossa kuunnellaan aktiivisesti henkilöstön kehitystarpeita ja toiveita, ja esimerkiksi esiintymisvalmennuksen tarve voi nousta suoraan henkilöstöltä.

Aika paljon meidän henkilöstö myös itse nostaa asioita, mitä he haluaisivat oppia ja kehittää eteenpäin, että me yritetään myös paljon kuuntelemaan heitä, ettei vaan nor-sunluutornistaan kerrota, että mitä he tarvitsevat. (Haastateltava 3)

Kun haastateltavissa organisaatioissa on tehty päätös käyttää konsultointia, seuraa konsultin valinta. Joissakin haastattelussa tuli ilmi, että konsultin valintaprosessi on joustava ja vaihtelee hankkeen koon mukaan. Pienemmissä hankkeissa valinta voi tapahtua yksittäisten henkilöiden toimesta, kun taas usein käytetään kollegioita. Vaativammassa ja laajemmissa projekteissa päätökset tekevät lopulta johtoryhmä ja yhtiön hallitus. Hankkeen laajuus ja siihen käytettävissä olevat resurssit toimivat ohjaavina tekijöinä valintaprosessissa.

Haastateltavien vastauksista voidaan erottaa muutamia keskeisiä tekijöitä, mistä tai miten potentiaaliset konsultit yleensä löytyvät. Lähes jokaisessa haastattelussa eri sidosryhmäverkostot olivat keskeinen lähde, mistä ne löytyvät. Avainhenkilöiden, erityisesti johtoryhmän, aikaisemmat kokemukset konsulteista ja organisaation valmiit luottopartnerit ovat keskeisessä roolissa potentiaalisten palveluntarjoajien tunnistamisessa ja niiden soveltuvuuden arvioinnissa. Muutamat haastateltavista mainitsevat nimenomaan johtoryhmäläisten verkostot ja kokemukset eri konsulteista tärkeänä tiedonlähteenä.

Kyllä siinä vaiheessa käytäisiin johtoryhmätasolla keskustelu, että kuka nyt tuntee minkäkinlaisen konsultin, ja verrataan sitä tarjontaa. Jos ei löydy sopivaa, niin sitten se kenen vastuualueella, kaivaa konsultin. Jos myynnin konsultointia tarvitaan, niin se on mun vastuulla kaivaa konsultti jostain esiin. (Haastateltava 4)

Osa kuvaa laiveammin, että organisaation avainhenkilöiden kokemukset tai muun organisaation hiljainen tieto eri konsulteista ovat keskeinen tietolähde konsulttien valinnassa.

Kyllähän aika paljon vaikutusta on sillä, millaisia kokemuksia avainhenkilöillä on esimerkiksi aikaisemmista työhistorian edesottamuksista. Sitten organisaation sisältä saattaa löytyä sitä hiljaista tietoa siitä, mitkä ovat hyviä kanavia. (Haastateltava 7)

Organisaatiossa pyritään myös käyttämään jo aikaisemmin käytettyjä luottopartnereita. Aika ajoin konsultointiprojektit liittyvät myös aikaisempiin projekteihin, mikä saattaa johtaa aiemmin käytettyjen konsulttien uudelleenkäyttöön luontevasti.

Tällä hetkellä menee ainakin ensin kokemuksen perusteella aika paljon, just että jos ollaan suositeltuja konsultteja käytetty ja on ollut hyviä tuloksia, niin sitten hyvä sana pistetään leviämään, että kyllä sillä on merkitystä. Sitten mä en ole ihan varma, mutta

kyllä mä luulen, että meillä on kyllä varmaan jotain ihan luottopartnereita, mitä on aikaisemmin käytetty, koska kyllä siinä omat etunsa on, että jos joku tuntee jo heti lähtökohtaisesti ihmisiä ja sitä domeinia. (Haastateltava 6)

Harvemmin ne jää one timeriksi, vaan siitä tulee tämmöinen jatkumo. (Haastateltava 7)

Isompaan konserniin kuuluvissa yrityksissä hyödynnetään konsernin verkostoja ja tietotaitoa konsulttien valinnassa. Konsernin laajempi kokemus, verkostot ja resurssit voivat tarjota arvokasta apua konsulttien etsimisessä ja valinnassa.

Sittenhän meillä on esimerkiksi se tilanne, että konserni on kuitenkin varsin laaja ja pitkään Suomen yrityshistoriassa toiminut, - -, eli tavallaan kyllä sieltä aika usein tulee se tietty osaaminen tämmöisissä valintaprosesseissa, että mitä kannattaa tehdä ja mitä välttämättä ei kannata tehdä. (Haastateltava 7)

Yhteistyökumppaneiden suositukset ovat merkittävä tekijä konsulttien valinnassa. Potentiaalisia konsultteja etsitään joissakin tapauksissa haastateltavien omien verkostojen avulla. Esimerkiksi haastateltavan 8 mukaan konsultti valikoituu usein hänen omien ystäviensä tai kontaktiensa suositusten perusteella.

Ja sitten jos soittelee alalla toimivia ystäviä läpi, että käytätekö tuolla jotain (konsulttia), niin voisi sitten etukäteen ruveta vähän katsomaan, että minkälaista palvelua siellä olisi tarjolla. (Haastateltava 8)

Kaikissa tapauksissa erilaiset sidosryhmäverkostot ovat ensisijainen tapa etsiä konsultteja.

Tuloksissa esiintyi myös, että mikäli konsulttia ei löydy sidosryhmäverkostoista, haastateltavat itse tällaisissa tilanteissa ottavansa vastuun konsultin etsimisestä myynnin konsultointitarpeeseen. Eräs kuvaa aloittavansa tarkastelemalla Suomen konsulttitaloja, isoimmista lähtien, sekä puntaroimalla niiden profiileja ja mainetta pohtien, millainen asiantuntemus ja osaaminen vastaisivat parhaiten heidän tarpeeseensa.

Jos ei löydy sopivaa (konsulttia), niin sitten se kenen vastuualueella ollaan, kaivaa konsultin. Jos myynnin konsultointia tarvitaan, niin se on mun vastuulla kaivaa konsultti jostain esiin. Varmaan aloittaisin Suomessa näistä konsulttitaloista miettien, minkälaista profiilia ja mainetta niillä on mihinkin tarkoitukseen. Ja nehän nyt varmaan aika nopeasti googlaamalla selviää kyllä, ketkä täällä on ne isoimmat. Se olisi varmaan se helpoin lähestyminen. (Haastateltava 4)

Haastatteluissa avattiin hyvin vähän konsultin lopullisen valinnan käytäntöä. Joissakin kohtaa tuli ilmi, että organisaatioissa vertaillaan johtoryhmätasolla tarjouksia useilta eri tahoilta päätöksen tekemiseksi. Osa haastatelluista painottivat myynnin vastuuhenkilön itsenäisen päätöksenteon merkitystä konsultin valinnassa.

4.8 Soveltuvien konsultointiyritysten tarjonnan arvio ja hankintaa rajoittavat tekijät

Haastatellut myynnin johtohenkilöt jakavat erilaisia näkemyksiä konsultointipalvelujen tarjonnasta ja hankinnan rajoittavista tekijöistä. Useat haastatellut korostavat, että vaikka hyviä konsultteja olisi saatavilla, soveltuvien konsulttipalvelujen tarjoaminen ei aina vastaa niiden kustannuksia. Monet haastatellut kokevat, että he itse pystyvät tarjoamaan tarvittavaa tukea myyntiin ja kehittämiseen itse ilman ulkopuolisen avun tarvetta. Taloudelliset haasteet, organisaation koko, toimialakohtaiset erityispiirteet sekä globaaliin toimintaan liittyvät haasteet nousevat esiin keskeisinä tekijöinä, jotka rajoittavat konsultointipalvelujen käyttöä. Kaikki haastatellut jakavat näkemyksen tarpeen huolellisesta arvioinnista ennen konsultointipalvelujen hyödyntämistä.

Haastatteluissa nousee esiin, että organisaatioilla on runsaasti sisäistä osaamista, mikä tarkoittaa, että ulkopuolista apua harkitaan vain erityisen tarpeellisissa tilanteissa. Tarve myyntikonsultoinnille nähdään pieneksi, koska organisaatiot ovat saavuttaneet hyviä tuloksia omilla toimintamalleillaan. Osa haastateltavista ei koe erityistä tarvetta myynnin konsultoinnille, koska uusasiakaskunta ei ole esimerkiksi tarvetta kasvattaa.

Me hyödynnetään nyt varsin paljon sisäisiä koulutuksia, koska meillä tätä kompetenssia on kuitenkin kertynyt aika mittavasti. Mutta sitten tietyissä tapauksissa käytetään myöskin ulkopuolisia apuja, mutta sille pitää olla painava syy, eli siihen ei ihan löyhin perustein lähdetä. (Haastateltava 7)

Eli kyllä tässä semmoinen kriittinen arviointiprosessi tulee tehdä ennen kuin mihinkään toimeksiantoon tartutaan tai ryhdytään sitä läpiviemään (Haastattelu 7)

Meillä on ollut vähän tämmöinen viimeiset 10 vuotta pieni krooninen haaste. Se on se, että meidän myynti olisi myynyt enemmän kuin meidän tuotanto on pystynyt valmistamaan, niin tuota me ei olla ihan hirveästi uusasiakashankintaa tehty. (Haastateltava 1)

Jotkut haastateltavat, kuten haastateltava 1, tuovat esiin, että he ovat kokeilleet konsultteja myynnin kehittämisessä, mutta ovat kokeneet tarjoajien olevan heikoktasoisia ja vähän perehtyneitä heidän yritykseensä. Konsulttien tarjoama koeaika ajoin liukuhihnatyönä ja yhteydenottoja tulee päivittäin.

Me ollaan jonkun verran käytetty tai kokeiltu konsultteja myynnin kehittämisessä mutta sen on vaan kokenut niin, että niitä tarjoajia on paljon. Ne menee jokainen aina tietyllä konseptilla. Se on vähän semmoista liukuhihna hommaa ja se perehtyminen yritykseen on vähäistä tai niillä konsulteilla ei ole aikaa. Ne on tehnyt jonkun onnistuneen projektin jollekin, jota ne yrittää sitten monistaa. Se on ollut semmoinen, että niitä yhteydenottoja tulee päivittäin. Tarjotaan niinku palvelua myynnin kehittämiseen markkinointiin, varsinkin nykypäivänä tähän datalla johtamiseen. Mutta kyllä mä käyn niitä keskusteluja, tapaamisia ja muita. Mutta ne on aika hajuttomia ja mauttomia. (Haastateltava 1)

Haastatteluissa ilmenee näkemys siitä, että konsultit tarjoavat palveluitaan organisaatioille niiden taloustilanteen perusteella. Jotkut pohtivat, että vaikka suurin tarve konsultoinnille olisi juuri heikossa taloustilanteessa olevissa

organisaatioissa, konsultit ovat usein haluttomia tarjoamaan palveluitaan sellaisille organisaatioille. Haastateltava 1 uskoo konsulttien olevan haluttomampia tekemään yhteistyötä heikossa taloustilanteessa olevien organisaatioiden kanssa, erityisesti kun on olemassa riski maksun saamatta jäämisestä. Konsultit suosivat yhteydenottoja yrityksille, jotka ovat hyvässä taloudellisessa tilanteessa, kuten hänen organisaatiolleen.

Osittain koen myös sen, että kun heidänkin toiminta on markkinalähtöistä ja me ollaan kuitenkin tehty hyvää tulosta. Me ollaan varmaan maksaja, jos me konsultteja käytetään, niin sitten ne tietyllä lailla ei mene kertomaan semmoiselle firmalle miten sitä hommaa pitäisi tehdä jos jostain he kokee että silloin on riski että jää rahat saamatta. (Haastateltava 1)

Toisaalta haastateltavat esittävät, että kun talous on tiukassa, he itse pyrkivät suosimaan sisäistä koulutusta konsultoinnin sijaan, vaikka hyviä vaihtoehtoja olisikin tarjolla. Haastavassa taloustilanteessa yrityksissä pyritään välttämään konsulttien käyttöä ja selviytymään omin voimin, vaikka samaan aikaan tunnistettaisiin tarvetta.

Jos on talous tiukassa, niin sitten näitä tehdään itsekseen, ettei välttämättä siihen sitten konsulttia käytetä. (Haastateltava 4)

Tämä on just näin, että sitten kun on vähän hiljaisempaa koko alalla, niin niilläkin on vähän hiljaisempaa. Ja kun pöhinä iskee päälle, niitäkin yhtäkkiä niitä revitään joka suuntaan. Näinhän se aina toimii, vaikka ainahan vanha sanonta olisi, että hyvä kriisi pitäisi käyttää hyödyksi, että nyt olisi hyvällä ja halvalla ja helpostikin saatavilla sitten. (Haastateltava 6)

Nyt enemmän melkein mietitään sitä, että miten me voitaisiin pärjätä ilman, vaikka toisaalta samaan aikaan tarvetta olisi. (Haastateltava 6)

Jotkut haastateltavat ei ole käyttäneet vuosiin konsultteja myynnin kehittämisessä. Esimerkiksi haastateltava 2 arvioi, että he eivät juuri ole käyttäneet konsultteja myyntiin liittyvässä valmennuksessa kymmeneen vuoteen.

No nyt pitää sanoa, että siitä on kyllä pitkä aika, kun me ollaan käytetty konsulttia, me ollaan jossain kohtaa myynnin valmennuksissa käytetty konsultteja. Sanoisin, että nyt ei varmaan 10 vuoteen ole kyllä konsultointia siinä täytetty. (Haastateltava 4)

Viimeksi kun hän käytti myyntikokouksessa ulkopuolista asiantuntijaa puhumassa asiakaskohtaamisista, palautteiden perusteella pitkäaikaiset ja kokeneet myyjät kokivat, etteivät saaneet siitä mitään uutta.

Mutta että varsinaisesti tämmöistä myyntiin liittyvää valmennusta, no sanotaan, että kyllä meillä nyt myyntikokouksessa oli ulkopuolinen yritys, joka puhuu asiakaskohtaamisesta. Mutta kun palautteet siitä kysyttiin, kun meillä on pitkäaikaisia ja hyviä myyjiä, niin myyjät kokivat että he eivät saaneet siitä mitään uutta. (Haastateltava 2)

Hän pohti, että mikäli myyjät kaipaavat muistutusta myyntiprosessista ja oikeista myynnin toimintatavoista, hän kykenee tarjoamaan tätä tukea itse. Hän mainitsee, että useat eri asiantuntijatalot ottavat yhteyttä, mutta usein hänen kommenttinsa on, että organisaatio on jo vienyt asiat pitkälle.

No mä koen sen sillä tavalla, että se myynnistä muistuttaminen, miten sitä pitäisi tehdä ja miten se prosessi menee, niin on vähän semmoista arnejamaista jankkaamista ja mä varmaan itse aika hyvin tiedän sen, että mitä se sitten on. (Haastateltava 2)

Paljon näitä erityyppisiä asiantuntijataloja soittaa ja sitten käydään sitä keskustelua, niin aika usein kuulee kuitenkin sen, että teillä on kyllä nämä asiat aika pitkälle viety jo. (Haastateltava 2)

Haastatteluissa tulee muutamassa kohtaa esiin, että hyviä konsultteja olisi kyllä saatavilla, mutta harva todella tarjoaisi haastateltujen myyntiorganisaatiolle vastinetta konsulttipalvelujen kustannuksille. Osalla haastateltavia on kriittinen näkemys myynnin konsultointiin. Haastateltava 3 on skeptinen konsultointia kohtaan pohtiessaan, että he antavat kyllä neuvoja, mutta eivät itse joudu kantamaan huolta seurauksista.

En ehkä ole itse suurin ulkoisten konsulttien ystävä. Juuri näin Kevin O'Learyn videon MIT:n opiskelijoille, että miten heistä kaksi kolmasosaa tulee olemaan konsultteja ja ei tarvitse ikinä huolehtia seurauksista, niin sen takia hän ei ikinä käytä konsultteja. En mä ihan niin radikaalisti sano, mutta on mulla vähän samanlaiset vibat, että konsultin on aina helppo kertoa, että mikä on pielessä ja mitä pitäisi tehdä ja mitä pitäisi kehittää ja vähän auttaa siinä kehityksessä ja sitten haihtua savuna ilmaan. (Haastateltava 3)

Hän pohti, että hänen alalleen spesifioituneita myyntikonsultteja on vaikea löytää, lukuun ottamatta joitakin erityistapauksia Yhdysvalloista.

Ei varmaan löydy maailmasta sellaista myyntikonsulttia, no varmaan jostain Jenkkien Michiganista, josta löytyy 3 pörssifirmaa, mutta mistään muualta tuskin löytyy konsulttia, joka on tälle alalle spesifioitunut. (Haastateltava 3)

Kyllä se, että se konsultti pystyisi kertomaan sulle jotain siitä, joko toimialasta tai sitten asiakkaista, että miten esimerkiksi tämän tyyppiset asiakkaat tulevat tulevaisuudessa asioita tekemään, niin kyllähän konsultin pitäisi pystyä tuomaan sellaista, jotta mielenkiinto myös herää täällä vastaanottajan päässä, että tässä voisi olla jotain lisäarvoa. (Haastateltava 3)

Haastatteluissa esiintyy kritiikkiä konsulttien kykyyn vastata heidän organisaatioidensa tai alojensa erityistarpeisiin. Haastateltava 3 korostaa, että heidän organisaationsa tarpeet ovat spesifejä, ja konsultin tulisi pystyä erottautumaan tarjoamalla todellista lisäarvoa, mutta tällaisia konsultteja on ollut vähän tarjolla.

Toki talouden tiukat ajat pakottaa myyjätkin aktiiviseen myyntityöhön, että se on myös huomattu tässä. Semmoista geneeristä konsultointia tulee kyllä ihan liikaa, että en kyllä sellaista ihan hyllystä ostettavaa myynnin konsultointia ostaisi. Jos meillä on asiat ihan päin hemmettiä, niin me varmaan voisimme tehdä niin. Mutta meidän tarpeet on aika spesifejä ja sitten, että miten se konsultti pystyisi erottautumaan siellä, että hänellä olisi jotain oikeasti lisäarvoa tuottavaa tähän. Niitä sitten taas on tullut aika vähän. (Haastateltava 3)

Hänen mielestään heidän yrityksensä myyntiprosessiin liittyy useita alakohtaisia yksityiskohtia ja vakiintuneita käytäntöjä, joita ulkopuolisen konsultin on vaikea ymmärtää riittävästi, mikä asettaa haasteita konsultoinnille.

Tällä alalla on hyvässä ja huonossa ne omat lainalaisuudet, joita täytyy ymmärtää aika tarkkaan. Mä en missään nimessä sano, että täällä ei pidä muuttaa mitään. Me ollaan tehty asioita koko historiamme ajan eri lailla muita. - - Mutta silti täällä on tiettyjä lainalaisuuksia, jota täytyy ymmärtää aika tarkkaan, jotta tietää, että mitä lähteä rikkoamaan ja mitä ei pidä rikkoa. (Haastateltava 3)

Haastatteluissa esiintyy myös positiivisempia näkemyksiä. Osa arvioi, että soveltuvia myynnin konsultointiyrityksiä on riittävästi saatavilla. Kun tarvetta sellaiselle ilmenee, he uskovat löytävänsä sopivan palveluntarjoajan. Sopivien konsulttipalvelujen tarjontaa ei nähdä pullonkaulana.

No kyllä musta tuntuu että niitä varmasti löytyy, että tarjoajia on jonkun verran, ja aika ajoin ne, jota on aikanaan käyttänyt pitää edelleenkin yhteyttä ja tarjoaa tietysti palveluja. Että kyllä sitä saatavuutta varmasti on. Siinä vaiheessa jos päädytään, että nyt otetaan apuja johonkin osa-alueeseen, niin sitten käydään joku prosessi läpi, että mietitään mikä on sopivin siihen tarkoitukseen. Mutta kyllä mä uskon, että sitä saatavuutta kyllä on, että on Suomessakin kuitenkin isoja taloja ja sitten tämmöisiä yksittäisiä henkilöitä on ja kaikkea löytyy. - - . Kyllä sitä tarjontaa on, että mä uskon, että aika nopeasti kyllä löytyy sopivia konsultteja (Haastateltava 4)

Mä luulen että ei se hyvän konsultin löytäminen pullonkaula ole, että kyllä nyt ainakin niiden keskustelujen perusteella mitä on käyty, niin saatavana olisi. (Haastateltava 6)

Ei mulla ole oikeastaan vielä tullut sellaista tilannetta, etten mä olisi jotain kautta pystynyt löytämään tarvittavaa ihmistä. Joskus siinä menee vähän pitempään, mutta sekin on sitten ensi vuoden ja seuraavien vuosien suunnittelua, että sitä miettii ja pohtii asioita pikkuisen eteenpäin. (Haastateltava 8)

Yksi haastatteluissa noussut haaste liittyy myyntiorganisaatioiden rajalliseen kokoon. Koska konsultointiprojektit sitovat merkittävän osan henkilöstöresursseista samanaikaisesti, se puolestaan hidastaa organisaatioiden toimintaa.

Isoissa firmoissa se on tietysti paljon helpompi, kun puhutaan tuhansista työntekijöistä, niin sitten ottaa muutaman kymmenen tekemään sitä myynnin koulutusta, jolloin se on helppo paikata aina paikallisesti, mutta tässä otetaan suunnilleen neljäsosa organisaatiosta kerrallaan ja se on niin iso osa, että se ei ole ihan yksinkertaista ole. (Haastateltava 4)

Haastatteluissa esiintyi myös näkemys, että organisaation on hankittava riittävän sisäisen ymmärryksen konsultoitavasta asiasta, jotta heidän ymmärryksensä ei perustu vain konsultin näkemykseen, jolloin yritys voi olla hataralla polulla. Konsultointipalvelut toimivat lisänä tai tukena jo hankitulle ymmärrykselle, laajentaen sitä tai vahvistaen sen vaikutusta.

Ymmärryksenhan tulee lähteä meiltä. Muuten ollaan vaarallisella polulla, jos inputti tulee ulkoa. Meidän täytyy itse ymmärtää se markkina ja luoda siitä oma käsitys, että miten se voi kehittyä. (Haastateltava 7)

Haastateltavat tuovat esiin, että konsultoinnin hankintaa rajoittaa kansainvälisen organisaation haasteet. Kun myyjiä on useassa eri maassa ja usealle aikavyöhykkeellä, logistiset ja kielelliset haasteet hankaloittavat esimerkiksi koulutuksen järjestämistä. Toinen kansainvälisyyteen liittyvä haaste on konsulttien puutteelliset kyvyt tarjota palveluita kansainväliselle myyntiorganisaatiolle.

No tietysti globaalissa organisaatiossa jos ajattelee tätä myyntiä, että mulla on vaikka 15 myyjää, joista 2 on suomessa, niin sehän kuvaa haastetta. Miten hoitaa jotain myynnin koulutusta, kun ollaan eri aikavyöhykkeillä ja sitten kieli aina muuttaa sitä, että jos pystyisi äidinkielellä tekemään, niin se on eri asia, kuin jos sitä tekee englanniksi. Sitten on chileläisiä, jenkkejä, jotain kasakkeja ja tämmöisiä ja kaikilla on eri englannin kielen taso sitten vielä. Pidetäänkö sitä etänä tai yhdessä lokaatiossa. Jos pidetään yhdessä lokaatiossa, niin kuinka sen saa ajallisesti kaikille toimimaan. Nämä ovat isomat haasteet. (Haastateltava 4)

Jos puhutaan tämmöisestä myynnin kehittämisestä ja hyvin niistä tämmöisistä moninaisista, kulttuurillisista ja kielellisistä tarpeista, mitä meilläkin vääjäämättä niihin tulee, niin ainakin suomalaisilla yrityksillä on kyllä hiukan puutteelliset kyvykkyydet näihin, että joku nostaa heti kädet pystyyn. (Haastateltava 5)

Suomalaisten yritysten koetaan omaavan puutteellisia kykyjä vastata monimutkaiseen kulttuurillisiin ja kielellisiin tarpeisiin, joita kansainväliset konsultointiprojektit edellyttävät. Tiettyihin kansainvälisiin toimeksiantoihin sopivien konsulttien löytäminen on ollut vaikeaa, ja aikaisemmissa projekteissa on kohdattu epäonnistumisia.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtävänä oli laadullisesti selvittää, miten suomalaisten keskisuurten yritysten myyntijohdon edustajat hahmottavat myyntifunktion kehitystarpeet osana liiketoiminnan kehittämistä ja mahdollisen konsultoinnin tarpeen kehitystyössä. Tässä osiossa esitetään johtopäätöksiä, jotka perustuvat kerättyyn aineistoon. Saatuja tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tutkimustuloksien perusteella nostetaan käytännön implikaatioita ja suosituksia. Viimeiseksi esitetään ehdotuksia mahdollisille jatkotutkimuksille.

5.1 Haastattelututkimuksen yhteenveto kirjallisuuden valossa

Myynti on korostunut entisestään liiketoiminnan keskiössä, ja sen merkitys korostuu erityisesti kilpailullisilla markkinoilla. Tutkimuksen taustalla on huomio siitä, että vaikka myynti on liiketoiminnan elinehto, akateemisessa tutkimuksessa se on saanut vähemmän huomiota kuin monet muut liiketoiminnan osa-alueet. Tutkimuksessa pyrin syventämään ymmärrystä myynnin kehitystarpeista, niiden priorisoinnista ja siihen liittyvistä päätöksenteoista myyntijohtojen näkökulmasta. Samalla tutkimus tarjoaa näkökulmaa konsultoinnin rooliin myynnin kehittämisessä, konsultoinnin valintakriteereihin ja odotuksiin. Aihe herätti haastattelemissani suomalaisten myyntiorganisaatioiden johdon edustajissa kiinnostusta ja lähes jokainen pyytämästäni haastateltavasta suostui haastatteluun, mikä kertoo siitä, että aihe on myös heille merkityksellinen. Käyn seuraavaksi läpi johtopäätöksiä neljään tutkimuskysymykseeni haastatteluaineiston tuloksien perusteella, samalla vertaillen niitä tämän tutkimuksen kirjallisuusosioon.

5.1.1 Tutkimuskysymys 1: Minkälaisia kehitystarpeita myyntijohto tunnistaa?

Haastattelututkimuksen perusteella keskeiset myynnin kehitystarpeet liittyvät myyntiprosessin parantamiseen, sisäisen oppimisen jakamiseen sekä siirtymään tuotemyynnistä kohti ratkaisu- tai palvelumyyntiä. Lisäksi esiin nousevia teemoja ovat kansainvälistyminen, tuntemattomien markkinoiden kartoittaminen, myyntiresurssien optimaalinen hyödyntäminen, henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen ja vastuullisuus.

Myyntiprosessin kehittämisessä havaitaan yhteneväisyyksiä kirjallisuuden ja haastatteluaineiston välillä. Sekä kirjallisuuslainaus että haastatteluaineisto painottavat myynnin työkalujen ja resurssien merkitystä myynnin kehittämisessä. Kirjallisuus painottaa, että myynnin työkalujen ja resurssien merkitys tehostaa myyntityön tukemisessa on tärkeä (Bothe, 2019, s. 11–13). Haastatteluaineistossa myynnin työkalujen kehittäminen nähdään keskeisenä osana myynnin prosessin parantamista ja tehokkuuden lisäämistä. Haastateltavat tuovat esiin tarpeen edistää digitalisointia ja automatisointia sekä tehostaa raportointia ja mittareiden käyttöä myyntiprosessin kokonaisvaltaisen kehittämisen tavoitteena. Kirjallisuudessa myyntiprosessin selkiyttäminen nousee tärkeänä myyntistrategian toteutuksen alueena (Kennedy, 2015, luku 13.1.) Haastatteluissa korostetaan tarvetta parantaa myyntiprosessin selkeyttä ja tarkentaa sen mallintamista ja dokumentointia myyntijärjestelmissä.

Kirjallisuus painottaa myynnin kehittämisessä myyntitavoitteiden ja -mittareiden roolia myynnin kehittämisessä, erityisesti kvantitatiivisten tavoitteiden asettamista ja niiden jakamista tiimille ja yksilöille sekä tavoitteisiin liittyvien mittareiden säännöllistä tarkastelua ja päivittämistä myynnin tehokkuuden arvioinnin kehittämiseksi (Kennedy, 2015; Kunkle, 2021). Haastatteluaineistossa tulee esiin tarve parantaa myyntiprosessin suorituskykymittareita ja luoda mittareita pitkäaikaisen myynnin seurantaan varten. Lisäksi sekä kirjallisuudessa että haastatteluaineistossa korostetaan tarvetta tehostaa liidigenerointia ja parantaa myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä (Terho ym., 2023).

Sisäisen oppimisen jakaminen on keskeinen tema sekä kirjallisuudessa että haastatteluaineistossa myynnin kehittämisessä. Kirjallisuuden mukaan myyntiorganisaatioiden on muututtava aidosti oppiviksi organisaatioiksi sopeutuakseen asiakkaiden monimutkaistuneisiin ostoprosesseihin. Myynnin tulisi toimia yhteistyössä myös muiden toiminnallisten yksiköiden kanssa tehokkaammin ja edistää osastojen välistä yhteistyötä, yhteisten tavoitteiden asettamista, tiimityön edistämistä ja ristiin koulutusta. (Ingram, 2004.) Haastattelut tukevat kirjallisuutta korostamalla sisäisen oppimisen jakamisen merkitystä myynnin kehittämisessä. Haastatteluiden mukaan myyntiorganisaatioissa pyritään kehittämään osaamisen jakamista eri näkökulmista, kuten asiakastyypeittäin, kokeneiden ja uusien myyjien välillä, myynnin johdon kesken ja kansainvälisissä myyntiyksiköissä. Myös yhteistyö muiden organisaation toimintojen kanssa nostetaan esille.

Sekä kirjallisuudessa että haastatteluaineistossa korostetaan myynnin kehitystarvetta siirtyä tuotemyynnistä kohti ratkaisu- ja palvelumyyntiä. Kirjallisuudessa Ingram (2004), Sharma ja Syam (2018) sekä Aminoff ja Rubanovitsch (2015)

tuovat esiin asiakkaiden kasvavat odotukset ja painottavat, että myyjien on sopeuduttava entistä asiakaslähtöisempään rooliin ja kyettävä tarjoamaan asiakkaille yksilöllisiä ratkaisuja. Useat haastateltavat tuovat esiin myynnin painopisteen siirtymisen tuotemyynnistä kohti palvelu- ja ratkaisukeskeistä myyntiä. Keskeistä on myyjien roolin kehittäminen asiantuntijamyyntiin, mikä edellyttää kykyä tarjota asiakkaille syvällistä näkemystä ja asiantuntemusta. Haastattelussa korostetaan myös myyntiorganisaatioiden tarvetta laajentaa asiakasymmärrystä ja siirtyä pelkän tuotetoimittajan asemasta kohti roolia asiakkaan kumppanina. Haastattelussa nousee tarve tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia järjestelmiä, jotka vastaavat heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa.

Yllättävä ero kirjallisuuden ja haastattelujen välillä on, että haastattelussa nousseita kehitysteemoja ovat kansainvälisen myynnin kehittäminen ja tuntemattomien markkinoiden tutkiminen, mikä ei kirjallisuudessa juuri noussut esiin. Tässä voi näkyä tutkimuskirjallisuuden ikä, sillä suurin osa myynnin kehittämistä käsittelevästä kirjallisuusaineistosta pro gradussani on kirjoitettu 2010-luvulla. Haastattelut tuovat esiin siis hieman tuoreempia kokemuksia ja näkemyksiä, missä näkyy jatkuvasti kasvavan globaalin myynnin kasvun trendin.

5.1.2 Tutkimuskysymys 2: Millä perusteella myynnin kehitystarpeita priorisoidaan ja kuinka priorisointi käytännössä toteutetaan?

Haastatteluaineiston perusteella myynnin kehitystarpeiden priorisoinnissa pyritään ottamaan huomioon strategiset suunnitelmat, organisaation tarpeet ja markkinaolosuhteet. Haastattelussa nousseissa priorisointiperusteissa nousee tärkeimpänä strategian rooli, ja resurssitehokkuuden parantaminen ja markkina-aseman vahvistaminen strategisina tavoitteina, myynnin kasvun mahdollistaminen, markkina-aseman vahvistaminen, kehityshankkeen takaisinmaksuaika, asiakastarpeisiin vastaaminen, kehityshankkeiden vaikutus ja merkitys organisaation muihin toimintoihin.

Haastattelujen perusteella myynnin kehitystarpeiden priorisointiin ja käytännön toteutukseen vaikuttavat strategiset päätökset tehdään usein ylimmän johdon, johtoryhmän ja aika ajoin hallituksen, tasolla, erityisesti suurempien hankkeiden kohdalla. Myös kirjallisuus korostaa myös myynnin keskeistä roolia liiketoiminnan kehittämisessä ja avaa, miten voimakkaasti myynti vaikuttaa yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen (mm. Andiman, ym., 2023; Kohne, 2019; Shobhit, 2023), mikä auttaa ymmärtämään, miksi tutkittavissakin organisaatioissa ylin johto sekä ajoin hallituskin ottavat kantaa myynnin kehityksen suuntaan ja kehitystarpeiden priorisointiin. Kirjallisuusosio tukee myös myynnin kasvun mahdollistamisen priorisointiperustetta korostaen myynnin merkitystä liiketoiminnan menestymisen ja kasvun mahdollistajana (mm. Andiman, ym., 2023; Kohne, 2019; Shobhit, 2023). Kirjallisuuden valossa myynnin johto ohjaa myynnin kehitystoimia myyntistrategian pohjalta, ja suuntaviivat myyntistrategiaan tulevat yrityksen johdolta liiketoimintastrategian kautta (mm. Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho ym., 2015).

Toisaalta haastattelujen mukaan "kenttäpalautte", eli paikallisten myyjien tai operatiivisten esimiesten tuomat tarpeet, vaikuttavat suoraan osaan

kehitystarpeista ja päätösprosessi pienemmän skaalan kehitystarpeiden toteuttamisesta on aika ajoin hyvinkin tehokas. Myös laajempia myynnin kehittämishankkeita edeltää tutkittavissa organisaatioissa usein sisäinen tarvekartoitus. Myyntijohtaja voi myös osittain itsenäisesti tehdä päätöksiä ja ohjata priorisointia myyntiorganisaatiossa. Päätökset priorisoinnista ja myynnin kehityshankkeiden toteutuksesta vaihtelevat organisaation, hankkeen laajuuden ja taloudellisen vaikutuksen mukaan. Myös kirjallisuus tukee operatiivisen myyntihenkilöstön osallistamisen merkitystä myynnin kehittämisessä, erityisesti kehitystarpeiden tunnistamisessa. (Groza ym., 2021; Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Terho ym., 2015.)

Haastattelujen perusteella markkinaolosuhteet otetaan huomioon myynnin kehitystarpeiden priorisoinnissa. Kirjallisuus vahvistaa tämän näkemyksen korostaen, että markkinatrendit otetaan myyntistrategian muotoilussa huomioon ja myyntihenkilöt ovat erityisen herkkiä havaitsemaan muuttuvat asiakastarpeet ja markkinaolosuhteet, mikä on keskeistä myynnin kehittämisessä (Aalto & Rubanovitsch, 2008; Groza ym., 2021).

Tutkimuksessani esiin tulleiden myynnin kehitystarpeiden priorisointiperusteissa on paljon yhtäläisyyksiä kirjallisuudessa nousseiden myyntistrategian eri osa-alueiden kanssa. Kirjallisuudessa korostuu myyntistrategian merkitys rajallisten myyntiresurssien jakamisessa eri asiakassuhteisiin sekä asiakassegmentoinnin ja -priorisoinnin rooli resurssien kohdentamisessa (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Woodburn, 2022; Terho, ym., 2015), mikä tukee tutkimukseni noussutta priorisointiperustetta myynnin resurssitehokkuuden parantamiseksi. Kirjallisuudessa myös nousee asiakastarpeisiin vastaaminen asiakassegmentoinnin ja priorisoinnin avulla. Kirjallisuudessa myös noussut myynnin strateginen rooli ja sen yhteys organisaation muihin toimintoihin (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Viitala & Jylhä, 2019), mikä tukee priorisointiperustetta kehityshankkeiden vaikutus ja merkitys organisaation muihin toimintoihin

5.1.3 Tutkimuskysymys 3: Milloin myyntijohto turvautuu konsultoinnin liiketoimintaan myynnin kehittämisessä ja millaisia valintakriteerejä myyntijohto asettaa konsulteille?

Tarve hankkia ulkopuolista asiantuntemusta ja näkemystä on keskeinen syy konsultoinnin käyttöön, erityisesti päätöksenteon tueksi tuntemattomien ja merkittävien aiheiden käsittelyssä. Kirjallisuus (esim. Schein 1988, Kipping & Engwall, 2003; Greiner & Metzger, 1983; Crişan & Marincean, 2023) tukee tätä teemaa korostaen konsultoinnin tarjoavan tietoa, asiantuntemusta ja ulkopuolista näkökulmaa. Usein asiantuntemusta voidaan kirjallisuuden valossa kaivata tiettyyn selkeästi määriteltyyn tarpeeseen. Myyntikonsultointi voi kirjallisuuden valossa tukea myyntiorganisaatiota tarjoamalla selkeyttä, ratkaisuja ja objektiivista tukea monimutkaisissa myyntiprosesseissa sekä johtamisongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa.

Toinen selkeä haastatteluissa tunnistettava teema ovat markkinatutkimukset. Konsultoinnilla pyritään selventämään käsitystä tietyistä markkinoista, esimerkiksi uuden liiketoiminnan alkuun saattamisessa tai kansainvälisen

yritystön tueksi. Kirjallisuudessa nousee esiin konsultoinnin käyttö kasvu-mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä myynnin investointien suunnittelu ja optimointi, mitkä ovat usein osa markkinatutkimuksia (McKinsey & Company, 2023; Kunkle, 2021).

Resurssien vapauttaminen on kolmas merkittävä syy; konsultin käyttö voi keventää työtaakkaa ja mahdollistaa keskittymisen muihin liiketoiminnan osa-alueisiin. Kirjallisuus tukee tätä näkökulmaa osoittaessaan, että myynnin suorituskyvyn konsultointi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan myynnin tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen ja konsultoinnilla voidaan pyrkiä mahdollistamaan organisaation resurssien ja kyvykkyyksien tehokkaampi hyödyntäminen (Barney, 1991; Kunkle, 2021). Kirjallisuudessa esiin tuleva palveluiden ulkoistamisen kasvu merkittävänä trendinä on osa tätä resurssien vapauttamiseen liittyvää konsultoinnin käyttöä (Biech, 2011).

Haastatteluissa nousee myös myyjien yksilöllisten myyntitaitojen parantamisen teema, erityisesti valmennuksien kautta, mikä saa tukea kirjallisuudesta, jossa todetaan, että myynnin konsultointi kattaa myyntihenkilöstön osaamisen kehittämisen (McKinsey & Company, 2023; Kunkle, 2021). Lisäksi haastatteluaineiston perusteella konsultointia voidaan käyttää myös rekrytointiprosessin tukena ja johtoryhmätyöskentelyssä.

Kirjallisuudessa ja haastatteluaineistossa tulee esiin yhtäläisyyksiä konsultointikumppanin valintakriteereissä. Molemmat korostavat tarvetta arvioida konsultin osaamista, tietämystä, pätevyyttä ja sitoutumista projektiin (Quiroga & Meirelles, 2013). Haastatteluaineistossa valintakriteerit avautuivat kuitenkin syvemmin ja esiin nousi konkreettisia konsultin osaamisesta ja sitoutumisesta kertovia teemoja, jotka liittyvät konsultin referensseihin, henkilökohtaiseen asiantuntemukseen, kansainvälisiin kyvykkyyksiin, henkilökemiaan ja hinta-laatusuhteeseen.

Haastatteluaineistossa keskeisenä kriteerinä konsultoinnin valinnassa korostetaan konsulttiorganisaation referenssejä ja näyttöjä konsultin aiemmasta kokemuksesta, mikä luo luottamusta ja tarjoaa konkreettista näyttöä osaamisesta. Tämä kriteeri saa myös kirjallisuudesta vahvistusta, jossa korostetaan konsultointipalvelujen luonteesta johtuvaa palveluntarjoajan hankintaan liittyvää riskiä, jossa asiakkaan on luotettava palveluntarjoajan kykyyn ja osaamiseen, sillä näitä ominaisuuksia on vaikea arvioida niin etukäteen kuin jälkikäteenkin (Heikka & Mustak, 2017).

Merkittävänä kriteerinä painotetaan konsultin henkilökohtaista asiantunte- musta ja kykyä tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Kansainväliset kyvykkyydet nousevat kolmantena kriteerinä esille, erityisesti tarve ymmärtää erilaiset kielelliset ja kulttuuriset tarpeet. Aihe ei nouse erityisen vahvasti kirjallisuudessa esiin, joskin siellä mainitaan, että kansainvälistyminen ja monikulttuuriset markkinat lisäävät myynnin monimutkaisuutta ja edellyttävät myyjiä sopeutumaan eri kulttuurien asiakkaisiin (Ingram, 2004).

Toinen keskeisistä kriteereistä, joka nousee useissa haastatteluissa esille, mutta ei niin ikään kirjallisuudessa, on henkilökemian merkitys. Haastatteluaineisto antaa ymmärtää, että sillä on huomattavan iso vaikutus konsultoinnin

onnistumisen ja yhteistyön laadun kannalta, eikä sitä voi liikaa korostaa. Kirjallisuudessa mainitaan tätä lähellä olevat asiakasorganisaatioissa esiintyvät yksilölliset mieltymykset konsultoinnin palveluntarjoajista sekä asiakas-myyjä-suhteet konsultointipalvelujen ostokriteereinä (Heikka & Mustak, 2017), mutta ne nousevat haastatteluihin verrattuna huomattavasti vaisummin.

Yhtenä konsultoinnin valintakriteerinä mainitaan haastatteluissa hinta-laatusuhde, jossa hinta vaikuttaa päätökseen investoinnin kannattavuuden näkökulmasta. Hinta-laatusuhde nousi kirjallisuudessa Dixonin ja Adamsonin (2011) listauksessa B2B-ammattistajien kuudessa keskeisessä ostopäätökseen vaikuttavassa kriteerissä viidenneksi tärkeimmäksi. Tässä valossa käy järkeen, että haastattelututkimuksessakin hinta-laatusuhde nousee esiin, mutta se ei ole aivan ensisijainen valintatekijä. Lisäksi haastatteluissa mainitaan muita konsultoinnin valintakriteereitä, kuten konsultin maine, kyky vastata erityistarpeisiin, selkeä ja järjestelmällinen lähestymistapa sekä nöyryys ja asiakaslähtöisyys.

Potentiaaliset konsultit etsitään haastatteluissa valossa pääasiassa organisaation sisäisistä verkostoista, aiemmista luottopartnereista ja yhteistyökumppaneiden suosituksista, joten konsulttien tunnettuus ja asiakasorganisaation keskeisten päättäjien tai merkittävien sidosryhmien aikaisemmat kokemukset konsulteista ovat välillisesti tärkeitä valintakriteereitä, vaikka niitä ei haastatteluissa varsinaisten konsulttien valintakriteerien joukossa kuvattukaan. Myös kirjallisuus vahvistaa, että vahvat, pitkäaikaiset suhteet ovat keskeisiä luottamuksen rakentamisessa konsultointialan palveluntarjoajien kykyyn ja osaamiseen ja myyjäorganisaation olisi tärkeää pystyä tunnistamaan ja vaikuttamaan myös piilossa oleviin vaikuttajiin asiakasorganisaatioissa (Heikka & Mustak, 2017; Dixon & Adamson, 2011).

5.1.4 Tutkimuskysymys 4: Mitä myyntijohto arvostaa konsultoinnin tuloksissa ja millaisena soveltuvien konsultointiyritysten tarjontaa näyttäytyy myyntijohdolle?

Haastatteluaineistossa nousee neljä keskeistä teemaa, joita arvostetaan konsultoinnin tuloksissa ja joita halutaan konsulttiprojekteilta saatavan. Ensinnäkin taloudelliset hyödyt ovat keskeisiä haluttuja tuloksia ja haastateltavat painottavat liiketaloudellisen lisäarvon merkitystä. Toiseksi konsultoinnilta odotetaan käytännön sovelluksia ja parannuksia työkaluihin ja prosesseihin. Kolmanneksi konsultoinnin halutaan antavan strategista suuntaa ja päätöksentekotukea, mutta samalla halutaan konsultin toimivan organisaation strategian linjojen mukaisesti. Neljänneksi konsultin vuorovaikutus ja toimintatavat, kuten coachaava lähestymistapa ja kyky sopeutua myyntiorganisaation yksilöllisiin tarpeisiin, nousevat tärkeiksi tulosten arvostuksessa. Lisäksi haastatteluissa nostetaan konsultoinnin vaikutus myyjien ryhmähengen ja motivaation tasoon.

Kirjallisuudessa nousee esiin haaste, että konsultoinnin tuloksia on hyvin vaikea arvioida objektiivisesti, sillä sen vaikutukset saattavat näkyä vasta pitkän ajan kuluessa ja konsultoinnin kautta syntyvät kehitystoimet ovat kytköksissä yrityksen muuhun liiketoimintaan. Konsultoinnin onnistumiseen vaikuttaa siis paitsi konsultointiorganisaation toiminta, myös asiakasorganisaation

lähtötilanne ja panos konsultointitoimeksiintoon. Myös siis konsultin arvio asiakkaan omasta osallistumisesta tulisi ottaa huomioon tulosten arvioinnissa. Kirjallisuudessa nousut haaste onnistuneen arvioinnin tekemiseksi on myös selkeiden mittarien puuttuminen. (Heikka & Mustak, 2017; Roy & Savoie, 2012.)

Haastateltavat eivät näe tulosten arvioimista yhtä problemaattisena kuin kirjallisuus esittää. Hieman yllättäen, kirjallisuudesta poiketen usea haastateltava näkee, että konsultoinnin tulokset saattavat näkyä hyvin nopeastikin. Konsultointi voi tuoda suoraviivaisia ja selkeitä tuloksia, kuten myyntiliidejä tai saada aikaan merkittäviä oivalluksia, mitkä katalysoivat merkittäviä kaupallisia onnistumisia piankin konsultoinnin jälkeen. Kuitenkaan ei konsultoinnin tulosten näkyminenkaan vasta pitkällä aikavälillä ole ilmiönä aivan vieras, mutta sitä ei nähdä ongelmana, vaan konsultoinnin tuloksia saatetaan tarkastella jopa usean vuoden jälkeen. Haastateltavat eivät juuri nosta esille, että konsultoinnin onnistumiseen voisi vaikuttaa ja sitä voisi rajoittaa myös heidän oman organisaationsa toimintaympäristö ja heidän organisaationsa oma panos itse projektille.

Kirjallisuudessa nostetaan esille, että konsultoinnin tuloksia tulisi arvioida sekä lopputuloksen että myös koko prosessin hoitamisen näkökulmasta, kuten kyvystä jalostaa asiakkaan odotukset ja tarpeet konkreettisiksi tavoitteiksi, vuorovaikutuksesta sekä käytettyjen menetelmien ja työkalujen laadun arvioinnista (Roy & Savoie, 2012). Keskeisistä haastattelussa nousseista tulosten arvostuskohdeissa konsultin vuorovaikutus ja toimintatavat liittyvät prosessiin, mutta suurin osa haastatteluissa nousseista tulosodotuksista liittyy lopputulokseen, kuten kaupalliset onnistumiset, konsultoinnin vaikutukset työkaluihin, sekä tuki päätöksille.

Haastatteluaineistossa ilmenee myyntijohtotasolla vallitseva odotus konkreettisista taloudellisista vaikutuksista. Konsultoinnin vaikutusten odotetaan ulottuvan pitkäaikaisesti organisaation toimintaan projektin päättymisen jälkeen. Tämä pitkäaikainen vaikutus organisaation toimintaan heijastaa strategista näkökulmaa konsultoinnin arvioinnissa, mikä on myös tunnistettavissa kirjallisuudessa (Quiroga ja Meirelles, 2013).

Haastateltavat kaipaavat konkreettisia sovelluksia ja parannuksia työkaluihin ja prosesseihin. Tämä näkökulma saa tukea myös kirjallisuudesta, jossa painotetaan, että konsultoinnin tuloksia tulee arvioida uusien käytäntöjen integroinnin kautta organisaation prosesseihin sekä kasvaneen organisaation suorituskyvyn kautta (Roy ja Savoie, 2012; Quiroga & Meirelles, 2013). Haastatteluaineistossa ilmenee, että konsultoinnin tuloksina odotetaan myös pehmeitä tekijöitä, kuten konsultin vuorovaikutustapaa, sekä kykyä motivoida ja innostaa. Vaikka taloudelliset tekijät ovat keskeisempiä, myös inhimillisillä tekijöillä on arvoa odotuksissa, kuten tulee esiin myös kirjallisuudessa (esim. Park-Lee ja Person, 2018).

Pro gradun Johdanto-luvussa pohdittiin, mikä on myynnin konsultoinnin tarjonnan suhde kysyntään. Useat haastatellut ilmaisevat, että tarjolla on hyvin paljon erilaisia myynnin konsultointipalveluita. Osan mielestä soveltuvaa tarjontaa on hyvin saatavilla. Jotkut ovat kokeneet konsulttipalvelujen olevan liian geneerisiä ja vähän perehtyneitä heidän yrityksiinsä, vaikka myös positiivisia

kokemuksia löytyy. Joissakin haastatteluissa tuodaan esiin, että heidän organisaatiollaan on runsaasti sisäistä osaamista, mikä vähentää tarvetta ulkoisille konsultointipalveluille. Yleisesti ottaen vaikuttaa siltä, että tarjonta itsessään ei ole pääasiallinen huolenaihe, vaan keskeisempää on, miten tarjottavat palvelut vastaavat organisaation tarpeita ja tuovat lisäarvoa. Monet haastateltavista kokevat, että organisaatioilla on valmiiksi runsaasti sisäistä osaamista, mikä vähentää tarvetta ulkoisille myynnin konsultointipalveluille. Puolestaan vaihtoehtoja palveluntarjoajiksi on haastateltavien mielestä useita ja he uskovat, että joukossa on hyviäkin, mutta oikean löytäminen voi olla haastavaa. Haastatteluissa korostetaan tarkkaa arviointiprosessia ennen konsultointipalvelujen käyttöä ja tarvetta varmistua siitä, että ne täydentävät jo olemassa olevaa osaamista.

Talouden vaihtelut vaikuttavat konsultoinnin päätöksentekoon tutkittavissa organisaatioissa, ja organisaatiot pyrkivät selviytymään omin voimin vaikeina aikoina, vaikka tarjontaa olisikin. Myös toimialakohtaiset erityispiirteet, globaalin toiminnan luomat haasteet, logistiset vaikeudet ja konsultointiprojektien vaatima henkilöstöresurssien sitominen muodostavat rajoitteita konsultointipalvelujen käytölle.

5.2 Käytännön implikaatiot

Pro gradu -tutkielma pyrkii tarjoamaan konkreettista tietoa ja arvokasta näkökulmaa yritysten myyntifunktioiden kehitystarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen, samalla tuoden esiin, miksi konsultoinnilla voi olla merkittävä vaikutus näiden haasteiden ratkaisemisessa. Tässä osiossa pyritään tekemään käytännön implikaatioita ja tulkintoja, kuinka tutkimuksessa esiin tulleet myynnin kehitystarpeet ja konsultoinnin ostoperusteet liittyvät toisiinsa ja mitä ne kertovat laajemmin yrityksiin vaikuttavista muutosvoimista.

Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että selkeä strategia ja johtoryhmän kyky johdonmukaiseen strategiatyöhön ovat avainasemassa helpottamassa myynnin kehitystarpeiden priorisointia. Toisaalta liiketoimintaympäristön nopea muutos edellyttää yrityksiltä ulkopuolisen näkemyksen hankkimista päätöksenteon tueksi, ja tässä konsultin rooli korostuu. Lisäksi tutkimus nostaa esiin yritysten haasteen nopeassa muutosten läpiviennissä organisaatiossa, missä konsultin tuki muutosten käytännön toteuttamisessa nousee merkittäväksi. Myös tarve siirtyä tuotteiden myynnistä asiakaslähtöiseen ratkaisumyyntiin sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen ovat konsultoinnin ostoperusteita. Viimeisenä tuloksena korostuu, että konsultoinnin hankinnassa hinta ei ole ratkaiseva tekijä, vaan keskiössä ovat tuotto, investoinnin takaisinmaksuaika sekä konkreettisten ja kestävien tulosten saavuttaminen, joihin konsultin laadukas osaaminen ja henkilökemiat yrityksen kanssa vaikuttavat merkittävästi.

Johtopäätös 1: Selkeä strategia ja johtoryhmän kyky johdonmukaiseen strategiatyöhön helpottaa myynnin kehitystarpeiden priorisointia.

Tutkimuksessa tuli esille, että strategia on viitekehyksenä ja linjauksena tärkeä elementti myynnin kehittämistarpeiden priorisoinnissa. Ilman sitä

priorisointi vaikeutuu ja usein hyviä päätöksiä on vaikea tehdä. Monissa yrityksissä onkin samanaikaisesti menossa liikaa ja keskenään synkronoimattomasti erilaisia kehitystoimia. Siten yksi tuottavimmista tavoista käyttää konsulttia onkin juuri strategiатыön tuki ja kyky auttaa johtoa saamaan ote johdonmukaisesta myynnin kehittämisestä. Tämä tulikin tutkimuksessa selvästi esille yhtenä tärkeänä konsultoinnin ostoperusteena.

Johtopäätös 2: Myynnin kehittämisessä päätöksenteko on vaikeutunut liiketoimintaympäristön kehityksen myötä ja tarve ulkopuoliselle näkemykselle johdon päätöksenteossa on kasvanut.

Liiketoimintaympäristön muutos on nopeutunut, teknologiakehityksen vauhti kiihtyy, markkinat ovat pirstaloituneet ja arvoketjut monella alalla murroksessa. Tällainen tilanne markkinoilla on yrityksille haastava ja tarjoaa monia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Toisaalta myös riskit kasvavat ja niihin on reagoitava nopeasti. Kehitysvauhti lisää yritysten tarvetta muodostaa oikea tilannekuva ja kyetä päättämään ja priorisoimaan toimenpiteitä. Ketteryydestä ja nopeudesta toteuttaa ja viedä organisaatiossa läpi muutokset on tulossa entistä tärkeämpi kilpailuetu. Tutkimuksessa tuli selvästi esille liiketoiminnan kehityksen ohjaaminen yrityksen strategian ja päämäärien perusteella sekä hallitus- ja johtoryhматыön tuloksena. Vastaavasti konsultoinnin ostoperusteena tutkimus toi ensiksikin selvästi esiin ulkopuolisen näkemyksen tai asiantuntemuksen hankkimisen päätöksen tai toimenpiteen vahvistamiseksi. Toiseksi tutkimus valotti ostoperusteena konsultin kykyä jäsentää tilannekuva päätöksenteon perustaksi.

Johtopäätös 3: Myynnin kehitystarpeiden priorisointiin vaikuttaa merkittävästi yritysten kyvyttömyys viedä haluttuja muutoksia nopeasti läpi organisaatiossa ja siten konsultoinnin tärkeä ostoperuste liittyy konsultin kykyyn tukea muutosten toteuttamista.

Tutkimuksessa tuli esille yritysten tarve mallintaa myyntiprosessi tavalla, joka auttaa sen oikeassa tulkinnassa ja ymmärtämisessä: mitä myyntiprosessi käytännössä tarkoittaa ja kuinka se tulisi ymmärtää? Ammattitaitoinen konsultti voi monesti auttaa yritystä jäsentämään myyntiprosessin ja kuvaamaan sen tavalla, joka on helppo organisaation eri osissa ymmärtää. Konsultin kyky ymmärtää yrityksen liiketoiminta ja toisaalta organisatoriset haasteet, jäsentää ja sanoittaa asioita ja sitouttaa työntekijät toimimaan samaan suuntaan voivat olla merkittäviä katalyytteja yrityksen myynnin kehittämisessä.

Samaan kokonaisuuteen liittyy tutkimuksen havainto yritysten tarpeesta saada myynnin työkaluista kuten CRM-järjestelmästä konsultin avulla enemmän tuottoa, tehostaa osaamisen jakamista horisontaalisesti kollegalta toiselle ja vertikaalisesti kokeneilta uusille sekä siirtää päätöksentekoa myynnin kehittämistoimenpiteistä esihenkilöille. Näin ollen on loogista, että tutkimus toi konsultoinnin ostoperusteina esille esimerkiksi konsultin kyvyn työskennellä projektitiimin kanssa, jäsentää ja mallintaa etenemistä sekä tukea muutosten toteuttamista käytännön tasolla. Tulosodotteena merkille pantava on prosessivaiheiden lyheneminen ja ajan säästyminen konsultoinnin ostoperusteena.

Johtopäätös 4: Tarve siirtyä tuotteiden myynnistä asiakaslähtöiseen ratkaisumyyntiin priorisoituu. Se edellyttää organisatorista läpinäkyvyyttä, strategista ketteryyttä ja muutosten toteuttamiskykyä. Siten konsultoinnin ostoperusteena on kasvavassa määrin konsultin asiantuntemus katalysoida ja tehostaa yrityksen kehittymistä haluttuun suuntaan.

Tutkimuksen tuloksena nähtiin, että konsultin referenssit, pitkä ja laaja kokemus, hyvä maine, suositukset ja näytöt konkreettisten tulosten saavuttamisesta ovat asiakkaille tärkeitä. Yritykset haluavat aitoa tukea ja apua muutosten läpivientiin ja samalla muutoskyvyn vahvistumiseen. Asiakaslähtöinen ratkaisumyynti edellyttää vahvempaa asiakashallintaa ja asiakkaiden ymmärtämistä. Tämä asettaa vaatimuksia yhtenäiselle toimintamallille, työkalujen käyttämiselle tarkoitettulla tavalla sekä tiedon jakamiselle organisaatiossa. Monessa yrityksessä on valtavasti tietoa, mutta miten välttää ”pyörän keksiminen uudelleen” ja muodostaa oppimisesta aito eteenpäin vievä kehityspolku? Kun konsultilla on kokemusta monista eri yrityksistä ja kyky jäsentää niin yritysjohdolle kuin henkilöstölle tilannekuva, kehitystarpeet ja johdonmukaisen etenemisen kriteerit, auttaa se yritystä merkittävästi lisäämään kehitysvauhtiaan.

Johtopäätös 5: Myynnin kehittämisessä uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen, uuden markkinan avaaminen ja uudenlaisen liiketoimintamallin kehittäminen on yrityksille haastavaa ja siksi siihen etsitään usein konsultin tukea. Konsultoinnin ostoperusteena korostuukin konsultin kyky analysoida esimerkiksi uusi markkina ja auttaa johtoa tekemään oikeita päätöksiä etenemisen suhteen.

Yritykset pyrkivät lisäämään myyntiään ja parantamaan kannattavuuttaan. Monesti tämä ei onnistu toistamalla samoja operaatioita, vaan edellyttää uudistumista. Liiketoimintaympäristön nopea kehitys ja esimerkiksi digitalisoituminen avaakin tähän paljon uusia mahdollisuuksia. Uusi on kuitenkin yritykselle tuntematonta maaperää ja siksi kysymykseen: ”Miten meidän pitäisi tässä tilanteessa toimia?” etsitään usein tukea konsulteilta. Konsultin kyky analysoida tilanne, esittää faktapohjaiset argumentit etenemisvaihtoehdoista ja suositella tarvittavia toimenpiteitä toimivat konsultoinnin ostoperusteina. Konsultin näkemys on usein ohjaava työkalu, joka luo yritysjohdolle luottamusta edetä.

Johtopäätös 6: Hinta ei ole konsultoinnin hankinnassa määräävä tekijä vaan tuotto, investoinnin takaisinmaksuaika sekä konkreettisten ja kestävien tulosten saavuttaminen.

Yrityksissä on vaihteleva kyky viedä myynnin kehitystä itse eteenpäin. Selkeä strategia ja johdon kyky strategiatyöhön johtaa yleensä selkeämpään kehittämistoimintojen priorisointiin. Kun konsulttia käytetään, halutaan sen luovan lisäarvoa yrityksen omalle kyvyille kehittyä. Siksi ostoperusteina tuodaan esille konsultin henkilökohtaista osaamista, henkilökemiaa ja osaamista. Hyvällä konsultilla on kyky tuoda asiansa selkeästi esille, käyttää taitavasti kysymyksiä, kuunnella yrityksen henkilöstöä ja ohjata kehitystä askel askeleelta tavoitteiden mukaisesti eteenpäin. Tämä luo konkreettisia ja kestäviä tuloksia. Siksi konsultoinnin ostoperusteena laatu ohittaa usein hinnan, mutta toisaalta konsultin haasteena on ennen sopimuksen tekemistä todentaa tämä. Siksi yritykset

korostavat tutkimuksen mukaan myös verkostoja, luotettujen konsulttien käyttöä sekä suosituksia konsulttiyrityksen valinnassa.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Haastatteluaineistossa korostuu sisäisen tarvekartoituksen rooli operatiivisen tason tiedon jakamisessa ja myynnin kehitystarpeiden tunnistamisessa. Kuitenkin on tarpeen syventää ymmärrystä erityisesti sisäisen tarvekartoituksen roolista ja sen vaikutuksesta päätöksentekoon.

Sisäinen tarvekartoitus mahdollistaa operatiivisen tason työntekijöiden, kuten paikallisten myyjien ja esimiesten, tuoman tiedon jakamisen. Nämä henkilöt ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja voivat tuoda arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista, haasteista ja odotuksista. Paikallisten myyjien "kenttäpalaute" tuo käytännön näkökulman myynnin kehitystarpeisiin, ja heillä on ensikäden kokemus siitä, millaiset ratkaisut ja parannukset voisivat todella tehostaa myyntityötä ja vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Sisäisen tarvekartoituksen avulla saadaan kokonaisvaltainen näkökulma myynnin kehitystarpeisiin. Nostaisin ainakin seuraavat jatkotutkimuskysymykset tämän teeman ympäriltä:

1. Miten sisäinen tarvekartoitus käytännössä toteutetaan ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon myynnin kehitystarpeiden tunnistamisessa eri organisaatiotasoilla?
2. Kuinka paikallisten myyjien "kenttäpalaute" integroidaan systemaattisesti päätöksentekoprosessiin, ja miten tiedonkulkumekanismit voivat tukea sisäisen tarvekartoituksen hyödyntämistä myynnin kehitystoimissa?

Jatkotutkimuksessa on olennaista tarkastella tarkemmin, miten sisäinen tarvekartoitus käytännössä toteutetaan, miten kenttäpalaute integroidaan päätöksentekoon ja miten päätökset vaihtelevat eri organisaatiotasoilla. Tutkimuksessa voitaisiin myös keskittyä tiedonkulkumekanismeihin ja parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen sisäisen tarvekartoituksen hyödyntämisessä myynnin kehityksessä. Lisäksi olisi hyödyllistä luoda systemaattinen prosessi, joka integroi paikallisten myyjien tai operatiivisten esimiesten tuoman "kenttäpalautteen" mukaan kehitystarpeiden tunnistamiseen jo ennen liiketoiminta- tai myyntistrategian laadintaa.

Toinen jatkotutkimuksen kannalta merkittävä haastatteluissa esiin tullut teema liittyy konsultoinnin pitkäaikaisvaikutusten arviointiin. Haastatteluissa nousee hinta-laatusuhteen merkitys konsultoinnin valintaprosessissa. Yhtä lailla taloudellisten hyötyjen ja tulosten tärkeys nousee esiin konsultoinnin onnistumisen arvioinnissa. Haastatteluaineiston perusteella konsultointiprojektien taloudellisia vaikutuksia ei aina systemaattisesti mitata, ja konsultoinnin pitkäaikaisen vaikutusten arviointi nojaa usein myyntijohdon subjektiivisiin arvioihin. Toisaalta, vaikka tekstissä mainitaan odotukset konsultoinnin vaikutuksista

käytännön sovelluksiin ja työkaluihin, jää epäselväksi, miten näitä vaikutuksia mitataan ja seurataan pitkällä aikavälillä.

Jatkotutkimuksessa on tarkoituksenmukaista keskittyä hinta-laatusuhteen objektiiviseen mittaamiseen ja sen korrelaatioon pitkäaikaisten vaikutusten kanssa. Samalla tulisi tutkia, miten taloudellisia vaikutuksia voidaan systemaattisemmin mitata ja miten ne ilmenevät organisaation suorituskyvyssä pitkällä aikavälillä. Jatkotutkimuksen tulisi syventyä myös siihen, kuinka käytännön sovellukset ja parannukset voivat jättää pysyvän jäljen organisaatioon ja miten niiden pitkäaikaisvaikutuksia voidaan arvioida. Näistä haasteista nousee kaksi selkeää jatkotutkimuskysymystä:

1. Kuinka objektiivisesti mitata hinta-laatusuhdetta konsultoinnin valintaprosessissa, ja millainen on sen korrelaatio konsultoinnin pitkäaikaisten vaikutusten kanssa?
2. Miten voidaan systemaattisesti mitata ja arvioida konsultoinnin käytännön sovellusten ja parannusten pitkäaikaisvaikutuksia organisaatiossa?

Jatkotutkimuksissa voisi myös kehittää käytännön malleja ja mittareita konsultoinnin pitkäaikaisten vaikutusten systemaattiseen arviointiin. Nämä tutkimukset antaisivat objektiivisempaa ja tarkempaa käsitystä siitä, miten konsultoinnin investoinnit heijastuvat organisaation suorituskykyyn pitkällä aikavälillä.

LÄHTEET

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M.D. (2008). *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki. Johtajatiimi.
- Ainamo, A. & Tienari, J. (2002). *The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland*. Teoksessa Kipping, M. & Engwall, L. *Management consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. 70–90. Oxford University Press.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. (2015). *Ostovallankumous*. Helsinki. OY Imperial Sales AB.
- Andiman, D. T., Prastawa, H., & Saptadi, S. (2023). Business Model Canvas for *Business Development Strategy: A Systematic Literature Review*.
- Barney, J.B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baumgartner, T., Hatami, H. & Valdivieso, M. (2016). *The new world of sales growth*. McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-world-of-sales-growth>
- Biech, E. (2011). *The Business of Consulting: The Basics and Beyond*. John Wiley & Sons.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). *Social Networks within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance*. *Journal of Marketing*, 79(6), 1-16. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1509/jm.14.0444>
- Bothe, J. (2019). *Sales Management Key Success Factors in a Complex Environment*. *Romanian Economic and Business Review*, 14(1), 7-14.
- Cespedes, F., & Weinfurter, D. (2016). *More Universities Need to Teach Sales*. *Harvard Business Review*. Luettu 31.10.2023. <https://hbr.org/2016/04/more-universities-need-to-teach-sales>
- Chakim, M. H. R., Albar, F. M., Pinem, D., Putri, S. E., & Cakranegara, P. A. (2022). *From Creativity to Innovation: An Entrepreneur Strategic Management for Business Development*. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(1). <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/3895>
- Cho, I., Kim, J. K., Park, H., & Cho, N. H. (2013). *The relationship between organisational culture and service quality through organisational learning framework*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 753-768.
- Crişan, E.L. & Marincean, A. (2023). *The digital transformation of management consulting companies: a review*. *Inf Syst E-Bus Manage*, 21, 415–436. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10257-023-00624-4>
- Czerniawska, F. (2003). *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century / The Rise of Management Consulting in Britain / Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. *Consulting to Management*, 14(2), 55.

- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. Penguin. Teoksessa Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. (2015). *Ostovallankumous*. Helsinki. OY Imperial Sales AB.
- Dixon, A. Tanner, J. (2012). *Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research*. Journal of Personal Selling and Sales Management. 32, 9–14.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja.
- Gendelman, J. (2010). *Consulting Basics*. Association for Talent Development. <https://learning.oreilly.com/library/view/consulting-basics/9781562866969/>
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Grewal, R., Sridhar, S. (2021). *Commentary: Toward formalizing social influence structures in business-to-business customer journeys*. Journal of Marketing, 85(1), 98-102. [10.1177/0022242920974669](https://doi.org/10.1177/0022242920974669)
- Groza, M. D., Zmich, L. J., & Rajabi, R. (2021). *Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter?* Industrial Marketing Management, 97, 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.007>
- Google Scholar. Haku "B2B sales". (09.11.2023a). https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=b2b+sales&btnG=
- Google Scholar. Haku "B2B marketing". (09.11.2023b). https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=b2b+marketing&btnG=
- Haneberg, L. (2005). *Organization development basics*. Alexandria. American Society for Training & Development. https://learning.oreilly.com/library/view/organization-development-basics/9781562864118/chap001.xhtml#ch1_sub2
- Heikka, E-L. ja Mustak, M. (2017). *Purchasing of knowledge-intensive business services: a case study of relevant*. Int. J. Procurement Management, 10(1).
- Hilkamo, O., Barbe, A. S., Granqvist, N., & Geurts, A. (2021). *Temporal work by consultants in nascent market categories: Constructing a market for knowledge in quantum computing*. Technology Analysis and Strategic Management, 33(11), 1303-1316. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202106167361>
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki. Gaudeamus.
- Ingram, T. N. (2004). *Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration and Accountability*. Journal of Marketing Theory and Practice, 12(4), 18-28. [10.1080/10696679.2004.11658528](https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658528).
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto. *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Hiltunen, L. Luettu 12.10.2023. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiTgpb91_CBAxVMBBAIHx4TArkQFno

[ECBQQAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.mit.jyu.fi%2FoPe%2Fkurssit%2FGraduryhma%2FPDFt%2Fvalidius_ja_reliabiliteetti2.pdf&usg=AOvVaw0zTpHQiVXDc43PxpJQXt_6&opi=89978449](http://www.mit.jyu.fi/FoPe/Fkurssit/FGraduryhma/FPDFt/Fvalidius_ja_reliabiliteetti2.pdf&usg=AOvVaw0zTpHQiVXDc43PxpJQXt_6&opi=89978449)

- Kamensky, M. (2008). *Strateginen johtaminen*. Helsinki. Talentum.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2004). *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki. Edita.
- Kemppilä, S., & Mettänen, P. (2004). *Tietointensiiviset palveluyritykset: Tutkimuksen nykytila : tutkimusohjelmassa "Tietointensiivinen palvelutoiminta tietojohdamisen näkökulmasta" laadittu esiselvitys*. Sitra : Edita.
- Kennedy, A. (2015). *Business Development for Dummies*. For Dummies. https://learning.oreilly.com/library/view/business-development-for/9781118962701/xhtml/05_9781118962718-ch01.xhtml#a3
- Kipping, M. & Engwall, L. (2003). *Management consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. Oxford University Press. 48(4).
- Kind, S., & Knyphausen-Aufseß, D. (2007). *What Is 'Business Development'? - The Case of Biotechnology*. Schmalenbach Business Review : ZFBF, 59(2).
- Kohne, Andreas. (2019). *Business Development: Customer-oriented Business Development for successful companies*. [10.1007/978-3-658-24726-3_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24726-3_2).
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*. 14. painos. Pearson Education.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Organization (4. painos). Geneva: International Labor Organization.
- Kunkle, M. (2021). *The Building Blocks of Sales Enablement*. Association for Talent Development. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-building-blocks/9781952157639/OEBPS/bm.htm>
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. *Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique*. (2011.) Journal of the Academy of Marketing Science, 39(6), 846-869. [10.1007/s11747-010-0219-0](https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0)
- Marvasti, N. B., Huhtala, J.-P., Yousefi, Z. R., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S. & Tikkanen, H. (2021). *Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey*. Industrial Marketing Management, 97, 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>
- McKinsey & Company. *Sales & Channel Management*. (ei pvm.) Luettu 17.10.2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/how-we-help-clients/sales-and-channel-management>.
- Mercuri International. (2015). *Mercuri Tasting - Myynnin tulevaisuus*, Pihl, K. Luettu 10.10.2023. <https://www.slideshare.net/mercurifinland/mercuri-tasting-myynnin-tulevaisuus>
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, 72(1), 107-114.

- Nadler, D. A. & Slywotzky, A. J. (2005). *Strategy and Organization Consulting*. Teoksessa Greiner, L., Olson, T. & Poulfelt, F. (2005). *The Contemporary Consultant*. Thomson South-Western.
- Panagopoulos, N.G., Avlonitis G.J. (2010). *Performance Implications of Sales Strategy: The Moderating Effects of Leadership and Environment*. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
- Park-Lee, S., & Person, O. (2018). *Briefing beyond documentation: An interview study on industrial design consulting practices in Finland*. *International Journal of Design*, 12(3), 73-91.
- Parnell, J. A. (2018). *Nonmarket and market strategies, strategic uncertainty and strategic capabilities: Evidence from the USA*. *Management Research Review: MRN*, 41(2), 252–274. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2017-0151>
- Polkinghorne, D. E. (2005). *Language and meaning: Data collection in qualitative research*. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.52.2.137>
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). *What Is Strategy?* *Harvard Business Review*. 74(6), 1–19. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjTne_cus-BAXV6GhAIHY4xBAMQFnoECEUQAQ&url=https%3A%2F%2Ffiqfystage.blob.core.windows.net%2Ffiles%2FCUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading%2B1.4.pdf&usq=A0vVaw08vAg5QorfmskOLzYuoQj5&opi=89978449
- Quintella, R. H., & Dias, C. C. (1997). *Trends in International Business Thought and Literature: Business Strategy in Brazil*. *The International Executive* (1986-1998), 39(3). <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/232071318/643A9B9C85C7490DPQ/1?accountid=27468>
- Quiroga, G. M. M., & Meirelles, D. S. e. (2013). *Knowledge transfer project consultancy sales: a case study of a company P-KIBS/Transferencia de conhecimento em projetos de consultoria em vendas: um estudo de caso de uma empresa P-KIBS*. *Revista de Gestão e Projetos*. 4(3).
- Rocca, A., Moscatelli, P., Perna, A. & Snehota, I. (2016). *Customer involvement in new product development in B2B: The role of sales*. *Industrial Marketing Management*, 58, 45-57. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.indmarman.2016.05.014>
- Rodgers, C., Wood, A., Tan Hai, N. 2022. *Selection and Engagement of Professional Consulting Services: Decision-Making Processes Used by Project Management Offices in South Australia*. *Journal of Modern Project Management*, 9(3), 124-137. <https://doi.org/10.19255/JMPM02808>
- Ross, S. C. (2014). *Developing sales training programs to promote a competitive advantage: linking corporate strategy with human resource development*. *Strategic HR Review*, 13(4), 181-198. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2014-0025>
- Roy, F. & Savoie, A. (2012). *Effectiveness Criteria for Consulting: Practitioners' Viewpoints*. *Travail humain (Paris)*, 75(4), 377-397.

<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2012-4-page-377.htm?contenu=citepar>

- Rubanovitch, M.D. (2018). *Myyntikapina*. Helsinki. OY Imperial Sales AB.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation: Its role in organization development*. Subsequent edition.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmä opetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettu 30.1.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Schwartz, J., & Kim, D. (2012). *ITSMA how buyers consume information survey*. Teoksessa Marvasti, N. B., Huhtala, J-P., Yousefi, Z. R., Vaniala, I., Upreti, B., Malo, P., Kaski, S. & Tikkanen, H. (2021.) *Is this company a lead customer? Estimating stages of B2B buying journey*. *Industrial Marketing Management*, 97, 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.003>
- Sharma, A., & Syam, N. (2018). *Sales and customer development: An agenda for inquiry*. *Industrial Marketing Management*, 69, 133-134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.032>
- Shobhit, S. *Business Development: Definition, Strategies, Steps & Skills*. Investopedia. Luettu 31.08.2023. <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/090815/basics-business-development.asp>
- Teece, D. J. (2019). *A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective*. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. Teoksessa Chakim, M. H. R., Albar, F. M., Pinem, D., Putri, S. E., & Cakranegara, P. A. (2022). *From Creativity to Innovation: An Entrepreneur Strategic Management for Business Development*. *Budapest International Research and Critics Institute Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1). <https://bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/3895>
- Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). *How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling*. *Industrial Marketing Management*, 45, 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>
- Tilastokeskus. (ei pvm.) *Pienet ja keskisuuret yritykset*. Luettu 9.2.2024. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html
- Tilastokeskus. (27.10.2004). *Kibs*. https://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_10_04_kibs.html
- Salonen, A. & Yrjänen, M. (2023). *Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management*. *The journal of business & industrial marketing*, 38(2), 337 – 352 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-12-2021-0596/full/html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uusi-Rauva, E. (2009). *Dynaamisessa ympäristössä toimiminen: erityishaasteena sopeutuminen suhdannevaihteluun*. Teoksessa Yllätyksellinen maailma – Miten toimit ja löydät mahdollisuudet? Tampere. JTO-Palvelut Oy.

- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. (2019.) *Characterizing customer experience management in business markets*. *Journal of Business Research*, 116, 420-430.
[10.1016/j.jbusres.2019.08.050](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050)
- Woodburn D. (2002). *Customer relationship management: Hard lessons learned in B2B pose tough questions for B2C*. *Interactive Marketing*, 4(1), 19-32.
- Yammarino, F. J. (1997). *Models of leadership for sales management*. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 43-56.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/models-leadership-sales-management/docview/216751914/se-2>
- Zolkiewski, J., Lewis, B., Yuan, F., & Yuan, J. (2007). *An assessment of customer service in business-to-business relationships*. *The Journal of Services Marketing*, 21(5), 313-325. <https://doi.org/10.1108/08876040710773624>

LIITE 1 – HAASTATTELUN RUNKO

Haastateltavan rooli ja myynnin nykytilanne

1. Kertoa hieman itsestäsi ja työstäsi organisaatiossa sekä kauanko olet ollut mukana yrityksen toiminnassa?
2. Miten myyntinne on organisoitu? Minkä verran myyntihenkilöstöä organisaatiossa on ja kuinka vastuut on jaettu myyntiorganisaatiossa?
3. Kuvaisitko tyypillistä myyntiprosessianne?

Myynnin kehitystarpeet

4. Minkälaisia myynnin kehitystarpeita tunnistat?
5. Miten arvioisit näiden kehitystarpeiden keskinäistä tärkeysjärjestystä ja millä perusteella?
6. Onko muita perusteita, miten tarpeita priorisoidaan?
7. Miten priorisointi käytännössä toteutetaan ja ketkä ovat siihen osallisia?

Kokemukset konsulttipalveluista

8. Millaisissa tilanteissa olette käyttäneet konsultteja, jos olette?
9. Kuvailisitko jotakin onnistunutta konsulttitoimeksiannoanne: mikä oli tarve, miten konsultti lähti purkamaan tilannetta, ja millaisiin tulemiin toimeksiannon myötä päädyttiin?
10. Millä tavalla toivomanne muutos toteutui?
11. Missä määrin muutokset ovat olleet pysyviä ja miten olette mitanneet tuloksia?
12. Mitkä ovat mielestänne keskeiset konsultin käytön haasteet ja edut?

Konsultoinnin ostoperusteet

13. Miten tunnistatte tilanteet, jolloin kannattaa käyttää konsulttia?
14. Minkälainen on konsultin valintaan liittyvä päätöksentekoprosessi?
15. Millaiset tekijät vaikuttavat ostopäätösten syntymiseen ja miten nopeasti ostopäätökset syntyvät?
16. Minkälainen konsultin tulee olla, jotta ostaisitte palvelua ulkopuolelta? Miten määrittelette unelmakonsultin?
17. Mitkä ovat valintakriteerejä, joita painotetaan konsultin valinnassa?
18. Miten arvioisitte teille sopivien konsulttipalveluiden saatavuutta?
19. Miten tunnistatte soveltuvan konsultin muista vaihtoehdoista?
20. Mitä arvostatte konsultin tuloksissa ja minkä takia?