

Jere Kattelus

**TOIMITUSJOHTAJIEN PREFEROIMAT KANAVAT
MYYNNILLISTEN KESKUSTELUNAVAUSTEN
VASTAANOTTAMISEEN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2022

TIIVISTELMÄ

Kattelus, Jere

Toimitusjohtajien preferoimat kanavat myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 56 s.

Pääaine, tutkimusraportin tyyppi: Tietojärjestelmätiede pro gradu -tutkielma

Ohjaajat: Seppänen, Ville & Riekkinen, Janne

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Tutkimustavoitteeseen pyrittiin saamaan vastaus vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) *Mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyntitilanteissa?*, 2) *Miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?* ja 3) *Miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?*. Pro gradu -tutkielma toteutettiin määrällisin tutkimusmenetelmin. Tutkielman aineisto kerättiin kyselyllä, jossa pyydettiin sähköpostilla vastauksia yritysten toimitusjohtajilta. Kyselyyn vastasi kyselyn ohjeistuksen mukaisesti 232 eri yritysten toimitusjohtajaa. Kysely lähetettiin 1960 toimitusjohtajalle, jotka työskentelivät yrityksissä, joiden liikevaihto oli konsernitasolla yli yksi miljoonaa euroa vuodessa ja henkilöstömäärässä 20–250 henkilön välisessä kategoriassa. Analysointiin käytettiin PSPP-ohjelmaa, jonka avulla tuloksista analysoitiin näiden frekvenssit. Tutkielman tulokset osoittivat, että suurin osa toimitusjohtajista (71,6%) piti sähköpostia mieluisimpana kanavana myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseen. Toiseksi eniten preferoivia vastauksia myynnillisten keskustelujen avaamiseen sai puhelin (17,6%). Sähköpostia ja puhelinta preferoivat yhteensä lähes 90 % toimitusjohtajista. Toimitusjohtajien preferenssien vaihteluista toimialojen ja liikevaihtoluokkien välillä ei saatu tilastollisesti merkittävää tulosta. Tämä tutkielma lisää ymmärrystä toimitusjohtajien preferoimista kanavista, kun he vastaanottavat myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Ymmärryksen lisääntyessä voidaan mahdollistaa se, että myyjät onnistuvat yhä paremmin ensikontaktoinnissa ja toimitusjohtajat saavat yhteydenottoja niissä kanavissa, joissa he toivovat tulevan kontaktoiduiksi.

Asiasanat: Myynti, B2B, kylmäkontaktointi, ensikontaktointi, myyntikanavat

ABSTRACT

Kattelus, Jere

Preferences of the chief executive officers on receiving sales conversations

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 56 pp.

Major subject, type of the publication : Information Systems Master's Thesis

Supervisor(s): Seppänen, Ville & Riekkinen, Janne

The aim of this master's thesis was to understand which of the channels chief executive officers are preferring when they receive sales contacting activities from B2B-sales persons. Results for this study were researched through three different research questions: 1) *What channels do chief executive officers prefer when receiving sales conversations?*, 2) *Are there differences on channel preferences between CEOs in different industries when they receive sales conversations?* and 3) *Are there differences on channel preferences between CEOs in different revenue categories when they receive sales conversations?*". This master's thesis was completed with quantitative research method. Data of the study was collected via email survey. Survey was send to 1960 CEOs who worked as a CEO in company, which was part of a consolidated company who have yearly revenue of at least 1 million euros per year and had 20-250 people working in. Survey received 232 acceptable replies from CEOs. Results were analyzed using PSPP-software. Results of the study shows that big majority of CEOs (71,6%) preferred email as their chosen channel. Second to email with 17,7% was calling and these two channels got combined preferral rate of almost 90 percent from the replies. Unfortunately study couldn't produce statistically valid results on differences between CEOs in different revenue categories or in different industries which could have been generalized. This master's thesis creates new knowledge towards understanding on which of the channels chief executive officers are preferring when they receive sales contacting activities from B2B-sales persons. This growing knowledge hopefully directs salespersons to utilize the channels in which CEOs prefer to get contacted. By focusing on preferred channels it might increase the possibilities for B2B-salespersons to succeed in their sales activities.

Keywords: Sales, outbound, B2B, cold contacting, sales channels

KUVIOT

Kuvio 1 Ratkaisumyynti vs. näkemyksellinen myynti	11
Kuvio 2 B2B-myyntin vaiheet	14
Kuvio 3 Myyntiputki.....	15
Kuvio 4 Tutkielmassa mukana olleiden yritysten jakauma eri toimialojen välillä.	29
Kuvio 5 Kontaktoitujen yritysten määrä liikevaihtoluokkiin jaettuna	30
Kuvio 6 Toimitusjohtajien suosimat kanavat myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseksi	33
Kuvio 7 Vastausprosentit per kontaktoitu toimialaluokka	36
Kuvio 8 Vastausprosentti per kontaktoitu liikevaihtoluokka.....	38

TAULUKOT

Taulukko 1 Vastausprosentit per kontaktoitu toimialaluokka	35
Taulukko 2 Vastauseroittelu kanavittain per liikevaihtoluokka	37

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	B2B-MYYNTI	9
2.1	Myynti yleisesti	9
2.2	Myyntiprosessin vaihemalleja	11
2.3	Myyntiputki.....	15
2.4	Ensikontaktointi eri kanavissa	17
2.5	Myynnillisten keskusteluiden avaaminen	19
2.6	Yhteenveto myyntikeskusteluiden avaamisesta	21
3	TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN.....	23
3.1	Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset.....	23
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	24
3.3	Aineiston keruu.....	25
3.4	Kyselyrunko	27
3.5	Tutkielman kohderyhmä	28
3.6	Aineiston käsittely ja analysointi.....	30
4	TULOKSET.....	32
4.1	Toimitusjohtajien preferenssit kanavista myynnillisissä keskustelunavauksissa	32
4.2	Toimialojen väliset erot.....	34
4.3	Liikevaihtoluokkien väliset erot	36
4.4	Pohdinta	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	44
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet.....	44
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	46
5.3	Arviointi	47
	LÄHTEET.....	49
	LIITE 1 KYSELYPOHJA.....	56

1 JOHDANTO

Myynnistä puhuminen herättää usein ristiriitaisia tunteita puolesta ja vastaan, mutta se on kuitenkin oleellisessa roolissa, kun puhutaan yritysten liiketoiminnasta ja varsinkin sen kasvattamisesta. Yritysten tekemä myynti voidaan karkeasti jakaa kahteen yleisimpään muotoon: 1) B2B-myyntiin, jossa yritykset myyvät toisille yrityksille (Ojasalo & Ojasalo, 2010; Cambridge Dictionary, 2022) ja 2) B2C-myyntiin, jossa yritykset myyvät kuluttajille (Cambridge Dictionary, 2022). Edellä mainituista käsitteistä puhutaan joissain yhteyksissä myös yritysmyyntinä ja kuluttajamyyntinä. Näistä erityisesti B2B-myynti on ollut pidempään murroksessa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 125).

Digitalisaatio itsessään on muuttanut myyntityötä ja myynti on erilaista kuin aiemmin (Moncrief & Marshall 2005). Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016, 94) mukaan digitaalisista kanavista on muodostunut tärkeä apu B2B-myyjille ja -ostajille perinteisen kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen rinnalle. Perinteiset kasvokkaiset kohtaamiset ja soittaminen eivät ole olleet viime vuosina enää ainoita kanavia avata myynnillisiä keskusteluja, vaan rinnalle on tullut muita digitaalisia kanavia. Erityisesti viime vuosina käynnissä ollut koronaviruspandemia on yleistänyt digitaalisten kanavien käyttöä myynnissä (Hartmann & Lussier, 2020). Kontaktointi näillä digitaalisilla alustoilla mahdollistaa myös myyjille monipuolisempia vaihtoehtoja B2B-päätäjien huomion saamiseen.

Tällaisen monikanavaisen kontaktoinnin varjopuolena voi kuitenkin olla se, että B2B-päätäjät kokevat erilaisten myynnillisten keskustelunavausten keskeyttävän työpäivän ja olevan häiriötekijä. Palaverien täyttämässä päivissä puhelet saattavat osua väärille hetkille, kun taas digitaalisilla alustoilla saadut kontaktoinnit on mahdollista käsitellä itselle sopivalla hetkellä. Samaan aikaan myös digitaaliset kanavat ovat pullollaan eri yritysten markkinointi- ja myyntiviestintää, jotka lisäävät toimitusjohtajien kokemaa informaatiotulvaa. Työn jatkuva keskeytyminen, jatkuva päätösten tekeminen ja ajanhallinnan vaatimukset haastavat jo muutenkin päätäjien työpäiviä (Kirsh 2000, 22). Baethgen, Rigottin ja Roen (2015) mukaan työn keskeytyminen on myös yleisin syy työn stressaavuudelle. Ihmiset joutuvat päivittäin jopa 85 keskeyttävän häiriötekijän keskeyttämäksi päivän aikana (Wajcman & Rose, 2011). Kysymys kuuluukin, miten

myynnillisestä kohtaamisesta voisi saada nykytyöelämässä päättäjille mahdollisimman mielekkään, eikä pelkästään häiriötekijän?

Myynnillisten keskusteluiden avaamiseen liittyy paljon huomioitavaa ja optimoitavaa. Eri asiat saattavat toimia erilaisten yritysten tai päättäjien kanssa ja myyjän täytyy ymmärtää, mikä kanava tai mikä tapa toimii juuri hänen tavoittelevalle taholle parhaiten. Erilaisia kanavia B2B-liiketoiminnan myyntiprosessissa on lähes loputon määrä. Näihin kanaviin kuuluvat muun muassa perinteisiin työkaluihin laskettavat kasvokkaiset tapaamiset, puhelin ja postitettava materiaali sekä digitaaliset kanavat. Digitaalisilla kanavilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa kaikkia niitä kanavia ja työkaluja, joita käytetään myynnin prosessien toteuttamiseen. Näitä digitaalisia kanavia ja työkaluja ovat esimerkiksi sähköposti, verkkosivut, hakukoneoptimointi, videopalaverialustat ja pikaviestinsovellukset, kuten WhatsApp sekä videopuhelupalvelut, kuten Google Meet ja Zoom.

Digitaaliset kanavat voivat olla myös sosiaalisen median kanavia, kuten LinkedIn, Facebook, Instagram ja YouTube. (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins, 2021.) Andzulis, Panagopoulos ja Rapp (2012) mukaan sosiaalisella medially on valtavasti potentiaalia vaikuttaa jokaiseen B2B-myyntiprosessin vaiheeseen, mukaan lukien informaation keräämiseen, prospektointiin, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja kaupan päättämiseen. Schultzin, Shwepkerin ja Goodin (2012) tutkimuksen mukaan jopa 86 % kyselyyn vastanneista myyjistä kertoi hyödyntävänsä sosiaalista mediaa prospektointiin. Nämä tulokset puoltavat tarvetta ymmärtää, miten erilaiset kanavat toimivat B2B-myyntiprosessissa myynnillisten keskustelujen aloittamiseen prospektoinnin lisäksi.

Oikean kanavan valitseminen on myynnin onnistumisen kannalta tärkeää. Tutkimuksissa on huomattu, että erinomaisen asiakaskokemuksen digitaalisissa kanavissa tarjoavat organisaatiot päätyvät jopa kaksinkertaisella todennäköisyydellä valikoitumaan palveluntarjoajaksi, verrattuna heihin, jotka tarjoavat heikon kokemuksen. (Gavin, Harrison, Plotkin, Spillecke & Stanley, 2020.) Monia näistä digitaalisista kanavista voidaan käyttää myynnin lisäksi myös markkinointiin ja on todettu, että yhdessä hyvin toimivat myynti ja markkinointitoiminnot tukevatkin toisiaan (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006). On hyvä huomioida, että kun myynti ja markkinointi ovat nykypäivänä entistä enemmän toisiinsa sidottuja, saattaa raja näiden kahden toiminnon välillä olla häilyvä.

Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään, mitä alustoja juuri yritysten toimitusjohtajat preferoivat myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseen. Tutkimustavoitteeseen pyritään pääsemään seuraavilla tutkimuskysymyksillä: 1) *Mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyntitilanteissa?*, 2) *Miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?* ja 3) *Miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?*. Preferoimisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa asian suosimista.

Tutkielma noudattaa rakenteeltaan perinteistä pro gradu -tutkielman rakennetta. Tutkielman alussa on tiivistelmä suomeksi ja englanniksi sekä sisällysluettelo. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti tutkielman aihe

ja luodaan pohja tutkielmalle. Toisessa luvussa käydään läpi teoreettinen tausta tutkielmaa varten. Käsiteltäviä kokonaisuuksia taustaluvuissa ovat myynti yleisesti, B2B-myynti, myyntiprosessi, myyntiputki, ensikontaktointi sekä myynnillisen keskustelun avaamiseen toimivat kanavat. Tutkielman teoreettinen tausta on toteutettu hyödyntäen aiempia tutkimustuloksia artikkeleista ja tutkimuksista sekä kirjallisuudesta. Näiden lisäksi tutkielman taustoja tuetaan muutamilla ammattikirjallisuuteen perustuvilla lähteillä, jotka eivät ole tieteellisesti vertaisarvioituja. Pääasiallisena tiedonhakualueena on käytetty Google Scholaria. Hakusanoja joilla aineisto on etsitty ovat muun muassa "outbound sales", "cold contacting", "cold calling", "B2B", "communication in sales actions", "sales person communication effectiveness in digital conversations", "sales process", "telemarketing", "customer acquisition", näiden yhdistelmiä sekä muita termejä. Kolmannessa luvussa käydään läpi tämän tutkielman tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset, kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tämän empiirisen määrällisen tutkimuksen kysymysrunko sekä aineiston käsittelyä ja analyysia. Neljännessä luvussa tarkastelen tutkimuksesta saatuja tuloksia, jotka johtavat viidenteen lukuun, jossa tulokset vedetään yhteen ja esitän mahdollisia jatkokysymyksiä tulevalle tutkimukselle sekä liikkeenjohdollisia suosituksia. Tutkielman lopusta löytyvät lähteet ja kyselyn sisältävä liite. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkielman teoreettista taustaa sekä määritellään tutkielmalle keskeisimpiä käsitteitä ja kanavia.

2 B2B-MYYNTI

Tässä luvussa käydään läpi myyntiä kokonaisuutena ja erityisesti myyntiä B2B-kontekstissa. Tässä luvussa on pyritty ymmärtämään B2B-myyntiä hyvin kokonaisvaltaisesti sekä sitä, miten erilaiset perinteiset ja digitaaliset kanavat ovat osa myyntiprosessia. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi myynnin perusajatuksia sekä käsitellään ratkaisumyynnin ja näkemyksellisen myynnin eroja. Toisessa alaluvussa puretaan myyntiprosessi eri vaiheisiin ja tarkastellaan jokaista vaihetta erillisenä, omana kokonaisuutenaan. Kolmas alaluku selkeyttää potentiaalisen ostajan matkaa prospektiksi, siitä liidiksi ja lopulta asiakkaaksi. Neljännessä alaluvussa esitellään B2B-myynnille ja tälle tutkielmalle oleelliset kanavat myynnillisten keskusteluiden avaamiselle. Viidennessä alaluvussa syvennytään myynnillisten keskusteluiden avaamiseen ja tekijöihin, jotka vaikuttavat myyntiprosessissa onnistumiseen.

2.1 Myynti yleisesti

Myyntiä ja myynnin prosesseja on tarkasteltu vuosien mittaan monesta eri näkökulmasta ja siihen liittyvistä prosesseista on runsaasti erilaisia määritelmiä. Tässä alaluvussa käsitellään näitä myynnin prosessin määritelmiä. Myynti on Hartmannin, Wielandin ja Vargon (2018) mukaan kahden osapuolen välistä vuorovaikutusta, jossa luomalla suhteita, tekemällä järjestelyjä ja sopimuksia, pystytään muodostamaan osapuolten välille kaupallisen vaihdannan yhtymäkohtia sekä ylläpitämään vuorovaikutusta. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 11) taas kertovat myyntityön olevan erityistä vuorovaikutusta, jonka tavoitteena on ostopäätöksen tekijään vaikuttaminen.

Myynnissä pyritään aina luomaan arvoa niin myyjälle kuin asiakkaallekin. Myyjä toimiikin usein apuna asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Asiakkaan haasteita ratkaisemalla myyjä pyrkii saavuttamaan liikevaihtoa edustamalleen yritykselle. (Hänti, ym. 2016, 11.) Myyjän ja ostajan välille muodostuu vuorovaikutuksessa aina suhde ja tällaisten vuorovaikutussuhteiden muodostuminen on muuttunut aikojen saatossa merkittävästi. Aikoinaan näitä suhteita muodostui

luonnollisesti, kun aikaa kului ja ihmiset ystävystyivät ja loivat keskenään luotamukseen perustuvia vuorovaikutussuhteita. Nykyisin tällaisia vuorovaikutussuhteita luodaan strategisesti ja näiden suhteiden luomista kiihdyttää yritysten tahtotila menestyä heidän liiketoiminnallisissa tavoitteissa. (Wilson, 1995.) Luottamus on nyt ja tulee jatkossakin pysymään tärkeänä tekijänä ostajan ja myyjän välisen suhteen laadun määrittämisessä (Arli, Bauer & Palmatier, 2018).

B2B-myyntissä työskentely ei ole aina yksinkertaista. Rodríguez, Svensson ja Mehl (2020, 3) mukaan B2B-myyntille tavanomaista on, että myyntillisissä keskusteluissa on mukana useampia ihmisiä, myyjän ja ostajan väliset suhteet ovat pitkäaikaisia ja vaativat myyjältä enemmän vaivannäköä. B2B-myyntiprosessi pitääkin sisällään runsaasti eri vaiheita erityisesti kaupan päättämisen vaiheessa. B2B-myynti vaatii myyjältä enemmän myyntitaitoja, kun taas B2C-myyntin onnistuminen on verrattaen enemmän kiinni tuotteen tai palvelun markkinoinnista. Koska B2B-myynti on muuttumassa jatkuvasti haastavammaksi, tekee se siitä vähemmän houkuttelevaa myyjille. Myyntiprosessissa suurin haaste myyjille kompleksisten ratkaisujen tarjoamisen vaikeus ja samalla erottuminen kilpailuilla markkinoilla. (Rodríguez, Svensson & Mehl, 2020, 1.)

B2B-myyntin on oltava nykypäivänä lisäarvoa tuottavaa, koska asiakkaiden liiketoiminnalliset tarpeet ovat usein monitahoisia ja heillä saattaa olla tarpeita, joita he eivät edes itse tunnista. Tämän johdosta myyjillä on mahdollisuus ohjata ostajia kohti heidän tarjoamia mahdollisuuksia ja palveluita tunnistamalla asiakkaan tarpeet. Asiakkaat ovat kuitenkin oman toimialansa asiantuntijoita, jolloin myyjien on osattava kohdata ostaja asiantuntevasti. Myyjän asiantuntijuus näissä keskusteluissa osoitetaan omien kokemusten ja osaamisen avaamisella. Onnistuneessa myyntikohtaamisessa korostuukin, että ostajan roolissa olevan henkilön on tärkeää oppia tai ymmärtää jotain uutta myyjän kanssa käydyn vuorovaikutuksen myötä. (Alamäki & Kaski, 2015.) Toisaalta samaan aikaan digitaalisuus on muuttanut tiedon hankintaa helpommaksi ostajille (Coe, 2004). Tämän johdosta ostajat eivät enää tarvitse myyjiä ratkaisemaan jokaista ongelmaansa, vaan ostajat ovat kehittyneet ymmärtämään itse paremmin omia tarpeitaan yrityksissä työskentelevien hankintatiimien ja ostokonsulttien avulla. (Adamson, Dixon & Toman, 2012.) Tämä korostaa tarvetta aidon ja merkittävän lisäarvon tuottamiselle asiakaskohtaamisessa.

Myyntin prosesseja voidaan tarkastella myös erilaisten trendisuuntausten kannalta, kuten ratkaisumyyntin ja näkemyksellisen myyntin kautta. Adamsonin, Dixonin ja Tomanin (2012) mukaan ratkaisumyynti on ollut merkittävämpiä myyntin tapoja jo vuodesta 1980 lähtien. Tässä suuntauksessa myyjät pyrkivät sopeuttamaan tarjoamansa ratkaisun asiakkaan tiedostettuun tarpeeseen ja pyrkivät perustelemaan miksi heidän ratkaisunsa on parempi kuin kilpailijan. On kuitenkin huomattu, että nykypäivänä paremmin onnistuvat myyjät, jotka ovat hylänneet perinteisen ratkaisumyyntin periaatteet ja muuttaneet toimintaansa kohti näkemyksellisen myyntin periaatteita. Tässä myyntin toimintamallissa korostuu asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ennen kuin he itsekään ovat tunnistaneet niitä. Tämä vaatii entistä syvällisempää asiakasymmärrystä, mutta tuo myös merkittävästi enemmän lisäarvoa myyntitilanteisiin. (Adamson ym. 2012.)

Tiivistettynä ratkaisumyyntissä korostuu asiakkaan ongelmien kartoittaminen yhdessä asiakkaan kanssa, jotta myyjä voi keksiä näihin tarpeisiin

ratkaisun. Näkemykselliselle myynnille tyypillistä on taas ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja potentiaalia niin hyvin, että ratkaisua voidaan tarjota ennen kuin asiakkaalla itsellään on tiedossa tarve. Näin pystytään tuottamaan potentiaaliselle asiakkaalle lisäarvoa jo myyntiprosessin alusta alkaen. Näkemyksellisessä myynnissä myyjä kuljettaa ostajaa läpi koko myyntiprosessin toisin kuin ratkaisumyynnissä, jossa myyntiprosessi etenee enemmän asiakkaan ehdoilla. (Adamson ym. 2012.) Alla olevaan taulukkoon on avattu esimerkkejä ratkaisumyynnin ja näkemyksellisen myynnin välillä.

Ratkaisumyynti	Näkemyksellinen myynti
Millaisia yrityksiä pyritään kontaktoimaan?	
Organisaatioita, joilla on selkeä visio tarpeista ja vakiintuneet tarpeet.	Ketteriä organisaatioita, joilla on esiin nousevia tarpeita ja jotka ovat muutoksen tilassa.
Millaista etukäteistietoa pyritään hankkimaan?	
Selvittää, millaisen tarpeen asiakas pyrkii täyttämään.	Selvittää, millaisia tarpeita asiakas ei ole vielä tunnistanut.
Milloin lähestyä asiakasta?	
Kun asiakas on tunnistanut ongelman tai tarpeen.	Ennen kuin asiakas on tunnistanut ongelmaansa tai tarvettansa.
Miten aloittaa keskustelu?	
Kysyä asiakkaan tarpeista ja pyrkiä löytämään joku yhteys tarjottavan ratkaisun kanssa.	Tarjota provosoivia näkemyksiä mitä asiakkaan tulisi tehdä.
Kuinka suunnata informaation jakoa?	
Kysele kysymyksiä, jotta asiakas voi ohjata sinut läpi ostoprosessin.	Valmenna ja neuvo asiakasta kuinka ostaa ja tue häntä läpi prosessin.

Kuvio 1 Ratkaisumyynti vs. näkemyksellinen myynti Adamson ym. (2012) mukaan.

2.2 Myyntiprosessin vaihemalleja

Myyntiprosessia voidaan kuvata ja jaotella monella eri tavalla ja tässä alaluvussa käsitellään kattavasti mitä vaiheita B2B-myyntin prosessiin kuuluu. Yksi

perinteisimmistä malleista määrittää myynti on seitsemän portainen prosessi, joka koostuu *prospektoinnista* (prospecting), *valmistautumisesta* (pre-approach), *lähestymisestä* (approach), *esittelystä* (presentation), *vastalauseiden kumoamisesta* (overcoming objections), *myynnin päättämisestä* (closing) ja *seurannasta* (follow-up activities) (Dubinsky, 1980; Moncrief & Marshall, 2004). Tämän malli on todettu olevan sovellettavissa suureen osaa B2B-myyntin tilanteista (Sheth & Sharma, 2008; Syam & Sharm, 2018; Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2007). Nämä seitsemän B2B-myyntiprosessin vaihetta eivät kuitenkaan välttämättä usein ole selkeästi erotettavissa, vaan saattavat sekoittua keskenään ketterän ja tehokkaan myyntityön myötä.

Ensimmäinen vaihe myynnissä on *prospektointi*, joka tarkoittaa potentiaalisen asiakkaan löytämistä (Järvinen & Taiminen, 2016; Moncrief & Marshall, 2005). Prospektointi on prosessi, jossa uusia kontaktoitavia yrityksiä tai henkilöitä kartoitetaan ja heistä potentiaalisiksi todetut tahot lisätään yrityksen myyntiprosessiin (Hubspot. 2021). Kun prospektoinnin prosessista löydetään potentiaalinen ostaja, kutsutaan sitä prospektiksi. Yksi perinteisimmistä ongelmista B2B-myyntissä on löytää ostamisen kannalta potentiaaliset asiakkaat prospektointivaiheessa ja sitten vielä löytää oikea päättäjä kontaktoitavan yrityksen henkilöstön joukosta (Rodriguez, Peterson & Krishnan, 2012). Prospektointivaiheessa prospektin yhteystiedot voidaan hankkia esimerkiksi verkosta etsimällä. Myös sosiaalista mediaa voi käyttää prospektoinnissa ja se mahdollistaa myyjälle arvokkaan tiedon saamisen prospektista, mikä johtaa parempaan mahdollisuuteen tunnistaa prospektin potentiaali ostaa myytävä tuote tai palvelu. Prospektointi ennakkoon tarjoaa mahdollisuuden kasvattaa yrityksen myyntiä (Schultz ym. 2012). Prospektointivaiheessa potentiaalisten asiakkaiden joukosta pyritään myös karsimaan pois yrityksiä, jotka eivät todennäköisesti ole potentiaalisia ostajia (Paschen, Wilson & Ferreira, 2020). Prospektoinnissa tavoitteena on keskittää myyntityöhön käytettävä aika ennemmin laadukkaisiin prospekteihin kuin määrällisesti suureen määrää prospekteja (Järvinen & Taiminen, 2016). Tosin prospektien laadun määrittäminen on vaikeaa, koska laadun määrittävät tekijät eivät ole universaaleja ja ne vaihtelevat erittäin paljon yrityskohtaisesti (Monat, 2011). Joillain toimialoilla prospektointia tarvitsee tehdä vain vähän, koska potentiaaliset asiakkaat ovat helposti tunnistettavissa ja niitä on määrällisesti vähän. Toisilla toimialoilla asiakkaan ostamisen potentiaalinn tunnistamiseen tarvittavan datan hankkiminen voi olla vaikeampaa. (Long ym. 2007). Trailerin ja Dickien (2006) mukaan myyjät käyttävät noin 20 % työajastaan prospektien valintaan (Trailer & Dickie, 2006) ja prospektointivaiheen olevan kaikista kuormittavin vaihe myyntiprosessissa (Moncrief & Marshall, 2005).

Valmistautumis- ja lähestymisvaiheissa tavoitteena on kartoittaa entistä enemmän tarkempaa informaatiota prospektista, mukaan lukien heidän tavoista, preferensseistä ja muusta taustatiedosta (Paschen ym. 2020). Tällaista dataa myyjät yleensä hankkivat online-lähteistä, kuten yrityksen verkkosivuilta (Long ym. 2007) tai sosiaalisen median kanavilta (Schultz ym., 2012). Valmistautumisvaiheessa myyjä tekee nimenomaan enemmän itsenäisiä taustatutkimusta (Paschen ym. 2020). Valmistautumisvaiheeseen kuuluu joskus keskustelu niin kutsuttujen portinvartijoiden kanssa (Moncrief & Marshall, 2005) eli henkilöiden, jotka voivat osoittaa asiasta vastuussa olevan oikean henkilön yrityksestä.

Lähestymisvaihe pitää sisällään luottamuksen rakentamista ja kartoittamista siitä, miten prospekti voisi hyötyä myyjänä toimivan yrityksen tarjoamista palveluista tai tuotteista (Paschen ym. 2020). Lähestymisvaiheeseen kuuluu myös ensikontaktointi. Mitä enemmän prospektista tietää ennen ensimmäistä kontaktia, sitä vähemmän tungeksivalta yhteydenotto tuntuu, koska vuorovaikutus ja kysymykset voivat olla paljon kohdennetumpia prospektia kohtaan (Rodriguez ym. 2012).

Esittelyvaihe alkaa, kun myyjä on tunnistanut asiakkaan tarpeet ja on valmis esittelemään omaa ratkaisuaan (Moncrief & Marshall, 2005). Esittelyvaiheessa myyjä esittelee ongelmaratkaisumielessä tarjottavaa tuotetta tai palvelua potentiaaliselle asiakkaalle ja miksi se on kilpailijaa parempi (Paschen ym. 2020; Long ym. 2007). Hyvin mietitty esittely huomioi erityisesti yleisönä toimivan potentiaalisen asiakkaan, mitä he haluavat ja mitä eivät (Paschen ym. 2020). Esittelyvaihe voidaan toteuttaa nykypäivänä niin kasvokkain kuin digitaalisten kanavien kautta verkossa.

Vastalauseiden kumoamisen vaihe voi ilmetä joustavasti eri kohdissa myyntiprosessia, koska potentiaalinen asiakas saattaa vastustaa esitettyä ideaa tai ajatusta missä tahansa vaiheessa myyntiesittelyä tai myyntiprosessia. Vastustusta saatetaan ilmaista kysymysten ja vastalauseiden muodossa. Vastustusta voidaan ilmaista myös nonverbaalisesti, kuten ilmeillä tai eleillä. Vastalauseiden kääntäminen voi olla myynnillisessä keskustelussa oiva tilaisuus muuttaa prospekti lojaaliksi asiakkaaksi. Prospektin voi saada puolelleen kumoamalla heidän esittämät vastalauseet monin tavoin, kuten esittämällä positiivisia arvioita verkkosivuilta luottamuksen herättämiseksi. (Long ym. 2007.) Vastalauseiden kumoamisen vaiheessa onnistumiselle oleellisinta on ymmärtää asiakkaiden syvälliset syyt vastalauseiden esittämiseksi, jotta ne voidaan kumota ja myynnin päättämiseen voidaan päätyä. (Paschen ym. 2020.) *Myynnin päättämällä* tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, kun myyjä pyytää potentiaalista asiakasta ostamaan myytävää tuotetta tai palvelua (Johlke, 2006). Myynnin päättämisen tavoite on saada muutettua potentiaalinen asiakas asiakkaaksi. Myynnin päättäminen voi olla erityisen vaikea vaihe erityisesti uusille myyjille (Moncrief & Marshall, 2005). Myynnin päättämisen vaiheesta puhutaan usein puhekielessä ”klousaamisena”.

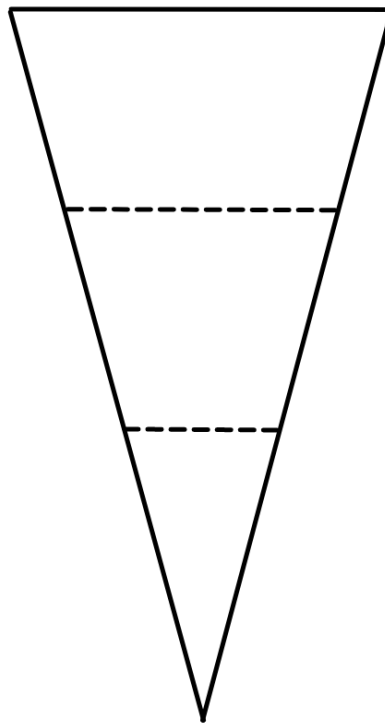
Viimeinen B2B-myyntiprosessin vaihe on *seuranta*, joka koostuu kahdesta osasta, sovitun tilauksen loppuun viemisestä ja uusien asiakastarpeiden kartoittamisesta. Ensimmäisessä osassa on myynnin päättämisen yhteydessä sovitun tilauksen loppuun vieminen, joka pitää itsessään sisällään tilauksen kirjaamisen, tilausprosessin käynnistämisen, varastohallinnan ja tilauksen loppuun viemisen toimitusketjun huomioiden. Uusien asiakastarpeiden kartoittaminen voi tarkoittaa lisämyynnin tekoa tai yrityksen muiden tuotteiden tarjoamista alkuperäisen tuotteen lisäksi. (Paschen ym. 2020.) Tämä vaihe prosessissa on mahdollisuus varmistaa, että ostaja on täysin tyytyväinen ostokseensa. Kun asiakas on tyytyväinen, ostaa hän todennäköisesti uudelleen (Long ym. 2007).

Toisessa myyntiprosessia kuvaavassa mallissa Fraccastoro, Gabrielsson ja Pullins (2021) esittävät myynnin kolmiosaisena kokonaisuutena: 1) Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoitus (identification of new business opportunities), 2) asiakkaan suostuttelu (persuasion) ja 3) asiakassuhteen hoitaminen (relationship management). Näistä ensimmäinen pitää sisällään prospektoinnin,

valmistumisen ja lähestymisen eli myös ensimmäisen kontaktin ottamisen. Toinen osa pitää sisällään esittelyvaiheen, neuvottelun, ongelmanratkaisun ja myynnin päättämisen. Kolmas vaihe sisältää kaiken myynnin jälkeen tapahtuvan eli seurannan sekä suhteen rakentamisen ja kehittämisen. (Fraccastoro ym. 2021.) Tämän tutkielman osalta uusien liiketoimintamahdollisuuksien kokonaisuus pitää sisällään prosessin osat, jotka vaikuttavat myynnin aloittamiseen. Tätä mallia on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa *B2B-myynnin vaiheet* (ks. kuvio 2 s. 14).

B2B-myynnin vaiheet

- 1) Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoitus (identification of new business opportunities)
-Sisältää prospektoinnin, valmistautumisen ja lähestymisen
- 2) Asiakkaan suostutteluvaihe (persuasion)
-Sisältää esittelyvaiheen, neuvottelun, ongelmanratkaisun ja myynnin päättämisen.
- 3) Asiakassuhteen hoito (relationship management)
-Sisältää kaiken myynnin jälkeen tapahtuvan, eli seurannan ja suhteen rakentamisen ja kehittämisen



Kuvio 2 B2B-myynnin vaiheet (sovellettu Fraccastoro ym., 2021, mallista)

Myynnin kokonaisprosessin ymmärtämisen kannalta on tärkeä myös ymmärtää, ettei myyntiä aina tehdä myyjän aloitteesta, vaan joskus myös ostaja toimii aloitteen tekijänä. Kun myyjä itse aloittaa myyntiprosessin, potentiaalisen prospektin suuntaan voidaan käyttää käsitettä outbound-myynti eli myyjän aloitteesta tehtävä myynti (Alonso, 2020). Kun ostamisesta kiinnostunut asiakas itse ilmaisee jollain tavoin oman kiinnostuksen yhteydenoton saamiseen myyvältä organisaatiolta, on kyseessä inbound-myynti eli asiakkaan aloitteesta aloitettu myynti. Asiakkaan aloitteesta alkavissa myyntitilanteissa myyjän kannattaa käydä myyntiprosessi ostajan kanssa läpi mahdollisimman nopeasti. Oldroyd, McElheran ja Elkington (2011) toteavat tutkimuksessaan, että kontaktoimalla potentiaalisen

ostajan tunnin sisällä yhteydenoton saamisesta, voidaan kasvattaa myyntineuvotteluun siirtymistä seitsemänkertaisesti, verrattuna heihin, joilla meni yli tunti vastaamiseen ja 60-kertaisesti niihin verrattuna, joilla meni 24 tuntia vastaamiseen. Tämä tarkoittaa, että myyjien reagointinopeudella on merkittävä vaikutus myynnin edistymiselle. Pitkien vastausaikojen on todettu olevan myös isoin ostajia turhauttava tekijä, jopa turhauttavampi kuin erimielisyydet hinnoista (Angevine, Plotkin & Stanley, 2017).

2.3 Myyntiputki

On tärkeää ymmärtää miten potentiaalisesta prospektista tulee prospekti ja miten hän loppujen lopuksi muuttuu asiakkaaksi. Myyntiputkea on kuvattu tutkimuksissa monin eri tavoin. Myös myynnin eri vaiheissa olevia henkilöitä tai yrityksiä kuvaavia termejä saatetaan käyttää joissain tutkimuksissa eri järjestyksessä tai eri tavalla. Joissain myyntiputkea kuvaavissa malleissa laitetaan prospekti ennen liidiä ja joissain taas liidi ennen prospektia. Myyntiputken vaiheiden järjestystä tärkeämpää on kuitenkin se, mitä eri vaiheilla tarkoitetaan. Tämän tutkielman kannalta myyntiputkea parhaiten kuvaa D'Haenin ja Poelin (2013) luoma malli. (ks. kuvio 3 s. 15). Tämä malli jakaa myyntiputkessa olevat tahot neljään eri luokkaan: potentiaalsiin prospekteihin (suspect), prospekteihin (prospect), liideihin (lead) ja asiakkaisiin (customer). Alkuperäistä D'Haenin ja Poelin mallia on yksinkertaistettu palvelemaan tätä tutkielmaa paremmin.



Kuvio 3 Myyntiputki (sovellettu D'Haenin ja Poelin, 2013, mallista)

Ensimmäisenä on potentiaaliset prospektit eli kaikki yritykset, jotka voisivat olla mahdollisesti prospekteja. Tähän kuvion segmenttiin voisi kuulua kaikki yritykset maailmassa, Suomessa tai vaikka tietyltä toimialalta. Tästä isosta potentiaalisten prospektien massasta valitaan pienempiä kohderyhmiä, joita sitten aletaan prospektoimaan. (D'Haen & Poel, 2013). Tämän kohderyhmän kasvattaminen liian suureksi voi olla haitallista, koska se vaikeuttaa potentiaalisten prospektien rajaamista (Järvinen & Taiminen, 2016). Joskus myyntiputkessa olevan kohderyhmän laajentaminen saattaa kuitenkin olla tarpeellista, jotta joukosta voi löytää ja tunnistaa pienempiä potentiaalisia asiakkaita (Long, Tellefsen & Lichtenthal, 2006). Tietyntyyppisen toimivan keskitien löytäminen näiden väliltä on siis tärkeää.

Seuraavassa myyntiputken vaiheessa potentiaalinen prospekti muuttuu prospektiksi eli mahdolliseksi asiakkaaksi, joka täyttää yrityksen edeltä määritetyt ominaisuudet (D'Haen & Poel, 2013). Myyjä pyrkii tunnistamaan mahdollisten asiakkaiden joukosta ne prospektit, joilla on suurin todennäköisyys ostaa tarjottavaa palvelua tai tuotetta (Long ym. 2007). Osa tästä validoinnista perustuu täysin myyjän aavistukseen ja kyvykkyyteen ymmärtää prospektia. (D'Haen & Poel, 2013).

Kun prospektilistaa on käyty läpi eli prospektoitu, ja prospektilistan joukosta valittu prospekti on validoitu aidosti kiinnostavaksi sekä potentiaalisesti asiakkaaksi, aletaan häntä kutsumaan liidiksi. Liidillä tarkoitetaan yritystä, joka tullaan kontaktoimaan. (D'Haen & Poel, 2013.) On myös mahdollista, että prospektointivaiheessa asiakkaan potentiaalia validoidaan kontaktoimalla heidät. Tällöin prospektin potentiaali kartoitetaan keskustelun kautta, eikä pelkästään taustatiedoilla. Näissä tapauksissa myynnin alkupään henkilö kartoittaa varsinaiselle myyjälle prospektin potentiaalin ja sopii hänelle mahdollisesti tapaamisen. Tällöin myyjän ei itse tarvitse kartoittaa potentiaalisen ostajan potentiaalia, vaan hän voi keskittyä myynnin päättämiseen. (Ross & Tyler, 2012). Jos liidi päättää kontaktoinnin ja myyntikeskusteluiden jälkeen ostaa myyjän tarjoamaa tuotetta tai palvelua, muuttuu hän asiakkaaksi. (D'Haen & Poel, 2013).

Jotta myynnissä päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen eli saamaan mahdollisimman paljon hyviä asiakkaita, voidaan myyntiputken tuottavuutta pyrkiä parantamaan. Mitä parempi lista prospekteista on saatavilla, sitä enemmän listalta löydetään liidejä ja sitä todennäköisemmin voidaan saada myös enemmän asiakkaita. (D'Haen & Poel, 2013). Lähtökohtaisen prospektilistan ollessa laajempi kuin minkä läpikäyntiin yrityksellä on käytettävissä myyntiresurssia, saattaa monesti olla järkevämpää keskittää myyntiresurssit suurimman potentiaalisen omaaviin prospekteihin kuin käydä koko lista läpi palkkaamalla lisää resurssia (Duncan & Elkan, 2015).

Myyntiputkea voikin olla hankalaa hallinnoida, mutta tässä hallinnoinnissa myynnin johtoa helpottaa CRM-järjestelmä. CRM-järjestelmä eli customer relationship management -järjestelmä on ohjelmisto, joka auttaa yritystä seuraamaan yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja kertomaan tietoa esimerkiksi myyntikeskusteluista. CRM-järjestelmät auttavat yrityksiä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaiden kanssa. (Nguyen, Sherif & Newby, 2007). CRM-järjestelmistä voi seurata myyntiputkea ja millaisessa vaiheessa mahdollinen prospekti siellä on. CRM-järjestelmien käytön on todettu parantavan myyjien kyvykkyyttä viestiä asiakkaiden kanssa ja menestyä täten asiakkaiden kanssa

paremmin (Ahearne, Jelinek & Rapp, 2005) sekä parantavan todennäköisyyttä onnistua myynnin päättämisessä (Erffmeyer & Johnson, 2001). CRM-järjestelmää voidaan käyttää myyntiputken vaiheiden ajan tasalla pitämiseen, kuten potentiaalisen prospektin muuttamiseen liidiksi (Järvinen & Taiminen, 2016).

2.4 Ensikontaktointi eri kanavissa

Kun prospektointi on tehty pohjatyönä laadukkaasti, voi myyjä siirtyä potentiaaliselle asiakkaalle tehtävän myyntikeskustelun avaamiseen. Ensimmäisenä on tärkeää valita oikea kanava oikealle vastaanottajalle. Tähänkään ei ole olemassa mitään yhtä ainuttakaan oikeaa toimintatapaa, vaan yritysten on itse löydettävä oikeat kanavat heidän uniikkeihin tarpeisiin sopiviksi (Fraccastoro ym., 2021). Kuten aiemmin on jo todettu, B2B-kentällä myynnillisiä keskusteluita voidaan pyrkiä avaamaan monissa eri kanavissa. Digitalisaation myötä digitaaliset kanavat ovat olleet oleellinen osa myyntiä jo pitkään. Nämä kanavat muuttuivat koronaviruspandemian myötä entistä oleellisimmiksi. B2B-myyjistä nimittäin jopa 90 % on siirtynyt koronaviruspandemian myötä etätyöhön (Gavin ym. 2020). Pandemian myötä myynnissä on yleistynyt erityisesti sähköpostien lähettäminen, sosiaalisen median hyödyntäminen, digitaalisten kanavien käyttö prospektoinnissa ja digitaalisilla alustoilla myyminen (Hartmann & Lussier, 2020). Tutkielman kannalta oleellisimmiksi myyntikeskusteluiden avaamisen kanaviksi valittiin soittaminen puhelimella, sähköpostiviestin lähettäminen, kontaktointi LinkedIn:ssä, tekstiviestin lähettäminen, viestin lähettäminen WhatsApp-sovelluksella sekä potentiaalisen asiakkaan kontaktointi saapumalla fyysisesti yrityksen toimitilaan, kuten toimistoon tai työmaalle. Seuraavissa kappaleissa esittelen kanavien toimintaperusteet lyhyesti.

Puhelimitse lähestyminen on yksi perinteisimmistä tavoista pyrkiä avaamaan myynnillinen keskustelu B2B-myyynnissä. Soittamalla myyjä pyrkii saamaan potentiaalisen prospektin tavoitettua oikealla hetkellä päästäkseen keskustelemaan edustamansa yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta. Puhelimen käyttö on yleistä, koska siinä vastapuolen kanssa päästään puhelun onnistuessa välittömästi keskustelemaan asiasta. Puhelin on käytännöllinen kanava myös siksi, että suurella osalla toimitusjohtajista on lähtökohtaisesti puhelin, johon on mahdollista soittaa.

Seuraava esiteltävä kanava on sähköposti ja sen kautta lähetettävä keskustelunavausviesti. Vaikka sähköposti onkin keksitty jo vuonna 1965 ja vakiintunut kansalaisten käyttöön vuonna 1973, on se vieläkin ajankohtainen kanava päivittäisessä viestinnässä (Gibbs, 2016). Sähköposti on yksi kanavista, jota käytetään sisältömarkkinoinnissa (Wall & Spinuzzi, 2018), mutta sitä voi hyödyntää myös myynnissä (Mohammadi, Malekian, Norati & Karimi, 2013). Prospektien kontaktoinnissa sähköposti on yksi suosituimmista sekä yksi kustannustehokkaimmista kanavista (Dawe, 2015). Kustannustehokkuus tulee sen skaalautuvuudesta. Sähköpostia hyödynnetään B2B-myyynnissä keskusteluiden avaamisessa usein lyhyesti ja ytimekkäästi muotoilluilla viesteillä, joilla on tarkoitus kartoittaa potentiaalisen prospektin kiinnostus keskustella lisää myytävästä asiasta (Dawe, 2015).

Tällainen sähköposti voi päättyä esimerkiksi ehdotukseen keskustella asiasta enemmän puhelimitse tai verkkotapaamisessa. Verrattuna moniin muihin myynnin kanaviin, erityisesti sähköpostin käyttö on Fraccastoron, Gabrielssonin ja Pullinsin (2021) mukaan yleistynyt viime aikoina (Fraccastoro ym. 2021). Sähköpostit ovat valitettavasti myös pullollaan erilaista roskapostia, joka saattaa vaikeuttaa sen toimivuutta. Statistan (2022) mukaan joulukuussa 2021 kaikista lähetetyistä sähköposteista maailmassa noin 45 % oli roskapostia.

LinkedIn on maailman laajin ammattilaisten ja asiantuntijoiden verkosto internetissä (LinkedIn, 2020). Se on sosiaalisen median alusta, josta eri alojen ammattilaiset ja asiantuntijat voivat löytää toisiaan. Siellä on yli 830 miljoonaa käyttäjää yli 200 eri maasta (LinkedIn, 2022). B2B-myyntissä LinkedIniä voidaan hyödyntää lähettämällä vastapuolelle viesti samalla tavalla kuin sähköpostitse. Siinä missä sähköpostin voi lähettää kenelle tahansa, LinkedInissä on tavanomaista lähettää ensin verkostoitumispyyntö potentiaaliselle prospektille, jonka jälkeen keskustelun avaaminen on luontevampaa. LinkedInin käyttö prospektoinnissa ja myynnillisen keskustelun edistämiseksi on todettu olevan hyödyllistä (Destanque, 2020). LinkedInin käyttöä on tutkittu melko paljon markkinoinnissa ja se nousi esille tutkimuksissa myös prospektoinnin ja tiedon keräämisen näkökulmasta, mutta ei juurikaan myynnillisten keskusteluiden avaamisen kannalta.

Tekstiviestin lähettäminen voi toimia hyvin samantapaisesti kuin sähköpostin lähettäminen eli se tarjoaa yksinkertaisen tekstipohjaisen kanavan pyrkiä avaamaan keskustelu potentiaalisen prospektin kanssa ilman erillisen luvan tiedustelua. Sama toimintatapa pätee myös WhatsApp-sovelluksen käyttöön, joka toimii samoin kuin tekstiviesti, mutta omassa erillisessä sovelluksessa, joka hyödyntää viestien lähettämistä verkkoyhteyden kautta, toisin kuin tekstiviestit. WhatsApp-sovellusta käyttää yli 2 miljardia ihmistä ja se on maailman suosituin pikaviestintäsovellus (Statista, 2022).

Suurin osa fyysisesti yrityksen tiloihin kohdistuvista myynnillisistä keskustelun avauksista tapahtuu B2C-markkinassa, mutta sitä voi tapahtua myös B2B-kentällä (Fergurson & Fergurson, 2017). Asiakkaan kontaktointi kasvokkain ”ovelta ovelle” periaatteella tarkoittaa, että myyjä kiertää kohtaamassa asiakkaita tullen heidän työpaikoilleen ilman sovittua tapaamisaikaa. Kasvokkain tehtävä myynti on lähtökohtaisesti aina kallista, koska se sisältää paljon kuluja muun muassa matkustamisesta (Fraccastoro ym., 2021). Ja vaikka digitaaliset kanavat ovat nostaneet merkitystään, niin myös kasvokkain tapahtuvien tapaamisten koetaan olevan hyödyllisiä B2B-myyntin vuorovaikutteisen luonteen vuoksi (Fraccastoro ym., 2021). Kasvokkain tehtävää myyntiä tehdään myös erilaisilla messuilla, mutta messutapahtumissa tapahtuvia myynnin keskustelunavauksia ei huomioida tässä tutkielmassa, koska siellä potentiaaliset prospektit saapuvat itse messuilla paikalla olevien myyjien tilaan. Tällöin myyjä ei itse ole aktiivisena osapuolena ensikontaktin luomisessa.

2.5 Myynnillisten keskusteluiden avaaminen

Myynnillisten keskusteluiden avaaminen eli ensikontaktointi, on tämän tutkielman kannalta oleellisin vaihe myyntiprosessissa. Monesti kuitenkin kaikkien potentiaalisten prospektien kontaktointi on myyjille enemmän haavetila kuin käytäntö (Järvinen & Taiminen, 2016). Monesti myyjät käyttävät liian paljon työaikaa nykyasiakkaiden hoitamiseen ja hallinnollisten asioiden hoitamiseen. Nämä toimet ovat aina pois uusien asiakkaiden hankinnasta. (Sabnis, Chatterjee, Grewal & Lilien, 2012.) Myynnin kannalta kontaktoitavat tahot eli liidit, voidaan karkeasti jakaa kahteen alakategoriaan: lämpimiin ja kylmiin liideihin. Lämpimät liidit ovat yrityksiä, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa myyjää kohtaan tai toivoneet yhteydenottoa esimerkiksi lataamalla oppaan tai pyytämällä yhteydenottoa myyjän verkkosivuilta. Kylmät liidit ovat yrityksiä, jotka eivät ole osoittaneet halukkuutta tulla kontaktoituksi tai eivät odota yhteydenottoa myyjältä (Alonso, 2020). Myynnillisten keskusteluiden avaamisen tyyli ja tarvittavan prospektointityön määrä riippuu liidin laadusta.

Siinä missä lämpimien liidien kontaktoinnissa myyjän ei tarvitse itse miettiä onko asiakas kiinnostunut, niin kylmäkontaktoinnissa kontaktoitavien tahojen valitseminen on myyjän vastuulla. Kontaktoitavien prospektien valinnasta tekee vaikeaa se, ettei prospektien aitoa halukkuutta ostamiseen voida vaivattomasti ennustaa, eikä varmuutta potentiaalisen prospektin laadusta voida vahvistaa, ennen kuin myyjä on ottanut yhteyttä prospektiin (Järvinen & Taiminen, 2016). Myyjät joutuvatkin usein luottamaan julkisesti saatavilla olevaan tietoon, joka on helposti saatavilla, mutta se ei välttämättä ilmaise prospektin todellista halua ostaa (Long ym. 2007). Virheet prospektoinnissa johtavatkin hukkaan heitettyihin myynnillisiin resursseihin ja tappioihin myyntitavoitteissa, kun myyjät epäonnistuvat keskittämään myynnilliset toimensa tärkeimpiin ja potentiaalisimpiin prospekteihin (Monat 2011). Hyvin tehtynä prospektointi tuokin tuloksia ja myynnissä onnistuu todennäköisemmin kun kontaktoi potentiaalisia asiakkaita, ennen kuin he tunnistavat omia tarpeitaan (Adamson ym. 2012). Tällaista myyntitoimintaa kuvailtiin luvussa 2.1 näkemyksellisen myynnin luvussa. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ennen yhteydenottoa vaatii prospektointi- ja esivalmisteluvaiheen laadukasta suorittamista. Onnistunut ensikontaktointi perustuu samoihin asioihin kuin onnistunut myyntitapaaminen eli kontaktoinnin täytyy kohdistua oikeaan kohderyhmään, päättäjään, hetkeen ja tarjota ostajalle kiinnostavaa ratkaisua.

Suurin osa ensikontaktointiin liittyvistä tutkimuksista keskittyi sähköpostin hyödyntämiseen kanavana, mutta monet ajatukset ovat sovellettavissa myös muihin digitaalisiin kanaviin. B2B-liiketoiminnassa myynnin nimissä lähetettävät sähköpostit voi karkeasti jakaa kahtia joko HTML-muotoisiin tai puhtaasti tekstimuotoisiin (plain text) viesteihin. HTML-viestit voivat pitää sisällään kuvia, erilaisia grafiikkoja ja HTML-koodia. Puhtaasti tekstimuotoiset sähköpostit koostuvat vain tekstistä. Kun tarkoituksena on lähestyä kylmiä prospekteja, on personoitu ja yksinkertainen puhdas tekstimuotoinen vaihtoehto parempi. Tämä tekee viesteistä henkilökohtaisempia vastaanottajalle ja lisäävät tällöin vastauksen saamisen todennäköisyyttä. (Dawe, 2015.)

Ei ole yhtä oikeaa tapaa luoda varmasti toimivaa keskustelunavausviestiä. Asioita, jotka vaikuttavat onnistumiseen ovat muun muassa otsikko, lähetysaika, lähetyspäivä, viestin sisältö ja kehote toimintaan (call to action). Paras keino testata eri vaihtoehtoja on A/B -testaus eli kahden vaihtoehdon samanaikainen testaaminen. Jakamalla lähetettävien viestien määrän puoliksi ja vaihtamalla toiseen puoliskoon esimerkiksi erilaisen otsikon, voidaan helposti testata eri otsikoiden toimivuutta. Tärkeää on muuttaa vain yksi tekijä per testi, koska muuten tulokset eivät tuota luotettavaa dataa. Erilaisia toimintaan kehottavia tekijöitä voidaan lisätä sähköposteihin, kuten klikattavia linkkejä tai puhelinnumeroita, jos näiden koetaan olevan hyödyllisiä. On kuitenkin hyvä huomioida, että tällaiset lisätyt sisällöt tekevät viesteistä enemmän markkinointi- ja myyntihenkisempiä, joka saattaa pienentää vastauksen saamisen mahdollisuutta. (Dawe, 2015.) Useimmat asiakkaat eivät halua, että sisältö, jota he saavat tai kuluttavat olisi sellaista, mikä pyrkii keskittymään tuotteen tai palvelun myyntiin, vaan enemmänkin lisäarvon tuottamiseen (Wall & Spinuzzi, 2018).

Kun prospekteille viestitään myyntiprosessin myötä, on erittäin tärkeää, että viestin sisältö vastaa tilannetta, jossa asiakas on myyntiputkessa. Tämän hetken löytäminen on vaikeaa B2B-myyntissä, koska myyntisyklit ovat pitkiä ja monimutkaisia. (Holliman & Rowley, 2014). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että täysin tuntemattomalle prospektille viestiessä täytyy huomioida erilaisia asioita kuin jo aiemmin yhteydenottoja ja mahdollisesti myynnillisiä kohtaamisia kokeelle liidille viestiessä. Lähetettävien viestien määrää ja rytmitystä on myös syytä arvioida ja miettiä. Sähköpostien lähettämisessä mahdollisimman suuri määrä ei korreloi asiakkaiden halukkuuteen ostaa, vaan viestien määrä on oltava sopiva. On arvioitu, että oikea määrä on 5–14 viestin välissä. (Zhang, Kumar, Cosguner, 2017.)

Jotta yritys voi varmistaa myynnin jatkuvan toimivuuden, on kylmäkontaktointia tarpeen tehdä jatkuvana prosessina, jotta saada enemmän potentiaalisia myyntimahdollisuuksia myyntiputkeen (Rodriguez ym. 2012). Päättäjät tutkitusti tarvitsevat apua myyjältä päätöksen teossa. B2B-ostajista 76 % on sitä mieltä, että heille on hyödyllistä keskustella myyjän kanssa, kun he etsivät uutta palvelua tai tuotetta. (Angevine ym. 2017.) Lisäksi B2B-yrityksissä jopa 60 % ostopäätöksistä tehdään ennen keskustelua myyntiedustajan kanssa (Adamson ym. 2012), joka voi tarkoittaa, että tarpeensa tunnistaneiden henkilöiden kontaktointista syntyvä lopputulos on vähemmän riippuvaista itse myyjästä. Mikäli myyjä odottaa asiakkaan puolesta tapahtuvaa yhteydenottoa, saattaa hän menettää mahdollisuuden edistää myyntiprosessia eteenpäin.

Joskus voi olla järkevämpää, että prospektointi- ja ensikontaktointivaihe siirretään täysin toiselle henkilölle kuin myyjälle. Myyjät ovat usein kalliita resursseja yritykselle, jolloin voi olla kannattavampaa, että joku toinen henkilö varmistaa prospektin laadun ja myyjä tulee mukaan vasta kun prospektin potentiaali on varmistettu. (Moncrief & Marshall, 2005).

On myös tärkeää huomioida, että kylmäkontaktointia, myyntiä ja markkinointia koskee monenlaiset säädökset. B2B-myyntissä potentiaalisia prospekteja voi kontaktoida hieman vapaammin kuin B2C-myyntissä. B2C-kentällä asiakkaiden kontaktoimiseen vaikuttaa suuresti se, että vastaanottajat ovat yksityishenkilöitä, joita suojelevat *Yleinen tietosuoja-asetus* eli GDPR, ja sähköpostin

kannalta *CAN-SPAM act* -säädos (Zhang, 2005). B2B-kontektissa taas vastaanottajat ovat pääasiallisesti yrityksiä, jolloin kontaktoinnissa on erilaisia vapauksia kuin yksityishenkilöiden kontaktoinnissa. Näiden säädosten ymmärtäminen ja noudattaminen ei ole pelkästään hyvän tavan mukaista, vaan myös lakien noudattamisen kannalta pakollista (Mohammadi ym., 2013). Oikeutettu etu liittyy henkilötietojen käsittelyyn ja tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisesti yritysten väliseen oikeuteen kontaktoida toisia yrityksiä kaupallisessa mielessä. EU:n tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1. kohdan f. osassa todetaan, että henkilötietojen käsittely on sallittua, jos se on tarpeen rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttamiseksi. Tällainen tarve voi muodostua tarpeesta tehdä suoramarkkinointia. (Euroopan parlamentti ja neuvosto. 2016). Tämä säädos sallii vapaamman suoramarkkinoinnin ja myynnillisten keskusteluiden avaamisen B2B-kentällä.

2.6 Yhteenveto myyntikeskusteluiden avaamisesta onnistumisesta

B2B-myynti on monitahoinen kokonaisuus, eikä yksittäistä avainta onnistumiseen ole olemassa. Onnistumisen todennäköisyyttä voi kuitenkin nostaa tekemällä myyntiprosessin osat laadukkaasti ja käyttäen saatavilla olevat myyntiresurssit järkevästi ja kohdistaa ne potentiaaliin asiakkaisiin.

Laadukas prospektointi korostuu myynnin onnistumisen edellytyksenä lähes poikkeuksetta kaikissa lähteissä. Laadukkaasti tehtynä prospektointi varmistaa, että myynnilliset resurssit pystytään kohdistamaan yrityksiin, joiden potentiaali asiakkaaksi muuttumiseen on pystytty todentamaan. Jotta prospektoinnista voi saada mahdollisimman paljon hyötyä, on sitä tehtävä hyvin valikoiduissa kanavissa. Sosiaalisen median hyödyntämistä on nostettu runsaasti esille tutkimuksissa ja se mahdollistaakin usein syvällisemmän ymmärtämisen potentiaalisen prospektin tahtotilasta ostaa. Hyvin tehty prospektointi antaa myyjälle mahdollisuuden ymmärtää, milloin myynnillisiä keskusteluja voi avata ennen kuin asiakas itse tunnistaa ostotarpeensa – tällöin myyjällä on etulyöntiasema. Kun myyjä on aikaisessa vaiheessa yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen, on hänelle helpompaa tuottaa lisäarvoa. Johlken (2006) mukaan taitavasti prospektointia tekevät myyjät pärjäävät työssään paremmin.

Myynnillisten keskustelujen avaamisessa eri vaihtoehtojen testaaminen on tärkeää, koska harvoin on vain yhtä oikeaa tapaa onnistua. Yhdellä ja samalla tavalla tehtävä myyntityö ei missään prosessin kohdassa todennäköisesti tule kantamaan hedelmää, vaan testaamista on tehtävä läpi prosessin. Testaamisen tarve korostuu erityisesti tekstimuotoisen keskustelun avaamisessa B2B-myyntissä. Dawe (2015) tutkimuksessaan luetteli pitkän listan erilaisia mahdollisuuksia testaamiseen, mutta erityisesti erilaista A/B-testaamista kannattaa tehdä otoskokojen, sisältöjen ja toimintakehotteiden kanssa. Muokkaamalla yhtä asiaa kerrallaan, voidaan jatkuvasti kehittää viestejä paremmiksi ja päästä laadukkaampaan lopputulokseen. Dawe (2015) on todennut tärkeäksi myös kohdeyleisön tuntemisen. Laadukas prospektointi tuottaa laajasti erilaista tietoa asiakkaista,

mikä mahdollistaa potentiaalisten asiakkaiden tuntemisen syvällisemmin. Kaiken viestinnän kannattaa olla mietitty asiakkaalle lisäarvon tuottamisen kannalta ja se on tärkeää sopeuttaa myös siihen, missä vaiheessa myyntiputkea asiakas on. Asiakkaat, joiden kanssa myyjä ei ole keskustellut koskaan aikaisemmin kaipaavat erilaista viestintää, kuin jo aiemmin myyjän kanssa keskusteluita käyneet asiakkaat. Asiakkaat toivovat oppivansa tai ymmärtävänsä jotain uutta kohtaamista, eivätkä halua kuulla vain mitä myyjällä on myytävänä.

Vaikka tämän teoriaosion alussa aiemmin todettiin, että B2B-myynti on vähemmän riippuvaista markkinoinnista kuin B2C-myynti, niin ei myynnin tarvitse B2B-puolellakaan toimia yksin. Kun myynti ja markkinointi toimivat hyvin yhdessä, ne tukevat toisiaan (Kotler ym. 2006). Hyödyntämällä sosiaalista mediaa yrityksillä on mahdollisuus tulla lähemmäs asiakkaitaan ja näin lisätä myyntiä ja säästää kustannuksissa (Schultz ym. 2012). Aktiivinen uusien asiakkaiden kartoittaminen on tärkeää yrityksen myynnin lisäämiselle, mutta markkinoinnin on hyvä muistaa olla tukemassa myynnin kasvattamista. Kun markkinoinnin avulla saadaan yhteydenottopyyntöjä, on ne tärkeä pyrkiä kontaktoimaan mahdollisimman nopeasti, sillä jo 24 tunnin viive aiheuttaa merkittävää onnistumisen mahdollisuuden laskemista (Oldroyd, McElheran ja Elkington, 2011).

Oma-aloitteisessa B2B-myyntissä keskusteluita saa avattua siis laadukkaalla pohjatyöllä, prospektoimalla hyvin, valitsemalla kanavansa kontaktointinnissa oikein ja tarjoten potentiaaliselle prospektille lisäarvoa jo myyntiprosessin alusta lähtien. Erityisesti koronaviruspandemian myötä digitaalisten kanavien hyödyntäminen on kuitenkin yleistynyt ja trendi näyttää tulleen jäädäkseen. Näitä kanavien odotetaan käytettävän myös ostajan puolesta. Yleisimmin mainituiksi kanaviksi nousivat erityisesti sähköposti, LinkedIn ja perinteinen puhelin, mutta tämän tutkielman kyselyyn otettiin mukaan myös Whatsapp, tekstiviesti ja kasvokkainen kontaktointi. Myynnillisiin keskustelunavauksiin käytettävän kanavan valinta on tärkeää myyntiprosessin jatkumisen kannalta. Tämän takia tässä tutkielmassa pyritäänkin ymmärtämään, mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä.

3 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa on avattu tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset, tutkielman rakenne sekä miten aineiston keruu, kohderyhmä ja kyselyn sisältö on toteutettu ja miten aineistoa on analysoitu.

3.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää, mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla toimitusjohtajien mieltymyksiä siitä, minkä myyntikanavan he kokevat mieleisimmäksi, kun myyjä pyrkii avaamaan myynnillisen keskustelun. Kanavista suurin osa on nykypäivänä digitaalisia, mutta eivät kaikki. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan myynnillisten keskusteluiden avaamisessa käytettäviin kanaviin, eikä tutkimuksessa syvennyttä itse myyntitapaamisiin tai tapaamisissa käytettäviin alustoihin. Oleellisinta tutkimuksessa on nimenomaan keskustelunavauksen vastaanottavan toimitusjohtajan kokemus, eikä avauksen tekevän myyjän kokemus. Kanavat valikoituivat niiden yleisen tunnettuuden, teoria-aineiston sekä toimeksiantajayrityksen ehdotusten mukaan.

Tutkimustavoitteeseen pyritään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyntitilanteissa?
2. Miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?
3. Miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?

Tämän aiheen tutkiminen on tarpeellista, koska teoriaosuuden yhteydessä läpikäydyistä tutkielman taustaluvuista ei löytynyt tutkimuksia toimitusjohtajien tai muiden päättäjien kanavapreferensseistä myyntikeskusteluiden vastaanottamisen kannalta. Kanavapreferensseistä ymmärryksen kasvattaminen olisi tärkeää, koska se voisi auttaa myyviä organisaatioita kasvattamaan heidän myyntiä sekä kehittämään asiakaskokemusta. Se voisi myös palvella ostajina toimivia yrityksiä kohtaamaan ja löytämään heille potentiaalisia palveluntarjoajia. Parhaimmillaan tulokset ohjaavat myyjiä tavoittelemaan toimitusjohtajia näiden preferoimista kanavista, jolloin toimitusjohtajat saattaisivat suhtautua myynnillisiin keskustelunavauksiin suopeammin ja antamaan myyjille enemmän mahdollisuuksia onnistua myynnissä. Tällöin yhteydenotot saattaisivat tuntua myös vähemmän kuormittavilta toimitusjohtajille.

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona Northbound Oy:lle, joka toimii suomalaisten B2B-yritysten kumppanina heidän myynnin kehittämisen parissa. Yritys on perustettu vuoden 2017 lopussa ja on kasvanut liikevaihdon osalta joka vuosi. Yritys työllistää tutkielman kirjoitushetkellä 29 työntekijää. Toimeksianton tavoitteena oli tuottaa yritykselle tutkimustietoa heidän liiketoimintakentän ymmärtämisen kasvattamiseksi. Toimin itse Northbound Oy:lla operatiivisena johtajana ja toivon tämän tutkielman tuovan yritykselle ideoita, joilla voidaan auttaa yrityksen tarjoamia palveluita kehittymään suuntaan, joihin B2B-yritykset ja niiden toimitusjohtajat toivovat.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin, koska tutkielmassa pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri joukko toimitusjohtajista vastaamaan tutkielman kyselyyn. Heikkilä (2014) kertoo kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitettävän lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin saatu data perustuu numeroihin ja tuloksia tutkitaan tilastotiedettä hyödyntämällä (Braun & Clarke, 2013). Tämän pro gradu -tutkielman osalta tavoitteena onkin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen ymmärtää, mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Aineiston keruutavaksi valikoitui kyselyn toteuttaminen kokonaan digitaalisesti, yksinkertaisella sähköpostilla, jossa vastaanottajilta kysyttiin vain kaksi kysymystä. Ensimmäiseksi kysyttiin kysymys, jossa pyrittiin saamaan tutkimuksen kannalta tärkeä vastaus preferoidun kanavan suhteen ja toiseksi kysyttiin, jossa varmistettiin vastaanottajan hyväksyntä saako vastaanottajayrityksestä olevia taustatietoja käyttää kahden jälkimmäisen tutkimuskysymyksen analysointiin ja raportointiin. Kyselyn rakenne on avattu tarkemmin luvussa 3.4 (ks. alaluku 3.4, s 28) ja käytetty kysely löytyy tutkielman viimeiseltä sivulta (ks. Liite 1, s 56). Tutkimuksen kyselyn lähettäminen ja aineisto keruu suoritettiin yliopiston tarjoaman opiskelijasähköpostilaatikon avulla.

Kvantitatiivinen menetelmä valikoitui tämän tutkielman kannalta kiinnostavammaksi vaihtoehdoksi kuin kvalitatiivinen menetelmä, koska tutkimuksen

kannalta tärkeintä oli selvittää määrällisesti mahdollisimman monen toimitusjohtajan preferenssi hänelle mieluisimman kanavan suhteen. Jos tutkimus olisi suoritettu kvalitatiivisella menetelmällä eli laadullisella menetelmällä, olisi vastaajajoukon määrä jäänyt pieneksi, eikä tutkimuskysymyksiin olisi tässä tapauksessa saatu yleistettävää vastausta.

Valittu kvantitatiivisen tutkimuksen muoto oli kyselytutkimus (survey research), joka pyrkii vastamaan esimerkiksi seuraavanlaiseen kysymykseen: *Kuinka moni ihminen suhtautuu tiettyyn asiaan tietyllä tavalla?* (Sukamolson, 2007). Kyselytutkimus mahdollistaa myös eri ryhmien välistä vertailua (Sukamolson, 2007). Tämän tutkielman kannalta vertailu eri ryhmien välillä oli tärkeää, koska tutkimuskysymyksissä oli tarkoitus tutkia eri toimialoilla ja eri liikevaihtoluokissa toimivien yrityksen toimitusjohtajien preferenssiä tutkittavaan asiaan. Kyselytutkimus vaatiikin, että vastaajiksi on valittu kohteet sattumanvaraisesti, jotta jokaisella valitun kohderyhmän henkilöllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi (Sukamolson, 2007). Tässä tutkimuksessa valitusta kohderyhmästä eli yli 1 miljoonaa euroa vuosittain konsernitasolla vaihtavista osakeyhtiöiden toimitusjohtajista otettiin sattumanvarainen 1960 toimitusjohtajan otanta, joista 232 toimitusjohtajaa vastasi kyselyssä annetun ohjeistuksen mukaisesti.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti on aina tärkeää varmistaa. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sen kyvykkyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus (Kvantimotv, 2008). Esimerkiksi tutkimusta, jonka on tarkoitus tutkia masennusta, mutta mikä todellisuudessa mittaisi ahdistuneisuutta, ei voitaisi pitää validina (Heale & Twycross, 2015). Tässä tutkielmassa validiteettia varmistettiin pitämällä kysely hyvin yksiselitteisesti ymmärrettävänä ja siihen valittiin vaan tutkimustavoitteen kannalta oleellinen sisältö. Validiteetin toteutumiseksi on todettu olevan tärkeää, että tutkimus pitää sisällään kaiken tarpeellisen sisällön sekä vaihtoehdot, joita sillä on tarpeen mitata (Heale & Twycross, 2015).

Toinen tärkeä laadun mittaamisen tapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa on reliabiliteetti ja sen tarkastelu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten toistettava tutkimus on eli pystytäänkö tutkimuksessa pääsemään samaan lopputulokseen johdonmukaisesti toistamalla tutkimus samankaltaisissa tilanteissa uudelleen (Heale & Twycross, 2015.) Reliabiliteetti voidaan myös suomentaa tarkoittamaan luotettavuutta, käyttövarmuutta ja toimintavarmuutta (Kvantimot, 2008). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetin toteutumista varmennettiin käyttämällä samaa kyselypohjaa, pientä tarkentavaa lauseenmuutosta lukuun ottamatta, kaikille vastaajille. Muutos kyselyssä olleeseen lauseeseen tehtiin, koska muutamissa vastauksissa saatiin annetun ohjeistuksen vastaisesti vastauksina useita preferoituja kanavia.

3.3 Aineiston keruu

Tämän tutkielman aineistonkeruuta varten suoritettiin satunnaisotanta eri toimialojen toimitusjohtajista. Tutkielman kohderyhmän keruuseen hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen tietokantaa ja ohjelmistoja, kuten Vainua, sekä näiden

kyvykkyyksiä tarjota tutkielmaan valitun kohderyhmän yritysten toimitusjohtajien yhteystietoja. Kyselyn vastaanottajiksi pyrittiin saamaan edustajia erilaisista yrityksistä, jotta tutkielmaan saataisiin kattavasti näkökulmia erilaisilta toimialoilta ja liikevaihtoluokista.

Tutkielman kyselyn vastaanottajiksi hyväksyttiin toimitusjohtajat, jotka täyttivät ennalta määritetyt kriteerit. Kriteereiksi muodostuivat, että heidän täytyi toimia toimitusjohtajan roolissa yrityksessä, jonka konsernitasoisen liikevaihdon on täytynyt olla vuonna 2020 yli 1 miljoonaa euroa ja jonka henkilöstömäärä konsernitasolla on 20–250 henkilöä. Henkilön täytyi toimia aktiivisesti vastaushetkellä toimitusjohtajan roolissa, eikä eteenpäin muille organisaation henkilöille delegoituja viestejä tai niiden vastauksia otettu mukaan tutkimukseen.

Toimitusjohtajille lähetettiin kysely sähköpostitse heidän yrityksiensä verkkosivuilta löytyviin työsähköpostiosoitteisiin. Toimitusjohtajille kerrottiin, että kyseessä on pro gradu -tutkielmaa varten tehtävä kysely ja ettei heidän vastaustultauksi henkilöitasolla hyödyntämään minkään yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttämiseksi, eikä heitä tultauksi siihen vastaamalla jatkossa kontaktoimaan. Tämän kyselyn ymmärrettävyyttä testattiin 4 henkilön kanssa ennen lähettämistä. Tästä huolimatta ensimmäisen 500 lähetetyn kyselyn jälkeen viestipohjaan päätettiin tehdä pieni lausemuutos, koska useat vastaajat vastasivat useamman vaihtoehdon kyselyn ohjeistuksen vastaisesti. Muutoksessa tarkennettiin jo viestissä ollutta ohjetta vastata vain yksi vaihtoehto. Kyselyyn tehdyn tarkennuksen jälkeen väärällä logiikalla vastanneiden henkilöiden määrä väheni huomattavasti. Väärällä vastauslogiikalla vastanneille lähetettiin toinen viesti, jossa heitä pyydettiin tarkentamaan vastaus vain yhteen vaihtoehtoon ja näin vastaukset saatiin yhdenmukaisiksi ja vertailukelpoisiksi. Ainoastaan 11 kappaletta ohjeistuksen vastaisesti kyselyyn vastanneista eivät vastannut enää tarkennettuun kysymykseen, jolloin heidän vastaukset jätettiin analyysissä huomioimatta.

Tutkielmaan valittiin satunnaisotannalla 1960 toimitusjohtajaa vastaanottajaksi 1960 eri yrityksestä. Näistä kyselyllä lähestytyistä toimitusjohtajista 232 vastasi kyselyyn hyväksyttävän vastauksen. Kysely lähetettiin suoraan sähköpostilla toimitusjohtajille ja kysymykset näkyivät sähköpostin tekstikentässä. Kyselyn vastaukset pyydettiin lähettämään vastaamalla sähköpostiviestiin. Aineiston keruussa ja hallinnassa huomioitiin GDPR-tietosuojalaki. Kyselyn vastaanottaneille toimitusjohtajille tarjottiin tietosuojaseloste, jossa kerrottiin asetusten mukaisesta tietojen käsittelystä ja säilytyksestä. Tämä tietosuojaseloste liitettiin sähköpostiin linkkinä, josta halukkaat pääsivät sitä tarkastelemaan. Tämä tietosuojaseloste avasi tutkimukseen osallistujille heidän oikeutensa tietojenkäsittelyn osalta.

Kaikkia vastaanottajia pyrittiin kohtelemaan tasa-arvoisesti lähestymällä kaikkia toimitusjohtajia lyhyen aikavälin sisällä, joka tässä tutkimuksessa oli 15 vuorokautta. Ensimmäisille toimitusjohtajille kysely lähetettiin 31.3.2022 ja viimeinen 14.4.2022. Kaikille toimitusjohtajille lähetettiin viestit yleisesti oletetun toimistoajan mukaisesti eli arkipäivinä kello 8.00 ja 16.00 välissä. Kyselyä ei laitettu kaikille vastaanottajille yhtenä päivänä suoraan, vaan kyselyä lähetettiin vastaanottajille usean viikon aikana. Tämä johtui sähköpostilaatikon lähetettävien viestien vuorokausirajoituksesta ja tahtotilasta pystyä käsittelemään vastauksia sekä seurata kyselyn toimivuutta reaaliajassa. Jokaiselle vastaanottajalle

lähetettiin lyhyt kiitosviesti vastauksen johdosta, jossa luvattiin palata kyselyn tulosten toimittamiseen myöhemmin keväällä.

Vastaanottajia motivoitiin vastaamiseen siten, että heille luvattiin lähettää kyselyn tuloksen jälkikäteen sähköpostitse. Kyselyyn vastanneille lyhyt koonti kyselyn tuloksista 31.5.2022 mennessä.

Toimeksiantajalle ei luovutettu mitään henkilö- tai yritystason tietoa. Kaikki tutkielmassa yhteydessä kerätty data on anonymisoitu täysin jo ennen analysointia ja täten myös ennen datan luovuttamista yrityksen käyttöön eli henkilö- tai yritystason vastauksia ei toimeksiantajalle luovutetusta materiaalista ole mahdollista saada selville. Toimeksiantaja sai tutkielman tuloksista vain tiedot, jotka on myös tässä pro gradu -tutkielmassa esitelty.

3.4 Kyselyrunko

Tutkielman kyselyn tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia toimitusjohtajilta, jotta kyselyllä saataisiin mahdollisimman kattavasti vastaukset tutkimuskysymyksiin. Suuren vastausmäärän tavoittelemiseksi tutkielman kyselyrunko päätettiin pitää mahdollisimman kevyenä ja yksinkertaisena, koska kohderyhmänä olevat toimitusjohtajat ovat kiireisiä arjessaan ja heitä on yleisesti vaikea tavoittaa. Kysely rakennettiin suoraan sähköpostiviestiin, joka lähetettiin toimitusjohtajille. Vastausten keräämistä ei haluttu siirtää linkin taakse esimerkiksi Webropoliin tai toiseen vastaavanlaiseen palveluun, koska linkin taakse pilotettu kysely olisi todennäköisesti vähentänyt vastausten määrää. Tämä tarkoittaa sitä, että myös vastaaminen kyselyyn tapahtui sähköpostivastauksen lähettämällä ja nämä vastaukset kirjattiin sähköpostilaatikosta excel-tiedostoon analyysia varten.

Kyselyrunko koostui kahdesta kysymyksestä, joihin sähköpostiviestissä pyydettiin suoraa vastausta. Ensimmäinen kysymys oli "*Missä kanavassa toivoisit, että B2B-myyjä kontaktoisi sinua yrityksesi edustajana heidän palvelua tarjotessaan?*". Vastausehdoiksi annettiin kuusi eri vaihtoehtoa, jotka olivat : 1. Puhelin 2. Sähköposti 3. Tekstiviesti 4. Whatsapp 5. LinkedIn 6. Kasvokkain saapumalla toimistollesi. Toimitusjohtajia pyydettiin kertomaan prerefenssinsä lähettämällä sähköpostivastauksessa heidän valitseman vaihtoehdon numero. Toinen kysymys oli "*Saako taustatietosi (sinun titteli + yrityksesi julkiset esim Finderistäkin löytyvät tiedot: toimiala, liikevaihtoluokka) käyttää aineiston analyysissa (kyllä) vai analysoinko vastauksesi täysin anonyymisti (ei). (Laajemmalla analyysilla toivon saavani tietoa, onko mielityksissä eroa esimerkiksi eri kokoisissa tai eri toimialan yrityksissä, tai pitävätkö eri tehtävissä työskentelevät henkilöt eri kanavista.)*" johon vastaanottajaa pyydettiin vastaamaan "Kyllä" tai "Ei". Hyvin lyhyt ja selkeä kysely vaikutti toimivan hyvin koska jopa 11,8 % kontaktoiduista toimitusjohtajista vastasi kyselyyn. Vastaamisen motivaatiota pyrittiin lisäämään lupauksella toimittaa tutkimuksen tulokset vastaajille niiden valmistuttua. Toisen kysymyksen muotoiluun oli jäänyt vahingossa maininta henkilön tittelistä, jonka erittely ei ollut tarpeellista, koska vastaanottajissa ei ollut mitään muissa rooleissa toimivia päättäjiä, kuin toimitusjohtajia.

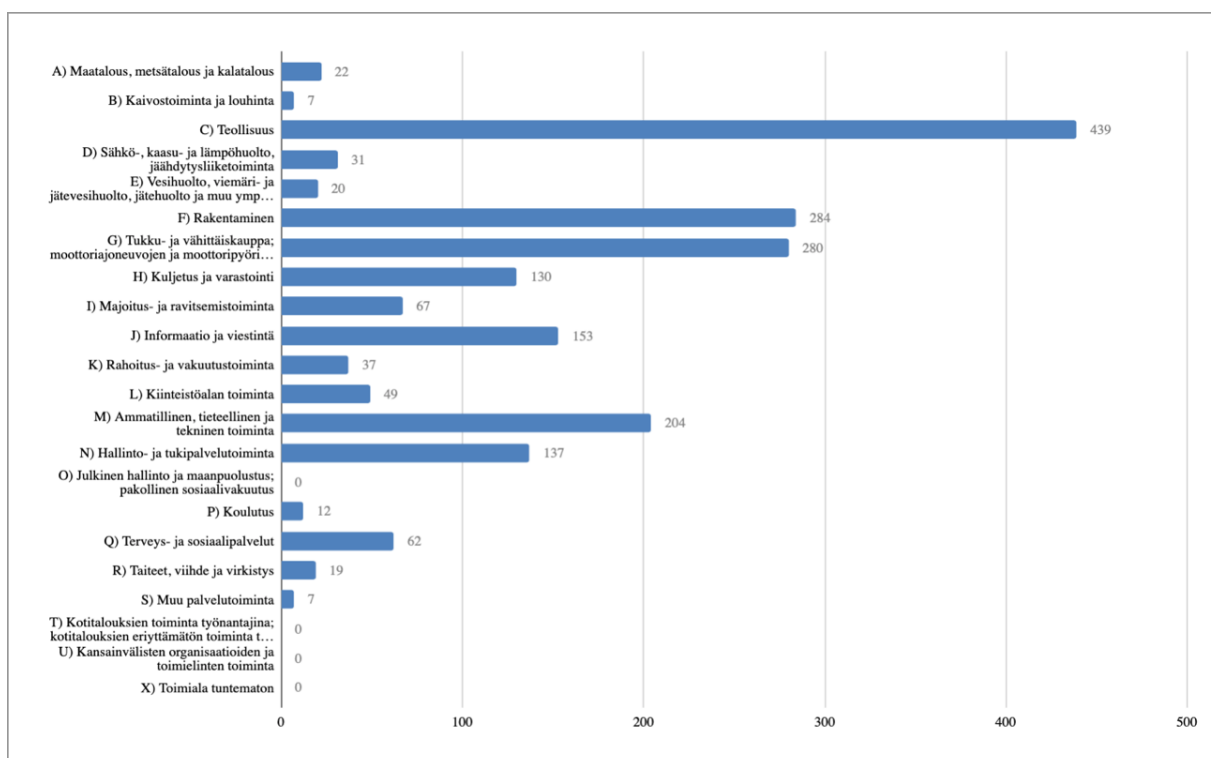
3.5 Tutkielman kohderyhmä

Tässä tutkielmassa perusjoukoksi voidaan määrittää kaikki Suomessa toimivat yritykset, jotka ovat konsernitason liikevaihtoluokassa yli yksi miljoonaa euroa vaihtavia ja henkilöstömäärässä 20-250 henkilön välisessä kategoriassa. Perusjoukolla tarkoitetaan kohderyhmää, joka on tutkimuksen kohteena. Koska koko perusjoukkoa ei ollut kuitenkaan kannattavaa tutkia, päätettiin perusjoukosta valita satunnaisotannalla osajoukko. Otosta valittaessa jokaisella perusjoukon jäsenellä oli mahdollisuus tulla valituksi otokseen, joten sen voidaan todeta olevan validiteetiltaan laadukas. (Taanila, 2014, 28.) Tutkielman kyselytutkimukseen valittu osajoukko koostui 1960 suomalaisessa osakeyhtiössä sillä hetkellä toimivasta toimitusjohtajasta. Konsernilla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen muodostamaa taloudellista kokonaisuutta, jossa emoyrityksellä on yksin tai yhdessä muiden saman konsernin yritysten kanssa yhdessä määräysvalta (Tilastokeskus, 2022). Yrityksiä tarkasteltiin konsernitason taloudellisesta näkökulmasta, eikä pelkästään yritystasolla, koska konserniyritykset muodostavat taloudellisen kokonaisuuden, josta konserniyritys raportoi yhtenäisen konsernitilinpäätöksen muodossa. Konsernin sisällä yrityksillä on mahdollista liikutella varallisuutta vaivattomasti yrityksestä toiseen, mikä verrattuna perinteiseen yritys-kohtaiseen tilinpäätökseen saattaisi johtaa hyvin vääristyneisiin lopputuloksiin. Kokonaisuudessaan yrityksiä oli toimeksiantajan tiedon mukaan tässä segmentissä 6576, joista tutkimukseen valittu 1960 yrityksen kohderyhmä valikoitiin satumanvaraisesti toimeksiantajan toimesta.

Kyselyn vastaanottajien kannalta päädyin valitsemaan tutkielmaani vastaajiksi ainoastaan toimitusjohtajia, koska heidän voidaan olettaa olevan mukana suurella osalla ostamispäätöksistä yrityksissä. He toimivat usein hallituksen jäsenten lisäksi yrityksen edustajina ja heillä on monesti nimenkirjoitusoikeus, ja täten oikeus tehdä päätöksiä esimerkiksi hankintojen ja investointien osalta. Monet muutkin yritysten päättäjistä saattavat tehdä omissa rooleissaan hankintoja, jotka koskevat heidän roolia, mutta päätösvalta vaihtelee runsaasti yritysten välillä. Muiden päättäjien mukaan ottaminen olisi vaatinut kyselyn tiedustelua heidän työskentelystään ja että kuuluuko siihen myynnillisten keskusteluiden vastaanottamista. Tästä syystä tässä tutkielmassa keskityttiin toimitusjohtajien preferensseihin.

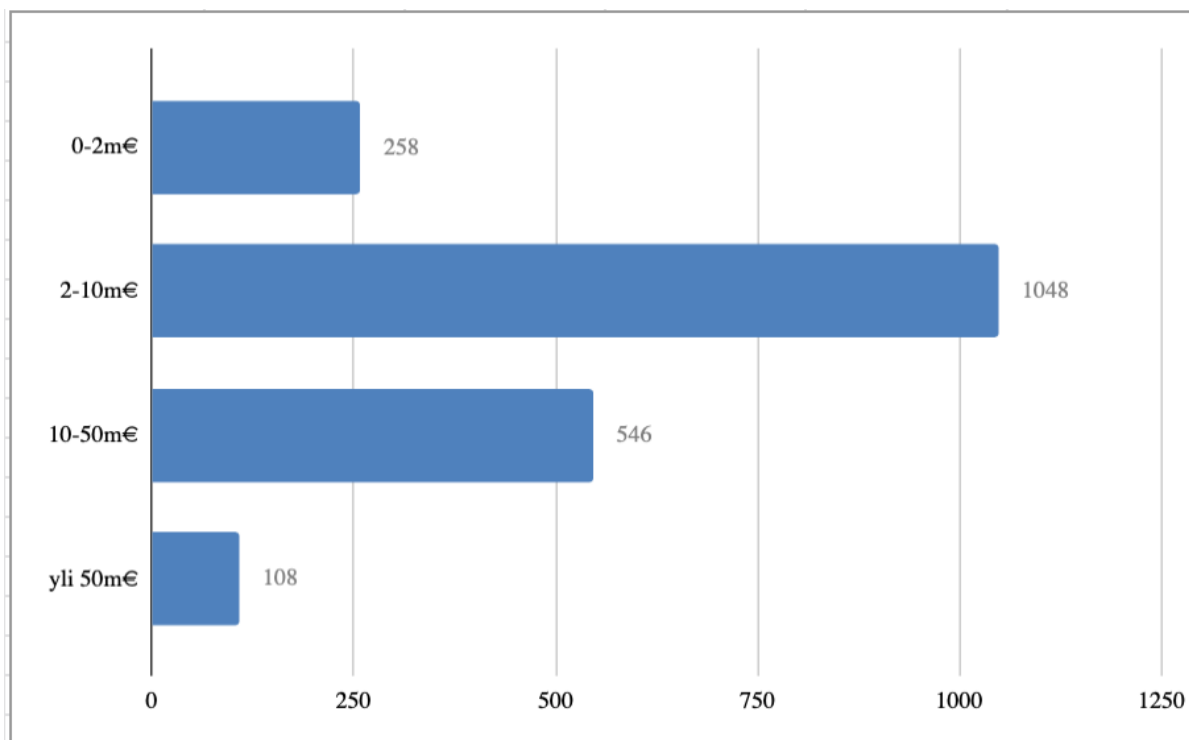
Yritykset olen analyysissä jakanut 22 toimialaluokkaan Tilastokeskuksen toimialaluokituksen (2008) mukaisesti. Tässä toimialaluokat ovat määritelty seuraaviin: A) Maatalous, metsätalous ja kalatalous, B) Kaivostoiminta ja louhinta, C) Teollisuus, D) Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta, E) Vesi- huolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätahuolto ja muu ympäristön puhtaanapito, F) Rakentaminen, G) Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottori- pyörien korjaus, H) Kuljetus ja varastointi, I) Majoitus- ja ravitsemistoiminta, J) Informaatio ja viestintä, K) Rahoitus- ja vakuutustoiminta, L) Kiinteistöalan toiminta, M) Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, N) Hallinto- ja tuki- palvelutoiminta, O) Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaaliva- kuutus, P) Koulutus, Q) Terveys- ja sosiaalipalvelut, R) Taiteet, viihde ja virkis- tys, S) Muu palvelutoiminta, T) Kotitalouksien toiminta työnantajina;

kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön, U) Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta, ja X) Toimiala tuntematon. (Tilastokeskus, 2008.) Näiden pääluokkien sisällä on vielä 5-tasoinen numeroilla selkeytetty laajempi tarkennustaso eri toimialojen sisällä, mutta tässä tutkielmassa näitä tarkempia toimialaluokkia ei tarkisteltu. Tutkittavien yritysten edustamat toimialat jakautuivat alla olevan kuvion mukaisesti. (ks. kuvio 4 s. 30).



Kuvio 4 Tutkielmassa mukana olleiden yritysten jakauma eri toimialojen välillä.

Liikevaihtoluokaltaan tarkasteltavaan kohderyhmään oltiin toimeksiantajan puolesta päätetty valita laajasti eri kokoisia yrityksiä. Liikevaihtoluokat rajattiin 0–2 miljoonaa euroa vaihtaviin yrityksiin, 2–10 miljoonaa euroa vaihtaviin yrityksiin, 10–50 miljoonaa euroa vaihtaviin yrityksiin ja +50 miljoonaa euroa vaihtaviin yrityksiin. Nämä liikevaihtoluokkien rajaukset ovat Tilastokeskuksen (2022) määrittämiä rajauksia yrityskoon suhteen. Yrityskokoon liittyvät rajaukset sisältävät myös henkilöstömäärään ja taseloppusummaan liittyviä rajauksia sekä riippumattomuussäädöksen, joita yhdistämällä voidaan määrittää, onko yritys mikroyritys, pienyritys, keskisuuri yritys vai suuryritys (Tilastokeskus, 2022). Tämän tutkielman kannalta oleellista oli saada loogisia liikevaihtoluokkia rakennettua, joten kategorisointi on määritelty liikevaihtosumman perusteella. Alla oleva kuvio näyttää tutkielman kohderyhmään valittujen yritysten jakautumisen eri liikevaihtoluokkien välillä. (ks. kuvio 5 s. 31).



Kuvio 5 Kontaktoitujen yritysten määrä liikevaihtoluokkiin jaettuna

3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Kaikki kyselyt lähetettiin Jyväskylän yliopiston tarjoamaa opiskelijasähköpostilaatikkoa hyödyntäen. Samaan sähköpostilaatikkoon vastaanotettiin toimitusjohtajilta myös kaikki kyselyn vastaukset, jotka kirjattiin manuaalisesti excel-tiedostoon. Vastaukset kirjattiin sarakkeisiin oikean henkilön kohdalle myöhempää analyysia varten. Samaan kuin lähettämiseen käytettyyn sähköpostilaatikkoon vastaanotettiin myös kaikki vastaukset, jotka sitten kirjattiin manuaalisesti käsin excel-tiedostoon, jossa vastaus kirjattiin sarakkeeseen oikean henkilön kohdalle myöhempää analyysia varten.

Kun vastausten analysointi aloitettiin, poistettiin excel-tiedostosta kaikki muu paitsi analyysille oleellinen tieto. Tiedostoon jätettiin vain toimialaluokka, liikevaihtoluokka, vastattu kanava ja vastanneen tahon lupa tai kieltä käyttä yrityksen tietoja vastauksen analyysissa. Tässä vaiheessa datasta poistettiin myös kaikki henkilöön linkitettävä tieto, kuten nimi ja sähköpostiosoite. Kun analyysia sitten toimialaluokkien ja liikevaihtoluokkien välillä tehtiin, siitä poistettiin yritystietojen analysoinnin kieltäneiden toimitusjohtajien vastaukset. Kenenkään vastaajan henkilöllisyyttä tai edustamaa yritystä ei pystytty yhdistämään vastauksen tietojen poistamisen jälkeen. Vastanneista toimitusjohtajista 172 antoi luvan yhdistää yrityksen julkiset tiedot heidän vastaukseen kahden jälkimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämiseksi. Kuusikymmentä toimitusjohtajaa vastasi kyselyyn, muttei antanut lupaa yrityksen tietojen yhdistämiseen. Tästä johtuen ensimmäiseen tutkimuskysymyksen vastatessa huomioitiin kaikki annetut

232 vastausta ja toiseen tutkimuskysymykseen liittyvässä tarkemmassa analysoinnissa huomioitiin luvan antaneet 172 vastausta.

Vastausten analysointiin käytettiin ohjelmaa nimeltä PSPP, joka on tilastotieteelliseen analyysin tekemiseen suunniteltu ohjelmisto. Ohjelmistossa tehtiin analyysiä työkalun frekvenssien laskemistyökalua hyödyntämällä, joilla vastauksia pystyttiin analysoimaan. Kyselyn jokaiselle vastausvaihtoehdolle laskettiin frekvenssi sekä suhteellinen frekvenssi, ja näiden tulosten avulla pystyttiin tarkastelemaan mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelun avausyrityksiä. Analyysit tulokset tuotiin sitten takaisin excel-ohjelmistoon, jossa analyysin tuloksista voitiin tehdä tulokset osoittavat kuvaajat. Excelissä tuloksista analysoitiin myös eri toimialaluokkien ja liikevaihtoluokkien vastausprosentit. Seuraavassa luvussa esitellään tutkielman tulokset.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan tutkimuskysymykseen, mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Toisessa alaluvussa vastataan tutkimuskysymykseen ja avataan miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Kolmannessa alaluvussa taas vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen ja kerrotaan miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Neljännessä alaluvussa pohditaan tutkielman tuloksia.

4.1 Toimitusjohtajien preferenssit kanavista myynnillisissä keskustelunavauksissa

Toimitusjohtajat (n=232) preferoivat eri kanavia vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Kysely lähetettiin 1960 toimitusjohtajalle, joista kyselyn ohjeistuksen mukainen vastaus saatiin 232 toimitusjohtajalta, jolloin kyselyn vastausprosentti oli kokonaisuudessaan noin 11,8 prosenttia. Tulosten prosentuaalista jakautumista kanavakohtaisesti on avattu alta löytyvään kuvioon. (ks. kuvio 6 s. 34). Suurin osa vastaajista vastasi ohjeistuksen mukaisesti kyselyn kahteen kysymykseen, mutta moni vastaajista kirjoitti myös lisäkommentteja vastausviesteihinsä. Olen nostanut näistä kommentteista yleisimpiä esille seuraavissa kappaleissa. Kyselyyn saatiin myös muutamia ohjeistuksen vastaisia vastauksia, joissa oli valittu yhden kanavavaihtoehdon sijaan useampi vaihtoehto. Ohjeiden vastaisesti vastanneilta toimitusjohtajilta pyydettiin tarkentavassa viestissä vain yhden kanavan määrittämistä. Mikäli toimitusjohtaja ei vastannut tarkentavaan viestiin, ei hänen vastausta voitu ottaa osaksi analyysia.

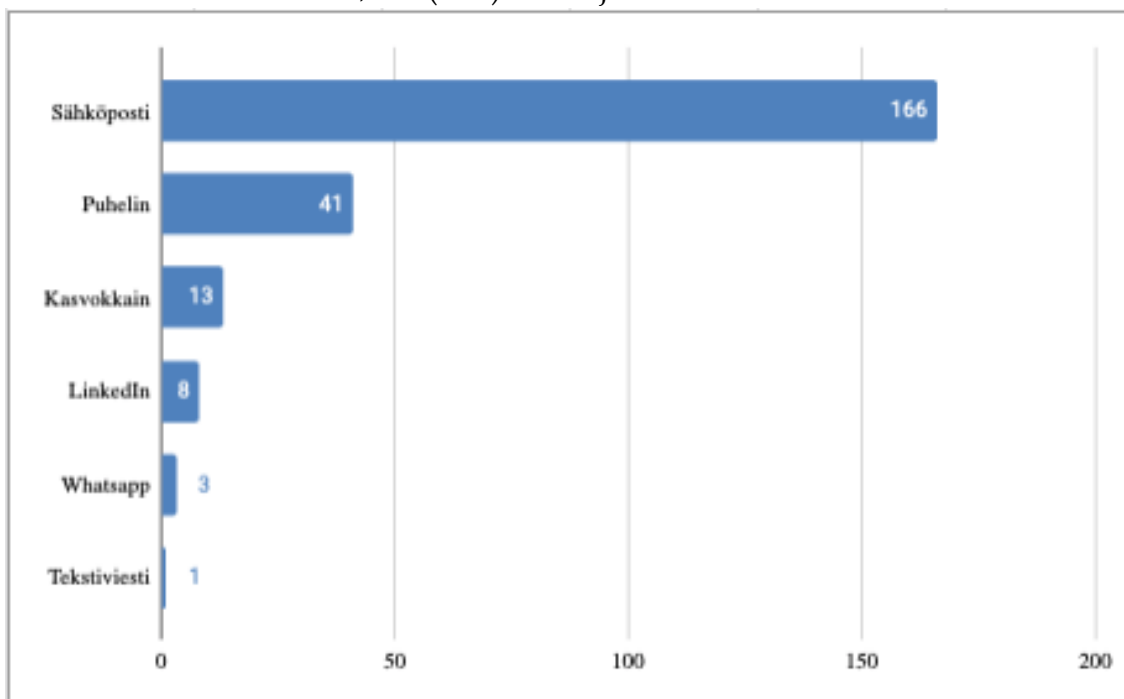
Kyselyn tulokset osoittivat, että suurin osa toimitusjohtajista preferoi sähköpostia myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamisessa. Jopa 71,6

prosenttia (n=166) toimitusjohtajista nosti sähköpostin ensisijaiseksi kanavaksi, jonka kautta he toivoivat saavansa myyjiltä keskustelunavaukset. Muutamissa kyselyn vastausten yhteydessä saaduissa lisäkommenteissa mainittiin sähköpostin olevan preferoitu kanava, koska sähköpostitse saatuihin viesteihin voi vastata silloin, kun itsellä on aikaa, eikä sähköpostiin vastaaminen ole paikkariippuvaista. Sähköpostia preferoivien vastaajien kommentteissa toistui usein myös maininta siitä, että puheluita tulee valtava määrä joka päivä, eikä niihin ole aikaa reagoida.

Toiseksi eniten toimitusjohtajat suosivat puhelinta myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseen. Puhelinta suosi 17,7 % (n=41) toimitusjohtajista. Näiden vastaajien lisäkommenteissa taas toistui vastaavasti erityisesti sähköpostin ruuhkautuminen ylimääräisistä viesteistä, jolloin he eivät kokeneet sen olevan toimiva kanava.

Kolmanneksi eniten toimitusjohtajat suosivat kasvokkain tapahtuvia myynnillisiä keskustelunavauksia. Kasvokkaista kohtaamista suosi 5,6 % (n=13) vastaajista. Tätä kanavaa suosineiden toimitusjohtajien yksittäisissä kommentteissa korostettiin, että ”jos kauppaa halutaan, niin kasvokkain”. Tämän tyyliset kommentit osoittivat, että osa toimitusjohtajista suosii kasvokkain ovelta ovelle tapahtuvaa myyntiä. Suurin osa (70 %) kasvokkain aloitettavia myyntikeskusteluja suosivista toimitusjohtajista työskenteli teollisissa, logistiikkaan tai rakentamiseen liittyvillä toimialoilla.

Vähiten suosittiin LinkedInia, WhatsAppia ja tekstiviestiä myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseen. LinkedInin kautta tehtäviä keskustelunavauksia suosi 3,4 % (n=8) vastaajista, WhatsAppin kautta tapahtuvia keskustelun avauksia suosi 1,3 % (n=3) vastaajista ja tekstiviestin kautta tapahtuvia keskustelunavauksia suosi 0,4 % (n=1) vastaajista.



Kuvio 6 Toimitusjohtajien suosimat kanavat myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamiseksi

4.2 Toimialojen väliset erot

Tutkielman toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin ymmärtämään, miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien (n=172) preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Toimialat ja niistä saadut vastaukset jakautuivat kuitenkin niin epätasaisesti, että yksittäiset toimialat jäivät määrällisesti pieneksi, eikä niistä ole mahdollista tulkita eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssieroavai-suuksia yleistettävällä tasolla. Pearsonin khiin neliö -testin tulos oli $\chi^2 = 94,55$, $df = 75$, $p = 0.063$. Tämän testin mukaan eri toimialaluokissa toimivien toimitusjohtajien preferensseissä ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja, koska p-arvo on yli 0,05, joka on yleisesti käytetty tilastollisen merkittävyyden raja-arvo. Vaikkei se tilastollisesti merkittävän arvon rajaa ($p=0,05$) riko, eikä tästä syystä tuloksia voida yleistää, niin sitä voidaan pitää silti jossain määrin mielenkiintoisena ja näitä eroja on avattu seuraavissa kappaleissa. Vastausjakaumat kanavapreferensseistä toimialoittain on avattu alta löytyvään taulukkoon. (Ks. taulukko 1 s. 36). Tuloksissa on huomioitu 172 vastausta 232 vastauksesta, mikä edustaa niiden toimitusjohtajien joukkoa, jotka antoivat luvan yritysdatan laajempaan analysointiin.

Yritykset määriteltiin Tilastokeskuksen 2008 vuonna määrittelemän toimialaluokitusmallin mukaan 22 erilaiseen toimialaluokkaan. Näistä toimialaluokista kyselyn vastaanottajina oli edustettuna 18. Näistä 18 toimialasta 16 saatiin kyselyn ohjeistuksen mukainen vastaus, joka pystyttiin analysoida laajemmin.

Tähän tutkielman kyselyyn vastanneiden toimitusjohtajien edustamien toimialojen välisissä preferensseissä ei ollut löydettävissä merkittäviä eroja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Poikkeavaa oli se, että N) Hallinto- ja tukipalvelutoiminta- toimialan toimitusjohtajat preferoivat yhtä paljon puhelinsoittoa kuin sähköpostia. Sekä puhelinta että sähköpostia preferoi yhteensä 35,7 % tämän toimialan toimitusjohtajista. Lisäksi hallinto- ja tukipalvelutoiminta -toimialan toimitusjohtajista 14,3 % preferoivat kasvokkain kohtaamista sekä LinkedInia myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamisessa.

Toinen poikkeava nosto oli nähtävissä L) Kiinteistöalan toiminta -toimialaluokan yrityksiltä saaduista vastauksista korostunut kasvokkain tapahtuva myyntikeskusteluiden avaamisen suosiminen. Tässä toimialaluokassa toimineista toimitusjohtajista (n = 3) 60 % suosi kasvokkain ovelta ovelle tapahtuva myyntikeskustelun avausta. Myös muissakin yksittäisiä vastauksia saaneissa toimialaluokissa kanavapreferenssit saattoivat vaihdella määrällisesti paljon, mutta nämä poikkeavuudet koskevat ainoastaan tähän kyselyyn vastanneiden preferenssejä.

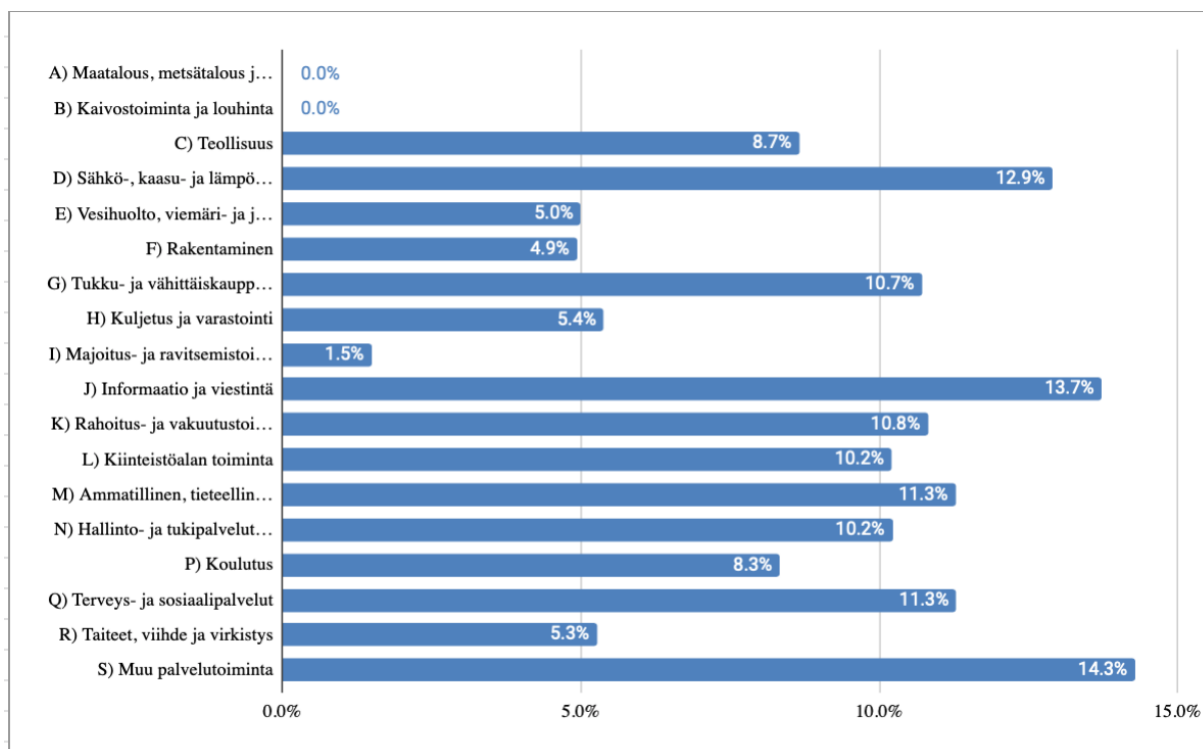
Taulukko 1 Vastausprosentit per kontaktoitu toimialaluokka

Toimialaluokka		Kasvokkain	LinkedIn	Soitto	Sähköposti	Tekstiviesti	Whatsapp	
C) Teollisuus	Count	2	1	8	27	0	0	38
	Row %	5,30 %	2,60 %	21,10 %	71,10 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	20,00 %	12,50 %	25,00 %	22,90 %	0,00 %	0,00 %	22,10 %
	Total %	1,20 %	0,60 %	4,70 %	15,70 %	0,00 %	0,00 %	22,10 %
D) Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	Count	0	1	2	1	0	0	4
	Row %	0,00 %	25,00 %	50,00 %	25,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	12,50 %	6,30 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	2,30 %
	Total %	0,00 %	0,60 %	1,20 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	2,30 %
E) Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	Count	0	0	0	1	0	0	1
	Row %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
F) Rakentaminen	Count	1	0	4	9	0	0	14
	Row %	7,10 %	0,00 %	28,60 %	64,30 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	10,00 %	0,00 %	12,50 %	7,60 %	0,00 %	0,00 %	8,10 %
	Total %	0,60 %	0,00 %	2,30 %	5,20 %	0,00 %	0,00 %	8,10 %
G) Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	Count	0	1	2	26	0	1	30
	Row %	0,00 %	3,30 %	6,70 %	86,70 %	0,00 %	3,30 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	12,50 %	6,30 %	22,00 %	0,00 %	33,30 %	17,40 %
	Total %	0,00 %	0,60 %	1,20 %	15,10 %	0,00 %	0,60 %	17,40 %
H) Kuljetus ja varastointi	Count	1	0	0	6	0	0	7
	Row %	14,30 %	0,00 %	0,00 %	85,70 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	10,00 %	0,00 %	0,00 %	5,10 %	0,00 %	0,00 %	4,10 %
	Total %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	3,50 %	0,00 %	0,00 %	4,10 %
I) Majoitus- ja ravitsemistoiminta	Count	0	0	0	1	0	0	1
	Row %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
J) Informaatio ja viestintä	Count	0	0	4	16	0	1	21
	Row %	0,00 %	0,00 %	19,00 %	76,20 %	0,00 %	4,80 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	12,50 %	13,60 %	0,00 %	33,30 %	12,20 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	2,30 %	9,30 %	0,00 %	0,60 %	12,20 %
K) Rahoitus- ja vakuustoitinta	Count	0	1	0	3	0	0	4
	Row %	0,00 %	25,00 %	0,00 %	75,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	12,50 %	0,00 %	2,50 %	0,00 %	0,00 %	2,30 %
	Total %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	1,70 %	0,00 %	0,00 %	2,30 %
L) Kiinteistöalan toiminta	Count	3	0	1	1	0	0	5
	Row %	60,00 %	0,00 %	20,00 %	20,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	30,00 %	0,00 %	3,10 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	2,90 %
	Total %	1,70 %	0,00 %	0,60 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	2,90 %
M) Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	Count	1	1	4	15	1	1	23
	Row %	4,30 %	4,30 %	17,40 %	65,20 %	4,30 %	4,30 %	100,00 %
	Column %	10,00 %	12,50 %	12,50 %	12,70 %	100,00 %	33,30 %	13,40 %
	Total %	0,60 %	0,60 %	2,30 %	8,70 %	0,60 %	0,60 %	13,40 %
N) Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	Count	2	2	5	5	0	0	14
	Row %	14,30 %	14,30 %	35,70 %	35,70 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	20,00 %	25,00 %	15,60 %	4,20 %	0,00 %	0,00 %	8,10 %
	Total %	1,20 %	1,20 %	2,90 %	2,90 %	0,00 %	0,00 %	8,10 %
P) Koulutus	Count	0	0	0	1	0	0	1
	Row %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
Q) Terveys- ja sosiaalipalvelut	Count	0	0	2	5	0	0	7
	Row %	0,00 %	0,00 %	28,60 %	71,40 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	6,30 %	4,20 %	0,00 %	0,00 %	4,10 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	1,20 %	2,90 %	0,00 %	0,00 %	4,10 %
R) Taiteet, viihde ja virkistys	Count	0	0	0	1	0	0	1
	Row %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,80 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
S) Muu palvelutoiminta	Count	0	1	0	0	0	0	1
	Row %	0,00 %	100,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	12,50 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
	Total %	0,00 %	0,60 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,60 %
Yhteensä	Count	10	8	32	118	1	3	172
	Row %	5,80 %	4,70 %	18,60 %	68,60 %	0,60 %	1,70 %	100,00 %
	Column %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	Total %	5,80 %	4,70 %	18,60 %	68,60 %	0,60 %	1,70 %	100,00 %

Table: Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	94,55	75	0,063
Likelihood Ratio	67,01	75	0,733
N of Valid Cases	172		

Kanavien preferoimisen lisäksi eri toimialojen toimitusjohtajien vastausprosentit laskettiin. Nämä toimialoittain jaetut vastausprosentit ovat nähtävissä alta löytyvästä kuvioista. (ks. kuvio 7 s. 37). Vastausprosentit vaihtelivat merkittävästi eri toimialojen välillä. Maatalouteen ja metsätalouteen (A) sekä kaivostoimintaan ja louhintaan (B) liittyvien toimialojen toimitusjohtajilta ei saatu vastauksia ollenkaan. Suurin prosentuaalinen vastausprosentti (14,3 %) saatiin muuhun

palvelutoimintaan liittyvän toimialaan toimitusjohtajilta. Kuitenkin kuten aiemmin luvussa todettiin toimialojen kanavapreferenssien suhteen, niin vastauksia tuli hyvin erilainen määrä eri toimialoilta. Pro gradu -tutkielmaan saatuja vastausprosentteja ei voida suhteuttaa vastaamaan myynnilliseen keskustelunavaukseen saataviin vastausprosentteihin eri toimialoilta.



Kuvio 7 Vastausprosentit per kontaktoitu toimialaluokka

4.3 Liikevaihtoluokkien väliset erot

Tutkielman kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrittiin ymmärtämään, miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien (n=172) preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Vastausjakaumat kanavapreferensseistä liikevaihtoluokittain on avattu alta löytyvään taulukkoon. (ks. taulukko 2 s. 38). Määritetyt liikevaihtoluokat olivat: 0–2m€ vaihtavat yritykset, 2–10m€ vaihtavat yritykset, 10–50m€ vaihtavat yritykset ja +50m€ vaihtavat yritykset. Tuloksissa on huomioitu 172 vastausta 232 vastauksesta, mikä edustaa niiden toimitusjohtajien joukkoa, jotka antoivat luvan yritysdatan laajempaan analysointiin tässä tutkielmassa.

Analyysiin käytetty Pearsonin khiin neliö -testin tulos oli $\chi^2 = 13,94$, $df = 15$, $p = 0.53$. Tulokset eivät täten olleet tilastollisesti merkittäviä P-arvon ollessa merkittävästi yli yleisesti tilastollisen merkittävyyden määrittävän 0,05 arvon. Täten vastauksista saatujen liikevaihtoluokkien välisiä eroavaisuuksia ei voida yleistää kuvaamaan liikevaihtoluokkien välisiä preferenssieroja. Alaluvussa esiteltävät liikevaihtoluokkien erot koskevat vain kyselyyn vastanneiden mielipiteitä, eikä

niistä saatujen vastausten voidaan olettaa ilmaisevan muiden eri liikevaihtoluokissa työskentelevien toimitusjohtajien preferenssejä.

Liikevaihtoluokat määritettiin seuraaviin neljään kategoriaan: 0-2m€ vaihtaviin yrityksiin, 2-10m€ vaihtaviin yrityksiin, 10-50m€ vaihtaviin yrityksiin ja +50m€ vaihtaviin yrityksiin. Toimitusjohtajat preferoivat sähköpostia myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamisessa kaikissa näissä liikevaihtoluokissa.

Eniten vastauksia saatiin 2-10m€ vaihtavien yritysten toimitusjohtajilta, joista 61,4 % preferoi sähköpostia. Tulos erosi toiseksi eniten vastauksia keränneen liikevaihtoluokan, eli 10-50m€ vaihtavien yritysten, toimitusjohtajiin verrattuna, jossa sähköpostia preferoi 78,8 % toimitusjohtajista. Näiden kahden liikevaihtoluokan välillä oli havaittavissa myös muutamia muita eroavaisuuksia preferoitujen kanavien prosenttiluvuissa. (ks. taulukko 2, s 38).

Keskustelun avaaminen puhelimitse nousi suosioltaan korkeammalle liikevaihtoluokissa 0-2m€ (26,1 %) sekä liikevaihtoluokassa yli 50m€ (33,3 %). Näissä liikevaihtoluokissa oli myös merkittävästi vähemmän vastauksia ja tästä johtuen kyseessä saattaa olla vain tilastollinen vääristymä.

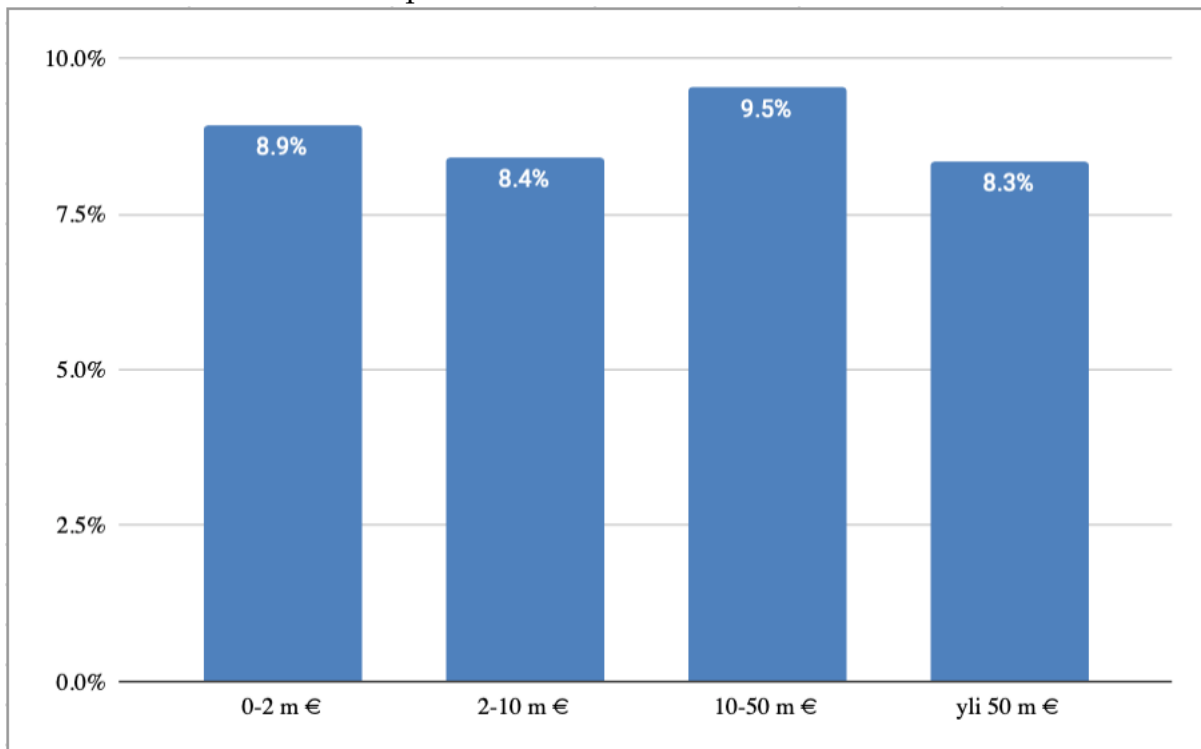
LinkedInin suosiminen keskustelunavauskanavana korostui 2-10m€ liikevaihtoluokassa. Tuon liikevaihtoluokan toimitusjohtajat suosivat LinkedInia 8% kannatuksella. Ainoastaan 1 ääni annettiin LinkedInille toisessa liikevaihtoluokassa ja se oli 10-50m€ vaihtavien liikevaihtoluokka.

Taulukko 2 Vastuserottelu kanavittain per liikevaihtoluokka

		Liikevaihtoluokka x Valittu kanava						Total
Liikevaihtoluokka		Kasvokkain	LinkedIn	Soitto	Sähköposti	Tekstiviesti	Whatsapp	
0-2 m €	Count	0	0	6	17	0	0	23
	Row %	0,00 %	0,00 %	26,10 %	73,90 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	18,80 %	14,40 %	0,00 %	0,00 %	13,40 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	3,50 %	9,90 %	0,00 %	0,00 %	13,40 %
2-10 m €	Count	8	7	16	54	1	2	88
	Row %	9,10 %	8,00 %	18,20 %	61,40 %	1,10 %	2,30 %	100,00 %
	Column %	80,00 %	87,50 %	50,00 %	45,80 %	100,00 %	66,70 %	51,20 %
	Total %	4,70 %	4,10 %	9,30 %	31,40 %	0,60 %	1,20 %	51,20 %
10-50 m €	Count	2	1	7	41	0	1	52
	Row %	3,80 %	1,90 %	13,50 %	78,80 %	0,00 %	1,90 %	100,00 %
	Column %	20,00 %	12,50 %	21,90 %	34,70 %	0,00 %	33,30 %	30,20 %
	Total %	1,20 %	0,60 %	4,10 %	23,80 %	0,00 %	0,60 %	30,20 %
yli 50 m €	Count	0	0	3	6	0	0	9
	Row %	0,00 %	0,00 %	33,30 %	66,70 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
	Column %	0,00 %	0,00 %	9,40 %	5,10 %	0,00 %	0,00 %	5,20 %
	Total %	0,00 %	0,00 %	1,70 %	3,50 %	0,00 %	0,00 %	5,20 %
Yhteensä	Count	10	8	32	118	1	3	172
	Row %	5,80 %	4,70 %	18,60 %	68,60 %	0,60 %	1,70 %	100,00 %
	Column %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	Total %	5,80 %	4,70 %	18,60 %	68,60 %	0,60 %	1,70 %	100,00 %
		Table: Chi-Square Tests						
		Value	df	Asymptotic Sig. (2-tailed)				
		Pearson Chi-Sq	13,94	15	0,53			
		Likelihood Ratio	17,68	15	0,28			
		N of Valid Cases	172					

Vastausprosenttieroit eri liikevaihtoluokkien välillä on avattu alta löytyvään kuvioon. (ks. kuvio 8 s. 39). Kaiken kaikkiaan eri liikevaihtoluokkien väliset vastausprosentit olivat lähestulkoon saman suuruiset. Vastausprosentin

vaihteluvälin ollessa pienimmillään 8,3% +50m€ vaihtavien yritysten liikevaihtoluokassa ja suurin 9,5% 10-50m€ vaihtavien yritysten liikevaihtoluokassa. Tämä vastausprosentti on laskettu pro gradu -tutkielmaan vastanneista toimitusjohtajista, jolloin tuloksia ei voi yleistää vastaamaan myynnillisiin keskustelunavauksista saataviin vastausprosentteihin.



Kuvio 8 Vastausprosentti per kontaktoitu liikevaihtoluokka

4.4 Pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, mitä kanavia toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Tutkimustavoitteeseen pyrittiin vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) *Mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?*, 2) *Miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?* ja 3) *Miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa?*

Tutkielman ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haluttiin ymmärtää, mitä kanavaa toimitusjohtajat preferoivat vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia. Tutkielman tulokset osoittavat, että toimitusjohtajat preferoivat myyntikeskustelujen vastaanottamisessa erityisesti sähköpostia. Sähköpostin preferoimista voi selittää moni seikka. Sähköposti mahdollistaa aina siihen reagoinnin itselle sopivana ajankohtana, koska vastapuoli ei odota sähköpostiin välitöntä vastaamista. Työn keskeytymisen ollessa yleisin syy työn

kuormittavuudelle (Baethge ym. 2015), on sähköposti hyvä vaihtoehto vähentää työpäivän häiriötekijöitä, koska niihin voi vastata itselle sopivana ajankohtana. Joustavuus odotetussa reagointiajassa mahdollistaa myös sähköpostiviestin sisältöön perehtymisen ennen siihen reagointia, tarkoittaen, että sähköpostin saanut henkilö pystyy tutustumaan tarjottavaan palveluun, tuotteeseen tai yritykseen rauhassa ennen kuin tekee päätöstä halusta jatkaa keskustelua. Toimitusjohtajien vastauksien lisäkommenteissa nousi mainintoja, että puhelut tuntuvat osuvan usein palaverien yhteyteen, eivätkä myyjät tunnu uskovan, jos ei ole sopiva hetki keskustella. Mielekkään vaihtoehdon sähköpostista vastaanottajille tekee myös se, ettei yhteydenottoon tarvitse välttämättä vastata ollenkaan tai jos siihen vastaa kieltävästi, niin se on todennäköisesti helpompaa sähköpostiviestin lähettämällä kuin suoraan sanottuna puhelimesta. Erityisesti puhelimesta myyjät pyrkivät usein kääntämään ei-vastauksen vielä kyllä-vastaukseksi. Työnantajalta saatu sähköpostiosoite on myös lähtökohtaisesti aina pelkästään työkäyttöön, jolloin sinne tulevat yhteydenotot tuntuvat todennäköisesti aina työn tekemiseltä. Kun taas esimerkiksi LinkedInin on tarkoitettu lähtökohtaisesti käytettäväksi omalla henkilökohtaisella ajalla, jolloin yhteydenotot saattavat tuntua enemmän kuormittavilta. Toimitusjohtajat saattavat suhtautua sähköpostiin myös myönteisemmin sen takia, että paluu takaisin muuhun työntekoon tapahtuu nopeammin sähköpostin ääreltä kuin puhelun tuomasta keskeytyksestä (Jackson, Dawson & Wilson, 2003).

Toiseksi eniten toimitusjohtajat preferoivat puhelimitse tapahtuvaa keskustelunavausta Puhelimen suosio voi johtua esimerkiksi siitä, että myynnillinen keskustelu saadaan vietyä yhdellä kertaa melko pitkälle. Lisäksi puhelu mahdollistaa vuorovaikutuksen reaaliajassa paremmin kuin muut tekstimuotoiset digitaaliset kanavat. Muutamat puhelinta preferoineet toimitusjohtajat nostivatkin lisäkommenteissaan esiin, että muissa digitaalisissa kanavissa, kuten sähköpostissa ja LinkedInissä, tulee niin paljon roskapostiviestejä ja turhia yhteydenottoja, ettei niihin jaksa tai ole mahdollista keskittyä. Moni toimitusjohtajista nosti vastauksissaan myös näkökulman, että he pitäisivät kovasti puhelimesta keskustelunavauksissa, mutta koska yhteydenottoja tulee niin paljon ja suuri osa on täysin turhia, niin vähemmän häiritsee tekstimuotoinen yhteydenotto. Toimitusjohtajien lisäkommentit saavat pohtimaan, olisiko puhelin useammalle toimitusjohtajalle mieluisampi keskustelunavauskanava, jos prospektointityö olisi tehty laadukkaasti ja myyjä olisi aidosti tietoinen toimitusjohtajien tarpeesta keskustella tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. Tällainen muutos vaatisi kuitenkin myyjiltä hyvin syvällistä etukäteen suoritettavaa prospektin tarpeiden selvittämistä. Myös myyjät ovat kiireisiä, joten on mahdollista, ettei heidän arjesta löydy aikaa laadukkaan prospektoinnin tekemiseen, jolloin asiakkaan tarpeita selvitetään puhelimitse.

Kolmanneksi eniten toimitusjohtajat preferoivat kasvokkain tehtäviä myyntikeskustelujen avaamisia. Yllättävää tutkielman tuloksissa oli se, että kasvokkain tapahtuva ensikontaktointi ohitti monet nykyaikaiset digitaaliset kanavat, kuten WhatsAppin, LinkedInin ja tekstiviestin. Kasvokkaisia keskustelunavauksia ei enää myyntimaailmassa suosita juurikaan niiden tehottomuuden ja tehottomuudesta johtuvien korkeiden kustannusten puolesta. Kasvokkain tehtävien keskustelunavausten vastaanottamisen suosio oli myös yllättävää siinä

mielessä, että tutkimus on tehty koronapandemian aikana, jolloin pandemian aikaiset tartuntamäärät ovat olleet korkealla ja livekohtaamisia on rajoitettu jopa yhteiskunnallisella tasolla. Pandemiatilanteesta johtuen myös useat toimitusjohtajat varmasti työskentelevät etänä kotitoimistoistaan, jolloin kasvokkain tehtäviä keskustelunavauksia ei olisi lähtökohtaisesti edes mahdollista tehdä. Kasvokkain avattavia myyntikeskusteluita suosittiin jossain määrin tuloksissa erityisesti teollisien, logistiikkaan tai rakentamiseen liittyvien toimialojen yritysten vastauksissa. Näillä toimialoilla on ollut vanhoja perinteitä, joissa yritysten työmaille on saatettu mennä pullapussien kanssa kestitemään mahdollisia päättäjiä ja tällä tavoin pyritty pääsemään avaamaan myynnillisiä keskusteluja.

Vaikka LinkedInia suosikin vain 3,4 prosenttia toimitusjohtajista, saattaa sen suosio tulevaisuudessa kasvaa, sillä sosiaalisen median kanavien käyttö kasvaa jatkuvasti. Muutamien LinkedInia preferoivien toimitusjohtajien lisäkommenteissa kerrottiin, että LinkedIn on hyvä kanava keskustelunavauksiin, vaikka se onkin henkilökohtainen. LinkedInia suosineet toimitusjohtajat nostivat lisäkommenteissaan samoja asioita esiin kuin sähköpostia suosineet toimitusjohtajat. LinkedInissa pidettiin erityisesti siitä, että sieltä saatuihin yhteydenottoihin voi reagoida silloin, kun itselle sopii. LinkedIn tuo kanavana mahdollisuuksia myös myynnillisten keskustelunavausten vastaanottajille. Siellä myös vastaanottajat voivat tutustua keskustelun avanneen myyjän profiiliin ja sitä kautta myytävään tuotteeseen, palveluun tai myyjän edustamaan yritykseen. LinkedIn houkuttelee myös jatkuvasti käyttäjiään kokeilemaan ilmaiseksi Sales Navigator -työkalua, jonka avulla myyjät voivat etsiä itselleen potentiaalisesti kiinnostavia prospekteja. Vaikka työkalu on maksullinen, se tarjoaa melko edullisen tavan löytää toivotunlaisten yritysten edustajia ja mahdollistaa heidän kontaktoinnin, vaikkei kontaktoitavan tahon kanssa olisikaan verkostoitunut aiemmin. Sales Navigator -työkalun käyttö ei näy kontaktoitavalle henkilölle, joten tätä työkalua ei ollut tarpeellista erotella LinkedInista kyselyä suunnitellessa.

Toiseksi vähiten ääniä sai WhatsApp, joka sai kolme sitä preferoivaa vastausta. Tulosta voi selittää esimerkiksi se, että WhatsApp saattaa olla vastaanottajille melko henkilökohtainen kanava, jossa myynnillisiä keskustelunavauksia ei ole totuttu vastaanottamaan. Eräs WhatsAppia preferoinut toimitusjohtaja mainitsi lisäkommenteissaan, että sähköposti ja puhelin ovat jo niin kuluneita kanavia, että WhatsApp voisi olla hyvä uusi kanava vastaanottaa myynnillisiä keskustelunavauksia. WhatsApp pyrkii varmasti tulevaisuudessa olemaan potentiaalinen vaihtoehto myös yritysten käytössä. Yrityskäyttäjiä houkutellakseen WhatsApp on tuonut yrityskäyttöön WhatsApp Business -sovelluksen, joka on tehty ensisijaisesti pienyrityksiä varten, mutta jota voi käyttää myös keskisuuret ja suuret yritykset.

Kaikista vähiten myynnillisiin keskustelunavauksiin preferoitiin tekstiviestiä. Tekstiviestiä kannatti vain yksi toimitusjohtaja. Kanavan vähäistä suosiota selittänee samat syyt kuin WhatsAppillakin. Tekstiviestiä käytetään viestimiseen nykypäivänä muutenkin aiempaa vähemmän, mikä selittänee myös sen vähäistä suosiota myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamisessa. Tekstiviestien lähettämiseen liittyvät liittymäkulut mahdollistivat internet-yhteyttä hyödyntäneen WhatsAppin ohittaa sen viestien lähettämässä jo 2010-luvun alussa, kun älypuhelimet yleistyivät. Tästä syystä harva varmaan edes noteeraa tänä päivänä

tekstiviestiä potentiaalisena vaihtoehtona myynnillisien keskusteluiden avaamisessa.

Kaksi suosituinta kanavaa eli sähköposti ja puhelin kattoivat noin 90 % toimitusjohtajien preferensseistä, mikä kertoo näiden perinteisiksi miellettyjen myyntikanavien olevan vieläkin erittäin toimivia. Molemmat näistä ovat todennäköisesti myös eniten hyödynnettyjä myyntikanavia, mikä tarkoittaa sitä, että näissäkin kanavissa lähetetyissä keskustelunavauksissa onnistuu vain, jos myyjät panostavat laatuun. Tällöin yhteydenotto ei huku siihen suureen keskusteluiden avaamisyritysten massaun, eivätkä myöskään päättäjät pidä yhteydenottoa tarpeettomana ja kuormittavana. Yhteydenoton laatuun on mahdollista panostaa tekemällä prospektoinnin kokonaisuus laadukkaasti sekä ymmärtämällä prospektin rooliin ja liiketoimintaan liittyviä tavoitteita syvällisesti. Tarpeellista on myös tehdä jatkuvaa testausta läpi myyntiprosessin, jotta parhaat toimintatavat voidaan löytää.

Tutkielman tulokset ovat hyödyllisiä, koska ne antavat selkeän näkökulman toimitusjohtajien kannalta siihen, missä kanavassa he toivovat tulevana kontaktoiduksi. Koska myyjien yhteydenottoihin suhtaudutaan arjessa monesti erityisesti negatiivisesti, niin preferoitua kanavaa hyödyntämällä tuota negatiivista suhtautumista voidaan todennäköisesti vähentää ja myyjien on mahdollista saada lopputulokseksi aikaan myös liiketoiminnallista hyötyä. Tämä huomio nousi toimitusjohtajien vastausten lisäkommenteissa, sillä monen toimitusjohtajan vastauksesta välittyi myös vaihtelevan suuruista turhautumista kylmiin yhteydenottoihin. Erityisesti turhautuminen korostui puhelimitse tapahtuvaa myyntityötä kohtaan. Muutamissa toimitusjohtajien lisäkommenteissa toistui, että puheluita tulee jopa 5–20 kappaletta päivässä, mikä aiheuttaa kuormitusta ja keskeytyksiä työhön. Muutamat toimitusjohtajat kertoivat jopa estävänsä tuntemattomasta numerosta tulevien puheluiden soittajat ja jättävänsä vastaamatta näille, koska he saavat puheluita päivän aikana niin paljon. Soittajien estämiseen on varmasti johtanut nimenomaan aktiivisesti puhelimitse kontaktointia tekevät yritykset, mutta myös viime vuosina yleistyneet puhelimen kautta tulevat huijauspuhelut, johon jo pelkästään vastaamalla tai takaisinsoittamalla saattaa joutua maksamaan puhelusta. Lisäkommenttien mukaan puhelimitse tulevat yhteydenotot häiritsevät toimitusjohtajia kaikista eniten. Puheluihin kohdistuva turhautuminen puoltaa muiden kanavien suosimista myynnillisissä keskustelunavauksissa.

Tämän tutkielman myötä saatujen tulosten osalta on kuitenkin mahdotonta sanoa, että mikäli suuri osa myyjien keskustelunavauksista siirtyisi preferoiduimpaan kanavaan eli sähköpostiin, niin ruuhkautuisiko se entistä enemmän ja muodostuisiko siitä yhtä merkittävästi kielteisiä vastareaktioita herättävä kanava kuin puhelin on tällä hetkellä. Todennäköisesti se korostaisi tilannetta, jossa hyvin tehdyt kontaktoinnit toimisivat vieläkin, ja heikommin suunnitellut ja suoritettavat kontaktoinnit taas eivät toimisi. Toimitusjohtajien preferoidut ja turhautavimmat kanavavalinnat saattavat kuitenkin muuttua sen mukaan, mihin kanavaan he ovat saaneet juuri sillä hetkellä eniten yhteydenottoja ja mikä heidän kiiretilanne on yhteydenottohetkillä ollut.

Tutkielman toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin ymmärtää, miten eri toimialoilla toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen

heidän vastaanottaessaan myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Tutkielman toista tutkimuskysymystä selvitettiin yhdistämällä luvan antaneiden toimitusjohtajien yritysten taustatietoja heidän vastauksiinsa. Tähän tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen ei kuitenkaan saatu tilastollisesti merkittävää tulosta. Tehdyssä Pearsonin khiin neliö -testissä analyysin tulos oli $\chi^2 = 94,55$, $df = 75$, $p = 0.063$, mikä tarkoittaa sitä, ettei tuloksia voida yleistää kuvaamaan perusjoukon preferenssieroja toimialaluokkien välillä. Tämän tutkielman vastanneiden eri toimialaluokissa työskentelevien toimitusjohtajien kanavapreferenssit ovat vaihdelleet jokseenkin. Sähköposti ja puhelin säilyivät muutamaa toimialaluokkaa lukuun ottamatta suosituimpina kanavina. Kasvokkaiset tehtävät kontaktoinnit nousivat poikkeuksellisesti kiinteistöalan toimialalla suosituimmaksi kanavaksi avata myynnillisiä keskusteluja. Eroavaisuutta kanavapreferenssissä muihin toimialoihin nähden voi selittää esimerkiksi kiinteistöalan perinteet käydä myyntineuvotteluja kasvotusten.

Tutkielman kolmannella tutkimuskysymyksellä haluttiin taas ymmärtää, miten eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssit vaihtelevat kanavan suhteen heidän vastaanottaessa myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-kontekstissa. Tutkielman kolmatta tutkimuskysymystä selvitettiin yhdistämällä jälleen luvan antaneiden toimitusjohtajien yritysten taustatietoja heidän vastauksiinsa. Tutkimuskysymykseen ei kuitenkaan saatu tilastollisesti merkittävää tulosta, koska tehdyn Pearsonin khiin neliö -testin tulos oli $\chi^2 = 13,94$, $df = 15$, $p = 0.53$. Tämän analyysin tulos oli merkittävästi yli yleisesti tilastollisen merkittävyyden määrittävän 0,05 p-arvon, eikä tästä analyysistä saatu yleistettävää tietoa eri liikevaihtoluokissa toimivien toimitusjohtajien preferenssieroista luotua. Tämän tutkielman vastanneiden toimitusjohtajien osalta liikevaihtoluokista pystytään toteamaan, että kanavia preferoitiin kaikissa liikevaihtoluokissa samassa preferoimisjärjestyksessä kuin koko otannasta saadussa tuloksissa. Eri liikevaihtoluokista saaduissa vastauksissa oli maltillisia prosentuaalisia eroja, mutta nämä erot eivät ole yleistettävissä isompaan perusjoukkoon.

Voi olla hyvin todennäköistä, että kanavan valintaan liittyvät preferenssit ovat enemmän toimitusjohtajan omiin henkilökohtaisiin mieltymyksiin liittyviä, eivätkä heidän edustamaan yritykseen tai sen ominaisuuksiin liittyviä. Tämä aspekti toisi yritysten väliseen B2B-myyntiin uuden mielenkiintoisen puolen, koska B2B-myyntissä kontaktoitavat tahot koetaan usein olevan nimenomaan yrityksiä, eivätkä niinkään henkilöitä.

Kaiken kaikkiaan tutkielmaan osallistui 232 toimitusjohtajaa, mikä oli 11,8 prosenttia kaikista kontaktoiduista toimitusjohtajista. Vaikka vastauksia saatiin toivottu määrä, niin tutkimuksen vastausten määrään ovat voineet vaikuttaa muutamat ajankohtaiset seikat. Noin kuukausi ennen toimitusjohtajien kontaktointia Venäjä hyökkäsi Ukraina. Tämä on saattanut tuoda organisaation ylimmälle johdolle normaalista arjesta poikkeavaa kiirettä, jolloin ylimääräisiin gradukyselyihin vastaaminen voi jäädä tärkeimpien asioiden takia huomioimatta. Käynnissä on ollut myös koronapandemian kannalta korkea sairastamisvaihe, joka saattaa aiheuttaa poikkeuksellisen paljon sairaslomia sekä normaalista arjesta poikkeavaa kiirettä. Ohjeistun mukaisten vastausten lisäksi vastauksina saatiin 70 kappaletta automaattisia sairausloma- tai lomavastaaajaviestejä, joka

tarkoitti sitä, että kyselyn aikana nämä henkilöt olivat pääasiallisesti saavuttamattomissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämä luku on jaettu kolmeen alalukuun, josta ensimmäinen pitää sisällään tutkielman johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet. Toisessa alaluvussa tuodaan esille liikkeenjohdollisia suosituksia tutkielman tulosten hyödyntämisestä liiketoiminnassa. Kolmannessa alaluvussa on tutkielman arviointi, jossa tutkielman validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan ja arvioidaan.

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämä tutkielma lisää ymmärrystä toimitusjohtajien preferoimista kanavista, kun he vastaanottavat myynnillisiä keskustelunavauksia B2B-myyjiltä. Ymmärryksen lisääntyessä voidaan mahdollistaa se, että myyjät onnistuvat yhä paremmin ensikontaktoinnissa ja toimitusjohtajat saavat yhteydenottoja niissä kanavissa, joissa he toivovat tulevan kontaktoiduiksi. Tutkielman tulokset mahdollistavat myyjille suuremman todennäköisyyden onnistua myynnillisissä keskustelunavauksissa, jos he käyttävät kontaktointiin toimitusjohtajien toivomia kanavia eli tutkielman tulosten mukaan sähköpostia ja puhelinta.

Tutkituista kanavista sähköposti osoittautui selkeästi preferoiduimmaksi ja tämä tieto voi hyödyttää B2B-myyntitiimejä laajasti. Keskittymällä preferoiduimpaan kanavaan voivat myyjät saada toimitusjohtajien kanssa myynnillisen keskustelun avattua todennäköisemmin ja samalla onnistua paremmin työssään. Selkeästi preferoidun kanavan tunnistaminen laajasta kanavien kirjosta auttaa myös myyntitiimejä keskittämään heillä saatavilla olevat myynti- ja kehittämisesurssit tämän kanavan laajamittaisempaan hyödyntämiseen.

Tämän tutkielman tulokset lisäävät myös ymmärrystä niistä kanavista, jotka eivät nousseet preferoitujen myynnillisten keskustelunavausten ensisijaisiksi kanaviksi. Vaikka monet digitaaliset kanavat, sosiaalinen media ja pikaviestinsovellukset ovat kanavia joita käytetään nykypäivänä aktiivisesti, eivät ne välttämättä sovi myynnillisiin keskustelunavauksiin yhtä hyvin kuin vapaa-ajan viestintään.

Vaikka toimitusjohtajien preferensseistä ei saatu toimiala- tai liiketoiminta-kohtaisesti yleistettäviä tuloksia, auttoivat tutkielman tulokset ymmärtämään sitä vaihtoehtoa, että voisivatko henkilökohtaiset mieltymykset lopulta ohjata B2B-myyntissä kanavapreferointia enemmän yrityksen ominaisuuksien sijasta. Kiinnostavaa olisikin tutkia lisää, miten toimitusjohtajien preferenssit ovat yhteydessä heidän henkilökohtaisiin asenteisiin tai ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai heidän uransa pituuteen.

Muunlaista jatkotutkimusta voisi tehdä useammaltakin kannalta. Toimitusjohtajien preferensseistä olisi mielenkiintoista tehdä myös pitkittäistutkimusta, jossa kanavien preferointia voisi tarkastella esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden välein, koska trendit kanavien käytössä ja ylipäänsä kanavavaihtoehdot kehittyvät jatkuvasti. Toistaiseksi sosiaalisen median kanavat eivät esimerkiksi nousseet juurikaan tuloksissa suosioon, olisi mielenkiintoista tutkia, nouseeko niiden suosio tulevaisuudessa tai kehittykö myynnillisiin keskustelunavauksiin täysin omia, erillisiä kanavia.

Sähköposti osoittautui myös eri tavoilla yrityksiä kategorisoitaessa ja dataa analysoidessa toimitusjohtajien eniten preferoimaksi kanavaksi. Uusia yritysten kategorisointia mahdollistavia ominaisuuksia lisäämällä eroja yrityspäätäjien kanavapreferensseistä saattaisi kuitenkin löytyä. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimushaaste olisi suorittaa entistä laajempi tutkimus, jossa erilaisista toimialoista ja liikevaihtoluokista sekä muista mahdollisista yrityssegmenttejä määrittävistä rajaehdoista saataisiin laajemmin vastauksia, jolloin näiden eroja voitaisiin tutkia yhä luotettavammin. Tällaisia muita rajaehdoja voisi olla esimerkiksi yrityksen tarkka henkilöstömäärä tai yrityksen maantieteellinen sijainti.

Neljäs jatkotutkimusnäkökulma olisi laadullisen tutkimuksen tekeminen päättäjille, jotta heidän preferenssejä myynnillisiin keskustelunavauksiin liittyen voisi ymmärtää syvällisemmin. Haastattelututkimuksella voisi selvittää miksi toimitusjohtajat pitävät tietyistä kanavista tai miten he uskovat preferenssien muuttuvan tulevaisuudessa. Kanavapreferenssejä ja niiden muuttumista myyntiputken eri vaiheissa olisi myös mielekästä tutkia, jotta B2B-myyntiä voitaisiin kehittää yhä asiakaslähtoisemmäksi.

Tämä tutkielma keskittyi vain toimitusjohtajien preferenssien ymmärtämiseen, mutta myös muut päättäjät saattavat päättää omien liiketoimintojensa tai tiimiensä hankinnoista ja ostoista. Laajentamalla kohderyhmässä mukana olevien päättäjien kirjoa yritysten eri toimintojen johtajiin, kuten esimerkiksi liike-toiminta-, talous-, markkinointi- tai myyntijohtajiin, voitaisiin vertailla eri rooleissa toimivien henkilöiden kanavapreferenssejä.

Lisäksi myös eri maiden päättäjien preferenssien vertailu voisi olla mielenkiintoista. Myynnin kulttuureissa on merkittäviä eroavaisuuksia eri maissa ja esimerkiksi lainsäädännöt saattavat vaihdella eri maissa. Eri kanavien toimivuuden vertailua voisi tehdä esimerkiksi Pohjoismaiden kesken, Euroopan sisällä tai jopa isoimpien markkinoiden, kuten Kiinan ja Yhdysvaltojen välillä.

Tutkimusta voisi tulevaisuudessa laajentaa myös itse myyntitilanteissa käytettäviin kanaviin. Myynnin aloittamiseen käytettävät kanavat ovat kuitenkin lähtökohtaisesti täysin eri kanavia kuin myyntineuvotteluissa käytettävät kanavat, kuten videoneuvottelupalvelut tai kasvokkain tapahtuvat myyntineuvottelut. Myyntineuvotteluihin liittyvässä tutkimuksessa voitaisiin myös tutkia

metaversumin alustojen kautta tapahtuvia kohtaamisia. Metaversumi tarkoittaa virtuaalisen tai lisätyn todellisuuden päälle rakennettua ympäristöä, jossa ihmiset voivat kokoontua ja tavata toisiaan. Tätä jatkotutkimushaastetta tukee se, että esimerkiksi Microsoftin perustajiin kuuluva Bill Gates on todennut, että jo muutamana seuraavana vuoden aikana metaversumissa tulee tapahtumaan suuri osa työhön liittyvistä tapaamisista.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tulokset osoittivat selkeästi, että toimitusjohtajat preferoivat sähköpostia myynnillisten keskustelunavausten vastaanottamisessa. Toiseksi eniten toimitusjohtajat preferoivat puhelimitse aloitettavia myyntikeskusteluja. Tulosten perusteella olisi suositeltavaa, että toimitusjohtajia kontaktoitaisiin aina ensin sähköpostitse ja sen jälkeen tavoiteltaisiin heitä puhelimitse. Tällöin myyntikeskusteluja pysyttäisiin avaamaan jopa 90 % varmuudella toimitusjohtajien preferoimissa kanavissa. Myyjien vahvuuksiin ei välttämättä aina kuulu kuitenkaan kirjoitettu viestintä, jolloin myyntitiimeihin olisi mielekästä lisätä esimerkiksi markkinointi- ja viestintäosaamista tekstimuotoisten keskustelunavausten tekemiseen. Tämän tutkielman taustalukujen mukaan, keskustelunavaus ei saa kuitenkaan olla liian markkinoiva tai myyvä, vaan sen on ensisijaisesti tuotettava lisäarvoa sen vastaanottajalle, jotta se olisi mahdollisimman mieluisa viesti. (ks, Alamäki & Kaski, 2015; Wall & Spinuzzi, 2018.)

Sähköpostien lähettämiseen liittyy myös paljon lainsäädännöllisiä linjauksia, joita on yritysten hyvä ymmärtää, ennen kuin sähköpostia aletaan käyttämään systemaattisesti myynnin työvälineenä. Teoriaosuuden kappaleessa 2.5 mainittiin useita lainsäädäntöjä, jotka liittyvät sähköpostiin, kuten GDPR ja CAN-SPAM act. Myös Oikeutetun edun -periaatteeseen on hyvä tutustua. Nämä lainsäädökset on hyvä ymmärtää ennen sähköpostin tai muiden digitaalisten työvälineiden laajamittaista hyödyntämistä. Vaikka sähköposti voikin tuoda hyviä tuloksia ja sen lähettäminen on helppoa, niin sitä ei kannata kuitenkaan käyttää huolimattomasti myyntikanavana. Huonosti toteutetut viestit saattavat aiheuttaa mainehaittaa yritykselle ja jopa estää yritystä onnistumasta myynnissä.

Huomioitavaa on myös se, että vain hyvin pieni osa vastanneista toimitusjohtajista valitsi preferoiduksi kanavaksi yhteydenoton myyjiltä sosiaalisen median kautta. Sosiaalisen median kanavista työelämään keskittyneyttä LinkedInia on korostettu sosiaalisen myynnin (social selling) suosimana kanavana viime vuosina. Tulokset kuitenkin osoittivat, ettei LinkedInia preferoida käytettävän myynnillisiin keskustelunavauksiin. Oleellista on kuitenkin, että myyjä löytää itselleen ja liiketoiminnalleen oleellisimman ja toimivimman kanavan suorittaa myyntiä.

Huomion arvoista on myös se, ettei tämä tutkielma itsessään ota kantaa siihen, mikä kanava on toimivin tuloksellisessa mielessä, vaan nimenomaan mistä myyntikeskustelun vastaanottavat toimitusjohtajat pitävät. Tutkielman tuloksista huolimatta, saattaa olla tuloksellisempaa hyödyntää myös vastauksissa

suosion ulkopuolelle jääneitä kanavia myynnissä. Ostajan preferoima kanava ei ole välttämättä se, josta myyjä tekee tulosta.

5.3 Arviointi

Tässä alaluvussa käsitellään tutkielman validiteettia eli mittaako tutkielma sitä mitä sen on tarkoitus mitata ja reliabiliteettia eli tutkielman luotettavuutta. Tulostulosten luotettavuus on tärkeää, jotta tulosten hyödyntämistä tai yleistämistä voidaan tehdä. Validiteetin toteutumista huomioitiin läpi pro gradu -tutkielman prosessin. Validiteetin varmistamiseksi toimitusjohtajille lähetetyssä kyselyssä pyrittiin korostamaan kyselyn tavoitetta keskittyä nimenomaan ensikontaktointiin käytettävään kanavaan, eikä kanavaan, jossa myyntineuvottelua käytäisiin myöhemmässä vaiheessa. Kyselyn ollessa tarkoituksellisesti hyvin suppea, pyrittiin sen ohjeistuksessa huomioimaan validiteetin kannalta oleelliset sanat. Kyselyn vaihtoehtoina olevien vastausvaihtoehtoja osalta mukaan otettiin kaikki yleisimmät kanavat, joiden avulla myyntineuvotteluita pyritään avaamaan lähdemateriaalin ja toimeksiantajan mukaan. Validiteetin laadusta pidettiin myös kiinni jättämällä huomioimatta vastaukset, jotka oli välitetty toimitusjohtajan toimesta toiselle vastaajalle organisaation sisällä. Muutamia ohjeistuksen vastaisesti vastanneita henkilöitä pyydettiin myös ylimääräisellä viestillä tarkentamaan heidän vastaustaan, jotta se olisi yhdenmukainen ja vertailukelpoinen toisten vastausten kanssa. Jos toimitusjohtaja ei vastannut tarkentavaan kysymykseen, niin hänen vastausta ei hyväksytty.

Tutkielman reliabiliteetista haluttiin myös pitää huolta. Koska lähetetty kyselypohja oli pientä tarkennusta lukuun ottamatta kaikille 1960 toimitusjohtajalle sama ja vastauksia tuli tasaisesti läpi tutkimusajan, voidaan olettaa, että myös määrällisesti koko perusjoukko toistettuna se olisi tuottanut verrattaen samalla tavalla tuloksia. Ja olisi täten myös toistettavissa myöhemmin. Tulevaisuudessa kyselyn kanavavaihtoehtoihin voi olla aiheellista ottaa mukaan uusia ajankohdaisia kanavia, koska trendit myyntikanavien suhteen voivat muuttua, jolloin myös kanavapreferenssit saattaisivat vaihtua.

Myös kohderyhmän kannalta luotettavuutta on syytä arvioida. Tässä tutkielmassa perusjoukoksi määritettiin kaikki Suomessa toimivat yritykset, jotka ovat konsernitasolla liikevaihtoluokassa yli yksi miljoonaa euroa vaihtavia ja henkilöstömäärässä 20–250 henkilön välisessä kategoriassa. Koko perusjoukkoa ei ollut realistista kontaktoida, joten perusjoukosta valittiin satunnaisotannalla osajoukko. Valikoidun osajoukon tuloksiin on aina suhtauduttava varauksella, koska se ei edusta koko perusjoukkoa. Perusjoukosta valittiin kuitenkin osajoukko sattumanvaraisesti, joten se täyttää laadukkaan validiteetin määritelmän siltä kantilta.

Vastausten määrän validiteetin rajaksi asetettiin ennen aineiston keräämistä vähintään 200 vastausta, ja tuo raja ylittyi, kun vastauksia saatiin kyselyyn 232 kappaletta. Tämän asetetun tavoitteen ylittyessä analysoidun aineiston määrän koettiin olevan riittävä ja tuottavan riittävän luotettavan vastauksen tutkimuskysymykseen. Kysely lähetettiin 1960 toimitusjohtajalle 6576

perusjoukkoon kuuluvan toimitusjohtajan joukosta, joten mahdollisuus vaikuttaa tutkielman tulokseen on ollut merkittäväällä osalla perusjoukosta. Vastauksia saatiin prosentuaalisesti osajoukosta tavoitteiden mukaisesti riittävältä osalta. Toimialaluokkien ($\chi^2 = 94,55$; $df = 75$; $p = 0.063$) ja liikevaihtoluokkien ($\chi^2 = 13,94$; $df = 15$; $p = 0.53$) vertailuista tehtyjen analyysien osalta ei saatu tilastollisesti merkittäviä tuloksia. Laajemman kohderyhmän sisältävässä tai selkeästi tiettyihin toimialoihin kohdennetussa tutkimuksessa tällaisesta vastausdatasta saatettaisiin pystyä analysoimaan eri toimialoille toimivinta myynnillisten keskusteluiden avaamiskanavaa.

Kyselyrunгон arvioitiin olevan myös laadukas tähän tutkimustarkoitukseen. Lyhyt kysely oli tarkoituksenmukainen tähän tutkimusasetelmaan, sillä toimitusjohtajia on usein vaikea tavoittaa tai saada ylipäättään vastaamaan pitkiin kyselyihin. Tämän vuoksi kyselystä tehtiin mahdollisimman lyhyt ja helposti vastattava. Tästä saatiin myös usealta vastaajalta kiitosta ja onnistuneesta kyselystä kertonee myös se, että 232 toimitusjohtajaa kontaktoiduista 1960:sta toimitusjohtajasta vastasi kyselyyn. Jos tutkielman suorittamiseen olisi ollut vielä enemmän aikaa, olisi kyselystä voitu lähettää vastaanottajille vielä muistutusviesti, joka olisi varmasti nostanut vastausprosenttia entisestään. Myös vastausvaihtoehdot kattoivat kaikki tarpeelliset kanavat, kun keneltäkään vastaajalta ei lisäkommenteissa tai huomautuksissa noussut mitään kritiikkiä jonkun kanavan puuttumisesta.

Tutkielman tuloksiin saattaa vaikuttaa ajankohta, johon kyselyn lähettäminen kohdistui. Kysely lähetettiin poikkeuksellisessa maailmantilanteessa, jossa yritysmaailmaankin vaikuttava Venäjän hyökkäys Ukrainaan oli tapahtunut noin kuukausi ennen kyselyn lähettämistä. Usean suomalaisen yrityksen liiketoiminta on saattanut olla suorassa tai epäsuorassa vaikutuksessa hyökkäyksestä johtuviin markkinatilanteiden muutoksiin, jotka ovat saattaneet aiheuttaa toimitusjohtajille ylimääräistä kiirettä työarjessa. Tutkimus tehtiin myös maailmantilanteessa, jossa usean vuoden työelämänsäkin vaikuttanut koronapandemia on saattanut vaikuttaa toimitusjohtajien kanavapreferensseihin. Koronapandemia on yleistänyt etätyötä ja sitä on myös suositeltu laajasti Suomen hallituksen toimesta. Tämä suositus on voinut vaikuttaa siis esimerkiksi siihen, miten paljon kasvokkaista kohtaamista arvostetaan suhteessa digitaalisiin kanaviin. Yhteiskunnallinen maailmantilanne ja digitalisaation muokkaamat mahdollisuudet aloittaa myynnillisiä keskusteleluja muuttuvat jatkuvasti, jonka takia tämän tutkielman tuloksia on kannattavaa tarkastaa aika ajoin.

LÄHTEET

- Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The end of solution sales (pp. 60-68). Harvard Business School.
- Ahearne, M., Jelinek, R., & Rapp, A. (2005). Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 379-388. ISO 690
- Alamäki, A., & Kaski, T. (2015). Characteristics of Successful Sales Interaction in B2B Sales Meetings. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 9(4), 1037-1042.
- Alonso, E. (2020). Kattava 50 termin myynti- ja markkinointisanasto. Luettu 16.4. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myynti-sanasto/>
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. (2015.) *Ostovallankumous*. Imperial Sales. Helsinki.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of personal selling & sales management*, 32(3), 305-316.
- Angevine, C., Plotkin, C. L., & Stanley, J. (2017). When B2B buyers want to go digital—and when they don't. *McKinsey Quarterly*, 8, 12-15.
- Arli, D., Bauer, C., & Palmatier, R. W. (2018). Relational selling: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184.
- Baethge, A., Rigotti, T., & Roe, R. A. (2015). Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 308-323. ISO 690
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. sage.

- Cambridge Dictionary. (2022.) B2B.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2b?q=B2B>
- Cambridge Dictionary. (2022.) B2C.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/b2c>
- Coe, J. M. (2004). The integration of direct marketing and field sales to form a new B2B sales coverage model. *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 62-74.
- Dawe, K. (2015). Best practice in business-to-business email. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 242-247.
- Destanque, A. (2020). ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF LINKEDIN FOR B2B PROSPECTION IN THE TECHNOLOGY INDUSTRY (Doctoral dissertation, Mahidol University). ISO 690
- D'Haen, J., & Van den Poel, D. (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 544-551. ISO 690
- Dubinsky, A.J. (1980/1981), "A factor analytic study of the personal selling process", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-33.
- Duncan, B. A., & Elkan, C. P. (2015, August). Probabilistic modeling of a sales funnel to prioritize leads. In *Proceedings of the 21th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 1751-1758). ISO 690
- Erffmeyer, R. C., & Johnson, D. A. (2001). An exploratory study of sales force automation practices: expectations and realities. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 167-175. ISO 690
- Euroopan parlamentti ja neuvosto. Asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus), <https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/legal-grounds->

processing-data/grounds-processing/what-does-grounds-legitimate-interest-mean_fi

- Ferguson, J. R., & Ferguson, J. (2017). Self-Image Congruence: An Empirical Look at Consumer Behavior in Door-to-Door Sales!. *Journal of Managerial Issues*, 262-277. ISO 690
- Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, 30(4), 101776.
- Gavin, R., Harrison, L., Plotkin, C. L., Spillecke, D., & Stanley, J. (2020). The B2B digital inflection point: How sales have changed during COVID-19. McKinsey & Company [Online].
- Gibbs, S. (2016). The Guardian. How did email grow from messages between academics to a global epidemic? Luettu 1.12.2021
<https://www.theguardian.com/technology/2016/mar/07/email-ray-tomlinson-history>
- Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111.
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82(2), 1-18.
- Heikkilä, T. (2014). *Kvantitatiivinen tutkimus*. Viitattu, 8, 2016.
- Holliman, G., & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of research in interactive marketing*.
- Hubspot. (2019.) What is sales strategy? Luettu 12.10.2021.
<https://www.hubspot.com/sales/sales-strategy>
- Hubspot. (2021). The ultimate guide to creating a sales process. Luettu 12.10.2021. <https://blog.hubspot.com/sales/sales-process>

- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Jackson, T., Dawson, R., & Wilson, D. (2003). Reducing the effect of email interruptions on employees. *International journal of Information management*, 23(1), 55-65.
- Johlke, M. C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175
- Kirsh, D. (2000). A few thoughts on cognitive overload. *Intellectica*, 1(30).
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard business review*, 84(7/8), 68.
- Kvantimotiv. (2008). Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Luettu 1.5.2022 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>
- LinkedIn. (2022) About LinkedIn. Luettu 6.5.2022 <https://about.linkedin.com>
- LinkedIn. (2020) What is LinkedIn and How Can I Use It? Luettu 1.12.2021. <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/111663/what-is-linkedin-and-how-can-i-use-it?lang=en>
- Long, M. M., Tellefsen, T., & Lichtenthal, J. D. (2006). Internet Integration into the Industrial Selling Process. Institute for the Study of Business Markets, Penn State. ISO 690
- Long, M. M., Tellefsen, T., & Lichtenthal, J. D. (2007). Internet integration into the industrial selling process: A step-by-step approach. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 676-689.

- Mohammadi, M., Malekian, K., Nosrati, M., & Karimi, R. (2013). Email Marketing as a Popular Type of Small Business Advertisement: A Short Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 786-790. ISO 690
- Monat, J. P. (2011). Industrial sales lead conversion modeling. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22. ISO 690
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*. ISO 690
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2010). B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro. ISO 690
- Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). The short life of online sales leads. *Harvard business review*, 89(3), 28.
- Paschen, J., Wilson, M., & Ferreira, J. J. (2020). Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business Horizons*, 63(3), 403-414.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365-378. ISO 690
- Rodríguez, R., Svensson, G., & Mehl, E. J. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes—Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 101324. ISO 690
- Ross, A., & Tyler, M. (2012). Predictable revenue: Turn your business into A sales machine with the \$100 million best practices of Salesforce. com. West Hollywood, CA: PebbleStorm. ISO 690
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of marketing*, 77(1), 52-67.

- Schultz, R. J., Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). An exploratory study of social media in business-to-business selling: Salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal*, 22(2), 76-89. ISO 690
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 260-269.
- Statista. (2022). Global spam volume as a percentage of total e-mail traffic from January 2014 to December 2021, by month . Luettu 8.5.2022
<https://www.statista.com/statistics/420391/spam-email-traffic-share/>
- Statista. (2022). Whatsapp – Statistics & Facts. Luettu 16.4.2022
<https://www.statista.com/topics/2018/whatsapp/#dossierKeyfigures>
- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. Language Institute Chulalongkorn University, 1(3), 1-20.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, 69, 135-146. ISO 690
- Taanila, A. (2014.) Määrällisen aineiston kerääminen. Luettu 22.4.2022
<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>
- Tilastokeskus. (ei vuosilukua). Konserni. Luettu 23.4.2022
<https://www.stat.fi/meta/kas/konserni.html>
- Tilastokeskus. (ei vuosilukua). Mikroyritys. Luettu 21.4.2022
<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tilastokeskus. (ei vuosilukua). Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettu 21.4.2022
https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

- Tilastokeskus. (2008). Toimialaluokitus 2008. Luettu 21.4.2022
<https://www2.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/>
- Trailer, B., & Dickie, J. (2006). Understanding what your sales manager is up against. *Harvard Business Review*, 84(7-8), 48-55.
- Wajcman, J., & Rose, E. (2011). Constant connectivity: rethinking interruptions at work. *Organization studies*, 32(7), 941-961.
- Wall, A., & Spinuzzi, C. (2018). The art of selling-without-selling: Understanding the genre ecologies of content marketing. *Technical Communication Quarterly*, 27(2), 137-160. ISO 690
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 335-345. ISO 690
- Zhang, L. (2005). The CAN-SPAM Act: An insufficient response to the growing spam problem. *Berkeley Tech. LJ*, 20, 301.
- Zhang, X., Kumar, V., & Cosguner, K. (2017). Dynamically managing a profitable email marketing program. *Journal of marketing research*, 54(6), 851-866.

LIITE 1 KYSELYPOHJA

Tervehdys!

Laitan sinulle viestiä, koska teen gradu-tutkimusta päättäjille mieluisimmista myynnillisen keskustelunavaamisen kanavista, ja toivon sinun ehtivän vastaamaan kahteen kysymykseeni. Riittää, että vastaat minulle sähköpostitse ainoastaan yhden vaihtoehdon numeron ja taustatietokysymykseen kyllä / ei vastauksen. Kysely on pyritty tekemään mahdollisimman kevyeksi vastaamisen kannalta, eikä siihen vastaaminen johda mihinkään jatkopuheluihin tms.

Missä kanavassa toivoisit, että B2B-myyjä kontaktioisi sinua yrityksesi edustajana heidän palvelua tarjotessaan?

1. Puhelin
2. Sähköposti
3. Tekstiviesti
4. Whatsapp
5. LinkedIn
6. Kasvokkain saapumalla toimistollesi

Saako taustatietojasi (sinun titelli + yrityksesi julkiset, esim finderistäkin löytyvät tiedot, kuten toimiala) käyttää aineiston analyysissä (**kyllä**) vai analysoiniko vastauksesi täysin anonymisti (**ei**). (Laajemmalla analyysillä toivon saavani tietoa onko mieltymyksissä eroa esimerkiksi eri kokoisissa tai eri toimialan yrityksissä, tai pitävätkö eri tehtävissä työskentelevät henkilöt eri kanavista.)

- A) Kyllä
B) Ei

Toivon, että ehtisit vastaamaan minulle ja samalla edistämään myynnin tulevaisuutta päättäjille mieluisampaan suuntaan. Haluan vielä korostaa, että vastaamisen johdosta sinua ei lisätä mihinkään kontaktoimis-/muille listoille. Kiitoksena vastauksestasi lupaan toimittaa sinulle tämän myyntitutkimuksen tuloksen ja voit tällä tiedolla mahdollisesti auttaa myös teidän myyntitiimiä onnistumaan paremmin. Vastauksia kerätään sinun lisäksi noin 2000 muulta yrityspäättäjältä.

Löydät kaiken tutkimuksen tietosuojaan liittyvän [täältä](#), ja sinulle jää kysyttävää, niin laita ihmeessä viestiä.

Parhain terveisin,
Jere Kattelus

Liite 1 Tutkielmassa käytetty kyselyrunko