

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen.

Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181-188.

DOI / URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/Muut/TAMK-Conference2017.pdf>

23. B2B ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOS JA MYYJIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Tiivistelmä

YRITYSTEN VÄLISESSÄ kaupankäynnissä, myymisessä ja ostamisessa on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosien aikana. Tämä muutos näkyy myyntiorganisaatioille mm. siten, että asiakkaiden hankintatoimintaa tehdään entistä ammattimaisemmin ja tutkimukset osoittavat, että asiakas on jo pitkällä omassa ostopäätöksessään toimittajayritysten myyntihenkilöitä kohdatessaan. Markkinassa on myös nähtävissä polarisoitumista, joka jakaa myynnin selkeästi verkossa tapahtuvaan tuotemyyntiin eli transaktioihin sekä arvomyyntiin, jossa asiakas on hankkimassa isompaa palvelukokonaisuutta ja myyntiorganisaation tapaamisesta odotetaan syntyvän arvoa. Johtuen asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta, myös myyntiorganisaatioiden tulisi miettiä omia tapojaan tehdä myyntityötä. Tämä julkaisu pohjautuu johtamisen alan väitöskirjaan, jonka pohjalta pohditaan käytännön kehittämistarpeita tämän päivän yritysten myyntityöhön.

Tausta ja tavoitteet

Viimeisimmät tutkimukset osoittavat yritysten välisen osto- ja asiakaskäyttäytymisen muuttuneen myös Suomessa. Yhä useampi suomalainen palveluja tarjoava yritys on tilanteessa, jossa tätä muutosta ei kuitenkaan vielä omassa organisaatiossa olla tekemisten tasolla huomioitu (Hautamäki, 2016.) Tarkemmin Kaski, Hautamäki, Pullins ja Kock (2017) osoittavat artikkelissaan, että yritysten välisessä myynti- ja ostotyössä toimivien asiakkaiden

ja myyjien tapaamisiin liitetyt odotukset eivät myöskään kohtaa. Heidän mukaansa osto-organisaatioissa työskentelevät asiakkaat eli ammattiostajat kuten ostopäälliköt, hankintajohtajat ja ostajat kuten myös liiketoimintayksiköissä toimivat johtajat ja asiantuntijat kokevat, että usein myyntiyritysten toiminta ei rakenna pitkäaikaisia kumppanuuksia, vaikka sen on tutkittu olevan yksi yrityksen menestymistekijä. Asiakkaat myös ihmettelivät tutkimuksen mukaan sitä, ettei myyjillä ollut syvällistä ymmärrystä heidän liiketoiminnastaan tai toimintaympäristöstä, globaaleista vaikutuksista puhumattakaan. Asiakkaat myös kokivat, ettei myyjien toiminta ollut ammattimaista, sillä usein lupauksista ei pidetä kiinni tai tapaamisiin tullaan valmistautumatta. Yhteneväiset ajatukset myyjillä ja asiakkailla oli siitä, että tapaamisissa tulee rakentaa molempien osapuolten toimesta dialogia sekä myyjän tulee sopeuttaa omaa toimintaansa suhteessa asiakkaaseen sekä henkilökohtaisella tasolla että tarjoaman näkökulmasta.

◀ Tämän julkaisun pohjana oleva väitöstutkimus keskittyi johtamisen tieteenalalle ja johtajuutta tarkasteltiin myyjän näkökulmasta siten, että myyjä nähtiin vuorovaikutustilanteissa asiakkaan johtajana, vaikkakin viime kädessä päätöksenteko tapahtuu asiakkaan toimeenpanemana. Johtajuutta tarkasteltiin väitöskirjatyössä Bassin (1985) transformationaalisen johtajuusteorin kautta, jonka on tutkittu vaikuttavan myönteisesti mm. yrityksen tulokseen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Tässä Bassin teoriassa johtaja huomioi johdettavan yksilönä, jonka tukena ja henkilökohtaisen kasvun valmentajana johtaja toimii. Johtajan on mm. tärkeää jakaa visio ja missio johdettaviensa kanssa, valmentaa johdettava toimimaan yhteisen tavoitteen eteen sekä toimia itse esimerkkinä. Tämän julkaisun tavoitteena on keskittyä myyjän ja ostajan vuorovaikutustilanteisiin myyjän työn kehittämisen näkökulmas-

ta tämän päivän liiketoimintaympäristöissä, joissa valta ostopäätöksestä on asiakkaalla ja aikana, jolloin asiakkaat myös haluavat laittaa hankintaprosessin itsenäisesti alulle.

Useat myyntiorganisaatiot Suomessa ovat huomanneet asiakaskäyttämisen muutoksen markkinassa, johon he ovat vastanneet mm. panostamalla moderniin markkinointiin, verkkosivustoihin ja näkyvyyteen ja jopa kouluttaneet myyjiä suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Monissa yrityksissä on kuitenkin edelleen vallalla sellainen tilanne, jossa myyntiyritys ei tiedä, miten heidän tulisi tarjoamaansa myydä asiakkaiden ostokäyttämisen muutoksesta johtuen. Myyjän työn kehittämisen näkökulmasta Hautamäen (2016) väitöskirjatyöhön pohjautuen voidaan löytää viisi tärkeää kehittämiskohtaa myyjän toimintaan, kun tavoitellaan asiakkaan odotusten täyttämistä vaativissa palveluliiketoiminnan ympäristöissä.

Tulokset

Pitkäjänteisten kumppanuuksien rakentaminen

Tämän päivän liiketoimintaympäristöissä harvemmin on mahdollisuus onnistua tyydyttämään asiakkaan tarpeita yksin. Usein liiketoiminnan rakentamiseen tarvitaan laajaa kumppanuusverkostoa ja verkostojen kautta toimimalla on mahdollisuus myös onnistua paremmin vastaamaan vaativiin palveluorganisaatioiden tarpeisiin. Pitkäjänteisten kumppanuuksien rakentaminen on siis myös myynti- ja toimittajaorganisaatioille elinehto. Hautamäen väitöstutkimuksen (2016) mukaisesti asiakasyritykset peilaavat heille uusien mahdollisten myynti- ja toimittajaorganisaatioiden tulevia toimintatapoja myyntikohtaamisten kautta. Mikäli myyntiyritys ei siis eri myyntikohtaamistilanteissa vuorovaikutuksen kautta onnistu luomaan kokemusta sitoutumishalustaan

kyseiseen asiakasorganisaatioon, saattaa asiakkaalle jäädä kokemus siitä, että myyntiyritys ei ole kiinnostunut tästä asiakkaasta pitkän tähtäimen kumppanina. Bassin (1985) transformationaallisen johtajuuden teorian soveltaminen sopii hyvin myynti- ja asiakasorganisaatioiden vuorovaikutustilanteisiin jalkautettavaksi, jonka mukaisesti myyjällä on mahdollisuus rakentaa yhteistä tulevaisuutta ja visiota kumppanuudelle, jonka kautta myyjäyrityksellä on mahdollisuus osoittaa sitoutumistaan. Mikäli vuorovaikutustilanteissa päästään strategian suunnittelun tasolle saakka asiakkaan kanssa, voidaan se myös nähdä asiakkaan ostopäätöksentekoa helpottavana tekijänä. Strategisten askelmerkkien rakentaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa helpottaa myös myyntiorganisaation jatkotyöskentelyä yhteistyön sopimisen jälkeen.

Ammattimainen järjestelmällisyys vuorovaikutustilanteissa

Hautamäki (2016) toteaa väitöstutkimuksessaan, että myyjien ja asiakkaiden persoonallisuustyypit erosivat toisistaan dynaamisen persoonallisuusindikaattorin, suomalaisen kulttuuriin validoidun Myers Briggs tyyppi-indikaattorin löydöksissä. Tutkimuksen mukaan suuri osa asiakkaista toimivat luontaisesti järjestelmällisen tavan kautta elää elämäänsä, joka näkyy mm. tekemisten tiukkana aikatauluttamisena, tahtona tehdä päätöksiä sekä elää kontrolloitua ja systemaattista elämää. Toisin kuin asiakkaat, myyjät toimivat luontaisimmin spontaanisti, ilman tarkempaa suunnittelua ja siirtäen päätöksentekoa mahdollisimman kaukaiseen hetkeen. Ammattiostajien puolelta löydettiin enemmän introverttejä kun taas myyjien puolelta ekstravertteja, joka näkyy ammattiostajilla vetäytymisenä pohtimaan päätöksentekoa omaan rauhaan pidemmäksi aikaa, kun taas ekstravertit myyjät haluaisivat yhdessä keskustella päätöksestä ja mielellään mahdollisimman nopeasti.

Nämä persoonallisuustyypeistä nousevat eroavaisuudet näkyivät myös odotusten tasolla, sillä järjestelmälliset asiakastyypit odottavat myyntiyrityksen edustajilta järjestelmällistä ostoprosessin johtamista, hyvää valmistautumista vuorovaikutustilanteisiin sekä esimerkiksi tapaamisten agendan ja muistion toimittamista, jotta kohtaamiset vaikuttaisivat heistä ammattimaisilta. Asiakkaat ja myyjät ovatkin törmäyskurssilla jo pelkästään persoonallisuuden eroista johtuen, sillä spontaanien myyjien uskomus tuloksiin pääsemiseksi pohjautuu yhdessä ideoimiseen kohtaamisissa eli usein myyjät tulevatkin paikalle ilman tarkempaa valmistautumista tai suunnitelmaa.

Useampi asiakas toi kuitenkin haastatteluissa esiin, että tämä valmistautumattomuus mm. kuvasti heille sitä, ettei myyntiyritys ollut kiinnostunut tekemään heidän kanssaan kauppaa. Myyjän työn kehittämiseksi olisikin tärkeää myyntijohtamisen näkökulmasta rakentaa prosessimalli asiakaskohtaamisten valmisteluun ja lupauksen lunastamiseksi, erityisesti mikäli myyntiorganisaatiossa on enemmän spontaaneja persoonallisuustyyppisiä. Lisäksi introvertin ostajan kanssa on tärkeää antaa hänelle tarpeeksi tilaa ja aikaa muodostaa oma päätös asiasta sekä etenkin ekstraverttina myyjänä valmistautua siihen, että ostopäätöstä ei välttämättä saada heti ensimmäisessä kuin ei toisessakaan kohtaamisessa.

Vaativan myyntityön johtaminen

Hautamäen (2016) väitöstutkimuksessa haastateltiin myös myyjiä ja heidän odotuksiaan johtajuudelle vaativassa myyntityössä onnistumiseksi. Tutkimus osoittaa, että usein myyntiä johdetaan edelleen käskemällä, vaikkakin asiantuntijamyymyjät tarvitsivat enemmän valmentavaa ja sparraavaa otetta myyntijohtajaltaan. Myyjät myös toivat esiin, että asiakkaiden tarpeiden ollessa niin vaativia tänä päivänä, päästäisiin parhaimpiin tuloksiin toimimalla myyntitiimeissä.

Myyjän työn kehittämiseksi väitöstutkimus suosittaa, että myyntijohtaja toimisi sparraajana, jonka kanssa myyjällä olisi mahdollisuus harjoitella vuorovaikutustaitoja asiakaskohtaamisia varten. Tämän lisäksi eri asiakkaiden tarpeita ja haasteita ratkaisemaan tulisi rakentaa tiimi, joka koostuu sekä myyjästä että esimerkiksi myytävän kokonaisuuden asiantuntijasta tai teknisesti suuntautuneesta tiimityökaverista. Lisäksi myyjien työn palkitseminen näyttää tutkimuksen mukaan edelleen pohjautuvan yksilöpalkitsemiseen, vaikkakin harvoin yksittäisellä myyjällä on enää mahdollisuuksia yksin ratkaista asiakkaan kompleksisia tarpeita.

Asiakaskäyttäjymisen muutos ja ostopäätöksenteon aikaistuminen

Hautamäen (2016) väitöstutkimus myös osoittaa, että tämän päivän myyntityössä asiakasodotukset tulisi ymmärtää myyjien työtä organisoidessa. Tutkimus osoittaa, että myyntiä tehdään edelleen tuotemyyntiaikakauden opein, jolloin esimerkiksi myynnissä määrä korvaa laadun ja myyjän hyvä tuotetuntemus riittää kaupan aikaansaamiseksi. Näinhän ei ole enää vallitsevalla digiaikakaudella, etenkin kun kaikki tieto on verkossa asiakkaan saatavilla. Kompleksisessa palvelumyyntityössä, jossa asiakas edelleen haluaa tavata myyntiorganisaation edustajia, on myyjän ja myyntiorganisaatioiden muiden edustajien tärkein tehtävä tuottaa arvon kokemuksia yhteistyössä asiakkaan kanssa. Myyjän on tärkeää ymmärtää, että hän toimii ikään kuin projektijohtajana tämän arvon muodostumisessa myyjän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteissa.

Myyjän työn kehittämiseksi sekä myyjien että myyntijohtajien olisi tärkeää rakentaa asiakasarvoa synnyttäviä elementtejä myös verkkosivuilleen sekä sosiaaliseen mediaan. Tämän päivän asiantuntijamyynnin työhön kuuluu myös asiantuntijasisältöjen rakentaminen ja sitä kautta arvon kokemusten synnyttäminen yrittäjäasiakkaalle jo paljon ennen myyjän kohtaamisia tai vuorovaikutustilanteita.

Jatkotoimenpiteet

Yritysten välisessä myynti- ja ostotyössä myyjä on usein ainut linkki myyjäyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Onkin tärkeää, että myyntityö kehittyy asiakasodotusten muutosten mukaisesti. Sen lisäksi olisi tärkeää huomioida, että edellä mainittujen myyjän työn kehittämiselementtien lisäksi myyjä nähdään myyntiorganisaatiossa ns. projektijohtajana, joka vastaa asiakkaalle rakennettava palvelukokonaisuudesta omassa palveluorganisaatiossaan. Projektijohtajamyynnin voidaan nähdä tarvitsevan myös johtamistaitoja, sillä hänen tehtävänä on johtaa sisäinen asiantuntijatiimi parhaimpaansa. Tämän lisäksi myyjä toimii projektijohtajana myös asiakasorganisaation asiantuntijoista muodostetulle asiakastiimille. Huomionarvoista on vuorovaikutustaitojen lisäksi kehittää myyjien johtamistaitoja.

Voidaan siis nähdä, että projektijohtajina toimivien myyjien osaaminen vaatii ihan erilaisia taitoja kuin entisajan tuotemyyjänä toimiminen. Myynnin työ kompleksisista asiakastarpeista johtuen on tänä päivänä niin haastavaa, että myyjien olisi hyvä säännöllisesti harjoitella erilaisia vuorovaikutustilanteita, kehittää omaa ymmärrystään asiakkaan liiketoimintaympäristöstä ja siihen vaikuttavista muutoksista sekä keskittyä oman itsensä kehittämiseen henkilökohtaisella tasolla. Hyvän itsetuntemuksen on nähty olevan myös yksi tärkeimmistä tuloksellisuuden mahdollistavista tekijöistä johtajien työssä (Atwater & Roush, 1992).

Myyntityötä kehittämällä voidaan myös vaikuttaa sen arvostuksen nostamiseen. Valitettavan usein myyntiorganisaatioiden johtamisessa korostetaan edelleen myyjän yli-aktiivista otetta suhteessaan asiakkaisiin, vaikkakin tutkimukset osoittavat liiallisen myynnin aktiivisuuden olevan jopa este jatkaa yhteistyön rakentamista myöhemmissä vaiheissa. Tästä liiallisesta proaktiivisuuden vaatimuksesta myynti saatetaan myös kokea raskaana ja ei-arvos-

tettavana ammattina. Myyntijohtamisessa tulisikin huomioida, että myyjät tarvitsevat valmisteluaikaa asiakastyöhön enemmän kuin aikaisemmin, jotta vaativiin asiakastarpeisiin voidaan vastata. Myyntiorganisaation johtamisen kehittämisen kautta myös myynnin ammattilaisen työ saadaan vastaamaan enemmän tämän päivän asiakkaan tarpeita ja tätä kautta myös myyntiorganisaation tuloksetekokyky kehittyy.

Lähteet

ATWATER, L. & YAMMARINO, F. 1992. Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45(1), 141–164. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00848.x>

BASS, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: Collier Macmillan.

HAUTAMÄKI, P. 2016. Leading with Individual Consideration Forming Value with Customers in Business Interactions. *Acta Wasaensia*, 365.

KASKI, T., HAUTAMÄKI, P., PULLINS, E. & KOCK, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(1).