

Opinnäytetyö AMK

Tradenomi, myyntityö

2022

Nea Kiuru

B2B-myynnin johtaminen hybridiympäristössä



Opinnäytetyö (AMK) Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, myyntityö

Joulukuu 2022 | 38 sivua

Nea Kiuru

B2B-myyntien johtaminen hybridiympäristössä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli B2B-myyntien johtaminen hybridiympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tutkimuksista johtopäätöksiä, joilla yritys pystyy parantamaan omia toimintatapoja johtamisen suhteen.

Tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluina marraskuun 2022 aikana ja haastatteluihin osallistui viisi myyntijohtaja-taustaista henkilöä yrityksestä x. Haastattelut olivat kestoaltaan 30 minuutin Teams-tapaamisia, jotka nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

Tutkimuksen perusteella pystyttiin toteamaan, että tärkeimmäksi asiaksi B2B-myyntien johtamisessa koettiin myyjien ja tekemisen johtaminen. Haastattelujen perusteella voidaan myös todeta, että hybridijohtamista varten tulee luoda uusia rutiineja sekä toimintatapoja. Pullonkauloista eniten nousi esille prosessin tehottomuus, kun tiedon kirjaus tehdään moneen eri järjestelmään ja kanavaan.

Asiasanat:

Myynti, myynninjohtaminen, B2B.

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Tradenom, sales

December 2022 | 38 pages

Nea Kiuru

Managing B2B sales in a hybrid environment

The topic of this thesis was managing B2B sales in a hybrid environment. The aim of the thesis was to obtain conclusions from the research, which will enable company to improve its own operating methods in terms of management.

The research was conducted as semi-structured interviews during November 2022, and five people with a sales director background from company x participated in the interviews. The interviews were 30-minute Teams meetings, which were recorded with the consent of the interviewees.

On the basis of the research, it was possible to conclude that the most important thing in B2B sales management was the management of sellers and performance. Based on the interviews, it can also be stated that new routines and operating methods must be created for hybrid management. Among the challenges, the inefficiency of the process was highlighted the most, when data is recorded in many different systems and channels.

Keywords:

Sales, managing sales, B2B.

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 B2B-myynti ja sen prosessit	8
2.1 Yritysmyynti ja kuluttajamyynti	8
2.2 Myyntiprosessi	10
3 Myynnin johtaminen	14
3.1 Johtajuus ja oman itsensä johtaminen	14
3.2 Yritysmyyntinjohtaminen	16
3.3 Asiakaskokemus osana johtamista	18
4 Hybridiympäristö	20
4.1 Myynnin digitalisoituminen	20
4.2 Hybridijohtaminen	24
5 Tutkimus	27
5.1 Tehty tutkimus	27
5.2 Tulokset	27
6 Johtopäätökset ja suositukset	33
6.1 Johtopäätökset	33
6.2 Suositukset	33
6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi	34
Lähteet	35

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.

Kuvat

Kuva 1. B2B:n ja B2C:n eroavaisuudet.	9
Kuva 2. Myyntiprosessin eri vaiheet	11
Kuva 3. Johtamiseen vaadittavia taitoja.	14

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	B2B-myynti tarkoittaa yritysten välillä tapahtuvaa kauppaa. Tällöin toinen yritys myy tuotteitaan ja palveluitaan toiselle yritykselle. (Koli 2020.)
B2C	B2C-myynti tarkoittaa yrityksen ja kuluttajan välistä kaupankäyntiä. Siinä yritys myy tuotteitaan ja palveluitaan suoraan kuluttajille. (One.com 2022)
CRM	CRM on lyhenne sanoista Customer Relationship Management ja suomeksi tämä tarkoittaa asiakkuudenhallintajärjestelmää. Se on ohjelma, jolla asiakassuhteita ja niihin liittyviä tietoja voi hallinnoida järjestelmällisesti. (Visma Severa 2022.)
NPS	NPS on lyhenne sanoista Net Promoter Score ja se tarkoittaa suositteluindeksiä. Käytännössä se kuvaa, miten todennäköisesti asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita tai tuotteita kollegoidelleen tai ystäville. (Roidu 2019.)

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan B2B-myyntien johtamista hybridiympäristössä.

Valitsin tämän aiheen, sillä digitalisaatio on aiheuttanut muutoksia monella saralla. B2B-myyntien johtaminen ei ole poikkeus. Digitalisaatio on ollut vahvasti nousussa viimeisen vuosikymmenen aikana, joten aihe on hyvin ajankohtainen.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää yrityksen x pullonkaulat B2B-myyntien johtamisessa hybridiympäristössä. Haastatteluista saaduilla tuloksilla pyritään saamaan johtopäätöksiä, joilla yritys x kykenee parantamaan omia toimintatapoja johtamisen suhteen.

Teoriaosuudessa tutkitaan B2B-myyntiä ja sen johtamista yleisellä tasolla. Erityisesti pureudutaan myyntiprosessiin sekä eroihin B2C-myyntiin verrattuna. Toisena isona aiheena toimii myyntien johtaminen. Nämä kappaleet käsittelevät yritysmyyntien johtamista, itsensä johtamista sekä asiakaskokemusta osana johtamista. Teoriaosuuden lopussa opinnäytetyössä tutkitaan hybridiympäristössä johtamista sekä myyntien digitalisaatiota.

Kokeellisessa osuudessa haastateltiin viisi myyntijohtaja-taustaista henkilöä. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia ja niissä käsiteltiin kysymyksiä liittyen yritysmyyntien johtamiseen, myyntien digitalisaatioon sekä hybridijohtamiseen. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina marraskuun 2022 aikana.

2 B2B-myynti ja sen prosessit

Tässä kappaleessa käsitellään B2B-myyntiä, eli yritysmyyntiä. Siinä tutkitaan B2B-myyntin eroavaisuuksia verrattuna B2C-myyntiin, eli kuluttajamyyntiin. Lisäksi siinä tarkastellaan yritysmyyntin myyntiprosessia ja sen vaiheita.

2.1 Yritysmyynti ja kuluttajamyynti

B2B on yritysten välistä kaupankäyntiä, joka tarkoittaa sitä, että yritys ostaa toiselta yritykseltä jotain, mitä he tarvitsevat oman yrityksen toimintaan tai kasvattamiseen. Kauppaa voi käydä joko tuotteilla tai palveluilla. B2B on lyhenne sanoista business to business. (Sampo Consulting 2021.)

Myyntitapaamisissa myyjällä on vastuu valmistautua huolellisesti. Myyjiltä vaaditaan laajaa osaamista omasta tuotteesta tai palvelusta sekä hyviä esiintymis- ja viestintätaitoja. Myyjän on hyvä olla tarjoamassa apuaan aktiivisesti asiakkaan suuntaan varsinkin ostopäätöksen aikana. Tällöin todennäköisemmin helpottaa asiakkaan päässä ostopäätöstä. Avun antaminen voi näkyä esimerkiksi erilaisten tarvittavien materiaalien lähettämisenä. (Sampo Consulting 2021.)

B2C-myynti on lyhenne kuluttajamyyntistä ja se tarkoittaa kaupankäyntiä, jossa yritys myy tuotteitaan ja palveluitaan kuluttajalle (One.com 2022).

B2B-myynti eroaa huomattavasti B2C-myyntistä, esimerkiksi niin, että yritysmyyntissä tuotteet sekä palvelut ovat usein kalliimpia kuin B2C-myyntissä. Myyntiprosessi on yleensä pidempi sekä monimutkaisempi ja tuotteet voivat olla monimuotoisempia. (Alonso 2019.)

Kuvasta 1. nähdään, miten B2B sekä B2C myyntien eroavat toisistaan.

B2B	B2C
Kalliimpi hinta	Halvempi hinta
Pienempi volyymi	Isompi volyymi
Pitkän ajan tavoitteet	Lyhyen ajan tavoitteet
Pitkä myyntiprosessi	Lyhyt myyntiprosessi

Kuva 1. B2B:n ja B2C:n eroavaisuudet (Alonso 2019.)

Ominaispiirteitä B2B-myyntissä ovat ammattimaisempi päätöksenteko, useampi päättäjä prosessissa, suurempi keskikaupan koko, pidemmät myyntisyklit sekä vähemmän potentiaalisia asiakkaita (Alonso 2019).

Ammattimaisella päätöksenteolla tarkoitetaan sitä, että hankinnasta vastaava on usein varovaisempi kuin peruskuluttaja. Tämä johtuu siitä, että yrityksen hankkimilla tuotteilla ja palveluilla voi olla hyvinkin kriittinen vaikutus suoraan yrityksen toimintaan. (Alonso 2019.)

B2B-myyntissä ostopäätökseen vaikuttaa useasti useampi kuin yksi päättäjä, jotka voivat olla joko päättävässä tai vaikuttavassa asemassa. Päättäjiä voi keskimääräisesti olla jopa seitsemän henkilöä yhtä ostopäätöstä kohden. (Garbugli 2022.)

Tyypillisesti yrityskaupoissa liikkuu isommat määrät ja kalliimmat tuotteet. Usein yritykset ostavat resursseja pitääkseen yrityksen toimintaa yllä tai jos oletettu tuotto investoinnista on suuri. (Alonso 2019.)

Kolme edellistä ominaispiirrettä kuvastavat sitä, miksi B2B-myyntissä on pidemmät myyntisyklit. Useiden päättäjien ja prosessien vuoksi sykli voi olla monen kuukauden pituinen ja sisältää useita tapaamisia ja puheluita. (Alonso 2019.)

Pitkän ja monimutkikkaan myyntisyklin vuoksi myös asiakkuuden hankinnan keskihinta on myös huomattavasti korkeampi kuin B2C-kaupassa. Myös kuluttajasegmenttiin verrattuna potentiaaliset kohderyhmät ovat paljon pienempiä. (Alonso 2019.)

Vaidyan artikkelin mukaan molemmissa myynneissä vaaditaan markkinointiin ja mainostamiseen investointia. Vaikka markkinoinnin tavat ja tekniikat vaihtelevat kummassakin, niin se on silti yhtä merkityksellistä molemmissa. Yritys voi samanaikaisesti olla B2B-, että B2C-myyntissä ja kumpikin malli tuottaa arvoa yritykselle. Kummassakin myyntissä olennainen elementti on tuote ja/tai palvelu. Tämän lisäksi molemmissa voidaan hyödyntää verkkokauppaa tai kivijalkamyymälää, sitä ei ole sidottu kumpaankaan. (Vaidya 2022.)

B2B-kauppa on haastavampaa kuin ennen, mutta toisaalta digitalisaation tuomat hyödyt ovat tehneet siitä mielekkäämpää sekä tehokkaampaa. Myyntiprosessi ei itsessään ole muuttunut, mutta sen eri vaiheissa hyödynnetään nykyään digitaalisia työkaluja. (Alonso 2019.)

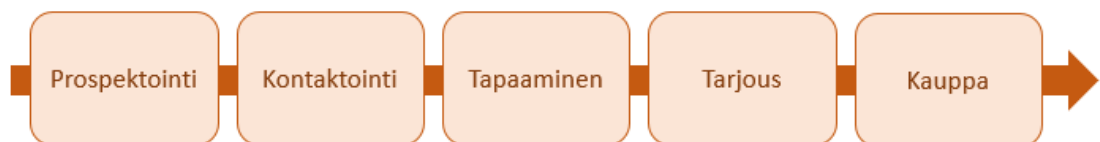
Vaikka digitaaliset työkalut voivat tuoda kilpailuetua joissain asioissa, on tärkeä muistaa henkilökohtaisen kontaktin tärkeys. Päättäjät ovat todennäköisesti aktiivisempia myyntitilanteissa ja -keskusteluissa jos ostokokemus on personoitu. Tästä syystä erityisesti B2B-myyjien tulee olla asiakaslähtöisiä ja ymmärtää päättäjiä, heidän haluja ja toiveita. Näin myyjä osaa esimerkiksi jakaa oikeanlaista materiaalia ja puhua yksilöiden ottaen huomioon päättäjän. (Alonso 2019.)

2.2 Myyntiprosessi

The Ascentin artikkelissa kiteytetään hyvin myyntiprosessin pituus ja siinä kerrotaan myös yksi tärkeimmistä pointeista, mikä erottaa yritysmyyntin kuluttajamyyntistä. Yritysmyyntissä ei yleensä tehdä impulsiivisia heräteostoksia. Tämän lisäksi päätöstentekijöiden määrä sekä hinnat pitkittävät myyntiprosessia B2B-myyntissä. (Poe 2022.)

Myyntiprosessi esittää eri vaiheet, joita myyjän tulee työskennellä kaupan tekemiseen asti. B2B-myyntiprosessista ei kannata tehdä liian monimutkaista liiallisilla säännöksillä tai järjestelmillä, sen monivaiheisuuden ja keston vuoksi. (B2Bmyynti 2022.)

Seuraava kuva 2 havainnollistaa B2B-myyntiprosessin vaiheet.



Kuva 2. Myyntiprosessin eri vaiheet (B2Bmyynti 2022.)

B2B myyntiprosessin vaiheisiin kuuluu prospektointi, kontaktointi, tapaaminen, tarjous sekä kaupan teko. Kaupan teon jälkeen vastuu siirtyy yleensä myyjältä asiakkaista vastaavalle henkilölle. Tällöin siirrytään kaupan teosta asiakkuudenhallintaan. (B2B myynti 2022.)

Myyntiprosessin vaiheiden välissä on toimenpiteitä, jotka vaikuttavat myyntiprosessin tehokkuuteen. Keskittämällä mahdollisimman monta vaihetta samaan järjestelmään, saadaan vähennettyä tehottomuutta prosessissa. Tällaisia järjestelmiä ovat customer relationship management (CRM) järjestelmät auttavat myyjää sekä myyntijohtajaa suunnittelemaan tulevaa sekä pysymään ajan tasalla nykyisestä tilanteesta. (Kiellerich 2021.)

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on prospektointi ja se tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden ja heidän yhteystietojen etsimistä. Kun tämä vaihe on hoidettu huolella, voidaan keskittyä potentiaalisempiin asiakkaisiin. Näin työskennellään tehokkaasti, eikä tavata kaikkia mahdollisia päättäjiä ja yrityksiä, vaan keskitytään potentiaalisimpiin. (B2B myynti 2022.)

Prospektointi on usein myyntiprosessin vaiheista haastavin ja se vie paljon aikaa. Kaikkien päättäjien yhteystietoja ei löydy ja samalla tittelillä löytyvät

henkilöt eivät välttämättä vastaa samoista asioista. Nämä vaikeuttavat prospektointia huomattavasti. (Kiilerich 2021.)

Kun prospektointi on saatu valmiiksi, aloitetaan päättäjien kontaktointi. Kontaktointivaiheessa kuulet asiakkaalta itseltään, onko heille tarvetta teidän palveluille. Tässä vaiheessa kannattaa hyödyntää erilaisia yhteydenotto tapoja. Niitä on esimerkiksi puhelu, tekstiviesti ja sähköpostiviesti. (B2B myynti 2022.)

Kontaktoinnin jälkeen prosessi etenee tapaamiseen, jossa myyjän on tarkoitus luoda asiakkaalle arvoa ja tarjota ratkaisu heidän haasteisiin ja pullonkauloihin. On tärkeä valmistautua hyvin tapaamiseen. Aikaisemmin käytyihin keskusteluihin on hyvä palata löytääkseen sieltä jo mainittuja ongelmia. Valmisteluissa tulee myös syventyä asiakkaan toimintaan ja ajatella, mitä arvoa palvelut voivat tuoda heille. Tapaamisessa on tärkeää saada asiakas puhumaan enemmän kuin myyjä. Myyjän kannattaa ohjata keskustelua kysymyksillä ja kuunnella asiakkaan vastauksia huolella. (B2B myynti 2022.)

Avoimilla kysymyksillä saa tarkemman kuvan asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Myyjän tehtävä on selkeyttää asiakkaalle heidän todelliset tarpeet ja tarjota niihin ratkaisu. (Korppi 2022.)

Tapaamisen jälkeen hoidetaan sovitut jälkitoimenpiteet kuten esimerkiksi lisätietojen lähettäminen jälkikäteen. Tässä vaiheessa on tärkeää, että suorittaa luvatut asiat ja toimittaa ne ajallaan asianosaisille. (Helander 2019.)

Tapaamisen jälkeen alkaa tarjouksen työstäminen ja se tulee käydä asiakkaan kanssa läpi, että sieltä löytyy kaikki sovitut asiat eikä mitään puutu. Tässä kohtaa myyntiprosessi on jo pitkälle edennyt. Tähän voi myös hyvin ottaa kalenterista ajan, jotta se tulee huolellisesti käytyä molempien osapuolien toimesta läpi. Tarjouksissa kannattaa olla aina voimassaoloaika. (B2B myynti 2022.)

Klousaus tarkoittaa kaupan sinetöimistä ja päätöksen pyytämistä käytyihin keskusteluihin. Se on huippumyyjän yksi tärkeimmistä taidoista. (Laine 2011.)

Viimeinen prosessin vaihe on kaupan teko, eli klousaus. On tärkeää saada päätös, oli se kyllä tai ei, sillä ehkä ei ole vastaus. Myyntiprosessin edistymisen vuoksi on tärkeää aina saada päätös, eikä jättää päätöstä roikkumaan. B2B myynnissä korostuu tieto myös ei päätöksistä. Kielteisistä vastauksista saadaan tietoa, miksi asiakas ei halunnut nyt ostaa. Tätä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa muissa tilanteissa. Päätöksistä on myös tärkeää kertoa talon sisällä muille tahoille. Mikäli myyntiprosessin jossain vaiheessa kauppa siirtyy esimerkiksi asiakkuusvastaavalle, on hänen hyvä tietää kaikki mahdollinen tieto. (B2B myynti 2022.)

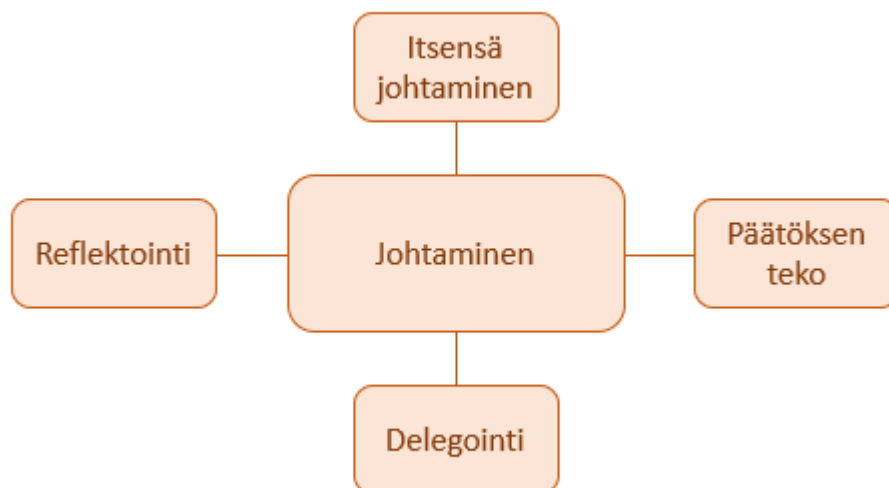
3 Myynnin johtaminen

Tässä kappaleessa käsitellään myynnin johtamisen taitoja. Erityisesti keskitytään yritysmyyntiin ja oman itsensä johtamiseen.

3.1 Johtajuus ja oman itsensä johtaminen

Yhä useammin johtaminen myönnetään muutoksen johtamiseksi ja siksi yksi tärkeimmistä asioista johtamisessa on kirkkaan suunnan näyttäminen ja kaikkien mukaan saaminen matkalle muutokseen (Alahuhta, Seppänen & Häikiö 2015).

Kuvassa 3. havainnollistetaan johtamiseen vaadittavia taitoja.



Kuva 3. Johtamiseen vaadittavia taitoja (Alahuhta, Seppänen & Häikiö 2015.)

Kuten kuvasta 3 nähdään, johtaminen on myös aina päätöksentekoa ja siksi on tärkeää nähdä päätettävät asiat käsitteellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä on tärkeää, koska ne ovat usein moniulotteisia. Arvokkuutta luo lähellä olevien avainhenkilöiden eri tavalla ajattelemisen. Sen ansiosta käsiteltävään päätökseen tai kysymykseen saa useamman näkökulman. (Alahuhta, Seppänen & Häikiö 2015.)

Päätöksenteossa on muistettava ajan käsite, koska kaikessa ei ole optimaalisinta edetä maksiminopeudella. Päätöksentekotilanteissa on otettava huomioon myös muut näkökulmat, jotka ensimmäiseksi tulevat mieleen. (Alahuhta, Seppänen & Häikiö 2015.)

On tärkeää, että työntekijät tuntevat olevansa luottamuksen arvoisia ja siksi kannattaa delegoida aina, kun on tarpeen. Delegointi auttaa myös työntekijöitä kehittymään sekä parantamaan heidän omia kykyjään. Kun suorittaa delegointia, jää aikaa enemmän itse johtamiseen sekä tarkasteluun. Kuitenkin on huomattava ero, kuinka paljon voi delegoida. Kaikkea ei ole syytä delegoida, vaan on valittava delegoitavat tehtävät. (Irving 2020.)

Reflektoinnilla opitaan tapahtuneesta ja siksi se on hyödyllinen tapa yksilön ja organisaation oppimiselle ja sitä kautta toiminnan kehittämiseksi. Omista virheistä oppiminen ja oman toiminnan tarkastelu auttavat parantamaan työn laatua. (Ideapakka 2021.)

Reflektointi on johtajan asemassa erityisen tärkeää ja yhtenä hyvänä tapana reflektoida on kuulla työntekijöitä. Kuunteleminen on hyvä taito osata ja sitä pitäisi tehdä arjessakin. Nykyjohtaminen mielletään enemmän valmentamiseksi, kuin johtamiseksi. Tästä johtuen esimerkiksi päätösvaltaa annetaan enemmän työntekijöille, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita. (Mäkelä 2020.)

”Vahva johtajuus alkaa itsensä johtamisesta.” -(Lassus 2022)

Muiden johtaminen lähtee itsensä johtamisesta ja johtajien tulee toimia itseluottamuksen sekä rohkeuden esikuvina työntekijöilleen. Itsensä johtamisessa korostuu tärkeimpinä vastuun ottaminen omasta elämästä, tekemisestä sekä päämäärästä. On hyvä ottaa huomioon asiat, mihin voi itse

vaikuttaa. Kun keskittyy näihin asioihin ja pysyy rauhallisena, niin tämä luo silloin turvallisuuden sekä varmuuden tunnetta myös toisille. (Lassus 2022.)

Itsensä johtaminen perustuu siihen, että tuntee itsensä ja osaa tunnistaa vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Kun nämä osa-alueet ovat hallussa, pystyy pitämään omasta työhyvinvoinnista huolta ja osaa työskennellä omissa rajoissa. Työt eivät valitettavasti lopu tekemällä, joten on tärkeä osata luoda itselle rajat ja noudattaa niitä. (Sydänmaanlakka 2022.)

Itsensä johtaminen voidaan aloittaa suunnittelemalla, tavoitteiden asettamisella ja hyvien valintojen toistamisella. Konkreettisesti voi aloittaa esimerkiksi vaalimalla hyviä yöunia. Virkeänä ihminen tekee parempia valintoja. Ruokavaliota muuttamalla ja liikunnalla pystyy vaikuttamaan positiivisesti työkykyyn. Itsensä johtaminen kannattaa aloittaa yksi asia kerrallaan, sillä liian monta muutosta kerralla voi myös johtaa kaiken unohtamiseen kerralla. (Sueri 2018.)

Itsensä johtamisesta tulee saada rutinoitunutta, sillä se vaatii paljon toistoja ja etukäteissuunnittelua. Etukäteissuunnittelu ulottuu asioihin, kuten terveellinen ruoka sekä to do-listan priorisointiin. Ajankäyttöä hallinnoimalla pystyy olemaan tehokas, kun keskittyy vain yhteen asiaan kerralla. Tällaiset ihmiset ovat jopa 40% tehokkaampia kuin sellaiset, jotka tekevät montaa asiaa yhdellä kertaa. (Sueri 2018.)

3.2 Yritysmyyntijohtaminen

Myyntin johtaminen on laaja käsite ja siinä yhdistyy esimerkiksi muuttuneiden asiakastarpeiden tunnistaminen, myyntin johtaminen kentällä sekä investointeihin ja strategiaan vaikuttaminen. Vaikka myyntiä tulee johtaa numeroiden kautta, on myös tärkeä johtaa motivaatiota ja osaamista. Näin myyjillä on parhaat työkalut tuottaa arvokasta näkemystä asiakkaalle. (Kottonen 2022.)

Yritysmyyntien johtamisessa tulee huomioida, että työolosuhteet ovat kunnossa ja tätä voidaan toteuttaa niin, että huolehditaan liidikannan riittävydestä. Lisäksi tulee huolehtia, että soittotyötä tehdään, puhelusta saadaan tapaamisia ja tapaamisista tarjouksia ja lopulta kauppvoja. Yksi tärkeimmistä asioista myyntien johdolle on muistuttaa tiimille, ettei aktiivisuus ja tekeminen saa laahata. Mikäli näin tapahtuu jonkun myyjän osalta, on tähän puututtava heti ja etsittävä syy. (Trustmary 2022.)

Myyntien johtamisen voidaan nähdä yhdistelmänä vastuun ja vapauden antamista. Vastuun näkökulmasta myyntiä ohjaavat tuloksen lisäksi prosessit sekä järjestelmät. Vapauden näkökulmasta yritysmyyntien johto luottaa myyjänsä arvostelukykyyn huomata hyvät mahdollisuudet ja ottaa ne kehittyäkseen. Tärkeää on, että luovasti yrittää oppia ja pyrkii jokapäiväisessä toiminnassaan aina eteenpäin. Johtajan rooli tässä on antaa tuki mahdollisuuksien tavoittelemiseen. (Jokiniemi 2020.)

Johtamistyylin tulisi olla sellainen, joka mahdollistaa keskittymisen johtamisen ydintoimintoihin. Luopuminen tarpeettomista tavoista voi muodostua haasteelliseksi, koska uuden oppiminen on yleisesti ottaen vaikeampaa kuin vanhojen toimintatapojen mukaan toimiminen. Uusista toimintatavoista voi kuitenkin olla paljon hyötyä, jos vanhat tavat eivät enää tuota toivottuja tuloksia. Jotta saa tasapainotettua oman fokuksen johtamisessa, tulee miettiä omaa ajankäyttöä uudelleen. (Kottonen 2022.)

Omaa johtamistapaa voidaan kehittää esimerkiksi seuraamalla kentällä myyjien työtä. Näin pystyy helposti kerryttämään itselle näkemystä asiakastarpeiden kehittymisestä. Jos on kiinnostunut oppimaan lisää, kannattaa osallistua itselle sopivaan koulutukseen. Siellä pääsee jakamaan kokemuksia ja sparraamaan vertaistensa kanssa myyntityöstä ja liiketoiminnan kehittämistä. (Kottonen 2022.)

Myyntien budjetti ohjaa johtamista vahvasti ja siksi onkin tärkeä luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet onnistumisen varmistamiselle. Lukuja johtamalla saadaan aikaiseksi tarpeeksi aktiivisuutta ja aktiviteetteja, mutta

täytyy pitää mielessä laatu suhteessa tavoitteisiin. Myyjän tehtävä on muuttunut pelkästä tuotetiedon välittämisestä arvon ja näkemyksen antamiseksi asiakkaalle. Laadun tulee siis näkyä myös määrän lisäksi. (Kottonen 2022.)

3.3 Asiakaskokemus osana johtamista

Johtamisen ytimeistä löytyy asiakaskokemus ja sen tärkeys unohtuu monelta, vaikka se kannattaa sisällyttää joka päiväiseen tekemiseen. Sisällyttämällä sen osaksi johtamista, se ei jää vain osaksi kirjoitettua strategiaa. (Saarijärvi & Puustinen, 16.)

Asiakaskokemuksen tärkeys unohtuu monelta kahdesta eri syystä. Ensimmäinen syy on, että asiakaskokemus käsitteenä on jäänyt liian abstraktiksi käsitteeksi ja sitä ei osata määritellä tai rajata lainkaan. Toiseksi pullonkaulaksi on voinut muodostua asiakaskokemuksen johtaminen, eli sitä ei osata johtaa. Se tulee seurauksena ensimmäisestä pullonkaulasta. (Saarijärvi & Puustinen, 16-17.)

Asiakaskokemus ja liiketoiminnallinen menestys kulkevat käsi kädessä ja oikeanlaisesti johdettu asiakaskokemus lisää kannattavuutta ja kassavirtaa sekä vähentää kustannuksia. Kilpailuedun saamiseksi markkinassa toimintapaa tulisi muuttaa yrityskeskeisestä inside out-ajattelutavasta enemmän asiakaskeskeiseksi outside in-ajatteluksi. (B2B Asiakaskokemus 2021.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen todentaa asiakkaan näkökulmasta kehittämistä ja liiketoimintahyödyt konkretisoituvat kasvuna ja kannattavuutena menestyvänä liiketoimintana. Liiketoimintahyödyt saavutetaan merkinä hyvästä johtamisesta. (B2B Asiakaskokemus 2021.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla pystytään seuraamaan, miten tyytyväinen asiakas on palveluun tai tuotteeseen. Sitä voi kerätä eri tavoilla, kuten haastattelemalla ja NPS-mittauksella. (Funnel 2020.)

NPS, eli Net Promoter Score tarkoittaa suositteluindeksiä ja se viittaa siihen, kuinka todennäköisesti yrityksen asiakkaat suosittelisivat tuotetta tai palvelua

lähipiirilleen. NPS mitataan asteikolla 0-10. Vastausvaihtoehdoista 10 tarkoittaa, että suosittelee yrityksen tuotteita tai palveluita erittäin todennäköisesti.

Vastausvaihtoehto 0 tarkoittaa, että henkilö suosittelee erittäin epätodennäköisesti yrityksen palveluita tai tuotteita. (Roidu 2019.)

NPS antaa tietoa asiakkaiden kokemasta laadusta sekä myös siitä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen asiakaspalveluun sekä tuotteisiin ja palveluihin. Se tarjoaa hyvän mahdollisuuden yrityksille kehittää omaa toimintaa, mutta täytyy olla valmis käymään dialogia asiakkaan kanssa sekä tekemään asiakkaiden toivomia muutoksia. (Aaltonen 2019.)

Asiakaskokemusta voi johtaa huomioimalla riskit ja reagoimalla asiakkaiden tyytymättömyyteen hyvissä ajoin. Asiakaskokemuksen mittauksesta asiakkaalle tulee odotus, että jotain muutetaan. Siksi on tärkeää tehdä myös vaadittavia toimenpiteitä, eikä jättää asiaa vain puheen tasolle. Jos muutoksia ei tapahdu, asiakas pettyy ja sitä kautta jo mahdollinen huono kokemus vain huononee. (Funnel 2020.)

Aidosti asiakaskeskeinen tekeminen pohjautuu siihen, että ollaan kiinnostuneita asiakkaan tarpeista sekä pohditaan, miten voimme paremmin palvella asiakasta jatkossa. Siihen ei kuulu asiakkaalle sopimattomien tuotteiden tai palveluiden puskemista. Tällöin asiakkaalle voi tulla epäkuultu olo. (Funnel 2020.)

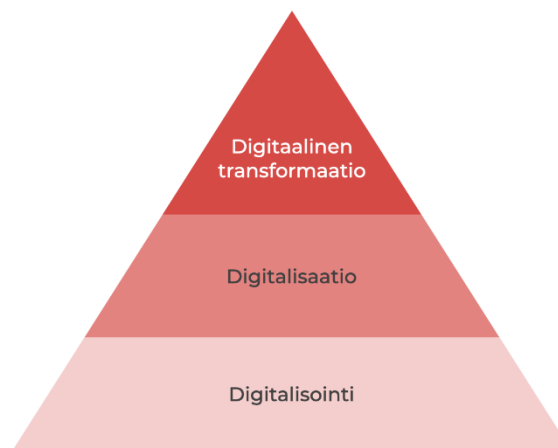
4 Hybridiympäristö

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin myyntiä hybridiympäristössä sekä sen johtamista.

4.1 Myynnin digitalisoituminen

Myynti ja ostaminen digitalisoituvat koko ajan enemmän ja digitalisaation lisäksi myös internet on muuttanut paljon asioita B2B-myyntissä. Nykyään internetistä löytää kaikkeen vastauksen, joten myyjän tulee olla hyvin perillä omasta tuotteesta ja palvelusta. (Digimarkkinointi 2022.)

Kuvasta 4 nähdään, miten myynti on digitalisoitunut.



Kuva 4. Myynnin digitalisaatio. (Seppä 2021.)

Kuten kuvasta 4 nähdään, pyramidin pohjalla on digitalisointi, jolloin muutoksena tuli esimerkiksi sähköiseen versioon muutetut asiakastiedot. Digitalisoinnista siirryttiin digitalisaatioon. Digitalisaatiossa aloitettiin käyttämään erilaisia CRM-järjestelmiä, jotta asiakastiedot tulivat henkilöstölle saataville. Pyramidin huipulla on digitaalinen transformaatio. Digitaalisessa transformaatioissa myyntiprosessi on automatisoitu ja käyttöön otetaan

itsepalvelukanavia. (Seppä 2021.) Se tarjoaa uudenlaisia tapoja kasvaa sekä tehostaa yritysten prosesseja (KPMG 2022).

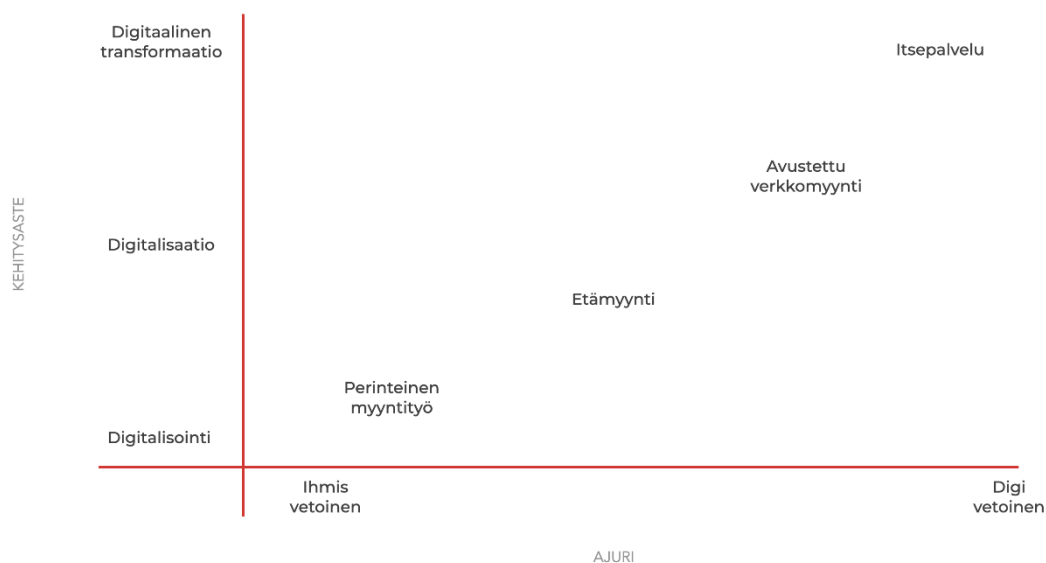
B2B-myynti on vasta alkutekijöissään digitalisoitumisen osalta ja yhä enemmän halutaan muokata myynnistä tehokkaampaa. Digitalisaation myötä tehokkuuden vaade kasvaa kasvamistaan. (Seppä 2021.)

CRM-järjestelmät on tuotu B2B-myyntiin tehostamaan myyjän työtä ja siksi viimeiset parikymmentä vuotta on keskitytty sähköistämään prosesseja. Hyvänä esimerkkinä tässä on asiakastietojen keskittäminen sähköiseen muotoon. Nyt työkalut ovat lähinnä keskittyneet yhden osa-alueen tehostamiseen, kun tulisi tavoitella kokonaisuutta hyödynnettävää ratkaisua. (Seppä 2021.)

Entistä enemmän myynnin johto huomioi kasvavaa markkinoinnin automaatiota sekä digitaalisten työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen jokaisessa myyntitoiminnoissa ja erilaisiin järjestelmiin kertyvän datan hyödyntämisestä. Kertynyt data tulkitaan käyttäen asianmukaisia järjestelmiä esimerkiksi data analyttikoiden toimesta. (Jokelainen 2020.)

Nykyinen digitalisaatio rajoittuu lähinnä vain analogisen työn sähköistämiseen erilaisilla digitaalisilla työvälineillä (Seppä 2021). Myyntiin liittyvät roolit ja toimintamallit eivät kuitenkaan ole muuttuneet merkittävästi (Arasmo 2019).

Kuvasta 5. nähdään, mitkä ovat kolme digimyyntin mallia.



Kuva 5. Digimyyntin kolme mallia. (Seppä 2021.)

Mitkään digimyyntin mallit eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voi käyttää useampaa yhtäaikaaisesti. Useasti useamman mallin käyttäminen onkin järkevin tapa. (Seppä 2021.)

Etämyynnillä tarkoitetaan mallia, jossa myyntityötä tehdään henkilökohtaisesti etämyyntivälineiden sekä -järjestelmien avulla. Tässä mallissa myyntiprosessi muistuttaa normaalia henkilökohtaisen myyntityön prosessia, mutta itse myynti toteutetaan esimerkiksi etäpalavereissa. (Seppä 2021.)

Luottamuksen merkitys asiakassuhteen luomisessa pysyy samana myös etämyynnissä. Tärkeä on olla läsnä ja saada asiakas tuntemaan itsensä kuulluksi. (Rautakoura 2021.)

Avustettu verkkomyynti on sitä, että palvelu tai tuote on verkossa myynnissä ja asiakas kykenee ottamaan halutessaan yhteyden auttavaan henkilöön. (Seppä 2021.)

Itsepalvelu on digivetoisin tapa tehdä myyntiä ja käytännössä sen alle kuuluu puhtaat verkkokaupat sekä toisen ääripään esimerkit, kuten asiakasportaalit. Verkkokaupan tarkoituksena on mahdollistaa asiakkaiden ostaminen juuri silloin

kun he haluavat. Ostopäätöstä varten tarvittavat tiedot ovat asiakkaan saatavilla ja tarvittaessa asiakas voi suorittaa ostamisen aina transaktioon asti. (Seppä 2021.)

Pitkällä aikavälillä digitaalinen itsepalvelu voi säästää rahaa työvoimakustannuksissa, kun itsepalvelun pyörittämiseen ei vaadita aina ihmistä tekemään työtä. Se ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita ihmistyövoiman vähentämistä. Näin työntekijät voivat keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka vaativat henkilökohtaista palvelua. (Ojaranta 2022.)

Digitalisaation myötä on syntynyt uusia tapoja tehdä asioita ja esimerkiksi sosiaalisen media on todettu suureksi markkinointipaikaksi jo useampi vuosi sitten. Sosiaalinen media markkinoinnin keinona on lisääntynyt myös B2B-kentällä kasvaen koko ajan lisää. (Digimarkkinointi 2022.)

Sosiaalisen median lisäksi yritykset panostavat nykyään paljon erilaisiin teknologisiin ratkaisuihin, joiden tarkoitus on maksimoida onnistumiset myynnissä. Esimerkiksi liidien tuotannossa voidaan käyttää erilaisia ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on mm. tunnistaa asiakkaat, jotka ovat vierailleet yrityksen verkkosivuilla ja nähdä, miten kyseinen asiakas on liikkunut sivulla. Näin B2B-myyjällä on henkilökohtaisempi ote kontaktissa, kun tietää jo valmiiksi mistä mahdollinen asiakas on kiinnostunut. (Digimarkkinointi 2022.)

Määrittelemällä ostajapersoonat tuotteille ja palveluille pystyy edistämään myyntiä entistäkin helpommin. Tämä johtuu siitä, että tiedostamalla ostajapersoonat pystyy puhuttelemaan oikeilla sisällöillä heitä henkilökohtaisemmin. (Digimarkkinointi 2022.)

Nykyasiakkaille voi olla helpompaa myydä, kuin uusille asiakkaille ja nykyasiakkaille myyntiä helpottaa markkinoinnin automaation keinot. Automaatiolla kyetään lämmittämään ja muistuttamaan olemassa olevia asiakkaita tuotteista ja palveluista. Sen lisäksi markkinoinnin automatisaatio voi vahvistaa myös ”top of mind” asemaansa, kun yritys on hankkimassa samankaltaisia tuotteita. (Digimarkkinointi 2022.)

Nykypäivänä asiakaskunta on entistä enemmän tietoisia ja itsenäisempiä ostoprosessin suhteen ja ostoprosessien digitalisoituessa yritysten on pohdittava uudelleen tarkemmin omia asiakas- ja asiantuntijapalveluita. Tämä on vaikutusta henkilökohtaisten kohtaamispisteiden vähenemisestä. Jotta pystyy palvelemaan asiakasta myös digitaalisessa ympäristössä laadukkaasti, tulee yritysten rakentaa digipohjaisia myynti- ja markkinointitoimintoja. (Mikkonen 2021.)

Hyvä digitaalinen asiakaskokemus koostuu monesta tekijästä, joista vaivattomuus korostuu erityisen tärkeäksi, kun siirrytään digitaaliseen rajapinnan myyntiin. Ongelmanratkaisu on ytimessä myös digitaalisessa ympäristössä. Joskus myös nopeus ja suoraviivaisuus riittävät, eikä erikoisuuksille ole aikaa. Toisinaan voi tulla mahdollisuus tarjota lisäarvoa erikoisuuksien avulla, mutta nämä eivät sulje pois toisiaan. (Väänänen 2022.)

Digitaalinen asiakaskokemus luo myös uusia mahdollisuuksia, joita ei aikaisemmin ollut. Moni B2B-yritys on siirtymässä malliin, jossa myyjää ei aina tarvita ketjun osaksi. (Väänänen 2022.)

4.2 Hybridijohtaminen

Koronapandemian myötä hybridimalli on tullut jäädäkseen ja se ilmentyy esimerkiksi etätöiden, -palaverien sekä -koulutusten myötä. Nyt kun pandemia on alkanut hellittää, on myös palattu toimistoille. Useat työpaikat hyödyntää hybridimallia, eli osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa etänä kotitoimistoilta. Se tuo omat haasteet ja vaatimukset johtamiseen esihenkilöille. (Jääskeläinen 2021.)

Eryteisesti hybridijohtamisessa on laitettava huomiota vuorovaikutukseen, koska tieto ei etätöissä saavuta samalla tavalla kuin työpaikan käytävillä ja muissa kohtaamispaikoissa. Hybridijohtamisessa niin kuin johtamisessa muutenkin, vaaditaan selkeitä toimintatapoja ja vastuita, jotka on sovittu etukäteen yhteisesti. (Jääskeläinen 2021.)

Viestintä nousee suureen rooliin hybridiympäristössä työskentelyyn sekä johtamiseen, sillä jos viestinnässä muodostuu haasteita, se voi hidastaa liiketoiminnan kehitystä. Esimerkiksi yhteydenpidon vähentyessä, vähenee myös innovointi sekä uusien ideoiden ja ajatusten ilmoille heittäminen. Tässäkin korostuu hyvin suunnitellut toimintamallit, joiden avulla voidaan välttää pullonkaulat. (Paukkonen 2021.)

Etä- ja hybridityöt ovat vaikeuttaneet myös tiimihengen ylläpitämistä ja kohtaamisten väheneminen vaikeuttaa yksittäisten työntekijöiden huolenaiheiden ja motivaation tiedostamisen. Pieniltä ruuduilta palavereissa on vaikeampi erottaa toisten reaktioita ja toisaalta joka päiväiset kohtaamiset työpaikan käytävillä ja lounastauoilla ovat vähentyneet tai loppuneet kokonaan. (Jääskeläinen 2021.)

Hybridityön johtamisessa oikeilla työkaluilla, asenteella sekä tavoilla pystyy olla yhteydessä työntekijöihin oikealla ja tarpeellisella tavalla. (Paukkonen 2021.)

Suurimmat ongelmat hybridijohtamisessa tapahtuu, kun aletaan laskeutua johtoportossa alaspäin. Tästä syystä ylimmän johdon tulisi ymmärtää, että vaikka oman tiimin kohdalla hybridijohtaminen onnistuu vaivattomasti, niin tämä ei kuvaa välttämättä koko yrityksen tilannetta. (Jääskeläinen 2021.)

Hektisyys hybridityöskentelyssä on aiheuttanut uupumusta ja siksi työntekijöiden hyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomioita varsinkin pitkissä etätöjaksossa. Digiajan johtajien tulee kiinnittää erityisesti huomioita hyvinvoinnin varmistamiseen koko organisaatiossa. (Paukkonen 2021.)

Hybridimalliin ja etätöihin siirryttäessä useat huomasivat, että kriisisuunnitelmista ja -järjestelmistä oli hyötyä pandemian alettua. Kun oli etukäteen suunniteltu ja sovittu tietyistä asioista, sujui muutostilanne mutkattomammin. Mitä suurempi yritys oli kyseessä, sitä suurempi merkitys kriisisuunnitelmalla oli. On hyvä muistaa, ettei kaikkeen voi varautua. Kuitenkin on mahdollista suunnitella ja testata prosesseja, joita voidaan joutua ottamaan käyttöön tietyissä tilanteissa. (Jääskeläinen 2021.)

Hyvä johtaja näkee vaikeat olosuhteet ja tilanteet uusina mahdollisuuksina. Vaikeat olosuhteet tarjoavat usein mainion tilaisuuden ottaa eroa kilpailijoihin, jos yritys on valmistautunut tulevaan tilanteeseen suunnitelmallisesti. (Alahuhta, Seppänen & Häikiö 2015.)

Organisaatio voi luoda huikean kilpailuedun työmarkkinoilla luomalla työpaikalle kulttuurin, joka arvostaa ja ruokkii työntekijöiden vapautta sekä asettaa työntekijöiden hyvinvoinnin prioriteetiksi. Tämä voi tukea pitkän tähtäimen kasvua. Tämä kaikki korostuu nyt hybridi aikana, koska ihmisten prioriteetit ovat muuttuneet työpaikkojen suhteen. Organisaatioiden tulee ajatella asioita uudesta näkökulmasta, jotta pystyvät vastaamaan työntekijöiden uuden ajan odotuksiin ja prioriteetteihin. Muutosjohtamisessa ei ikinä välty haasteilta. Onneksi tässä voi ja kannattaa käyttää hyödyksi asiantuntevia kollegoitaan. (Miettinen 2022.)

5 Tutkimus

Tässä kappaleessa kerrotaan tehdystä tutkimuksesta, joka toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Siinä esitellään tutkimusta tarkemmin sekä tutkimuksesta saatuja tuloksia.

5.1 Tehty tutkimus

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viisi myyntijohtaja-taustaista henkilöä yrityksestä x. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina marraskuun 2022 aikana. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kokeneilta henkilöiltä heidän omien kokemusten pohjalta vastauksia B2B-myyntiin liittyen. Kohderyhmään valittiin kolme nykyistä myyntijohtajaa ja kaksi entistä myyntijohtajaa. Kohderyhmä valikoitui sen perusteella, miten paljon kokemusta he olivat kerryttäneet ja millaisessa asemassa he toimivat tällä hetkellä yrityksessä. Haastattelut olivat pituudeltaan noin 30 minuuttia ja ne nauhoitettiin. Jokaiselta osallistujalta pyydettiin lupa nauhoitukseen.

5.2 Tulokset

Kysyttäessä, mikä on tärkeintä B2B-myyntin johtamisessa, nousi esille myyjien ajankäytön johtamisen tärkeys sekä myyntijohtajan oma myyntityö eli esimerkillä johtaminen. Tällä tarkoitettiin, että myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa on tarpeeksi volyymia ja aikaa priorisoidaan asiakkaiden kanssa käytettyyn aikaan. Vastauksista ilmeni, että myyntin johtaminen koettiin puhtaaksi matematiikaksi, sillä luvut eivät valehtele. Osa vastaajista koki, että myös tunnelman johtaminen on yhtä tärkeää, kuin tekemisen johtaminen. Koska tulosta ei voi johtaa, tulee johtaa tekemistä ja tunnelmaa, jolloin tulos seuraa perässä. Myös tulevaisuudesta johtaminen nousi esille vastauksissa. On tärkeää katsoa enemmän tulevaisuuteen. Tässä voi käyttää 80% ja 20% menetelmää, eli johtamisessa tulee katsoa 80% tulevaisuuteen ja 20% menneisyyteen.

*”Volyymi on kaikki kaikessa, funnelissa oltava tarpeeksi tavaraa” -
H1*

Kottosen artikkelissa oltiin samaa mieltä, että myyntiä tulee johtaa numeroiden kautta. Kuitenkin siinä painotettiin myös motivaation ja osaamisen johtamista, mikä ei tullut haastatteluiden vastauksista ilmi. (Kottonen, 2022.) Volyymin suhteen Trustmaryn artikkeli ja vastaukset kysymykseen olivat samassa linjassa. Artikkelissa kerrottiin, ettei aktiivisuus ja tekeminen saa laahata perässä. (Trustmary 2022.)

Myynnissä puhutaan paljon luvuista ja sitä voidaan mitata lukujen avulla. Vaikuttaa siltä, että ne koetaan usein tärkeimmäksi asiaksi B2B-myynnin johtamisessa. Tulosta ei voi johtaa, mutta tekemistä voi ja siksi myyntijohtajien tulisi keskittyä tekemisen johtamiseen.

Kysyttäessä, miksi vastaajat vastasivat jonkun tietyn teeman tärkeimmäksi B2B-myynnin johtamisessa, vastaukset olivat linjassa toisiinsa. Esille nousi, että myyjien ajankäytön johtamisella varmistetaan tavoitteisiin sekä tuloksiin pääsy. Omaa myyntityötä tekemällä varmistetaan, että oma osaaminen ja kokemus jakaantuu myyjille. Myyntijohtajilta opittaessa taitoja myyjät pystyvät kasvamaan ammattilaisena.

”Pitää olla viisas. On helpompi johtaa tulevaisuudesta käsin kun tietää, mitä on tulossa” – H2

Kottosen mukaan myynnin johtamiseen kuuluu myynnin johtaminen kentällä eli vastaukset olivat Kottosen artikkelin kanssa samassa linjassa. (Kottonen 2022.)

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että B2B-myynnin johtamisessa pidetään tärkeimpänä tekemisen johtamista, koska sillä varmistetaan tavoitteisiin ja tuloksiin pääseminen.

Kysyttäessä, miten johtaminen eroaa hybridiympäristössä verrattuna lähiympäristössä, vastaajat vastasivat sen olevan haastavampaa hybridiympäristössä. Se haastaa myyntijohtajan miettimään, miten johtamisjärjestelmää pitää muokata, että pystyy olemaan ihmisten lähellä. Hybridijohtaminen vaatii uusia rutiineja ja suurin haaste liittyy tunnelman johtamiseen. Usein esille tuli huoli siitä, ettei tiedetä täysin, miten toinen voi

ruudun toisella puolella. Osa vastaajista koki, että vaikuttavuus kuolee etäyhteyksien välityksellä, kun taas osa koki kohtaamisten olevan saman arvoisia kummassakin ympäristössä. Kuitenkin kaikki olivat samaa mieltä siitä, että läsnäolo ja viestintä sekä niiden tärkeys korostuu eri tavalla hybridijohtamisessa. Lisäksi hiljaisen tiedon välittyminen ja päivittäiset kohtaamiset arjessa vähentyvät hybridimallissa.

”Hybridissä täytyy löytää systematiikka, että on kartalla myyjien voinnista ja tekemisestä. Kasvokkain tällaista ei tarvita” – H3

Jääskeläinen oli samaa mieltä vuorovaikutuksen sekä viestinnän tärkeydestä hybridijohtamisessa. Hän myös mainitsi, että niin hybridijohtamisessa kuin johtamisessa ylipäätään on tärkeä luoda selkeitä toimintatapoja ja systematiikkaa. Artikkelissa puhuttiin siitä, miten luontaisten kohtaamisten väheneminen vaikeuttaa yksittäisten työntekijöiden voinnin ja motivaation tiedostamisen. (Jääskeläinen 2021.) Paukkonen korosti samalla tavalla viestinnän tärkeyttä kuin vastaajat ja Jääskeläinen ja lisäksi kertoi, että viestinnän haasteista voi tulla ongelmia liiketoiminnan kehitykseen asti (Paukkonen 2021).

Vaikuttaa siltä, että hybridijohtaminen eroaa lähijohtamisesta läsnäololla ja viestinnällä. Usein hybridijohtamiseen tarvitaan systemaattisempaa toimintatapaa, jotta voidaan varmistaa jokaisen yksilön hyvinvointi ja johtaa yhtä tehokkaasti kuin lähiympäristössä.

Kysyttäessä, mitä haasteita ja mahdollisuuksia hybridijohtamisessa on koettu, vastaajat kokivat haasteeksi läsnäolon vaikeus ja luontaisten kohtaamisten vähäisyys. Osa mainitsi myös, että tapaamiset jäivät helposti liian asiapitoisiksi sekä tunnelmaa on vaikeampi luoda ja ryhmäyttää tiimiä, kun ollaan ruutujen toisilla puolilla. Tuottavuuden kasvaminen sekä suurempien palaverien helppous koettiin mahdollisuutena hybridimaailmassa. Tuottavuuden kasvattamisella vastaajat tarkoittivat sitä, että etäkohtaukset ovat pääsääntöisesti lyhyempiä kuin lähikohtaukset eikä etäkohtauksissa kulu

aikaa matkoihin ja siirtymiin. Näin ollen myyjä pystyy käymään useammassa tapaamisessa päivässä eikä kerrytä matkustuskuluja. Suuremmilla palavereilla tarkoitettiin sitä, että hybridimalli mahdollistaa useammin esimerkiksi koko Suomen laajuisia palavereita pidettävän. Hybridinä suurempia tapaamisia on helppo mahdollistaa esimerkiksi kerran kuussa, kun lähipalaverissa joutuu miettimään erikseen kulku- ja majoituskuluja. Hybridi mahdollistaa tässä kohtaa siis kustannustehokkaan ratkaisun.

”Silloin pääsee mistä vaan mukaan ja se helpottaa ihmisten arkea”
– H4

Jääskeläinen oli artikkelissaan samaa mieltä, että joka päiväiset kohtaamiset esimerkiksi käytävillä ja lounaalla vähentyvät ja näin hiljaisen tiedon vaihtuminen vähentyy huomattavasti. Artikkelissa kerrottiin myös, miten tiimihengen ylläpitäminen on vaikeutunut hybridissä, kun ollaan ruutujen toisella puolella ja on vaikeampi erottaa toisten reaktioita. (Jääskeläinen 2021.)

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että hybridimallista on koettu tasapuolisesti tulleen sekä haasteita että mahdollisuuksia. Monesti tuotu esille läsnäolon haastavuus sekä ryhmäytymisen vaikeutuminen nousivat esille eniten niin tutkimuksessa kuin teoriassakin. Vaatii systematiikkaa, jotta läsnäolon pystyy varmistamaan ja näin olla ajan tasalla myyjien hyvinvoinnista ja tekemisestä.

Kysyttäessä, miten digitalisaatiota voisi hyödyntää yrityksessä x vielä enemmän johtamisessa, vastaajat vastasivat monikirjoisesti. Osa kyseenalaisti, onko jotain tarpeen saada aikaan ja toisaalta osalla oli kehitysajatuksia. Yhdeksi tärkeimmäksi mahdolliseksi kehityskohtaksi nousi manuaalisen työn vähentäminen erilaisilla työkaluilla. Tästä esimerkkinä mainittiin yhteisten palaverien tehokas dokumentointi jotain työkalua käyttämällä. Nyt työ tehdään manuaalisesti. Vastauksissa nousi esille myös tekoälyn mahdollinen hyödyntäminen esimerkiksi arjen soittotyössä sekä erilaisten myyjien sparrauksissa ja opettamiseen. Osalla vastaajilla heräsi myös ajatus siitä, että nykyiset järjestelmät ovat osittain kankeita ja tieto on usein liian hajallaan

monessa eri kanavassa. Kanavat tiedoille tulisi saada kavennettua muutamaan eri paikkaan, joka yksinkertaistaisi prosessia ja useampi muistaisi merkitä tiedot kaikkiin oikeisiin paikkoihin. Tiedon kirjausta helpottaisi myös mobiiliversio järjestelmästä sekä sanelutoiminto.

”Erilaisia järjestelmiä tarvitaan tehostamaan datan keräystä” – H2

Seppä kertoi artikkelissaan, että usein työkalut ovat keskittyneet yhden osa-alueen tehostamiseen, kun tavoitteena olisi tavoitella ratkaisua, joka hyödyttää kokonaisuutta. Siinä mainittiin myös, miten myynnin johto on alkanut käyttämään digitaalisia työkaluja jokaisessa myyntitoiminnoissa tehostakseen toimintaa. (Seppä 2021.) Arasmo kuitenkin muistuttaa artikkelissaan, ettei myyntiin liittyvät roolit ja toimintamallit ole muuttuneet merkittävästi digitaalisista työkaluista huolimatta (Arasmo 2019). Kiilerichin artikkeli vahvistaa, että keskittämällä mahdollisimman monta prosessin vaihetta samaan järjestelmään, saadaan prosessista tehokkaampi (Kiilerich 2021).

Vastausten perusteella yrityksessä x voisi hyödyntää digitalisaatiota lisää työkalulla, joka vähentäisi manuaalista datan keräystä. Toisaalta nykyiseen tilanteeseenkin oltiin tyytyväisiä. Tietoa kirjataan nyt moneen paikkaan, eikä ole aina varmaa, muistavatko jokainen kirjata kaiken tarvittavan jokaiseen eri kanavaan. Tiedon hajallisuuteen pystyy vaikuttamaan vähentämällä järjestelmiä, joihin tietoa kirjataan.

Kysyttäessä, mikä on haastavinta digitalisaatiossa, olivat vastausten ydin sama. Haastavimmaksi koettiin kaikkien osallistaminen järjestelmien käyttöönotossa. Järjestelmiä pitää osata käyttää ja osaamisen lisäksi myös käyttää niitä työssä, jotta niistä on hyötyä. Haaste ei siis ole itse järjestelmissä, vaan saada kaikki käyttämään niitä ja hyödyntämään niiden täysi potentiaali. Joskus voidaan olla liian mukavuuden haluisia, mikä tekee muutoksen läpiviennistä haastavaa. Lisäksi osa nosti, että haasteena on löytää juuri heille oikeat palvelut, tuotteet sekä järjestelmät.

” Suurin haaste on siinä, miten saada porukka tekemään jotain semmosta uutta juttua” – H5

Sepän artikkelissa kerrotaan, miten nykyinen digitalisaatio rajoittuu tällä hetkellä yleensä vain manuaalisen työn sähköistämiseen. Hyvänä esimerkkinä siitä on asiakastietojen keskittäminen sähköiseen muotoon. (Seppä 2021.)

Vastausten perusteella haastavinta digitalisaatiossa on saada kaikki mukaan siihen. Järjestelmien ei koettu olevan vaikeita, vaan muutoksen johtaminen ja kaikkien osallistaminen järjestelmien käyttämiseen.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksista saatuja johtopäätöksiä sekä suosituksia, jotka annetaan niiden pohjalta.

6.1 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että B2B-myyntien johtamisen tärkeimmiksi asioiksi koettiin luvut, koska myyntiä voidaan mitata niiden avulla. Tulosta ei voi johtaa, mutta tekemistä voi ja siksi myyntijohtajien tulisi keskittyä tekemisen johtamiseen. Tämä koettiin tärkeimmäksi, koska johtamalla tekemistä luvuilla varmistetaan pääseminen tavoitteisiin sekä tuloksiin.

Voidaan myös todeta, että hybridimalli tuo erilaisia huomionkohteita, kuten läsnäolo ja viestintä. Haastatteluissa niiden tärkeys korostui huomattavasti. Haastatteluissa tuli ilmi, että nämä kaksi syytä erottavat hybridijohtamisen lähijohtamisesta.

Vastausten perusteella kaikkien osallistaminen koettiin haastavimmaksi asiaksi digitalisaatiota. Haaste on saada kaikki käyttämään yhteisiä järjestelmiä ja hyödyntämään niiden kaikki potentiaali. Vaikeinta on muutoksen läpivieminen, sillä ihmiset ovat usein mukavuudenhaluisia eivätkä sopeudu hyvin muutoksiin.

Haastatteluista saaduilla tuloksilla voidaan todeta, että yrityksessä x voisi hyödyntää digitalisaatiota lisää työkalulla, joka vähentäisi manuaalista datan keräystä. Lisäksi ei oltu täysin tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan, jossa tietoja kerätään moneen eri järjestelmään tai kanavaan.

6.2 Suositukset

B2B-myyntiä kannattaa johtaa lukujen avulla, koska myyntiä voidaan mitata niiden avulla. Kun tekemistä johtaa luvuilla, pääsee varmemmin haluttuihin tuloksiin.

Hybridijohtamisessa tulee huomioida erityisesti keinot varmistaa läsnäolo myyjien arjessa myös etätyössäkin. Viestintään tulee keksiä omalle organisaatiolle sopiva systeemi, jotta varmistetaan tiedon kulku.

On myös suositeltavaa tutkia, onko yrityksen mahdollisuutta vähentää nykyisten järjestelmien ja kanavien määrää, johon tietoa kerätään. Tämä helpottaa ja tehostaa myyjien työtä.

6.3 Luotettavuuden ja toistettavuuden arviointi

Tutkimukseen osallistui viisi myyntijohtaja-taustaista henkilöä yrityksestä x. Tutkimustulokset ja johtopäätökset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastatteluun olisi ottanut toisista yrityksistä enemmän myyntijohtajia. Kuitenkin tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat usein linjassa teorian kanssa ja lähes jokaiseen vastaukseen löytyy pohjaa teoriasta. Vastaajien mielipiteet ja omat kokemukset vaikuttavat tuloksiin.

Tutkimusta voisi olla hankala toteuttaa kvalitatiivisella menetelmällä, koska kohderyhmää voi olla vaikea tavoittaa ja saada tarpeeksi vastauksia tutkimuksen onnistumiseksi. Toisaalta myös tätä menetelmää käyttämällä olisi voinut olla vaikeampi saada syvempiä vastauksia, kun ei pääsisi käymään keskustelua aiheesta. Tällöin tutkimuksen tulokset voisivat jäädä hyvin pintapuolisiksi.

Lähteet

Aaltonen, J. 2019. Mikä on NPS ja miksi sen tulisi kiinnostaa yritystä? Viitattu 1.12.2022. <https://www.salescommunications.fi/blog/mika-on-nps-ja-miksi-sen-tulisi-kiinnostaa-yritysta>

Alahuhta, M. Seppänen, P. Häikiö, M. 2015. Johtajuus - Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Arasmo, A. 2019. Myynnin digitalisaatio ottaa vasta ensimmäisiä askeleitaan. Viitattu 1.12.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/myynnin-digitalisaatio.html>

B2B Asiakaskokemus. 2021. Asiakaskokemuksen timanttimalli. Viitattu 7.11.2022. <https://www.b2basiakaskokemus.fi/post/b2b-asiakaskokemuksen-johtamisen-timanttimalli-viitekehys-parempiin-kokemuksiin>

B2BMYynti.FI. 2022. B2B myyntiprosessi ja vinkkejä sen edistämiseen. Viitattu 30.09.2022. <https://www.b2bmyynti.fi/blogi/b2b-myyntiprosessi-ja-vinkkeja-sen-edistamiseen>

Digimarkkinointi. 2022. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla? Viitattu 6.11.2022. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/b2b-myynti>

Etienne, G. 2022. Lean B2B. Toinen painos. Garbugli Etienne.

Funnel. 2022. Mitä on B2B-asiakaskokemus? Viitattu 6.11.2022 <https://funnel.fi/b2b-asiakaskokemus/>

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Viitattu 7.12.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Ideapakka. 2021. Hyvä johtaminen: reflektointi. Viitattu 7.12.2022. <https://ideapakka.fi/blogi/reflektointi/>

Irving, J. 2020. The B2B Selling Guidebook. Author's Republic.

Jokiniemi, S. 2020. B2B-myyntin organisoituminen ja uudistuvat roolit digiajalla. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/b2b-myyntin-organisoituminen-ja-uudistuvat-roolit-digiajalla/>

Jääskeläinen, H. 2021. Kuinka hybridijohtaminen onnistuu. Viitattu 06.11.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/kuinka-hybridijohtaminen-onnistuu/>

Kiilerich, S. 2021. Tehosta B2b-myyntiprosessia. Viitattu 30.11.2022. <https://www.almatalent.fi/blogi/tehosta-b2b-myyntiprosessia/>

Koli, D. 2020. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla? Viitattu 24.11.2022 <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>

Korppi, T. 2022. B2B-myyntiprosessin vaiheet: 7 askelta kauppohen syntymiseen. Viitattu 30.11.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2022/b2b-myyntiprosessin-vaiheet.html>

Kottonen, Olavi. 2022. B2B-myyntin johtaja: Mitä kannattaa johtaa? Viitattu 28.10.2022. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/b2b-myyntin-johtaja-mita-kannattaa-johtaa/>

KPMG. 2022. Digitaalinen transformaatio. Viitattu 1.12.2022. <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnalla/2018/06/digitaalinen-transformaatio.html>

Laine, J. 2011. Kaupan päättäminen: Seitsemän vinkkiä tehokkaampaan klousaamiseen. Viitattu 8.12.2022. <https://saletas.wordpress.com/2011/04/12/kaupan-paattaminen-seitseman-vinkkia-tehokkaampaan-klousaamiseen/>

Lassus, M. 2022. Vahva johtajuus alkaa itsensä johtamisesta. Viitattu 21.09.2022. <https://www.lmi.fi/vahva-johtajuus-alkaa-itsensa-johtamisesta/>

Miettinen, S. 2022. Ovatko organisaatiot tuomittu epäonnistumaan hybridityön aikakaudella? Viitattu 7.11.2022. <https://tahtogroup.fi/ovatko-organisaatiot-tuomittu-epaonnistumaan-hybridityon-aikakaudella/>

Mikkonen, J. 2021. Digitaalinen asiakaskokemus ja ostoprosessi. Viitattu 31.10.2022. <https://www.vipunet.com/fi/blog/asiakaskokemus-ja-digitaalinen-ostoprosessi>

Mäkelä, A. 2020. Millainen on hyvä johtaja? Katso 5 kohdan muistilista modernille pomolle. Viitattu 21.09.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/johtajuus-johtajan-muistilista>

Ojaranta, A. 2022. Digitaalinen itsepalvelu antaa yritykselle tilaa palvella asiakasta paremmin. Viitattu 1.12.2022. <https://www.etteplan.com/fi/artikkelit/digitaalinen-itsepalvelu-antaa-yritykselle-tilaa-palvella-asiakasta-paremmiin>

Paukkonen, M. 2021. Mitä on hybridityö ja miten luot sille toimivan mallin? Viitattu 7.11.2022. <https://tahtogroup.fi/mita-on-hybridityo-ja-miten-luot-sille-toimivan-mallin/>

Poe, S. 2022. Your Guide to B2B Sales: Steps and Tips for Successful Sales. Viitattu 21.09.2022. <https://www.fool.com/the-ascent/small-business/crm/articles/b2b-sales/>

Rautakoura, M. 2021. Etämyynti ja digitaalisen asiakassuhteen rakentaminen. Viitattu 1.12.2022. <https://www.e21.fi/ajankohtaista/2021/05/28/etamyyn-ti-ja-digitaalisen-asiakassuhteen-rakentaminen>

Roidu. 2019. NPS – mikä se on ja miksi se on tärkeä? Viitattu 1.12.2022. <https://roidu.com/blogi/nps-mika-se-on/>

Saarijärvi, H. Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Sampo Consulting. 2021. Mitä b2b myynti tarkoittaa? Viitattu 8.11.2022. <https://sampoconsulting.com/mita-b2b-myynti-tarkoittaa/>

Seppä, M. 2021. Mitä on B2B-digimyynti? Viitattu 7.11.2022. <https://www.mikkoseppa.io/blog/mita-on-b2b-digimyynti>

Seuri, V. 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen. Viitattu 30.09.2022. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen>

Sydänmaanlakka, P. 2022. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Viitattu 30.09.2022. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>

Trustmary. 2022. Myynnin johtaminen B2B-pisneksessä. Viitattu 21.09.2022. <https://trustmary.com/fi/markkinointi/myynnin-johtaminen-b2b-pisneksessa/>

Vaidya, D. 2022. B2B vs B2C. Viitattu 21.09.2022. <https://www.wallstreetmojo.com/b2b-vs-b2c/>

Vainu. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Viitattu 21.09.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Visma Severa. 2022. Mikä on CRM-järjestelmä ja kuinka hyödynnät sitä asiantuntijaorganisaatiossa? Viitattu 7.12.2022. <https://psa.visma.fi/materiaalit/mika-on-crm-jarjestelma/>

Haastattelukysymykset

1. Mikä on mielestäsi tärkeintä B2B-myyntin johtamisessa?
2. Miksi juuri tämä?
3. Miten johtaminen eroaa hybridiympäristössä vs pelkästään lähiympäristössä?
4. Mitä haasteita/mahdollisuuksia olet kokenut hybridijohtamisessa?
5. Miten digitalisaatiota voisi hyödyntää meillä vielä enemmän johtamisessa?
6. Mikä on haastavinta digitalisaatiossa?