

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Boedeker, M., Hautamäki, P. & Jokiniemi, S. (2020) Kolme kulmaa B2B-myyntiin: johtajuus, vuorovaikutus ja tunteet. TAMKjournal, 29.4.2020.

URL: <http://tamkjournal.tamk.fi/kolme-kulmaa-b2b-myyntiin/>

Kolme kulmaa B2B-myyntiin: johtajuus, vuorovaikutus ja tunteet

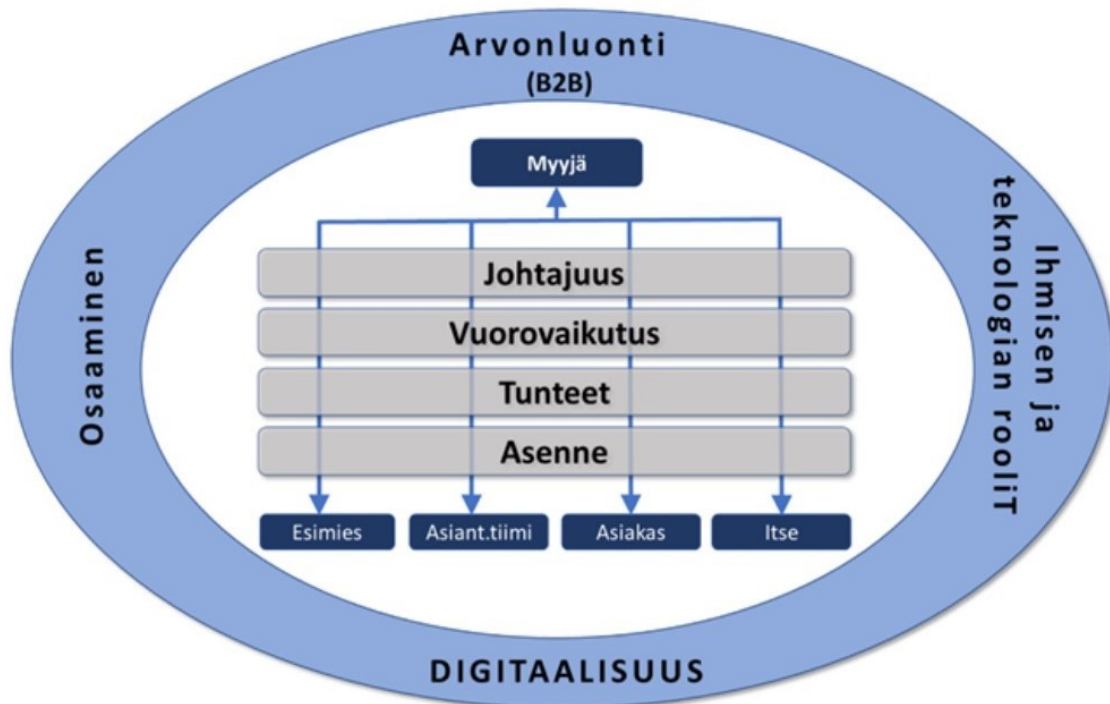
in [Asiantuntija-artikkelit](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 29 huhti, 2020

Digitaalinen transformaatio haastaa Business-to-Business (B2B) -myynnin totuttuja käytänteitä ja samalla mahdollistaa myös näiden uusiutumista. Sales Research Platform (SRP) -tutkimusryhmämme tavoitteena on rakentaa tutkimuksellista ymmärrystä siitä, millaista on inhimilliset ja digitaaliset vahvuudet parhaimmalla tavalla yhdistävä B2B-myyminen. Analysoimme myös sitä, mikä rooli transformationaalisen johtajuuden elementeillä on toiminnan mahdollistamisessa yksilö- ja ryhmätasolla arvoa luoden. Tässä artikkelissa tarkastelussamme ovat yksilöiden ja ryhmien välinen vuorovaikutus, tunteet ja näihin liittyvä arvonaluontia tukeva johtaminen digitalisoituvassa B2B-kontekstissa.

Kirjoittajat: Mika Boedeker, Pia Hautamäki ja Sini Jokiniemi

Meneillään oleva digitaalinen transformaatio haastaa Business-to-Business (B2B) -myynnin totuttuja käytänteitä ja samalla mahdollistaa myös näiden uusiutumista. Toimintaympäristön muutos ja asiakkaiden kasvava vaatimustaso edellyttävät uudenlaista myynnin johtajuutta ja kykyä luoda arvoa komplekseissa liiketoimintaekosysteemeissä.

Toimintasuhteita B2B-myyntissä voidaan tarkastella yritysten välisinä ja yrityksen sisäisinä suhteina sekä yhden tai useamman henkilön näkökulmasta (kuva 1). Yritysten välisiä toimintasuhteita kuvaavat esim. myyjän ja asiakasyrityksen edustajan välinen toiminta tai myyntitiimin ja asiakastiimin väliset aktiviteetit. Yrityksen sisäisiä suhteita kuvaavat esim. myyntijohtajan alaisuudet myyjiin, myyjien matriisisuhde asiantuntijoista koostuvaan myyntitiimiin sekä jokaisen itseohjautuvuus. Tässä toimintakokonaisuudessa vahva osaaminen tukee arvonaluontia yhtäältä asiakkaan kanssa ja toisaalta yrityksen sisäisissä suhteissa. Siten se vahvistaa myönteistä asiakas- ja työntekijäkokemusta.



Kuva 1 SRP-tutkimusryhmän tutkimuksellinen viitekehys

Sales Research Platform (SRP) -tutkimusryhmämme rakentaa kuvan 1 mukaista tutkimuksellista ymmärrystä B2B-myyntistä. Artikkelissa tarkastelussamme ovat yksilöiden ja eri ryhmien välinen vuorovaikutus, tunteet ja näihin liittyvä arvonluontia tukeva johtaminen digitalisoituvassa B2B-kontekstissa. Pohdimme näitä teemoja tämänhetkisen tutkimuksellisen ymmärryksen valossa sekä koostamme lopuksi yhteen jatkotutkimusehdotuksia.

Johtajuus muutoksessa

Kompleksinen, digitalisoitunut ja globaali toimintaympäristö on saattanut yritykset tilanteeseen, jossa on otettava huomioon asiakkaiden odotukset (Marcos Cuevas 2018). On osoitettu, että asiakkaiden ja myyjien kohtaamiseen liittyy kovin erilaisia odotuksia. Asiakkaat odottavat uusilta kohtaamisilta mm. pitkäjänteistä yhteistyötä, innovatiivisia uusia ratkaisuja, ammattimaisuutta ja asiakkaan toimialan tuntemusta. Asiakkaiden mielestä nämä odotukset eivät ole täyttyneet myyjän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteissa (Kaski ym. 2017). Samansuuntaisia tuloksia on löydetty hankintaorganisaatioita koskevassa tutkimuksessa, jossa ostajat eivät olleet tyytyväisiä myynnin toiminnan liiketoimintalähtöisyyteen, kumppanuuksien rakentamiseen ja viestintään (Paesbrugge ym. 2017).

Myynnin toimintaympäristön muutoksista johtuen (esim. Hartmann ym. 2018) tarvitaan myös uutta näkemystä myynnin johtamiseen (Jones ym. 2005). Viime aikoina myyntiin on sovellettu mm. transformationaalista johtajuutta, joka pohjautuu yksilöiden johtamiseen, ja

jonka tavoitteena on tukea yksilöä kasvamaan ihmisenä osallistavan, näkemyksellisen ja visioon pohjautuvan johtajuuden kautta (Bass 1997). Transformationaalisen johtajuuden on todettu kehittävän vahvempia asiakassuhteita ja asiakkaan sitoutumista myyntiorganisaatioon, lisäävän asiakkaan tyytyväisyyttä ja myyjän onnistumista asiakkaan odotusten täyttämässä (Dubinsky ym. 1995; Ingram ym. 2005). Myynnin johtamista on tutkittu vähemmän viime aikoina tilanteessa, jossa digitaalisuus, kehittyneet teknologiat ja tekoäly mahdollistavat myynnin automatisointia (Syam & Sharma 2018). Tämä vaatii myynnin roolin ja myyntiosaamisen tarkastelua täysin uudesta näkökulmasta.

Johtajuusosaaminen korostuu ajassa, jossa monimutkainen toimintaympäristö vaatii siirtymistä siilomaisesta tekemisestä hyvää asiakaskokemusta huomioivaan suuntaan (mm. Lemon & Verhoef 2016). Myynnin johtamiseen tarvitaan toimenpiteitä, joilla tuetaan strategista muutosta, liiketoimintamallien uudistamista ja tarvittavien kyvykkyyksien ja kulttuurin rakentamista (Warner & Wäger 2019). Ekosysteemimäinen luonne näkyy myynnissä useamman henkilön osallistumisena myyntiprosessiin. Tällöin myyntiä tulee tarkastella tilanteina, joissa niin myyjän, myyntiorganisaation eri asiantuntijoiden kuin myös asiakasorganisaatioiden tulee toimia yhteistyössä eri tilanteissa ja ostopolun eri vaiheissa (Aarikka-Stenroos & Ritala 2017; Hartmann ym. 2018). Tämä vaatii eri rajapintojen osalta vuorovaikutuksen tarkempaa tarkastelua.

Arvokas vuorovaikutus

Yritysten väliset pitkäaikaiset liikesuhteet rakentuvat ihmisten välisistä, arkisistakin, vuorovaikutustilanteista (Niculescu, Payne & Krishnan 2013). Viime vuosien teknologiset kehitysharppaukset ovat kuitenkin merkittävästi muuttaneet liike-elämän perinteisiä vuorovaikutuskäytäntöjä: kasvokkain järjestettävien tapaamisten määrä on vähentynyt dramaattisesti, sillä internetin suuri tietomäärä sekä ajasta ja paikasta riippumattomat online-kanavat ja muut teknologiset kommunikointisovellukset tarjoavat tehokkaampia tapoja yhteydenpidolle ja tiedonhankinnalle (Murphy & Sashi 2018).

Perinteinen – ja syvälle iskostunut – mielikuva myyjästä on myyntiorientoituneesti käyttäytyvä myyjä, joka monologimaisesti ja mekanistisesti johtaa myyntikeskustelua kohti kaupan päättämistä (Cash & Crissy 1964). Myyntitapaamisissa painottuu silloin myyjän osaaminen asiakkaan suostuttelijana ja vastaväitteiden käsittelijänä, myyjä nähdään aktiivisena ja asiakas puolestaan passiivisena osapuolena (Rackham 1988; Spiro, Perreault & Reynolds 1977). Pitkäkestoisia asiakassuhteita syntyy kuitenkin harvoin epätasapainoisten win-lose -asetelmien pohjalta. Asiakas arvostaa myyjää, joka on vuorovaikutuksessaan asiakasorientoitunut ja adaptoituu jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen yhteistä keskustelua edistävällä tavalla (Weitz, Sujan & Sujan 1986).

Myynnin tutkimuksessa henkilökohtainen myyntityö eli myyjän ja asiakkaan välissä tapahtuva toiminta on jo pitkään ymmärretty kahdenväliseksi vuorovaikutusprosessiksi (Chapple & Donald 1947; Spiro ym. 1977). On kuitenkin kestänyt pitempään, että myynnin käytännön toiminta sekä sitä kautta myynnin tutkimuksen painotus on siirtynyt selkeästi kohti aidon asiakaslähtöistä toimintaa, jonka keskiössä on asiakkaan ymmärtämisen ja auttamisen tärkeys sekä molemminpuolinen, dialogimainen kanssakäyminen myyntitapaamisen aikana (Saxe & Weitz 1982).

Konsultatiivisen ja asiakassuhteita vaalivan myyjän vuorovaikutuskäytöksessä korostuu asiakkaan innostaminen, haastaminen, vaihtoehtojen tarjoaminen, yhteistyön tekeminen sekä

asioiden tarkastelu monesta näkökulmasta siten, että asiakkaan tavoite voidaan saavuttaa (Dixon & Tanner 2012; Liu & Leach 2001). Asiakkaalle syntyy arvoa siitä, että asetetut tavoitteet täyttyvät – samalla myyjälle syntyy uudenlainen ja merkityksellinen mahdollisuus edistää asiakkaan arvon muodostusta hyödyntämällä vuorovaikutushetket parhaimmalla mahdollisella tavalla (Jokiniemi 2014; Terho ym. 2012).

Tunteet pelissä

Käsitys tunteista ja niistä asiayhteyksistä, missä ne ilmenevät, mahdollistaa asiakkaan arvonluonnin syvemmän ymmärtämisen. Tunnekokemusten ymmärtäminen ja säätely voikin jopa olla yrityksen vahvin kilpailuetu (Blount 2019). Tunteet voidaan ajatella pahimmillaan arvoa tuhoavina tekijöinä ja parhaimmillaan pitkäkestoisen arvonluonnin ajureina aina syvään asiakasuskollisuuteen asti. Jotta asiakkaan tunnekokemuksiin voisi vaikuttaa, myyjän pitäisi ymmärtää, miksi ja millaisia tunnekokemuksia asiakkaalle syntyy erilaisissa kosketuspisteissä vuorovaikutuksen eri vaiheissa (Boedeker 2017; Ferraioli 2016). Toisaalta unohtaa ei saa myöskään myyjän omia tunteita eikä yrityksen sisäistä vuorovaikutusta (Toikka 2017).

Kuluttajamyynnissä tunteiden merkitys on laajalti tunnistettu ja otettu huomioon, mutta myös B2B-myynnissä ihminen on vuorovaikutuksessa, inhimillisine ominaisuuksineen, tunteet mukaan lukien (esim. Bagozzi 2006), joko toisen ihmisen tai koneen kanssa. Jos ajatellaan tunteiden toimintaa ja niiden ajattelua ohjaavaa vaikutusta tai tunteiden vastavuoroisuutta ja kommunikatiivista luonnetta ihmisten kanssakäymisessä, eivät ne katoa mihinkään B2B-myynnissä (Tähtinen & Blois 2011). B2B-kontekstissa tunteilla voi toisinaan olla jopa suurempi merkitys kuin kuluttajakontekstissa, koska ”pelissä on enemmän” (Bozek 2015) ja monesti tavoitellaan luottamukseen pohjautuvia pitkäaikaisia asiakassuhteita (esim. Niku 2019). Silti B2B-kontekstissa tunnekokemusten ymmärtäminen on ollut jossain määrin unohdettu tai epäolennaiseksi katsottu seikka (Knight 2012).

Digitalisoituvassa ympäristössä aineettoman arvonluonnin merkityksen ymmärrys korostuu. Pelkkään taloudelliseen ja funktionaaliseen arvoon keskittyminen ei välttämättä riitä markkinoilla menestymiseen, vaan myyjän tulisi ymmärtää arvon muodostuminen laajemmin. Yhtenä arvon ulottuvuutena ovat tunnekokemukset (esim. Kuusela & Rintamäki 2002; Tikka & Gävert 2014.) Digitaalisuus ei siten poista tarvetta ymmärtää ja säädellä tunteita. Vaikka digitaaliset työkalut ja tekoäly kehittyvät, ihminen toistaiseksi on ainoa, joka erilaisissa prosesseissa ”tuntee”. B2B-myyntiin sisältyy siten myös sellaista inhimillistä arvonluontia vuorovaikutuksellisella ja tunnetasolla, mitä kone tai tekoäly ei pysty käsittelemään, ainakaan ihmisen tavoin (vrt. Elenius 2016). Tekoäly voi korvata säännöille, todennäköisyyksille ja analyysille perustuvia tehtäviä, mutta intuitiiviseen tiedonhankintaan ja tulkintaan se ei (vielä) pysty (Äijö 2017).

Katse tulevaisuuteen

Tutkimusryhmämme viitekehyksen (kuva 1) näkökulmasta olemme löytäneet sellaisia tärkeitä tulevaisuuden tutkimusteemoja ja tutkimuskysymyksiä, jotka yhdistävät tutkimuksellisia mielenkiintojamme ja osaamistamme poikkiteieteellisesti. Tavoitteenamme on löytää vastauksia mm. kuvassa 2 esiin tuotuihin tutkimusteemoihin johtamisen, vuorovaikutuksen ja tunteiden ”kulmista”. Tutkimusteemojen poikkileikkaavana kontekstina on arvonluonti digiaikakaudella ja siihen liittyvät myynnin osaamisvaateet.

Kulmat	Tutkimusteemat
Johtajuus	Myynnin johtajuus digiaikakaudella: Johtajuuden uudet muodot Johtajuus itseohjautuvissa myyntitiimeissä Uuden oppimista tukeva myynnin johtaminen
Vuorovaikutus	Keskusteluympäristön rakentaminen ja ylläpito eri vuorovaikutuskanavissa Vuorovaikutuksen merkitys myyntitiimin sisäisessä ja ulkoisessa arvonaluonnissa Arvonaluonti asiakasvuorovaikutuksessa: Myyjän asenteen merkitys
Tunteet	Koetun tunnekirjon muutos ja merkitys asiakassuhteiden kehittämisessä Myyjän omien tunteiden säätelytaidot ja niiden merkitys vuorovaikutuksessa Tunteet ja niiden merkitys työntekijäkokemuksen johtamisessa

Kuva 2 Kolme kulmaa B2B-myyntiin tutkimusteemoiksi muotoiltuina.

Tutkimustietoa ja uutta ymmärrystä kuvan 2 teemoihin tarvitaan sekä akateemisessa mielessä että käytännön yritys-elämässä. Tulemme tuottamaan tätä tietoa ja ymmärrystä tiiviissä yhteistyössä yritys-elämän kanssa.

Tutustu tarkemmin Myynnin tutkimusryhmän toimintaan: <https://research.tuni.fi/myynti>

Lähteet

Aarikka-Stenroos, L. & Ritala, P. 2017. Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management* 67 (September): 23–36.

Bagozzi, R. 2006. The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (7), 453–457.

Bass, B. 1997. Personal selling and transactional / transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 37–41.

Blount, J. 2019. Customer experience is the most powerful competitive advantage for B2B companies. *Business Know-How*. <http://www.businessknowhow.com/marketing/custexp.htm>

Boedeker, M. 2017. Affektiivinen polku – Asiakkaan affektiivisen kokemuksen rooli arvonaluonnissa B2B-kontekstissa. Teoksessa N. Helander & V. Vuori (toim.), *Avaimia arvonaluontiin*. Juvenes Print, Tampere. https://issuu.com/valit7/docs/avaimia_arvonaluontiin

Bozek, S. 2015. Customer journey mapping in B2B. *CustomerThink*. <http://customerthink.com/customer-journey-mapping-in-b2b/>

- Cash, H. & Crissy, W. 1964. Ways of looking at selling. Teoksessa Barksdale, H. (toim.) *Marketing in Progress*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 470–476.
- Chapple, E. & Gordon, Jr. D. 1947. An evaluation of department store salespeople by the interaction chronograph. *Journal of Marketing* 12 (2), 173–185.
- Dixon, A. L., & Tanner Jr, J. J. F. (2012). Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 9–13.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. V. 1995. Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), 17–31.
- Elenius, E. 2016. Tekoäly tulee ja vie sinunkin työsi. *Talouselämä* 2.5.2016.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/tekoaly-tulee-ja-vie-sinunkin-tyosi/673b2f04-41bc-34bb-8d34-009c5f070a79>
- Ferraioli, S. 2016. Do emotions matter in B2B sales? *Business 2 Community, Sales & Marketing, Sales Management*, February 10, 2016.
<https://www.business2community.com/sales-management/emotions-matter-b2b-sales-01446197>
- Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. 2018. Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82 (2), 1–18.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. 2005. New directions in sales leadership research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 137–154.
- Jokiniemi, S. 2014. Once again I gained so much – Understanding the value of business-to-business sales interactions from an individual viewpoint. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, A. Turku: Suomen yliopistopaino Oy. Väitöskirja.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., & Weitz, B. A. 2005. The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 105–111.
- Kaski, T. A., Hautamäki, P., Pullins, E. B., & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of business & industrial marketing*, 32 (1), 46–56.
- Knight, L. 2012. Proving the value of emotion in B2B marketing communications. *Upshot Agency News*.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere University Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69–96.

Liu, A. & Leach, M. 2001. Developing loyal customers with a valueadding sales force: examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (2), 147–156.

Marcos Cuevas, J. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69 (1), 198–208.

Murphy, M. & Sashi, C.M. 2018. Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management* 68 (Jan), 1–12.

Niculescu, M., Payne, C. & Krishnan, V. 2013. One-to-one and one-to-many business relationship marketing: toward a theoretical framework. *Journal of Business-to-Business Marketing* 20 (2), 51–64.

Niku, C. 2019. Luottamus vaatii uskallusta altistua konfliktille.
<https://www.palvelumuotoilu.fi/tag/asiakassuhde/>

Paesbrugghe, B., Rangarajan, D., Sharma, A., Syam, N., & Jha, S. 2017. Purchasing-driven sales: Matching sales strategies to the evolution of the purchasing function. *Industrial Marketing Management*, 62 (April), 171–184.

Rackham, N. 1988. SPIN selling. New York: McGraw-Hill Book Company.

Saxe, R. & Weitz, B. 1982. The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research* 19 (3), 343–351.

Spiro, R., Perreault, W. Jr. & Reynolds, F. 1977. The personal selling process: a critical review and model. *Industrial Marketing Management* 5 (6), 351–364.

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.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. 2012. 'It's almost like taking the sales out of selling' – towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 174–185.

Tikka, V., Gävert, N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes Helsinki. Tekesin katsaus 309/2014.
https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf

Toikka, K. 2017. Miksi työyhteisön tunteita pitää johtaa? Vierasblogi. Duunitori, Yrityskulttuuri. <https://duunitori.fi/tyoelama/tunteiden-johtaminen>

Tähtinen, J. & Blois, K. 2011. The involvement and influence of emotions in problematic business relationships. *Industrial Marketing Management* 40 (6), 907–918.

Warner, K. S., & Wäger, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52 (3), 326–349.

Weitz, B., Sujan, H. & Sujan, M. 1986. Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50 (4), 174–192.

Äijö, E. 2017. Intuition asiantuntija Asta Raami tietää, mitä töitä robotit eivät vie – ”Vain ihmismieli erottaa heikot signaalit”. Artikkelin perustuu Asta Raamin haastatteluun. Yle, Työelämä. <https://yle.fi/uutiset/3-9754293>

Kirjoittajat

Mika Boedeker, yliopettaja, KTT,
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK,
mika.boedeker@tuni.fi

Pia Hautamäki, yliopettaja, KTT,
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK,
pia.hautamaki@tuni.fi

Sini Jokiniemi, yliopettaja, KTT,
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK,
sini.jokiniemi@tuni.fi

Kuvituskuva: *Unsplash/Amy Hirschi*