

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokiniemi, S. (2021) B2B-myyntin aikaa kestävät ja tutkitusti todistetut menestystekijät.
TAMKjournal, 22.3.2021.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/b2b-myyntin-aikaa-kestavat-ja-tutkitusti-todistetut-menestystekijat/>

B2B-myyntien aikaa kestävät ja tutkitusti todistetut menestystekijät

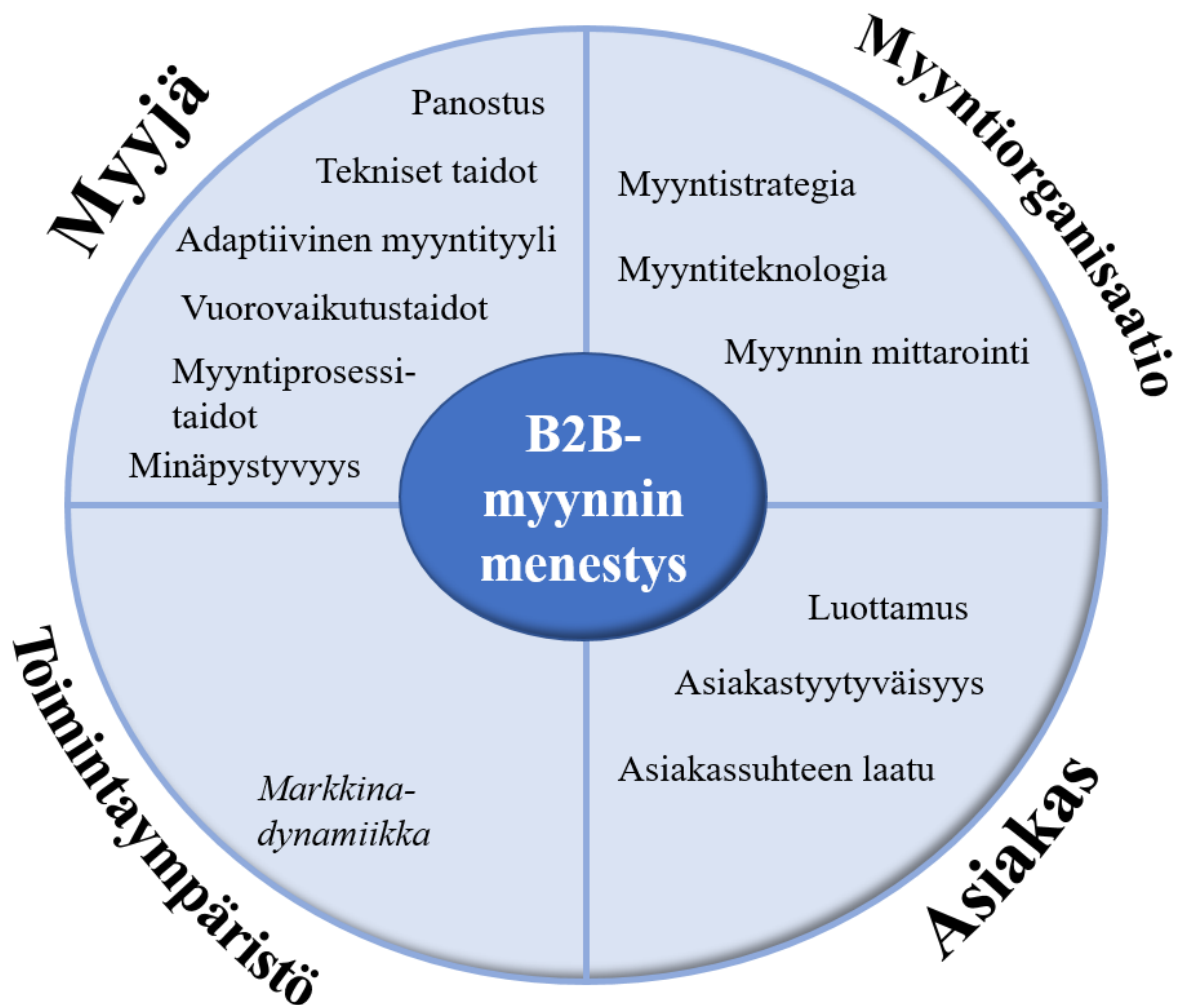
in [Asiantuntija-artikkelit](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 22 maaliskuuta, 2021

Menestyvää liiketoimintaa ja B2B-myyntiä harjoitetaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kun huomio kiinnittyy yritystoimintaan vaikuttaviin nopeisiin muutoksiin ja toiminnan proaktiiviseen kehittämiseen, on paikallaan kysyä löytyykö kiihtyvän muutoksen keskeltä ajassa muuttumattomia myynnillisiä menestystekijöitä? Tämä kirjoitus nostaa esille akateemisen tutkimuksen vankoiksi todistamat myyntien menestysselementit, joiden varaan yritykset voivat rakentaa jatkossakin.

Kirjoittaja: Sini Jokiniemi

Yrityksen ja myyntien johtamisesta on tullut jatkuvan muutoksen johtamista. Esimerkiksi asiakkaiden ostopolkujen ja -preferenssien muutokset, kilpailijoiden innovaatiot, toimialaa koskeva uudistuva lainsäädäntö, ekosysteemien ja alustatalouksien mahdollisuudet ja digitalisaation mahdollistama ketterä kansainvälistyminen vaikuttavat suoraan tai välillisesti siihen, miten yksittäisen yrityksen ansaintalogiikka, palvelutarjoama, henkilöstön osaaminen tai myyntikanavat kannattaa rakentaa. Yritysten haasteena on, että tänään tehdyt päätökset voidaan jo kuukauden päästä joutua arvioimaan uudelleen, toimintaympäristön muutosten takia.

Kaiken muutoksen keskellä voidaan kuitenkin havaita tiettyjä aikaa kestäviä ydinasioita. B2B-myyntissä on tekijöitä, jotka selittävät vuodesta toiseen yritysten myynnillistä menestystä. Ohiomah, Benyoucef ja Andreev (2020) ovat tutkimuksessaan analysoineet 139 yksittäistä myyntien tutkimusta neljän vuosikymmenen ajalta (1980–2019). Meta-analyysin tavoitteena on ollut koota yhteen sellaiset myyntien menestykseen vaikuttavat tekijät, joita useat erilliset tutkimustulokset vahvasti tukevat. Tällaisia myyntien menestystekijöitä löytyi 31 kappaletta. Niitä voidaan lähestyä neljästä näkökulmasta: myyjän, myyntiorganisaation, asiakkaan ja toimintaympäristön (Ohiomah ym. 2020) (kuva 1).



Kuva 1 Myyntitutkimusten vahvimmin tukemat myynnin menestystekijät (Ohiomah ym. 2020).

Tähän kirjoitukseen on valittu kustakin näkökulmasta yhteensä 12 sellaista myynnin menestystekijää, joiden osalta tutkimuksellinen näyttö on kaikkein vahvinta (kuva 1). Artikkelissa tarkastellaan seuraavaksi näitä neljää näkökulmaa vuorollaan vahvimpien menestystekijöiden kera.

Myyjään liittyvät myynnilliset menestystekijät

Kun yksittäisiä myyntitutkimuksia tarkastellaan yhdessä, ne osoittavat, että B2B-myyjän menestykseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa edelleen neljään osaamisalueeseen. Myynnilliseen menestykseen vaikuttavat vahvimmin 1) *vuorovaikutustaidot* ja *adaptiivinen myyntityyli* sosiaalisena osaamisena, 2) *tekniset taidot* kognitiivisena eli kokemuksen kautta opittuina taitona, 3) *myyntiprosessiin liittyvä* toiminnallinen osaaminen (mm. liidien tunnistaminen, kontaktointi ja tarjoaman esittely asiakkaalle) ja *panostaminen* työn tekemiseen sekä 4) *minäpystävyys* metataitona (Ohiomah ym. 2020).

Vielä 70 vuotta sitten alan tutkimuksessa myyjän ajateltiin olevan enemmän tai vähemmän myyntitilannetta ohjaava ja dominoiva aktiivinen taho. Asiakkaan osaksi jäi passiivisemmän

reagoijan ja altavastaajan rooli. 1940-luvun lopulta alkaen myynnin tutkimus alkoi kuitenkin vähitellen siirtyä tarkastelemaan myyjän ja asiakkaan välistä toimintaa tasapuolisena vuorovaikutustilanteena (Chapple & Donald 1947). Vuorovaikutusta korostava adaptiivinen myyntiote määriteltiin sittemmin myyjän kyvyksi muuntaa käyttäytymistään myyntitilanteesta toiseen vuorovaikutuksessa havaitsemansa informaation pohjalta (Weitz 1981; Weitz, Suja, & Suja 1986). Myynti on pohjimmiltaan aina vuorovaikutteista toimintaa, joten vuorovaikutukseen pohjautuva adaptiivinen osaaminen on tutkitustikin pitänyt pintansa yhtenä myyjään kytkeytyvänä menestystekijänä.

Neljännestä osaamisalueesta löytyy minäpystyvyys. Sitä on myynnin tutkimuksessa ryhdytty tarkastelemaan vasta viime vuosikymmenellä (Ohiomah ym. 2020). Ja onneksi on, sillä minäpystyvyyden eli yksilön uskon siihen, että hän kykenee suoriutumaan myyntityöstä, on huomattu selkeästi korreloivan myynnillisen menestyksen kanssa (Kidwell, Hardesty, Murtha, & Sheng 2011). Menestyvät myyjät tarvitsevat luottoa kykyihinsä, jotta pystyvät johtamaan asiantuntijoista koostuvaa myyntitiimiä, ymmärtämään asiakkaan monitahoista liiketoimintaa ja mahdollisuuksia, rakentamaan asiakkaan tavoitteita tukevia ratkaisuehdotuksia ja käymään haastavia keskusteluja asiakkaan eri vastuuhenkilöiden kanssa (Plouffe 2018).

Myynnilliset menestystekijät asiakasnäkökulmasta

Asiakkaan luottamus, asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen laatu vaikuttavat Ohiomah ym. (2020) yhteenvedon mukaan vahvasti myynnilliseen menestykseen. Nämä kolme tekijää myös muodostavat toinen toisiaan ruokkivan ja hyvää synnyttävän kierteen (Román & Iacobucci 2010) sekä liittyvät vahvasti myynnillisiin vuorovaikutushetkiin.

Asiakkaan luottamus rakentuu tarkemmin siitä, että asiakas voi luottaa myyjän toimivan asiakkaan intressejä kunnioittaen sekä luotettavasti, rehellisesti ja johdonmukaisella tavalla (Sengupta, Krapfel, & Pusateri 2000). *Asiakastyytyväisyys* puolestaan kumpuaa sekä myyjän toiminnasta että tarjottavasta palvelu- tai tuoteratkaisusta. *Asiakassuhteen laatu* kuvastaa asiakkaan luottamuksen, tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden vahvuutta (Mullins, Ahearne, Lam, Hall & Boichuk 2014).

Ihminen perustarpeineen ei juuri muutu, ja siksi myynnistä löytyy useita aikaa kestäviä menestystekijöitä.

Myynnillisten menestystekijöiden tarkastelussa asiakkaan näkökulmasta painottuu myynnin vuorovaikutuksellisuuden merkityksellisyys. Halu toimia sellaisten tahojen kanssa, joihin voi luottaa ja jotka haluavat itselle hyvää, on varsin perustavanlaatuinen inhimillinen ominaisuus. Tämä pätee missä tahansa kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa ja tästä syystä myös myynneissä.

Myynnilliset menestystekijät myyntiorganisaation näkökulmasta

Myyntiorganisaation johtamiskäytännöt ja myyjien työtä tukevat prosessit vaikuttavat suoraan myyjän ja myyntitiimien toimintaan. Tutkitusti vahvin vaikutus myynnilliseen menestykseen on objektiivisilla ja määrällisillä tekijöillä: myyntitavoitteiden asetannalla ja seurannalla, myyntistrategialla sekä myyntiteknologioilla (Ohiomah ym. 2020).

Aktiivisuutta, kyvykkyyttä ja tuloksellisuutta mittaavat monipuoliset *myyntitavoitteet* antavat myyntijohdolle näkymän myyjien toiminnan arviointiin ja palkitsemiseen (Anderson & Oliver 1987). Myös valitulla *myyntistrategialla* vaikutetaan myynnilliseen menestykseen. Myyntistrategiassa yritys ottaa kantaa mm. siihen, miten myyntiresursseja allokoidaan ja priorisoidaan erilaisiin asiakassegmentteihin nähden ja miten myyntikanavia ja -malleja myynissä hyödynnetään (Cravens, Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2011). Myyjien käytössä olevat *digitaaliset työkalut ja järjestelmät* puolestaan tukevat myyntitehtävissä suoriutumista. Myynnin rutiinitehtäviä voidaan automatisoida ja siten vapauttaa myyjien aikaa vaativampiin myyntitehtäviin, kuten asiakaskohtaisesti rakennettaviin palveluratkaisuihin (Singh ym. 2019).

Objektiivisten ja määrällisten tekijöiden rinnalla on myös useita subjektiivisia ja laadullisia menestystekijöitä. Näihin kuuluvat mm. myyjän luottamus esimieheen, esimiehen osoittama johtajuus sekä myyjän saama tuki ja valmennus työssään (Ohiomah ym. 2020). Edellä mainittujen laadullisten menestystekijöiden empiirinen näyttö ei kuitenkaan vielä ole tutkimuksellisesti yhtä vahvaa kuin määrällisempien myynnin menestystekijöiden.

Toimintaympäristön vaikutus myynnilliseen menestykseen

Toimintaympäristön suoraa vaikutusta myynnilliseen menestykseen ei myynnin tutkimuksessa ole juurikaan tarkasteltu (Ohiomah ym. 2020). Markkinadynamiikan ja teknologioiden muutokset sekä kilpailun voimakkuus on tutkimuksissa huomioitu lähinnä taustatekijöinä.

Tutkimukset viittaavat kuitenkin siihen, että dynaamisissa markkinaolosuhteissa toimivat myyntiorganisaatiot voivat vaikuttaa myynnilliseen menestykseensä viemällä joustavasti käytäntöön sellaisia innovaatioita ja strategioita, jotka vastaavat muuttuviin ja yhä kasvaviin asiakasodotuksiin ja -tarpeisiin (Pullins, Timonen, Kaski & Holopainen 2017).

Menestyvän B2B-myyntiorganisaation kehittäminen myyntiorganisaatiossa

Muutospyörteiden keskellä on siis jotakin pysyvää, myös B2B-myyntissä. Tämä pysyvyys liittyy myyntiin ihmiskeskeisenä toimintana, jossa vuorovaikutus on suoraan ihmisten välistä (kasvokkain tai etänä käytävät keskustelut) tai teknologioiden mahdollistamaa (esim. chatbot, verkkokauppa, nettisivujen tarjoamat tiedot, suositellut ja tutoriaalivideot). Myynti tapahtuu monimuotoisessa vuorovaikutuksessa myyjän ja ostajan välillä, ja ihmisen perustavalaatuiset tarpeet sekä motivaatiot vuorovaikutukseen liittyen ovat ajattomia.

Myynnillistä menestystään vahvistamaan pyrkivä yritys voi haastaa itseään esim. seuraavilla aikaa kestäväillä kysymyksillä:

- Ovatko myyjämme vuorovaikutukseltaan ja adaptiivisuudeltaan erinomaisia? Luottavatko he kykyihinsä onnistua myyjinä?
- Toimivatko myyjämme asiakkaan luottamuksen arvoisesti asiakkaan parasta ajaten? Välittyykö tämä luottamus myös asiakkaan itsepalveluna käyttämissä kanavissa?
- Ovatko asiakkaamme riittävän tyytyväisiä ja haluavatko (meille keskeiset) asiakkaat sitoutua yhteistyöhön kanssamme?
- Tukevatko myynnin tavoitteet, myyntistrategia ja myynnin työkalut myynnin onnistumista parhaimmalla tavalla?

- Siivittävätkö myynnin johtajuus ja myyjien valmennus meitä kohti yhä parempaa myynnillistä menestystä?

Myös akateeminen tutkimus seuraa oman tutkimuksellisen toimintaympäristönsä muutoksia ja trendejä. Myynnin tutkijat tekevät temaattisia valintoja, jolloin tiettyihin teemoihin kiinnitetään huomiota ja toisia jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Vähemmälle tutkimukselle jääneiden teemojen joukosta voi kuitenkin löytyä seuraavia myynnillisen menestyksen avaimia. Mitä enemmän, laajemmin ja syvemmin B2B-myyntiä tutkitaan, sitä rikkaampi ymmärrys myös myynnin menestykseen vaikuttavista tekijöistä saavutetaan ja sitä paremmin yrityksille voidaan tarjota monipuolista tutkittua tietoa liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

Lähteet

Anderson, E. & Oliver, R.L. 1987. Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51 (4), 76–88.

Chapple, E. & Gordon, D. 1947. An evaluation of department store salespeople by the interaction chronograph. *Journal of Marketing*, 12 (2), 173–185.

Cravens, D.W., Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N.F. 2011. *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*. Oxford University Press: Oxford.

Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R., & Sheng, S. 2011. Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 75 (1), 78–95.

Mullins, R., Ahearne, M., Lam, S., Hall, Z., & Boichuk, J. 2014. Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability. *Journal of Marketing*, 78 (6), 38–58.

Ohiomah, A., Benyoucef, M. & Andreev, P. 2020. A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90 (Oct), 435–452.

Plouffe, C. 2018. Is it navigation, entworking, coordination ... or what? A multidisciplinary review of influences on the intraorganizational dimension of the sales role and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (2), 241–264.

Pullins, E. B., Timonen, H., Kaski, T., & Holopainen, M. 2017. An Investigation of the Theory Practice Gap in Professional Sales. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25 (1), 17–38.

Román, S. & Iacobucci, D. 2010. Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (3), 363–382.

Sengupta, S., Krapfel, R. E., & Pusateri, M. A. 2000. An empirical investigation of key account salesperson effectiveness. *The Journal of Personal Selling and Sales*, 20 (4), 253–261.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, S. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. 2019. Sales profession and professionals in the age of digitalization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39 (1), 2–22.

Weitz, B. 1981. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45 (1), 85–103.

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.

Kirjoittaja

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

Kuvituskuva: *Unsplash/Ibrahim Rifath*