

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Paakinaho, H. & Hautamäki, P. (2020) Myynnin johtamisen ydintä asiantuntijaorganisaatioissa on yhteistyön tukeminen. TAMKjournal, 8.9.2020.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/myynnin-johtamisen-ydinta-asiantuntijaorganisaatioissa-on-yhteistyon-tukeminen/>

Myynnin johtamisen ydintä asiantuntijaorganisaatioissa on yhteistyön tukeminen

in [Kehittäminen ja soveltava tutkimus](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 8 syys, 2020

Tämän päivän myynnin johtaminen osallistaa myyntitiimin lisäksi myös yrityksen asiantuntijat. Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet ja myyntikohtaamisilta odotetaan enemmän. Näihin kasvaneisiin odotuksiin yritykset pystyvät vastaamaan parhaiten osallistamalla asiantuntijat mukaan, osaksi myyntitiimiä. Tämä vaatii myös myynnin johtamisen kehittämistä ja uudelleen asemointia. Myynnin johtamisessa korostuvat entistä enemmän valmentava ote ja yhteistyön tekemisen tukeminen. Myyntiprosessin mallintamisessa hyödynnetään myyntijohtajan tietämyksen ja teorian lisäksi myyntitiimin ymmärrystä omasta asiakaskunnastaan. Myynnin mittaamisessa puolestaan huomioidaan se, että valitut mittarit tukevat myyjien oman työn johtamista ja auttavat tavoitteisiin pääsyssä.

Kirjoittajat: Henna Paakinaho ja Pia Hautamäki

Myynnin johtaminen oli aikoinaan johtajan itsenäistä ja osin yksinäistäkin työtä. Johtaja käski myyntihenkilöstöä haluttuihin suorituksiin ja määrittä omaan tietämykseensä pohjautuen työntekijöille tavat tehdä myyntityötä. Tällaista myynnin johtamista voidaan kutsua myös transaktionaaliseksi johtamiseksi (Burns 1978). Tämän päivän myyntijohtaja toimii enemmän transformationaalisen johtajuuden kautta, jossa johtaja hyödyntää koko tiimin osaamista ja valjastaa sen osaksi myynnin johtamista. Hän myös sitouttaa myyntitiimin mukaan tavoitteiden, mittareiden ja myyntiprosessin laatimiseen. Modernin myynnin aikakaudella myynti on koko yrityksen yhteistä tekemistä, mikä tulee huomioida myynnin johtamisessa. Onhan tämän päivän myyjä entistä useammin asiantutijaroolissa toimiva henkilö oman myyntivastuun ohella (Marcos Cuevas 2018).

Tämä julkaisu pohjautuu YAMK-opinnäytetyöhön (Paakinaho 2019), jonka tavoitteena oli kehittää myynnin johtamisen ja mittaamisen toimintamalleja kasvavan pk-yrityksen tarpeisiin. Opinnäytetyössä keskityttiin löytämään ketteriä tapoja myynnin mittaamiseen sekä myyntitiimin ja koko yrityksen välisen yhteistyön tukemiseen. Työssä kehitettiin uusia toimintamalleja käytäntöä ja teoriaa yhdistelemällä. Käytännön pilotoinnin kautta haettiin yritykselle sopivin malli myynnin johtamiseen.

Myynnin johtamista vai johtajuutta?

Myynti on suhteellisen tuore tieteenala, vaikkakin sen juuret ulottuvat lähes sata vuotta taaksepäin (Schrock ym. 2016). Myynnin johtamista on tutkittu kuitenkin niin johtajuuden (leadership) kuin johtamisenkin (management) näkökulmista. Vuosikaudet akateemisessa kirjallisuudessa myyntiin on liitetty vahva tuloksellisen tekemisen näkemys, mutta viime vuosina on yhä useammin tutkittu myyntiä laadullisesta ja johtajuuden näkökulmista (Ingram ym. 2005; Rangarajan ym 2020).

Bassin (1985) transformationaalisen johtajuuden teoria (jatkossa TF-johtajuus) on herättänyt tutkijoiden mielenkiintoa niin johtamiskirjallisuudessa kuin myynnissä (kts. esim. Hautamäki 2016; Dubinsky ym. 1995). TF-johtajuus keskittyy esimerkiksi myyntitiimin johtajuudessa vision kautta johtamiseen, kannustamiseen, yksilönä kasvuun ja älylliseen stimulointiin. Transaktionaalinen johtajuus taas osana TF-johtajuutta keskittyy suorituksen johtamiseen (kts. Bass 1985). Vaikkakin TF-johtajuuteen on Bassin mukaan lähtökohtaisesti kuulunut transaktionaalinen johtajuus, on myynnin kirjallisuudessa vähemmän yhdistetty myynnin johtamiseen molempia osa-alueita (kts. Dubinsky 1995).

Asiantuntijaorganisaatioissa tapahtuva myynti on yhä useammin asiantuntijoiden työtä. Asiakkaiden odotukset täyttävä myynti pohjautuu pitkäjänteisille kumppanuuksille, uusille innovatiivisille ajatuksille ja ideoille sekä vahvaan asiakkaan liiketoimintaympäristön ymmärtämiseen (Kaski ym. 2017). Näin ollen myynti voidaan oikeutetusti nähdä asiantuntijoiden tehtävänä. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että myynnin johtamista tulee tarkastella uusista näkökulmista. Myynnin on sanottu olevan myös asiakkaan muutosarkkitehtina toimimista ja asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä (Dixon & Tanner 2012.) Lisäksi myynnin johtamisen rooliin liittyy entistä useammin vision jatkuvaa rakentamista yhdessä, myynnillisten kyvykkyyksien kehittämistä, myyntikulttuurin rakentamista sekä uusien ei-traditionaalisten myynnin toimijoiden innostamista myyntitehtävien pariin (Hartmann ym. 2018; Ingram ym. 2005). Näistä syistä olisi tärkeää tarkastella myynnin johtamista uudelleen siten, että se huomioi niin transformationaalisen kuin transaktionaalisenkin johtamisen.

Myynnin johtaminen on yhteistyötä

Myyntijohtajan kannattaa yhdistää TF-johtajuuden kautta johtamiseen myös transaktionaalisen johtamisen osa-alueita. Tällainen toimenpide voi olla esimerkiksi myyntitiimin sitouttaminen osaksi myynnin johtamista, sillä myyntitiimillä on usein paras tieto asiakasrajapinnasta ja erilaisten asiakkaiden tarpeista. Moderni myyntijohtaja osaa yhdistää myös oman strategisen ajattelunsa ja myyntitiimin osaamisen mm. myynnin mittareiden, prosessien ja tavoitteiden laatimiseen (Casemore 2018). Kun myyntijohtaja ottaa myyntitiimin mukaan tavoitteiden laatimiseen, sitoutuvat myyjät tavoitteisiin paremmin. Myyntitavoitteiden suunnittelun lisäksi täytyy miettiä askeleet, joiden avulla tavoitteisiin päästään. Ison kuvan seuraaminen voi olla erittäin haastavaa ja etenkin alussa vaikuttaa myyntitiimin motivaatioon. Pienten kokonaisuuksien avulla edistymisen seuraaminen on helpompaa ja konkreettisempaa (Jordan & Vazzana 2012).

Tavoitteiden asettamisen on hyvä yhdessä valita oikeat mittarit, joiden avulla tavoitteisiin pääsyä seurataan. Myyntijohtajan on tärkeää muistaa valinnassa, että hänelle hyödylliset mittarit eivät välttämättä ole samoja kuin myyjälle hyödylliset mittarit. Myyjälle tärkeitä ovat yleensä sellaiset mittarit, jotka kertovat myynnin aktiviteeteista ja mahdollistavat oman työn johtamista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sovittujen tapaamisten ja lähetettyjen tarjousten määrä. Mittareiden tulisi antaa myyjälle jatkuvasti palautetta hänen tekemisestään ja ohjata oikeisiin toimenpiteisiin. Myyntijohtaja puolestaan tarvitsee tietoa, jonka avulla voi seurata isoa kuvaa kuten kokonaisyhteistyötä suhteessa tavoitteisiin (Cespedes & Marsh 2017).

Hyödynnetään myyjien osaaminen oikein

Jokaisella myyntitiimin jäsenellä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Myyntitiimiä pitää kannustaa tekemään aktiivisesti yhteistyötä ja hyödyntämään toistensa vahvuuksia. Kannattaa

esimerkiksi kannustaa myyjiä vaihtamaan potentiaalisia sekä olemassa olevia asiakkuuksia toistensa kanssa, kun he huomaavat toisen myyjän pärjäävän tietyn tyyppisten asiakkaiden kanssa paremmin. Kun myyjät vaihtavat aktiivisesti asiakkaita toistensa kanssa ilman mustasukkaisuutta, saadaan aikaan vahva ja parempiin tuloksiin pääsevä myyntitiimi (Weinberg 2015). Jotta tähän päästään, tulee myyntitiimissä vallita luottamuksellinen ilmapiiri. TF-johtajuuden kautta on saatu hyviä tuloksia tiimien psykologisen turvallisuuden tason nostamisessa (Hannah & Lester 2009).

Myyntitulosten kannalta on hyödyllistä tunnistaa myyjien vahvuudet myyntiprosessiin linkitettyinä, koska eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista. Myyntiprosessin alkupäässä myyjän tehtävä on herättää asiakkaan luottamus ja tunnistaa asiakkaan tarpeet. Myyntiprosessin keskivaiheilla myyjän täytyy osata hyödyntää yrityksen osaamista löytääkseen asiakkaan tarpeeseen parhaat ratkaisut. Lisäksi hänen on osattava esitellä olemassa olevia tuotteita ja palveluita kohdennetuna asiakkaan tarpeisiin. Myyntiprosessin loppupäässä myyjälle tärkeitä taitoja ovat asiakkaan vakuuttaminen ratkaisun toimivuudesta sekä kaupan kotiuttaminen. Yksittäisellä myyjällä ei välttämättä ole osaamista jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen ja siksi tiivis yhteistyö tuottaa tässäkin arvoa, niin yritykselle kuin asiakkaallekin (Weinberg 2015).

Koko yrityksen välinen yhteistyö parantaa myyntitulosta

Nykyaikaisessa yrityksessä myyntitiimi kattaa koko yrityksen aina myyjistä asiantuntijoihin. Myynnistä on tullut koko organisaation yhteinen asia (Marcos Cuevas 2018). Myyntijohtajan onkin tärkeää käyttää aikaa sellaisen positiivisen myyntikulttuurin rakentamiseen, jossa myynti on osa jokaisen yrityksen työntekijän arkea. Asiantuntijoita kannattaa altistaa myynnille jatkuvasti, koska näin voidaan vaikuttaa myynnin kiinnostavuuteen. Kun asiantuntijat alkavat suhtautua myyntiin positiivisemmin, pystyvät he projektien aikana tunnistamaan paremmin lisämyynnin mahdollisuuksia sekä tarttuvat niihin helpommin (Casemore 2018, Weinberg 2015).

Vaikka tänä päivänä puhutaankin asiantuntijamyynnistä, se ei silti tarkoita, ettei myynnin ja yrityksen asiantuntijoiden välinen yhteistyö toisi lisäarvoa ja parempia tuloksia. Vaikka myyjä olisikin asiantuntija, ei hänellä välttämättä ole yhtä paljon tietämystä projekteista ja niiden toteutuksesta kuin niiden parissa työskentelevällä asiantuntijalla on. Asiantuntijamyymien ja asiantuntijoiden välisen yhteistyön kautta myös osaaminen henkilöiden välillä vaihtuu ja asiantuntijaorganisaatioon syntyy uutta osaamista.

Esimerkiksi ohjelmistoyrityksessä ohjelmistokehittäjät näkevät asiakastarpeen ja niihin sopivimmat ratkaisut usein eri tavalla kuin asiantuntijamyymät. Myyjä ei välttämättä osaa kysyä asiakkaalta kaikkia projektin toteutuksen kannalta olennaisia kysymyksiä ja selvittää oikeita asioita yhtä syvästi kuin asiantuntija osaa. Kun ohjelmistokehittäjä pääsee osallistumaan asiakastapaamisiin, pystyy hän suosittelemaan asiakkaan tarpeeseen parasta mahdollista ratkaisua, joka on myös varmasti toteutettavissa. Yhteistyössä myyjä ja ohjelmistokehittäjä pystyvät siis löytämään asiakkaalle ratkaisun, joka on teknisesti toteutettavissa sekä tuo asiakkaalle liiketoiminnallista hyötyä. Ohjelmistokehittäjän tehtävänä on antaa oma asiantuntijuutensa siitä, mikä on paras ratkaisu asiakkaalle ja myyjän tehtävänä taas muotoilla tarjottava ratkaisu asiakkaalle sopivaan muotoon.

Ketterä myynnin johtaminen osallistaa koko yrityksen

Ketterä myynnin johtaminen on reagoivaa ja se asettaa myyntitiimille raamit, joiden puitteissa toimitaan. Se antaa myyjille mahdollisuuden tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä rohkaisee tiiviiseen yhteistyöhön muun myyntitiimin ja yrityksen asiantuntijoiden kanssa. Tiivis yhteistyö on avainasemassa tuloksellisen myyntiorganisaation rakentamisessa. Yhteistyön tulisi näkyä tänä päivänä vahvasti myynnin johtamisessa, jossa myyntitiimin tietotaito, asiakasarvo sekä strateginen ajattelu nivotaan onnistuneesti yhteen (Marcos Cuevas 2018). Myynnin yhteistyö ei ole vain myyntitiimin sisäistä yhteistyötä, vaan koko yrityksen osaaminen valjastetaan parhaimmillaan osaksi myyntiä.

Kun koko yritys osallistuu myyntiin, pystytään osaamista jakamaan aiempaa paremmin ja tavoitteet ovat yhteisiä. Myyjien ja asiantuntijoiden välinen yhteistyö auttaa myyjiä tunnistamaan paremmin asiakkaiden haasteita ja niihin sopivia ratkaisuja. Asiantuntijat puolestaan saavat lisää liiketoiminnallista näkemystä sekä ymmärtävät myyntityön merkityksen paremmin (Paakinaho 2019). Yhteistyö nivoo tiimin yhteen ja sen kautta pystytään saavuttamaan parempia tuloksia. Voidaan siis sanoa, että ilman osallistavaa johtajuutta on haastavaa onnistua myöskään asiakkaiden kanssa.

Lähteet

Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: Collier McMillan.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Casemore, S. 2018. *The Unstoppable Organization: Empower Your People, Engage Your Customers, and Grow Your Revenue*. USA: The Career Press, Inc.

Cespades, F., Marsh, B. 2017. Find the Right Metrics for Your Sales Team. *Harvard Business Review*. Published 22.8.2017. Luettu 13.1.2019. <https://hbr.org/2017/08/find-the-right-metrics-for-your-sales-team>

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. 1995. Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (2), 17–31.

Hannah, S. T., & Lester, P. B. 2009. A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20 (1), 34–48.

Hartmann, N. N., Wieland, H., & Vargo, S. L. 2018. Converging on a new theoretical foundation for selling. *Journal of Marketing*, 82 (2), 1–18.

Hautamäki, P. 2016. Leading with individual consideration: forming value with customers in business interactions. Dissertations: Wasa University.

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.

Jordan, J., Vazzana, M. 2012. *Cracking the sales management code: The secrets to measuring and managing sales performance*. New York: McGraw-Hill.

Kaski, T. A., Hautamaki, 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.

Paakinaho, H. 2019. Ketterä myynnin johtaminen ohjelmistoyrityksessä. Case Collapick Company Oy. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus. Tradenomi (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052110855>

Rangarajan, D., Dugan, R., Rouziou, M., & Kunkle, M. 2020. People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40 (1), 1–8.

Schrock, W. A., Zhao, Y., Hughes, D. E., & Richards, K. A. 2016. JPSSM since the beginning: intellectual cornerstones, knowledge structure, and thematic developments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36 (4), 321–343.

Weinberg, M. 2015. *Sales Management. Simplified.: The Straight Truth About Getting Exceptional Results from Your Sales Team*. New York: AMACOM.

Kirjoittajat

Henna Paakinaho, tradenomi YAMK, Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen, henna@hennapaakinaho.fi

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

Kuvituskuva: *Unsplash*