

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hiekkataipale, E-M. & Jokiniemi, S. (2020) Viisi kulmakiveä pk-yrityksen myynnillisen digiloikan perustana. TAMKjournal, 4.12.2020.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/viisi-kulmakivea-pk-yrityksen-myyntillisen-digiloikan-perustana/>

Viisi kulmakiveä pk-yrityksen myynnillisen digiloikan perustana

in [Kehittäminen ja soveltava tutkimus](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 4 joulukuuta, 2020

Tässä ajassa menestyviä yrityksiä yhdistää selkeä strategia ja kehitysmuotoisuus, valmentava johtajuus, Sales Enablement -orientaatio, myynnin vuorovaikutustaitojen merkitys sekä myyjän arkea tukevat käyttäjäystävälliset työkalut. Tämä selviää ROBINS-hankkeesta tehdystä YAMK-opinnäytetyöstä (Hiekkataipale 2020). Tuorein kansainvälinen tutkimustieto on myös vahvasti samassa linjassa suomalaisten yritysedustajien näkemysten kanssa.

Kirjoittajat: Eeva-Maija Hiekkataipale ja Sini Jokiniemi

Digitalisaatio on radikaalisti ja nopeasti muuttanut yritysten toimintaympäristöä. Yritysten liiketoiminnan kannattava kasvu on enenevässä määrin riippuvainen niiden kyvystä hyödyntää digitalisaation, automatisoinnin ja robotiikan mahdollisuuksia. Parhaimmillaan digitalisaatio mahdollistaa paljon. Se esimerkiksi tarjoaa yrityksen myyntiorganisaatiolle lukuisia tapoja tehostaa rutiinitoimintojaan ja sitä kautta antaa myynnille aikaa keskittyä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia (Singh ym. 2019).

Osana [ROBINS-tutkimushanketta](#) on valmistunut YAMK-opinnäytetyö (Hiekkataipale 2020), jonka tavoitteena oli tutkia, mitä asiantuntijayritysten olisi tiedettävä digitalisaatiosta ja miten yritysten tulisi hyödyntää moderneja myynnin tukityökaluja kannattavan kasvun mahdollistamiseksi.

Kansainvälinen myynnin tutkimustieto resonoi yritysten näkemysten kanssa.

Opinnäytetyötä tukien ROBINS-hankkeessa haastateltiin kasvavia pk-yrityksiä koronakeväänä 2020. Haastatteluissa kerättiin tietoa myynnin digitaalisten järjestelmien käytöstä, myynnin organisoinnista sekä johtamisen parhaista käytännöistä kasvun mahdollistajina. Hiekkataipale analysoi opinnäytetyössään (2020) kuusi näistä edelläkävijäyritysten haastatteluista, ja tarkoituksena oli löytää vinkkejä kasvua tavoitteleville pk-yrityksille.

Digiloikan menestystekijät suomalaisen aineiston pohjalta

Haastatteluaineiston pohjalta tärkeimmiksi menestystekijöiksi nousi viisi teemaa: 1) yrityksen strateginen osaaminen ja kehitysmuotoinen johtamisilmapiiri, 2) valmentava ja osallistava johtajuus, 3) koko organisaation tukema systemaattinen tapa myydä, 4) ratkaisukeskeinen ja aktiivinen toimintatyyli asiakaskohtaamisissa sekä 5) myyntityötä aidosti tukevat digitaaliset työvälineet (kuva 1).



Kuva 1 Edelläkävijäyritysten menestyksen kulmakivet (Hiekkataipale 2020, 41)

Haastatellut yritykset korostavat kirkasta strategiaa ja kehitysmuotoisuutta (kuva 1). Selkeän ja toimintaa ohjaavan strategian rakentaminen on vaatinut taustalla systemaattista ja päämäärätietoista työtä, mikä pätee kaikkien muidenkin menestyksen kulmakivien rakentamiseen. Menestys tulee harvoin vahingossa, koska asiat eivät tapahdu, vaan ne tehdään suunnitellusti. Kulmakivistä rakentuu yrityksen kasvun vahva perusta.

Onnistuneen digiloikan kulmakivet on löydetty haastatteluaineistosta, jossa parhaita kokemuksiaan ovat jakaneet suomalaiset pk-yritykset. Ovatko kulmakivet Suomi-keskeisiä vai onko niille löydettävissä kaukupohjaa myös tuoreesta kansainvälisestä myynnin akateemisesta tutkimuksesta?

Digiloikan kulmakivet myynnin kansainvälisessä tutkimuksessa

Analysoitu haastatteluaineisto nostaa esiin viisi onnistuneen digiloikan kulmakiveä suomalaisyritysten näkökulmasta (Hiekkataipale 2020). Näille kulmakiville (kuva 1) on löydettävissä hieman laajemmin tarkasteltuna runsaasti vastineita viimeaikaisesta myynnin akateemisesta tutkimuksesta.

Yrityksen strateginen osaaminen & kehitysmuoneinen johtamisilmapiiri

Yrittäjämäinen orientaatio edustaa kehitysmuoneista johtamisnäkemyistä, ja se myös tutkitusti erottaa keskimääräistä parempaa myynnin kasvua tekevät yritykset kilpailijoistaan (Wales ym. 2020). Tarkemmin yrittäjämäinen orientaatio tarkoittaa yrityksen innovatiivisuutta, riskinottohalukkuutta sekä aloitteellisuutta suhteessa strategiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Yrittäjämäinen lähestymistapa näkyy käytännössä myös siinä, kohdentaako yritys kehitysresurssejaan uudenlaisten arvoa tuottavien ratkaisujen kehittämiseen (esim. täysin uudella tavalla rakennettu tarjooma) vai jo käytössä olevien aktiviteettien (esim. olemassa oleva tuote) arvon parempaan hyödyntämiseen (Wang 2020). Yrittäjämäisesti toimiva johto keskittyy strategisissa päätöksissään selkeään tavoiteasetantaan, pitkäjänteisyyteen ja näkee riskit luonnollisena osana kehityspolkua, kun tavoitteena on etsiä uudenlaisia arvoa tuovia ratkaisuja ja toimintatapoja (vrt. Guenzi & Habel 2020).

Valmentava ja yksilön huomioiva myynnin johtaminen

Myyjän yksilöllinen huomiointi ja osallistaminen yhteisiin aktiviteetteihin on valmentavan eli coachaavan johtamistyylin ytimessä. Coachaavan myynnin johtamisen tavoitteena on tukea ja oivalluttaa kutakin myyjää löytämään itselleen sellaiset tieto-, taito- ja asennevalmiudet, joita myyntityön tekeminen edellyttää. (Nguyen ym. 2019; Bolander ym. 2020.) Pidemmällä tähtäimellä coachaava myynnin johtamisote vaikuttaa positiivisesti myyjän kehittymiseen ajattelun, tunteiden sekä käyttäytymisen tasolla ja mahdollistaa tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen (Badrinarayanan, Dixon, West, & Zank 2015). Coachaava myynnin johtamistyyli korreloi suoraan sekä yksilö- että organisaatiotason suoriutumiseen (Nguyen ym. 2019).

Koko yrityksen läpileikkaava myynnillinen orientaatio

Myynnillisesti orientoitunut henkilöstö (työntekijän työnkuvasta riippumatta) on jo pidempään puhuttanut markkinoinnin tutkijoita, tosin terminä on käytetty osa-aikamarkkinoijaa osa-aikamyyjän sijaan (Gummesson 1991). Henkilöstön työtyyliin ja -asenteisiin linkittyvästä ”Kaikki työ on myynnillistä” -mentaliteetista on viime vuosina edetty kohti laajempaa ja kattavampaa näkemystä myynnillisesti orientoituneesta organisaatiosta. Rangarajan, Dugan, Rouziou ja Kunkle (2020) ovat vastikään tuoneet myynnin akateemiseen keskusteluun Sales Enablement -termistön, jossa yrityksen kaikki prosessit, suoritukset, henkilöstö sekä näitä tukevat digitaaliset työvälineet on viritetty täysimääräisesti tukemaan myynnin onnistumista.

Vuorovaikutuksen korostunut rooli kompleksisessä B2B-myyynnissä

Digitaalisen transformaation ja tiedon löydettävyyden myötä ostavat yritykset kohdentavat rajallisia aikaresurssejaan sellaisiin myyntitapaamisiin, joihin liittyy yrityksen näkökulmasta uusia mahdollisuuksia mutta myös uusia haasteita ja riskejä sekä tarpeita yritysکوhtaiseen palveluratkaisuun (Syam & Sharma 2018; Ulaga & Kohli 2018). Erityisesti tämän kaltaisissa myyntitapaamisissa ratkaisuhakuinen, arvon luontiin osallistuva sekä aktiivinen myyjä on myyvälle organisaatiolle menestyksen avain (Singh ym. 2019).

Käyttäjystävälliset digityökalut myyjän arjessa

Markkinoilla tarjolla olevien myyntiä tukevien digitaalisten työkalujen ja järjestelmien määrä on viime vuosina kasvanut eksponentiaalisesti. Runsaudenpulan äärellä yrityksen tulee malttaa mielensä ja valita myyntiorganisaation käyttöön sellaiset työkalut, jotka aidosti tuovat lisäarvoa myyntiin ja jotka myös integroidaan yrityksessä jo käytössä oleviin järjestelmiin. Myyntiorganisaatioiden tulisi tavoitella selkeää, tehokkaaksi karsittua sekä saumattomaksi kokonaisuudeksi integroituvaa myynnin digitaalista arkkitehtuuriratkaisua. Tämä edesauttaa myyjien sitoutumista digityökalujen ja -järjestelmien systemaattiseen ja yhtenäiseen käyttöön sekä toisaalta estää myyjiä eksymästä ja uupumasta sekavaan tekniseen työkaluviidaksoon (Hunter & Panagopoulos 2015; Delpechitre & Black 2019; Rodríguez, Svensson & Mehl 2020).

Tuorein kansainvälinen myynnin tutkimustieto resonoi siis vahvasti suomalaisyritysten näkemysten kanssa. Tässä ajassa menestyviä yrityksiä yhdistää mm. selkeä strategia ja kehitysmuotoisuus, valmentava johtajuus, Sales Enablement -orientaatio, myynnin vuorovaikutustaitojen merkitys sekä myyjän arkea tukevat käyttäjäystävälliset työkalut (vrt. Ohiomah, Benyoucef & Andreev 2020). Digiloikkaa suunniteltaessa yrityksen tulee tarkoin huomioida nämä osa-alueet onnistumisensa varmistamiseksi.

Vinkit pienyritykselle myynnin digiloikkaa varten

Erityisesti pienyritys, joka on päättänyt aloittaa myyntitoimintojensa digitalisoinnin, kohtaa varsin pian informaatiohäikä digitaalisten ratkaisujen viidakossa. Mitä työkaluja ja järjestelmiä pitäisi osata valita käyttöön? Mitkä valinnat tuottavat liiketoiminnalle aidosti lisää arvoa? Miten päästä liikkeelle, kun jo ensimmäisen kehitysaskeleen ottaminen voi tuntua yllättävänkin vaikealta?

Jotta digiloikassa pääsee alkuun, konkreettiset käytännön vinkit ovat paikallaan. ROBINS-haastattelujen sekä käytännön työkokemuksen kautta parhaat arjen neuvot on koottu viideksi vinkiksi (kuva 2).



DIGILOIKAN ENSIHARPPAUS - VINKKIVITONEN PK- YRITYKSILLE

ASENNE RATKAISEE-
TEE DIGISTÄ KAVERI!



ONHAN YRITYKSELLÄSI
AJANTASAINEN JA USKOTTAVA
VERKKONÄKYVYYS, MYÖS MOBILISTI?



ONHAN HAKUSANAMAINONTA
KONDIKSESSA, JOTTA
SIVUSTOLLASI ON LIIKENNETTÄ?



TARJOA ASIAKKAALLE HELPPO TAPA
OLLA YHTEYDESSÄ
24/7/365 - JA OLE RIPEÄ
VASTAUKSISSASI- AUTOMATISOI!

**TARKISTA
NÄMÄ
ENSIN!**

**MUISTA,
EI OLE NOLOA PYYTÄÄ APUA!**



DIGILOIKAN TO DO`S

1

VARMISTA, ETTÄ ASENNEN DIGILOIKKAAN ON
MYÖNTEINEN. MYÖS ITSELLÄSI!

2

SUUNNITTELE JA SISÄLLYTÄ TOIMENPITEET STRATEGIAAN.

3

ASIAIT EIVÄT TAPAHDU, NE TEHDÄÄN.
JALKAUTA JA OSALLISTA TIIMISI.

4

VARMISTA MYYNNIN OSAAMINEN JA OIKEAT TYÖKALUT
KOULUTA TAI HANKI TULITUKEA!

5

KOKEILE ROHKEASTI MIKÄ TOIMII JA MIKÄ EI.
JA SEURAA JA KEHITÄ.



Kuva 2 Vinkkivitonon (Hiekkataipale 2020, 40)

Suurimmat oivallukset ja digiloikan askelmerkit eivät välttämättä ole yllättäviä ja ihmeellisiä (kuva 2). Valittuja askelmerkkejä on kuitenkin eri tavoin haastettu haastateltujen yritysten arjen liiketoiminnassa ja todettu toimiviksi. Keskeistä on koko yrityksen myönteinen asenne muutokseen, strategisen suunnan ja valintojen selkeys sekä rohkeus pyytää apua. Verkkonäkyvyys, hakusanamainonta ja asiakkaan kitkaton yhteydenotto yritykseen hänelle sopivana ajankohtana ovat tärkeitä tarttumakohtia digitalisointiprosessin edetessä.

On myös hyvä muistaa, että toimintoja tulee kehittää jatkuvasti, eikä täysin valmista tule koskaan. Maaailma ympärillä kehittyy koko ajan eteenpäin.

Lähteet

Badrinarayanan, V., Dixon, A., West, V. L. & Zank, G. M. 2015. Professional Sales Coaching: An Integrative Review and Research Agenda. *European Journal of Marketing*, 49 (7/8), 1087–1113.

Bolander, W., Saturnino, C. B., Allen, A. M., Hochstein, B. & Dugan, R. 2020. Whom to hire and how to coach them: a longitudinal analysis of newly hired salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40 (2), 78–94.

Delpechitre, D. & Black, H. G. 2019. The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (2), 317–337.

Guenzi, P. & Habel, J. 2020. Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62 (4), 57–85.

Gummesson, E. 1991. Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer. *European Journal of Marketing*, 25 (2), 60–75.

Hiekkataipale, E-M. 2020. Myynnin digiloikka asiantuntijaorganisaation strategian ytimessä – Case Porkkana ja keppi Oy. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hunter, G. K. & Panagopoulos, N. G. 2015. Commitment to technological change, sales force intelligence norms, and salesperson key outcomes. *Industrial Marketing Management*, 50 (10), 162–179.

Nguyen, C. A., Artis, A. B., Plank, R. E. & Solomon, P. J. 2019. Dimensions of effective sales coaching: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39 (3), 299–315.

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.

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 (3), 213–220.

Rodríguez, R., Svensson, G. & Mehl, E. J. 2020. Digitalization process of complex B2B sales processes – enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62 (Aug), 1–12.

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.

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 (Feb), 135–146.

Ulaga, W. & Kohli, A. K. 2018. The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management* 69 (Feb), 161–168.

Wales, W., Beliaeva, T., Shirokova, G., Stettler, T. R. & Gupta, V. K. 2020. Orienting toward sales growth? Decomposing the variance attributed to three fundamental organizational strategic orientations. *Journal of Business Research*, 109 (March), 498–510.

Wang, X., Dass, M., Arnett, D. B. & Yu, X. 2020. Understanding firms' relative strategic emphases: An entrepreneurial orientation explanation. *Industrial Marketing Management*, 84 (Jan), 151–164.

Kirjoittajat

Eeva-Maija Hiekkataipale

*YAMK-opiskelija, Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma
Toimitusjohtaja, Porkkana ja keppi Oy
emppu@porkkanajakeppi.fi*

Sini Jokiniemi

*KT, yliopettaja (myynnin vuorovaikutus)
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK
sini.jokiniemi@tuni.fi*

Kuvituskuva: Pexels/Marta Branco