

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hautamäki, P. (2021) Digiaikakauden kasvun johtaminen vaatii asennetta ja taitoa. TAMK-blogi, 25.5.2021.

URL: <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/myynti/digiaikakauden-kasvun-johtaminen-vaatii-asennetta-ja-taitoa/>

# Digiaikakauden kasvun johtaminen vaatii asennetta ja taitoa

25.5.2021 — Arja Hautala



ROBINS-tutkimushankkeessa haastateltiin kansainvälistä kasvua tekeviä ja palveluintensiivisillä toimialoilla toimivia pk-yritysten toimitus- ja myyntijohtajia kevätkesällä 2020. Noin 30 haastattelun analysointi paljasti yritysten myynnillisen menestyksen takaa kuusi menestystekijää, joista jokainen menestystekijä kytkeytyy asiakkaan ympärille (Kts. Kuva 1). Tässä blogikirjoituksessa tarkastellaan tarkemmin asennetta ja taitoa ja miten nämä menestystekijät näkyvät kansainvälistä kasvua tekevissä suomalaisissa pk-yritysten johtajien kertomana. Menestystekijöinä asenne ja taidot kuvasivat sellaista toimintatapaa, joissa tavoitteena on valjastaa yritys vahvasti menestymään huomioiden muutostilanne, joissa haastatellut yritykset olivat koronan alettua haastatteluhetkellä.

Yhteenvetomaisesti keräämämme aineiston pohjalta voi todeta, että myynnillinen tekeminen on uuden edessä. Kasvun johtaminen myynnin kautta on muuttunut niistä ajoista, kun minäkin myyjänä aloitin myynnin etsimällä TOP100 yrityslistauksen pohjalta toimitusjohtajien numeroita ja soittamalla kylmäsoittoja myyntitapaamisten sopimiseksi. Uutta tilannetta kuvaakin osuvasti yksi haastattelemistamme toimitusjohtajista:

*”Myynti on kokenut uuden tulemisen. Digitaalisessa maailmassa homma on mennyt fiksumpaaan suuntaan [...] Mielekkäämpää duunia.” Toimitusjohtaja X*

Jos aikaisemmin on tarvittu lähes härkämäistä asennetta kylmäsoittoihin ja tietynlaiset tekniset taidot, kuten valmiiksi kirjoitetun puhelinscriptin ulkoa opetteleminen ja itsensä hurjaan

soittamisvimmaan saaminen, näyttää edelleen oikea asenne ja itsensä johtaminen olevan tärkeää. Yritysjohtajien kertomana asenne näyttäytyy edelleen tärkeänä osa-alueena, mutta suuntautuu enemmänkin myynnillisen asenteen valinnan lisäksi muun muassa yhdessä tekemisen asenteeseen ja siihen, että asiakas asetetaan keskiöön.

Kirjallisuudessa asenteen kuvataan olevan tietynlaista päätöksentekoa ja valintaa omaan suhtautumistapaan ja tunteisiin liittyen ([Bagozzi, Gopinath, and Nyer 1999](#).) Asennetta on myös yhdistetty mm. tunteeseen onnistumisesta ja on osoitettu, että myynnissä positiiviset tunteet herättelevät asiakkaan auttamisen asennetta. (Kts. esim. [George, 1998](#)). Näin ollen esimerkiksi johtajan positiivisen asenteen valinnalla esimerkiksi tiimin taitoihin liittyen saattaa olla suurtakin merkitystä.

## Vahva myyntiorientaatio ja asiantuntijoiden huomiointi ihmisinä

Aineistomme perusteella voidaan sanoa, että suomalaisissa menestyvissä yrityksissä korostuu myyntiorientaatio ([Hautamäki, 2020](#).) Aineistoa kerätessämme jo hyvinkin varhaisessa vaiheessa aloimme huomaamaan, että haastatelluissa yrityksissä johdon kommentteista näkyy usko myyntiin osana kasvun johtamista, ja että myös ihan jokainen yrityksessä toimiva osallistuu myyntiin. Oheinen alta löytyvä lainaus haastattelusta osoittaa, että johtajilla on tärkeää oivaltaa myös oman tekemisen merkitys myyntiorientaation rakentamisessa.

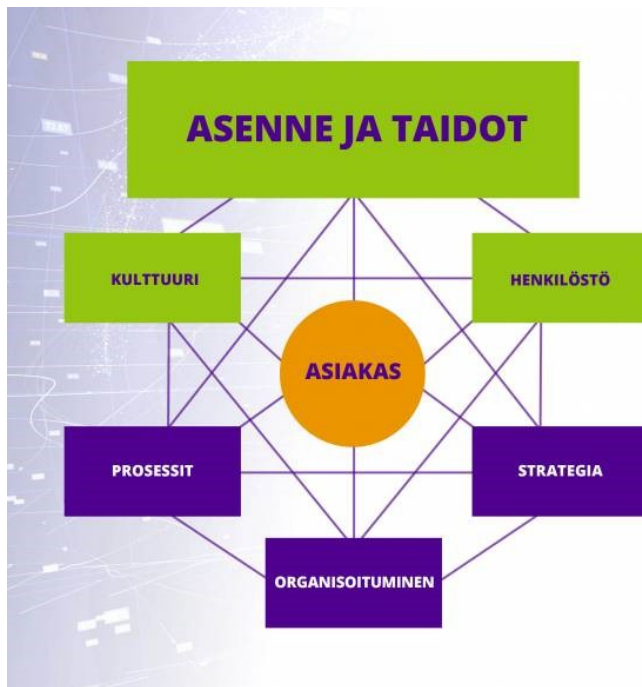
*”Kyllä jokainen johtavassa asemassa oleva ja toimitusjohtaja erityisesti ovat tärkeitä myyjiä.”* Markkinointijohtaja Y

Kun kirjallisuudessa on asenteen määritely olevan tietynlaista päätöksentekoa ja valintaa, on johtoportaan asenteen valinnalla myyntiorientaation suhteen nähtävissä vaikutusta siihen, miten myynti koetaan yrityksessä. Asenne näkyi näissä yrityksissä myös tavoissa toimia ja toimisen asenteena, jonka rakentamisen jälleen kerran yrityksen johdolla on tärkeä tehtävä.

*”Mä uskon, että asiantuntijaorganisaation johtaminen [...] sun pitää saada ihmiset haluamaan tehdä oma parhaansa, oma maailman parhaansa.”* Markkinointijohtaja Y

Asenteen valinnassa näkyi siis tietyllä tavalla usko ihmisiin, heidän kykyihinsä onnistua ja tietynlaisen johtajuusmallin valinta. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että kasvuyritysten johtajia voidaan pitää tietynlaisina johtamisen roolimalleina (kts. esim. [Brandt ja Hautamäki, 2017](#).) Oheinen lainaus alla yhdestä haastattelustamme kuvaa mielestäni hyvin tämän tyyppistä johtamiskäsitystä:

*”Pitää ymmärtää, että johtaminen tän tyyppisessä asetelmassa, niin se on leadershipia, se on oikeiden ihmisten ottamista lähelle ja sit se on merkittävästi viestintää.”* Toimitusjohtaja Z



Kuva: Minttu Rantanen

**Kuva 1** Myynnin johtamisen menestystekijät.

**Miten teidän yrityksessänne asenne ja taidot näkyvät johtamisessa?**



## Uudet roolit ja taidot

Asennevalinnan lisäksi aineistomme osoittaa, että myös taidoilla on tärkeä rooli kasvun johtamisessa. Kuten jo aikaisemmin on osoitettu kaupallisissa selvityksissä, on myynnin roolit uusiutuneet teknologioiden lisääntyneessä myynnissä ([SalesForce, 2020.](#)) Tämä näkyy hyvin ROBINS-tutkimusaineistoissa, jota kuvaakin alla oleva kommentti:

*”Niin pistettiin pystyyn tällöinen oma funktio jonka nimi on sales operations. Siihen nyt kuuluu meidän CRM:n pääkäyttäjät ja yksi data-analyttikko. Ja se mitä me nyt sillä haetaan tai mitä mä haen sillä, niin on se, et me vähän nyt taas noustas silläkin alueella seuraavalle.”*  
Myyntijohtaja A

Menestyvissä yrityksissä on nähtävissä tietynlainen jatkuva omien taitojen asenteellinen kehittämisshalu. Tämä näkyy myös yhteistyön tekemisessä, eli ei enää ajatella, että yksin voisi asiantuntijaliiketoiminnassa myydä, vaan onnistumiset tehdään yhdessä. Kirjallisuudessa aiheesta on käsitelty jo eri näkökulmista, mutta on selvää että myyntiin tarvitaan tänä päivänä useampia henkilöitä toimittajaorganisaatiosta ([Hartmann ym., 2018.](#)) Tätä kuvaa hyvin samaisen haastattelun kommentti yhteistyöhön liittyvästä taidosta:

*”Aika monet asiakkaat on hyvin valveutuneita ennen kun tavataan sit sillä myyjäroolilla olevaa henkilöä [...] fiksu myyjä tuuppaakin sinne matkaan ensin jonkun asiantuntijan. Jos on meidän nykyasiakkaitakin, niin se [...] on se asiantuntija joka kertoo. Sillä lailla ehkä se on muuttanu sitä, ne roolit on selkeempii.”* Myyntijohtaja A

Taitoja voidaan tarkastella menestyjäyrityksissä siten, että ne kuvaavat myyntiorganisaation resursseja siitä, miten tavoitteisiin päästään ([Helfat ja Lieberman, 2002.](#)) Tästä näkökulmasta käsin taitojen kehittäminen joka päivä on itsestään selvää nopeasti kehittyvällä liiketoiminta-

alueella kuten myynti ja asiakasvuorovaikutus. Voidaankin todeta, että niin valitut asenteet kuin taitojen kehittäminenkin edistävät osaltaan näiden menestyvien suomalaisten yritysten myynnin ja asiakastekemisen automatisointia sekä myös tahtoa oppia uusia tapoja toimia. Vahva myyntiorientaatio tukee osaltaan myös asenteen valintaa digityökalujen hyödyntämiseksi. Aineistomme pohjalta voimme sanoa, että kasvun johtaminen menestyvissä yrityksissä on asennetta ja taitoa.

*Tämä artikkeli pohjautuu ROBINS-tutkimushankkeessa ”Moderni digiajan myynnin ja kasvun johtaminen” -työpaketissa kerättyyn aineistoon, aineiston analysointiin, alustaviin löydöksiin sekä niistä yhdessä käytyyn keskusteluun ja teoreettiseen tarkasteluun. Tätä työtä ovat tehneet Pia Hautamäki (KTT), Minna Heikinheimo (DI, tohtorikoulutettava) ja Sini Jokiniemi (KTT) Tampereen ammattikorkeakoulusta. Hanketta rahoittavat Business Finland, Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu. Lisää ROBINS-hankkeesta: <https://projects.tuni.fi/robins-fi/>*

Teksti: Pia Hautamäki, KTT, Liiketoiminta, TAMK, pia.hautamaki@tuni.fi,  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Yliopettaja  
Pääkuva: John Schnobrich, Unsplash