

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Hautamäki, P. (2021) Johtajana asiantuntijoiden myynnillisessä muutoksessa. Bonfire-blogi, 28.9.2021.

URL: <https://www.bonfire.fi/johtajana-asiantuntijoiden-myyntillisessa-muutoksessa/>

# Johtajana asiantuntijoiden myynnillisessä muutoksessa



[Pia Hautamäki](#) 28.9.2021



Myynti on ekosysteemistynyt ja tarkoittaa sitä, että yhä useampi aikaisemmin asiantuntijaroolissa toiminut henkilö osallistuu osana työtehtäviään myyntiin. Myynnistä on siis tullut yhä useamman meidän tehtävä. Joko sinä olet yrityksen johtajana tai asiantuntijana huomannut tämän? Olisit tai et, tämä blogi kannattaa lukea. Saatat nimittäin oivaltaa muutaman tärkeän tekijän asiantuntijoiden myynnillisessä muutoksessa onnistumiseksi.

## Asiantuntijatko tämän päivän myyjiä?

Myynnissä tapahtuneen muutoksen taustalla vaikuttavat asiakas ja asiakkaiden ostotarpeiden laajentuminen koskemaan entistä laajempia ja monimutkaisempia liiketoimintatarpeita. [Enää yhä harvemmin yksittäinen henkilö pystyy ratkaisemaan yksin asiakasyrityksen tarpeita](#), vaan myyntiyrityksestä tarvitaan myyntityöhön kokonainen tiimi. Tämä näkyy erityisesti laaja-alaisia palvelu- ja tuoteratkaisuita myytäessä, sillä yksittäisten tuotteiden myyntihän kuuluu verkkokauppaan. Näin aikakin kannattaa toimia, [mikäli haluaa, että tuotteet ovat helposti ostettavissa ja haluaa auttaa asiakkaitaan ostamisessa](#).

Mikäli tätä tapahtunutta asiantuntijoiden tarvetta liittyä osaksi myyntityötä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta, voidaan tutkimusaineiston alustavien löydösten pohjalta todeta muutostarpeita olevan myös muualla kuin asiantuntijoiden myynnillisten taitojen kehittämisessä. Tämä teema, asiantuntijoiden myynnillinen muutos, alkoi kiinnostaa myynnin

tutkimusryhmän toimijoita loppuvuodesta 2019. Tästä syystä haastateltiin tiiviissä yritysysteistyössä 72 myynnilliseksi asiantuntijaksi siirtyvää henkilöä, heidän esihenkilöitään ja näiden yritysten johtoa. Tässä blogissa tarkastellaan haastatteluihin osallistuneiden myynnilliseksi asiantuntijoiksi siirtyneiden henkilöiden toiveita johtamiselle tässä kyseisessä muutoksessa.

Haastatteluihin osallistuneiden myynnillisten asiantuntijoiden myyntityön kuvailen olevan vuorovaikutustilanteissa auttamista, valmentamista ja arvon rakentamista yhteistyössä eri vaiheissa asiakkaan polkua monimutkaisissa liiketoimintaekosysteemeissä. [Myynnissä toimivan henkilön on siis tarpeen yhdessä muiden myyntihenkilöiden kanssa osattava rakentaa pitkäjänteistä yhteistä tulevaisuutta asiakkaiden kanssa, ymmärtää kyseessä olevaan liiketoimintaekosysteemiin vaikuttavia trendejä ja globaaleja muutoksia sekä mahdollistaa asiakkaan ymmärtää uusia innovatiivisia toimintatapoja tulevaisuudessa onnistumiseksi.](#)

## Taitoja myyntiin kehitetään, mutta mikä on johtamisen rooli?

Jokaisessa haastattelussa yrityksessä asiantuntijoiden myyntityöhön liittyi useampia keskusteluita sopivan ratkaisun löytämiseksi asiakkaalle. On selvää, että työn muuttuessa tarvitaan myös taitojen kehittämistä ja tätä työtä yrityksissä olikin osittain tehty. Taitojen kehittämisen lisäksi johdon ja esihenkilöiden odotettiin tekevän muutoksen mahdollistamiseksi rakenteellisia korjauksia ja uudelleenorganisointia sekä tehtävien, vastuiden ja toimien uudelleenmäärittelyä.

Alustavien tutkimuslöydösten näkökulmasta näyttää siltä, että johdon osalta vision ja strategian kirkastaminen sekä viestintä muutoksessa on osin epäonnistunutta. Näin asiaa avasivat oheisten esimerkkien kautta neljä myynnilliseen asiantuntijarooliin siirtynyttä henkilöä:

*”Se ei oo mulle oikein täysin selvennyt se, että millä tavalla eri tavalla tässä pitäis lähteä toimimaan. Että tuo meidän lähiesimies, hän kyllä tietää mitä työtä me tehdään, mutta ihan tarkkaa kuvaa siitä että millä tavalla eri henkilöt tarkkaan ottaen toimii siinä työssä, niin ei ole.”* (Myynnillinen asiantuntija A.)

*”Mut se että onko tässä niin kun jonkunlainen semmonen meidän niin kun tehtäväkuvan suuntaaminen menossa tiettyyn suuntaan, niin ihan tarkkaa kuvaa mulle ei oo tullut siitä, että mitä tässä niin kun pyritään...”* (Myynnillinen asiantuntija B.)

*”Mun mielestä meille ei oo ihan tarkkaan itsellemmekään kerrottu, että mikä tämä myynnillistämisen pohjaidea lopulta on.”* (Myynnillinen asiantuntija C.)

*”On jäänyt tosi ohueks niissä palavereissa tää myynnillisyyden korostaminen. Kyllä se on ollut enemmänkin semmosta [...] tämmöstä teknistä tai liittyen tuotteisiin [...] Ei niinkään myynnillisyyteen.”* (Myynnillinen asiantuntija D.)

## Myynnillisillä asiantuntijoilla on halu dialogiin

Myynnilliset asiantuntijat halusivat johdon mukaan asiakastyöhön, jotta myös johto ymmärtäisi millaista työ todellisuudessa myynnissä on tai sitten kokivat tärkeänä itse viedä viestiä eteenpäin johdolle. Myös myönteistä palautetta ja kannustusta kaivattiin epämukavuusalueelle menosta ja onnistumisista. Päälimmäisenä näkyi kuitenkin kaipuu keskusteluihin ja yhteiseen aikaan esihenkilöiden ja johdon kanssa. On myös hyvä havaita, että myynti oikein oivallettuna tuo asiantuntijan arkeen iloa. Näin kertoi useampi asiantuntija ja ohessa lainaus aiheesta yhdestä haastattelusta, kun muutos on johdettu onnistuneesti maaliin ja asiantuntijat saavat toimia myynnissä:

*”Kyllä tää tilanne on aivan hieno meillä. Saa niin hyvän tuen kaikilta kuitenkin. Sitten tuntee tosiaan, että onnistuu niissä kaupoissakin.”* (Myynnillinen asiantuntija E.)

Aineistonkeruun lisäksi liittyen asiantuntijoiden siirtymiseen myynnillisiin tehtäviin keskusteltiin Tampereen ammattikorkeakoulun podcastissä yhdessä Adeptus Partnersin Mikko Parikan ja Line Carrierin Marko Mäkisen kanssa. Tutkimusaineiston alustavat löydökset osoittavat, että myynnilliseen muutokseen liittyy myös paljon erilaisia tunteita, vision tärkeyden osoittamisen ja organisatoristen rakennemuutosten ohella. Podcastissä Mikon ja Markon kanssa nousi keskeiseksi teemaksi juurikin ihmisyyden muutos. Tämä näkyi myös haastatteluissa, josta tässä ohessa alla yksi esimerkki:

*”Hän ottaa aina kaikki asiat, jos jotakin kysyt niin mitä vaan voi kysyä ja jokainen asia on sitten hänelle, mitä minä esitän niin tärkeä ja hän on innostava esimies kyllä.”* (Myynnillinen asiantuntija F.)

Mikko Parikka nosti podcastissä tärkeän teeman esiin siitä, miten työelämän murroksessa mukana pysyminen vaatii johdolta kykyä rakentaa sellaista ilmapiiriä, mikä tukee niin kutsuttua halun ilmapiiriä. Halun ilmapiirin rakentamisessa on kyse fiiliksestä, siitä ettei jonkun pidä tai täydy vaan hän haluaa. Lisäksi Mikko nosti esiin, miten tunnetaitava johtaja osaa rakentaa tunneilmapiirin, jossa myös uskalletaan heittäytyä ihan uusille alueille. Lähtökohtana tekemisessä on siis omien tuntemusten ja asenteiden ymmärtäminen suhteessa toisiin ihmisiin ja vuorovaikutustilanteisiin. Tämä vaatii yrityksissä vahvaa läsnäolemistä, kuuntelua ja dialogin rakentamista. Mikon mukaan tämän päivän esimiehen tärkeimpiä taitoja on juuri kyky inspiroida uudenlaiseen ajatteluun.

Marko Mäkinen korosti podcastissä lisäksi johtajana vapauden antamista jopa siinä määrin, että itseä saattaa pelottaa. Nämä taas ovat hänen mukaansa oivia tilanteita tutustua omiin tilanteissa syntyneisiin tunteisiin ja pohtia, mitä ne kertovat johtajasta itsestään. Marko korosti myös palautetaitojen antamisen tärkeyttä ja johtajana inspiraationa toimimista. Molempien podcastvieraiden kommentit osoittivat, että myynnin muuttuessa myös johtamistyön vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet. Tämän päivän myynnillisen asiantuntijan tulee kokea olevansa arvostettu ihminen osana myyntitiimiä.

Tänä päivänä asiantuntijoiden myynnillisessä muutoksessa on tarpeen yhdistää viimein sekä management että leadership asiantuntijoiden myynnillisen muutokset tukemiseksi.

*Jos pidit tästä blogista, kutsun sinut tervetulleeksi mukaan myös podcastimme pariin. Tämä blogikirjoitus pohjautuu TAMKin tutkimusryhmän keräämän tutkimusaineiston alustaviin löydöksiin ja podcastiin, jossa puhuttiin aiheesta: Johtajana asiantuntijoiden myynnillisessä muutoksessa. Tässä podcastissä Pia Hautamäen vieraina olivat Line Carrierin johtaja Marko Mäkinen ja Adeptus Partnersin Mikko Parikka.*

*Tämä podcast on toteutettu osana Tutkitun tiedon teemavuotta 2021 (#TTTV2021).  
#TTTV21:n tavoitteena on tehdä tutkitusta tiedosta entistä näkyvämpää ja saavutettavampaa  
sekä tiivistää tutkitun tiedon parissa toimivien yhteistyötä.*

*Lue lisää Tutkitun tiedon teemavuodesta [täältä](#).  
Pääset kuuntelemaan podcastiä [täältä](#).*

*TAMKin myynnin tutkimusryhmästä saat lisätietoja [täältä](#).*

*#myyntitunteet  
#tttv2021  
#myynti  
#tutkimus  
#kaikkimyy*



[Pia Hautamäki](#)

Myynnin johtamisen yliopettaja, tutkija, KTT  
Tampereen korkeakoulu-yhteisö, TAMK  
#myynti #johtaminen  
#kasvu #tutkinnot