

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Boedeker, M. (2022) Myynnillisuus asiantuntijan kokemana. TAMKjournal.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/myynnillisuus-asiantuntijan-kokemana-mika-boedeker/>

Myynnillisuus asiantuntijan kokemana | Mika Boedeker

26.1.2022



Yhä enenevässä määrin myynnin ajatellaan olevan myös muiden kuin varsinaisten myyjien tehtävä. Puhutaan siitä, kuinka ”kaikki myyvät”. Tässä artikkelissa tarkastellaan B2B-sektorin asiantuntijoiden kokemusmaailmaa myynnillisyydestä tilanteessa, jossa heidän työnkuvansa on muutoksessa myynnillisempään suuntaan. Tehdyn analyysin perusteella myynnillisuus näyttäytyy ja rakentuu yleisempänä epä tietoisuutena, työn konkreettisina sisältöinä, valta- ja vastuukysymyksinä sekä myyntityön arvostuksena.

Johdanto

Yksi nykypäivän mantraista on ”kaikki myyvät”, eli kaikkien organisaatioissa toimivien työntekijöiden tulisi olla kyvykkäitä myymään roolistaan riippumatta (Rubanovitsch 2018, 35–40). Samaan tapaan jo 20 vuotta sitten Evert Gummesson (1991) esitti, että jokaisen organisaatioissa tulisi mieltää itsensä vähintään osa-aikaiseksi markkinoijaksi. Monen asiantuntijaroolissa olevan täytyy siis enemmän tai vähemmän uudelleen miettiä ja määrittellä omaa työnkuvaansa. Tämä koskee yhtä lailla varsinaisia myyjiä kuin niitä, joiden

ammattinimikkeenä tai tittelinä ei ole myyjä, koska toimijoiden kirjo myynnin parissa kasvaa.

Organisaatioissa olisi hyvä yhdessä miettiä ja määritellä, mitä myynnillisyyys ylipäätään ja erityisesti omassa organisaatiossa tarkoittaa.

Työnkuvan määrittelyä saattaa hämärtää suppea tai epämääräinen käsitys myynnistä ja myynnillisyydestä. Organisaatioissa olisikin tällöin hyvä yhdessä miettiä ja määritellä, mitä myynti tai myynnillisyyys ylipäätään ja erityisesti omassa organisaatiossa tarkoittaa. Tässä artikkelissa tarkastellaan laadullisen haastatteluaineiston analyysin pohjalta B2B-sektorin asiantuntijoiden kokemusmaailmaa tilanteessa, jossa heidän työnkuvansa on muutoksessa myynnillisempään suuntaan. Artikkelissa käytetään jatkossa termiä ”myynnillisyyys” kattamaan sekä konkreettisia myyntitoimia että myyntiin liittyviä asenteita tms. kuvaavia seikkoja.

Tutkimuksen toteuttaminen

TAMKin Myynnin tutkimusryhmä (n.d) haastatteli myynnillisiä asiantuntijoita ja heidän esimiehiään kolmessa erilaisessa organisaatiossa marraskuun 2020 ja huhtikuun 2021 välillä. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Ne käytiin Teams-etäyhteydellä, tallennettiin ja litteroitiin. Kerätyssä aineistossa on haastateltuna 67 henkilöä laajasti teemasta ”Myynnilliset asiantuntijat” aiheina mm. työnkuvan muutos, siihen suhtautuminen ja sen vaikutukset, tiimityö ja sen muutokset sekä työn ja muutoksen johtaminen.

Tässä artikkelissa käsitellään aineiston alustavaa analyysiä näkökulmana erityisesti se, miten myynnilliset asiantuntijat kokevat ja määrittelevät myynnillisyyden. Analyysiä luonnehtii yhtäältä aineistolähtöisyys, sillä haastateltavien kokemuksia ei tulkittu ja luokiteltu ennalta valitun teoreettisen viitekehyksen mukaan. Aineiston annettiin aluksi ikään kuin vapaasti hengittää, ja syntyneiden oivallusten pohjalta asenteisiin liittyvää teoriaa otettiin mukaan edelleen jäsentämään tulkintaa. Tässä mielessä analyysiä toisaalta luonnehtii teoriaohjaavuus ja päättelyä voidaan kokonaisuutena pitää abduktiivisena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Litteroidut haastattelut syötettiin ATLAS.ti -ohjelmaan ja aineistoa koodattiin useammalla koodilla laajempaa käyttötarkoitusta varten. Tässä artikkelissa tarkastellaan sisällöllä ”myynnillisyyttä” koodattuja kohtia. Koodattu aineisto muutettiin Excel-muotoon jatkoanalyysiä varten. Excel-muotoisen aineiston ydinkohdat pelkistettiin ja luokiteltiin analyysin edistyessä aineistoa kuvaaviin myynnillisyyden alaluokkiin.

Tulokset

Myynnillisyyttä näyttäytyi ja rakentui aineistossa yleisempänä epätietoisuutena, työn konkreettisina sisältöinä, valta- ja vastuukysymyksiä sekä myyntityön statuksena ja arvostuksena. Kuvassa 1 listataan myynnillisyyden jäsentymisen alaluokat siten, että kunkin kohdalla alla esitetään niitä kuvaavia pelkistettyjä ilmaisuja.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
"Sumuinen" tehtäväkuvauks (ylipäättään), mikä on myyntiä?	Epätietoisuus
Mikä on meidän tapamme myydä?	
Millä tapaa minun toimintani pitäisi muuttua?	
Vuorovaikutus, asiakaspalvelu.	Työn sisältö ja konkreettinen tekeminen
Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja ongelmien ratkaisu, faktojen ja kokonaisuuden tunteminen.	
Asiakkuuksien hoito/ylläpito, preferoitu/luotettu kontakti.	
Epämieluisia järjestelmien käyttö, hinta edellä meneminen, hinnasta puhuminen, "lehtimyyjä/pölynimurikauppias".	
Mahdollisuus onnistua oman aktiivisuuden ansiosta.	Valta ja vastuu
Lupa myydä vs. "sidotut kädet", "natsat ei riitä".	
Omatoimisuus asiakkaiden suuntaan vs. ei kuulu minulle / ei mahdu lisää.	
"Myyjän kruunu" painaa, vastuu asioiden etenemisestä, lisämyyntivastuu.	
(Vain) "Myyjän tuki".	Status ja arvostus
Tittelillä ei lopulta merkitystä (kuka allekirjoittaa, klousaa...) vs. kuka on MYYJÄ ja kuka "myyjä".	
Myyjä on "laimea" titteli siihen nähden, mitä kaikkea asiantuntija lopulta tekee. Myyjä on hämäävä titteli.	
Mahdollinen häpeä, myynti on kirosana, myyjä on vain "komea kasvo", puhe jatkuu, vaikka ajatus loppuu.	

Kuva 1 Myynnillisyyden jäsentymisen

Epätietoisuus pelkistyy ilmaisuissa myynnin tehtäväkuvauksen epämääräisyydestä, organisaation tavasta myydä ja oman toiminnan muuttumisesta. Epätietoisuus konkretisoituu mm. seuraavassa haastateltavan sitaatissa. Samaten haastateltava pohtii myyjän "toimintamallia" ja peilaa sitä omaan tekemiseensä.

"Kylhän kaikki tekee myyntiä ehkä tiedostamattaan, että he tekevät sitä myyntiä. Me nyt nähdään koko ajan, kyl me tiedetään, mitä on myyntityö, mitä myyjä joutuu tekemään. Se ei kuulu meille mitenkään yllätyksenä. Mut se, että miten itsensä suggestoi ja kategorisoi siihen samanlaiseen toimintamalliin, se on se kysymys, et ehkä se et mitä se myynti ihan konkreettisenä tekemisenä tarkoittaa meille. Niin sen avaaminen."

Toisaalta oma nykyinen konkreettinen tekeminen liitettiin myynnillisyyteen mm. asiakaspalveluna ja muuna vuorovaikutuksena, asiakkaan ongelmien ratkaisuna sekä asiakassuhteen hoitona. Hyvä asiakaspalvelu nähtiin työhön "sisään rakennettuna" ja asiakkaan ongelmien ratkaisussa helpotti asiantuntijan kokonaisvaltainen osaaminen ja näkemys tilanteessa. Asiakassuhteen onnistunut hoito näkyi mm. siinä, että asiakas ottaa ensi sijassa tai mieluummin yhteyttä luotettuun asiantuntijakontaktiinsa kuin varsinaiseen myyjään.

"Kiva, että pystyin palvelemaan ja pystyin sen asian hoitamaan."

”Ne tietyt kontaktit mielellään soittaa meille, kun me tiedetään, miten se homma menee.”

Valta- ja vastuukysymyksissä pohdittiin muun muassa sitä, kuka saa tehdä, mitä saa tehdä tai kuka toimintaa johtaa, mihin omat ”natsat” riittävät tai kuinka omatoiminen pitäisi olla. Eräs haastateltava on ollut mielissään saamastaan vallasta ja käyttänyt sitä vastuullisesti onnistuneeseen suoriutumiseen. Toinen haastateltava on pohtinut niin sanotusti ”myyjän tontin” rajoja.

”Nyt kun se valta ja vastuu onkin minulla, niin se on hyvä, ja mä oon saanu yheltä erittäin kinkkiseltä asiakkaalta niin vähän parempaa hintaa kuin aiempi vastuumyyjä.”

”Monet myyjät on hyvinkin tarkkoja siitä, että [...] ei osallistu myyntityöhön vaan myyjä hoitaa, koska hänellä on asiakassuhdevastuu.”

Myynnillisen työn statusta ja arvostusta pohdittiin ja kuvattiin toisaalta arvostavasti, mutta myös vähätellen. Kun asiantuntija pohti omaa myynnillistä ja muuta tekemistään, myyjä-titteli ei oikein tuntunut kattavan kaikkea sitä. Myös myyjä-tittelin merkitystä kaupan lopullisessa päättämisessä pohdittiin kriittisesti.

”Tietyllä tavalla se [myyjän titteli] on ehkä vähän laimee siihen nähden mitä kaikkee sitä touhuaa.”

”Myyjä, ni on se vähä semmonen titititi. Joku lehtimyynti tai joku tällanen. ...tämmönen kahvinkaataja.”

Myynnillisyyden yhteinen ymmärtäminen

Myynnillisyyksivaatimusten astuessa asiantuntijan työnkuvaan syntyy siis helposti mm. hämmennystä tai jopa pelkoa, mutta toisaalta myös innostusta, ylpeyttä ja tekemistä. Aineistolähtöisen analyysin edistyessä aineisto jäsenyikin tehdyn luokittelun lisäksi myös asenteen kolmikomponenttimallin mukaisesti tietoina, tunteina ja toimintana (esim. Jain 2014):

- Millaista tietoa, uskomuksia tms. asiantuntijalla on myynnillisyydestä.
- Miten hän siihen emotionaalisesti suhtautuu (myönteisesti vs. kielteisesti).
- Miten hän asiassa toimii tai aikoo toimia.

Tältä pohjalta myynnillisyyttä ja sen kehittämistä voi ainakin tarkastella, vaikka sitä ei haluaisikaan tällä tapaa asenteeksi määritellä. Tätä mallia on nimittäin kritisoitu mm. siitä, että käyttäytyminen (toiminta) nähdään vain asenteen yhtenä osa-alueena, kun sitä pitäisi tarkastella omana kokonaisuutenaan. Mutta ottamalla nämä kaikki komponentit huomioon voidaan kuitenkin tukea myynnillisyyden yhteistä ymmärtämistä, määrittelemistä ja toteuttamista. Pelkän tiedon tarjoaminen ei välttämättä riitä, kuten ei pelkkä ”emotionaalinen tsemppaaminenkaan”. Myöskään toiminnan pelkkä transaktionaalinen suuntaaminen esim. erilaisin mittarein tai kannustejärjestelmin ei johda myynnillisyyden yhteiseen ymmärrykseen.

”Kaikki myy” -idean ja asenteen jalkautumista ei kannata jättää pelkästään yksilöiden oivalluksen ja oma-aloitteisuuden varaan.

Myynnillisyyden yhteistä ymmärrystä kohti voidaan organisaatiossa edetä esimerkiksi seuraavin, yhdessä otettavin askelin.

- Myynnillisen työn sisällön konkretisointi, esim.
 1. Mikä kaikki on myynnillisyyttä ja siten myyntiin liittyvää?
 2. Mikä on oman organisaation tapa myydä?
- Vallan ja vastuiden kirkastaminen, esim.
 1. Kuka johtaa ja milloin?
 2. Mitä kukin saa tai mitä kunkin täytyy tehdä, mitä ei ja missä tilanteissa?
 3. Miten onnistumiset huomioidaan oikeudenmukaisesti?
- Epätietoisuuden välttäminen, esim.
 1. Selkeä ja johdonmukainen kommunikointi.
 2. Valmentava johtaminen.
 3. Avoin, kunnioittava ja jatkuva vuorovaikutus (esimies–alainen, alainen–alainen, esimies–esimies, tiimit).
- Myynnillisen työn arvostuksen nostaminen, esim.
 1. Myynnillinen työ kuuluu kaikille (vaikka ei ole samanlaista kaikilla).
 2. Myynnillinen työ on merkityksellistä; asiakkaan ja yrityksen parhaaksi.
 3. Myynnillisuus on keskeinen taito ja myös asenne.

Tässä askeleet luetellaan järjestyksessä, mutta todellisuudessa niiden ottaminen vaatii kaikkien vaiheiden jatkuvaa päivittämistä ja yhtäaikaistakin työstämistä. Tämä saattaa kuitenkin helposti jäädä ”johtoryhmän harjoitukseksi”, vaikka yhteisen ymmärryksen pitäisi tavoittaa henkilöstö laajemmin, ”koko ketju”, kuten eräs haastateltava osuvasti toteaa:

”Kyllä se myynnillisuus, se tulee sitten koko organisaatiosta. Eli se myynnillisuus tulee siitä, että miten hyvin se organisaatio toimii ihan sinne esimerkiksi varastomieheen asti. Sieltä asti se pitäis olla se asiakaslähtöinen ajattelu. Koko ketjun läpi.”

”Kaikki myy” -idean ja asenteen jalkautumista ei kannata jättää pelkästään yksilöiden oivalluksen ja oma-aloitteisuuden varaan. Tuloksellisempaa on kuhunkin organisaatioon sopivin yhteisöllisin ja osallistavin keinoin johdetusti rasvata koko ketju toimivaksi.

Lähteet

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

Jain, V. 2014. 3D Model of Attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* 3 (3), 1-12.

Myynnin tutkimusryhmä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.1.2022.

<https://research.tuni.fi/myynti/>

Rubanovitsch, M. D. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Kirjoittaja

Mika Boedeker

Yliopettaja, KTT

TAMK Liiketoiminta ja media

mika.boedeker@tuni.fi

ORCID: 0000-0003-1924-9319

Kuvituskuva: Jonne Renvall / Tampereen yliopisto