

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokiniemi, S. & Hautamäki, P. (2020) Transformationaalinen johtajuus rakentamassa B2B-myyntin osaamispääomaa. TAMKjournal, 19.8.2020.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/transformationaalinen-johtajuus-rakentamassa-b2b-myyntin-osaamispaaomaa/>

Transformationaalinen johtajuus rakentamassa B2B-myyntin osaamispääomaa

in [Asiantuntija-artikkelit](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 19 elo, 2020

Voimakkaasti kilpaillut globaalit markkinat haastavat business-to-business (B2B) -myyntiorganisaatioita panostamaan erityisellä tavalla strategisesti merkittäviin asiakkaisiinsa. Näistä yrityksen tärkeimmistä asiakassuhteista huolehtivat useimmiten nimetyt asiakkuusvastaavat, jotka tarjoavat asiakkaille mm. arvoa tuottavia hybridiratkaisuja. Vahva osaamistaso tukee strategisen asiakkuusvastaavan onnistumista vaativassa työssään. Artikkeliki käsittelee transformationaalista johtajuutta asiakkuusvastaavien osaamisen kehittymistä vahvistavana keinona, jonka avulla yritys pystyy vastaamaan strategisesti merkittävien asiakkuuksien palvelutarpeisiin.

Kirjoittajat: Sini Jokiniemi ja Pia Hautamäki

Tänä päivänä digitaalinen transformaatio ja asiakkaiden monimutkaiset palvelutarpeet haastavat B2B-myyntiorganisaatioita (Singh ym. 2019). Asiakkaiden palvelutarpeisiin vastataan mm. rakentamalla tuotteita ja palveluita yhdisteleviä hybridiratkaisuja, jotka koostuvat niin itse myytävistä tuotteista, palveluista kuin myös muusta arvoa tuottavasta toiminnasta. Räättälöityjen ratkaisujen rakentaminen vaatii aikaa ja osaamista myyntiorganisaatiolta. Yritykset joutuvatkin valikoimaan, mitkä asiakassuhteet ovat niin merkittäviä, että rajalliset henkilösidonnaiset myyntiresurssit kannattaa kohdentaa juuri niiden palvelemiseen. Ei-strategisten asiakassuhteiden hoitamisessa käytetään entistä enemmän automatisoituja prosesseja, jotka eivät sido henkilöresursseja samoissa määrin (Sheth & Sharma 2008).

Tärkeimpien asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito edellyttää asiakkuusvastaavalta jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja päivittämistä (Plouffe ym. 2017). Asiakuusvastaavien vahva osaaminen onkin noussut yrityksessä strategisesti merkittäväksi pääomaksi ja kilpailueduksi (Le Meunier-FitzHugh ym. 2011). Osaamisen kehittymisen varmistamiseksi voidaan hankkia kalliita ja yksittäisiä ulkopuolisia valmennusohjelmia, joiden soveltuvuus juuri kyseisen myyntiorganisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin voi kuitenkin olla puutteellista. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yritykset sijoittavat vuosittain noin 15 miljardia dollaria myyntikoulutuksiin, vaikka monet koulutuksiin osallistuvat myyjät eivät koe saavansa koulutuksista hyödyllistä osaamista (Lassk ym. 2012). Asiakuusvastaavina toimivat henkilöt voivat myös kokea jatkuvan kehittymistarpeen negatiivisena asiana (Ulaga & Loveland 2014). Tarvitaan siis johtajuutta, joka tukee yksilön kehittymistä myönteisellä tavalla.

Tämä artikkeli käsittelee transformationaalista johtajuutta (TF-johtajuus) yhtenä ratkaisuna asiakkuusvastaavien osaamisen kehittämiseen. Myyntin johtaja on jo valmiiksi osa myyntiorganisaatiota sekä sen arjen toimintaa ja tuntee syvällisesti organisaationsa tarpeet, tavoitteet sekä mahdolliset kitkatekijät. Transformationaalisesti toimiva johtaja voi luontevasti tukea asiakkuusvastaavien osaamisen kehittymistä osana arjen tilanteita.

Myyntityössä tarvittava osaaminen koostuu asenteesta, taidoista ja tiedoista sekä henkilökohtaisista ominaispiirteistä (Rentz ym. 2002). Kyseistä osaamis pääomaa voi sekä kehittää että mitata. Asiakkuusvastaavan tehtävissä toimiva myyjä tarvitsee erilaista osaamista verrattuna perinteiseen, esimerkiksi tuotemyynnin parissa toimivan myyjän osaamiseen (Guenzi & Storbacka 2015).

Asiakkuusvastaavan työssä vaadittava osaaminen

Moderni liiketoimintaympäristö on kompleksinen ja haastaa myyjien osaamista monella tapaa: asiakassuhteita tulee vaalia ja kehittää, asiakkaan tarpeita ymmärtää ja asiakkaalle tulee rakentaa arvoa tuottava tarjooma (Le Meunier-FitzHugh ym. 2011).

Asiakkuusvastaavan rooli on muuttunut suostuttelijasta tiedon yhdistelijäksi, oivaltajaksi, useiden tahojen osaamisen kokoajaksi sekä arvon yhteisrakentajaksi (Verbeke ym. 2011). Asiakkuusvastaavan tulee kehittää osaamistaan asiakasta konsultoivaan suuntaan sekä toimia asiakassuhdetta vaalivana luotettuna neuvonantajana, joka pystyy myös koordinoimaan myynti- ja asiakastiimien keskinäisiä aktiviteetteja (Plouffe ym. 2017.) Asiakkuusvastaavien työ muistuttaa toimimista muutosarkkitehtina, sillä hän vastaa asiakasorganisaatioissa tapahtuvan muutoksen edistämisestä, jotta liiketoiminnan kasvu tulee mahdolliseksi (Dixon & Tanner 2012). Asiakkuusvastaaviin kohdistuvat osaamisvaatimukset ovat varsin moninaiset ja samalla heidän työnsä tuloksellisuuteen kohdistuu korkeita odotuksia.

Kun myyvä organisaatio päättää kohdentaa nimettyjä asiakkuusvastaavia strategisten asiakkaiden palvelemiseen, on kyseessä merkittävä investointi. Jotta tämä investointi tuottaa myös tulosta, asiakkuusvastaavien osaamisen tulee kehittyä vastaamaan heidän työnsä vaatimuksia. Ulkopuolisten kehitys- ja koulutusohjelmien sijaan TF-johtajuus voi tukea strategisten asiakkuusvastaavien matkaa kohti myynnin osajien korkeinta kärkeä.

Transformationaalinen johtajuus

TF-johtajuus pohjautuu johtajuuden teoriaan, joka keskittyy yksilön kasvuun ihmisenä ja auttaa yksilöä löytämään oman täyden potentiaalinsa (Bass 1985). TF-johtajuutta on tutkittu ja hyödynnetty osana johtamista jo vuosikymmeniä. Tutkimusten mukaan TF-johtajuus on vaikuttanut myönteisesti koettuun työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, sekä mahdollistanut parempaa tulostasoa yrityksissä. TF-johtajuus on toimiva tapa johtaa ja vahvistaa asiakkuussuhteita epävarmoissa ja monimutkaisissa liiketoimintaympäristöissä (Edwards ym. 2012; Wang & Howell 2012). TF-johtajuutta on käsitelty myös myynnin tutkimuksissa. Sen on todettu muun muassa mahdollistaneen parempia tuloksia myyntiorganisaatioissa (Shannahan ym. 2013) sekä toimineen tuloksekkaana johtamistapana erityisesti B2B-myyntien muutostilanteissa (Ingram ym. 2005).

TF-johtajuus pohjautuu neljään johtajuuden osa-alueeseen, joita ovat karismaattinen, inspiraationaalinen, yksilöllinen ja älyllisesti stimuloiva johtajuus (Bass 1985). Karismaattinen johtajuus tarkoittaa tulevaisuuteen orientoivaa johtamistapaa sekä johtajuuden ylläpitoa vision ja mission kautta. Inspiraationaalinen johtajuus korostaa merkityksellisyyttä ja sen etsimistä osana johtajuutta. Yksilöllinen johtajuus taas näyttäytyy läsnäolona ja keskittymisenä johdettavaan henkilöön ja tekee yksilölle näkyväksi, miten arjessa voi ihmisenä kasvaa täyteen potentiaaliinsa. Älyllisesti stimuloiva johtajuus näkyy ajattelullisen tason nostamisena osana tiimien työtehtäviä.

TF-johtajuus tarjoaa strategisen asiakkuusvastaavan osaamisen kehittymisen tukemiseen uuden näkökulman. Myyntiorganisaatiossa tarvitaan erityistä johtajuutta, kun tuetaan esimerkiksi tuotemyynnistä asiakkuusvastaavan tehtäviin kehittyvää myyjää sekä tuetaan myyjän osaamisen kehittymistä (Lacoste 2018).

TF-johtajuus asiakkuusvastaavien osaamisen buustaajana

Strategisena asiakkuusvastaavana toimivalta myyjältä vaaditaan siis paljon: konsultatiivisen myynnin osaamista, uskallusta tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja toimia niiden edistämiseksi, luovuutta ja strategisen asiakasvastaavan identiteetin omaamista, sisäistä johtamis- ja johtajuusosaamista, verkostoitumisosaamista sekä sisäisen myyntityön taitamista (Lacoste 2018). Tukea omaan asiakasvastaavan työhön myyjä voi parhaimmillaan löytää hyvinkin läheltä, omalta esimieheltään, joka toimii TF-johtajuuden mukaisesti.

TF-johtajuuden neljä osa-aluetta sekä asiakkuusvastaavien osaamisen kriittiset kehityskohdat kohtaavat sisällöllisesti seuraavin tavoin:

- Yksilöllisen johtajuuden avulla voidaan tukea asiakkuusvastaavan sopeutuvuuden ja konsultatiivisen myyntiosaamisen vahvistumista mm. keskittymällä asiakkuusvastaavan yksilöllisiin tulevaisuuden toiveisiin kasvaa niin ihmisenä kuin omassa ammatissaan. Tämä voi myös vahvistaa mm. asiakkuusvastaavien ymmärrystä strategisten asiakkuuksien inhimillisistä odotuksista tulevaisuuden yhteistyölle.
- Karismaattisen johtajuuden kautta voidaan tukea asiakkuusvastaavien oman johtajuuden kehittymistä visionääriseen ja tulevaisuusorientoituneeseen suuntaan. Tämä osaaminen edesauttaa pitkäjänteisten kumppanuuksien hoitamisessa.
- Älyllisesti stimuloiva johtajuus voi auttaa asiakkuusvastaavaa kehittymään ajatusjohtajana sekä omassa organisaatiossa että strategisissa asiakkuuksissa. Tämä kehityssuunta vahvistaa asiakkuusvastaavan toimintaa johtajana sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välillä.
- Inspiraationaalinen johtajuus auttaa asiakkuusvastaavaa kehittämään osaamistaan siten, että hän kykenee paremmin ymmärtämään liiketoiminnan ekosysteemimäistä luonnetta monimutkaisissa toimintaympäristöissä sekä erilaisten toimijoiden rooleja osana kokonaisuutta. Tämä tukee asiakkuusvastaavan työtä, jossa hän rakentaa arvoa tuottavia verkostoja.

TF-johtajuutta hyödyntämällä voidaan siis monipuolisesti tukea asiakkuusvastaavien osaamisen kehittymistä.

Myynnin onnistuminen monimutkaisissa liiketoimintaympäristöissä

Asiakkuusvastaavien osaamispääoma vaikuttaa yrityksen menestykseen (Guenzi & Storbacka 2015). TF-johtajuus tarjoaa proaktiivisen ja ketterän keinon kehittää asiakkuusvastaavien osaamista sujuvasti osana arjen johtamistilanteita. Se edellyttää myös pienempiä taloudellisia investointeja ulkopuolisilta tilattuihin koulutuksiin verrattuna.

Tämän päivän liiketoimintaympäristöissä on tarve ymmärtää paremmin niitä osaamisia, joiden kautta myynnillä on mahdollisuus tyydyttää strategisten asiakkuuksien kompleksisia ja muuttuvia tarpeita sekä rakentaa arvoa luovia hybridiratkaisuja (Ulaga ym. 2018). Vaikka

teknologian rooli myynnissä kasvaa kohisten, ihmisiä – myynnin osaajia – tarvitaan jatkossakin erityisesti monimutkaisiin myynnin tehtäviin (Singh ym. 2019).

Lähteet

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

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.

Edwards, G. & Gill, R. 2012. Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 25-50.

Guenzi, P. & Storbacka, K. 2015. The organizational implications of implementing key account management: A case-based examination. *Industrial Marketing Management* 45(Feb), 84-97.

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.

Lacoste, S. 2018. From selling to managing strategic customers – a competency analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38(1), 92-122.

Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & Mascio, R. D. 2012. The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 141-154.

Le Meunier-FitzHugh, K., Baumann, J., Palmer, R., & Wilson, H. 2011. The implications of service-dominant logic and integrated solutions on the sales function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(4), 423-440.

Plouffe, C., Beuk, F., Hulland, J., & Nenkov, G.Y. 2017. Elaboration on potential outcomes (EPO) and the consultative salesperson: investigating effects on attributions and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(2), 113-133.

Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. 2002. A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.

Shannahan, K. L., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. 2013. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 40-54.

Sheth, J. N. & Sharma, S. 2008. The impact of the product and service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management* 37(3): 260-269.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. 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 digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2-22.

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

Uлага, W. & Loveland, J. M. 2014. Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 113-125.

Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. 2011. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.

Wang, X. H. F. & Howell, J. M. 2012. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 775-790.

Kirjoittajat

Sini Jokiniemi, KTT, yliopettaja,
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK,
sini.jokiniemi@tuni.fi

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

Kuvituskuva: *Unsplash/Jan Vasek*