

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokiniemi, S. (2021) Myyntikulttuuri – kilpailuetu vai hidaste? TAMKjournal.

URL: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/myyntikulttuuri-kilpailuetu-vai-hidaste/>

# Myyntikulttuuri – kilpailuetu vai hidaste?

3.5.2021

Myyntikulttuurista voi olla haastavaa saada otetta. Asiakkaat ovat kuitenkin päivittäin kosketuksissa yrityksen myyntikulttuurin kanssa, kun he kohtaavat yritysmyyjien asenteita, toimintatapoja ja -tyylejä etätapaamisissa, LinkedIn-postauksissa ja chat-keskusteluissa. Yhtenäisen myyntikulttuurin merkitys on tunnistettu myös myynnin digitalisoitumista tutkivan ROBINS-hankkeen haastattelemissa yrityksissä.

Jokainen yritys toimii omilla tavoillaan. Tämä omanlaisuus eli toiselta nimeltään yrityskulttuuri syntyy siitä, että yrityksen henkilöstö noudattaa sekä julkilausuttuja talon tapoja että monia kirjoittamattomia sääntöjä. Myyntikulttuuri on yrityskulttuurin sisällä vaikuttava alakulttuuri, joka heijastuu suoraan asiakkaille mm. myyjien teoissa ja puheissa (Ridnour, Lask & Shepherd 2001).

ROBINS-hankkeessa haastateltiin kansainvälistä kasvua tekevien ja palveluintensiivisillä toimialoilla toimivien pk-yritysten toimitus- ja myyntijohtajia kevätkesällä 2020. Noin 30 haastattelun analysointi paljasti yritysten myynnillisen menestyksen takaa kuusi menestystekijää, jotka kaikki kytkeytyvät asiakkaiden ympärille (Kuva 1).



**Kuva 1** Myynnin johtamisen menestystekijät

Yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi nousi kulttuuri. Myyntikulttuuri välittyy suoraan asiakkaille esimerkiksi myyjän asenteen ja toimintatyylin sekä niiden perustelujen kautta,

joilla myyjä pyrkii vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekoon. Mitä myyntikulttuuri oikein on ja miten siitä saisi otteen, jotta sitä voitaisiin myös päämäärätietoisesti johtaa? Millaisin sanakäntein ja tunnelmin haluaisit, että sinun yrityksesi asiakkaat kertoisivat eteenpäin yhteistyöstä kanssanne?

## **Myyntikulttuurin rakennuselementit**

Oli myyntikulttuurin rakentaminen suunnitelmallista tai sattumanvaraista, jokaiseen myyntiorganisaatioon muodostuu nopeasti tiettyjä käyttäytymistapoja ja rutiineja, joita myyjät arjessa noudattavat. Myyntikulttuurin voi määritellä rakentuvan arvojen, uskomusten, normien sekä tavaksi tulleiden käyttäytymis- ja työskentelymallien yhdistelmästä, jonka yrityksessä työskentelevät myyjät yhteisesti tunnistavat (Manning, Reece & Ahearne 2010; Schneider & Bowen 2010). Myyntikulttuurin rakennuselementit auttavat saamaan kiinni siitä, miten ja miksi organisaatio toimii juuri tietyllä tavalla (Barnes, Jackson, Hutt & Kumar 2006).

Arvot kuvataan myyntiorganisaatiossa usein ohjaavina linjauksina, jotka antavat tavoitteelliset suuntaviivat toiminnalle. Niitä voivat olla esimerkiksi adaptiivisuus, taloudellinen menestys, innovatiivisuus, tiimiorientoituneisuus, asiakaslähtöisyys ja sosiaalinen vastuullisuus (Jackson, Tax & Barnes 1994; Homburg, Schäfer & Schneider 2012). Linjaukset sisältävät tiettyjä arvolatauksia, jotka myyjä voi myös henkilökohtaisesti tunnistaa ja joihin hän voi samastua. Esimerkiksi adaptiivisen ja asiakaslähtöisen myynnin taustalta voi löytyä avoimuus, luotettavuus, myötätunto ja oikeudenmukaisuus. Syvempiä tuntemuksia ja ajatuksia liittyy myös niihin uskomuksiin, joita myyjillä on suhteessa yrityksessä toivottavaan toimintaan ja vastuunottoon (Schneider & Bowen 2010). Normit kuvastavat puolestaan määriteltyä tapaa toimia, kuten palveluvaste asiakkaan yhteydenotolle (Homburg ym. 2012).

Artefaktit ovat mm. toistuvia yhteisiä tapoja, jotka ilmentävät myyntikulttuuria arjessa. Yhteisiä arvoja voidaan tuoda näkyväksi neljällä tavalla: 1) tositarinat tapahtumista, joihin liittyy yrityksen henkilöstöä, 2) sankariesimerkit, jotka edustavat yrityksen arvoja parhaimmillaan, 3) palkitsemiseen ja suoritusten arviointiin liittyvät näkyvät rituaalit ja onnistumisten seremoniallinen huomiointi sekä 4) yrityksen sisäinen, epävirallinen verkosto, joka ylläpitää ja välittää edelleen yrityksen arvojen mukaisia menestys- ja sotatarinoita. Inspiroivat esimerkit ja kertomukset voivat nostattaa myyjien moraalialia, motivaatiota, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Myös henkilökohtaisten bonusten sekä ylennyksen antamisen perusteet ovat esimerkkejä artefakteista. (Jackson ym. 1994; Barnes ym. 2006.)

Myyntiorganisaation yhteisesti jakamat arvot toimivat sääntöinä, joihin päätöksenteko pohjautuu ja joita noudattamalla myyjä voi toimia myyntiorganisaation menestyvänä jäsenenä (Jackson ym. 1994). Myyntikulttuurista tulee parhaimmillaan osa myyjien työidentiteettiä. Kulttuuri vahvistaa yhteisöllisyyden tuntua sekä auttaa myyjä toimimaan itsenäisesti sekä osana tiimiä yhtenäisellä ja ennakoitavalla tavalla erilaisissa tilanteissa yhteisiin arvoihin pohjaten (Homburg ym. 2012).

Parhaimmillaan vahva myyntikulttuuri kokoaa myyjät yhteisen mission taakse ja edistää mm. yrityksen strategian vientiä käytäntöön (Jackson ym. 1994). Vahvassa

myyntikulttuurissa on jaettu ymmärrys myyntiorganisaation DNA:sta: mikä meille on tärkeää ja miksi, mikä on oikein ja mikä väärin, miten meidän tulisi toimia ja miksi (vrt. Lovelock & Wirtz 2007).

Myyntikulttuurin tiivistäminen power point -esitykseen voi jäädä kaukaiseksi sanahelinäksi. Parhaimmat muistijäljet ja oivallukset juuri oman organisaation myyntikulttuurista syntyvät arjen esimerkeistä ja toiminnasta. Näitä erityisesti myyntijohto tarjoaa myyntihenkilöstölle sekä huomaamattaan että tiedostaen.

## **Myyntikulttuurin johtaminen**

Mitä useampia yhteisiä arvoja myyntiorganisaatiossa tunnustetaan, mitä laajemmin arvot jaetaan ja mitä selkeämpi arvojärjestys asioilla on, sitä vahvemman myyntikulttuurista voidaan puhua. Vahvuuden lisäksi merkitystä on myös kulttuurin sopivuudella suhteessa vallitsevaan kilpailu- ja markkinatilanteeseen. Myyntikulttuuria tulee johtaa aktiivisesti ja uudistaen, jottei kulttuuri vangitse myyntiä vanhaan menestymisen kaavaan, joka ei enää nykyhetkessä toimi. (Jackson ym. 1994)

Myyntikulttuurin selkeä ja johdonmukainen vahvistaminen auttaa myyjiä kokemaan, että he ovat töissä itselleen sopivassa yrityksessä. Kokemus yhteensopivuudesta vähentää työnkuvaan mahdollisesti liittyviä epäselvyyksiä, vahvistaa sitoutumista työnantajaan ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Barnes ym. 2006)

Ajatellaanpa kuvitteellista yritystä, jossa myyntiä on aina johdettu keskinäisen kilpailun hengessä. Ei liene yllätys, että yrityksen myyjien välinen yhteistyö ei toimi parhaimmalla tavalla, koska he ovat tottuneet edistämään kukin vain omaa tuloksetekoaan ja suojelleet asiakkuuksiaan kollegoilta (Pullins et al. 2017). Jos kuvitteellisen yrityksen johtoryhmä päättääkin painottaa jatkossa myyjien välistä yhteistyötä, on myyntijohtaja isojen linjamuutosten äärellä. Miten kilpailulle pohjautuvaan myyntikulttuuriin sisällytetään yhtäkkiä yhdessä tekemistä?

Kuvitteellisen yrityksen myyjät voivat kokea tilanteen ristiriitaisena. Arvot ja uskomukset kolahtavat vastakkain ja onnistumisen käsikirjoitus puuttuu. Miten myyjä voi kilpailla ja tehdä samalla yhteistyötä muiden myyjien kanssa? Jos totutun myyntikulttuurin rinnalle tuodaan ristiriitaisia odotuksia, ne voivat herättää hämmennystä, nostattaa huhuja ja ohjata huomion pois työn varsinaisista tavoitteista (Barnes ym. 2006). Johtajien tehtävänä on tarjota muutoksille selkeät perusteet, ennakoita ja reagoida myyjien kokemuksiin, osallistaa myyjät yhteiseen keskusteluun sekä rakentaa yhteisesti ymmärretyt linjaukset uudistettulle myyntikulttuurille.

Myyntikulttuurin muuttaminen on verrattain hidasta ja vaatii vanhasta poisoppimista, uuden kertaamista ja yhteisen ymmärryksen syventämistä (Homburg ym. 2012). Usein asiat lähtevät muuttumaan toden teolla vasta sitten, kun myyntiorganisaatiossa on riittävä määrä vaikuttajia, jotka allekirjoittavat uudenlaisen tekemisen tavan. Jos myyntiorganisaatio haluaa tietää, onko myyntikulttuuri muuttunut haluttuun suuntaan, osaavat asiakkaat kertoa vastauksen.

## **Myyntikulttuurin vaikutus asiakkaisiin**

Myyjät toimivat suoraan asiakasrajapinnassa, joten heillä on erityisen keskeinen asema vallitsevan myyntikulttuurin ilmentämisessä asiakkaille. Ideaalitulanteessa myyntikulttuuri auttaa myyjiä kohtaamaan asiakkaita juuri sillä tavalla, joka kiteyttää yrityksen olemassaolon ytimen (Schneider & Bowen 2010).

On tärkeää, että asiakkaalle muodostuu yhtenäinen käsitys siitä, minkälaista yritystä sen myyjät edustavat.

Parhaimmillaan myyntikulttuuri tukee ja rohkaisee myyjiä toimimaan asiakaslähtöisesti ja tarjoamaan asiakkaalle parhaiten soveltuvia palveluratkaisuja, mikä samalla mahdollistaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittymisen (Manning ym. 2010). Sama logiikka toimii myös päinvastaiseen suuntaan. Vaikka yritys pyrkisi myyntikulttuurissaan asiakaslähtöisyyteen, mutta samalla myyjiä palkitaan tietyn sesonkituotteen myynnistä, myyntikulttuuri ohjaa tuote- tai myyjälähtöiseen myyntitoimintaan. Tällöin myyjät eivät välttämättä keskity myydessään asiakkaan tarpeeseen vaan omaansa, jolloin asiakkaat tulevat tyytymättömiksi ja siirtyvät mahdollisesti kilpailijalle, mikä pitemmällä aikavälillä johtaa yrityksen liikevaihdon pienenemiseen ja kilpailukyvyn heikkenemiseen (Schneider, Macey, Lee & Young 2009).

Mitä yhtenäisemmällä ja ennustettavammalla tavalla koko myyntiorganisaatio toimii, sitä vahvempi on myyntikulttuuri ja sen tuki strategian toteutumiselle. Yhtenäinen ja tasalaatuinen myyntikulttuuri yhdistää myyntiorganisaatiota ja antaa asiakkaille yhteneväisen kuvan yrityksestä, kohtasi asiakas sitten verkkokaupassa chattiin vastaavan myyjän, konttorillaan asiakasvastaavan asiantuntijatiimeineen tai puhelimesta inbound-myyjän, joka lähestyy asiakasta huomattuaan asiakkaan aktiivisuuden myyvän yrityksen nettisivuilla.

## **Myyntikulttuuri ROBINS-yritysten arjessa**

ROBINS-hankkeessa haastatellut suomalaiset kansainvälistä kasvua tekevät pk-yritysten toimitus- ja myyntijohtajat nostivat esille erityisesti kaksi yhtenäiseen myyntikulttuuriin liittyvää näkökulmaa. Haastateltavat korostivat selkeän ja systemaattisesti tekemistä ohjaavan myyntiprosessin mallintamista ja soveltamista yhdenmukaisesti myynnissä kaikissa yrityksen toimintamaissa. Myyntiprosessin eri vaiheet voivat sisältää tarkempia kuvauksia vaiheeseen kuuluvista tehtävistä, mikä ohjaa myyjiä toimimaan samankaltaisella tavalla maasta ja kulttuurista riippumasta. (Jokiniemi, 2020)

Toiseksi kulttuuriseksi piirteeksi myyntijohtajien näkemyksissä nousi mielenkiintoinen yhdistelmä vapautta ja ohjaamista. Eräs hankkeessa haastateltu toimitusjohtaja kertoo:

*”Paljon mennään vapauksien mukaan tekemisellä. — On kehitetty malli, jossa ihmiset saa hyvin paljon vapauksia, mutta heidän työtä mittaroidaan silti todella faktisilla luvuilla, mutta jossa coachaus ja tuki ja kollegoitten mukana olo ollaan saatu yhdistettyä hyvin.”*

Mikäli toimitusjohtajan kuvaama työn mittarointi kohdistuu siihen mitä tehdään, on tärkeää, että rinnalla kulkee kollegiaalinen tuki ohjaamassa sitä, miten tehdään. Tämä välittyy asiakkaille yhtenäisenä ja tasalaatuisena myyntityönä.

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/>

---

## Lähteet

Barnes, J., Jackson Jr., D., Hutt, M. & Kumar, A. 2006. The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26 (3), 255–270, DOI: 10.2753/PSS0885-3134260301.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. 2012. *Sales Excellence: Systematic Sales Management* Heidelberg: Springer.

Jackson, D., Tax, S. & Barnes, J. 1994. Examining the salesforce culture: managerial applications and research propositions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 14 (4), 1–14.

Jokiniemi, S. 2020. Born Digital -mentaliteetti ja skaalattu myyntiprosessi kansainvälistymisen ytimessä. TAMK-blogi. Julkaistu 24.11.2020. Viitattu 28.4.2021. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/myynti/born-digital-mentaliteetti-ja-skaalattu-myyntiprosessi-kansainvalistymisen-ytimessa/>.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. *Services Marketing – People, technology, strategy*. 6. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010. *Selling today: creating customer value*. 11. painos. New Jersey: Pearson Education International.

Pullins, E., Timonen, H., Kaski, T. & Holopainen, M. 2017. An Investigation of the Theory Practice Gap in Professional Sales. *Journal of Marketing Theory and Practice* 25 (1), 17–38. DOI: 10.1080/10696679.2016.1236665.

Ridnour, R., Lassk, F. & Shepherd, C. 2001. An exploratory assessment of sales culture variables: strategic implications within the banking industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), 247–254.

Schneider, B. & Bowen, D. 2010. Winning the Service Game: Revisiting the Rules by Which People Co-Create Value. Teoksessa: Maglio, P., Kieliszewski, C. & Spohrer, J. (toim.) Handbook of Service Science. New York: Springer, 31–60.

Schneider, B., Macey, W., Lee, W. & Young, S. 2009. Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. Journal of Service Research 12 (1), 3–14. DOI: 10.1177/1094670509336743.

---

## **Kirjoittaja**

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

Myynnin johtamisen menestystekijät -kuva: Minttu Rantanen, TAMK