



# Modernin myynnin johtaminen

Krista Uusitalo

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2020

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi AMK

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi AMK

UUSITALO, KRISTA

Modernin myynnin johtaminen

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Marraskuu 2020

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona IT-alalla toimivalle PK-yritykselle. Työ toteutettiin myynnin tekijöiden näkökulmasta ja sen tavoitteena oli selvittää miten myyntiä tulisi johtaa huomioiden työntekijöiden odotukset ja modernin myynnin tekijät sekä teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet. Työn tarkoituksena oli tehdä malli modernin myynnin johtamiseen toimeksiantajayritykselle pohjautuen modernin myynnin tekijöihin, erilaisten johtamistyylien hyödyntämiseen, myyjien motivoimiseen sekä heidän työnsä helpottamiseen inbound-markkinoinnin ja teknologioiden avulla. Tarkoituksena oli myös rakentaa malli teknologioiden valitsemiseen sekä tehdä suositukset eri teknologioiden hyödyntämiseen. Työn lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli strukturoitu haastattelu.

Tulokset osoittivat, että koska myynnin ympäristö on muuttunut, niin tulee myynnin johtamisessa ottaa entistä enemmän huomioon muuttuneet olosuhteet sekä niiden vaikutus myyntiin, jotta yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa. Lisäksi selvisi, että myynnin johdolla on mahdollisuus vaikuttaa myyjien menestymiseen erilaisten johtamistyylien ja motivoimisen avulla.

Työn tuloksena rakennettiin malli toimeksiantajayrityksen johtamiselle, jossa huomioitiin sekä myynnin odotukset että modernin myynnin tekijät, johtamistyyli ja myyjien motivointi. Työssä onnistuttiin myös löytämään ratkaisuehdotus myyjien työn helpottamiselle inbound-markkinoinnin avulla. Teknologioiden osalta saatiin myös selvitettyä, että eri teknologioiden suhtaudutaan ristiriitaisesti, jonka selkeyttämiseksi laadittiin malli teknologioiden valitsemiseen ristiriitaisuuden helpottamiseksi ja todelliseen tarpeeseen vastaamiseksi.

Koska moderni myynti keskittyy pitkälti asiakkaan muuttuneisiin odotuksiin ja ostoprosessiin, nousi jatkokehitysehdotuksena esiin toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ostoprosessin ja odotusten tutkiminen. Tämä auttaisi yritystä vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden odotuksiin.

---

Asiasanat: myynnin johtaminen, moderni myynti, inbound-markkinointi, myynnin teknologiat

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampere University of Applied Sciences

Master's degree, International Sales and Sales Management

UUSITALO KRISTA:

Modern Sales Leadership

Master's thesis 59 pages, appendices 2 pages

November 2020

---

This thesis was conducted as an assignment for an SME company operating in the IT sector. The study was done from salespeople's point of view. The study aimed to investigate how to lead sales taking salespeople's expectations and factors of modern sales into account. It also examined the opportunities different technologies have to offer. The purpose of this study was to design a model for leading modern sales based on different leadership styles, motivation of salespeople and as the use of technologies. The purpose was also to build a model for choosing technologies and make recommendations for using them. The approach of this thesis was a case study. The study was executed as a qualitative study and the method was a structured interview.

The results showed that the changed conditions and their impact on sales needs to be taken in to account in sales leadership if the company wishes to succeed also in the future. The results also showed that the sales leader can affect the success of the salespeople by different leadership styles and by motivating them.

A model for leading sales was designed as a result of the study. The model paid attention to the expectations of the salespeople, the factors of modern sales, different leadership styles, and motivating salespeople. Inbound marketing was found as a solution to help salespeople's work. The study also revealed that salespeople have mixed feelings about sales technologies and a model for choosing technologies was built to clarify the contradiction and to match the true needs.

Since modern sales are mainly focused on the changed expectations of the customer and their buying process, a recommendation for further study arises to examine the principal company's clients buying process and expectations. This would help the company to better respond to their client's needs and expectations.

---

Key words: sales leadership, modern sales, inbound marketing, sales technologies

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Työn tausta .....	5
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	6
1.3	Työn toteutus .....	6
2	MYYNIN JOHTAMINEN .....	9
2.1	Modernin myynnin tekijät ja johtaminen .....	10
2.2	Myynnin johtamistyyli .....	13
2.2.1	Transaktionaalinen johtamistyyli .....	14
2.2.2	Transformationaalinen johtamistyyli .....	15
2.2.3	Palveleva johtamistyyli .....	17
2.3	Motivointi .....	19
2.4	Inbound-markkinointi ja asiakashankinta .....	24
2.5	Myynnin teknologiat ja digitaalisen transformaation johtaminen ..	28
3	MALLI MYYNIN JOHTAMISEEN.....	34
3.1	Lähtötilanne .....	34
3.2	Modernin myynnin tekijöiden huomioiminen johtamisessa.....	35
3.3	Johtamistyylien soveltaminen .....	37
3.4	Myyjien motivointi.....	39
3.5	Prospektoinnin kehittäminen .....	40
3.6	Myynnin teknologioiden hyödyntäminen .....	41
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
5	POHDINTA .....	51
5.1	Työn tulosten arviointi ja soveltaminen .....	51
5.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	52
5.3	Jatkokehitysehdotukset.....	53
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET .....	58
	Liite 1. Myynnin haastattelukysymykset .....	58
	Liite 2. Johdon haastattelukysymykset.....	59

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii vuonna 2013 perustettu IT-alan yritys (myöhemmin Yritys). Koska tutkimuksessa tuodaan Yrityksen liiketoimintaan liittyviä tietoja esiin, haluaa Yritys pysyä anonyyminä. Yritys on ohjelmistoalan ammattilaisista rakentunut konsulttiyritys, joka tarjoaa asiantuntijoita erilaisiin konsultointiin, ohjelmistokehityksen sekä projektihallinnan toimeksiantoihin. Yrityksellä on Suomen suurin ohjelmistoyritysten verkosto. Yritys on kasvanut vauhdilla viime vuosien aikana ja kasvu on tuonut mukanaan haasteita myynnin johtamiseen, myyjien lukumäärän kasvaessa. Myynnissä työskentelee tällä hetkellä taustaltaan ja profiililtaan hyvin erilaisia ihmisiä ja tämä asettaa myynnin johdolle myös erilaisia odotuksia.

Yrityksessä myyjät tekevät pääsääntöisesti ratkaisumyyntiä. Heillä on myös mahdollisuus osallistua tarjottavien ratkaisujen kehittämiseen ja heidän toivotaan tuovan palautetta asiakasrajapinnasta. Myynnin vastuulla on sekä uusasiakashankinta että yhteydenpito jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Myyjiltä edellytetään tiimityöskentelytaitoja, mutta myös oma-aloitteisuutta ja kykyä työskennellä itsenäisesti.

Tässä työssä myynnin johtamiseen perehdytään myynnin tekijöiden näkökulmasta ja millaisia odotuksia heillä on myynnin johtamiselle. Myyntiä haastatteleamalla pyritään selvittämään miten eri yksilöitä tulisi johtaa ja motivoida. Lisäksi selvitetään, miten myyjien työtä voitaisiin helpottaa sekä mahdollisesti myös automatisoida teknologioita hyödyntämällä.

Jotta myynnin johtamista voitaisiin kehittää vastaamaan myynnin odotuksia ja myynnin muuttuneita olosuhteita, halutaan työssä selvittää siihen vaikuttavia asioita. Tämän vuoksi työssä tutkitaan modernin myynnin johtamista, erilaisia johtamistyyplejä sekä miten ihmisiä tulisi niiden avulla johtaa huomioiden erilaiset tilanteet ja olosuhteet. Lisäksi työssä selvitetään erilaisia motivaatiotekijöitä sekä -teorioita ja pohditaan miten eri myyjät motivoituvat ja miten heitä voisi parhaiten motivoida.

Koska potentiaalisten asiakkaiden etsiminen eli prospektointi vie myynniltä paljon aikaa, etsitään työssä ratkaisua prospektointityön helpottamiseen inbound-markkinoinnin avulla. Yrityksessä myyntityöhön liittyy myös useiden erilaisten teknologioiden käyttäminen, jonka vuoksi työssä selvitetään, miten Yrityksen myyjät suhtautuvat eri teknologioihin ja millaisia odotuksia heillä on niiden suhteen.

## **1.2 Työn tavoite ja tarkoitus**

Työn tavoitteena on selvittää miten myyntiä tulisi johtaa Yrityksessä huomioiden työntekijöiden odotukset ja modernin myynnin tekijät sekä teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet.

Työn tarkoituksena on tehdä malli modernin myynnin johtamiseen Yritykselle. Malli pohjautuu modernin myynnin tekijöihin, erilaisten johtamistyylien hyödyntämiseen, myyjien motivoimiseen sekä heidän työnsä helpottamiseen inbound-markkinoinnin ja teknologioiden avulla. Tarkoituksena on myös rakentaa Yritykselle malli teknologioiden valitsemiseen sekä tehdä suositukset eri teknologioiden hyödyntämiseen.

## **1.3 Työn toteutus**

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Haastattelu on tapa kerätä tietoa ja siinä tutkija ja haastateltava keskustelevat tutkimusaiheeseen liittyvistä asioista. Haastattelusta saatuja tietoja käytetään tutkimusaineistona, joka analysoidaan ja tulkitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Strukturoidussa haastattelussa on tarkka, etukäteen suunniteltu haastattelurunko ja sitä käytetään kaikissa haastatteluissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 41). Haastattelu valittiin kehittämistyön menetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista kerätä kattavasti ja nopeasti tietoa myynnin johtamisen nykytilasta ja odotuksista.

Tutkimuksessa haastateltiin ensin myynnin johtoa sen nykytilanteesta ja tavoitetilasta. Haastattelussa selvitettiin myös mitä teknologioita Yrityksellä on tällä hetkellä myynnissä käytössä ja pohdittiin mitä myyntiin ja myynnin

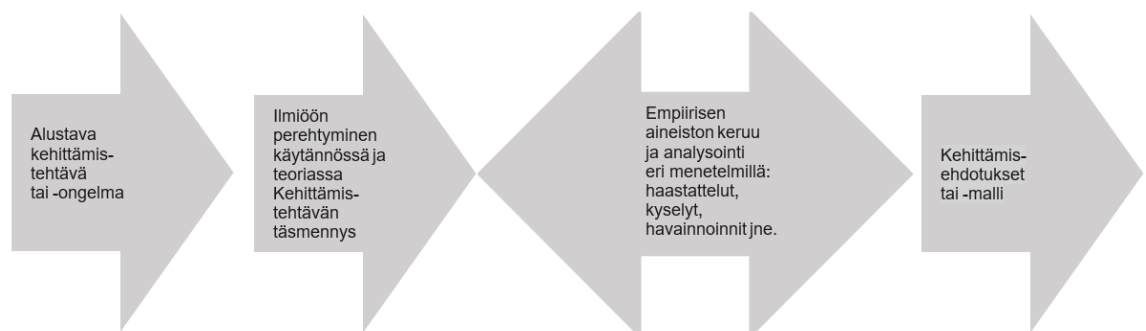
johtamiseen vaikuttavia osa-alueita olisi mahdollista automatisoida. Lisäksi käytiin läpi Yrityksen toimintamalleja ja -ohjeita.

Tämän jälkeen myyntihenkilöstölle tehtiin haastattelurunko heidän odotuksistaan myynnin johtamista kohtaan ja jokaista myynnissä työskentelevää, yhteensä kahdeksaa henkilöä haastateltiin yhdeksän kysymyksen strukturoidussa haastattelussa (haastattelukysymykset liitteessä 1). Myös Yrityksen johdon, yhteensä viittä henkilöä haastateltiin heidän odotuksistaan myynnin johtoa kohtaan (haastattelukysymykset liitteessä 2). Myynnin johdon haastattelut suoritettiin kuuden kysymyksen strukturoituna haastatteluna.

Myynnin haastattelut kestivät 12-59 minuuttia ja johdon haastattelut olivat kestoltaan 16-40 minuutin pituisia. Haastattelut oli alun perin tarkoitus pitää kasvotusten, mutta vallitsevasta COVID-19 tilanteesta johtuen kaikki haastattelut pidettiin Teams viestintä- ja yhteistyöalustan välityksellä. Haastattelija ei kuitenkaan usko tämän vaikuttaneen haastattelujen tulokseen, sillä keskusteluissa oli rento ja luottamuksellinen ilmapiiri.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tulokset analysoitiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen ja niiden pohjalta rakennettiin malli modernin myynnin johtamiselle Yrityksessä.

Työn lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, sillä edellä kuvattu prosessi noudattaa alla olevan kuvion mukaisesti tapaustutkimuksen vaiheita (Ojasalo, ym. 2014, 54).



KUVIO 1: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Työ on ryhmitelty seuraavan mukaisesti. Kappaleessa yksi esitellään työn tausta, käydään läpi tavoite ja tarkoitus sekä miten työ on toteutettu. Kappaleessa kaksi perehdytään työn teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaosuudessa perehdytään myynnin johtamiseen, johon paneudutaan vielä tarkemmin modernin myynnin tekijöiden ja johtamisen, johtamistyylien, motivoinnin, inbound-markkinoinnin ja asiakashankinnan sekä myynnin teknologioiden ja digitaalisen transformaation näkökulmista. Kolmannessa kappaleessa muodostetaan pohja modernin myynnin johtamisen mallille käymällä läpi työn empiiristä puolta ja analysoimalla tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen pohjaten. Neljännessä kappaleessa esitellään työn johtopäätökset ja kuvataan mallit modernin myynnin johtamiseen ja teknologioiden valitsemiseen. Viidennessä ja viimeisessä kappaleessa pohditaan, miten työssä on onnistuttu, voidaanko sitä hyödyntää muissa organisaatioissa, onko työssä menetelty eettisesti ja ovatko tulokset luotettavia sekä esitetään jatkokehitysehdotukset.



## 2 MYYNIN JOHTAMINEN

Myynnin johtamisen on määritelty olevan niiden henkilöiden tekemiä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat toisiin ihmisiin, yhteisten tavoitteiden sekä myyntiorganisaation kollektiivisen hyvän saavuttamiseksi. Myynnin johtamisen toimenpiteitä tekevät sekä organisaation ylin johto että myynnin esimiehet. (Inyang, Agnihotri & Munoz 2018).

Myynnin johtamiseen kuuluu vision määrittely ja artikulointi, myyntikulttuurin kehittäminen, perusarvojen esiintuominen sekä alaisten innostaminen kasvamaan, kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita. Myynnin johtajien tehtävä on auttaa myyjiä ymmärtämään heidän myyntiympäristöään sekä käsittämään mikä on tärkeää. Myynnin johtajilla on tärkeä rooli myyjien käyttäytymiseen vaikuttamisessa. (Schwepker 2016.)

Myynti on yksi tärkeimmistä organisaation yhteyksistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Koska myynnin rooli muuttuvassa markkinassa on entistä tärkeämpi, korostuu myös tehokkaan myynnin johdon merkitys. (Bande, Fernández-Ferrín, Varela-Neira & Otero-Neira 2016.)

Myynnin johtamisella on näytetty olevan positiivisia vaikutuksia myyjän asiakasorientoituneisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen, valtuuttamiseen, sisäiseen motivaatioon sekä myyntipanokseen (Inyang ym. 2018). Sen on todettu olevan yksi tulevaisuuden myyntiorganisaatioiden kriittisimmistä tekijöistä (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 79-80).

Myyjät ovat avainasemassa yrityksen menestyksen suhteen, sillä he ovat yrityksen strategian toimeenpanijoita (Inyang ym. 2018). Yrityksen työntekijät ovat niitä, jotka tekevät päätöksiä, toimivat asiakkaiden kanssa sekä antavat suuren osan ajastaan organisaation menestyksen eteen. He ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja loppupeleissä suurin merkitys on heidän omilla kokemuksillaan, ideoillaan sekä innostuksellaan. Nämä ovat asioita, mitkä määrittelevät, kuinka hyvin yritys houkuttelee asiakkaita, palvelee heitä sekä saa heidät pysymään. Mikäli organisaatio ei menesty, johtuu se siitä, että sen työntekijät eivät omassa roolissaan joko tiedä mitä tehdä, miten toimia tai sitten

heillä ei ole riittävää kiinnostusta työtä kohtaan. (Casemore 2018.) Toki yrityksen menestymiseen vaikuttaa suuresti myös strategia ja johtaminen, myynnin johtamisen lisäksi. Myyntijohtajan tehtävä on ohjata ja auttaa myyjiä menestymään (Varela, Bande, Del Rio & Jaramillo 2019).

Tutkimuksen mukaan asiakkaiden ja organisaation luoma kompleksisuus vaikuttaa myyjien rooliin, kuormitukseen, työpanokseen, työtyytyväisyyteen sekä suoriutumiseen. Vaikka esimiesten onkin vaikea hallita asiakasympäristön lisääntyntä kompleksisuutta, he voivat kuitenkin auttaa myyjiä valmistautumaan paremmin sen kohtaamiseen. (Schmitz & Ganesan 2014.)

Tutkimus myös osoittaa, että vähentämällä organisaation kompleksisuutta voidaan vähentää myyjien kokemaa roolin aikaansaamaa kuormitusta, lisätä työtyytyväisyyttä sekä nostaa työpanosta ja parantaa myyjien suoriutumista. Kun esimiehet tietävät mitkä suoriutumiseen vaikuttavat asiat aiheuttavat kompleksisuutta, voivat he poistaa siihen vaikuttavia tekijöitä ja prosesseja, jotka eivät luo arvoa yritykselle. (Schmitz & Ganesan 2014.)

Tässä työssä myynnin johtamiseen perehdytään modernin myynnin johtamisen, erilaisten johtamistyylien, myyjien motivoinnin, prospektoinnin sekä myynnin teknologioiden näkökulmasta.

## **2.1 Modernin myynnin tekijät ja johtaminen**

Myynnin maailma on jatkuvassa murroksessa ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Muutokset ostamisessa, asiakkaiden kasvaneet vaatimukset, kiristynyt kilpailutilanne ja jatkuvasti kehittyvät teknologiat vaikuttavat myyntiorganisaatioiden toimintaan. Lisäksi myyjiltä vaaditaan yhä enemmän osaamista kompleksisiin myynnin toimintoihin samalla, kun heidän tulisi tuottaa enemmän tulosta pienemmillä kustannuksilla. Nämä vaikuttavat merkittävästi myös siihen, miten myyntiä tulisi organisaatioissa johtaa. (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker & Williams 2015, 3-4.)

Myynnin muutosta kuvaakin parhaiten kolme eri trendiä, jotka ovat muutos asiakkaiden käyttäytymisessä ja ammattiestajien kasvaneet odotukset,

digitaalisten teknologioiden kehittyminen sekä globalisaatio ja kilpailun lisääntyminen (Marcos Cuevas 2018).

Ostajat vaativat enemmän arvoa tuotteen ja palvelun lisäksi myös asiakassuhteilta. Tiedon saatavuus on lisännyt läpinäkyvyyttä ja asiakkaat hyödyntävät laajempaa tuotetietoisuuttaan. Asiakkaat myös odottavat mitattavissa olevia todisteita arvon luomisesta heidän liiketoiminnalleen. Teknologiat puolestaan mahdollistavat uudet tavat toimia avaten uusia mahdollisuuksia, mutta tuovat myös haasteita myynnin asiantuntijoille. Tietojenkäsittelyjärjestelmät mahdollistavat asiakastietojen hankkimisen, yhdistelemisen sekä analysoinnin tarjoten erilaisia tietoja asiakkaasta. Näiden lisäksi markkinat ovat muuttuneet globaaleiksi ja maailman eri talousalueet yhdistyvät kovaa vauhtia. (Marcos Cuevas 2018.)

Modernissa myynnissä myyjillä on kuitenkin entistä enemmän tietoa saatavilla, teknologioita hyödynnettävänä sekä tehokkaita kanavia käytettävissä asiakkaiden auttamiseksi. Myyntityössä onkin tulevaisuudessa yhä enemmän kyse asiakkaiden ostoprosessin tukemisesta. (Kenner & Leino 2020, 11,13). Jotta organisaatio pystyisi vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, on sen tehtävä yhteistyötä eri osastojen välillä, erityisesti markkinoinnin kanssa (Marcos Cuevas ym. 2016, 3).

Asiakaskokemuksen rooli onkin nousemassa jopa tuotteita tai palveluita tärkeämpään asemaan Salesforcen tekemän State of Connected Customer 2019 -tutkimuksen mukaan. Asiakas nimitäin valitsee yhä useammin sen palveluntarjoajan, joka on saatavilla hänelle sopivassa paikassa juuri silloin kun hän sitä tarvitsee. (Kenner & Leino 2020, 17.)

Modernissa myyntiympäristössä myyjiltä vaaditaan laajaa osaamista, jotta he voisivat menestyä (Jobber & Lancaster 2015, 5). Heiltä vaaditaan monimutkaisten kokonaisuuksien johtamista, yhteistyötä ja tehokasta kommunikointia sillä heidän on mahdotonta tehdä kaikkea itse. Modernia myyjää voidaankin kutsua muutoskonsultiksi, jolla on kokonaisuus hallussa. Myyjiltä vaaditaan myös kykyä hyödyntää teknologioita tehokkaasti voidakseen pysyä paremmin kartalla asiakkaiden tarpeista. Koska asiakkaat luottavat

asiantuntijoiden sanomaan, pitää myyjien myös osata tuoda esiin omaa asiantuntijuuttaan ja persoonaansa (Kenner & Leino, 19-20, 23-24.)

Tutkimus osoittaa, että vaikka myynnin roolit ja osaaminen ovatkin murroksessa, niin perinteisiäkin myyntitaitoja tarvitaan yhä. Modernissa myynnissä niiden lisäksi tarvitaan kuitenkin myös erilaisia johtamistaitoja. Myyjien tulee osata luoda asiakkaille arvoa sekä auttaa heitä kehittämään omaa liiketoimintaansa. Myynti muuttuu enemmän konsultoivaan suuntaan, joka vaatii myyjiltä enemmän ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta, yhteistyötaitoja sekä asiakaskeskeistä myyntiä, tuote- tai palvelukeskeisen myynnin sijaan. Tulevaisuuden myyjiltä edellytetään jatkuvaa liiketoimintatietojen kehittämistä sekä asiakashallintatyökalujen ja tekniikoiden hallitsemista. (Marcos Cuevas 2018.)

Voidakseen aidosti auttaa asiakasta tulee myyntiorganisaation tunnistaa ja sisäistää asiakkaidensa todelliset tarpeet. Myös myyjien tulee mukauttaa toimintaansa ja olla läsnä niissä kanavissa, joista asiakkaat etsivät tietoa ja näkemyksiä sekä tunnistavat tarpeitaan. Modernin myyjän tehtävä on myös tuottaa aidosti arvoa asiakkaalle kertomalla mitä, miksi ja miten asiakkaan tulisi tehdä. (Kenner & Leino, 37-38.)

Tutkimus osoittaa, että palveluntarjoajat ovat alkaneet yhä enenevässä määrin tarjoamaan integroituja ratkaisuja sekä arvon luontia. Tämä on mahdollista, sillä myyjillä on yhä enemmän tietoa asiakkaiden liiketoiminnasta eikä vain omista tuotteista ja palveluista. Myös myyjien ja asiakkaiden välinen suhde on muuttunut kompleksisemmaksi, moniulotteisemmaksi sekä häilyvämmäksi. Lisäksi muutos on vaikuttanut myynnin organisaatioihin ja myyjien rooleihin ja siihen mitä roolit pitävät sisällään. (Marcos Cuevas 2018.)

Modernia myyntiä johdetaan tekemällä yhteistyötä, valmentamalla, antamalla vastuuta, jakamalla tietoa sekä kohtelemalla ihmisiä yksilöllisesti (Ingram ym. 2015, 7). Kennerin & Leinon mukaan modernia myynnin johtajaa kuvaa 12 ominaisuutta, jotka erottavat hyvän johtajan keskinkertaisesta. Heidän mukaansa tulevaisuuden myyntijohtaja on tavoite- ja tuloshakuinen, joka osaa asettaa selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet. Hänellä on kyky vaatia näyttöjä, mutta osaa myös vastuuttaa ja antaa valtaa ihmisille, pohjaamalla johtamisen tietoihin ja

faktoihin. Hän osaa johtaa kyvykkyyksiä ja on intohimoinen myynnin suhteen. Hänellä on kyky luoda psykologisen turvallisuuden ilmapiiri sekä hyvät olosuhteet myynnille. Hän osaa valmentaa myyjiä heidän lähtötilanteensa mukaisesti. Modernia myyntityöntekijää kuvaa myös strateginen kokeilunhalu ja hän rohkaisee myyjiä kannustamalla ja kehumalla heitä. Hän osaa lisäksi kuunnella ja viestiä selkeästi sekä omaa oleelliset tekniset taidot. Hän osaa tehdä tehokkaasti yhteistyötä organisaation eri osastojen välillä ja kykenee tekemään vahvoja päätöksiä. (Kenner & Leino 2020,275-280.)

Modernilta myyntityöntekijältä vaaditaan halua etsiä uusia tapoja arvon luomiseen, uudenlaisia malleja asiakassuhteisiin sekä innovatiivisia tapoja hallita asiakkuuksia sekä kykyä parantaa tehokkaasti myyntiprosesseja ja teknologioita. Modernin myyntityöntekijän tulee myös pitää huolta alaistensa itseohjautuvuudesta, sillä se on yksi modernin myynnin tärkeimmistä taidoista. (Marcos Cuevas 2018.)

## **2.2 Myynnin johtamistyyli**

Myynnin johdon rooli on tärkeä varmistettaessa myyjien aktiviteettien olevan linjassa yrityksen strategian kanssa. Strategiaa ja sen tehokasta implementointia pidetään kahtena myyntityöntekijän kuudesta tärkeimmästä tehtävästä. Koska myyjät eivät aina noudata organisaation linjauksia, voidaan eri johtamistyyliillä vaikuttaa myyjien kykyyn panna strategia käytäntöön. (Inyang ym. 2018.) Johtamistyylien avulla johtajat voivat oppia ja soveltaa useita käyttäytymismalleja vaikuttaakseen organisaation tulokseen (Schwepker 2016).

Johtamistyyliä tarkoitetaan johtamisen toimenpiteisiin perustuvaa yleistä toimintatapaa (Ingram ym. 2015, 204). Tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset ympäristö- ja tilannetekijät vaikuttavat eri johtamistyylien tehokkuuteen. Johtamistyylin tulisi sopia yhteen alaisten työympäristön kanssa sekä selventää alaisilta vaadittavia toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tutkimuksessa on osoitettu, että epäsovivan johtamistyylin käytöllä voi olla vaikutusta työntekijän tuottavuuteen sekä suoriutumiseen. Tämän vuoksi on tärkeää hyödyntää tilanteeseen sopivaa johtamistyyliä, joka tukee myyjien ymmärrystä strategiasta ja sen täytäntöönpanosta. Myös kilpailuympäristön vaikutukset on tärkeää ottaa huomioon johtamistyylin valinnassa. (Inyang ym. 2018.)

Kaksi eniten tutkittua johtamistyyliä ovat transaktionaalinen ja transformationaalinen johtamistyyli. Koska nämä tyylit keskittyvät päinvastaisiin asioihin, on niiden vaikutuksetkin erilaisia. Sen sijaan, että tyylit korvaisivat toisensa, on tutkimuksessa osoitettu niiden ennemminkin täydentävän toisiaan. Transaktionaalinen johtamistyyli on tehtäväkeskeistä, kun taas transformationaalinen tyyli keskittyy ihmisiin. (Inyang ym. 2018.)

Transformationaalisen johtamistyylin on alunperin määritellyt Burns (1978) erottamalla sen transaktionaalisesta johtamistyylistä. Hänen mukaansa tyylit ovat toistensa vastakohtia. Myöhemmin House (1977) ja Bass (1985a) ovat kehittäneet omat transformationaaliset johtamistyyliinsä. Bassin (1985a) mukaan johtaja voi olla sekä transaktionaalinen että transformationaalinen tai ei kumpaakaan näistä. (Gao, Murphy & Anderson 2020.)

Vaikka kaksi perus johtamistyyliä ovatkin transaktionaalinen ja transformationaalinen, niin niiden sisältä löytyy myös erilaisia yksilöllisiä tyylejä, kuten esimerkiksi palveleva tai valmentava johtamistyyli, jotka mielletään transformationaalisiksi tyyleiksi. Tehokas johtaja osaa hyödyntää useita eri tyylejä riippuen tilanteesta sekä johtamisen kohteena olevasta myyjästä. (Ingram ym. 2015, 204.)

### **2.2.1 Transaktionaalinen johtamistyyli**

Transaktionaalinen johtamistyyli keskittyy johtajan ja alaisen väliseen vaihtokauppaan. Siinä johtaja kertoo, mitä alaisilta odotetaan sekä kuvaa millaisen kompensaation he saavat päästessään asetettuihin tavoitteisiin. (Marcos Cuevas ym. 2016, 81.) Transaktionaalinen johtaja kertoo alaisilleen tarkasti mitä heidän työtehtävänsä pitävät sisällään ja mitä heidän tulee tehdä suoriutuakseen tehtävistä tehokkaasti (Gao ym. 2020). Transaktionaalisessa johtamistyyliässä palkitaan hyvistä suorituksista sekä ohjataan korjaaviin toimenpiteisiin huonoista suorituksista. (Marcos Cuevas ym. 2016, 81.) Hyvistä suorituksista palkitseminen voi tarkoittaa kehumista, tunnustusta tai palkintoja. Korjaavat toimenpiteet tai rankaiseminen puolestaan voivat olla negatiivisen palautteen antamista tai palkintojen epäämistä, mikäli suoriutuminen ei ole toivotulla tasolla. (Inyang ym. 2018.)

Tutkimus on osoittanut, että transaktionaalinen johtamistyyli tarjoaa selvyyttä tehtävien suorittamiseen liittyvistä odotuksista sekä tehtävien tarpeellisuudesta. Transaktionaalisen johtajan antama palaute kertoo sekä myyjän suoriutumisesta että hänen saavuttamistaan tuloksista. Transaktionaalinen johtaja voi esimerkiksi selkeyttää myyjän tehtävänkuva ja kertoa kuinka tehtävät tehdään oikein. (Schmitz & Ganesan 2014.) Sillä, että myyjät tietävät mitä heidän tulee tehdä ja mitä menestykseen vaaditaan, on positiivinen vaikutus heidän suoriutumiseensa (Inyang ym. 2018).

Kun transaktionaalinen johtaja palkitsee tai rankaisee tietystä käyttäytymisestä, hän motivoi alaisiaan selventämällä odotuksia, kertomalla odotuksiin vastaamisesta saatavista palkkioista tai korjaamalla odotuksia, mikäli myyjät eivät suoriudu tehokkaasti (Schmitz & Ganesan 2014).

Transaktionaalinen johtaja myös vähentää tavoitteiden saavuttamiseen liittyvää epätietoisuutta sekä tukee alaistensa käsitystä tietynlaisen käyttäytymisen hyödyllisyydestä. Hän opastaa ja määrittelee tarkkaan mitä, milloin ja missä myyjän tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa. Transaktionaalinen johtaja ei siis vain tuo esiin yrityksen sisäisiä tavoitteita ja esimiehen odotuksia vaan myös kertoo, miten tavoitteet saavutetaan. Transaktionaalisen johtajan rankaiseminen tai palkitseminen rohkaisee myyjiä ajattelemaan sekä käyttäytymään tavalla, joka auttaa heitä priorisoimaan heihin kohdistuneita vaatimuksia. (Schmitz & Ganesan 2014.)

Tutkimuksen mukaan vahva transaktionaalinen johtajuus auttaa tehokkaita myyjiä vähentämään tehtävänkuvaan liittyvää ristiriitaisuutta sekä suoriutumaan paremmin kompleksisessa asiakasympäristössä. Vähemmän tehokkaiden myyjien kohdalla vahva transaktionaalinen johtajuus puolestaan lisää rooliin liittyvää ristiriitaisuutta. Tämän vuoksi onkin tärkeää tunnistaa, milloin transaktionaalinen johtamistyyli on tehokkain tapa johtaa. (Schmitz & Ganesan 2014.)

### **2.2.2 Transformationaalinen johtamistyyli**

Transformationaalinen johtamistyyli toimii useissa eri tilanteissa ja sen on myös todettu olevan tehokas tapa johtaa. Sen on todistettu toimivan hyvin muuttuvassa

ympäristössä, joten se sopii hyvin yhteen nykyisen toimiympäristön kanssa. Transformationaalinen johtamistyyli motivoi yksilöitä keskittymällä ihmisiin ja inspiroimalla heitä. Sen fokus on tulosten aikaansaamisessa, joten se sopii hyvin myynnin toimintaympäristöön. (Marcos Cuevas ym. 2016, 81.)

Transformationaalinen johtaja kehottaa alaisiaan sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen innostamalla ja haastamalla heitä ratkaisemaan ongelmia sekä kehittämällä heidän osaamistaan valmentamalla heitä (Marcos Cuevas ym. 2016, 81). Transformationaalinen johtaja luo ilmapiirin, jossa yhteisön etu on asetettu yksilöiden etujen edelle, mutta pitää huolen siitä, että yksilöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan sekä päästä tavoitteisiinsa. Hän auttaa alaisiaan ymmärtämään yrityksen vision sekä sitoutumaan yrityksen strategiaan ja suoriutumiseen asetettuihin tavoitteisiin. (Smith 2011.)

Transformationaalinen johtaja varmistaa myyjien tavoitteiden mukaisen toiminnan motivoimalla heitä mentoroinnin ja valmentamisen avulla omaksumaan yrityksen vision ideaalisesta tulevaisuudesta sekä toimimaan sen saavuttamiseksi. Hän on tehokas myynnin valmentaja, joka auttaa alaisiaan kehittämään tietojaan, taitojaan sekä kykyjään. Transformationaalinen johtaja toimii myös roolimallina käyttäytymällä johdonmukaisesti artikuloimansa vision mukaan sekä rohkaisemalla myyjiä ylittämään heitä kohtaan asetetut odotukset. Transformationaalisessa johtamistyyliässä myyjät motivoituvat tavoitteiden saavuttamisesta sen vuoksi, että tavoitteet ovat linjassa heidän arvojensa kanssa eivätkä siitä saatavan palkkion vuoksi, kuten transaktionaalisessa johtamistyyliässä (Inyang ym. 2018.)

Transformationaalinen johtaja saa alaisensa tekemään enemmän töitä vaikuttamalla heidän asenteisiinsa ja oletuksiin sekä sitouttamalla heitä yrityksen missioon. On todettu, että transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa myyjien suoriutumiseen, hyvien asiakassuhteiden rakentamiseen, organisaation edun mukaiseen käyttäytymiseen sekä asiakasorientoituneeseen myyntiin. Lisäksi on osoitettu, että transformationaalisella johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus myyjien työtyytyväisyyteen, motivaatioon, myyjien tyytyväisyyteen heidän johtajiaan kohtaan, johtajan suoriutumiseen, organisaation suoriutumiseen sekä myyjien käsitykseen johtajan tehokkuudesta. Tutkimus myös osoittaa, että



transformationaalinen johtajuus vaikuttaa positiivisesti myyjän tehokkuuteen sekä psykologiseen varmuuteen ja näillä puolestaan on positiivinen vaikutus myyjän suoriutumiseen. (Gao ym. 2020.)

On osoitettu, että transformationaalinen johtajuus saa aikaan suoriutumista yli odotusten ja transaktionaalinen johtajuus saa aikaan odotusten mukaista suoriutumista. Transformationaalinen johtamistyyli voidaan myös nähdä transaktionaalisen tyylin jatkeena. (Marcos Cuevas ym. 2016, 81.)

### **2.2.3 Palveleva johtamistyyli**

Palveleva johtamistyyli keskittyy muiden palvelemiseen tarkoittaen työntekijöitä, asiakkaita sekä muita sidosryhmiä (Schwepker 2016). Se korostaa johtajan moraalista käyttäytymistä (Bande ym. 2016) ilmentämällä arvoja tasapuolisuudesta ja rehellisyydestä (Schwepker 2016). Palvelevassa johtamistyyliässä alaisten tarpeet laitetaan kaiken edelle. Tämä tarkoittaa sitä, että alaisten tarpeiden täyttäminen on johtajalle tärkeämpää kuin organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Tässä tyyliässä myyntijohtaja on vastuussa sekä organisaation että alaistensa menestyksestä. Palveleva johtaja asettaa alaistensa tarpeet omien tarpeidensa edelle ja keskittyy auttamaan alaisiaan saavuttamaan potentiaalinsa sekä menestymään. Palveleva johtamistyyli saa aikaan suurta luottamusta alaisten ja johtajan välillä, sillä johtajan toimet nähdään moraalisisina sekä rehellisinä tiimiä kohtaan. (Marcos Cuevas ym. 2016, 82.) Tutkimusten mukaan palveleva johtamistyyli edistää alaisten hyvinvointia saamalla aikaan positiivisen työilmapiirin, nostamalla työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, lisäämällä työtyytyväisyyttä sekä pienentämällä henkilöstön vaihtuvuutta. (Bande ym. 2016.)

Palveleva johtaja huolehtii alaistensa henkilökohtaisesta kehityksestä antamalla heidän kehittää uusia taitoja sitouttamalla heidät organisaatioon. Palveleva johtaja panostaa alaisiinsa valmentamalla heitä, luomalla yhteisöllisyyden tunnetta sekä opastamalla heitä tekemään parhaansa. Hän myös mahdollistaa alaistensa osaamisen kehittämisen ja auttaa heitä etenemään urallaan. Palveleva johtaja myös vaalii alaistensa vapautta ja itsemääräämisoikeutta. Hän mahdollistaa alaistensa menestyksen auttamalla heitä kehittämään uusia taitoja,

tietoja sekä kykyjä, jonka seurauksena alaisten tehokkuus kasvaa. (Bande ym. 2016.)

Palveleva johtaja arvostaa erilaisia mielipiteitä ja tulee hyvin toimeen aloitteellisten alaisten kanssa, jotka tuovat omat mielipiteensä esiin. Palveleva johtaja näkee itsensä osana tiimiä, johon kaikki sen jäsenet ovat sitoutuneita. Hän käyttää aikaa luodakseen hyvät suhteet alaisiinsa asettamalla alaiensa tarpeet hänen omien tarpeidensa edelle. Tämä luo psykologista turvallisuuden tunnetta ja saa alaiset tuntemaan olonsa turvalliseksi riskien ottamisen sekä omien ajatusten esiin tuomisen suhteen. (Bande ym. 2016.) Tutkimuksen mukaan myyntijohtajan palvelevalla johtamistyyllillä onkin suora yhteys myyjän proaktiiviseen käyttäytymiseen työssä (Varela ym. 2019).

Palvelevaa johtamistyyliä ohjaa luottamus, valtuuttaminen sekä eettinen ja välittävä toimintatapa. Palvelevat johtajat ovat aitoja, luotettavia, alaiensa tukemia sekä suuntaa näyttäviä. (Varela ym. 2019.)

Palvelevan johtamistyylin on todettu olevan arvokas niin yksilöllisellä kuin organisaationkin tasolla, sillä se parantaa yksilöiden ja tiimien kokonaisvaltaista tehokkuutta. Kun yrityksessä hyödynnetään palvelevaa johtamistyyliä, paranee suoriutuminen 15-20 % ja ryhmän tuottavuus 20-50 %. (Bande ym. 2016.)

Tutkimus osoittaa, että palveleva johtajuus toimii etenkin silloin, kun myyjät ovat asiakasorientoituneita, sillä silloin tämä tyyli edistää myyjien proaktiivisuutta. Tällöin myös työntekijöiden kehittäminen sekä sitoutuminen rehelliseen ja arvokkaaseen toimintaan edistävät myyjien proaktiivisuutta. (Varela ym. 2019.)

Transformationalisen johtajan tapaan palveleva johtaja korostaa myös yksilöiden arvostamisen tärkeyttä (Bande ym. 2016). Palvelevaa johtamistyyliä pidetäänkin osana transformationaalista johtamistyyliä, mutta se eroaa transformationalisesta tyylistä siten, että palveleva johtamistyyli keskittyy yksilöihin, kun taas transformationaalinen johtamistyyli keskittyy organisaation tuloksiin. Palveleva johtaja keskittyy ensisijaisesti palvelemaan alaisiaan, kun transformationaalinen johtaja keskittyy tulosten aikaansaamiseen. (Marcos Cuevas ym. 2016, 82-83.)

### 2.3 Motivointi

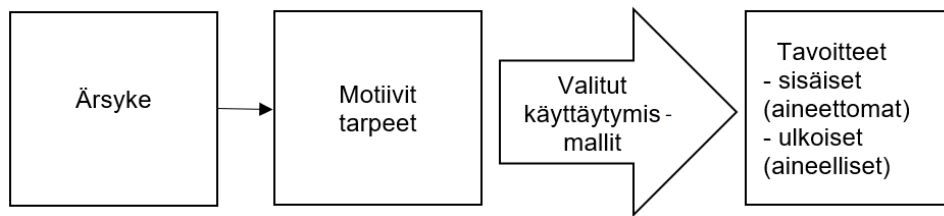
Motivointi on johtamisen keskeinen tehtävä (Cespedes 2014, 164) ja on osoitettu, että yksi myyntijohtajan tärkeimmistä tehtävistä on myyjien motivointi, sillä motivoituneet myyjät ovat usein tehokkaampia, joka puolestaan johtaa positiivisiin tuloksiin niin organisaation kuin asiakkaidenkin näkökulmasta (Kemp, Leila Borders & Ricks 2013). Myyjien motivaatioon vaikuttavat useat eri tekijät, kuten työnkuva, yhteistyö kollegoiden kanssa, henkilökohtaiset tavoitteet ja mieltymykset sekä työhön liittyvä palkitseminen. (Ingram ym. 2015, 225.)

Motivaatiota voidaan kuvata sillä, kuinka paljon myyjä näkee vaivaa hänelle kuuluvien tehtävien suorittamiseen. (Marcos Cuevas ym. 2016, 84.) Motivaation tulos puolestaan voidaan määritellä sen mukaan, miten paljon ja millaisia toimia myyjä tekee (Cespedes 2014, 166). Hyvät motivointitaidot omaava johtaja innostaa myyjiä näkemään enemmän vaivaa (Kemp ym. 2013).

Motivaatio rakentuu sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Ulkoinen motivaatio muodostuu palkkioista, palkitsemisesta ja tunnustuksesta. Se on vaikutukseltaan yleensä lyhytaikaista. Sisäinen motivaatio puolestaan tulee ihmisen sisältä ja on omaehtoista. Sisäisesti motivoitunut henkilö pitää työn tekemisestä itsestään tai ajatuksesta saavuttaa arvostamansa tavoite. Sisäinen motivaatio on vaikutukseltaan yleensä pitkäaikaista. Johtamisen osalta onkin tärkeää pyrkiä kasvattamaan sisäistä motivaatiota mm. tunnistamalla työntekijöiden omia vahvuuksia sekä kehittää niitä. (Pyyhtiä 2019, 124.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia ja niiden välinen yhteys vaihtelee henkilöstä riippuen. Myynnin johtajan keskeinen tehtävä onkin vaikuttaa niihin molempiin sekä rahallisten että ei-rahallisten palkkioiden kautta. (Mallin & Ragland 2017.)

Motiivi voidaan nähdä voimana, joka ajaa ihmistä eteenpäin. Motivaatioprosessiin kuuluu vaihtoehtoisten toimien valinta halutun tavoitteen saavuttamiseksi. (Marcos Cuevas ym. 2016, 74)



KUVIO 2: Motivaatioprosessi (Marcos Cuevas ym. 2016, 74)

Jotta myynnin johtaja voi motivoida myyjä, tulee hänellä olla teoriaan pohjautuvaa tietoa tunnistaakseen ja huomioidakseen motivaatioon vaikuttavat tekijät sekä yksilön että tilanteen osalta. Motivaatioteoriat auttavat ymmärtämään miksi ihmiset tekevät työtä ja toimivat tietyllä tavalla. Niiden tarkoituksena on selittää ihmisten työtä kohtaan olevat asenteet sekä heidän toimitapansa tehtävien suorittamisessa. Vaikuttavia teorioita ovat Maslown (1954) tarpeiden hierarkia, Herzberg, Mausner ja Snydermanin (1959, sekä Herzbergin 1987) motivaatio-hygienia teoria sekä Vroomin (1964) odotuksiin perustuva teoria. (Marcos Cuevas ym. 2016, 73-74, 84.)

#### Maslown tarpeisiin perustuva teoria

Maslown teoria perustuu siihen, että ihmiset haluavat aina lisää ja se mitä he haluavat, riippuu siitä mitä heillä entuudestaan on. Hänen mukaansa ihmisten tarpeet ovat jakautuneet usealle eri tasolle tärkeysjärjestyksessä. (Mullins 2010, 260-261.) Maslown tarpeisiin perustuvan teorian mukaan ihmisellä on tarpeiden hierarkia, jossa eri tarpeiden tärkeys vaihtelee psykologisen tason tarpeista (nälkä ja jano) useille eri tasoille kuten turvallisuuden tunne, tarve tuntea itsensä tärkeäksi ja rakastetuksi, tarve statuksen tunnustamisesta sekä itsetunnon kohentamisesta kulminoituen tarpeiden korkeimmalle tasolle eli tarpeeseen toteuttaa itseään. Nämä tarpeet muodostuvat alhaalta ylöspäin. Alimmalla tasolla olevien tarpeiden pitää ensin tulla tyydytetyiksi, jotta seuraavan tason tarpeet voivat toimia motivaattoreina. (Marcos Cuevas ym. 2016, 74.) Yksittäisen tarpeen ei kuitenkaan tarvitse tulla täysin tyydytetyksi ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Maslown mukaan voidaankin ajatella, että tyytyväisyyden prosentuaalinen osuus laskee hierarkian mukaan. (Mullins 2010, 262.) Perustarpeet ovat siis voimakkaampia kuin korkeamman tason tarpeet (Adair 2009). Kun jokaiseen tasoon liittyvät tarpeet on tyydytetty, eivät ne enää toimi motivaattoreina. Henkilö voi esimerkiksi ottaa vastaan työpaikan saadakseen siitä rahaa perheensä ruokkimiseen. Myöhemmin raha saattaa mahdollistaa

tiettyä asemaa symboloivia asioita ja korkeimmalla tasolla työ tuottaa suurta henkilökohtaista tyytyväisyyttä tai mahdollistaa itsensä toteuttamisen. Täten malli on riittävän pätevä sovellettavaksi jokaisen myyjän kohdalla. Johtamisen osalta voidaan todeta, että joillekin myyjille raha menettää merkityksensä motivaattorina, kun toisenlaiset asiat kuten ylennys tai aseman paranemiseen liittyvät edut vastaavat paremmin myyjän tarpeisiin. Näillä korkeamman tason tekijöillä on suurempi vaikutus myyjän motivaatioon. (Marcos Cuevas ym. 2016, 74.) Edellä mainittujen viiden hierarkisen tarpeen lisäksi on olemassa myös kaksi muunlaista tarvetta, jotka eivät sovi hierarkiseen järjestykseen, mutta jotka on kuitenkin hyvä tunnistaa. Tarpeet ovat halu tietää ja ymmärtää. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka ihmiset tietävät asioista, niin he haluavat silti tietää lisää ja enemmän. Tätä voidaan kutsua myös tarkoituksen etsimiseksi. Tämän lisäksi ihmisillä on halu ymmärtää, systematisoida, järjestää, organisoida sekä etsiä yhteyksiä ja tarkoituksia. (Adair 2009.)

#### Herzbergin motivaatio - hygienia teoria

Herzbergin motivaatio - hygienia teoria erottaa toisistaan tekijät, jotka aikaansaavat tyytymättömyyttä (hygieniaan liittyvät tekijät), kuten työolosuhteet, palkkaus, yrityksen käytännöt ja esimiestyö, niistä tekijöistä, jotka aikaansaavat työtyytyväisyyttä (motivaattorit), kuten esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, vastuu ja mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. (Marcos Cuevas ym. 2016, 75.) Motivaattorit ovat siis työhön nähden sisäisiä tekijöitä (Adair 2009). Lähtökohtana on, että hygieniaan liittyvät tekijät eivät motivoi tai paranna suoriutumista, mutta mikäli ne eivät ole kunnossa, voivat ne aiheuttaa suoritumisen heikkenemistä. (Marcos Cuevas ym. 2016, 75.) Mikäli hygieniaan liittyvissä tekijöissä on puutoksia, aiheuttavat ne tyytymättömyyttä. Nämä tekijät ovat työhön liittyviä ja koskevat työympäristöä sekä ovat ulkoisia itse työhön nähden. Niiden tarkoitus on estää tyytymättömyyttä. Motivoidakseen työntekijöitä antamaan parhaansa, johtajan pitää kiinnittää huomiota sekä motivaattoreihin että kasvutekijöihin. Hygieniaan liittyvät tekijät ovat yhtä tärkeitä kuin motivaattoritkin, mutta eri syistä. Hygieniaan liittyvät tekijät ovat välttämättömiä tyytymättömyyden sekä epäreilun kohtelun estämiseksi työpaikalla. (Mullins 2010, 265.) Myynnin johdon tulee näin ollen ylläpitää hygieniaan liittyviä tekijöitä tarjoamalla samanaikaisesti motivaattoreita suoriutumisen parantamiseksi. Johtamisen osalta voidaan sanoa, että työn luonteen vuoksi vastuun jakaminen ja aseman parantaminen saattavat

toimia motivaattoreina paremmin kuin palkka tai turvallisuudentunne. (Marcos Cuevas ym. 2016, 75.) Palkalla on nimittäin vain lyhyen aikavälin motivoiva vaikutus ja tutkimuksen mukaan sillä onkin työhön liittyen suurempi vaikutus tyytymättömyyden aiheuttajana kuin motivaattorina (Adair 2009). Myynnin johdon kannattaisikin tarjota uusia haasteita, antaa arvostusta asiantuntijuudelle, kommunikoida selkeästi sekä tarjota objektiivista palautetta suoriutumisesta. Nämä tekijät ovat merkittäviä motivaattoreita sekä lisäävät todennäköisesti panostusta. Ihmisten tarpeet ja reaktiot ovat kuitenkin erilaisia. Palkkiot ja ei-rahalliset tunnustukset vaikuttavat eri ihmisten käyttäytymiseen ja motivointiin eri tavoin. Tämän vuoksi yksilölliset ratkaisut toimivat geneerisiä ratkaisuja paremmin. Ratkaisuja voidaan myös tarpeen mukaan esimerkiksi ryhmitellä, mikäli täysin yksilöllisten ratkaisujen tarjoaminen on liian monimutkaista ja työlästä. Tällöin myyjät voidaan esimerkiksi jakaa ryhmiin huomioiden heitä yhdistävät ja erottavat tekijät, kuten muun muassa demografiset tiedot ja motivaattorit ja palkita heitä sen mukaan. (Marcos Cuevas ym. 2016, 75-76.)

#### Vroomin odotuksiin perustuva teoria

Maslown ja Herzbergin teorioiden pohjalta kehitetty Vroomin teoria selkeyttää työpanoksen ja suoriutumisen välistä yhteyttä ja sopii hyvin myyjien toiminnan ymmärtämiseen (Marcos Cuevas ym. 2016, 76). Vroomin malli perustuu kolmelle muuttujalle, joita ovat tunnearvo eli työn tuloksesta aiheutuva tyytyväisyys, instrumentaalisuus eli miten tyytyväisyyteen päästään sekä odotukset. Teoria on syntynyt ajatuksesta, että ihmiset suosivat toisia toimintaan liittyviä tuloksia enemmän kuin toisia. He tuntevat tyytyväisyyttä, kun toivottu tulos saavutetaan. (Mullins 2010, 269-270.) Motivoituneet ihmiset näkevät vaivaa tehtävien suorittamiseksi sen perusteella, että he kokevat suoriutumiseen liittyvät palkkiot niin ulkoisesti kuin sisäisesti houkuttelevina (Mallin & Ragland 2017). Motivaatio on tuloksiin suuntautunutta toimintaa, jolla on kaksi ulottuvuutta: parantuneesta suoriutumisesta johtuva suora tulos sekä epäsuora tulos, joka aiheutuu suoran tuloksen saavuttamisesta. Esimerkiksi lisääntyneestä myynnistä saavutetaan suora tulos, jonka lisäksi se saattaa johtaa myös ylennykseen, joka on epäsuora tulos. Henkilö saattaa myös valita eri tulosten väliltä. Myyjälle A annetaan aiempaa korkeampi tavoite, joka on hänen mielestään liian korkea eikä siksi edes yritä päästä siihen. Myyjälle B annetaan sama tavoite ja hän päättää nähdä enemmän vaivaa tavoitteen saavuttamiseksi, koska kokee siitä saatavan

palkkion sen arvoisena. Tätä tarkoitetaan odotuksiin liittyvällä teorialla. Motivaatioon ja toimintaan siis vaikuttaa siitä saatava arvo tai tuloksen saavuttamisen kannattavuus. Odotuksiin liittyvään motivaatioon vaikuttavat sekä palkkiot että halu saavuttaa suurempia palkkioita. Nämä palkkiot voivat olla joko ulkoisesti vaikuttavia, kuten rahalliset palkkiot tai sisäisesti vaikuttavia, kuten itsensä toteuttaminen tai uralla eteneminen ja ne tarjoavat yksilölle eri tasoilla olevaa tyydytystä. Odotuksiin perustuvan teorian mukaan työn vaatimusten eteen nähty suurempi vaiva on riippuvainen työn suorittamisesta ja sen odotetusta tuloksesta saatavasta arvosta. (Marcos Cuevas ym. 2016, 76-77.)

Myyjien motivointi ei ole helppoa eikä suoraviivaista. Osa kompleksisuudesta johtuu suoriutumiseen vaikuttavista moninaisista muuttujista, kuten myyjän kyvyt, roolin sisäistäminen sekä motivaatioon itseensä liittyvät tekijät. Ongelmaa lisää myyntityön yksilöllisyys, sillä tehtävien luonne ja niihin reagoiminen vaihtelee henkilöittäin. (Marcos Cuevas ym. 2016, 77.)

Jotta esimies voi ymmärtää mistä kunkin myyjän motivaatio koostuu, on heidän kommunikoidava avoimesti sekä käytävä dialogia saadakseen yhteistyön toimimaan. Kun esimies tietää mikä myyjää ajaa eteenpäin, voi hän muokata heidän keskinäistä suhdettaan tilanteeseen sopivaksi. (Mallin & Ragland 2017.) Tutkijoiden mielestä onkin tärkeää, että myynnin johtajat selvittävät myyjien tarpeet voidakseen kannustaa ja motivoida heitä antamaan parhaansa (Kemp ym. 2013).

Motivaation tärkeys ja kompleksisuus sekä sen vaikutus suoriutumiseen on johtanut ajatukseen motivaatiosekoituksesta. Nämä tekijät vaikuttavat sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti yksilön motivaatioon tehdä työtä sekä ennen kaikkea työssä suoriutumiseen. Henkilö saattaa reagoida joko positiivisesti tai negatiivisesti eri toimiin, joita johto tekee myyjien motivoimiseksi. Osa motivaatioon liittyvistä ongelmista voidaan selvittää tarjoamalla myyjille määrättyjä ratkaisuja sekä ratkaisemalla yksittäisten myyjien ongelmia. (Marcos Cuevas ym. 2016, 79.)

Esimiesten on käytettävä aikaa tutustuakseen jokaiseen myyjään sekä kysyttävä heiltä kysymyksiä selvittääkseen kunkin myyjän osalta hänelle työn kannalta tärkeät motivaattorit (Mallin & Ragland 2017).

## **2.4 Inbound-markkinointi ja asiakashankinta**

Asiakkaiden valtaistuminen ja valaistuminen on muuttanut myyntiä enemmän kuin mikään aiempi trendi ja muutos jatkuu yhä. Verkon välityksellä saatavilla oleva tieto on mahdollistanut tämän, eikä myyntiorganisaatioilla ole enää samaa asemaa ostoprosessin alkuvaiheessa eli tiedonhakuvaiheessa, jonka vuoksi myyntiorganisaatioiden ja myyjien on mukautettava toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tapaa toimia. (Kenner & Leino 2020, 10.)

Ostajat aloittavat matkansa verkosta etsien ratkaisua ongelmaansa tai uusia mahdollisuuksia. Monissa tapauksissa ostoprosessin ensimmäiset vaiheet tapahtuvatkin verkossa. (Cespedes 2014, 154-156; Roberge 2015, 128, 150.)

Asiakkaiden moderniin ostoprosessiin sisältyy useita päätöksentekijöitä ja vaikuttajia ja prosessi on hyvin moniulotteinen. Tämän vuoksi yritykselle on tärkeää olla läsnä jo ostoprosessin alkuvaiheissa tarjoamalla tietoa ja herättämällä asiakkaan kiinnostusta. Mikäli yritys ei ole löydettävissä tässä vaiheessa, niin sen voi olla vaikea päästä mukaan kilpailuun myöhemmässä vaiheessa. (Kenner & Leino 2020, 12-13.)

Potentiaaliset asiakkaat eli liidit ovat yrityksen elinehto, mutta kovinkaan moni yritys ei ole valmis ostamaan ensimmäisellä kohtaamisella, vaan he haluavat saada hyödyllistä ja luotettavaa tietoa. Muuttuneen ostokäyttäytymisen voidaan myös sanoa olleen syy inbound-markkinoinnin syntymiseen (Kurvinen & Seppä 2016, 164, 186).

Inbound-markkinointi perustuu siihen, kun potentiaalinen asiakas omasta aloitteestaan etsii tietoa ja päätyy sitä kautta yrityksen sisältöjen pariin ja antaa siitä vastineeksi omat yhteystietonsa (Kurvinen & Seppä 2016, 187).

Digitaalisen inbound-markkinoinnin tarkoituksena on tavoittaa potentiaalisia liidejä sovittamalla heidän tarpeensa yhteen määrätyn sisällön kanssa ja muuttaa



heidät aktiivisiksi asiakkaiksi. Suosittelemalla kävijöille heidän toimintansa, kokemusten, aktiivisuuden sekä profiilin perusteella heille sopivia tuotteita ja palveluita, yritykset voivat tehokkaammin prospektoida potentiaalisia asiakkaita. Inbound-markkinointi auttaa sitouttamaan asiakkaita paremmin sekä muuttamaan potentiaaliset liidit asiakkaiksi. (Vieira, de Almeida, Agnihotri, da Silva & Arunachalam 2019.)

Yrityksen täytyy siis muuttaa markkinointiaan vastaamaan asiakkaiden muuttunutta ostokäyttäytymistä. Tärkeimmät tekijät menestyksellisen inbound-markkinoinnin tekemisessä ovat säännöllinen laadukkaan sisällön tuottaminen sekä osallistuminen sosiaalisen median keskusteluihin, joissa tavoitellut asiakkaat jo keskustelevat. Nämä toimet nostavat Google-hakujen määrää ja lisäävät yrityksen löydettävyyttä juuri silloin, kun potentiaaliset asiakkaat sitä etsivät. (Roberge 2015, 115.)

Yritykset voivat jakaa sisältöä joko omistamissaan kanavissa, kuten omilla verkkosivuillaan tai sosiaalisen median verkostoissa, kuten Facebookissa tai Twitterissä. Jotta yleisön huomio saadaan pidettyä sisällössä, täytyy yritysten houkutella kävijät vierailemaan kyseisillä sivustoilla omaehtoisesti. (Wall & Spinuzzi 2018.)

Nopeasti muuttuvassa markkinassa yrityksen on kyettävä vastaamaan asiakkaan muutoksiin ja tarpeisiin mahdollisimman nopeasti (Loučanová & Olšáková 2016). Tutkijat ovat osoittaneet, että inbound-markkinointi on arvon luomista yhteistyössä yrityksen ja asiakkaan kanssa. Markkinat ovat keskusteluja, joissa yritys tarvitsee arvosteluja, kommentteja, klikkejä, tykkäyksiä, jakoja, uudelleen twiittauksia ja monia muita asiakkaan toimia onnistuakseen markkinoinnissa. (Wall & Spinuzzi 2018.)

Inbound-markkinointi keskittyy ihmisen huomion herättämiseen. On tärkeää tuottaa sisältöä, jolla on arvoa ja josta potentiaalinen asiakas kokee saavansa hyötyä. Sen tulee myös olla saatavilla maksutta, jolloin asiakas kokee sen vaikuttavan positiivisesti yrityksen brändiin ja jolloin se myös lisää todennäköisyyttä asiakkaan ostoaikeeseen. (Loučanová & Olšáková 2016.) Sisällön jakaminen eri kanavissa rakentaa yrityksen bränditunnettuutta ja

luotettavuutta heidän asiakkaiden keskuudessa sekä ylläpitää suhdetta potentiaalsiin asiakkaisiin. Inbound-markkinointiin kuuluu mm. blogit, white paperit, sosiaalisen median julkaisut, videot, kuvat, yrityksen nettisivut, mikrosivut, webinaarit jne. (Wall & Spinuzzi 2018.) Alla kuviossa 3 on esitetty inbound-markkinoinnin eri keinot.



KUVIO 3: Inbound-markkinoinnin keinot (Kurvinen & Seppä 2016, 204)

Sisältömarkkinoinnin idea on luoda ja jakaa arvokasta, kiinnostavaa ja relevanttia sisältöä kohderyhmälle, jolloin yritys löytää helpommin uusia asiakkaita, sitouttaa nykyisiä asiakkaita sekä saa asiakkaat jakamaan yrityksen luomaa arvoa eteenpäin. Sen tavoitteena on saada uusia asiakkaita, mutta myös kasvattaa asiakasuskollisuutta ja tunnettuutta, rakentaa yrityksen mainetta, osallistaa asiakkaita ja luoda mielipidejohtajuutta. (Kurvinen & Seppä 2016, 181.)

Muutosta tehtäessä on kuitenkin huomioitava, ettei se tapahdu hetkessä ja että se vaatii sitoutumista. Säännöllisellä sisällön tuotannolla ja osallistumisella sosiaalisen median keskusteluihin yritys luo vankan pohjan uudelle markkinoinnin prosessille. Johdon tulisi myös muistaa, että kaikkea ei kannata tehdä itse, vaan sisällöntuotantoon kannattaa nimetä henkilö, jolla on aikaa ja kykyä sitoutua tehtävään. Sen lisäksi, että joku yrityksessä tuottaa sisältöä, tulisi

yrittäjien asiantuntijoiden ja myyjien osallistua prosessiin tarjoamalla tietoa alan trendeistä sekä siitä, mitä asiakkaat haluavat tietää, millainen tietoa auttaa heitä ja luo heille arvoa. (Roberge 2015, 116-119.)

Jatkuvan sisällöntuotannon sekä siihen ohjaavan sosiaalisen median päivitysten tekeminen johtaa siihen, että yrityksellä on entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita seuraajinaan sosiaalisessa mediassa sekä tilaajina sisällölleen. Tämä puolestaan kasvattaa yrityksen luoman sisällön jakamista seuraajien kesken, joka johtaa parempaan näkyvyyteen Googlessa. (Roberge 2015, 119-120.) Hakukoneet myös arvottavat korkeatasoista sisältöä korkeammalle hakutuloksissa, jolloin yritys saa laadukasta liikennettä sivuilleen (Kurvinen & Seppä 2016, 188).

Sisällön luomisessa ja siihen liittyvässä hakukonemainonnassa on myös hyvä muistaa, että geneeristen ja suosittujen hakusanojen käyttö ei ole niin tehokasta kuin tarkennettujen ja enemmän kuvaavien hakusanojen käyttö. Vaikka ne tavoittavatkin pienemmän kohderyhmän, on kohderyhmä kuitenkin tarkempi samalla kun käytetty hakusana on vähemmän kilpailtu. Tätä kutsutaan pitkien häntien (long tail) hyödyntämiseksi markkinoinnissa. (Roberge 2015, 125.)

Tutkimus osoittaa, että inbound-markkinoinnin avulla yritys kykenee lisäämään suoriutumistaan sekä kääntämään potentiaaliset liidit asiakkaiksi luomalla yksilöityä ja kohdennettua sisältöä heille (Vieira ym. 2019).

Markkinoinnilla on näin ollen tärkeä rooli myyntiprosessissa. Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on luoda sekä viestiä arvoa asiakkaille tarkoituksena motivoida heidän tarpeitaan, uskollisuutta sekä kannattavuutta. (Adamashvili & Fiore 2017.) Heidän tehtävä on pitää huolta prospekteista ja siirtää ne myynnin hoidettaviksi juuri oikeaan aikaan. Markkinoinnin tulisi kuitenkin huomioida, että kaikki liidit eivät ole potentiaalisia eikä niitä silloin kannata siirtää myynnille. Markkinoinnin tehtävä on siis myös suodattaa liidit ja siirtää vain potentiaaliset eteenpäin. Liidimäärien kasvaessa kannattaa suodattaminen automatisoida. (Roberge 2015, 128-130.)

Markkinoinnin tapaan myös myynnin pitää kehittää strategia inbound-liidien käsittelyyn, sillä perinteinen outbound tyyli ei toimi inboundissa. Inbound-liidien hoito vaatii myynniltä uudenlaisia taitoja ja sen vuoksi olisikin hyvä miettiä kuka hoitaa inbound-liidejä ja kuka outbound-prospektointia. Etenkin kasvavilla yrityksillä hybridimalli toimii parhaiten ja ratkaisee prospektointiin liittyviä ongelmia. (Roberge 2015, 137, 146.) Osaamisen johtaminen onkin myynnin johdon tärkeimpiä tehtäviä nyt ja tulevaisuudessa (Kurvinen & Seppä 2016, 166).

On siis markkinoinnin tehtävä huolehtia asiakkaan ostopolun ensivaiheista sekä siirtää asiakas myynnille jatkohoitoon saumattomasti. Tämän jälkeen on myynnin vuoro huolehtia asiakkaan kokemuksesta ja jatkaa polkua muun organisaation kanssa. (Roberge 2015, 150.)

Jotta myynnin ja markkinoinnin yhteistyö toimii, tulee niiden välistä yhteistyötä tehostaa ja sisäisiä konflikteja vähentää. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö vaikuttaa myös asiakkaan luottamukseen, tyytyväisyyteen sekä organisaation kokonaisvaltaiseen suoriutumiseen. Johdon tehtävä on varmistaa yhteistyön sujuminen ja parantaa yhteistyöhalukkuutta. (Madhani 2016.)

Tutkimus osoittaa, että menestyäkseen yrityksen täytyy olla läsnä, kommunikoida asiakkaiden kanssa, ymmärtää heitä sekä osata vastata heidän ongelmiinsa (Adamashvili & Fiore 2017).

Kun prosessin kaikki palaset ovat kohdallaan, niin tulee jokaista vaihetta myös mitata, jotta tiedetään, miten prosessi toimii ja miten sitä voidaan tarvittaessa tehostaa (Roberge 2015, 133).

## **2.5 Myynnin teknologiat ja digitaalisen transformaation johtaminen**

Digitalisoituminen on tuonut mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia myynnin helpottamiseksi teknologioiden kehittyessä. Rutiininomaisia tehtäviä voidaan nykyään automatisoida ja raportointia voidaan helpottaa teknologioita hyödyntämällä. (Baumgartner, Hatami & Valdivieso de Uster 2016a, 150-151.)

Digitaalisten teknologioiden nopea kehittyminen muokkaa myynnin käytäntöjä ja teoriaa. Tutkimuksen mukaan myynnin teknologiat, jotka ovat digitaalisia ja

sisältävät tekoälyä, tulevat muuttamaan myyntiä enemmän kuin mikään muu aiempi teknologia. Nämä teknologiat muuttavat myös myynnin asemaa arvon luomisessa asiakkaalle. (Singh, Flaherty, Sohi, Deeter-Schmelz, Habel, Le Meunier-FitzHugh, Malshe, Mullins & Onyemah 2019.)

Kennerin & Leinon mukaan tulevaisuudessa kaikki manuaaliset tiedonhakuun, tiedon syöttämiseen ja laskentaan liittyvät tehtävät tulevat poistumaan myynnin tehtävistä (Kenner & Leino 2020, 25).

Teknologioiden kehittyminen on jo nyt vaikuttanut suuresti myynnin luonteeseen sekä siihen, miten myyntiä tulisi johtaa. Teknologiat ovat kaiken kaikkiaan vaikuttaneet paljon siihen, miten työtä ylipäänsä tänä päivänä tehdään. Ne mahdollistavat ihmisten ajankäytön tuottaviin toimenpiteisiin ja vähentävät arkipäiväisiä tehtäviä sekä lisäävät tehokkuutta. Jotta yritys voisi menestyä, tulee sen ottaa käyttöön teknologioita, jotka mahdollistavat työnteon älykkäämmin. (Jobber & Lancaster 2015, 339-340.) Tutkimuksen mukaan jopa 40 % myyjien aikaa vievistä toimista voidaan automatisoida hyödyntämällä nykyisiä teknologioita (Baumgartner, Hatami & Valdivieso 2016b).

Koska teknologiat jatkavat kehittymistään, tulee myös myyjien kehittää omaa osaamistaan, jotta he voivat tehokkaasti hyödyntää niitä. Suurin teknologioiden tarjoama etu on se, että ne mahdollistavat enemmän aikaa myyjille käytettäväksi asiakkaiden kanssa. (Jobber & Lancaster 2015, 341.)

Vaikka Internet ja teknologioiden kehittyminen on vaikuttanut paljon siihen, miten myyntiä tehdään ja johdetaan, on käyttöön otossa kuitenkin vielä parannettavaa. Vain harvoilla yrityksillä on siihen keskitettyä strategiaa, saati selkeää ymmärrystä asiasta. (Jobber & Lancaster 2015, 349.)

Samalla kun kasvun rakentaminen muuttuu haastavammaksi ja digitaalisten kanavien hallinta monimutkaisemmaksi, niin IT taitojen hallitseminen muuttuu entistä tärkeämmäksi kilpailuvaltiksi. Todellisuudessa myynnin järjestelmät usein kuitenkin turhauttavat myyntiä sen sijaan, että ne nostaisivat tuottavuutta. (Baumgartner ym. 2016a, 196.)

Myynnin teknologiat on perinteisesti rakennettu myynnin johtoa, ei myynnin tekijöitä varten. Tämän vuoksi ne eivät toimi myyjille, vaan saavat aikaan ylimääräistä hallinnollista työtä ja vievät aikaa myynnin tekemiseltä, jonka vuoksi useat myyjät kieltäytyvät käyttämästä niitä. (Roberge 2015, 163, 173.)

Tämän on kuitenkin muututtava ja tärkeintä olisikin kertoa selkeästi IT asiantuntijoille, mitä yritys haluaa teknologioiden avulla saavuttaa, jonka jälkeen toimia yhteistyössä IT toimittajien kanssa luodakseen tavoitteita tukevan järjestelmän. (Baumgartner ym. 2016a, 199.) Onnistumisen kannalta on keskeistä, että yhteistyö tietohallinnon kanssa sujuu ja että molemmilla on ymmärrys toistensa tarpeista sekä kokonaiskuvasta (Kurvinen & Seppä 2016, 253, 256).

Teknologisesti älykkäät ihmiset tulevat pärjäämään tulevaisuudessa huomattavasti paremmin teknologioiden, etenkin tekoälyn, tullessa välttämättömäksi osaksi elämäämme. Myyjiltä tullaan vaatimaan teknologista osaamista, jotta he voivat suoriutua työstään. Parhaiten menestyvät myyjät omaksuvat uudet teknologiat helposti ja ottavat ne käyttöön saavuttaakseen merkittävää kilpailuetua, hyödyntävät teknologiaa arkisten tehtävien automatisointiin voidakseen käyttää enemmän aikaa asiakkaiden kanssa sekä omaksuvat teknologian käytön nopeasti osaksi päivittäistä työtä ja tulevat asiantuntijoiksi sen käytössä, sillä haluavat oppia enemmän sen mahdollisuuksista. (Blount 2018.)

Tutkimus osoittaa, että tekoälyä myynnissä hyödyntävät yritykset ovat sen ansiosta saaneet lisättyä liidien ja tapaamisten määrää yli 50 % sekä vähentäneet kuluja 40-60 % ja puheluihin käytettyä aikaa 60-70 %. Tämän lisäksi tekoälyn tuomaa arvoa nostaa se, että myyjät voivat käyttää enemmän aikaa kauppohen kloussaamiseen. (Baumgartner ym. 2016b.)

Teknologian kasvattaessa merkitystään, on tärkeää, että johtajat tietävät, millaisia työkaluja ja järjestelmiä on saatavilla ja mitkä ovat oman liiketoiminnan kannalta oleellisia ammattimaisen työn mahdollistamiseksi. Hyvänä sääntönä on aloittaa kevyempien järjestelmien käytöstä ja osaamisen karttuessa siirtyä järeämpiin työkaluihin ja järjestelmiin. On myös tärkeää hankkia työkalut

tarpeisiin pohjaten ja näin ollen kartoittaa tarpeet ennen hankintojen tekemistä. (Pyyhtiä 2019, 50)

Koska teknologiavalinnat ovat tärkeitä, on myös tärkeää ottaa koko organisaatio mukaan integraatioon. Teknologiat myös kehittyvät kovaa vauhtia, joten se kannattaa huomioida hankintoja tehtäessä ja järjestelmiä on syytä parantaa jatkuvasti. Hankinnoissa on lisäksi hyvä pitää mielessä mitä myynnin ja markkinoinnin järjestelmiä yrityksellä on jo käytössään, mitä tarvitaan seuraavien kolmen vuoden aikana ja mistä pitää hankkiutua eroon. Tärkeää on myös pitää huolta, että käytettävät työkalut on integroitu sekä keskenään että kaikkeen muuhunkin yrityksen toimintaan kuten tuotteeseen, palveluun, markkinointiin, viestintään ja asiakaspalveluun. (Kurvinen & Seppä 2016, 254, 257.)

Moderneilla myynnin teknologioilla on kaksi tehtävää: auttaa myyjiä myymään nopeammin ja paremmin. Niiden tehtävä on auttaa myyjiä suoriutumaan tehtävistään nopeammin poistamalla hallinnollisia ja arkipäiväisiä tehtäviä sekä auttaa luomaan parempaa asiakaskokemusta tarjoamalla oikea-aikaisesti hyödyllistä tietoa ostajista. Myynnin teknologiat, jotka on suunniteltu myyntiä varten auttavat myös myynnin johtoa tekemään työtään paremmin tarkemman raportoinnin ansiosta. (Roberge 2015, 164, 173.)

Liiketoimintaa kehitettäessä täytyy asiakas aina laittaa keskiöön. Yrityksen pitää hahmottaa oma toimintaympäristö ja liiketoiminnan uudet mahdollisuudet. Vasta näiden jälkeen voidaan valita oikeat teknologiat ja ratkaisut. On toki tärkeää, että teknologiat ovat mukana jo strategian suunnittelussa, sillä ne ovat kaiken uuden liiketoiminnan perusta. Vaikka kehittämistyötä ei voida lähteä tekemään teknologiat edellä, on erittäin tärkeää ymmärtää niiden tuomat mahdollisuudet. (Pyyhtiä 2019, 71.)

Myynnin yhdenmukaistaminen asiakkaan ostopolun kanssa mahdollistaa sen, että myynti kulkee koko matkan asiakkaan kanssa. Teknologiat auttavat myyntiä tässä. Ymmärtämällä ostajatyyppejä (pieni, keskisuuri, suuri) sekä ostajan tilannetta (esim. ongelman määrittely tai ratkaisu), voivat teknologiat auttaa suosittelemaan sopivaa vaihtoehtoa ja siten edistää prosessia. (Roberge 2015, 170-171.)

Ostajan ja myyjän välinen tehokas tiedonjako on kriittinen tekijä myyjän menestymisen kannalta. Tiedon jakamiseen liittyvät teknologiat tukevat tiedon keräämistä ja sisäistämistä niin yrityksen sisältä kuin ulkopuoleltakin ja auttavat rakentamaan kestäviä asiakassuhteita. Ostajan ja myyjän välisen suhteen menestyminen riippuu pitkälti heidän välisestään kommunikoinnista sekä tiedon jakamisesta ja vastaanottamisesta. (Itani, Krush, Agnihotri & Trainor 2020.) Markkinoinnin automaatio sekä asiakashallintajärjestelmä eli CRM vastaavat tähän tarpeeseen.

Markkinointiautomaatio tarkoittaa järjestelmiä, jotka tehostavat ja automatisoivat toistuvia markkinoinnin prosesseja, luokittelevat ja tunnistavat myynnille oikeanlaisia liidejä sekä ylläpitävät potentiaalisten asiakkaiden mielenkiintoa yritystä kohtaan. Sen tehtävänä on automatisoida aikaa vieviä tehtäviä, mahdollistaa viestinnän tarkka ajoitus sekä räätälöidä sisältöä henkilötasolla. (Kurvinen & Seppä 2016, 262.)

Inbound-markkinoinnin kasvattaessa suosiotaan, muuttuu myös markkinointi dialogimaisempaan suuntaan. Markkinoinnin automaatiojärjestelmät mahdollistavat asiakaskokemuksen parantamisen melko yksinkertaisilla keinoilla. Ja vaikka automaatio vapauttaakin resursseja, tuottaa liidejä ja saa aikaan tulosta, niin aiheutuu siitä myös työtä mm. sisältöjen tuottamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 262-264)

Toisin kuin ennen, nykyään CRM järjestelmät palvelevat myös myyjiä. Sen avulla voidaan kirjata puhelut automaattisesti asiakkaille soittaessa, sähköpostit on mahdollista lähettää joko suoraan järjestelmästä tai sähköpostiohjelmasta, jolloin ne kirjautuvat automaattisesti oikealle tilille ja myös tapaamiset on mahdollista sopia, kutsua sekä jopa osittain myös pitää näiden järjestelmien kautta. Modernin CRM järjestelmän kautta on mahdollista saada arvokasta tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja myynnistä niin myynnille kuin myynnin johdollekin. (Kurvinen & Seppä 2016, 270.)

Markkinoinnin automaation ja CRM järjestelmien lisäksi löytyy toki paljon muitakin työkaluja, joiden tehtävä on auttaa myyjää suoriutumaan työstään



paremmin. Nämä työkalut mm. auttavat myyjää tavoittelemaan asiakkaita juuri oikeaan aikaan tarjoamalla tietoa siitä, milloin ja mihin myyjän lähettämiin viesteihin asiakkaat ovat reagoineet. Myynnin työtä tulee myös muuttamaan myynnin automaatio, joka auttaa myyntiä prospektoinnissa sekä liidien hoitamisessa. Sen avulla myyjät voivat automatisoida potentiaalisille asiakkaille lähetettävät viestit ennalta määritetyn mallin mukaisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 271-274.)

Uudet työkalut ovat kuitenkin vain osa ratkaisua. Jotta ne saadaan tehokkaasti käyttöön, on taustatyöt tehtävä kunnolla, organisaatio perehdytettävä teknologian käyttöön ja muutos johdettava oikeiden ihmisten toimesta. (Baumgartner ym. 2016a, 203.)

Jotta myyjät saadaan hyödyntämään uusia teknologioita, tulee johdon viestiä riittävästi, miksi muutos tehdään. Muutoksen läpivientiin ei riitä pelkästään järkeen tukeutuva perustelu, vaan sen on myös vedottava tunteisiin ja saatava myyjät innostumaan. Sen vuoksi muutoksen jalkauttamisessa kannattaakin hyödyntää tarinaa, joka vetoaa myyjiin ja kiteyttää muutoksen merkityksen. (Kurvinen & Seppä 2016, 277.)

Johdon on myös hyvä muistaa, että muutos ei tapahdu hetkessä eikä kaikkea voi muuttaa kerralla. Muutos kannattaa aloittaa liiketoiminnan kannalta kriittisimmistä tekijöistä ja pitää huolta, että se tukee yrityksen strategian toteuttamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 277.) Lisäksi on tärkeää pitää mielessä, että työkalut ja teknologia eivät yksinään riitä, vaan yritys tarvitsee myös hyvän tiimin. Yritykset, jotka keskittyvät henkilöstöön saavat todennäköisemmin myös kasvua aikaan. (Baumgartner ym. 2016a, 204)

### 3 MALLI MYYNNIN JOHTAMISEEN

#### 3.1 Lähtötilanne

Yrityksessä kasvua johdetaan kehittämällä toimintaa, prosesseja, työkaluja, organisaation rooleja sekä skaalautuvuutta. Johto määrittelee strategian ja isot linjat. Myynnillä on iso rooli Yrityksen kasvussa ja heidän osalta tämä tarkoittaa sitä, että heille määritellään strategian mukaiset tavoitteet, jotka myynnin johto jalkauttaa. Myynnin tekemistä mitataan ja tavoitteiden toteutumista seurataan. Myynnin johto on myynnin kanssa päivittäin tekemisissä, sparrailee heidän kanssaan ja haluaa pysyä ajan tasalla kunkin myyjän tilanteesta.

Myyntiä autetaan pääsemään tavoitteisiin tarjoamalla heille tukea sekä helpottamalla työntekoa esimerkiksi lisäämällä Yrityksen tunnettuutta markkinoinnin avulla. Myynnin johdon näkemys on, että myyjää ei voida vaatia tekemään työtä enemmän tai paremmin, mikäli yrityksellä ei ole tarjota mitään vastineeksi. Yritykseen on esimerkiksi palkattu kaksi henkilöä tekemään prospektointia ja buukkaamaan myyjille tapaamisia ja myyjät voivat halutessaan hyödyntää tätä mahdollisuutta eikä heidän tarvitse tehdä kylmäpuheluita lainkaan. Tavoitteena on myös pyrkiä karsimaan tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti myynnille kuulu.

Johtamisessa on pyritty huomioimaan, että jokainen myyntitiimin jäsen on erilainen ja heillä on erilaiset vahvuudet sekä motivaattorit. Myynnin johto tuntee hyvin tiimin jäsenet ja heidän historiansa sekä pyrkii ottamaan nämä huomioon johtamisessa. Myyjien vahvuuksia halutaan kehittää ja heitä kannustetaan itseohjautuvuuteen tarjoamalla kuitenkin tukea ja ohjausta tarpeen mukaan.

Yrityksessä myyntiä motivoidaan palkitsemalla heitä antamalla kiitosta ja kunnioitusta hyvistä suorituksista sekä kannustamalla heitä tekemään parhaansa. Motivoimisessa hyödynnetään siis enemmän ei-rahallista palkitsemista rahallisen palkitsemisen sijaan. Myös systemaattisen ja pitkäjänteisen päätöksenteon uskotaan vaikuttavan myyjien motivaatioon etenkin budjetoinnin osalta. Yrityksessä on toki myös mietitty palkkamallin vaikutusta motivaatioon ja pitäisikö sitä muuttaa toisenlaiseksi.

Markkinointia Yrityksessä tehdään tällä hetkellä kahden henkilön toimesta. Yrityksessä sisältömarkkinointia tehdään julkaisemalla asiantuntijablogeja noin kerran kuussa sekä lisäksi tilaajille lähtee uutiskirje noin 4 kertaa vuodessa. Sisällöt on tuotettu hakukoneoptimoidusti ja lisäksi käytetään Googlen hakusanamainontaa. Myös webinaareja on pidetty jonkin verran. Yrityksellä on käytössään teknologiaa sisältöjen menestymisen arvioimiseen, mutta markkinoinnin johdon mielestä markkinointia tulisi mitata vielä nykyistä enemmän. Markkinointi tuottaa jonkin verran liidejä myynnille. Myynnin osalta markkinointi toivoisi enemmän tietoa siitä, mikä asiakkaita kiinnostaa ja millaista sisältöä he haluaisivat kuluttaa.

Teknologioiden osalta Yrityksellä on käytössä valikoima erilaisia teknologioita, muun muassa CRM, liidien generointi, Googlen ratkaisut markkinointiin, SEO-työkalu, ja intra sharepointissa. Johdon näkemyksen mukaan työkaluja hyödynnetään vaihtelevasti. Esimerkiksi Yrityksen CRM järjestelmää olisi mahdollista hyödyntää ja käyttää tehokkaammin, kuin tällä hetkellä. Johdossa myös nähdään, että työkalujen yhdistäminen tekisi niiden käytöstä tehokkaampaa. Myynnin johdon mielestä kaikki, mikä liittyy sisäisiin työkaluihin, pitäisi automatisoida. Myös kaikki hallinnollinen työ, jolla ei ole suoraa vaikutusta liiketoimintaan tulisi automatisoida samoin kuin liikevaihdon ennustaminen ja CRM järjestelmän täyttäminen. Toki asioita on myös viety paljon jo eteenpäin, sillä asiakastarpeeseen pohjautuvan asiantuntijan löytämiseen on kehitetty oma alusta ja myös tarjousten tekoa ja sopimustenhallintaa ollaan automatisoimassa.

### **3.2 Modernin myynnin tekijöiden huomioiminen johtamisessa**

Modernin myynnin tekijöitä ovat muun muassa asiakkaiden kasvaneet odotukset ja vaatimukset myyntiä kohtaan, erilaisten työkalujen ja teknologioiden hyödyntäminen asiakastiedon hankinnassa sekä myyjien kompleksinen osaaminen. Haastatteluissa tuli myyjien vahvuuksista kysyttäessä esiin jokaisen myyjän kohdalla asiakassuhteiden rakentaminen esimerkiksi ihmistuntemuksen, luottamuksen rakentamisen sekä ongelmaratkaisukyvyyn merkeissä. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä arvon luomisessa asiakkaalle sekä kumppanuuden rakentamisessa. Useissa haastatteluissa nousi kuitenkin esiin myös turhautuminen siihen, ettei asiakkaiden tarpeisiin aina pystytä vastaamaan riittävän hyvin suhteessa kilpailijoihin. Myyjien käytössä olevat asiakastiedon

hankkimiseen liittyvät työkalut, jotka haastatteluissa nousivat esiin, olivat LinkedIn, Vainu ja Yrityksen käytössä oleva chatbot. Näitä kuitenkin hyödynnettiin vaihtelevasti ja toiveina esiin nousikin avun saaminen asiakastiedon hankintaan. Apua toivottiin erityisesti liideihin liittyen, asiakkaille lähetettävien viestien sisältöön sekä asiakkaista eri lähteistä saatavan datan tallentamiseen ja helppoon hyödyntämiseen. Myyjien kompleksisen osaamisen edellytykset nousivat myös esiin haastatteluissa ja yhteistyön merkitys korostui. Myynti kaipasi tukea myynnin tukitoimintoihin ja esiin nousi turhautumista yhteistyöstä konsulttien kanssa. Myös markkinoinnin tukea toivottiin asiakastyön helpottamiseksi muun muassa sisällöntuotannon, sosiaalisen median näkyvyyden ja referenssitarinoiden muodossa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että myynnillä on valmiudet vastata asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin ja johdon avulla heidän olisi mahdollista palvella asiakkaita entistä paremmin. Johdon osalta tämä vaatisi modernin myynnin tekijöiden huomioonottamista johtamisessa vielä nykyistä enemmän. Kannustamalla myyntiä entistä enemmän tuomaan palautetta asiakasrajapinnasta, johdon olisi mahdollista osallistaa myyntiä kehittämään Yrityksen tarjontaa vastaamaan paremmin asiakkaiden haasteisiin. Ja koska myynnin johdolla on iso vaikutus myynnissä käytettäviin työkaluihin, kannattaisi johdon miettiä yhdessä myynnin kanssa millaiset työkalut auttaisivat luomaan parempaa asiakaskokemusta ja tarjoaisivat oikea-aikaisesti hyödyllistä tietoa ostajista. Ja vaikka myynti saakin myynnin johdolta hyvin tukea, apua ja valmennusta, kokevat he silti tarvitsevansa enemmän tukea asiakkaiden parempaan palvelemiseen kompleksisessa ympäristössä. Myynnin haastatteluista nousikin esiin tarve organisaation sisäisen yhteistyön parantamiselle, jossa myynnin johto voisi auttaa myyntiä toimimalla osastojen välisenä sillanrakentajana auttaen muita osastoja ymmärtämään paremmin myynnin tarpeita. Lisäksi myynnin tukitoimintojen kehittäminen nousi esiin lähes jokaisessa myynnin haastattelussa, kun taas johdon haastatteluissa selvisi, että roolituksia mietitään kasvun mahdollistamiseksi. Tämän osalta kannattaisi ehkä pohtia voisiko myyntiin lisätä tukirooleja auttamaan myyntiä palvelemaan asiakkaita tehokkaammin.

Haastattelujen mukaan modernin myyntijohtajan ominaisuudet näkyvät johtamisessa. Yrityksessä myynnin johto kommunikoi hyvin myynnin kanssa, sparraa heitä ja heidän välinen yhteistyö toimii hyvin. Myynnille annetaan vastuuta toimia itsenäisesti ja heitä kannustetaan itseohjautuvaan toimintaan. Myynnin johto pyrkii myös antamaan myynnille hyvät olosuhteet toimia ja ottaa johtamisessa huomioon yksilöiden erilaisuuden. Kehittämistä toivottiin tavoitteiden selkeyttämisen osalta.

### **3.3 Johtamistyylien soveltaminen**

Yrityksessä myyjät kokevat saavansa hyvin tukea myynnin johdolta ja he myös kokevat, että kommunikaatio myynnin johdon kanssa on sujuvaa. Yhteistyö myynnin ja myynnin johdon välillä sujuu pääsääntöisesti hyvin ja apua, tukea sekä sparrausta saa aina tarvittaessa. Esiin nousi kuitenkin toive saada enemmän tukea ja sparrailua henkilökohtaisella tasolla, ei siis asiakkaisiin liittyen. Muun johdon osalta toivottiin hieman enemmän läsnäoloa.

Myyjät myös kokevat saavansa hyvin tukea ja sparrausta toisiltaan. Yhteishenki myynnissä on hyvä ja he viettävät välillä aikaa yhdessä myös työn ulkopuolella. Välimatka Helsingin ja Tampereen välillä saattaa kuitenkin välillä aiheuttaa haasteita yhteistyön tekemiseen. Toisinaan myyjät myös kokevat, että aikaa menee liiaksi selvittelyyn ynnä muuhun, joka ei suoraan edistä oman työn tekemistä. Myös konsulteilta saatavaan tukeen suhteuduttiin vaihtelevasti eikä heiltä aina koettu saatavan tarvittua tukea. Myyjien teknisen osaamisen taso vaihteli melko paljon ja tarve myynnin tukitoiminnolle tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa.

Eniten myyjät kaipasivat vision, strategian ja prosessien selkeyttämistä sekä niiden viestimistä niin, että haluttu suunta, ajankäyttö sekä odotukset myyntiä kohtaan olisivat mahdollisimman selkeät. Myös tavoiteasetantaan toivottiin selkeyttä, realistisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Osa myös toivoi oman roolin ja toimenkuvan selkeyttämistä.

Johtopäätöksenä myyjien kokemasta johtamisesta, heidän odotuksistaan johtamista kohtaan sekä toiveista voidaan johtamistyylien osalta todeta, että yhdistämällä eri tyylejä on johtamista mahdollista tehostaa entisestään.

Transaktionaalista johtamistyyliä kannattaisi soveltaa tarjoamaan selkeyttä myyjiin kohdistuviin odotuksiin sekä selkeyttämään tehtäväkuvaa niiden henkilöiden osalta, jotka kokivat sen suhteen ristiriitaisuutta. Sitä voidaan myös hyödyntää yrityksen sisäisten tavoitteiden esiintuomisessa sekä kertomalla myyjille, miten heille asetetut tavoitteet saavutetaan. (Schmitz & Ganesan 2014.)

Transformationaalista johtamistyyliä puolestaan kannattaisi hyödyntää etenkin ylläpitämään tämänhetkisen johtamisen hyviä puolia kuten kommunikointia, yhteistyötä sekä sparrailua. Lisäksi transformationaalista johtamistyyliä voisi hyödyntää myyjien tavoitteiden mukaisen toiminnan varmistamiseen motivoimalla heitä omaksumaan yrityksen vision tavoitellusta tulevaisuudesta mentoroimalla ja valmentamalla heitä. Tämä tyyli myös tukisi yrityksen palkitsemismallia, sillä transformationaalisessa johtamistyyliässä myyjää motivoi palkkion sijaan tavoitteiden saavuttaminen sekä se, että tavoitteet ovat linjassa henkilön arvojen kanssa. (Inyang ym. 2018.) Transformationaalisella johtamistyyllillä on myös osoitettu olevan positiivinen vaikutus myyjien tyytyväisyyteen, motivaatioon, myyjien tyytyväisyyteen heidän johtajiaan kohtaan, johtajan suoriutumiseen, organisaation suoriutumiseen sekä myyjien käsitykseen johtajan tehokkuudesta (Gao ym. 2020), jotka ovat myös hyviä syitä hyödyntää tätä johtamistyyliä.

Strategian selkeyttämiseksi myyjille sekä sen toimeenpanon varmistamiseksi voidaan hyödyntää sekä transaktionaalista että transformationaalista johtamistyyliä. Myynnillä on keskeinen rooli yrityksen strategian täytäntöönpanossa ja on myyntijohtajan tehtävä varmistaa, että he tietävät miten yrityksen strategia implementoidaan onnistuneesti. Tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtamistyyllillä on suurempi vaikutus yrityksen strategian täytäntöönpanoon vaikuttavaan myyjien käyttäytymiseen kuin transaktionaalisella johtamistyyllillä. Mikäli toimintaympäristö on hyvin kilpailtu, niin silloin transaktionaalinen johtamistyyli puolestaan vaikuttaa myyjien strategian täytäntöönpanokykyyn enemmän. Sopivan tyylin valinta riippuu siis tässä tapauksessa yrityksen kilpailutilanteesta. (Inyang ym. 2018.)

Palveleva johtamistyyli sopisi hyvin positiivisen työilmapiirin ylläpitämiseen ja sen avulla voitaisiin myös luoda yhteisöllisyyttä. Palveleva johtaja myös kannattaa alaisten itsemääräämisoikeutta ja vapautta ja tätä voitaisiin hyödyntää erityisesti niiden myyjien kohdalla, jotka jo entuudestaan ovat hyvin itseohjautuvia. Tässä tyyliässä johtaja kokee olevansa osa tiimiä ja johon alaiset luottavat, joka puolestaan voisi rohkaista myyjiä tuomaan paremmin omia ajatuksiaan esiin sekä ottamaan riskejä, kun he tuntisivat olonsa turvalliseksi. Lopuksi palvelevan tyylin on myös todistettu edistävän työhyvinvointia sekä pienentävän henkilöstön vaihtuvuutta. (Bande ym. 2016.)

### **3.4 Myyjien motivointi**

Kysyttäessä myyjiltä mikä heitä omassa työssään motivoi, olivat vastaukset hyvin vaihtelevia. Noin puolet vastasivat, että heitä motivoi onnistumiset ja kauppohen voittaminen. Myös aktiivinen ote työhön, työn vaihtelevuus, ihmisten tapaaminen, hyvä työilmapiiri sekä itsensä haastaminen ja uuden oppiminen mainittiin useamman kerran. Muita mainittuja asioita olivat muun muassa työn vapaus, vastuu, merkityksellisyys sekä sujuva työ. Motivaatiosta kysyttäessä, raha mainittiin vain kaksi kertaa, vaikka se muutoin tulikin kyselyssä esiin useamman kerran.

Asiat, jotka veivät myyjien mielestä liikaa aikaa ja jotka eivät liittyneet teknologiaan tai työkaluihin, olivat ajankäyttö erinäisiin selvittelyihin, avun hakemiseen tai erilaisiin tehtäviin, jotka eivät liittyneet itse myyntityöhön. Lähes puolet myyjistä piti myös turhauttavana sitä, että heillä ei aina ollut mahdollisuutta vastata asiakkaan tarpeeseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että lähes kaikki mainitut motivaatiotekijät liittyivät myyjien sisäiseen motivaatioon ja tästä voisi vetää johtopäätöksen, raha ei ole kovinkaan suuri motivaattori. Koska raha kuitenkin nousi motivaattorina esiin pari kertaa, saattaisi näiden myyjien kohdalla toisenlainen palkkiomalli motivoida heitä tekemään enemmän töitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Maslown tarpeisiin perustuvaa teoriaa voidaan tosiaan soveltaa jokaiseen myyjään ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että eri myyjiä motivoi eri tason tarpeet (Marcos Cuevas ym. 2016, 74). Yhtenä motivaatiotekijänä esiin tuli

esimerkiksi se, että on töitä ottaen huomioon tämän ajan yleisen taloustilanteen, toisia motivoi mahdollisuus haastaa itseään ja oppia uutta ja kolmansia puolestaan työssä onnistuminen ja voittaminen.

Herzbergin motivaatio - hygienia teoriaa on myös mahdollista soveltaa tässä työssä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että asiat, jotka veivät liikaa myyjien aikaa tai turhauttivat heitä eivät suoranaisesti vaikuttaneet motivaatioon, mutta mikäli niitä ei saada purettua, niin ne saattavat vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti ja näin alentaa myyjien suoriutumista. Palkitsemisen osalta voidaan myös tehdä johtopäätös, että koska se ei suurimman osan mielestä toimi motivaattorina, on se todennäköisesti kunnossa, mutta mikäli se ei olisi kunnossa, niin se saattaisi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti.

Vroomin odotuksiin perustuvaa teoriaa on tässä työssä hankala soveltaa, sillä se vaatisi tarkempaa tutkimusta sekä myyjien pidempiaikaista seuraamista, jotta voitaisiin tietää miten eri myyjät käyttäytyvät eri tilanteissa ja miten he reagoivat eri asioihin. Tässä työssä vastaukset saatiin haastattelemalla jokaista myyjää vain kerran ja sen perusteella on mahdotonta arvioida myyjien toimintaa. Myynnin johdolle tämä voi kuitenkin olla hyvä työkalu jatkoa ajatellen.

### **3.5 Prospektoinnin kehittäminen**

Prospektointi nousi esiin useissa haastatteluissa ja myyjät kertoivat kaipaavansa apua prospektointiin sekä tapaamisten buukkaamiseen. Liidien etsiminen, tunnistaminen sekä kylmäsoittelu koettiin aikaa vieväksi ja haastavaksi. Useassa haastattelussa toivottiin liidien generoinnin automatisoimista sekä apua kylmäsoittoihin. Esiin nousi myös toive liidien tuottamisesta sisällön sekä sosiaalisen median aktiivisuuden kautta. Myynti toivoi myös referenssitarinoita sekä esimerkkitapauksia myynnin tueksi.

Prospektoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista ja tavoittamista. Sillä tarkoitetaan ennen kontaktointia tehtäviä toimenpiteitä ja sen tarkoituksena on varmistaa, että myynnillä on riittävästi potentiaalisia kaupallisia kontakteja tavoiteltavaksi (Kenner & Leino 2020, 59). Inbound-markkinoinnin avulla potentiaalisia asiakkaita voidaan tunnistaa ja lähestyä markkinoinnin keinoin ja saada heidät näin kiinnostumaan yrityksestä (Loučanová & Olšiaková



2016; Vieira, de Almeida, Agnihotri, da Silva & Arunachalam 2019). Näin ollen myyjien ei tarvitse etsiä potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja ja lähestyä heitä puhelimen, sähköpostin tai jonkin muun kanavan välityksellä. Tässä työssä prospektoinnin kehittämiseen keskitytään inbound-markkinoinnin keinoin, sillä Yrityksessä on jo ratkaistu prospektointiin liittyviä haasteita palkkaamalla Yritykseen kaksi henkilöä tekemään prospektointia sekä sopimaan myyjille tapaamisia. Myyjät voivat halutessaan joko kokonaan tai osittain ulkoistaa prospektoinnin näille henkilöille, eikä heidän tarvitse käyttää siihen omaa aikaansa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että digitaalisen inbound-markkinoinnin avulla Yrityksen olisi mahdollista tavoittaa enemmän potentiaalisia liidejä. Markkinoinnin osalta tämä tarkoittaisi säännöllisen, arvoa tuottavan sisällöntuotannon lisäämistä ja sen nostamista eri kanavissa. Myynniltä tämä puolestaan vaatisi tietoa ja asiantuntemusta asiakkaiden toiveista sisällön suhteen sekä myös aktiivista osallistumista sosiaalisen median keskusteluihin siellä, missä potentiaaliset asiakkaat jo keskustelevat.

Yrityksessä ymmärretään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön merkitys, sillä myyntiä ja markkinointia vetää sama henkilö. Resursoinnin osalta tämä tuo toki haasteita, mutta toimenpiteitä resursoinnin lisäämiseksi on jo tehty. Lisäämällä inbound-markkinoinnin suunnittelua ja toimia sekä nimeämällä henkilö sisällöntuotantoon sekä sen jakeluun, auttaisi viemään asiaa vielä enemmän eteenpäin.

Lisäksi on hyvä huomioida, että myös myynnissä ihmiset ovat erilaisia, jonka vuoksi kannattaisi miettiä kuka tai ketkä sopisivat parhaiten inbound-liidien hoitamiseen ja keneltä sosiaalisen myynnin lisääminen onnistuisi luontevimmin.

### **3.6 Myynnin teknologioiden hyödyntäminen**

Myynnillä on käytössään paljon erilaisia teknologioita ja niiden käyttö ja hyödyntäminen vaihteli myyjittäin. Erilaisten työkalujen käyttö sekä raportointiin liittyvien tehtävien hoitaminen koettiin pääosin turhauttavana ja aikaa vievänä. Esiin tuli myös toive nykyisten teknologioiden integroimisesta tai niiden tehostamisesta karsimalla määrää.

Haastatteluista selvisi myös, että esimerkiksi myynnin käytössä olevaa CRM järjestelmää ei hyödynnetä lainkaan niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Myynnin osalta haastatteluissa tuli esiin muun muassa, että CRM käyttö on kankeaa ja sen käytön automatisointia toivottiin. Johdon puolelta taas selvisi, että käytössä olevaa CRM järjestelmää olisi mahdollista käyttää huomattavasti ketterämmin mobiilisovelluksen kautta, jolloin se helpottaisi myyjien työtä huomattavasti.

Lisäksi myynnin haastatteluista selvisi toive sopimushallinnan, tarjousten tekemisen sekä resursoinnin automatisoimiseen ja kaikkiin näihin asioihin ollaan Yrityksessä jo reagoitu ja niiden automatisointi on työn alla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että myynnin käytössä olevat teknologiat on mahdollisesti suunniteltu myynnin johtoa varten, jonka vuoksi ne aiheuttavat turhautumista (Roberge 2015, 173.). Toisaalta koska käytössä olevien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia ei täysin ole sisäistetty myynnissä, voi myös olla, että myynti ei ole sisäistänyt kaikkia työtä helpottavia ominaisuuksia, jonka vuoksi esim. CRM järjestelmää ei hyödynnetä niin tehokkaasti, kuin se olisi mahdollista. Tämän vuoksi integraatioissa tulisikin pitää huolta, että koko yritys osallistuu niihin ja että myös uudet työntekijät koulutetaan hyvin eri teknologioiden käyttöön (Kurvinen & Seppä 2016, 257.). Lisäksi on hyvä huomioida, että myös myyjien osaamisen tulee olla ajan tasalla, jotta he voivat hyödyntää käytössä olevia teknologioita tehokkaasti (Jobber & Lancaster 2015, 341). Lopuksi tuloksista kävi ilmi, että johdossa oli selkeästi myös kartoitettu teknologioihin liittyviä tarpeita myynnin osalta ja sen pohjalta tehty päätöksiä tarpeiden mukaisten osa-alueiden automatisoinnista.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksessä kasvua johdetaan jo nyt kehittämällä toimintaa, prosesseja sekä työkaluja. Organisaatiossa pohditaan roolitusta ja skaalautuvuutta sekä viedään toimintaa itseohjautuvaan suuntaan. Myynnin johto on läsnä ja auttaa myyntiä suoriutumaan sparraamalla heidän kanssaan. Mutta, koska myynnin ympäristö on muuttunut, tulee myynnin johtamisessa ottaa huomioon entistä enemmän muuttuneet olosuhteet sekä sen vaikutukset myyntiin, jotta Yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa.

Tämän työn tarkoituksena oli tehdä malli modernin myynnin johtamiseen pohjautuen modernin myynnin tekijöihin, erilaisten johtamistyylien hyödyntämiseen, myyjien motivoimiseen sekä heidän työnsä helpottamiseen inbound-markkinoinnin ja teknologioiden avulla. Tarkoituksena oli myös rakentaa malli teknologioiden valitsemiseen sekä tehdä suositukset eri teknologioiden hyödyntämiseen.

Modernin myynnin johtamisessa kannattaisi modernin myynnin tekijöistä muodostaa raamit myynnille, jossa kaiken keskellä olisi asiakas, jonka kasvaneisiin odotuksiin ja vaatimuksiin pyrittäisiin vastaamaan myynnin kompleksisen osaamisen, niin sisäisen kuin ulkoisenkin yhteistyön ja erilaisten työkalujen avulla. Jotta asiakkaiden kasvaneisiin vaatimuksiin voitaisiin vastata paremmin tulisi myynnin ja myynnin johdon välistä kommunikointia ja tiedonjakoa lisätä entisestään niin, että myynti toisi enemmän asiakkaiden toiveita johdon tietoon, jolloin johdolla olisi mahdollisuus kehittää tarjontaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tiedon saantia ja jakoa voitaisiin myös tehostaan hyödyntämällä jotain tietojenkäsittelyjärjestelmää, joka mahdollistaisi erilaisten tietojen hankkimisen ja analysoinnin asiakkaista ja heidän tarpeistaan (Marcos Cuevas 2018). Näin voitaisiin myös tukea myyjien kompleksisen osaamisen tarvetta. Kompleksisen osaamisen tarvetta voitaisiin lisäksi tukea teknologioilla, jotka helpottaisivat myynnin työtä, niin, että heillä olisi enemmän aikaa keskittyä asiakkaisiin (Jobber & Lancaster 2015, 341). Tutkimuksen pohjalta, olisi myös hyvä kehittää organisaation sisäistä yhteistyötä tukemaan myyntiä sekä mahdollisesti myös luoda uusia rooleja tukitoimintoihin myynnin avunsaannin mahdollistamiseksi. Tämä on modernissa

myynnissä tärkeää, sillä myyjien on kyettävä johtamaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja sen mahdollistamiseksi tarvitaan yhteistyötä ja tehokasta kommunikointia (Kenner & Leino, 23). Myyntijohtajan tehtävä on huolehtia, että myynnillä on riittävät resurssit työssä suoriutumiseen sekä varmistaa, että kaikki tekijät ovat tasapainossa ja asiakas tekemisen keskiössä.

Koska myyntiin kohdistuu yhä enemmän vaatimuksia, on myynnin johdolla iso asema myyjien onnistumisessa. Pitäen mielessä asiakkaan ja muuttuneen myyntiympäristön, on myynnin johdolla mahdollisuus vaikuttaa myyjien menestymiseen erilaisten johtamistyylien ja myyjien motivoimisen avulla (Kemp ym. 2013; Ingram ym. 2015, 204; Schwepker 2016).

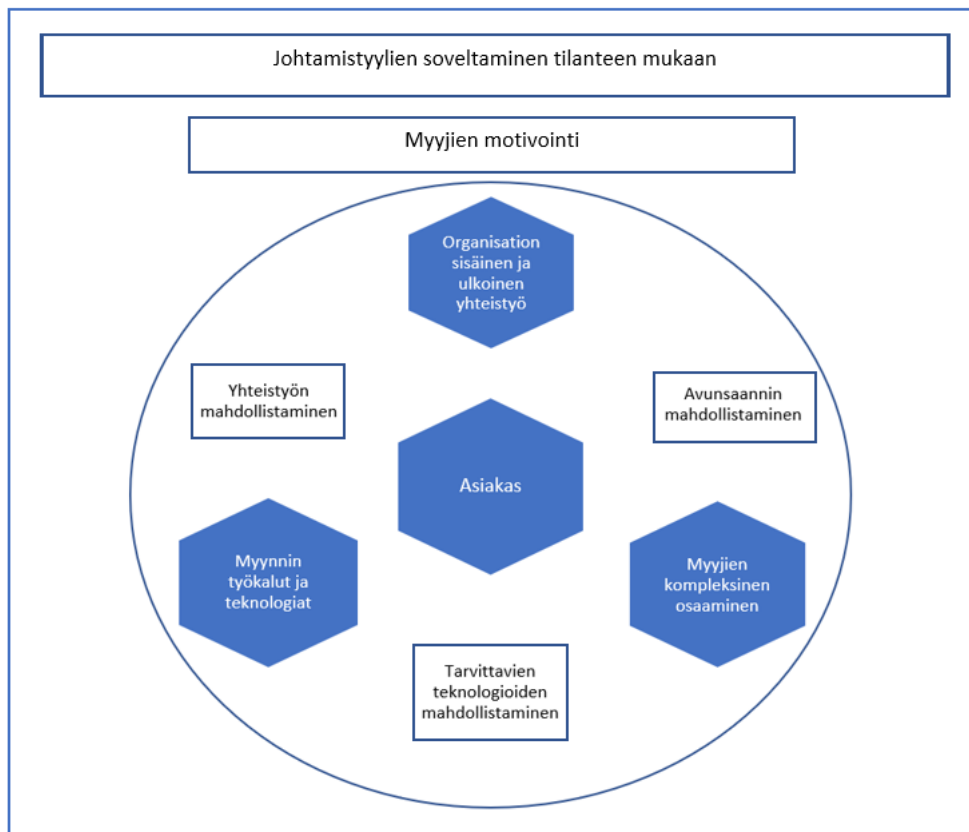
Yhdistämällä eri johtamistyyliä voidaan johtamista tehostaa (Ingram ym. 2015, 204) sekä samalla vaikuttaa modernin myynnin eri tekijöihin. Soveltamalla transaktionaalista johtamistyyliä voidaan myynnille kirkastaa Yrityksen tavoitteita ja strategiaa, jolloin heillä olisi parempi tieto siitä mitä heiltä odotetaan ja mihin strategian avulla halutaan päästä (Schmitz & Ganesan 2014). Tutkimuksen mukaan vahva transaktionaalinen johtajuus saa myyjät suoriutumaan paremmin kompleksisissa asiakasympäristöissä, sillä se vähentää tehtävänkuvaan liittyvää ristiriitaisuutta (Schmitz & Ganesan 2014). Toisaalta tutkimus osoittaa, että transformationaalinen johtamistyyli vaikuttaa strategian täytäntöönpanoon enemmän kuin transaktionaalinen johtamistyyli ellei sitten toimintaympäristö ole hyvin kilpailtu, jolloin tilanne on päinvastainen (Inyang ym. 2018).

Transformationalisen johtamistyylin avulla voidaan ylläpitää ja parantaa myynnin ja myynnin johdon välistä kommunikointia sekä yhteistyötä (Inyang ym. 2018). Tämä auttaisi johtoa saamaan parempaa tietoa asiakkaiden toiveista. Myös valmentaminen ja sparraaminen kuuluu transformationaaliseen johtamistyyliin, joka puolestaan auttaa myyjiä menestymään tehtävässään (Marcos Cuevas ym. 2016, 81; Inyang ym. 2018). Transformationalisen johtamistyylin on todettu olevan tehokas tapa johtaa ja se toimii useissa eri tilanteissa. Tutkimuksen mukaan se toimii hyvin muuttuvassa ympäristössä, joten se sopii hyvin nykyhetkeen (Marcos Cuevas ym. 2016, 81).

Palvelevaa johtamistyyliä taas voidaan soveltaa positiivisen työilmapiirin ylläpitämiseen ja yhteisöllisyyden luomiseen, joka voisi auttaa myös osastojen välisen yhteistyön parantamisessa. Lisäksi palveleva johtamistyyli saa aikaan psykologista turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan voisi auttaa myyntiä tuomaan paremmin omia ajatuksiaan ja kehitysideoita esiin asiakkaiden palvelemisen parantamiseksi. (Bande ym. 2016.) Tutkimuksen mukaan palvelevaa johtajuutta kannattaa hyödyntää etenkin silloin, kun myyjät ovat asiakasorientoituneita, sillä silloin palveleva johtajuus edistää myyjien proaktiivisuutta (Varela ym. 2019).

Jotta myyjät suoriutuisivat työstään tehokkaasti ja haluaisivat nähdä vaivaa työn suorittamiseksi, tulee heitä motivoida (Marcos Cuevas ym. 2016, 84). Hyvät motivointitaidot omaava johtaja innostaa myyjiä näkemään enemmän vaivaa (Kemp ym. 2013). Voidakseen motivoida myyjiä, pitää myynnin johtajalla olla teoriaan pohjautuvaa tietoa, jotta hän voisi tunnistaa ja huomioida motivaatioon vaikuttavat tekijät niin yksilön kuin tilanteenkin osalta. Teoriat myös auttavat ymmärtämään miksi ihmiset tekevät työtä ja toimivat tietyllä tavalla. (Marcos Cuevas ym. 2016, 73-74.) Motivaatiotekijöiden selvittämiseen tarvitaan myynnin johdon ja myynnin välistä kommunikointia ja yhteistyötä, jotta johto olisi tietoinen mistä kunkin myyjän motivaatio koostuu (Mallin & Ragland 2017). Tutkimuksestakin selvisi, että eri ihmisillä on erilaiset motivaattorit ja kun myyntijohtaja tietää mistä ja miten kukin myyjä motivoituu, osaa hän myös motivoida myyjiä paremmin (Marcos Cuevas ym. 2016, 74). Motivoitunut myyjä puolestaan suoriutuu työstään tehokkaammin (Kemp, Leila Borders & Ricks 2013).

Alla kuviossa neljä on kuvattu modernin myynnin johtaminen. Keskiössä on asiakas ja sitä ympäröi kolme muuta modernin myynnin tekijää eli yhteistyö, kompleksinen osaaminen ja työkalut. Myynnin johdon tehtävä on mahdollistaa näiden tekijöiden saatavuus ja toimivuus. Jotta myyntiä voitaisiin johtaa mahdollisimman hyvin kannattaa eri tilanteissa hyödyntää erilaisia johtamistyyliä, joiden avulla myyntiä on mahdollista tehostaa. Myyntiä tulee myös motivoida, jotta he toimisivat mahdollisimman tehokkaasti.



KUVIO 4: Modernin myynnin johtaminen

Asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen on yhä useammassa tapauksessa vienyt ostoprosessin alun verkkoon, jossa asiakkaille tarjotaan tietoa yrityksen palveluista ja tuotteista sisältöjen kautta ja siten herätetään heidän kiinnostuksensa yritystä kohtaan. Tätä kutsutaan inbound-markkinoinniksi, joka on olennainen osa modernia myyntiä. (Roberge 2015, 128; Vieira, de Almeida, Agnihotri, da Silva & Arunachalam 2019.) Modernissa myynnissä on nimittäin suurelta osin kyse asiakkaiden ostoprosessin tukemisesta (Kenner & Leino 2020, 13). Myynnin johdon tehtävä inbound-markkinoinnin osalta on varmistaa myynnin ja markkinoinnin saumaton yhteistyö molempiin suuntiin (Madhani 2016). Tällä tarkoitetaan sitä, että myynti tuo tietoa markkinoinnille asioista, joista asiakkaat haluavat lukea ja joista he ovat kiinnostuneita ja markkinoinnin osalta sitä, että he antavat myynnille potentiaalisia liidejä työstettäväksi (Roberge 2015, 118, 128-130). Kehittämällä inbound-markkinointia Yrityksellä olisi mahdollisuus helpottaa myyjien prospektointityötä entisestään ja tunnistaa sekä tavoittaa uusia potentiaalisia asiakkaita. Kun asiakkaita lähestyttäisiin markkinoinnin keinoin, annettaisiin heille samalla mahdollisuus kiinnostua Yrityksestä sen kanavan

välityksellä, josta he tietoa etsivät. Asiakkaita voitaisiin siis palvella paremmin ja heille sopivalla tavalla. (Loučanová & Olšiaková 2016; Vieira ym. 2019.)

Koska inbound-markkinointi vaatii paljon työtä, etenkin sisällöntuotannon suhteen kannattaisi Yrityksen harkita henkilön nimeämistä tähän. Markkinoinnin automaatiolla sisältöjä on helpompi hallita ja saada niistä dataa, mutta suurin työ onkin itse sisältöjen tuottamisessa. Myös tässä johdon kannattaisi kehottaa myyntiä tuomaan tietoa asiakasrajapinnasta, jotta asiakkaille voitaisiin tuottaa heitä kiinnostavaa sisältöä. (Roberge 2015, 117-118; Kurvinen & Seppä 2016, 262-264.)

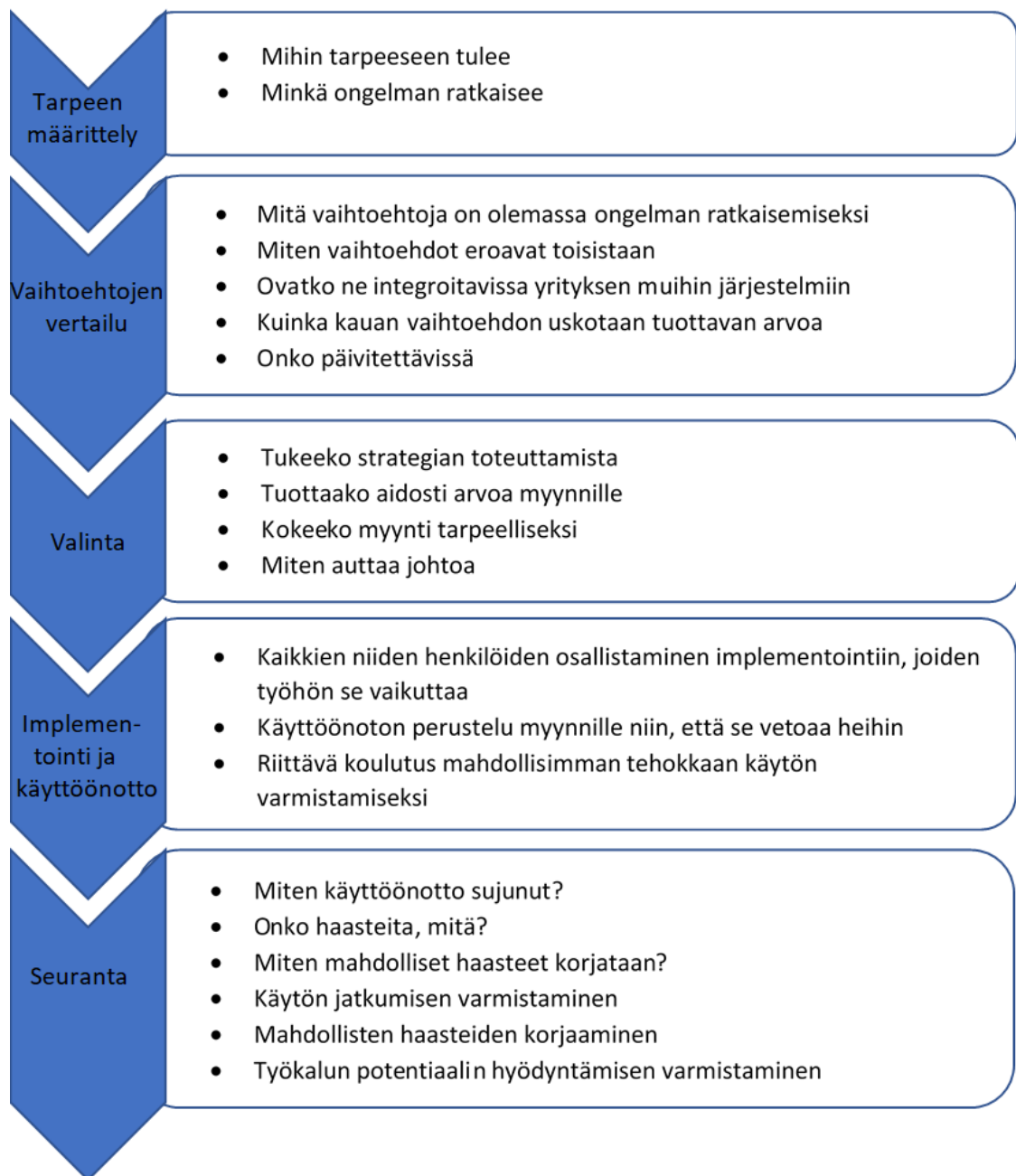
Kun sisällöntuotanto saadaan jatkuvaksi ja siihen ohjataan sosiaalisen median päivityksillä, johtaa se siihen, että yritys saa entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita seuraajikseen sosiaalisessa mediassa sekä tilaajikseen sisällölleen. Tämä puolestaan kasvattaa yrityksen luoman sisällön jakamista seuraajien kesken, joka johtaa parempaan näkyvyyteen Googlessa. (Roberge 2015, 119-120.) Kun prosessi toimii sujuvasti, pitäisi sen tuottaa potentiaalisia liidejä myynnille, jolloin myynnin prospektointityön pitäisi helpottua huomattavasti.

Teknologiat ovat kasvava osa modernia myyntiä ja myynnissä niillä on kaksi eri tarkoitusta. Teknologioiden avulla voidaan helpottaa myyjien töitä automatisoimalla toistuvia tehtäviä sekä auttaa myyntiä paremman asiakaskokemuksen luomisessa. (Roberge 2015, 164, 173.) Todellisuudessa teknologiat kuitenkin usein rasittavat myyntiä eikä niitä hyödynnetä tarkoituksenmukaisesti (Roberge 2015, 163; Baumgartner ym. 2016a, 196). Tämän vuoksi johdolla onkin suuri vastuu teknologioiden valitsemisessa niin, että ne aidosti palvelevat myyntiä (Roberge 2015, 171-172). On myös johdon vastuulla pitää huolta, että myyjillä on riittävät valmiudet käyttää ja hyödyntää valittuja myynnin teknologioita (Jobber & Lancaster 2015, 341). Sen lisäksi, että myynnissä käytettävät teknologiat tukevat myyjien työtä, antavat ne myös johdolle hyödyllistä tietoa myynnin tilanteesta sekä siitä mihin suuntaan myyntiä kannattaisi ohjata (Roberge 2015, 173).

Teknologioiden valinnassa kannattaisi menetellä valmiiksi luodun prosessin mukaan. Luodun mallin avulla voidaan varmistaa, että kaikki hankintaan liittyvät

tekijät on otettu huomioon ja teknologian tarpeellisuus on arvioitu (Pyyhtiä 2019, 50). Alla olevassa kuviossa on malli teknologioiden valitsemiseen. Malli koostuu viidestä eri kohdasta. Ensimmäinen on tarpeen määrittely ja siinä on tärkeää pohtia mihin tarpeeseen teknologiaa ollaan hankkimassa ja minkä ongelman se ratkaisee. Toinen vaihe on vaihtoehtojen vertailu, jossa kartoitetaan mitä vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi on olemassa, miten vaihtoehdot eroavat toisistaan, ovatko ne integroitavissa yrityksen muihin järjestelmiin ja kuinka kauan teknologian uskotaan tuottavan arvoa sekä onko se mahdollisesti päivitettävissä. Kolmas vaihe on valinta ja siinä on tärkeää miettiä, tukeeko valinta strategian toteuttamista, tuottaako se aidosti arvoa myynnille ja kokeeko myynti sen tarpeelliseksi sekä miten valinta auttaa johtoa myynnin ohjauksessa ja päätöksenteossa. Neljäs vaihe on implementointi ja teknologian käyttöönotto, johon kaikkien niiden henkilöiden tulisi osallistua, joiden työhön teknologian käyttöönotto vaikuttaa. Lisäksi työkalun käyttöönotto tulee perustella myynnille niin, että se vetoaa heihin ja vakuuttaa heidät teknologian hyödyllisyydestä. Implementoinnin jälkeen on myös tarpeellista huolehtia riittävästä koulutuksesta teknologian käyttöönotossa, jotta voidaan varmistaa sen mahdollisimman tehokas käyttö. Viides ja viimeinen vaihe on seuranta. Tämä on tärkeä vaihe teknologian käytön jatkuvuuden varmistamiseksi sekä mahdollisten haasteiden korjaamiseksi. Seurantavaiheessa on myös hyvä käydä läpi palautteita käytöstä ja jakaa mahdollisten ongelmien lisäksi myös hyvät käyttökokemukset ja vinkit.





KUVIO 6: Malli teknologioiden valitsemiseen

Pohdittaessa mitä teknologioita Yrityksen kannattaisi hyödyntää, olisi kannattavaa ensin käydä läpi kaikki myynnin käytössä tällä hetkellä olevat työkalut sekä karsia niistä ne, jotka eivät luo myynnille lisäarvoa. Jäljelle jääneiden työkalujen osalta kannattaisi käydä myynnin kanssa yhdessä läpi, mikä on työkalujen hyödyntämistä ja olisiko niitä mahdollista käyttää tehokkaammin ja voisivatko ne tuottaa nykyistä enemmän arvoa. Esimerkiksi Yrityksen CRM kohdalla on mahdollista löytää uusia tapoja hyödyntää järjestelmää tehokkaammin. Lisäksi kannattaisi selvittää onko olemassa olevia työkaluja mahdollista integroida keskenään. Mikäli työkaluja on paljon eikä niitä pystytä

integroimaan keskenään olisi varmaan hyvä miettiä olisiko niitä kannattavaa korvata jollain toisilla työkaluilla, jotka ovat paremmin keskenään integroitavissa. Lopuksi kannattaisi vielä yhdessä myynnin kanssa pohtia miten asiakkaille voitaisiin tuottaa mahdollisimman paljon arvoa ja sen pohjalta miettiä voisiko teknologioista olla apua tässä. Esimerkiksi tekoälyyn pohjautuva teknologia, joka antaisi myynnille hyödyllistä tietoa asiakkaan tarpeista oikea-aikaisesti, auttaisi heitä palvelemaan asiakkaita paremmin. Teknologioihin liittyviä valintoja tehtäessä onkin siis tärkeää miettiä auttaako se aidosti myyntiä suoriutumaan paremmin ja voidaanko sen avulla luoda arvoa asiakkaalle. Mikäli vastaus on kyllä edes toiseen edellä mainituista, niin silloin käyttöönottoa kannattaa ainakin harkita. Teknologioiden käyttö kannattaa myös sitoa myyntiprosessiin kirjaamalla ylös mitä työkalua kannattaa missäkin myyntiprosessin vaiheessa käyttää, mitä arvoa se tuo ja miten työkalua hyödynnetään tehokkaasti.

Teknologioita valittaessa on johdon tärkeää pitää mielessä, ettei mikään muutos tapahdu hetkessä eikä kaikkea voi muuttaa kerralla. Ja kun muutosta aletaan toteuttamaan, kannattaa se aloittaa liiketoiminnan kannalta kriittisimmistä tekijöistä ja pitää huolta, että sen lisäksi, että teknologiat auttavat myyntiä, tulee niiden myös tukea yrityksen strategian jalkauttamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 277.) Valinnoissa on myös hyvä pitää mielessä, että koska teknologiat kehittyvät kovaa vauhtia, kannattaa jo hankintavaiheessa pohtia millaiset teknologiat palvelevat parhaiten tarkoitustaan, kuinka pitkään ja miten niitä on mahdollista päivittää (Kurvinen & Seppä 2016, 257).

## 5 POHDINTA

### 5.1 Työn tulosten arviointi ja soveltaminen

Työn tavoitteena oli selvittää miten myyntiä tulisi johtaa Yrityksessä huomioiden työntekijöiden odotukset ja modernin myynnin tekijät sekä teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet. Tarkoituksena oli tehdä modernin myynnin tekijöihin, erilaisten johtamistyylien hyödyntämiseen, myyjien motivoimiseen sekä heidän työnsä helpottamiseen inbound-markkinoinnin ja teknologioiden avulla pohjautuva malli modernin myynnin johtamiseen. Lisäksi tarkoituksena oli rakentaa Yritykselle malli teknologioiden valitsemiseen sekä tehdä suositukset eri teknologioiden hyödyntämiseen.

Työssä onnistuttiin selvittämään, millaisia odotuksia myynnillä on myynnin johtoa kohtaan ja miten hyvin odotukset vastaavat johdon käsitykseen nykytilasta. Tutkimuksen pohjalta rakennettiin malli Yrityksen myynnin johtamiselle, jossa on huomioitu sekä myynnin odotukset että modernin myynnin tekijät, johtamistyyli ja myyjien motivointi. Työssä onnistuttiin myös löytämään ratkaisuehdotus myyjien työn helpottamiselle inbound-markkinoinnin avulla. Teknologioiden osalta saatiin myös selvitettyä, että eri teknologioihin suhtaudutaan ristiriitaisesti, jonka selkeyttämiseksi laadittiin malli teknologioiden valitsemiseen ristiriitaisuuden helpottamiseksi ja todelliseen tarpeeseen vastaamiseksi. Näin ollen voidaan todeta, että työn toteutuksessa onnistuttiin melko hyvin vastaamaan tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Suosituksissa teknologioiden hyödyntämiseen ei onnistuttu täysin, sillä suositukset tehtiin yleisellä tasolla eikä niinkään konkreettisella tasolla, kuten ajatus alun perin oli. Jotta suositukset oltaisiin voitu tehdä konkreettisella tasolla olisi se vaatinut enemmän nykytilan arviointia yhteistyössä toimeksiantajan ja Yrityksen myynnin kanssa sekä pohdintaa siitä, mistä kannattaisi ehkä luopua, mitä voidaan yhdistää ja integroida sekä mitkä ovat menestymisen ja strategian kannalta kriittisiä. Toisin sanoen tähän olisi pitänyt valmistautua eri tavalla eikä olettaa, että ehdotuksia voisi tehdä pelkästään haastattelujen ja nykytilan analysoinnin pohjalta.

Työn sisällöstä keskusteltiin työn toimeksiantajan kanssa työn edetessä useaan otteeseen ja vaikka työ ei sinällään tuonut mitään täysin uutta tietoa toimeksiantajalle, niin on työstä kuitenkin hyötyä siinä mielessä, että kaikki tieto

on koostettu ja kirjattu ylös ja siihen on näin ollen helppo palata ja tietoja hyödyntää.

Toimeksiantajan kanssa myös sovittiin, että työn valmistuttua pidetään erillinen tilaisuus Yrityksen myynnin ja myynnin johdon kanssa, jossa käydään työn tulokset läpi sekä pohditaan, miten tutkimuksessa esiin tulleita asioita voitaisiin lähteä Yrityksessä yhdessä viemään eteenpäin. Tämän avulla työstä saatuja tuloksia voidaan toivottavasti viedä konkreettisesti käytäntöön ja niistä on aidosti toimeksiantajalle apua.

Työ opetti ymmärtämään entistä paremmin muuttuneita myynnin olosuhteita sekä miten myyntiä tulisi muuttaa ja muutosta johtaa, jotta yritys voisi menestyä myös tulevaisuudessa. Suurin oivallus tuli kuitenkin niinkin yksinkertaiselta kuulostavasta asiasta kuin kommunikointi ja kuinka suuri merkitys sillä on yrityksen toimintaan. Monesti asioita pitää itsestään selvänä, mutta lisäämällä kommunikointia saattaa esimerkiksi selvitä, että kaikki asianosaiset eivät ole ymmärtäneet asiaa samalla tavalla. Kommunikoinnin lisäämisellä voidaan myös varmistaa, että kaikki tietävät mihin halutaan mennä, miksi ja mitä siihen vaaditaan. Se ei myöskään ole aina niin helppoa tai yksinkertaista, kuin miltä se kuulostaa.

Työn soveltuvuudesta muihin yrityksiin, täytyy todeta, että työssä haastateltiin vain toimeksiantajayrityksen myyntiä ja johtoa ja kehittämissuositukset tehtiin toimeksiantajayrityksen tilanteen pohjalta. Tämän vuoksi työn sovellettavuuteen tulee suhtautua kriittisesti. Mallit modernin myynnin johtamiselle sekä teknologioiden valitsemiselle ovat kuitenkin hyvin yleispäteviä, joten niitä on todennäköisesti mahdollista soveltaa muihinkin asiantuntijamyyntiä tekeviin organisaatioihin.

## **5.2 Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimusta tehtäessä huolehdittiin, että kerätty tieto pysyi luottamuksellisena eikä tuloksista voitu suoraan päätellä yksittäisten myyjien antamia vastauksia. Haastateltavat olivat tietoisia siitä mihin tarkoitukseen tietoja käytetään eikä henkilötietoja tallennettu mihinkään.

Vaikka haastatteluja ei voitu pitää kasvotusten, saatiin haastattelutilanteissa silti luotua luottamuksellinen ja rento ilmapiiri, jonka vuoksi voidaan olettaa tulosten olevan luotettavia. Useat haastateltavat myös antoivat tutkimuksesta positiivista palautetta, joka tukee ajatusta siitä, että haastattelujen tulokset ovat luotettavia. Työn luotettavuutta tukee myös teoriaosuudessa hyödynnettyjen lähteiden monipuolisuus.

### **5.3 Jatkokehitysehdotukset**

Koska moderni myynti keskittyy hyvin pitkälti asiakkaan muuttuneisiin odotuksiin ja ostoprosessiin, niin jatkokehitysehdotuksena Yritykselle olisi tutkia juuri heidän asiakkaidensa ostoprosessia ja odotuksia. Näin voitaisiin vielä tarkemmin tietää, millaisia odotuksia juuri heidän asiakkailtaan on ja miten niihin voidaan parhaiten vastata sekä tietysti mitä se vaatii myynniltä ja organisaatiolta ylipäänsä. Tämä työ toimii hyvänä pohjana, mutta tarkemman ja yritysکوhtaisemman tiedon saamiseksi, asiakasnäkökulmaa voisi olla kannattavaa tutkia.

## LÄHTEET

Adair, J. 2009. *Leadership and Motivation: the Fifty-Fifty Rule and the Eight Key Principles of Motivating Others*. London: Kogan Page. Print.

Adamashvili, N. & Fiore, M. 2017. Investigating the Role of Business Marketing Techniques in Sales Process. *European Journal of Management Issues* 25 (3-4), 135–143. Web.

Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C. & Otero-Neira, C. 2016. Exploring the Relationship Among Servant Leadership, Intrinsic Motivation and Performance in an Industrial Sales Setting. *The Journal of business & industrial marketing* 31 (2), 219–231. Web.

Baumgartner, T., Hatami, H., & Valdivieso de Uster, M. 2016a. *Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders*. Second edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated. Print.

Baumgartner, T., Hatami, H. & Valdivieso, M. 2016b. Why Salespeople Need to Develop “Machine Intelligence”. *Harvard Business Review Digital Articles*. Luettu 11.10.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=bsu&AN=118683688&site=ehost-live&scope=site>.

Blount, J. 2018. *Sales EQ: How Ultra High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal*. Hoboken, New Jersey: Wiley. Print

Casemore, S. 2018. *The Unstoppable Organization: Empower Your People, Engage Your Customers, and Grow Your Revenue*. Wayne, New Jersey: Career Press. Print.

Cespedes, F. 2014. *Aligning Strategy and Sales: The Choices, Systems, and Behaviors that Drive Effective Selling*. Boston: Harvard Business Review Press. Print.

Gao, R., Murphy, W. & Anderson, E. 2020. Transformational Leadership Effects on Salespeople's Attitudes, Striving, and Performance. *Journal of business research* 110 (3), 237–245. Web.

Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schepker Jr., C. & Williams, M. 2015. *Sales management: Analysis and decision making*. Ninth edition. New York: Routledge.

Inyang, A., Agnihotri, R. & Munoz, L. 2018. The role of manager leadership style in salesperson implementation of sales strategy: a contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (8), 1074-1086. Web.

Itani, O., Krush, M., Agnihotri, R. & Trainor, K. 2020. Social Media and Customer Relationship Management Technologies: Influencing Buyer-Seller Information Exchanges. *Industrial marketing management* 90 (7), 264–275. Web.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. *Selling and Sales Management*. Tenth edition. Harlow: Pearson. Print.

Kemp, E., Leila Borders, A., & Ricks, J. 2013. Sales Manager Support: Fostering Emotional Health in Salespeople. *European Journal of Marketing* 47 (3/4), 635–654. Web.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. *Myyntikirja menesty uuden ajan B2B-myyntissä*. HELSINKI: Alma Talent.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. *B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin*. 1. p. Helsinki: Kauppakamari. Print.

Loučanová, E. & Olšiaková, M. 2016. Open innovation system in E-business with inbound marketing and logistic using. *Acta logistica* 3 (3), 15–19. Web.

Madhani, P. 2016. Competitiveness and Sustaining Performance: Integrating Sales and Marketing. *SCMS journal of Indian management* 13 (1), 19–36. Print.

Mallin, M. & Ragland, C. 2017. Power-Base Effects on Salesperson Motivation and Performance: A Contingency View. *Journal of Business-to-Business Marketing* 24 (2), 99–121. Web.

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. *Sales Management: Strategy, Process and Practice*. London: Palgrave Macmillan. Print.

Marcos Cuevas, J. 2018. The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Modern Sales Organization. *Industrial marketing management* 69 (2), 198–208. Web.

Mullins, L. 2010. *Management and Organisational Behaviour*. 9th ed. Pearson Education UK. Print.

Ojasalo, K., Moilanen T., & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Pyyhtiä, T. 2019. *Digiajan johtajan käsikirja: käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen*. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand. Print.

Roberge, M. 2015. *The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to Go from 0 to 100 Million*. 1st ed. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated. Print.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Luettu 29.10.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html)

Schmitz, C. & Ganesan, S. 2014. Managing Customer and Organizational Complexity in Sales Organizations. *Journal of marketing* 78(6), 59–77. Web.

Schweper Jr, C. 2016. Servant Leadership, Distributive Justice and Commitment to Customer Value in the Salesforce. *The Journal of business & industrial marketing* 31 (1), 70–82. Web.



Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-Fitz-Hugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. 2019. Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligencetechnologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39 (1), 2–22. Web.

Smith, B. 2011. Who Shall Lead Us?: How Cultural Values and Ethical Ideologies Guide Young Marketers' Evaluations of the Transformational Manager-Leader. *Journal of business ethics* 100 (4), 633–645. Web.

Varela, J., Bande, B., Del Rio, M. & Jaramillo, F. 2019. Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing* 26 (2), 177–195. Web.

Vieira, V., de Almeida, M., Agnihotri, R., da Silva, N. & Arunachalam, S. 2019. In Pursuit of an Effective B2B Digital Marketing Strategy in an Emerging Market. *Journal of the Academy of Marketing Science* 47 (6), 1085–1108. Web.

Wall, A. & Spinuzzi, C. 2018. The Art of Selling-Without-Selling: Understanding the Genre Ecologies of Content Marketing. *Technical communication quarterly* 27 (2), 137–160. Web.

## LIITTEET

### Liite 1. Myynnin haastattelukysymykset

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET, MYYNTI

1. Millaiset johdon toimenpiteet tukevat / tukisivat sinua parhaiten tavoitteisiin pääsyssä?
2. Saatko tällä hetkellä mielestäsi riittävästi tukea myynnin johdolta?  
Perustelut.
3. Saatko tällä hetkellä mielestäsi riittävästi tukea kollegoilta ja muulta organisaatiolta? Perustelut.
4. Mitkä ovat vahvuutesi ja hyödynnätkö niitä työssäsi?
5. Mikä motivoi sinua työssäsi?
6. Mikä työssäsi vie mielestäsi liikaa aikaa?
7. Mikä työssäsi on turhauttavinta?
8. Minkä asian / mitkä asiat automatisoisit, jos se olisi mahdollista?
9. Mitä tällä hetkellä käytössä olevista myynnin työkaluista hyödynnät? Onko jotain mitä kaipaat?

## Liite 2. Johdon haastattelukysymykset

### **HAASTATTELUKYSYMYKSET, JOHTO**

1. Miten kasvun johtaminen näkyy omassa työssäsi?
2. Millaisilla toimenpiteillä sinun mielestäsi myyjiä autetaan teidän organisaatiossanne pääsemään tavoitteisiin?
3. Miten eri myyjien vahvuuksia sinun mielestäsi huomioidaan johtamisessa?
4. Mitkä tekijät mielestäsi motivoivat myyntiä teidän organisaatiossanne, jotta he antavat parhaansa?
5. Miten ihmisten osaamista voitaisiin mielestäsi parhaiten johtaa nyt ja tulevaisuudessa?
6. Mitä asioita kannattaisi mielestäsi automatisoida myynnissä?