

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Heikinheimo, M. (2021) Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta. Teoksessa Hautamäki, P. & Mattila, M. (toim.) Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja A, tutkimuksia 31, s. 105-117.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-65-6>

Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta

Myynnin johtajan tehtävä ei ole tänä päivänä helppo. Asiakaskäyttäytymisen muutos, asiakkaan kasvaneet odotukset, digitaaliset teknologiat ja globaali pandemia ovat haastaneet tottuja tapoja tehdä myyntityötä ja kohdata asiakkaita. Tarjolla olevasta teknologia- ja työkaluviidakosta saattaa olla vaikea löytää juuri ne oikeat ratkaisut oman myyntityön ja myynnin johtamisen avuksi. Tämä artikkeli valottaa esimerkkien avulla, millainen myynnin johtaminen on siivittänyt menestyneitä suomalaisia pk-yrityksiä kasvuun myynnin digitalisaation osalta. Isoa myynnin muutosta kannattaa johtaa systemaattisesti, yrityksen myyntistrategiasta lähtien, joten artikkeli korostaa strategisen myynnin johtamisen tärkeyttä myös osana myynnin digitalisaatiota.

Muuttunut asiakaskäyttäytyminen ja kehittyvät teknologiat, kuten tekoäly ja erilaiset digitaaliset alustat, ovat muuttaneet yritysten välistä myyntiä ja myynnin johtamista (Cuevas 2018; Grove, Sellers, Ettenson & Knowles 2018; Syam & Sharma 2018). Yritysassiakkaat ovat entistä valveutuneempia tarjolla olevista vaihtoehdoista eivätkä enää kaipaa samalla tavalla kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta myyjien kanssa kuin aiemmin (Ancillai, Terho, Cardinalia & Pascuccia 2019). Asiakkaat odottavatkin tänä päivänä myyntiorganisaatioilta ennen kaikkea omiin päätöksentekoprosesseihinsa mukautuvaa myyntiä (Sharma & Pillai 1996; Addison II, Lingham, Uslay & Lee 2017).

Samaan aikaan digitaalisten teknologioiden tuomat mahdollisuudet ovat kannustaneet yrityksiä investoimaan myyntitoimintojensa digitalisointiin saadakseen lisää liikevaihtoa, parempaa asiakasarvoa ja kilpailukykyä (Hunter & Panagopoulos 2015; Singh ym. 2019). Useat yritysten välistä (B2B) myyntiä tekevät organisaatiot hyödyntävätkin digitaalisia teknologioita pystyäkseen paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja kohdistamaan räätälöityjä sisältöjä potentiaalisille asiakkaille sekä

parantaakseen myynnin tehokkuutta (Järvinen & Taiminen 2016; Foroudi, Gupta, Nazarian & Duda 2017).

Myynnin kirjallisuudessa digitalisaatio on määritelty muun muassa ”digitaalisten teknologioiden hyödyntämisenä myyntiin liittyvän tiedon ja oppimisen edistämiseksi, minkä avulla luodaan uusia strategioita ja mahdollisuuksia palvella asiakkaita” (Singh ym. 2019, 4). Myyntiorganisaation näkökulmasta digitalisaatiota voidaan lähestyä kaksitahoisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa digitalisaatio käynnistyy digitaalisen myyntitekniikan hyödyntämisenä, kuten modernin CRM-ratkaisun käyttöönottona osana myyntitoimintaa. (Hunter & Panagopoulos 2015.) Vasta toisessa vaiheessa myyntitekniikan optimaalinen hyödyntäminen lisääntyy (esim. CRM-ratkaisu on täydessä käytössä) ja digitalisaatio tuottaa arvoa osana myyntiä (Hunter & Panagopoulos 2015; Singh ym. 2019).

Maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia kiihdytti yritysten digitaalista harppausta entisestään (Sharma, Rangarajan & Paesbrugge 2020). Yleisesti arvellaankin, ettei liikematkailu enää palaa samalle tasolle kuin ennen pandemiaa, vaan uusia käyttöönotettuja teknologioita hyödynnetään yleisesti myynnissä ja ostamisessa myös jatkossa. COVID-19-pandemian aikana yritykset ovat perustaneet kiihtyvään tahtiin verkkokauppoja ja digitaalisen sisältömarkkinoinnin osaajat ovat olleet kysytyjä. B2B-päättäjät kokevat uudet myyntimallit, digitaalisen itsepalvelun ja etäavusteisen myynnin vähintään yhtä tehokkaina tai jopa tehokkaampina kuin aiemmin käytetyt myyntimallit (McKinsey 2021). Vain viidesosa B2B-ostajista onkin enää valmiita palaamaan perinteisiin, pandemiaa edeltäneisiin myyntitilanteisiin (McKinsey 2020).

Tämä vaatii isoa muutosta yrityksen totuttuihin käytänteisiin, eikä muutoksen johtaminen ole aina helppoa (Guenzi & Habel 2020). Koska muutos on merkittävä ja vaikuttaa niin yrityksen myyntihenkilöstön rooleihin, prosesseihin kuin resursointiin, tulisi tätä muutosta tarkastella strategisen myynnin johtamisen näkökulmasta. Kasvu-uralla pysyminen ja myynnin digitalisaatio vaativat yrityksiltä muutosta olemassa oleviin myyntistrategioihin ja myyntimalleihin, joiden tulisi vastata kasvaviin asiakastarpeisiin ja asiakkaan haluamaan tapaan ostaa (Paesbrugge, Sharma, Rangarajan & Syam 2018; Thaichon ym. 2018).

Myynnin strateginen johtaminen

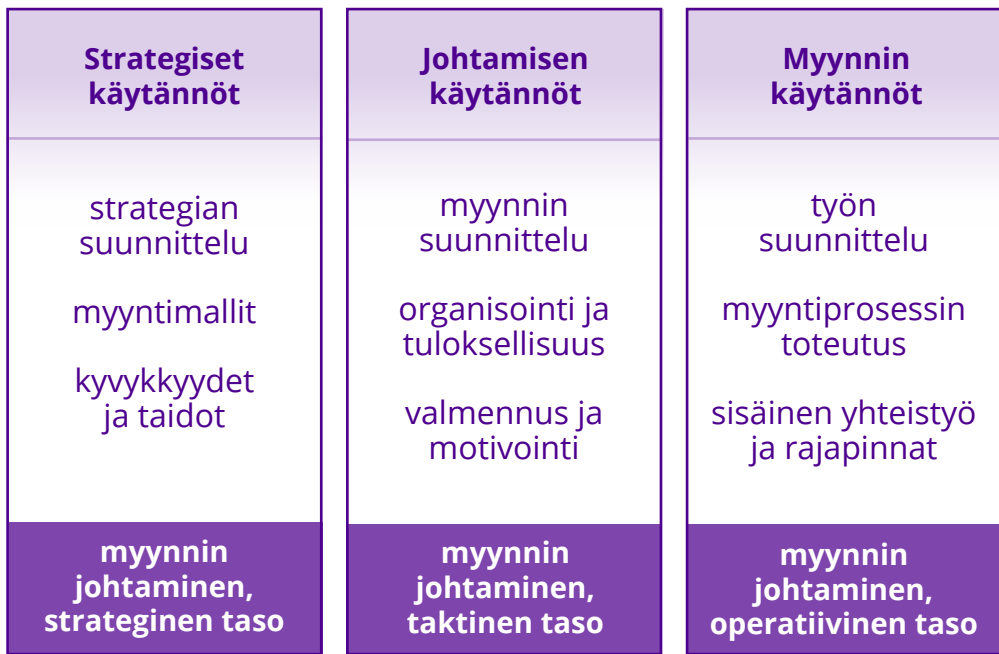
Siihen nähden, että yrityksen myyntistrategia määrittelee yrityksen myyntiprosessin, tarvittavat aktiviteetit, resurssit, teknologiat ja myynnin johtamisen prosessin (Ingram LaForge & Leigh 2002), tutkimus aiheesta on ollut varsin vähäistä B2B-markkinoinnin kirjallisuudessa (Terho, Eggert, Haas & Ulaga 2015), varsinkin kun strate-

gian toteuttaminen näyttää olevan jatkuva haaste yrityksille (Johnson & Sohi 2017). Myyntistrategia antaa yrityksille mahdollisuuden parantaa myyntiorganisaation resurssien kohdentamista asiakaskohtaisesti ja sovittaa optimaaliset myyntimallit ja -kanavat asiakkaiden haluamaan yhteydenpitotapaan (Ingram ym. 2001; Panagopoulos & Avlonitis 2010).

Myyntistrategian mallintamisen ohella viimeaikaisissa tutkimuksissa on todennettu myyntistrategian positiivinen vaikutus B2B-myyntiin menestykseen ja yrityksen suorituskykyyn (Panagopoulos & Avlonitis 2010; Terho ym. 2015; Ohiomah, Benyoucef & Andreev 2020). Lisäksi aiemmat tutkimukset ovat korostaneet tarvetta rakentaa yrityksen myyntistrategia asiakkaan ostokäyttäytymisen pohjalta (Sharma, Iyer & Evanschitzky 2008; Paesbrughe ym. 2018). Viimeaikaiset tutkimukset ovat korostaneet halua muuttaa myyntistrategioita ja -rakenteita niiden muutosten vuoksi, jotka sähköinen kaupankäynti ja digitalisaatio aiheuttavat yritysten välisessä toiminnassa (Moncrief 2017; Cuevas 2018; Thaichon ym. 2018). Tässä artikkelissa myynnin strategista johtamista on määritelty ratkaisumyynnin johtamisen viitekehyksen kautta, josta seuraavaksi tarkemmin.

Strategisen myynnin johtamisen viitekehys

Artikkelin strategisen ratkaisumyynnin johtamisen viitekehys pohjautuu Storbäckin, Polsan ja Sääksjärven (2011) luomaan malliin, joka on esitetty kuviossa 1. Siinä yritysten välistä myyntiä kuvataan kolmen tason kautta, joista laitimmaisina, myynnin käytännöt, kuvaa operatiivisen tason myynnin prosessia ja siihen liittyviä tehtäviä. Näitä ovat mallin mukaan työn suunnittelu, kuten asiakaskontaktien hallinta, arvoverkostojen tunnistaminen, itse myyntiprosessin myynnin vaiheet sekä myyntiorganisaation sisäinen yhteistyö esimerkiksi markkinoinnin ja sopimusten hallinnan osalta. Keskimäinen taso, johtamisen käytännöt, koostuu taktisen tason johtamisen käytännöistä, kuten myynnin suunnittelusta, joka pitää sisällään myynnin ennustamisen, tavoitteiden asetannan ja asiakashankinnan. Organisointi ja tuloksellisuus liittyvät suorituskyvyn johtamiseen, kuten riittävien resurssien kohdentamiseen ja tehokkuuden arviointiin. Viimeinen osa-alue koostuu valmennuksesta ja motivoinnista sekä sitoutumisen edistämisestä.



KUVIO 1. Myynnin johtamisen rakennuspalikat (Storbacka ym. 2011, muokattu)

Edellisten lisäksi mallissa kuvataan myynnin strateginen taso, joka kuvaa myynnin johtamista strategisella tasolla. Tämä koostuu niin ikään kolmesta elementistä, eli ensimmäiseksi strategisesta suunnittelusta eli tavoitteista, mittareista, segmentoinnista, organisaatorakenteesta ja suhteesta yrityksen strategiaan. Myyntimalli puolestaan määrittelee yrityksen myyntiprosessin, myynnin roolit ja vastuut, hinnoittelun sekä myynnin johtamisen prosessin ja työkalut. Viimeinen elementti strategisen myynnin johtamisessa on kyvykkyydet ja taidot, joita vaaditaan myyntistrategian toteuttamiseksi. Tähän kuuluu teknologian ja työkalujen rooli ja tiedolla johtaminen.

Koska myynnin digitalisaatiosta puhutaan yleensä teknologian kautta, tässä artikkelissa halutaan lisätä ymmärrystä siitä, miten myynnin digitalisaatio näyttäytyy menestyneiden suomalaisten pk-yritysten myynnin johtamisessa. Koska strategista myynnin johtamista on tutkittu erityisesti digitalisaation osalta vähemmän, tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä myynnin johtamisen strategiseen tasoon. Näin ollen operatiivinen, myynnin käytännön taso on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän vuoksi tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty myynnin johdosta ja tutkimuksen näkökulmana on ollut yritystaso yksittäisen myyjän sijaan.

Tutkimusprosessi

Artikkeliin liittyvä aineisto on kerätty laadullisten puolistrukturoitujen haastattelujen muodossa (Eisenhardt & Graebner 2007) osana ROBINS-tutkimushanketta. Tähän tutkimukseen valittiin 20 haastattelua, jotka edustavat 20:tä tietointensiivisiä palveluja tarjoavaa pk-yritystä kahdelta eri toimialalta: ohjelmistojen kehitys ja muut tietointensiiviset palvelut. Pk-yrityksen luokitteluna on käytetty Euroopan unionin (2003) määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksen vuotuinen liikevaihto on alle 250 miljoonaa euroa, työntekijöiden kokonaismäärä on alle 250 ja yritys on riippumaton. Vastaavaa määritelmää on hyödynnetty myös aiemmassa tutkimuksessa (mm. Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020). Hieman yli puolet aineiston yrityksistä sijoittui liikevaihdoltaan 15 miljoonan euron alapuolelle ja loput luokkaan 15–35 miljoonaa euroa. Yritykset tekevät ratkaisumyyniä, joka on tässä artikkelissa määritelty yritysten väliseksi myynniksi, jossa ratkaisut ovat räätälöityjä palveluita, joiden tarkoituksena on asiakkaan tarpeen tai ongelman ratkaisu ja joissa myyntiprosessi koostuu tyypillisesti asiakkaan ongelman tunnistamisesta ja vaatimusten määrittelystä, ratkaisun tarjoamisesta sekä jatkuvasta asiakastuesta (Tuli, Ajay & Sundar 2007; Sharma ym. 2008; Storbacka ym. 2011).

Haastatteluaineisto on kerätty vuoden 2020 keväällä ja haastattelussa pyydettiin vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin: "Millainen rooli digitaalisilla ratkaisuilla ja myynnillä on organisaatiossasi?", "Voitko kertoa meille yrityksesi myyntiprosessista?" ja "Millä tavalla teillä käytetään digitaalisia myynnin ja markkinoinnin työkaluja?" Aineisto on kerätty COVID-19-pandemian aikana, mikä osaltaan kiihdytti yritysten tarvetta digitalisoida myyntiään. Valitut yritykset ovat esiintyneet kotimaisissa kasvuyrityksilistauksissa, ja kaikkien yritysten liikevaihdosta vähintään 30 prosenttia tulee kansainvälisiltä asiakkailta. Lisäksi kaikilla otokseen kuuluvilla yrityksillä toiminta on vakiintunutta ja käytössä on ammattimainen johtamisrakenne. Haastateltaviksi haettiin henkilöitä, jotka asemansa puolesta pystyivät tarjoamaan ammatillista näkemystä tutkimusilmiöön. Haastateltavat olivat myynti- ja markkinointipäälliköitä, kasvujohtajia, toimitusjohtajia tai yrityksen perustajia, jotka yrityksen koon vuoksi osallistuivat yrityksen myynnin tai markkinoinnin johtamiseen. Haastateltavilla oli 7–35 vuoden kokemus B2B-myyntistä keskimääräisen kokemuksen ollessa 19 vuotta.

Aineiston analyysi pohjautui abduktiiviseen analyysiin, jossa tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimusprosessin kuluessa (Dubois & Gadde 2002). Aineiston pohjalta tehtyjä havaintoja ohjaavat aiemmat teoreettiset mallinukset ja aiempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusprosessin aikana empiirinen aineisto ja teoria käyvät vuoropuhelua, vaikka analyysia ohjasikin aiempi tieto strategisesta myynnin johtamisesta. Tämä niin kutsuttu systemaattisen yhdistelemisen malli mahdollistaa tutkimusprosessin aikaisen siirtymisen empiirisestä aineistos-

ta ja analyysistä teoriaan ja takaisin (Dubois & Gadde 2002). Näin tutkijan ymmärrys ilmiöstä rakentuu vaihe vaiheelta yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Aineiston ja aiemman tutkimuksen pohjalta haettiin ymmärrystä myynnin digitalisaatiosta osana menestyneiden suomalaisten pk-yritysten strategista myynnin johtamista. Seuraavaksi esitellään tärkeimpiä havaintoja tutkimusaineistosta siitä poimitujen esimerkkilainauksen avulla.

Digitaalisten työkalujen rooli osana strategista myynnin johtamista

Haastatteluaineiston analysoinnissa hyödynnettiin edellä esiteltyjä strategisen myynnin johtamisen osa-alueita keskittyen myynnin strategiseen suunnitteluun, myyntimalleihin sekä kyvykkyyksiin ja taitoihin sivuten johtamisen käytäntöjä (Storbacka ym. 2011). Lisäksi digitalisaation edistymisen arvioinnissa hyödynnettiin Hunterin ja Pangopouloksen (2015) kaksivaiheista mallia, jossa myyntiteknologia alkaa tuottaa arvoa vasta, kun se on täysin integroitu osaksi myynnin prosesseja ja käytänteitä.

Voidaan sanoa, että kaikilla ensimmäinen vaihe myynnin digitalisaation edistymisestä täyttyi, eli yrityksillä oli käytössään vähintään moderni CRM (esim. Salesforce ja Hubspot) ja markkinointiautomaatiojärjestelmä (esim. HubSpot ja Marketo). Tämän lisäksi useimmilla yrityksillä oli ainakin kokeilunomaisia kokemuksia muista myynnin digitaalisista työkaluista, kuten prospektointityökaluista (esim. Vainu ja Leadfeeder), etämyynnin ja vuorovaikutuksen työkaluista (esim. Slack, Teams ja Zoom) ja asiakaspalvelutyökaluista (esim. Freshdesk). Toisen vaiheen osalta, eli digitaalisten työkalujen integroitumisessa aidoksi osaksi myynnin prosesseja, yritykset olivat eri vaiheissa.

Kasvuhakuisilla yrityksillä kasvutavoitteet ovat konkreettisia ja selkeitä: "Pitäis niin kun nelinkertaistaa se uus myynti vuoden aikana" (myyntijohtaja). Osa kuvaili digitaalisten työkalujen roolia liiketoiminnan kasvussa aivan keskeisenä. Vaikka strategia on tärkeässä roolissa, se elää hetkessä, kuten eräs myyntijohtaja kuvasi: "Me on aika liukasliikkeisesti muutettu toimintaa, analysoitu markkinaa ja muutettu tuotteita, oltu hyvin lähellä asiakkaan iholla, että.., miten sen asiakkaan toiminnot muuttuu... yritetään toimia niin sanotusti agilesti."

Haastattelut osoittavat, että digitaalisuus on osana myynnin johtamista strategiasta alkaen. Myyntistrategia nivoutuu yrityksen liiketoiminta- ja kasvustrategiaan, sillä sen, kenelle myydään, mitä myydään ja miten myydään, täytyy olla selvillä myyntiä digitalisoitaessa ja vaikkapa myynnin työkalu- ja ohjelmistohankintoja tehtäessä.

Eräs myyntijohtaja totesi, että ”ihmiset tarttuu siihen johonkin yhteen asiaan [järjestelmä], mut sitten se ite tekeminen, mitä tässä tavoitellaan, niin se helposti unohtuu”.

Tämä näkyy mm. siinä, että demografiset tekijät, kuten toimiala tai koko, eivät välttämättä verkkokaupan aikana ole enää tärkeimpiä segmentointikriteereitä, vaan yrityksissä on alettu hyödyntää tarvepohjaista segmentointia. ”Segmentointi sen pohjalta että miten asiakkaat eroaa siinä että mitkä on niitten tarpeet ja odotukset sille asiakassuhteelle”, totesi eräs kaupallinen johtaja ja jatkoi: ”On asiakkaita jotka haluaa tehdä mahdollisimman paljon itsepalveluna ja hoitaa itse. Ja sit on taas asiakkaita jotka eivät halua hoitaa itse.”

Myyntimallin merkitys onkin keskiössä yhdistettynä segmentointiin, sillä sen kautta määrittyvät myynnin roolit, vastuut ja myyntiprosessi. Kasvun aikaansaamiseksi kehityssuunta näyttäisi olevan digitaalisesti valveutuneiden asiakkaiden osalta kohti verkosta ostettavia palveluita. Tämä kuitenkin edellyttää myös palveluyritykseltä skaalautuvien palveluiden tuotteistamista. Niitä ei ollut kovin monella vielä käytössä, mutta osa yrityksistä on tunnistanut tämän kasvualueena: ”Meillä on tän vuoden (2020) aikana tulossa semmonen tuote myyntiin minkä voi sitten ladata verkkosivulta ja vaikka luottokortilla sitten maksaa” (hallituksen pj). Verkosta ostettavat palvelut vapauttavat parhaimmillaan myyjän työaikaa vaativampaan ratkaisumyyntiin tai asiakkaille, joita verkon yli ei tavoiteta. Erään myyntijohtajan mukaan on asiakkaita, joita ”varten pitää rakentaa se outbound-myyntitiimi, et niille soitetaan ja mennään tapaamaan ja kerrotaan”. Verkkokaupan ja kasvokkain tapahtuvan myynnin rinnalle ovat nousseet myös inside-sales-myyjät, jotka myynnin ja markkinoinnin rajamaastossa tutkivat liidin laatua, sekä myynnilliset online-tiimit, jotka avustavat asiakasta verkon yli tapahtuvissa ostoissa.

Osalla yrityksistä monistettavan ja skaalautuvan myyntimallin rakentaminen on yksi lähiajan myynninjohtamisen tärkeimpiä kehityshankkeita. ”Perinteinen myyntimalli tarvitsee koko ajan päivittymistä kansainväliseen ja vahvan digipuolen ymmärtämiseen”, totesi eräs toimitusjohtaja ja jatkoi: ”Ollaan koulukuntaa, joka on nähnyt perinteiset myyntimallit, mutta se että ymmärtää ja osataan itse tehdä ja valita ne oikeat taktiikat ja kanavat, mitä nykypäivänä on tarjolla.” Osalla yrityksistä asiakasorganisaation henkilöt ovat ympäri maailmaa, eikä myyjänkään oleteta matkustavan välttämättä paikalle, kun kohderyhmäkin on eri paikoissa.

Myyntimallin johtamisesta oli useassa yrityksessä tullut systemaattisempaa, kurinalaisempaa ja analyttisempaa, ja datan hyödyntäminen koettiin oleelliseksi osaksi tämän päivän myynnin johtamista. ”Se data on hyvin tärkeää ja että se pidetään ajantasalla ja oikein” (johtaja). Myynnin johdolla on merkittävä rooli uuden tekno-

logian käytön edistämisessä. Teknologian hyöty ja käytettävyys on ymmärrettävä oman yrityksen strategiasta käsin, jotta digitalisaation osalta päästään aidosti arvoa tuottavaan vaiheeseen. Harva työkalu tai integrointi onnistuu kerralla, joten kokonaisuutta rakennetaan jatkuvan parantamisen otteella. Jatkossa läpinäkyvyyttä ja integrointia halutaan taloushallintoon, mm. laskutukseen, saakka.

Myynnin johtamisesta on useassa yrityksessä tullut systemaattisempaa, kurinalaisempaa ja analyyttisempaa datan avulla.

Sama kurinalaisuus heijastui myös selkeämpinä rooleina myynnissä, eivätkä kaikki myyntiprosessin vaiheet olleet enää yksittäisen myyjän vastuulla. "On aika tärkeä, että se [myynnin ja markkinoinnin] roolitus on hyvin selkeä ja tiedetään kuka tekee" (myynti- ja markkinointijohtaja). Useassa kohdeyrityksessä myynnin ja markkinoinnin yhteensaattamiseen oli kiinnitetty huomioita, ja osin senkin vuoksi osassa yrityksiä toiminnot oli myös organisoitu yhden johtajan alaisuuteen. "On jopa vaikea erottaa, että kumpi on kumpaa tänä päivänä" (myynti- ja markkinointijohtaja).

Yritysten myyntiprosessia vauhdittaa markkinointiautomaatio eli eri sisältöjen kautta saadut liidit, hakukonemainonta ja läpinäkyvyyttä tarjoava CRM integraatioineen. CRM nähtiin myynnin kulmakivenä, joka "edistää meidän myyntiä" ja "myyjän työkaluna, jolla hän on parempi työssään", kuten eräs myyntijohtaja kuvaili. Markkinointiautomaation ja CRM:n roolia sanoitettiin myös näin: "HubSpot on meidän operatiivinen väline sekä markkinoinnissa että myynnissä" (myyntijohtaja). Edistyneimmissä yrityksissä esim. markkinointi oli ollut digitaalisiin kanaviin painottuvaa jo useampien vuosien ajan. Muissakin yrityksissä korona oli lisännyt inboundin ja online-näkyvyyden merkitystä. Potentiaalisia asiakkaita houkuteltiin ja liidejä ruokittiin esim. webinaarien ja ladattavien materiaalien avulla.

Ehkä hieman yllättäenkin monella yrityksellä myyntiprosessi on kansainvälisesti sama kuin kotimaassa. "Prosessi, työkalut, materiaalit on ihan täsmälleen samat

[Suomessa ja ulkomailla]. Toki pieniä eroavaisuuksia on itse kaupankäynnissä... mutta myyntiprosessin näkökulmasta ei mitään eroa.” (Myyntijohtaja.)

Vaikka analyttisyys korostui myynnin johtamisen prosessissa, toi osa vastaajista esiin myös vastakkaista näkemystä: ”Mun mielestä nyky maailmassa on liikaa menty numeroilla johtamiseen, toki numerot, tavoitteet on tärkeitä, numerot on tärkeitä, mutta jos sä pelkästään numeroitten kautta yrität johtaa, niin se ei johda oikeeseen lopputulokseen” (kaupallinen johtaja). Teknologian ohella yrityksiä ovat siivittäneet kasvuun myös ihmiset, eri alojen osaajat, joiden varaan palveluyritys rakentuu. Monimutkaistuvassa maailmassa myynnin johtajan tuleekin huolehtia riittävästä osaamisesta ja yksilön ja tiimien kehittymisestä osana valmentavaa johtamista.

Toimialan vuoksi työkalujen käyttö ei noussut yrityksissä erityisen haastavaksi, sillä yrityksissä on totuttu erilaisiin ohjelmistoihin ja työkaluihin. Eräs myyntijohtaja totesi asiasta näin: ”Kyllä se on yleissivistystä, että sulla on semmoset tekniset taidot, että sä pystyt käyttöönottaa jonkun tommosen softan nopeesti.” Vaiheittainen myynnin digitaalisten työkalujen käyttöönotto sai kannatusta osalta haastateltavia: ”Kannattaa lähteä siitä, että rakentaa sinne jonkun ihan yksinkertaisen ydinprosessin. Ja kaikki ne muut ominaisuudet, mitä siinä on, niin ei välitä niistä ollenkaan, eikä yritäkään ottaa käyttöön kaikkea, koska sitten siinä käy sillä lailla, että sitä ei käytä kukaan, sitä systeemiä.” (Myyntijohtaja.)

Mitä myynnin johto voi tästä oppia?

Koronan jälkeiseen aikaan siirtyminen näyttää, millaisiksi yritysten myynnin käytännöt muotoutuvat. Vaikka liikematkailun odotetaan elpyvän hiljalleen, on digitaalisuus tullut pysyväksi osaksi yritysten myyntiä. Eräs haastateltuista myyntijohtajista koki tilanteen seuraavasti: ”Mä uskon, että tästä tulee ihan mielenkiintoista, että miten markkina pysyvästi muuttuu ja mä uskon, että sillä tulee olemaan ihan ympäristöllekin hyviä seuraamuksia.” Myynnin digitalisaatiota tulisikin tarkastella kokonaisvaltaisesti strategisena asiana eikä pelkästään teknologisena työkaluhankintana. Työkaluja on markkinoilla valtavasti, ja se, mikä toimii toisella yrityksellä, ei välttämättä ratkaise oman yrityksen ongelmaa, ellei tiedetä, mitä lähdetään tavoittelemaan ja missä juuri meidän asiakkaamme haluaa kohdata ja vuorovaikuttaa.

Ennen kuin lähdetään hankkimaan digitaalisia työkaluja, kannattaa siis pysähtyä hetkeksi oman strategian äärelle esimerkiksi seuraavien ohjaavien kysymysten avulla:

1. Kirkasta tahtotila

- Millainen on myyntistrategiamme suhde yrityksen liiketoiminta- ja markkinointistrategiaan?
- Mitä tavoittelemme?
- Keitä ovat asiakkaamme?
- Millä tavalla asiakkaamme haluavat luoda suhdetta meihin?

2. Kehitä digiajan myyntimallia

- Millaisilla myyntimalleilla varmistamme parhaan kokemuksen asiakkaillemme?
- Millaisia haasteita meillä on tämänhetkisessä myyntiprosessissamme ja mitä ongelmaa lähdemme korjaamaan?
- Millaisia myynnin rooleja tarvitaan nyt ja jatkossa? Kuka vastaa mistäkin?
- Mitkä ovat oleellisia myynninjohtamisen mittareita ja työkaluja?

3. Varmista osaaminen, taidot ja työkalut

- Mitä osaamme jo nyt?
- Millaisia uusia taitoja ja osaamisia tarvitsemme?
- Millaiset työkalut ja teknologiat tukevat parhaiten onnistumistamme ja asiakkaidemme onnistumista?
- Miten saamme parhaiten hyödynnettyä dataa myynnin johtamisessa ja miten varmistamme tiedon kulun läpinäkyvyyden?

Myynnin ja markkinoinnin digitaaliset ratkaisut auttavat myynnin johtoa ja myyjiä tekemään työtään paremmin ja tehokkaammin, mutta arvo konkretisoituu vasta silloin, kun työkalu on aidosti käytössä ja yhteydessä yrityksen ydinprosesseihin (Hunter & Panagopoulos 2015). Kokeilujen kautta voi löytää omalle yritykselle sopivimmat työkalut, mutta jotta kokeilu muuttuu osaksi arvoa tuottavaa jokapäiväistä toimintaa, vaaditaan harjoittelua, oppimista ja pitkäjänteistä työtä.

Lähteet

Addison II, D. P., Lingham T., Uslay, C. & Lee, O. F. 2017. An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B Selling. The case for intellectual capital sharing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 19 (1), 2–25.

Ancillai, C., Terho, H., Cardinalia, S. & Pascuccia, F. 2019. Advancing Social Media Driven Sales Research: Establishing Conceptual Foundations for B-to-B Social Selling. *Industrial Marketing Management* 82, 293–308.

Cuevas, J. 2018. The Transformation of Professional Selling: Implications for Leading the Modern Sales Organization. *Industrial Marketing Management* 69, 198–208.

Dubois, A. & Gadde, L-E. 2002. Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of Business Research* 55 (7), 553–560.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1), 25–32.

European Union. 2003. What is an SME? Luettu 26.6.2021. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en

Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A. & Duda, M. 2017. Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs *Qualitative Market Research: An International Journal* 20 (2): 230–246.

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M. & Pullins, E., B. 2020. The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review* 30 (4), 101776.

Grove, H., Sellers, K., Ettenson, R. & Knowles, J. 2018. Selling Solutions Isn't Enough. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2018.

Guenzi, P. & Habel, J. 2020. Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 1–29.

Hunter, Gary K. and Nikolaos G. Panagopoulos. 2015. Commitment to Technological Change, Sales Force Intelligence Norms and Salesperson Key Outcomes. *Industrial Marketing Management* 50: 162–179.

Ingram, T. N., LaForge, R. W. & Leigh, T. W. 2002. Selling in the new millennium A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31, 559– 567.

Johnson, J.S. & Sohi, R.S. 2017. Getting business-to-business salespeople to implement strategies associated with introducing new products and services. *Industrial Marketing Management* 62: 137–149.

Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing. *Industrial Marketing Management* 54, 164–175.

McKinsey. 2020. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

McKinsey. 2021. A shift to digital: How COVID-19 has changed selling models. Luettu 9.9.2021. <https://covid.mckinsey.com/b2b-sales>

Moncrief, W. C. 2017. Are sales as we know it dying...or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37 (4), 271–279.

Ohiomah, A., Benyoucef, M. & Andreev, P. 2020. A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review. *Industrial Marketing Management*, 90, 435–452.

Paesbrugghe, B., Sharma, A., Rangarajan, D. & Syam, N. 2018. Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38 (1), 123–143.

Panagopoulos, N. & Avlonitis, G. J. 2010 Performance implications of sales strategy: the moderating effects of leadership and environment, *Journal of Research in Marketing* 27, 46–57.

Sharma, A., Iyer, G.R. & Evanschitzky, H. 2008. Personal Selling of High-Technology Products: The Solution-Selling Imperative, *Journal of Relationship Marketing*, 7:3, 287–308.

Sharma, A., Rangarajan, D. & Paesbrugghe, B. 2020. Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management* 88: 238–246.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi., R.S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R. & Onyemah, V. 2019. Sales Profession and Professionals in the Age of Digitalization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39 (1), 2–22.

Storbacka, K., Polsa, P., & Säöksjärvi, M. 2011. Management practices in solutions sales – a multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 31 (1), 35–54.

Syam, N. & Sharma, A. 2018. Waiting for a Sales Renaissance in the Fourth Industrial Revolution: Machine Learning and Artificial Intelligence in Sales Research and Practice. *Industrial Marketing Management* 69, 135–146.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A. & Ulaga, W. 2015. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management* 45, 12–21.

Thaichon, P., Surachartkumtonkuna, J., Quacha, S., Weavena, S. & Palmatier, R. W. 2018. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38 (3), 277-302.

Tuli, K. R., Ajay, K. K. & Sundar, G. B. 2007. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.

