

Editoitu versio kirjoituksesta julkaistiin Kauppalehti Pressossa 7.7.2007.

Myynnin arvostusta nostettava monessa mielessä

Myynnin arvostuksen nostamisesta on alettu puhua onneksi jo Kauppalehdessäkin (27.4, 29.5). Arvostuksennoston puolesta puhuminen on jo sinällään aiheellista, mutta kun maailma ja myynnin tieteellinen tutkimus jatkuvasti muuttuvat ja kehittyvät, on aiheellista lisäksi hieman miettiä, mitä "myynnillä" tarkoitetaan.

Ensinnäkin, perinteisimmillään myynnillä viitataan tietysti "myyntimiesten" harjoittamaan henkilökohtaiseen myyntityöhön yrityksessä. Tämä on sitä työtä, josta kauppatieteiden opiskelijoilla, tavallisilla kansalaisilla ja jopa yrityksissä myyntityöstä etäällä olevilla on tietyt stereotyyppiset käsityksensä ja jota he vailla parempaa tietoa ja ymmärrystä usein aliarvostavat tai suorastaan halveksuvat.

Mitä tulee ammatillista suuntautumistaan pohtivan henkilökohtaisiin intresseihin, tieto/ymmärrys on usein puutteellista ainakin koskien työn (a) rahallista ja (b) henkistä palkitsevuutta, (c) työn vaatimaa älykkyyttä sekä luovuutta sekä (d) työn mahdollistamia urapolkuja.

Ei tiedetä (a), että hyvät myyjät ovat perinteisesti päässeet yrityksissä huomattavan korkeille ansioille. Ei ole aivan harvinaista, että parhaat myyjät yrityksessä tienaavat itse asiassa enemmän kuin toimitusjohtaja.

Toisaalta (b) aliarvioidaan tai ei osata kuvitella sen tunteen hienoutta ja palkitsevuutta, jonka myyjä saa onnistuessaan hankkimaan tilauksen. Vanhojen yritysjohtajien kuulee usein kertovan, että koko heidän pitkän uransa hienoimmat ja palkitsevimmat kokemukset ovat aikoinaan liittyneet juuri omalla henkilökohtaisilla myyntityöllä hankittuihin tilauksiin.

Ei myöskään (c) olla tietoisia, että henkilökohtainen myyntityö – myynnin aikaansaaminen asiakkaita analyoimalla ja mukautuvasti käsittelemällä – on nimenomaan puuhaa, jossa luovuus ja hyvät hoksottimet eivät mene hukkaan, päinvastoin. Sekin on tärkeä huomata, että korkean teknologian tuotekonteksteissa, kuten usein Suomessa, myyntityötä tekeville vaaditaan myös paljon teknistä ymmärrystä, varsinkin jos myydään asiakkaalle räätälöityjä versioita tai ratkaisuja tietystä perustuote- tai -palvelutarjoomasta.

Lisäksi opiskelijat ja myynnistä etäällä olevat eivät useinkaan tiedosta (d) sitä, että myyntityöstä ja siinä hankittujen kannusten ja meriittien avulla päätyy ehkä sittenkin useammin yrityksen ylimpään johtoon kuin esimerkiksi tuotanto-, rahoitus-, tuki- tai kehitystehtävistä.

Mitä taas tulee henkilökohtaisen myyntityön rooliin yrityksen toimintona, voidaan todeta yksinkertaisesti se, että harva tajuaa kunnolla myyntityön suurensuurta vaikutusta yrityksen markkinamenestykseen – mm. tilausten määrään ja markkinaosuuteen – saati taloudelliseen menestykseen – kasvuun, kannattavuuteen ja (omistaja-)arvonluontiin.

Oppia tulisi ottaa esimerkiksi eräältä monissa menestyksessä yrityksissä eri tasoilla – myyntijohtajasta toimitusjohtajaan – toimineelta kokeneelta johtajalta: "*Ikinä en ole yli-investoinut myyntiin.*" Paino vielä sanalle investointi: yritysten tulisi tosissaan alkaa nähdä myyjien rekrytoinnin ja valmennuksen sekä organisoinnin, palkitsemisen ja ohjauksen kehittämisen menot nimenomaan investointeina eikä kustannuksina.

Toisessa ääripäässä myynnillä voidaan viitata yleisesti niihin monimutkaisiin prosesseihin ja kehityskuluihin, jotka johtavat *myynnin* (vrt. "revenues") *aikaansaamiseen* tai *kehkeytymiseen* ja yksittäisten kuluttajien/organisaatioiden asiakkaaksitulemiseen ja (toistuviin) ostoihin. Tällöin on kyse liiketoimintamallin ansaintalogiikasta systeemisessä ja monikanavaisessa (arvon)tuotantoketjussa tai -verkostossa, jossa on monentasoisia ja monenlaisia toimijoita resurssineen ja vuorovaikutussuhteineen.

Henkilökohtaisella myyntityöllä on tässäkin roolinsa, mutta kyse on samalla sitä paljon laajemmasta asiasta – kaupallistamisesta laajasti ottaen.

Linkit muuhun tuotantoverkoston huomioon ottaen yrityksen tulisi aikaansaada tai kehkeyttää myyntiä tietyiltä verkostotoimijoilta koko verkoston suhteen sopivasti määritellyllä tarjoomallaan – enenevästi ("myy

lisää”), kannattavasti (”muuta kustannus-tuotto-rakennetta”), kiihtyvästi (”aikaista kassavirtoja”) ja volatiliteettiä vähentäen (”tasaa riskiä”).

Nyt on huomattava, että yksinkertaisen teknologisen johtajuuden mahdollisuuksien jatkuvasti kaventuessa liiketoimintamallit nimenomaan kilpailevat yhä enemmän systeemisellä arvontuotantokyvyllään verkostoissa, joissa monenlaiset verkostotoimijat ovat kontaktissa yrityksen kanssa ja joissa myynti yritykselle saattaa kehkeytyä monimutkaisten verkostokanavien kautta.

Esimerkiksi viimeaikaiset myyntimenestykset, kuten iPod/iTunes, Igglon asunnonvälityskonsepti tai KONEen kerrosneliömetrejä säästävät hissit ja hissien toimivuus-/ylläpitopalvelut eivät enää perustukaan yksittäisille asiakkaille simppelellä kaupattavaan teknologisesti ihmeelliseen tuotteeseen, vaan nimenomaan systeemiseen arvontuotantokykyyn.

Näin yrityksissä tarvittaisiin yhä kipeämmin luovaa ja älykästä osaamista, miten myyntiä kehkeytetään tietyiltä arvontuotantoverkoston toimijoilta koko verkoston suhteen sopivasti määritellyillä tarjoomilla – teknologista tietoa kaupallistamalla tai jopa ilman kummempaa teknologista erityisosaamista (tai olemassa olevia teknologioita yhdistelemällä tai tarvittavat teknologiat ostamalla). Myynnin arvostusta pitää nostaa myös tässä mielessä.

Myyntiä tulisi arvostaa siis huomattavasti nykyistä enemmän sekä henkilökohtaisen myyntityön mielessä että myynnin yleisemmän kehkeyttämisen mielessä. Suomessa on turha odottaa kansainvälisesti menestyksestä kasvuliiketoimintaa, jos yritykset eivät ala investoida myyntiosaamiseen ja jos luovimmat ja älykkäimmät opiskelijamme päätyvät jatkuvasti lähinnä teknisen t&k:n, rahoituksen tai liikkeenjohdon konsultoinnin tehtäviin, myynnin sijaan.

Jaakko Aspara
Myynnin johtamisen professori (ma.)
Helsingin kauppakorkeakoulu HSE