

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

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokiniemi, S. (2020) B2B-myyntin organisoituminen ja uudistuvat roolit digiajalla. MMA-artikkelit, 15.12.2020.

URL: <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/b2b-myyntin-organisoituminen-ja-uudistuvat-roolit-digiajalla/>

# B2B-myyntin organisoituminen ja uudistuvat roolit digiajalla



Yritysassiakkaiden erilaiset ostotarpeet ja -mieltymykset, kanavapreferenssit sekä ostoprosessin vaihtelevat pituudet haastavat myyvät yritykset organisoimaan myyntinsä hyvinkin monitahoisesti. Miten myynti kannattaisi organisoida ja miten digityökalut uusina myyntikollegoina muuntavat totuttuja myynnin rooleja?

Tämän kirjoituksen sisältö pohjautuu ROBINS-tutkimushankkeessa vuoden 2020 keväällä tehtyihin haastatteluihin. Vastaajina oli 30 suomalaisen pk-yrityksen toimitus-, markkinointi- ja myyntijohtajia. Sinulla on nyt mahdollisuus poimia parhaat benchmarkit hyödynnettäväksi omassa myyntiorganisaatiossasi sekä haastaa erilaisia tapoja organisoitua asiakkaan menestyksen ympärille!

## **Kolme toisiaan tukevaa myyntitoimintoa**

Myyntiroolit voidaan pääsääntöisesti organisoida kolmen erilaisen toiminnon alle: online-, inside- ja outside-myyntitoiminnot. Myynnin organisoitotarpeisiin vaikuttaa esim. kohdeasiakkaiden määrä eri segmenteissä (vain muutamia tai lukemattomia mahdollisuuksia) sekä myyvän yrityksen halukkuus saada katetta investoinneille, jotka on mahdollisesti tehty myyntiä ja markkinointia tukeviin järjestelmiin ja työkaluihin. Tämä tehokkuusajattelu ohjaa yritystä pohtimaan, mitkä myyntiaktiviteetit voisikin puhtaasti automatisoida ja miltä osin taas erilaiset myynti- ja ostotilanteet vaativat onnistuakseen ihmisresurssin eli myynnin ammattilaisen vahvaa osallistumista. Ja miltä osin paras asiakaskokemus varmistuu rakentamalla yhdistelmä ihmis- ja digikontaktin parhaista puolista.

**Online-myyntitoiminto** on vahvasti automatisoitu myyntifunktio, joka tarjoaa yritysasiakkaalle nopean ja verkkokaupparaisen ostomahdollisuuden tuotteistettuihin palveluratkaisuihin. **Inside-myyntitoiminnossa** toimivatmyyjät, jotka kartoittavat taustalla uusia myyntimahdollisuuksia ja tarkastelevat sisääntulevia inbound-leadejä sekä lisäksi kontaktoivat etänä asiakkaita myyntiprosessin edistämiseksi. **Outside- eli kenttämyynti** perustuu henkilöresursseihin ja -suhteisiin sekä asiakkaiden kontaktointiin erityisesti monimutkaisempia ratkaisuja tarjottaessa. Kenttämyynnin vastuulla olevat myyntiprosessit ovat kestoaltaan vaihtelevia, kahdesta viikosta kahteen vuoteen ja vaativat useamman henkilön osallisuutta sekä ostavan että myyvän yrityksen taholta.

Käydään myynnin kolmea toimintoa läpi aloittaen kuitenkin ensin markkinoinnista, joka on itse asiassa myyntiä, joka on markkinointia...

## Markkinointitoimien generoimat liidit

**Markkinointi** ja myynti nivoutuvat yhteen ja markkinoinnin aktiviteetit tukevat suoraan myynnin onnistumista luomalla pohjaa myyntiprosessien avaamiselle. Markkinointi voi olla ulospäin lähtevää outbound-kylmäkampanjointia, suoramarkkinointia, yleisölle avoimia webinaareja.

Markkinointi voi hakukoneoptimoinnin avulla ohjata tehostetusti asiakasliikennettä yrityksen nettisivuille, jotka puolestaan tarjoavat erilaisia hyötyjä potentiaaliselle asiakkaalle (ilmainen testikäyttö, podcastit, tutkimuspaperit, asiakasvideot, webinaaritallenteet). Asiakas saa hyödyt käyttöönsä jättämällä nettisivuille yhteystietonsa, jotka siirtyvät markkinoinnin automaatiojärjestelmän kautta inbound-liideinä myynnin käyttöön.

## Online-myynti: Itsepalvelua yritysasiakkaalle

Potentiaalisella yritysasiakkaalla voi olla mielessään yksi selkeä tarve, johon hän löytää yrityksen nettisivuilta eli **online-myyntistä** selkeän tuote- tai palveluratkaisun. Myyvä yritys voi tukea näitä ostoprosesseja täysin digitaalisesti, ilman ihmisresurssin käyttöä. Asiakkaan mahdollisena keskustelukumppanina toimivat chatbot, UKK-lista ja tutoriaalivideo.

Selkeästi raamitetut vaihtoehdot tekevät ostamisesta helppoa. Yritysasiakas voi nopeasti ja itsenäisesti ostaa haluamansa ratkaisut netistä ja ottaa ne käyttöön itse. Myyvä yritys voi kartoittaa asiakkaan tyytyväisyyttä esim. palautekyselyn avulla.

## Inside-myynti: myynnillinen portinvartija

**Inside-myynti** käsittelee ja arvioi sekä inbound-prosessin tuomien liidien kaupallisia mahdollisuuksia että käy läpi kylmiä, mutta myyvän yrityksen kaupalliset kriteerit täyttäviä yrityskontakteja. Inside-myynti kontaktoi liidejä itsenäisesti soittamalla niihin kartoittavan puhelun ja buukkaamalla tapaamisen outside-myyntin puolelle tai välittämällä liidejä suoraan eteenpäin. Inside-myyntissä työskentelevän myynnin osajan nimike voi olla esim. **Sales Development Representative (SDR)** eli suoraan suomennettuna myynnin kehittäjä. SDR:lle voi myös kertyä omalla vastuulla hoidettava asiakassalkku, mutta vain tiettyjen tehokkuuskriteerien täytyessä: jos online-kanava ei palvele asiakasta, mutta jos asiakas ei myöskään osta sellaisella volyymilla, että asiakkaalle nimettäisiin oma myyjä.

SDR:n työparina voi toimia tekninen tai muu **pre-sales-asiiantuntija** tai SDR voi itsekin olla tietyn substanssin syväosaaja. Presales-asiiantuntijuuden tarkoituksena on ennen asiakaskontaktia analysoida myyvän yrityksen tarjooman sopivuutta asiakkaan ilmaisemiin ja ilmaisemattomiin tarpeisiin nähden.

## **Outside-myynti: peruskäynneistä strategiaan visioihin**

Tietyn ostopotentiaalin ylittävät uudet potentiaaliset asiakkaat siirtyvät outside-myyntiin **myyntipäällikön** vastuulle. Myyvän yrityksen intresseissä on tarjota näille asiakkaille mahdollisimman laaja kattaus yrityksen tarjoomasta.

Inside-myynti on jo saattanut buukata myyntipäällikölle tapaamisen potentiaalisen asiakkaan kanssa tai sitten myyntipäällikkö varaa itse ajan kartoittavaan tapaamiseen inside-myyntiin leadin perusteella. Asiakkaan tilanteen mukaan myyntipäällikkö voi mennä ensimmäiseen tapaamiseen yksin tai muutaman valitun teknisen tai muun substanssialueen **asiiantuntijan** kanssa. Kyseiset asiantuntijat voivat olla myös **tuotekehityksestä** vastaavia, jolloin he pystyvät heti kertomaan asiakkaalle, miten nopeasti esim. tietty uusi vaatimus on toteutettavissa tai ylipäänsä minkälaisia kipukohtia ja toiveita asiakkailla arjessaan on.

Mikäli kyseessä on esim. laajempi kilpailutus, myöhempisiin tapaamisiin voi myyvän yrityksen puolelta osallistua myös **myynnin tuki**, jolla on syvä tuntemus monitahoisiin tarjouspyyntöihin vastaamisessa. Kun myyntiprosessissa ollaan edetty lähelle clousaamista, mukaan tulee myös myyvän yrityksen **toimituksesta vastaava taho**, jotta voivat myös mahdollisimman kattavasti huomioida asiakaskohtaiset tarpeet ja sovitut aikataulut.

Mikäli myyntiprosessin myötä nähdään potentiaalia erityisen kattavalle ja pitkäjänteiselle asiakassuhteelle, asiakkaalle voidaan nimetä avainasiakaspäällikkö. **Avainasiakkuuspäälliköt** eli key account managerit eli KAMit ottavat edistääkseen nykyasiakkaisiin liittyvät uudet myyntimahdollisuudet. Pääsääntöisesti KAMit kokoavat **asiiantuntijatiimin** asiakastapaamista varten. Asiantuntijoilla on tietyn substanssialueen vankka expertiisi hallussaan sekä valmius toimia KAM-tiimissä myynnillisesti orientoituneessa asiantuntijaroolissa. KAM-tiimiin voi myyntiprosessin loppuvaiheessa liittyä myös ns. **strategisti**, jonka kera asiakas- ja KAM-tiimi hahmottelee yhteistyön mahdollisuuksia ja kehitystä tulevina vuosina.

## **Outside-myynti goes Customer Success Manager**

Asiakasmenestyspäälliköt eli **Customer Success Managerit** (CSM) edustavat uudempaa myynnin roolitusta. CSM:ien toimenkuvat vaihtelevat, mutta ennen kaikkea he tukevat asiakkaan onnistumista palveluratkaisun toimituksessa ja käyttöönotossa sekä seuraavat proaktiivisesti asiakkaan arjen prosessien onnistumista. Customer Success Managerit ratkovat nopeasti mahdollisia ongelmia, pitävät asiakkaan ajantasalla tulevista uusista mahdollisuuksista ja huolehtivat asiakkaan sopimusuudistuksista.

CSM eroaa myyntipäälliköstä tai KAM:ista siinä, että CSM:n toimintaa ohjaa tiivis arjen yhteistyö sekä luottamuksen rakentaminen asiakkaan kanssa. CSM myös kertoo, miten asiakas voi tehostaa jo ostamiensa palvelujen käyttöä sen sijaan, että CSM vain myisi lisää tuotteita ja käyttäisi kaikkea asiakkaan kertomaa tietoa argumentteina uusien tuotteiden myyntipuheessa.

Nimensä mukaisesti asiakasmenestypäällikkö on asiakkaan asialla ja tukee asiakkaan menestymistä.

## **Myynnin johtajuus ja Return on Data (ROD)**

Haastatellut henkilöt toimivat toimitus-, myynti- tai markkinointijohtajien tehtävissä. He näkevät **myynnin johtamisen** myynnin onnistumisen mahdollistajana sekä yhdistelmänä vastuun ja vapauden antamista. Vastuun näkökulmasta myyntiä ohjaavat tulostavoitteiden lisäksi systemaattiset prosessit sekä järjestelmät ja muut digityökalut. Vapauden näkökulmasta myynnin johto luottaa myyjien intuition poimia arjesta hyviä mahdollisuuksia ja lähteä kehittämään niitä – vaikkakin välillä onnistutaan ja välillä epäonnistutaan.

Tärkeintä on kuitenkin ketterästi yrittää, oppia ja mennä eteenpäin.

Myynnin johtajat kiinnittävät kasvavaa huomiota markkinoinnin automaation ja myynnin digityökalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen kaikissa myyntitoiminnoissa sekä eri järjestelmiin kertyvän datan hyödyntämiseen. Voidaan vaikkapa puhua Return on Data (ROD) -ajattelusta, jolloin halutaan maksimoida järjestelmiin kirjatun datan käyttö yksittäisen asiakasyrityksen sekä koko asiakaskannan hyödyksi. Esimerkiksi **data-analyttikot** käyvät markkinointiautomaatio- ja CRM-järjestelmiin kertyvää tietoutta läpi ja nostavat esille potentiaalisia asiakaskohderyhmiä, hiljaisia signaaleja, nousevia trendejä tai palvelukehityskohteita.

## **Asiakaspalvelu sekä ulkoistetut ratkaisut**

**Asiakaspalvelu** eli asiakastuki eli help desk on monasti ulkoistettu palvelu, joka palvelee asiakkaita erityisesti palveluratkaisun käyttöönotto- ja käyttövaiheessa. Asiakaspalvelu voi rakentua monesta erilaisesta toiminnosta, jotka on kaikki koottu asiakkaalle tarjolle helppokäyttöiseen palveluportaaliin. Portaalissa on itsepalvelun elementtejä (esim. tilauksen uusiminen), vuorovaikutusta tekoälyn kanssa (esim. chatbot) sekä henkilöresursseja (esim. palvelunumerot).

Osia toiminnoista voi myös **ulkoistaa**, kuten kampanjamarkkinoinnin tai kausittaiset uusasiakashankinnan tarpeet. Tämä lisää myyvän yrityksen toiminnan joustavuutta ja kykyä reagoida ja tarttua markkinassa havaittaviin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi uuden palvelulanseerauksen rinnalle voidaan ulkoistetusti ostaa potentiaalisten asiakkaiden kontaktointipalvelu, joka buukkaa myyvän yrityksen omille myyjille valmiiksi tapaamisia ja maksimoi lanseerauksen onnistumista.

## **Myynnin roolitukset uudistuvat ja houkuttelevat**

Myyntitoimintojen monimuotoistuminen uudistaa myynnin tekemistä ja lisää myyntiroolien määrää. Automatisoinnit ja robotiikan ensiaskeleet eivät siis olekaan viemässä myyjien töitä vaan toimintaympäristön muutos on uudistamassa myyntityötä ja tuomassa tarjolle hyvinkin erilaisia työnkuvia.

Meneillään oleva myynnillisen työn muuttuminen laventaa käsitystä myyntityöstä ja tuo esille koko sen osaamiskirjon, jota menestyksenkäs myyntityö sekä myynnin onnistumista tukevat työt erilaisine rooleineen edellyttävät. Tämä muutos on omiaan houkuttelemaan myyntitöiden pariin osajia aiempaa monialaisemmista koulutus- ja kokemustaustoista.

*Tämä kirjoitus pohjautuu ROBINS-tutkimushankkeessa ”Moderni digiajan myynnin ja kasvun johtaminen” -työpaketissa kerättyyn aineistoon, aineiston analysointiin, alustaviin löydöksiin sekä niistä yhdessä käytyyn keskusteluun ja teoreettiseen tarkasteluun. Tätä työtä ovat yhdessä olleet tekemässä Pia Hautamäki (KTT), Minna Heikinheimo (DI, tohtorikoulutettava) ja Sini Jokiniemi (KTT) Tampereen ammattikorkeakoulusta.*

**Sini Jokiniemi** (KTT, Certified Business Coach) toimii myynnin vuorovaikutuksen yliopettajana sekä myynnin tutkijana [Robins-tutkimushankkeessa](#) ja [Sales Research Platform -tutkimusryhmässä](#) Tampereen ammattikorkeakoulussa.