

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

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Jokiniemi, S. (2021) Sales Enablement ja myynnin uudistuvat roolit. Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Tutkimuksia 31. 91-103.

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

Sales Enablement ja myynnin uudistuvat roolit

Sales Enablement (SE) eli myynnin mahdollistaminen on mahdollisuus myös pk-yrityksille. Riippumatta myyntihenkilöstön määrästä tai yrityksen muista rakenteista, yhdenkään yrityksen myyjät eivät onnistu modernien ostajien parissa ilman kattavaa ja dynaamista taustatukea organisaatioltaan. Asiakkaiden ostopolut, odotukset ja vaatimukset ovat radikaalisti muuttuneet toimintaympäristön digitalisoituessa. Tähän muutokseen myyntiorganisaatiot ovat vastanneet muun muassa uudistamalla B2B-myyntin rooleja. Ideaalitulanteessa pk-yritys tukee kokonaisvaltaisesti eri rooleissa työskenteleviä myyjiään. Kun myyntitoiminnan perusta on systemaattisesti rakennettu, se on myös helposti skaalattavissa eri maihin yrityksen kansainvälistyessä. SE:n tukemasta myyntitoiminnasta tulee yrityksen erottautumistekijä ja dna, joka yhtenäistää yrityksen toimintaa sen eri kohdemaissa ja tarjoaa arvoa asiakkaalle.

Sales Enablement – myynnin mahdollistaminen

Yrityksen liiketoiminnallinen menestys perustuu pitkälti niihin hetkiin, kun yrityksen myyjä kohtaa asiakkaan. Jos myyjä onnistuu myynnissään ja ostava asiakas on erityisen tyytyväinen, myyvän yrityksen liikevaihto kasvaa, lisämyynnin mahdollisuus paranee, asiakastyytyväisyys nousee ja asiakassuosittelu tuo myyvälle yrityksille lisää potentiaalisia asiakkaita. Sales Enablement (SE) eli myynnin mahdollistaminen kohdistuu juuri näihin hetkiin myyjän ja asiakkaan välillä. SE pyrkii takaamaan, että asiakkaan kohdatessaan myyjällä on käytössään juuri sillä hetkellä kaikki mahdollinen tuki onnistumisen varmistamiseksi.

Yrityksissä on jo vuosikymmenien ajan tuettu myynnin onnistumista yksittäisinä ja osittain pisteittäisinä aktiviteetteina (Rangarajan, Dugan, Rouziou & Kunkle 2020) liittämättä näihin toimiin kuitenkaan nimikettä Sales Enablement (SE). Toimintaohjeistus LinkedInin käyttöön, markkinointikampanja, kehityskeskustelu ja CRM-oh-

jelma ovat esimerkkejä myyjille tarjolla olevista resursseista ja tukitoimista, jotka kaikki osaltaan mahdollistavat myynnin onnistumista. Yksittäisistä osista koostuva resurssi- ja tukivalikoima ei kuitenkaan suoraan muunnu yhtenäiseksi ja koordinoituksi kokonaisuudeksi, joka 360-asteisesti vaikuttaisi myyjien onnistumiseen (Peterson, Malshe, Friend & Dover 2021). Kaikki nämä yksittäiset elementit on kuitenkin mahdollista sitoa yhteisen nimittäjän eli SE:n ympärille. Kun myyjien käytössä on jatkuvasti päivittyviä, skaalautuvia ja arjessa hyödyllisiä SE-palveluita sekä teknologisia työkaluja, myyjät pystyvät luomaan asiakkaan kanssa arvoa ja rakentamaan parhaita asiakaskokemuksia (Matthews & Schenk 2018).

SE on varsin tuore tutkimuskohde myynnin akateemisille tutkijoille. SE:n tavoitteeksi on määritelty positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen, ja tätä päämäärää varten yritys tarjoaa myyjilleen tarpeelliset tiedot, taidot, prosessit ja työkalut osastojen välisen yhteistyön kautta (Westbrook & Peterson 2020). Myyvä yritys siis virittyy tukemaan asiakasrajapinnassa toimivan myyjän menestystä ja varmistaa samalla koko yrityksen menestyksen.

< **Myyvä yritys virittyy tukemaan asiakasrajapinnassa toimivan myyjän menestystä ja varmistaa samalla koko yrityksen menestyksen.** >

Miksi Sales Enablementille on tarvetta juuri nyt?

Sales Enablement (SE) kehittää myyntiorganisaatioita entistä paremmiksi. Tämän kehityssuunnan moottorina ovat modernit asiakkaat. Asiakkaiden vaatimustaso ja valta ovat kasvaneet samalla kun uniikkienkin palveluratkaisujen entistä nopeampi tuotteistaminen tekee yritysten tarjonnasta yleisluonteisempaa ja alttiimpaa pelkälle hintakilpailulle (Peterson & Dover 2021). Asiakkaat ovat tietoisia näistä muutoksista sekä kilpailevien yritysten tarjonnasta jo ostopolkunsa alkuvaiheista alkaen (Rangarajan ym. 2020). Asiakkaat ottavat myyvään organisaatioon yhteyttä vasta osto-prosessinsa puolivälin jälkeen, haluavat tavata myyjää isommalla ostajatiimillä ja käyttävät enemmän aikaa ostopäätöksensä tekoon (Peterson & Dover 2021).

Asiakkaan ostopolun edetessä tekoäly ja muut teknologiset ratkaisut mahdollistavat automaattisesti oikeantyyppisen sisällön tarjoamisen oikeaan aikaan oikealle päättäjälle, ja tällaiseen palvelutasoon asiakkaat ovat parhaillaan tottumassa (Singh ym. 2019). Oikea-aikainen asiakkaan tarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen onkin muodostumassa asiakkaiden silmissä hygieniehtekijäksi – asiakkaat odottavat myyvän organisaation palvelevan heitä juuri oikein ja oikea-aikaisesti, eikä palvelusa onnistuminen jatkossa enää ylitä asiakkaan standardiodotuksia vaan pelkästään vastaa niihin.

Myyntiorganisaatioiden rakenne ja prosessit eivät nykyisellään parhaalla tavalla tue asiakkaan täyttä onnistumista ostopolullaan (Rangarajan ym. 2020). Jos asiakkaat pettyvät odotuksissaan, he kääntyvät kilpailevan palveluntarjoajan puoleen. Samanaikaisesti yritykset kuitenkin investoivat huomattavia summia myyntiä tukevaan teknologiaan, asiakas- ja myyntidatan keräämiseen sekä myyjien kouluttamiseen, mutta myynti ei siltikään suoriudu huomattavasti paremmin eikä dataa osata täysimääräisesti hyödyntää. Peterson ym. (2021) otaksuvat tilanteen johtuvan siitä, että tällaiset siilomaiset ja yksittäiset investoinnit eivät tuota sellaista kokonaisvaltaista näkemystä ja sisältöä, jota myyjät tarvitsisivat menestyäkseen yhä vaativampien asiakkaiden parissa.

Asiakasodotuksiin vastaamisen nimissä myyvän organisaation tulee yhdistää voimansa, jotka usein jo osittain löytyvät eri puolilta yritystä erillisinä aktiviteetteina. SE tarjoaa myynnin johdolle tavan valjastaa kaikki myyntiä tukeva toiminta yhdeksi kokonaisuudeksi vastauksena myös yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseen (Peterson & Dover 2021).

Sales Enablementin osa-alueet

Sales Enablementia (SE) voi yrityksessä toteuttaa myyntiorganisaatioon fokusoiden tai laajemmin koko yrityksen toimintaa ohjaavana orientaationa. Kun SE valitaan johdettavaksi orientaatioksi koko yrityksessä, kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa tarkastellaan suoraan tai välillisesti myyntitoimintaa mahdollistavana toimintana. SE:stä tulee silloin yrityksen strategiaa tavoitteellisesti toteuttavaa toimintaa, jota johdetaan koordinoitusti yhdistämällä yrityksen eri funktioiden aktiviteetteja yhteen. Toiminnan keskiössä on myyjä eri rooleissaan: kehittyjänä, oppijana ja soveltajana sekä teknologian käyttäjänä. Tämä on samalla yksi tapa jäsentää SE:n osa-alueita, joista jokaiseen liittyy sekä mahdollisuuksia että haasteita.

SE-strategia yhdistämässä eri toimintoja

Sales Enablementia (SE) voidaan lähestyä liiketoimintastrategiana, joka yhdistää yrityksen eri prosessit saumattomaksi kokonaisuudeksi myynnin onnistumisen tueksi (Peterson ym. 2021). Jos yrityksen johto niin päättää, yrityksen kaikki toiminnot ja prosessit voidaan virittää tukemaan yhteistä, kaikkia yhdistävää päämäärää eli myynnin onnistumista.

Tällainen linjaus haastaa johtoa sisäisesti myymään SE:n idean ja hyödyt yrityksen eri toiminnoille ja kaikille toimijatasoille johtajista asiantuntijoihin (Rangarajan ym. 2020). Ei riitä, että myyntitoiminto sitoutuu toimintaan myyntijohtajista aina myynti-assistentteihin saakka, vaan samaa sitoutumista tarvitaan esimerkiksi logistiikassa, markkinoinnissa, tuotekehityksessä ja ICT-tuessa.

Parhaimmillaan laajempi siirtyminen SE:n mukaiseen toimintaan nostaa esille kaiken sen tietotaidon, mitä yrityksessä on olemassa ja mitä voidaan hyödyntää asiakasarvon vahvistamiseksi ja liikevaihdon kasvattamiseksi myyjän toiminnan kautta (Rangarajan ym. 2020). Eri toiminnot voivat myös kokea yrityksen me-hengen vahvistuvan, kun osaamisen kirjoa eri puolilta organisaatiota tuodaan esille ja osoitetaan, mitä myynnillistä vaikutusta yhdistetyllä osaamisella saadaan aikaan (Rapp & Beeler 2021). Eri toimintojen osaaminen nousee erilaisista lähtökohdista, joten johdolta vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja taitoa yhdistää monipuolinen osaaminen yhdeksi ydinviestiksi, joka palvelee myyjän viestintää asiakkaalle (Peterson & Dover 2021).

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on yksi esimerkki eri toimintojen välisten prosessien integroimisesta SE-hengessä. Yritystasolla koordinoitusti johdettu SE luo yrityksen muidenkin osastojen välille uusia yhteyksiä, jolloin voidaan lähteä rakentamaan toimivia yhteisiä aktiviteetteja ja vahvistamaan yhteisen tekemisen asiakaslähtöisyyttä (Westbrook & Peterson 2020). Asiakaslähtöisyyden vahvistaminen eri toiminnoissa tukee jo itsessään myyjän toimintaa. Asiakkaiden palvelutarpeiden monimutkaistuessa myyjän tulee löytää eri osa-alueiden asiantuntijoita mukaan asiakastiimiinsä ratkomaan asiakkaan asiaa (Peterson & Dover 2021). Tiimin jäsenten löytäminen, tiimin yhteinen tekeminen sekä tiimin johtaminen on tehokkaampaa, kun kaikki jakavat jo valmiiksi saman asiakaslähtöisen näkökulman ja yhteisen päämäärän.

Myyjä kehittyvänä ammattilaisena

Sales Enablement (SE) on itse asiassa integroitu kokoelma yrityksen eri toimintojen systemaattisesti tuottamia palveluita, joiden vastaanottajina ja hyödyntäjinä toimivat

myyjät. Esimerkiksi eteneminen työhaastattelusta työsopimuksen allekirjoittamiseen sekä perehdytysuunnitelman laatimiseen ja sen toteuttamiseen on osa SE-palveluita jo myyjän työuran alusta alkaen. Palveluiden keskiössä on myyjä kehittyvänä ammattilaisena.

Esimiehellä on keskeinen rooli myyjän osaamista, kehittymistä ja suoriutumista tukevana sekä palautetta antavana tahona. One-to-onet, pidemmät kehityskeskustelut, yhteiset myyntikäynnit, tavoitteelliset sparrauskeskustelut, sopivan mentorin tunnistaminen, sisäiseen Talent-kasvuohjelmaan liittäminen yms. ovat esimerkkejä esimiehen toteuttamista SE-palveluista myyjälle (Matthews & Schenk 2018). Mikäli nämä kaikki aktiviteetit tukevat linjassa samaa tavoitetta ja ne on yhdistetty organisaation valmiuteen tukea esimiestä sekä myyjää, myyjällä on yhä paremmat mahdollisuudet onnistua asiakaskohtaamisissa.

SE:n tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää myyjien kykyjä kohdata asiakkaita tuloksellisesti (Peterson & Dover 2021). Myynnin esimiesten tehtävänä on tuoda kootusti saataville organisaation tarjoama tuki myyjien menestyksen varmistamiseksi. Tämä voi osaltaan hälventää niitä pelkoja, joita osalla myyjistä saattaa olla teknologiaa kohtaan. On tärkeää tunnistaa, että ohjelmistot, myynnin automatisaatio ja myynnin tekniset työkalut eivät ole korvaamassa myyjää vaan tukemassa myyjän onnistumista (Rangarajan ym. 2020).

Myyjä oppijana ja soveltajana

Yksi osa-alue Sales Enablement -palveluista huomioi myyjän oppijana ja erilaisten sisältöjen soveltajana. Oppimispalvelut viittaavat mm. myyjälle tarjottavaan tuote- ja palvelukoulutukseen sekä myynti- ja vuorovaikutusvalmennukseen (Matthews & Schenk 2018). Organisaatio voi tarjota myyjän käyttöön myös erilaisia sisältöpalveluja, joita myyjä voi soveltaa asiakastapaamisissa tai niihin valmistautuessaan. Tällaisia sisältöjä ovat esimerkiksi sanoitukset uusiin tilanteisiin, erityyppiset esitevaihtoehdot, toimialakatsaukset, yritystutkimukset, yrityksen jaetut menestys- ja menetystarinat asiakkaisiin liittyen, pelikirjat, asiakkaan päätöksentekoa nopeuttavat esimerkkilaskelmat ja vertailutiedot toimialalta (Peterson & Dover 2020; Peterson & Dover 2021). Myyjät tarvitsevat myös sisältöjä, jotka auttavat ymmärtämään laaja-alaisemmin ja samalla täsmällisemmin asiakkaiden liiketoiminnan ongelmia. Rangarajanin ym. (2020) mukaan yksi merkittävimmistä kuiluista asiakkaan ja myyjän välillä on myyjän kyvyttömyys ymmärtää asiakkaan todellisia haasteita ja niiden luonnetta.

Myyntityö vaatii myyjiltä jatkuvaa panostamista sekä uuden oppimiseen että opitun sisäistämiseen, jotta oppia voi soveltaa asiakkaan hyödyksi. Erityisesti esimiesten

tehtävänä on tukea myyjien myönteistä suhtautumista uuden oppimiseen ja erilaisien sisältöjen tutkimiseen. Oppimisen panos-tuotossuhteen näkeminen viimeisellä rivillä voitettuna kauppana saattaa viedä aikaa, ja tämä puolestaan saattaa ajan kuluessa vähentää myyjien halua käyttää aikaa oppimiseen kaupanteon sijaan (Rangarajan ym. 2020).

Myyjä teknologian käyttäjänä

Digitalisaatio on yksi Sales Enablementin (SE) parhaista ystävistä. Teknologisen kehityksen myötä myyjän oppimista voidaan tukea räätälöidyillä oppimispoluilla, jotka pyörivät selainpohjaisissa oppimisympäristöissä. Helposti päivitettävissä ympäristöissä yritys voi dynaamisesti jakaa esimerkiksi viimeisimpiä best practice -esimerkkejä kaikille myyjille (Rangarajan ym. 2020). Myynti- ja ostopolkujen mallintaminen järjestelmiin mahdollistaa myös erilaisten SE-sisältöjen jakamisen myyjälle sopivassa kanavassa sopivaan aikaan, toimistolla tai asiakaskäynnillä (Rapp & Beeler 2021). Myyjien arjessa toiminnan kivijalkana toimii CRM-järjestelmä, joka on integroitu markkinoinnin automaatiojärjestelmään. Kun CRM-järjestelmä avataan SE-hengessä koko yrityksen käyttöön, se yhdistää eri toimintoja entisestään yhteisen asiakkaan ympärille (Peterson & Dover 2021). Kun kaikki käyttävät yhteistä järjestelmää tiedon etsimisen ja kirjaamisen lisäksi ideoiden ja mahdollisuuksien kirjaamiseen, CRM:stä tulee yrityksen yhteinen aarrearkku, jossa kiteytyy yrityksen ainutlaatuinen kilpailuetu.

Koska myyjien käytössä on yhä laajeneva kattaus erilaisia myynnin teknisiä työkaluja ja ohjelmistoja, niissä liikkuvan datan tulee integroitua saumattomasti. Integroituvuus tukee halukkuutta käyttää ohjelmistoja ja tekee yrityksen prosesseista sujuvia. SE:ssä tuleekin huomioida myynnin käytössä olevien teknologisten ratkaisujen muodostama kokonaisarkkitehtuuri – onko käytössä tarvittavat välineet, onko päällekkäisyyksiä, mitä puuttuu, mikä ei toimi ja pitää poistaa tai korvata?

Millaisia hyötyjä Sales Enablementista voidaan ulosmitata?

Sales Enablement (SE) on itsessään ryhtiliike yritykselle: mitä meillä tapahtuu, miten, kenen toimesta, mitä me osaamme ja mikä on myyntiä tukevan toimintamme tavoitetila ja matka siihen? SE-kokonaisuuden haltuunotto parantaa yrityksen toimintojen, resurssien ja prosessien integraatiota myynnin mahdollisuuksien kasvattamiseksi (Westbrook & Peterson 2020). Kokonaiskuvan rakentamisen myötä yritys voi myös huomata, mitä myyntiä tukevia elementtejä on tarpeen kehittää entistä toimivamiksi, mitä elementtejä puuttuu kenties kokonaan, miltä osin tehdään jotain päällekkäin ja mistä tekemisestä on itse asiassa kannattavaa luopua. Myynnin akateeminen tutkimus on nostanut esille merkittäviä hyötyjä, joita saavutetaan SE:hen panosta-

malli. Investoinnit SE:n kehittämiseen parantavat myynnin ennustettavuutta, tehokkuutta ja tuloksellisuutta (Rapp & Beeler 2021), nopeuttavat myyntisyklejä ja tehostavat lisämyyntiä, vahvistavat suoriutumista ja tuottavuutta yksilötasolta alkaen sekä ylipäänsä varmistavat yrityksen kannattavan toiminnan (Westbrook & Peterson 2020). Lisäksi SE parantaa myyntiprosessin syötteiden laatua (esim. myyntiliidejä) ja ylipäänsä mahdollistaa strategian paremman käytäntöönviennin asiakasrajapinnassa (Peterson ym. 2021). Peterson ym. (2021) lisäävät, että SE tukee laajemminkin organisaation oppimista, muutosten läpivientiä sekä teknologian käyttöönottoa. SE-toiminnan myötä organisaatio myös suuntautuu kohti kestävien kilpailuetujen löytämistä, mihin vaaditaan koko yrityksen kyvykkyyksien tunnistamista ja yhdistämistä voittavalla tavalla.

SE:n hyötyvaikutuksia voidaan tarkastella myös työhyvinvoinnin kannalta. Tuen saaminen omalle työlle vähentää myyjän työuupumusta ja työpaikan vaihtoikeyttä parantaen siten omaa suoriutumista ja varmistaen tavoitteiden saavuttamisen (Westbrook & Peterson 2020). Laajemmin ajateltuna koko yrityksen henkilöstö hyötyy siitä, että osastorajojen välisiä ”näkymättömiä” esteitä puretaan, jotta sisäistä viestintää, tiedonjakoa ja koordinoitua toimintaa voidaan parantaa ja näin tukea koko organisaation yhteistä oppimista myyjän onnistumisen ja sen myötä asiakkaan onnistumisen varmistamiseksi (Malshe & Al-Khatib 2017). SE mahdollistaa monitahtoisten ja kokonaisvaltaisten oivallusten syntyä, antaa tukea hiljaisten signaalien rikkaille tulkinnoille ja auttaa analysoimaan panosten ja tuotosten suhdetta koko organisaation laajuisesti (Peterson ym. 2021).

Myynnin uudistuvat roolit

Digitalisaation tuomat mahdollisuudet sekä asiakkaiden muuttuneet ostotottumukset ja vaatimustason kasvaminen ovat haastaneet myyntiorganisaatioita uudistamaan reippaasti toimintaansa. Tämä kävi selkeästi ilmi ROBINS-hankkeessa tehdyissä menestysyrityshaastatteluissa. Haastateltavat olivat kansainvälistä kasvua tekevien ohjelmisto- ja palveluintensiivisten pk-yritysten toimitus- ja markkinointijohtajia. Haastateltavat korostivat, miten perinteiset myynnin toimenkuvat ovat saaneet rinnalleen useita uusia nimikkeitä. (Jokiniemi 2020.)

Myyntiroolien rikastuminen

Myynnin organisoitumista voidaan tarkastella jakamalla myynti kolmeen erilaiseen kaupankäynnin tapaan: online-, inside- ja outside-myyntiin (Thaichon ym. 2018). Kun yritysasiakas pystyy itsepalveluna ostamaan haluamansa ratkaisun yrityksen verkkosivuilta, puhutaan online-myyntistä. Vaikkakin online-ostoprosessi voidaan

täysin digitalisoida, jokin ihmisasiantuntijoista koostuva tiimi on alun perin suunnitellut prosessin ja kehittää sitä edelleen saatujen käyttökokemusten pohjalta. On myös mahdollista, että asiakas haluaa kysyä tarkennusta verkko-ostokseensa chatbotin sijaan oikealta ihmiseltä, jolloin chatissa asiakkaalle vastaava myyjä saattaa olla yritysasiakkaan ainoa henkilökontakti myyvään yritykseen. Chat-keskustelun pohjalta asiakkaan monitahoisempi tarve voidaan siirtää esim. inside-myyntin asiantuntijalle tarkempaa läpikäyntiä varten.

Erityisesti markkinointiautomaatio tuottaa potentiaalisia liidejä inside-myyntin käsiteltäväksi. Liideistä nappaa kiinni Sales Development Representative (SDR), joka lähtee kontaktoimaan asiakkaita ennakkoselvitysten jälkeen. Pre-sales-asiantuntija toimii SDR:n työparina tuomalla teknistä tai muuta keskeistä syväosaamista asiakas-kontaktin tueksi.

Mikäli asiakkaan tarpeet edellyttävät henkilökohtaisempaa myyntipanosta, liidi siirtyy SDR:ltä outside-myyntiin myyntipäällikölle. Mikäli ostopotentiaali on suuri tai asiakkaan tarpeet erityisen monitahoisia, liidi siirtyykin avainasiakkuuspäällikölle eli Key Account Managerille (KAM). Asiakstapaamisen valmisteleminen ja itse tapaamiseen KAM valmistautuu asiakaskohtaisesti rakennettavan asiakastiimin tuella. Kun asiakas on päätöksenteon kynnyksellä, mukaan tulee myös Customer Success Manager (CSM). CSM:n varsinaisena tehtävänä on tukea asiakasta palveluratkaisujen käyttöönotossa, arjen haasteiden taklaamisessa sekä pitää asiakas tietoisena uusista mahdollisuuksista ja huolehtia sopimus uudistuksista. CSM:n tehtävänä on nimensä mukaisesti keskittyä auttamaan asiakasta menestymään ilman asiakkaaseen kohdistettavaa suoraa myyntiä. Siitä huolehtii CSM:n kollegana toimiva KAM.

Menestysyrityshaastattelujen mukaan myyjärooleissa toimivia ammattilaisia tukevat lisäksi erityisesti data-analyytikot, asiakaspalvelu sekä sopimus- ja toimitusasiantuntijat.

Myynnin mahdollistaminen eri myyntirooleissa

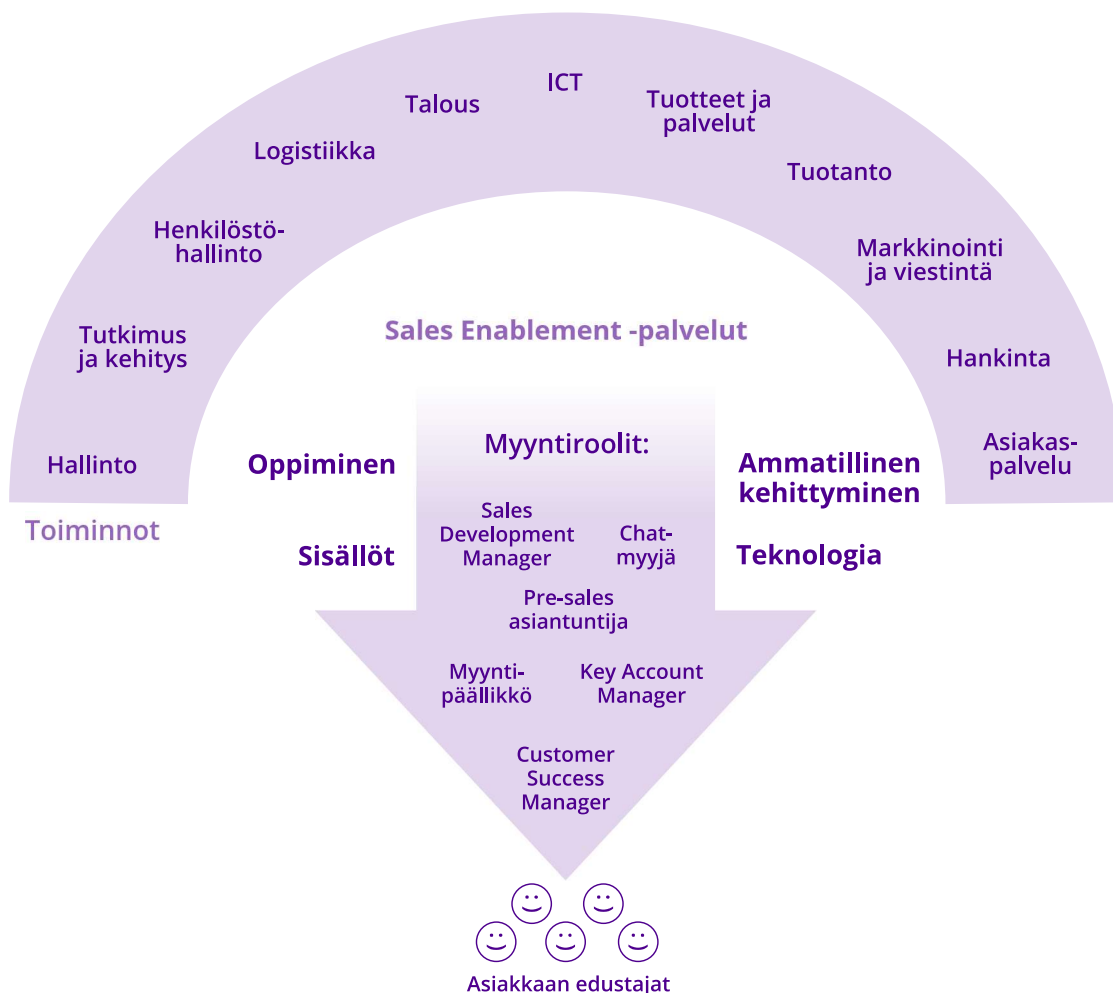
Tuhannen taalan kysymyksiä pk-yritykselle: Mitä rooleja myyntiprosessimme tulisi sisältää ja miten mahdollistamme myynnillisen onnistumisen kaikissa myyntirooleissa? Ketkä kuuluvat Sales Enablement -toimintamme ydinkohderyhmään ja miten palvelemme heitä (Peterson & Dover 2021)?

Taustalla on monia pohdittavia strategisia valintoja: Palvelemmeko asiakasta sekä verkkokaupassa, puhelin- ja muissa etäkanavissa että henkilökohtaisen myyntityön puitteissa? Miten skaalautuvia palveluratkaisumme ovat? Entä onko meillä (potentiaa-

lisiä) asiakkaita, joihin nimenomaan haluamme suunnata henkilöresurssien suurempaa käyttöä? Voiko yksi myyjä toimia ketterästi kaikissa kanavissa vai miten pitkälle haluamme "erikoistaa" myynnin rooleja? Mitä tahansa yritys päättää tehdä, valinnat näkyvät suoraan asiakkaille ja sitä kautta ennen pitkää liikevaihdon kehityksessä.

Kun yritys on määritellyt tarvittavat myyntiroolit, mukaan tulevat Sales Enablementiin (SE) liittyvät valinnat. Miten SE kannattaa suunnitella, jotta se tukee optimaalisesti erilaisissa myynnin rooleissa toimivien työtä? Parhaimmillaan SE ja myyntiroolit muodostavat yhdessä onnistuvien asiakaskohtaamisten ytimen ja erottautumistekijän kilpailijoista (kuvio 1).

Sales Enablement -strategia



KUVIO 1. Sales Enablement -strategia yrityksen toimintoja ja myynnin onnistumista tukevana viitekehysenä

SE-strategia voi parhaimmillaan kattaa koko yrityksen ja sen kaikki toiminnot (kuvio 1). Toimintojen tavoitteena on tarjota myynnille SE-palveluja, jotka auttavat myyjää saamaan käyttöönsä rikkaita sisältöjä, oppimaan ja soveltamaan, kehittämään ammatillisesti sekä saamaan parhaan teknologisen tuen työlleen. On myös huomiotava, että eri myyntirooleissa toimivat tarvitsevat onnistuakseen erilaisia SE-palveluja ja meneillään olevaan myyntiprosessiin nähden oikealla hetkellä. Kaiken päämääränä on kilpailijat voittava yhteistyö asiakkaiden kanssa.

Koko yrityksen kattava SE-toiminta sitoo uudella tavalla toimintoja yhteen. Logistiikan ja talouden toiminnot voivat päätyä yhdessä oivaltamaan myyntiä mahdollistavia ideoita, joita jaetaan sisältöinä myyjille. Asiakaspalvelu voi yhdessä ICT:n kanssa koeponnistaa erilaisia uusia teknologioita, joista on erityistä hyötyä myös myynnille. Henkilöstöhallinto voi tuotannon ja markkinoinnin kanssa keskustellessaan päätyä huomaamaan, että keskustelussa käsitellyt asiat ja toimintatavat saattavat mahdollistaa myös myyjien oppimispolkuja ja ammatillista kehittymistä entistä paremmin. "Syötteet myynnin mahdollistamiseksi" -kohta tulee järjestelmällisesti sisällyttää osaksi kaikkien kokousten agenda. Syntyy osaamisen törmäytyksiä aidosti yli organisaatorajojen, mikä tuottaa kilpailijoihin nähden ainutlaatuisen keinon mahdollistaa myynnin menestystä.

Sales Enablement kansainvälisesti

Sales Enablement (SE) on yrityksissä kasvava trendi myös globaalilla tasolla. Peterson ja Dover (2021) ovat tutkineet yritysten käsityksiä SE:stä ja tuottavuustavoitteista, joita SE:n käytäntöönviennille on asetettu. Tutkimukseen vastasi yhteensä 561 yrityspäätäjää kolmelta maantieteelliseltä alueelta: Euroopasta, Pohjois-Amerikasta ja Tyynenmeren Aasiasta.

Tutkimuksessa (Peterson & Dover 2021) nousi esille, että SE ei ole tutkituilla alueilla samankaltaisesti käytetty käsite. Monet yritykset tekevät SE-aktiviteetteja ilman, että ajattelevat aktiviteettien kuuluvan SE-sateenvarjon alle. Lisäksi Sales Enablement -termi voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin.

Kyselytutkimuksessa vastaajat saivat valita valmiilta listalta heille keskeisimpiä tuottavuustavoitteita, joita liittivät myynnin mahdollistamisaktiviteetteihin. 60 % vastaajista valitsi myyntiajan lisäämisen, mikä teki siitä suosituimman tuottavuustavoitteen. Seuraavaksi eniten mainintoja (43 % vastaajista) sai uuden myyjän perehdyttämisen nopeuttaminen ja kolmanneksi eniten mainintoja (39 % vastaajista) hallinnollisen työn vähentäminen. Seuraavilta sijoilta löytyvät sisäisen yhteistyön lisääminen, asiakkaiden aikomusten parempi tunnistaminen, myynnin ennustami-

sen tehostaminen, myyntikustannusten vähentäminen sekä sisältöjen etsintään käytettävän ajan vähentäminen. (Peterson & Dover 2021.)

Peterson ja Dover (2021) neuvovat kansainvälistyviä yrityksiä pohtimaan, minkälaisiin SE-palveluihin eri maiden myynnin ammattilaiset ovat tottuneet ja miten niitä osataan hyödyntää. Tutkimus herättää huomaamaan, että sekä eri yritysten että eri maiden myyntikulttuureissa voi olla suuria eroja siinä, minkälaisia tavoitteita ja painotuksia myyjän panostusten, tulosten ja asiakasorientaation suhteen asetetaan. Nämä painotukset vaikuttavat suoraan siihen, millaisten SE-palvelujen avulla tietyssä roolissa toimiva myyjä saavuttaa yrityksen painottamat tavoitteet. Mitä selkeämmin pk-yritys on määritellyt SE-palvelujen ja myyntiroolien muodostaman kokonaisuuden, sitä tehokkaampaa on pohtia sen tarkoituksenmukaisuutta erilaisissa toimintakulttuureissa.

Maailman muuttuminen tekee myynnille ja yrityksellenne hyvää

Kaikissa muutostilanteissa ja -paineissa on paljon hyvää potentiaalia hyödynnettäväksi. Digitalisaatio, asiakkaiden kasvavat vaatimukset sekä koronapandemia ovat haastaneet myyntiä uudistumaan, ja sen myötä myynnin tekemisestä on tullut uudella tavalla innostavaa, yhä vaativampaa sekä houkuttelevaa uusille talenteille. Maailmalla syntyy parhaillaan moderneja myyntiorganisaatioita (Rapp & Beeler 2021), jotka mahdollistavat myynnin onnistumista innovatiivisilla tavoilla (Rangarajan ym. 2020; Peterson & Dover 2021).

Kysymyksiä, joita pohtimalla yrityksenne voi löytää keskeiset askelmerkit ja saada tehokkaan alun SE-henkiseen muutokseen:

- Millainen asema myynnillä on strategiassanne? Onko se riittävän vahvasti esillä ja suoraan tai välillisesti koko yrityksen toimintaan vaikuttava?
- Millainen vaikutus myynnillä on liiketoiminnallisten tavoitteidenne saavuttamisessa? Onko vaikutus yrityksessänne tunnistettu ja tunnustettu?
- Millaista tietoa teillä on myynnin onnistumisesta? Millaisia myynnin onnistumista tukevia resursseja, työkaluja ja sisältöjä teillä jo on? Miten niitä voitaisiin kehittää ja yhtenäistää mahdollistamaan myyjien työtä?
- Millaiset työn tekemisen tavat ja kanavat tukisivat parhaiten yrityksen kaikkien osa-alueiden asiantuntijoiden ideoiden ja tietojen törmäyttämistä myynnin onnistumisen edistämiseksi?
- Kenen kokonaisvastuulle SE-toiminta yrityksessänne parhaiten kohdentuu?
- Mitä ensisijaisia tavoitteita SE-toiminnalle asetetaan ja miten niitä todennetaan?

Kun SE-toimintaa kehitetään konkreettisesti eteenpäin, kokonaisuutta on hyvä tarkastella asiakkaan näkökulmasta:

- Mitä ja mistä kanavasta asiakas haluaa ostaa ja miten edetä ostomatkoillaan?
- Millaisesta kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta asiakas hyötyy ostomatkojensa eri vaiheissa?
- Millaisesta tuesta asiakas hyötyy ostosmatkojensa eri vaiheissa?
- Miten asiakkaan päätöksentekoa helpotetaan ja asiakasyhteistyötä syvennetään?

Asiakkaan näkökulman omaksuminen auttaa huomaamaan ja priorisoimaan sellaisia myynnillisiä aktiviteetteja, joihin SE-panostuksia kannattaa ensisijaisesti lähteä kohdentamaan. Jo ensimmäiset kehitysaskeleet oikean tavoitteen suuntaan tuovat myynnilliseen tekemiseen lisää voimaa.

Lähteet

Jokiniemi, S. 2020. B2B-myyntien organisoituminen ja uudistuvat roolit digijajalla. Verkkoartikkeli. Myyntien ja markkinoinnin ammattilaiset MMA. Julkaistu 15.12.2020. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/b2b-myyntien-organisoituminen-ja-uudistuvat-roolit-digijajalla/>

Malshe, A. & Al-Khatib, J. A. 2017. A repertoire of marketers' trust-building strategies within the sales-marketing interface. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37 (3), 213–227. DOI:10.1080/08853134.2017.1345316.

Matthews, B. & Schenk, T. 2018. *Sales Enablement: A Master Framework to Engage, Equip, and Empower a World-Class Sales Force*. Newark: John Wiley & Sons, Inc.

Peterson, R. & Dover, H. 2020. What is sales enablement: Definition, domain, and agenda. *Journal of Selling*, 20 (1), 46–59.

Peterson, R. & Dover, H. 2021. Global perspectives of sales enablement: Constituents, services, and goals. *Industrial Marketing Management*, 92, 154–162. DOI:10.1016/j.indmarman.2020.12.003.

Peterson, R., Malshe, A., Friend, S. & Dover, H. 2021. Sales enablement: conceptualizing and developing a dynamic capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49 (3), 542–565. DOI:10.1007/s11747-020-00754-y

Rangarajan, D., Dugan, R., Rouziou, M. & Kunkle, M. 2020. People, Process, and Performance: Setting an agenda for sales enablement research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40 (3), 213–220, DOI: 10.1080/08853134.2020.1761822.

Rapp, A. & Beeler, L. 2021. The state of selling & sales management research: a review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29 (1), 37–50, DOI: 10.1080/10696679.2020.1860680.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, S. 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. DOI:10.1080/08853134.2018.1557525.

Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S. & Palmatier, R. 2018. Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38 (3), 277–302. DOI:10.1080/08853134.2018.1441718.

Westbrook, K. & Peterson, R. 2020. Sales enablement and hindrance stressors' effects on burnout, turnover intentions, and sales performance. *The Marketing Management Journal*, 30 (2), 64–85.