

Myyntiorganisaation siirtyminen POD-malliin - Case: Giosg.com Oy

Annika Håkansson

Tekijä(t) Annika Håkansson	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Myyntiorganisaation siirtyminen POD-malliin – Case: Giosg.com Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 8
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Sales organizations transition to POD-structure – Case: Giosg.com Oy	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on avata POD-malli käsitteenä ja luoda käsikirja toimeksiantajayritykselle myyntiorganisaation uudelleen asetelusta. Käsikirja toimii perehdytysmateriaalina sekä nykyisille että uusille myyntitiimiin tuleville työntekijöille.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajayrityksen esittelystä, jossa käydään läpi yrityksen perustiedot sekä kaksi yrityksen päätuotetta.</p> <p>Teoriaosuus koostuu kahdesta pääosasta, joista ensimmäinen käsittelee myyntiorganisaatioiden asetelua. Tässä osuudessa on avattu perinteistä myyntiorganisaation asetelumallia, sekä paneuduttu syvemmin POD-mallin mukaiseen aseteluun verraten sitä perinteiseen asetelumaliin.</p> <p>Toisessa teoriaosuudessa on avattu SaaS-myyntiorganisaation rooleja ja työtehtäviä.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena syntyi PowerPoint esityksenä toteutettu käsikirja toimeksiantajayrityksessä sovellettavaan uuteen POD-asettelumalliin. Käsikirja löytyy myös PDF-tiedostona.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu vuonna 2020 tammikuun ja lokakuun välisenä aikana.</p>	
Asiasanat SaaS, myyntiorganisaatio, myyntiprosessi, POD-malli	

Sisällys

1	Käsitteistö	1
2	Johdanto	3
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet	3
2.2	Opinnäytetyön rakenne	4
3	Toimeksiantajayrityksen esittely	5
3.1	Live Chat	5
3.2	Interaction Designer	6
4	Myyntiorganisaation asettelu	8
4.1	Siilomalli	8
4.2	POD-malli	9
4.3	Asettelu toimiston sisällä	13
5	SaaS-myyntiorganisaation roolit	16
5.1	Marketing Development Representative	16
5.2	Sales Development Representaive	16
5.3	Account Executive	16
5.4	Customer Success Manager	17
5.5	INTERNET: Itsepalvelukanava	17
6	Teorian yhteenveto	18
7	Produkti: Giosgin POD-mallin käsikirja	20
7.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu	24
7.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	25
7.3	Luotettavuus	25
7.4	Toteutus	25
8	Pohdinta	27
8.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	28
8.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	31
	Liite 1. Giosgin POD-mallin käsikirja	31

1 Käsitteistö

ADR (Account Development Representative)	Asiakkuuden vastuuhenkilö/myyjä
AE (Account Executive)	Asiakkuuden vastuuhenkilö/myyjä
AM (Account Manager)	Asiakkuuden vastuuhenkilö/myyjä
B2B -myynti (Business to Business)	Yritysmyynti
Cross-selling	Organisaation sisällä tehtävä myynti eri toimintayksiköissä.
CSM (Customer Success Manager)	Henkilö, joka vastaa asiakkuuden ylläpidosta.
Inbound Lead	Potentiaalinen asiakas, joka lähestyy itse yritystä.
KAM (Key Account Manager)	Avainasiakkuuspäällikkö
Klousaaminen	Kaupan lukkoonlyöminen, kaupan viimeistely.
Liidi	Vihje potentiaalisesta asiakkaasta.
MDR (Marketing Development Representative)	Markkinointivastaava
MQL (Marketing Qualified Lead)	Markkinointiin kvalifioitu potentiaalinen asiakas.
MRR (Monthly Recurring Revenue)	Kuukausittain toistuva liikevaihto.
ONB (Onboarder)	Henkilö, joka auttaa asiakasta palvelun/tuotteen käyttöönotossa.
Outbound Lead	Potentiaalinen asiakas, jota yritys lähestyy.

POD	Pod. Yleinen kirjoitusmuoto on POD, vaikka se ei ole lyhenne mistään.
Prospektointi	Potentiaalisten asiakkaiden etsiminen.
SaaS (Software as a Service)	Ohjelmiston hankkiminen palveluna.
SDR (Sales Development Representative)	Liidien kontaktoinnista vastuussa oleva henkilö.
SQL (Sales Qualified Lead)	Myyntiin kvalifioitu potentiaalinen asiakas.

2 Johdanto

Useassa yrityksessä noudatetaan edelleen perinteistä siilomallia myyntiorganisaation asettelussa. Sen yleisiä ongelmia ovat esteet eri tiimien ja roolien kommunikoinnin välillä. Sen lisäksi, ettei kommunikaatio ole tehokasta, tieto asiakkuuksien kulusta ja tilanteesta ei välity kaikille. Tämä rajoittaa ideointia ja yrityksen kehittymistä.

Opinnäytetyö on tehty kirjoittajan työnantajalle toimeksiantona. Toimeksiantajayritys on Software as a Service (SaaS)-myyntiorganisaatio, jonka tavoitteena on siirtyä pois siilomallista ja parantaa tiimien välistä kommunikointia sekä tehostaa myynnin sujuvuutta ja jatkuvuutta. Toimeksiantajayrityksessä halutaan poistaa erilliset tiimit ja luoda podoja, joissa on jokaisesta eri myyntiprosessin vaiheesta vastuussa olevia henkilöitä. Tarkoituksena on saada tieto paremmin kulkemaan ja jakaa kokemuksia ja ideoita yhdessä jokaisen podin jäsenen kanssa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi toimeksiantajayrityksessä käytettyä perinteistä siilomalli -asettelua sekä syvennytään tarkemmin uuteen podimalliin

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Toimeksiantajayrityksessä toimittiin pitkään perinteisellä siilomalli -asettelulla, joka erottaa työntekijät osastojen perusteella, sillä se oli yrityksen perustamishetkellä luontevin asettelumalli yrityksen työntekijämääriin nähden. Toimeksiantajayrityksen kasvaessa, on myyntityön sekä prosessien kehittäminen sujuvampaan ja tuottoisampaan malliin on ollut yrityksessä jatkuvassa. SaaS-organisaationa parhaimmaksi asettelumalliksi valikoitui Jacco van der Kooij ja Fernando Pizzaron kehittämä podimalli, joka kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.2. Van Der Kooij ja Pizzaron vankka kokemus SaaS-bisnes alalta on inspiroinut toimeksiantajayrityksessä tämän asettelumallin kokeilua (Van Der Kooij & Pizarro 2015, 9).

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää nykyisille ja uusille työntekijöille podien roolit ja työtehtävät sekä ostoprosessin kulku. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena tuotoksena, josta syntyi käsikirja toimeksiantajayrityksen uudesta myynnin asettelumallista. Käsikirjassa on kuvattu jokainen käytössä oleva pod erikseen sekä niiden sisältämät roolit ja työtehtävät. Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt käsikirja on tarkoitettu perehdytysmateriaaliksi sekä nykyisille että uusille myyntitehtäviin astuville työntekijöille toimeksiantajayrityksessä. Käsikirja on luotu selkeyttämään myynnin eri vaiheet tiimien sisällä sekä miten kukin rooli on yhteydessä toisiinsa. Käsikirjan avulla sekä perehdytys työhön että työnteke-

uudessa roolissa helpottuu ja selkeytyy, jonka myötä myös kaupankäynti sujuu tehokkaammin koko yrityksessä.

2.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä ja siirtyy sen jälkeen teoriaosuuteen, joka käsittelee myyntiorganisaation asettelua ja myyntimallia. Teoriassa keskitytään Jacco Van Der Kooijn ja Fernando Pizarron kehittämän pod-malliin, johon toimeksiantajayritys on siirtymässä. Pod-mallin lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi perinteistä siilomallia, josta toimeksiantajayritys on poistumassa. Teoriaosuuden toinen osa käsittelee yleisesti B2B-myyntiorganisaation eri rooleja ja niiden työnkuvaa.

Toiminnallisena tuotoksena syntynyt käsikirja sisältää toimeksiantajayrityksen tämänhetkisen myyntiorganisaation asettelun, roolit sekä myyntiprosessin eri vaiheet. Käsikirja on esitelty produkti osiossa. Kyseisessä osiossa käydään läpi myös opinnäytetyön toteutusta, aikataulua, aineiston keruumenetelmiä sekä niiden luotettavuutta.

Opinnäytetyön viimeisessä osuudessa pohditaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia työlle. Tässä osuudessa kirjoittaja arvioi myös opinnäytetyön prosessia verraten sitä projektisuunnitelmaan. Lopussa pohditaan myös kirjoittajan omaa oppimista ja kokemuksia opinnäytetyön tekemisestä.

3 Toimeksiantajayrityksen esittely

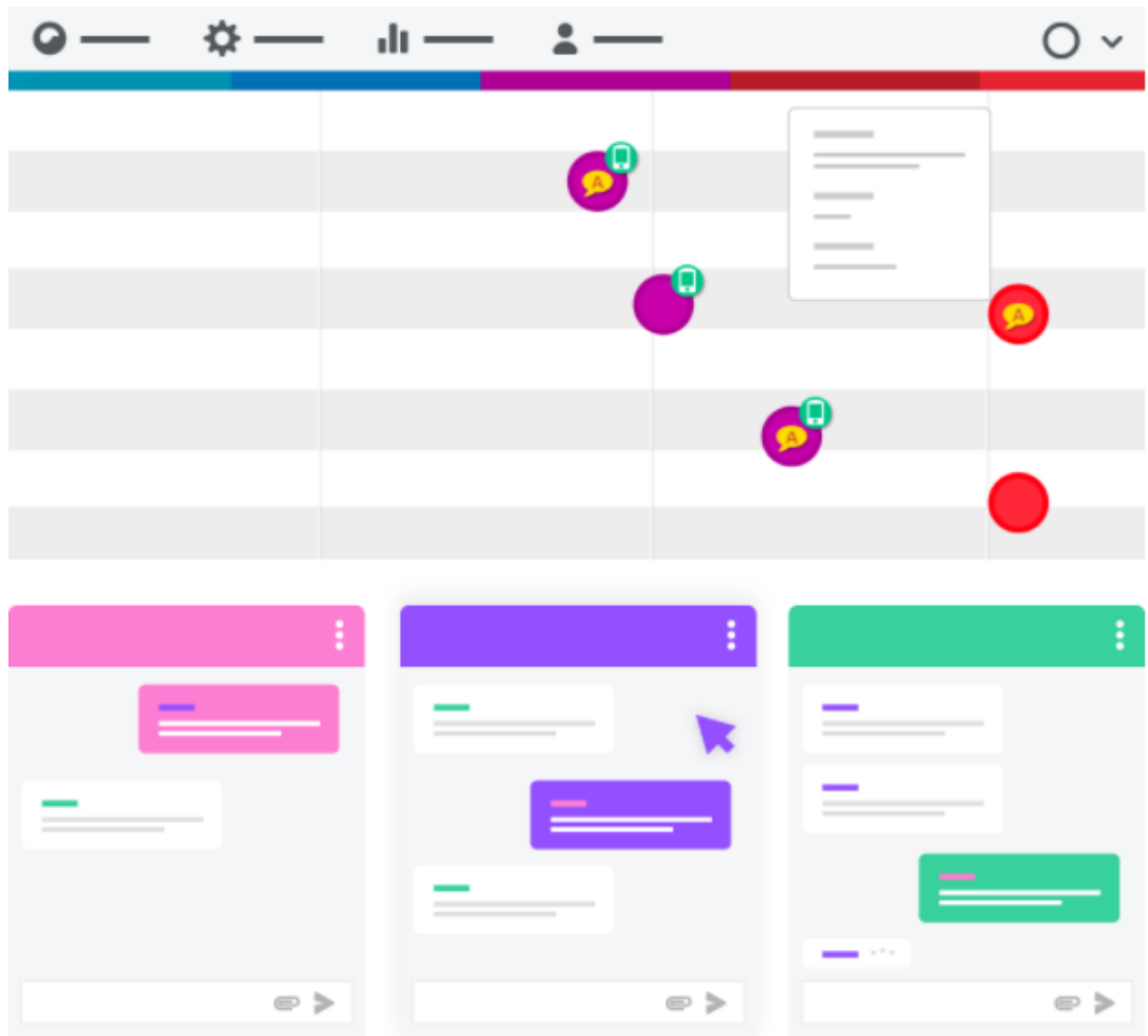
Opinnäytetyön toimeksiantaja Giosg.com Oy eli Giosg on vuonna 2011 perustettu suomalainen teknologiafirma. Giosg tarjoaa yrityksille digitaalisia työkaluja monipuolisiin, personalisoiuihin ja luoviin tapoihin olla vuorovaikutuksessa heidän verkkovierailijoidensa ja asiakkaidensa kanssa. Yhdistämällä data ja tekoäly toimintorikkaalla teknologialla, Giosg auttaa asiakkaitaan luomaan merkityksellisiä vuorovaikutuksia, palvelemaan tehokkaammin ja kasvattamaan heidän liiketoimintaansa. Giosgin palvelut ja ratkaisut auttavat yrityksiä operoimaan fiksummin verkossa. (Giosg.com. 2020)

Giosg valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajaksi, koska kirjoittaja on aloittanut yrityksessä Sales Development Representative (SDR) roolissa noin vuosi sitten ja yhdessä esimiesten kanssa päädyttiin yritykselle ajankohtaiseen ja tärkeään aiheeseen. Toimeksiantajayrityksessä tavoitteena on tehdä selkeät ja toimivat myyntiorganisaation asettelumallit siirtymällä pod-malleihin. Siirtyminen uuteen asettelumalliin on vielä opinnäytetyön kirjoittamishetkellä kesken ja työn tarkoituksena on selkeyttää ja kehittää tätä asettelumallia.

Giosgin tarjonta koostuu useasta eri tuotteesta, joista luodaan asiakkaalle heidän tarpeidensa mukaan personoituja kokonaisuuksia. Tässä toimeksiantajayrityksen esittelyssä on avattu kaksi yrityksen päätuotetta: Live Chat sekä Interaction Designer.

3.1 Live Chat

Giosgin Live Chatin avulla yritykset voivat tehokkaasti kohdata asiakkaansa verkossa ja parantaa asiakaskokemusta, liidigenerointia sekä kasvattaa myyntiä. Live Chatin avulla verkkovierailijan on helppo tavoittaa yritys ja saada nopeasti vastaus hakemaansa asiaan. (Giosg.com. 2020) Alla oleva kuvakaappaus on havainnekuva Live Chatin käyttäjän näkymästä eli konsolista. Kuvassa näkyy useampi käynnissä oleva chat keskustelu, ja niiden yläpuolella olevat värilliset pallot kuvaavat reaaliaikaisia yksittäisiä verkkovierailijoita.



Kuva. 1 Live Chat (Giosg.com s.a)

Asiakasyritykselle Live Chat tarjoaa mahdollisuuden tavoittaa ja kohdata potentiaalisimmat asiakkaat siellä missä he ovat. Sen avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta tarjoamalla reaaliaikaista tukea asiakkaille sekä prospekteille. Kun viestit kohdennetaan oikein, myyntiaika lyhenee ja myyntiprosessi nopeutuu. Targetoimalla keskustelut sellaisten prospektien kanssa, jotka ovat valmiita ostamaan, kaupat saadaan päätökseen nopeammin. (Giosg.com. 2020)

3.2 Interaction Designer

Interaction Designer on työkalu, jonka avulla voidaan luoda ja julkaista helposti, ilman koodaustaitoja, erilaista interaktiivista sisältöä verkkosivuille. Sen avulla on mahdollista luoda muun muassa kustomoituja chatbotteja, kyselylomakkeita, bannereita, kilpailuja ja paljon muuta. Interaction Designerin avulla voidaan optimoida verkkosivujen käytettävyyttä sekä kerätä lisää liidejä kohdistettujen interaktioiden avulla. Manuaalisen työn vähentäminen ja ympärivuorokautisen palvelun tarjoaminen onnistuu automatisoimalla usein

kysytyt kysymykset esimerkiksi chatbotin muotoon. Työkalun avulla voidaan löytää uusia tapoja tavoittaa prospektit ja asiakkaat. (Giosg.com. 2020) Allaoleva kuvakaappaus on Interaction Designerillä toteutettu chatbotti.

Kerromme mielellisesti lisää demossa! 😊

Jätä yhteystietosi, niin asiantuntijamme selvittävät oikean tuotteen juuri sinulle.

Mikä on nimesi?

Etunimi*

Sukunimi*

Ei kiitos! Seuraava 🖱️

← Takaisin

POWERED BY **giosg** Tehty Interaction Designerilla

Kuva. 2 Interaction Designer (Giosg.com s.a.)

4 Myyntiorganisaation asettelu

Myyntityön muuttuminen on tuonut mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Digitalisaation mukana ostokäyttäytyminen on muuttunut ja tarve uusille taidoille ja työkaluille on kasvanut. Keskeiseksi kysymykseksi nousee se, miten esimies pystyy sopeuttamaan oman tiimensä näihin muutoksiin. Jotta yritys voi pysyä muutoksessa mukana ja jatkaa kasvua, on muutoksia tehtävä myös yrityksen sisällä. (Van Der Kooij & Pizarro 2015, sivu 116)

Tässä opinnäytetyössä käydään lyhyesti läpi perinteinen lähestymistapa myyntiorganisaation asettelulle, mutta keskitytään tarkemmin malliin, johon Van der Kooij ja Pizarro ovat paneutuneet teoksessaan *Blueprints for a SaaS sales organization*. Teoksessa käsitellään uutta lähestymistapaa myyntiorganisaation asettelulle SaaS-yrityksessä. Tämä on monikäyttöinen pod-malli, johon syvennytään opinnäytetyössä tarkemmin ja johon toimeksiantajayritys on siirtymässä vanhasta mallista.

4.1 Siilomalli

Organisaatioissa siilomallilla tarkoitetaan työntekijöiden erottelua osastojen perusteella. Kun tietyllä osastolla työnteko sujuu mutkattomasti, voisi luulla, että siitä on heti selkeä hyöty bisnekselle kokonaisuudessa. Totuus on kuitenkin se, että osastojen välinen kommunikaatio on siilomallissa huonoa, jolloin bisnes kärsii ja yrityksessä tehdään tappiota. Siilomalli voi luoda muureja yrityksen sisälle ja niitä voi olla myöhemmin erittäin hankalaa rikkoa. (Erwin 2019)

Siilomalli on ollut se perinteinen lähestymistapa yrityksissä, jossa jokainen osasto kantaa omat vastuunsa skaalautumisesta tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä malli toimi yrityksissä, joiden päämäärä oli ainoastaan diilipohjainen. Malli on myös kovin hierarkkinen, eikä yhteistyötä eri roolien välillä ole. (Van Der Kooij & Pizarro 2015, 112)

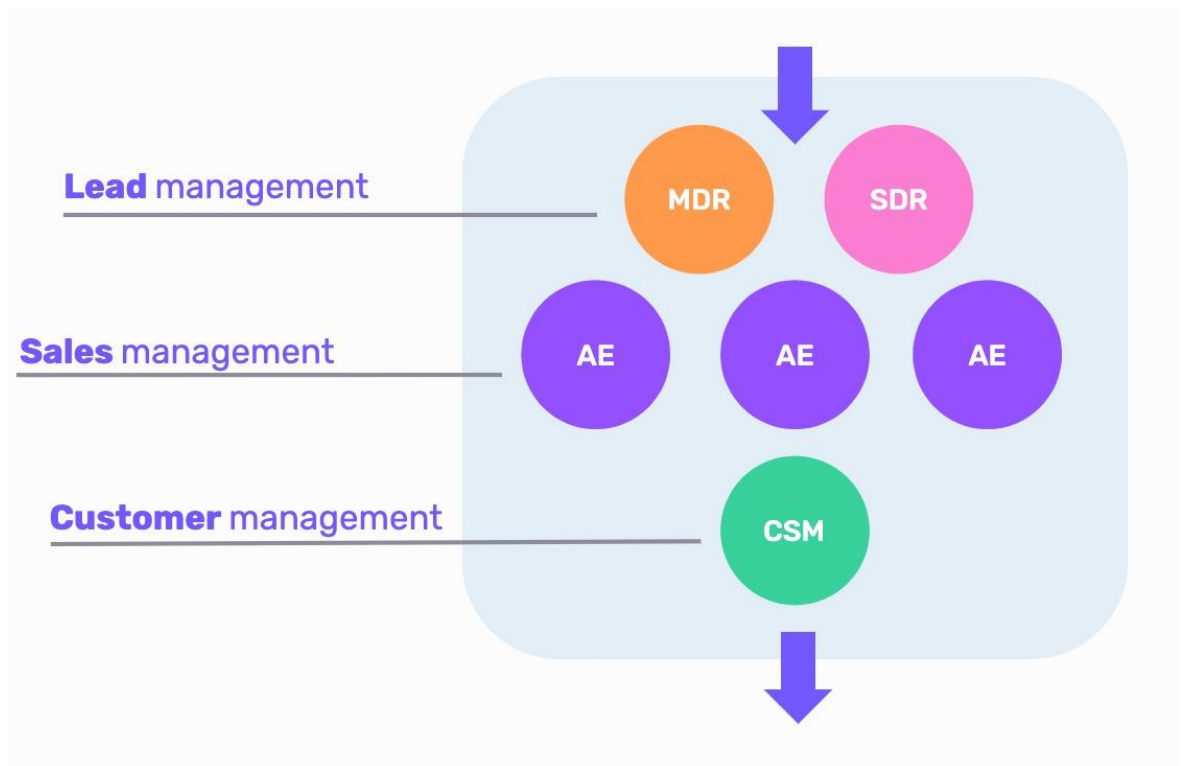


Kuvio 1. Siilomalli (mukaillen Van Der Kooij & Pizarro 2015, 112)

Vuosien ajan tämä lähestymistapa tuotti tulosta erityisesti yrityksissä, joissa myyjät tekivät töitä kotitoimistolta ja SDR tiimi kokoontui yhdessä hoitamaan liidejä keskitetysti samasta paikasta. Samalla Customer Succes Managerit (CSM) olivat sijoitettuna eri toimipisteille hoitaakseen eri aikavyöhykkeillä olevia asiakkuuksia ja liidejä. (Van Der Kooij & Pizarro 2015, 112) Siilomallia käyttävä organisaatio ei pysty hyödyntää tai reagoida tarpeeksi nopeasti uusiin mahdollisuuksiin. Kun informaatiota ei jaeta vapaasti osastojen välillä, yritys ei voi tehdä dataan pohjautuvia päätöksiä. Kaikki yrityksen osa-alueet kärsivät, jos tiimit eivät kommunikoi keskenään. (Salesforce 2020)

4.2 POD-malli

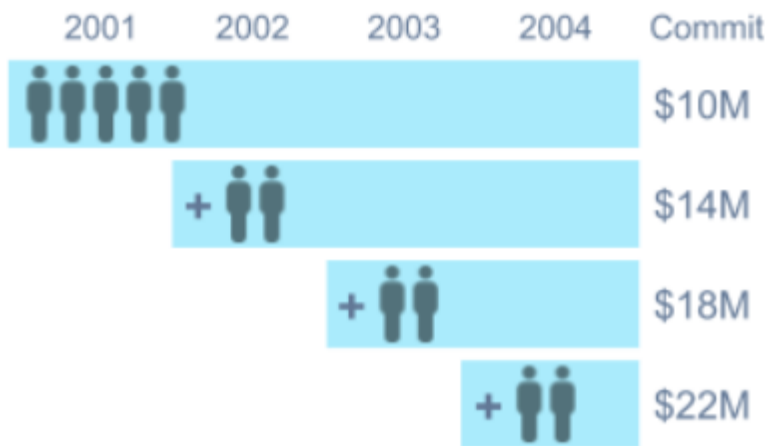
Van der Kooijn ja Pizarron uusi myyntiorganisaatiomalli sisältää usean myynnillisen roolin yhdessä tiimissä, jota kutsutaan kapselimalliksi eli podiksi. Kaikkia podeja yhdistää se, että ne keskittyvät tiettyyn markkina-alueeseen ja niillä on yhteinen tiimin tavoite, jolla heitä arvioidaan. Tärkeää tässä mallissa on myös se, että jokainen podin sisällä jakaa yhteisen fyysisen tilan.



Kuvio 2. SaaS kapselimalli (mukaan Van Der Kooij & Pizarro 2015, 114)

Yllä oleva kuvio kuvastaa SaaS-yrityksen pod-mallin kulkua. Pod-malli koostuu kolmesta osasta: Liidienhallinta, myynnin hallinta ja asiakkuudenhallinta. Liidienhallinnassa inbound liidit muutetaan kvalifioituiksi liideiksi Marketing Development Representativen (MDR) toimesta, joka tekee myös jatkotoimenpiteet saapuneen diilin vaatimusten pohjalta. Outbound liidit hoitaa Account Executive (AE), joka targetoi spesifisti yrityksiä tietyn alueen, markkinan tai funktionaalisen segmentin mukaan. Tämän tarkoituksena on kasvattaa korkean signaalin kvalifioituja liidejä. Seuraavaksi AE:t muuttavat kvalifioidut liidit sitoutuneiksi asiakkaiksi yleensä noin 12 kuukauden sopimuksella, sopivaan hintaan ja maksutermiin mahdollisimman nopeasti. Asiakkuudenhallinnassa Customer Success Manager hoitaa kuukausittain 20 uuden asiakkaan tilejä ja pyrkii löytämään asiakkaan suurimman mahdollisen tuottopotentiaalin.

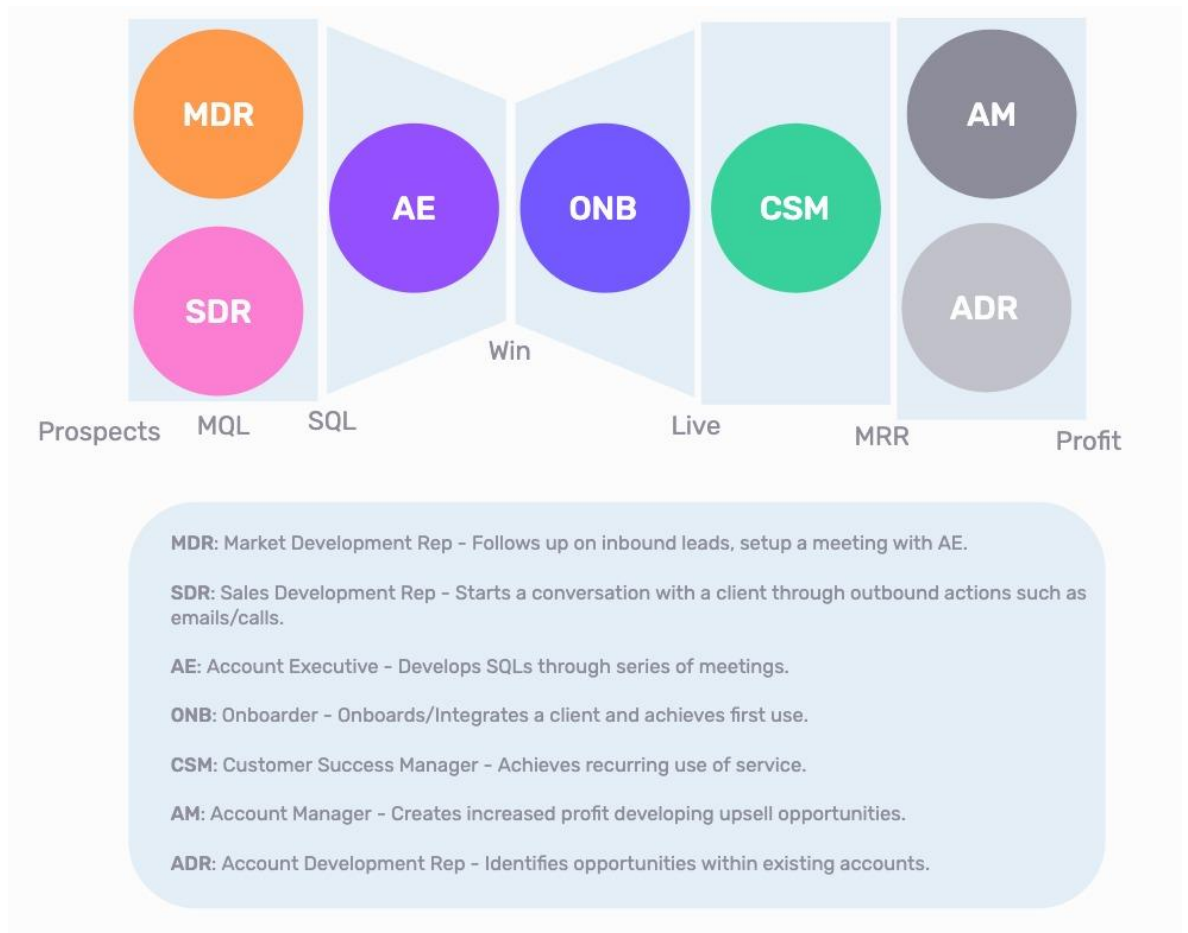
Jos saavutetun tavoitteen määrää on täytynyt kasvattaa, myyntijohtaja on nostanut työntekijöiden lukumäärää alla olevan kuvion tavoin:



Kuvio 3. Työntekijöiden lukumäärän kasvu (Van Der Kooij s.a.)

Tämä yksinkertainen näkökulma on toiminut monen vuoden ajan ja moni myyntijohtaja on tottunut suunnittelemaan tavoitteet perustuen siihen, kuinka monta työntekijää vaaditaan saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tiimin valinta ja resurssien käyttö on tehtävä niin, että sillä voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. Nykypäivän nopeatahtisessa myyntiympäristössä, jossa keskimääräinen sopimuksen arvo on pienempi, on voitettava suurempi määrä kauppvoja, jotta voidaan saavuttaa myyntitavoitteet. Tämä liittyy siihen, että asiakkaat ovat valmiita ja kykeneviä tekemään ostopäätöksen lyhyemmässä aikajaksossa. Sopimukset, joiden tekemisessä normaalisti menisi 12-24 kuukautta, klousaantuvat nyt 60-90 päivässä. Tämä vaatii uuden lähestymistavan. Jokaisen kyvyt on asetettava siten, että ne tuottavat parhaimman mahdollisen tuloksen. Nykypäivän suoratilaukulttuurissa on mietittävä pelkän klousaamisen sijaan sitä, kuinka myyntitiimin voi asetella läpi myyntiprosessin rakentamaan jatkuvaa tuottoa. Tätä varten yksilöiden täytyy erikoistua tiettyihin osa-alueisiin, jotta he voivat taitaa heidän työpanoksensa tässä nopeatempoisessa myyntikoneessa. (Van Der Kooij s.a.)

Eri bisnesalueet SaaS yrityksen sisällä on eristettävä ja asettaa tiimit ja niiden jäsenet siten, että ne keskittyvät juuri heidän taitojaan vaadittaviin prosesseihin. Alla kuvio eri rooleista ostoprosessin eri vaiheissa sekä roolien kuvaukset.



Kuvio 5. Ostoprosessin vaiheet ja roolit (mukaillen Van der Kooij s.a.)

MDR – Tekee jatkotoimenpiteet inbound liideille, järjestää palaverin AE:lle.

SDR – Aloittaa keskustelun potentiaalisen asiakkaan kanssa puhelimitse tai sähköpostilla.

AE – Luo potentiaalisia myyntiliidejä (SQL) pitämällä myyntipalavereja.

ONB – Auttaa asiakasta käyttöönotossa ja integraatioissa.

CSM – Pitää huolen palveluiden jatkuvasta käytöstä.

AM – Kasvattaa tuottoa tekemällä lisämyyntiä.

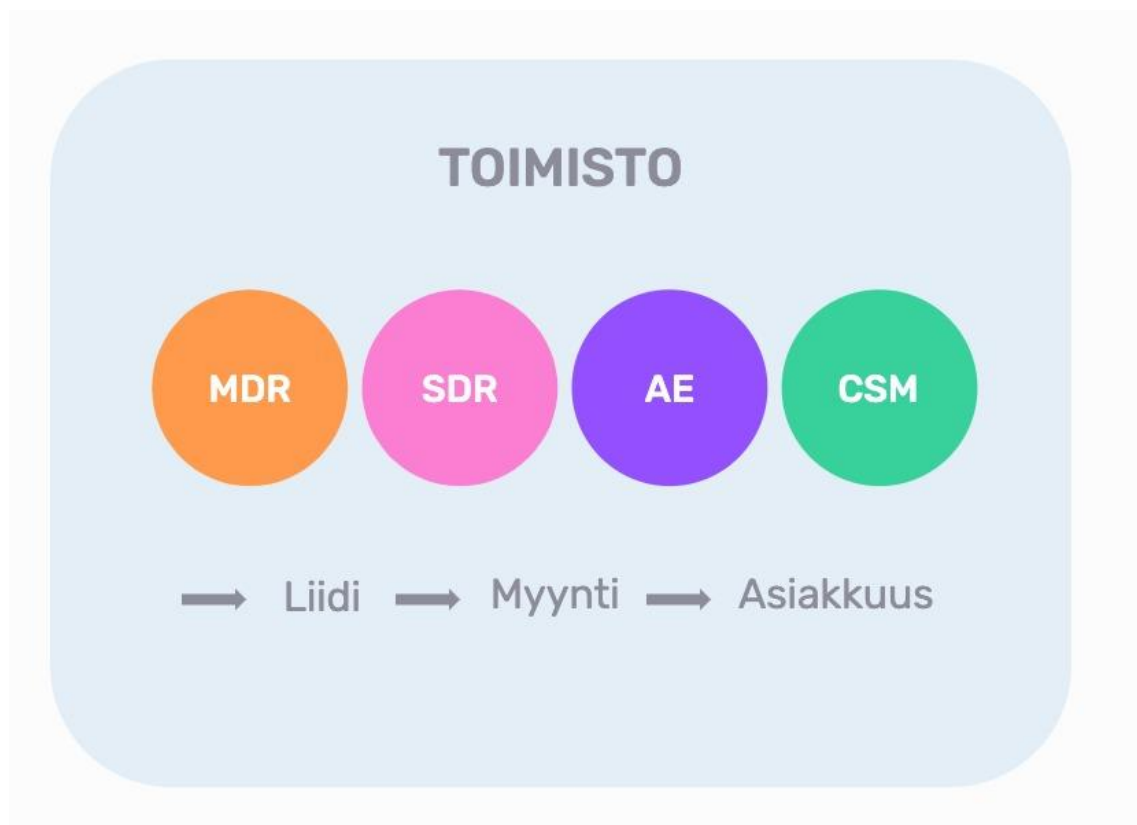
ADR – Tunnistaa uusia mahdollisuuksia nykyisissä asiakkuuksissa.

Nämä eri roolit nopeuttavat asiakkaan ostoprosessia huomattavasti. Kun ostoprosessin eri vaiheissa on siihen erikoistunut henkilö tukemassa asiakasta, voi työntekijä keskittyä juuri omaan osaamisalueeseen ja tehdä sen kaikella panoksella eikä yrittää hallita myyntiprosessin jokaista elementtiä. (Van der Kooij s.a.)

Pod-malli helpottaa myyntijohtajaa arvioimaan uudelleen, miten sijoittaa tiimin jäsenet. Podit voivat muuttua ajan myötä vastaamaan muuttuvia tarpeita. Myyntijohtaja voi esimerkiksi rakentaa podin tiettyä tärkeää tapahtumaa varten, jossa ennen tapahtumaa Podi valmistautuu tapaamisten sopimiseen ja tapahtuman jälkeen tekee useita inbound liidejä. Toinen tapa rakentaa Podi on sesonkiin perustuen. Markkinointitiimi on yleensä myyntitiimin sijaan se, joka sovittaa itsensä tapahtumien ympärille, mutta strukturoitujen podien avulla myös myyntitiimi voi tehdä niin. Jokaisen pod-mallin ei siis tarvitse olla samanlainen vaan strukturoitu pod mahdollistaa vastaamaan kohdennetun markkinan tai alueen tarpeita

4.3 Asettelu toimiston sisällä

Myyntiorganisaation huolellisesti suunniteltu asettelu on yksi tärkeimpiä asioita sujuvan myynnin kannalta. On tärkeää, että jokainen myyntiprosessiin osallistuva työntekijä voi vaivattomasti kommunikoida toistensa kanssa, jotta jokainen tietää missä mennään. Tähän vaikuttaa todella paljon työpisteiden asettelu toimistolla. Vaikka ymmärtäisi pod-mallin roolituksen ja työtehtävät, niin on muutoksia tehtävä myös toimistolla. Tehokkain tapa saada uusi pod-malli toimintaan, on siirtää kaikki podin sisällä olevat työntekijät ja heidän työpisteensä samaan tilaan. Näin kaadetaan pienimmätkin muurit, joita työntekijöiden tai tiimien välillä on saattanut olla. Alla oleva kuvio selventää podin asettelua toimistolla.

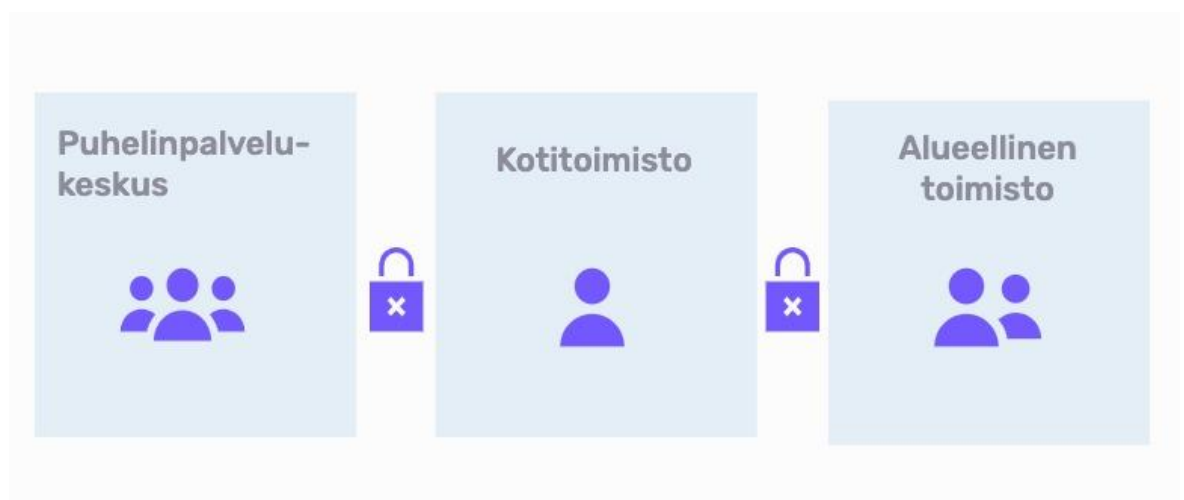


Kuvio 6. Podin asettelu toimistolla ja myyntiprosessin kulku

Kuviossa näkyy toimisto, jossa podin jokainen henkilö tai tiimi ovat vierekkäin siinä järjestyksessä, missä ostoprosessikin menee. MDR tekee markkinoinnin lisäksi esimerkiksi kampanjan, josta saadaan lista liideistä SDR:lle soitettavaksi. SDR soittaa listan läpi ja sopii myyntitapaamisen myyjälle. Tämän jälkeen myyjä tekee kaupat ja asiakkuus siirtyy CSM:lle. Avoin keskustelu ja tiedonjako tiimien välillä jatkuu koko tämän prosessin ajan ja jokainen tietää missä vaiheessa ostoprosessi menee.

Opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä vallitsevan koronaviruspandemian (COVID-19) takia monet ovat siirtyneet etätöihin, jonka takia tällainen asettelu ei välttämättä ole mahdollista. Tulevaisuudessa etätöskentely saattaa muuttua pysyvämmäksi, jolloin organisaatioiden sisäiseen viestintään tarkoitetut pikaviestintäsovellukset tulevat yhä tärkeämmiksi. Sovelluksissa voisi luoda omia kanavia ja ryhmäkeskusteluja per pod, mikä ajaisi saman asian kuin se, että työntekijät istuisivat toimistolla samassa tilassa. Haastateltuani toimeksiantajayrityksessä myyntitiimiläisiä, olivat he sitä mieltä, ettei istumajärjestyksellä ja työntekijöiden fyysisellä sijoittelulla ole juurikaan merkitystä podin toiminnan kannalta. Sen sijaan tärkeämpää on se, että jokaisella on sellainen asenne, että ihmiset osallistetaan yhteisiin asioihin. Työntekijät kokevat myös tarvitsevansa päivittäin enemmän apua ja tukea nykyisiltä vierustovereilta, joilla on sama rooli kuin heillä. Podien jäsenten kanssa pidetään kuitenkin yhteisiä palavereja useamman kerran kuussa.

Vanhassa siilomallissa ongelma lienee juuri kommunikoinnissa. Jokainen tiimi tai työntekijä tekee töitä eri paikoissa eikä kommunikointi näiden välillä yksinkertaisesti voi olla yhtä tehokasta kuin pod-mallissa. Alla oleva kuvio hahmottaa siilomallin erillään olevan asetteluun.



Kuvio 7. Siilomallin asettelu

SDR:t soittavat puheluita puhelinpalvelukeskuksessa aamusta iltaan, eivätkä jaa erikseen tietoa myyjien kanssa sovitusta tapaamisista. Myyjät tekevät töitä kotitoimiston ja tapaamisten välillä ja harvoin edes näkevät kollegoitaan. Kun kaupat syntyvät, asiakkuus siirtyy CSM:lle, joka jatkaa asiakkuuden hoitoa toimistolla ja tutustuu myyntikeisiin vasta tässä vaiheessa. Tällainen kommunikoinnin puute ei ole pahaksi ainoastaan työntekijöiden kannalta vaan myös myynnin kannalta. Kun kommunikointi organisaation sisällä on hoidettu hyvin, ostoprosessi sujuu vaivattomasti ja asiakas tuntee olevansa ammattilaisten käsissä.

5 SaaS-myyntiorganisaation roolit

SaaS organisaatiossa on useita eri myynnin rooleja. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntiä tekeviä henkilöitä on useampi, mutta heidän roolinsa ja työtehtävänsä voivat olla erilaisia. Tässä kappaleessa tutustutaan yleisimpiin SaaS yrityksen pod-mallin rakentaviin rooleihin.

5.1 Marketing Development Representative

Marketing Development Representative (MDR) on ensimmäinen kontakti prospekteille. Tämä henkilö on markkinointitiimin ns. portinvartija, joka auttaa verkkovierailijoiden kontaktoinnissa yrityksen verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa. MDR tuottaa aktiivisesti lisää sisältöä yrityksen tuotteista sekä lisäpalveluista verkkosivuille, sosiaaliseen mediaan sekä uutiskirjein. He auttavat prospektia keräämään lisäinformaatiota ennen myyntitiimin kontaktoimista.

MDR on tärkeä myyntiä edeltävä askel varmistamassa, että liidi on valmis ja kvalifioitu seuraavaan kanssakäymiseen. Samalla kun MDR auttaa prospekteja tiedonkeruussa tuotteissa ja palveluissa, se myös kerää lisätietoa itse liidistä. (Ganahl s.a.)

5.2 Sales Development Representative

Sales Development Representative (SDR) rooli on muuttunut vuosien aikana paljon samalla kuin asiakkaiden ostopolkukin. Ostajat harvoin lankeavat enää myyjien painostaviin ja jopa aggressiivisiin tapoihin myydä. Tehokkaimmat myyntihenkilöt käyttävät taitojaan, työkalujaan sekä omaa syvää ymmärrystään auttaakseen asiakkaita arvioimaan eri vaihtoehtoja ja tunnistamaan juuri heille oikean ratkaisun.

SDR:t ovat vastuussa outbound prospektoinnista. Heidän maailmansa ympäröityy enemmänkin liidien generointiin kuin uusien diilien klousaamiseen ja heidän työtään tyypillisesti mitataan sen mukaan, kuinka tehokkaasti he saavat kuljetettua liidejä eteenpäin myyntiputkessa. SDR:t auttavat liidien kvalifointiprosessissa, jotta myyjät voivat keskittyä prospektoinnin sijaan diilien klousaamiseen. (Smith 2017)

5.3 Account Executive

Account Executive (AE) tai Account Manager (AM) on myyjä, joka on yleensä vastuussa nykyisten asiakkaiden tarpeista sekä uusien kauppojen tekemisestä uusien asiakkaiden kanssa. Heillä on tyypillisesti tulospainoitteinen palkka ja saavat komissiota tekemistään myynneistä. (Kenton 2020)

Account Executive vastaanottaa kvalifioidun liidin SDR:ltä ja sopii puhelun liidin kanssa. Tämän jälkeen määritetään asiakkaan tarve ja sovitaan aika demolle. Demo sisältää asiakkaalle arvokasta tietoa tuotteista ja palveluista. Myyjä avustaa asiakasta oikean kokonaisuuden valinnassa ja hoitaa tarjouksen sekä sopimusten laatimisen. Kun kauppa on tehty, myyjä ohjaa asiakkaan CSM:lle. Koko prosessin ajan myyjä on vastuussa sopimuksen arvosta, voiton suhdeluvusta (win ratio), myyntisyklistä sekä sopimus- ja maksutermineistä. Myyjä voi myös luoda soitto- ja kohdelistoja SDR:ille. (Van Der Kooij & Pizarro 2015, sivu 123)

5.4 Customer Success Manager

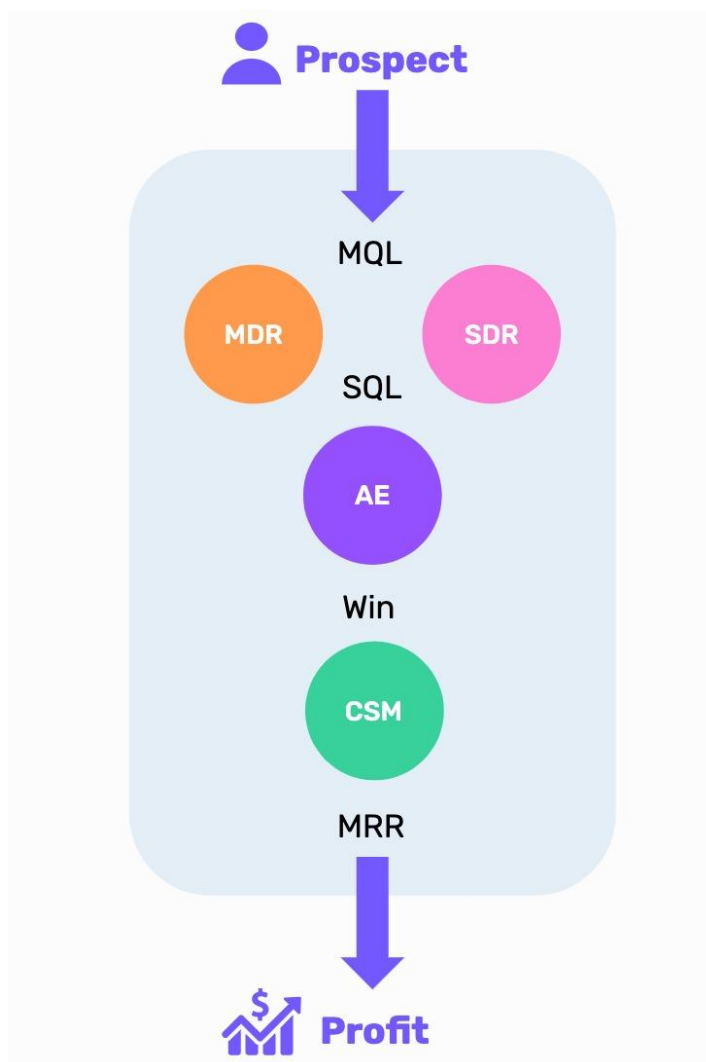
Customer Success Manager (CSM) varaa ajan käyttöönotolle ja koulutukselle uuden asiakkaan kanssa. Hän varmistaa asiakkaan odotukset, tavoitteet ja päämäärän. CSM pitää huolen siitä, että palvelun asennus, integraatiot ja julkaisu saavutetaan sovitun budjetin ja aikataulun sisällä. Kun käyttöönotto ja koulutus on tehty, CSM jatkaa palvelun/työkalun suorituskyvyn ja käytön seuraamista. Aktiivinen seuranta auttaa huomaamaan tärkeitä triggereitä, jotka voivat tarkoittaa lisämyyntiä. CSM varmistaa, että asiakas saa kaiken hyödyn irti palvelusta. Kun CSM huomaa mahdollisuuden lisämyyntiin, hän tekee toimitasuunnitelman. Palvelun uusimisen hoitaa yleensä CSM itse, mutta myyjä pyydetään apuun silloin, kun asiakasta viedään lisämyyntiprosessissa eteenpäin. (Van Der Kooij & Pizarro 2015, sivu 123)

5.5 INTERNET: Itsepalvelukanava

Yrityksen verkkosivujen itsepalvelukanava on tarkoitettu pienemmille diileille, diskvalifioituille liideille tai asiakkaille, jotka vapaaehtoisesti valitsevat itsepalvelukokemuksen. Verkkosivujen kautta vierailija voi tutustua yrityksen tuotteisiin esittelyvideoiden avulla ja kokeilla palveluita asentamalla esimerkiksi ilmaisen kokeiluversion. Verkkovierailijoita seurataan ja kvalifoidaan verkkokäyttäytymisen perusteella. Asiakkaita, jotka ostavat itsepalvelukanavan kautta, monitoroidaan tarkasti ja heille tarjotaan apua, jotta voidaan välttää tyytymättömyyttä asiakkaan puolelta. Alhainen kuukausittainen tuotto eli Monthly Recurring Revenue (MRR) saavutetaan verkkosivujen kautta ja ennustava analytiikka tunnistaa lisämyynnin mahdollisuudet. (Van Der Kooij & Pizarro 2015)

6 Teorian yhteenveto

Myyntiorganisaatioiden asettelu ei ole kokenut huimaa kehitystä vuosien ajan, vaan se on pysynyt kutakuinkin samanlaisena jo pitkään. SaaS yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseksi ja kehittämiseksi on laadittu pod-malli, joka hyvistä tuloksistaan riippumatta, on yllättävän tuntematon malli vielä monille yrityksille. Pod-malli on ns. kapseli, jonka sisällä on tarkasti valittu ja roolitettu tiimi, joilla on yhteinen tavoite, mutta joista jokainen on erikoistunut myyntiprosessin tiettyyn osa-alueeseen. Myyntiprosessi kulkee luonnollisesti koko kapselin läpi, kohdaten kaikki roolit prosessin eri vaiheissa ja osa-alueissa. Alla oleva kuvio esittää pod-mallia ja myyntiprosessin eri vaiheita, joissa jokainen yksittäinen rooli tulee esiin.



Kuvio 8. POD-rakenne ja roolit

Kuviossa näkyy kapseli eli pod-malli, joka on rakennettu useista eri tiimeistä. Myyntiprosessi alkaa, kun prospekti astuu kapseliin markkinointitiimin avulla. MDR on hoitanut markkinointia ja rakentanut listaa Marketing Qualified liideistä (MQL). Kun liidi on selvillä,

se siirtyy SDR:lle, joka kontaktoi liidin, kartoittaa tarpeet ja sopii myyntipalaverin myyjän kanssa. Tässä kohtaa liidi on Sales Qualified Lead (SQL) ja se siirtyy myyjälle, joka hoitaa myyntipalaverissa ratkaisun esittämisen ja tarjouksen tekemisen. Kun kauppa on päätetty ja liidistä on tullut asiakas, se siirtyy CSM:lle, joka ottaa tilauksen vastaan ja hoitaa käyttöönoton sekä koulutuksen. Tämän jälkeen diili siirtyy kuukausittaiseen tai vuosittaiseen laskutukseen. Tätä mallia voidaan kehittää moneen suuntaan riippuen yrityksen tarpeista ja tavoitteista. Podeja voi olla useampia eri tarkoituksiin ja eri roolituksilla.

Toimeksiantajayrityksessä työntekijät ovat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että pod-mallissa kommunikaatio toimii paremmin ja tiedonkululle on paremmat prosessit ja edellytykset siilomalliin verrattuna. Tekeminen on paljon suunnitelmallisempaa ja asiakkuuksien osalta tärkeää tietoa vaihdetaan useammin ja enemmän kuin entisessä mallissa. Tällöin asiakassuhteiden kehittäminen ja suunnittelu on selkeämpää ja strukturoidumpaa.

7 Produkti: Giosgin POD-mallin käsikirja

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön projektisuunnitelmaa ja aikataulua, sekä mitä ja miten aineistoa tuotoksen laatimiseksi on kerätty. Luvussa kuvataan myös se, miten työ on toteutettu ja mistä työlle lähti tarve. Toteutuksena syntynyt lopullinen käsikirja löytyy opinnäytetyön liitteistä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena työnä, jonka tavoitteena on selkeyttää SaaS myyntiorganisaation rooleja parhaimman myyntituloksen saavuttamiseksi. Työn tarve lähti siitä, että toimeksiantajayrityksessä on vastikään siirrytty podimalleihin, joten tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajayritykselle opas, joka selkeyttää yrityksen podimallien roolitukset ja myyntiputken kulkua podien läpi, sekä mitä työkaluja on käytössä prospektointityön tekemistä varten. Työssä on kuvattu toimeksiantajayrityksen nykyhetkistä tilannetta ja siitä on jätetty toistaiseksi pois tulevaisuuden suunnitelmat podien rakenteille, sillä ne eivät ole vielä täysin selkeät. Tuotosta voidaan jatkossa käyttää perehdytysmateriaalina sekä nykyisille, että uusille työntekijöille ja sitä voidaan kehittää rakenteiden muutoksien myötä.

Siirtyminen alkuperäisestä asettelumallista on viivästynyt siitä syystä, että toimistolla on useampi henkilö ja he ovat tottuneet tiettyyn toimintamalliin. Eri tiimit istuvat eri puolella toimistoa ja keskittyvät omiin työtehtäviin ja kommunikaatio eri tiimien välillä on usein hitaampaa ja se hoidetaan yleensä verkkoviestinnän kautta. Podimalliin siirtyminen ulkomaan toimistoilla on ollut huomattavasti tehokkaampaa, sillä esimerkiksi Ruotsin toimistolla tiimit ovat pienemmät ja he työskentelevät jo valmiiksi tiiviisti yhdessä. Tässä tapauksessa muutos ei ole niin suuri ja uuteen malliin on helpompi mukautua.

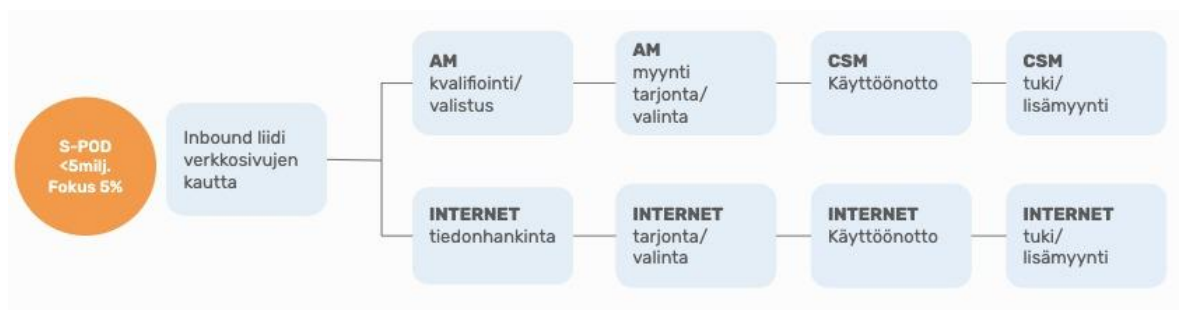
Toimeksiantajayrityksessä myyntitiimi on jaettu kolmeen eri podiin jotka määräytyvät asiakkuuksien koon mukaan. Podit ovat nimetty koosnsa mukaan seuraavasti: S-POD, M-POD ja E-POD. Podit ovat rakennettu myös sillä perusteella, kuinka paljon kuhunkin asiakasryhmään on tarkoitus keskittää fokusta. Alla olevassa taulukossa on kuvattu eri kokoiset asiakasryhmät, mihin podiin ne kuuluvat sekä kuinka paljon kuhunkin on käytettävä aikaa ja fokusta.

TAULUKKO 1. Asiakassegmentit, aika ja fokus

KOKO	S	M	E
LIKEVAIHTO (€)	<5milj.	5-100milj.	>100milj.
FOKUS	5%	70%	25%

Toimeksiantajayritykselle suurinta voittoa tuova asiakasryhmä on keskikokoiset yritykset, eli M-kokoiset yritykset. Tämän koon asiakkaita yrityksellä on eniten ja siihen tulisi keskittää suurin fokus. Yli 100 miljoonaa vaihtavat suuret yritykset ovat toiseksi tärkein asiakassegmentti, jossa ostopolku on yleensä kaikista haastavin ja aikaa vievä, johon fokus tulisi olla toiseksi suurin. Pienin asiakassegmentti pyritään siirtämään itsepalvelukanaviin, jolloin omaa aikaa ja fokusta tähän asiakassegmenttiin on ainoastaan 5%.

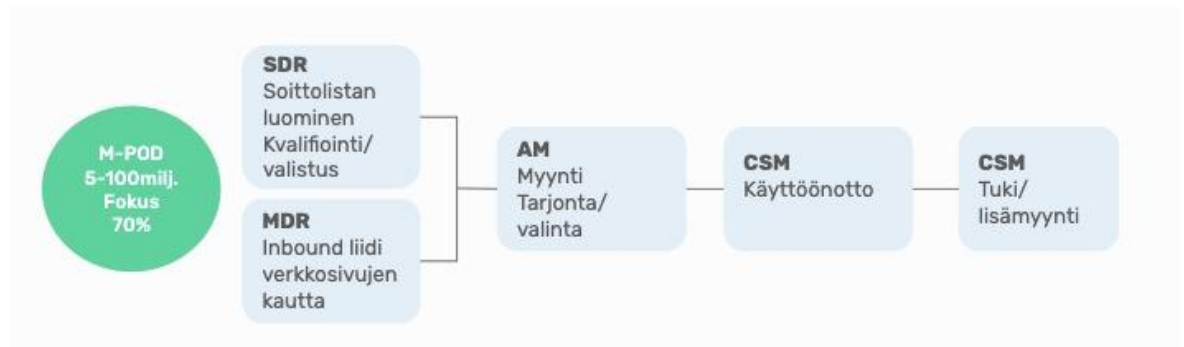
S-Podi on pieniin, alle 5milj. liikevaihtoa, yrityksiin ja asiakkuihin keskittyvä sekä osaksi myös itsepalvelukanavaksi pyrkivä podi. Jatkossa tarkoitus on ohjata pienet yritykset toimeksiantajayrityksen verkkosivuille, jota kautta he voivat tilata palvelut ja ratkaisut itsenäisesti ilman tapaamista myyjän kanssa. Toinen vaihtoehto on ohjata pienet yrityksen toimeksiantajayrityksen kumppaneille, jotka myyvät Giosgin ratkaisuja. Verkkosivujen itsepalvelukanava on vielä keskeneräinen ja se voidaan jatkossa päivittää käsikirjaan.



Kuvio 9. S-podin rakenne

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu S-podin myyntiputken kulkua ja rakennetta, jossa asiakas tietää mitä on hakemassa ja löytää toimeksiantajayrityksen verkkosivuille, jossa hän tekee itse tiedonhankinnan ja kartoituksen sekä päätyy sopivaan ratkaisuun yritykselleen. Hän joko hoitaa koko ostoprosessin itsepalvelukanavan kautta tai pyytää apua interaktioiden kautta, joka ohjataan suoraan myyjälle. Tällöin myyjä hoitaa liidin kvalifioinnin ja valis-

tuksen sekä myynnin. Kun sopimus on tehty, käyttöönotto ja tuki siirtyy Customer Service Managerille. Koska s-podin fokus on vain 5%, ei niistä luoda erikseen inbound liidejä tai kontaktoitavia soittolistoja. Jatkossa on tarkoitus kehittää ratkaisu, jolla voidaan selvittää verkkosivuille tulevan liidin tarve siten, että se osataan suoraan ohjata oikealle myyntiputkelle. Jos asiakas haluaa ostaa ratkaisun palveluna esimerkiksi siten, että sen käyttö on ulkoistettua, se voidaan ohjata suoraan toimeksiantajayrityksen partnereille, jotka myyvät palvelupaketteja ja ulkoistettua resurssia. Jos asiakas on halukas käyttämään omia resursseja esimerkiksi Live Chatissa, voi hän ostaa ratkaisun suoraan verkkosivuilta tai tarvittaessa myyjän avulla.



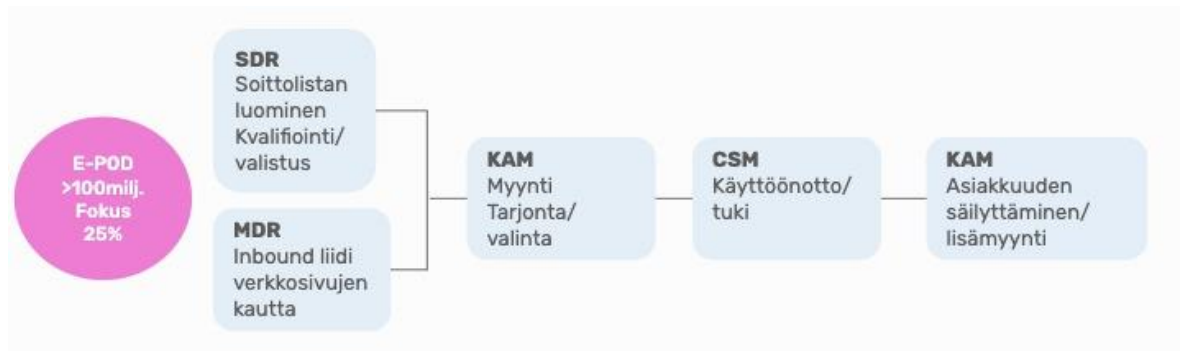
Kuvio 10. M-podin rakenne

M-pod sisältää suurimman osan toimeksiantajayrityksen asiakkaista eli keskisuuret, 5-100milj. euron liikevaihdon yritykset. Suurin fokus keskitetään M-podiin ja ostoprosessi on usein pidempi kuin s-podissa. Yllä oleva kuvio esittää M-podin rakenteen ja ostoprosessin.

Marketing Development Representative (MDR) luo inbound liidejä ja listoja erilaisten työkalujen avulla, jotka siirtyvät Sales Development Representativeille (SDR) hoidettavaksi. SDR luo myös itse omia soittolistoja prospektoimalle keskisuuria yrityksiä. SDR käyttää soittolistojen tekemiseen erilaisia prospektointityökaluja. Prospektointityökalujen avulla saa helposti luotua listoja yrityksistä eri kriteerien avulla. Kriteereinä käytetään yleensä 5-100milj. euron liikevaihtoa sekä erilaisia toimialoja. Hyviä kriteerejä ovat myös erilaiset tiedot yrityksen markkinoinnista ja uudistuksista. SDR:lle tärkeää tietoa on se kuinka paljon yritys panostaa verkkomainontaan ja verkkosivuihinsa. Näiden tietojen avulla voidaan päätellä olisiko yrityksellä kiinnostusta Live Chat tai Interaction Designer työkaluihin. Oikean henkilön löytämiseksi tehokas tapa on prospektoida LinkedInin avulla.

SDR kontaktoi prospektit, tekee alustavaa tarvekartoitusta ja sopii myyntipalaverin myyjälle. Tämän jälkeen myyjä ottaa vastuun liidistä, hoitaa palaverissa tarkemman tarvekartoituksen ja esittelyn toimeksiantajayrityksen ratkaisuihin ja tekee tarvittavan sopimuksen

asiakkaan kanssa. Kun sopimus on tehty, työkalun/työkalujen käyttöönotto ja tuki siirtyvät CSM:lle. CSM hoitaa myös suurimmaksi osaksi lisämyyntien tekemisen.



Kuvio 11. E-podin rakenne

E-podissa SDR:n prospektointityö on usein vaativampaa, sillä suurissa yrityksissä on useita osastoja ja henkilöitä, joista oikean kontaktin löytäminen voi olla työläämpää. SDR voi tehdä yhdessä Key Account Managerin (KAM) kanssa suunnitelman suuresta organisaatiosta ja sen eri liiketoimintayksiköistä, joista KAM haluaa tavata päättäjiä. Kun SDR tavoittaa oikean henkilön, hän sopii tämän kanssa palaverin mieluiten kasvotusten. Tapaaminen kasvotusten on KAM:lle tärkeää suhteen luomisen kannalta. Asiakkaan kanssa on luotava alusta asti hyvä suhde, sillä isoissa asiakkuuksissa kanssakäyminen ja yhteydenpito jatkuu koko asiakkuuden ajan.

Suurien organisaatioiden kanssa kaupankäynti on hitaampaa, sillä kyseessä on yleensä suuri summa rahaa ja monimutkaisemmat ratkaisut ja toteutukset. Palavereja käydään useampi eri henkilöiden ja päättäjien kanssa ennen sopimuksen tekoa.

Kun sopimus on tehty, siirtyy käyttöönotto ja tuki perinteisesti CSM:lle. CSM:n rooli on kuitenkin E-podissa vaativampi, sillä he tapaavat asiakasta aina tietyn väliajoin ja käyvät yhdessä läpi saatuja tuloksia ja kehitysideoita. Nämä palaverit voivat olla valmiiksi sopimuksessa sovittuja kuukausittaisia tai kvartaalisia kehityspalavereja. Näin pidetään huoli siitä, että asiakas saa tarvitsemansa tuen, ja että kehitystyö on jatkuvaa tavoitteiden saavuttamista varten. Palavereissa CSM pitää myös huolen siitä, että asiakkaalla on tarpeeksi lisensejä ja hoitaa tarvittavan lisämyynnin. Jos CSM saa tiedon siitä, että asiakasyrityksen muissa liiketoimintayksiköissä tai osastoilla on mahdollisesti tarvetta vastaavanlaisille ratkaisuille, antaa hän tästä tiedon ja liidin KAM:lle, joka on alun perin hoitanut kaupat kyseisen yrityksen kanssa. CSM hoitaa siis yksinkertaisen lisämyynnin ja KAM hoitaa ristiinmyynnin (cross-selling).

7.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Tämä opinnäytetyö on suunniteltu suoritettavaksi normaalilla aikataululla. Kun aihe oli päätetty, toiminnallisen tuotoksen tekeminen alkoi projektisuunnittelulla ja aikatauluttamisella. Ensimmäiset vaiheet olivat toimeksiantajan esittely sekä teoriaosuuden laatiminen, joilla työ saatiin alkuun. Teorian lisäksi informaatiota haettiin haastattelemalla toimeksiantajaa sekä giosgin työntekijöitä. Käsikirjan laatiminen ja johdanto oli jätetty viimeiseksi, sillä se vaati työn olevan muilta osin lähes valmis. Aikataulun viimeisinä vaiheina ovat valmiin opinnäytetyön palautus urkundiin plagiointiratkastukseen, opinnäytetyön esittäminen sekä kypsyysnäyte, jolla osoitetaan oma osaaminen opinnäytetyössä käsiteltyyn aiheeseen.

TAULUKKO 2. Tuotoksen projektisuunnitelma

Vko	Tehtävät
5	Aiheen esittäminen
6-9	Toimeksiantajan esittely
10-13	Teoriaosuuden kirjoittaminen
14-16	Teoriaosuus valmis
17	Ensimmäisen version palautus
18-20	Toiminnallisen tuotoksen laatiminen
21	Toisen version palautus
22-24	Teorian yhteenveto
25-38	Käsikirjan laatiminen
38	Kolmannen version läpikäynti
39-40	Viimeistely
41	Opinnäytetyön palautus Urkundiin
41	Kypsyysnäyte

Koronaviruspandemia (COVID-19) sattui juuri opinnäytetyön tekemisen aikana, mikä vaikutti tuotoksen kirjoittamiseen melko paljon. Kirjoittaja on opinnäytetyön laatimisen aikana samaan aikaan töissä ja pandemian leviäminen lisäsi töiden sekä opinnäytetyön etenemisen kannalta merkittävästi stressiä. Tämä riskitekijä oli kuitenkin voitettavissa huolehtimalla omasta terveydestä ja hyvinvoinnista. Tilanne jatkui yllättävän pitkään ja stressitasot vaihtelivat koko tilanteen ajan sekä huoli läheisistä oli jatkuvasti mielessä. Kesä antoi kuitenkin tilaisuuden hengittää ja tauko töistä sekä opinnäytetyön kirjoittamisesta oli paikallaan. Kesän jälkeen oli helpompi palata opinnäytetyön tekoon virkein mielin.

7.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Toimeksiantajayrityksen esittelyä varten on käytetty kirjoittajan omaa tietämystä yrityksestä sekä yrityksen verkkosivuilta ja intrasta kerättyä tietoa. Teoriaosuuteen on kerätty aineistoa erilaisista artikkeleista ja blogikirjoituksista, jotka käsittelevät SaaS organisaatioiden myyntitiimin rooleja ja asettelumalleja. Teoriaosuuden tärkein lähde on Jacco Van Der Kooijn ja Fernando Pizarron kirjoittama kirja *Blueprint for SaaS sales organization*. Kirja on toimeksiantajan suosittelu ja käsittelee laajasti ja yksityiskohtaisesti SaaS myyntiorganisaatioiden pod-asettelumallia. Tuotoksen tekemiseen on myös haastateltu toimeksiantajaa sekä Giosgin myynti- ja markkinointitiimin jäseniä.

7.3 Luotettavuus

Myyntiorganisaation pod-asettelumallin teoriaosuudessa käytetty *Blueprints for SaaS sales organization* on luotettavuudeltaan erinomainen lähde, sillä sen on kirjoittanut pod-rakennemallin kehittäjät Jacco Van Der Kooijn sekä Fernando Pizarro. Se on myös kirja, jota toimeksiantajayritys on käyttänyt apuna uuden rakennemallin laatimiseen. Tämä kirja on tärkein lähde teoriaosuudessa, mutta tietoa on kerätty myös muista luotettavista lähteistä, kuten blogikirjoituksia henkilöiltä, joilla on monen vuoden kokemus SaaS yritysten toimintamalleista. Produktin tekemistä varten on myös haastateltu toimeksiantajayrityksen myyntitiimin työntekijöitä, joilla on kokemusta alkuperäisestä asettelumallista sekä näkemyksiä ja mielipiteitä uudesta pod-mallista.

7.4 Toteutus

Lähdimme yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa pohtimaan sopivaa aihetta opinnäytetyölleni. Ideoita oli useampi ja suunnitelmat muuttuivatkin muutaman kerran ennen lopullista aihetta. Päädyimme tähän aiheeseen sen takia, että se oli ajankohtainen ja jatkuvasa pohdinnassa oleva asia, mutta joka ei ollut vielä täysin valmis tai kaikille selkeä asia. Tästä sain idean luoda käsikirjan toimeksiantajayrityksen myyntitiimin asettelumallista selkeyttämään ja auttamaan ymmärtämään rooleja ja myyntiprosessia eri pödeissa.

Opinnäytetyössä toimeksiantajan esittely on tärkeä vaihe, jotta voidaan ymmärtää minkälaisesta yrityksestä ja alasta on kyse. Aloitin työn esittelemällä toimeksiantajayrityksen ja sen tarjoamat tärkeimmät ratkaisut ja palvelut. Esittelyvaiheessa kävin myös läpi opinnäytetyön tavoitteet ja syyn, miksi juuri kyseinen aihe oli toimeksiantajayritykselle tärkeä. Näitä osuuksia varten käytin yrityksen omista tietokannoista löytyvää informaatiota, yrityksen verkkosivuja, omia kokemuksia sekä esimiehen haastattelua.

Seuraavaan vaiheeseen on koottu teoriaosuus. Teoriaosuuden tarkoituksena on avata eri käsitteitä, joita käytetään toiminnallisessa tuotoksessa helpottamaan käsikirjan ymmärtämistä. Teoriaosuus valmistui ajallaan, vaikka sen sisältö muuttuikin muutaman kerran ennen lopullista versiota.

Toiminnallisen tuotoksen tekeminen vaati pohdintaa yhdessä esimieheni kanssa, sillä kuten aiemmin mainitsin, ei uusi asettelumalli ollut vielä täysin selkeä tai valmis. Tämä tarkoitti sitä, että minun oli omien kokemuksieni ja näkemykseni pohjalta luotava selkeä esitys siitä, millainen pod-mallin asettelu toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä. Toiminnallisessa tuotoksessa on myös esimieheni kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta kuvattu asettelumallia, johon on pyrkimys siirtyä, mutta joka ei ole vielä täysin valmis.

Toisen version palautuksessa toiminnallinen tuotos ei ollut vielä valmis, sillä tein jälkikäteen vielä muutoksia teoriaosuuteen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan olisin aloittanut käsikirjan tekemisen vasta sen jälkeen, kun toiminnallinen tuotos oli täysin valmis. Aloitin kuitenkin käsikirjan luonnostamisen ja hahmotuksen samalla kun tein toiminnallista tuotosta.

Kolmannen version palautukseen mennessä opinnäytetyö oli viimeistelyä vaille valmis. Viimeistelyn ja itsearvioinnin jälkeen opinnäytetyö lähti vielä ohjaajalle tarkistettavaksi. Olen tyytyväinen opinnäytetyön aikatauluun, vaikka se poikkesi hieman projektisuunnitelmasta kesän ajalta.

8 Pohdinta

Koen opinnäytetyön olevan aiheena erittäin merkityksellinen, sillä teoriaosuudessa käsitelty pod-asettelumalli on melko tuore rakennemalli ja vielä monelle SaaS yritykselle tuntematon tapa rakentaa myyntiorganisaatiota. Pod-asettelumalli on kuitenkin yhä suosittu aihe, sillä sen vaikutukset SaaS bisneksen kasvuun ovat todistettavasti merkittävät. Aiheesta ei myöskään löydy vielä kovin laajasti informaatiota eikä siitä ole kirjoitettu vielä yhtään opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt käsikirja on luotu toimeksiantajayritykselle aiheen ajankohtaisuuden ja hyödyllisyyden takia. Toimeksiantajayrityksessä on vastikään muutettu myyntiorganisaation asettelua ja siirrytty pod-malleihin. Käsikirjan tarkoituksena on avata pod-malleja ja selkeyttää roolit podien sisällä ja myyntiprosessin kulku podien läpi. Toimeksiantajayrityksessä on jaettu myyntiorganisaatio kolmeen podiin, jotka ovat avattu käsikirjassa. Käsikirjaa hyödynnetään nykyisten sekä uusien myyntitiimiläisten perehdyttämisessä myyntitiimiin. Toimeksiantajayrityksen lisäksi opinnäytetyötä voi hyödyntää myös ulkopuoliset henkilöt, jotka etsivät tietoa SaaS myyntiorganisaatioiden asettelumalleista ja pod-mallista.

Perehdyttyäni enemmän pod-malliin, ihmettelin kuinka se ei ole enempää ihmisten tiedossa. Toimeksiantajani lukuunottamatta kukaan, kenen kanssa keskustelin opinnäytetyöni aiheesta ei ollut kuullut pod-mallista aikaisemmin. Mielestäni pod-malli on mainio tapa parantaa myyntiorganisaation tiimien kommunikaatiota ja parantaa työnteon sujuvuutta koko yrityksessä eikä ainoastaan yksittäisten työntekijöiden tasolla.

Opinnäytetyötä varten koin hankalaksi löytää useampia yhtä hyviä lähteitä kuin Blueprints for a SaaS sales organization-kirja, jota käytin teoriaosuudessa eniten. Käsikirjaa varten sain tarvittavan tuen toimeksiantajalta ja kävin useita keskusteluja aiheesta esimieheni kanssa. Sain myös hyvää palautetta toimeksiantajalta opinnäytetyöstäni.

Mielestäni pod-malli on järkevä tapa tehostaa eri tiimien välistä sisäistä kommunikointia ja pitää myynnin kulku läpinäkyvänä jokaiselle podin jäsenelle. Yrityksen kannalta ymmärrän täysin, miksi pod-malli on houkutteleva, sillä sen tulisi tehostaa työntekoa. Todellisuudessa samanhenkiset ihmiset hakeutuvat aina toistensa seuraan ja varsinkin silloin, jos on totuttu tiettyihin tiimeihin niin muutos saattaa aiheuttaa vastustusta ja huonontaa työympäristöä. Toimeksiantajayrityksessä ei ole vielä muutettu työpisteitä pod-mallin mukaiseksi vaan vanhat tiimit istuvat edelleen samoilla paikoilla. Mielestäni tämä on hyvä vaihtoehto, sillä näin työntekijät, jotka jakavat saman roolin voivat hakea apua ongelmiinsa vierusto-

veriltaan. Myös työntekijät ovat sitä mieltä, että työpisteiden muuttaminen ei ole tarpeellista. Jos jokainen pod olisi eri tiloissa niin yksittäisen roolin omaava työntekijä saattaisi tuntea olevansa yksin ongelmiensa kanssa, kun muut tiimiläiset eivät osaa auttaa. Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että nykyiset työpisteet ovat toimivia juuri sen takia, että apua on silloin helposti saatavilla samassa roolissa olevilta kollegoilta.

Koronatilanne on myös vaikuttanut paljon pod-mallin asetteluun, sillä suurin osa työntekijöistä on siirtynyt etätöihin tai tekee töitä etänä ainakin osan viikosta. Jos korona aiheuttaa etätöskentelyn pysyvyyden niin pod-mallin perinteinen idea siitä, että istutaan toimistolla vierekkäin, on jo hieman vanhentunut. Silloin organisaatioiden sisäisen viestinnän sovellukset tulevat isompaan rooliin ja asettelu täytyy tehdä niiden avulla.

8.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Jo opinnäytetyötä aloittaessa oli selvää, että käsikirjaa on tarkoitus ajan myötä päivittää, sillä toimeksiantajayrityksessä on vielä aiheen kannalta kehitettävää. Käsikirja luotiin sen hetkisen tilanteen ja toimintamallien mukaan. Myyntiorganisaation siirtyminen pod-malleihin on luonut kolme eri podia (S-pod, M-pod ja E-pod), joista M- ja E-podit ovat jo toteutettu ja S-pod suunniteltu, muttei täysin valmis. Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksena tuli jo lähes alussa S-podin sisältämä itsepalvelukanava ja sen toteutus. En sisällyttänyt sitä opinnäytetyöhön kovin yksityiskohtaisesti vielä tässä vaiheessa, sillä se on toimeksiantajayrityksessä keskeneräinen. Käsikirjassa on käyty S-podia sen verran, mitä sitä on tällä hetkellä suunniteltu. Sen varsinainen toteutus on kuitenkin vielä kesken. Tulevaisuudessa käsikirjaan voisi vielä lisätä osuudet verkkosivujen itsepalvelukanavan merkityksestä, sekä toimeksiantajayritysten kumppaneiden vaikutuksesta myyntiin.

8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Suurin syy opinnäytetyöni aiheen valintaan oli ajatus siitä, että halusin luoda työpaikalleni jotain hyödyllistä, jota voisi käyttää jonkin prosessin tehostamisessa tai selkeyttämisessä. Ensiajatus aiheesta oli tehdä käsikirja SDR:n rooliin, koska olen itse tässä roolissa ja minulta löytyy hyvin kokemusta siitä. Lopulta se tuntui aiheena sellaiselta, mistä en itse oppisi tarpeeksi uutta ja mikä ei tulisi kovin laajaan käyttöön eikä siitä hyötyisi kuin ainoastaan tähän rooliin astuvat työntekijät.

Pohdimme aihetta yhdessä toimeksiantajayrityksessä ja toimitusjohtajalta tuli heti idea, joka liittyi myyntiorganisaation uudelleen asettamiseen. Tämä oli ajankohtainen ja tärkeä aihe yritykselle, mikä oli myös tarpeeksi vaiheessa, että se kaipasi selkeytystä. Aihe ei

ollut yrityksessä vielä kaikille selvä, joten päätin luoda siihen koskien käsikirjan. Vaikka suunnitelmani opinnäytetyön aiheesta muuttuikin muutaman kerran, olen tyytyväinen lopulliseen aiheeseen, sillä ensimmäiset aiheet eivät vain tuntuneet tarpeeksi tärkeiltä. Alkuperäisistä aiheista oli myös olemassa samankaltaisia opinnäytetöitä, joten koin ettei niiden aiheiden käsittely toisi mitään uutta minulle tai lukijoille.

Opinnäytetyössäni käsiteltävä pod-malli oli minulle uusi aihe ja työtäni varten siihen oli tutustuttava huolella. Sekä koulussa, että työpaikalla saatujen oppien myötä pod-mallin ymmärtäminen oli helpompaa. En kuitenkaan löytänyt aiheesta toivomaani määrää kirjallisuuslähteitä, jonka takia pohdinkin hetken sitä, että onko aihe sittenkään sopiva. En kuitenkaan luovuttanut aiheen suhteen vaan jatkoin niillä lähteillä, jotka löysin. Olisin kuitenkin toivonut työhöni lisää lähteitä.

Kun suunnittelin teoriapohjan rakennetta, oli aiheen rajaaminen alussa haasteellista. Vaikka toimeksiantajayritykseltä tulikin paljon ideoita opinnäytetyöni sisältöön, oli minun välttämätöntä rajata se riittävän tiiviiksi ja jättää joitakin asioita tai aihepiirejä pois. Aiheen rajaamiseen sain onnekseni neuvoja opinnäytetyön ohjaajaltani. Neuvojen avulla rajatusta aihealueesta tuli heti järkeenkäyvämpi. Opinnäytetyön rajaamisen myötä opin kärsivällisyyttä, sillä jouduin useaan otteeseen poistamaan tai muokkaamaan kappaleita, jotka olin jo kirjoittanut. Opinnäytetyön lopullinen otsikko vaihtui myös kirjoitusprosessin viime hetkellä. Päädyin otsikkoon, joka kuvaa paremmin työni sisältöä.

Päivätyön, harrastusten sekä muiden kurssien ohella opinnäytetyön kirjoittaminen on opettanut minulle ajanhallintaa, sillä kirjoittamisajankohtia on ollut välttämätöntä suunnitella etukäteen. Aikataulussa pysymiseen on auttanut minun sisäinen motivaationi ajoissa valmistumiselle.

Lopuksi mainittakoon se, vaikka opinnäytetyöprosessi oli ajoittain raskasta tekemistä, oli se kuitenkin opettavaista ja kaiken uurastuksen arvoista. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työni lopputulemaan.

Lähteet

Erwin, J. 2019. Silos and Turf Wars: What are Organizational Silos and Why Do They Exist. Luettavissa: <https://www.lightercapital.com/blog/what-are-organizational-silos/>. Luettu: 14.4.2020

Ganahl, L. s.a. Sales Enablement and the MDR. Saatavissa: <https://yesler.com/blog/sales-enablement/sales-enablement-market-development-representative>. Luettu 13.5.2020

Giosg.com Oy 2020. Intranet. Tietosuoja. Luettu 3.4.2020

Giosg.com Oy. 2020. Palvele paremmin ja myy enemmän giosg Live Chatillä. Saatavissa: <https://www.giosg.com/fi/tuotteet/live-chat>. Viitattu: 3.4.2020

Giosg.com Oy. 2020. Tee automaatiosta helppoa giosg Interaction Designerin avulla. Saatavissa: <https://www.giosg.com/fi/tuotteet/interaction-designer>. Viitattu: 3.4.2020

Kenton, W. 2020. Account Executive. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/a/account-executive.asp>. Luettu: 14.4.2020

Salesforce s.a. How to Close the Sales: The Changing Role of the Modern Sales Team. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/products/sales-cloud/resources/breaking-the-silo-mentality/>. Luettu: 14.4.2020

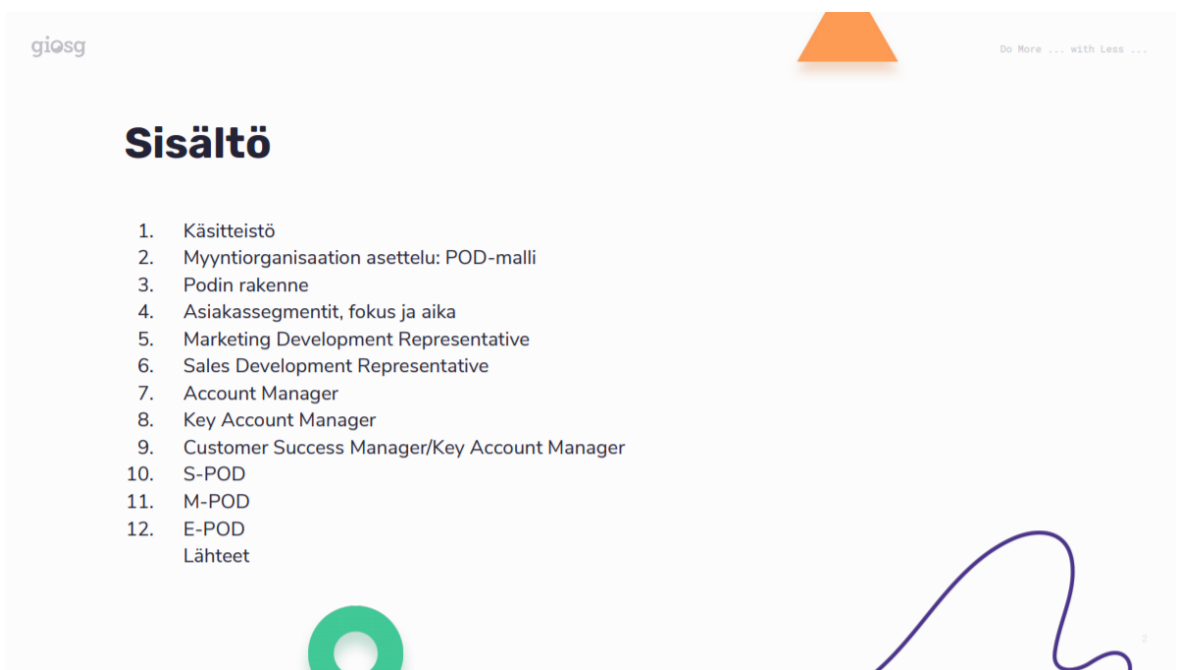
Smith, D. 2017. Sales Development Representative. A Day In The Life. Saatavissa: <https://www.saleshacker.com/day-life-sales-development-rep/>. Viitattu: 13.5.2020

Van Der Kooij J. & Pizarro F. 2015. Blueprints for a SaaS sales organization. Winning By Design. California

Van Der Kooij, J. s.a. How to Build a Powerful Sales Team. Winning by Design. Luettavissa: <https://winningbydesign.com/how-to-build-a-powerful-sales-team/>. Luettu 4.5.2020

Liitteet

Liite 1. Giosgin POD-mallin käsikirja



1. Käsitteistö

AM = Account Manager

CSM = Customer Success Manager

KAM = Key Account Manager

MDR = Marketing Development Representative

SDR = Sales Development Representative

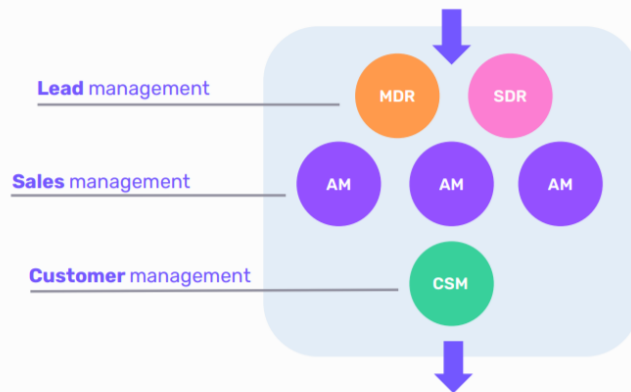


Myyntiorganisaation asettelu:

2. POD-malli

- Kapselimalli, eli pod on myyntiorganisaation asettelumalli, joka muodostaa yhden tiimin useasta eri myynnillisestä roolista.
- Jokainen pod keskittyy tiettyyn markkina-alueeseen ja jakavat yhteisen tiimin tavoitteen, jolla heitä arvioidaan.
- Jokainen podin sisällä jakaa yhteisen fyysisen tilan.

3. Podin rakenne



Podit koostuvat kolmesta osasta: Liidienhallinta, myynnin hallinta ja asiakkuudenhallinta.

5

Liidienhallinta

MDR kvalifioi inbound liidit ja tekee jatkotoimenpiteet saapuneen liidin vaatimusten pohjalta (ohjaa liidin oikealle henkilölle).

SDR hoitaa outbound liidit ja targetoi yrityksiä tietyn alueen, markkinan tai funktionaalisen segmentin mukaan.

Myynnin hallinta

AM/KAM tapaa kvalifioitua liidit ja käännäyttää ne sitoutuneiksi asiakkaiksi mieluiten 12 kuukauden sopimuksella, sopivaan hintaan ja sopivin maksutermiin mahdollisimman nopeasti.

Asiakkuudenhallinta

CSM hoitaa uusien asiakkaiden tilejä ja pyrkii löytämään nykyisten asiakkaiden suurimman mahdollisen tuottopotentialin.

6

4. Asiakassegmentit, fokus & aika

KOKO	S	M	E
LIKEVAIHTO (€)	<5milj.	5-100milj.	>100milj.
FOKUS	5%	70%	25%

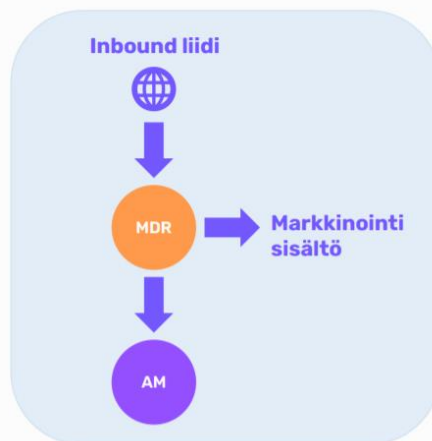
Kolme podia kolmelle eri asiakassegmentille yrityksen koon mukaan.

Suurin fokus ja ajankäyttö keskiuuriin yrityksiin (5-100milj. € liikevaihto) ja suuriin yrityksiin (yli 100milj. € liikevaihto)

S-podi jatkossa täysin itsepalvelukanava

7

5. Marketing Development Representative



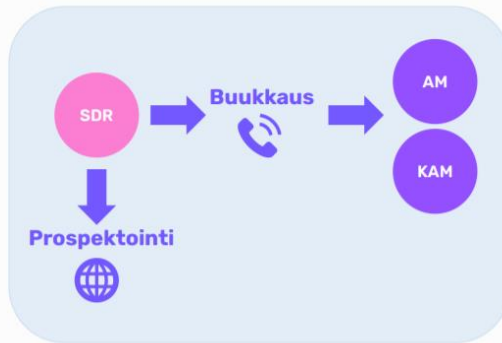
Verkkosivujen kautta jätetty yhteydenottopyyntö siirtyy MDR:lle, joka tarkistaa tulleen liidin ja ohjaa sen AM:lle tai KAM:lle

MDR luo myös erilaista markkinointi sisältöä kuten kampanjoita ja lähettää markkinointimeilejä kohdennetuille asiakassegmenteille

MDR hyödyntää asiakaslistojen luomiseen erilaisia työkaluja kuten Leadcloud.

8

6. Sales Development Representative



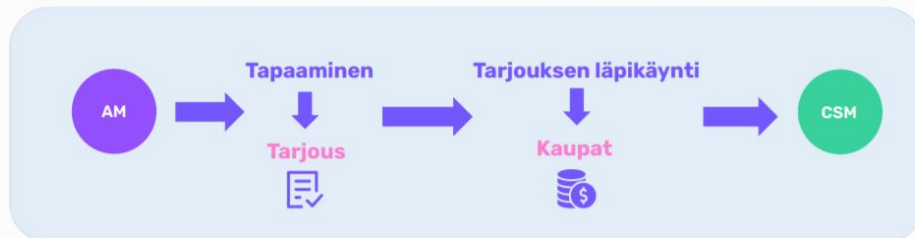
SDR prospektoi (M ja E kokoluokan yrityksiä) ja luo omia soittolistoja käyttämällä erilaisia työkaluja kuten:

- Fonecta Finder
- Sales Navigator
- LinkedIn
- Cognism

SDR kommunikoi tiiviisti Account Managerin/Key Account Managerin kanssa ja kerää palautetta sekä ideoi ja suunnittelee yhdessä soittolistoja

SDR tavoittelee prospektit ja sopii tapaamisen Account Managerin/Key Account Managerin

7. Account Manager



Account Manager hoitaa SDR:itä tai MDR:itä saadun tapaamisen verkossa tai kasvotusten, jonka jälkeen luo tapaamisen pohjalta tarjouksen

Tarjouksen läpikäynnille sovitaan uusi palaveri

Kun tarjous on hyväksytty ja kaupat tehty, sopimus lähetetään Customer Success Managerille käsiteltäväksi

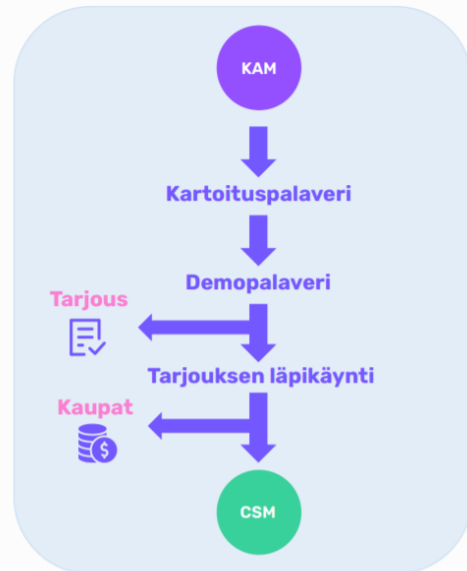
8. Key Account Manager

Key Account Manager hoitaa SDR:itä tai MDR:itä saadun tapaamisen mieluiten kasvotusten.

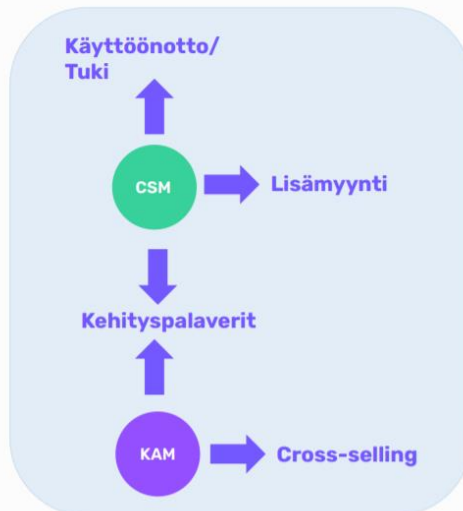
Ensimmäinen tapaaminen on kartoituspalaveri. Sen jälkeen sovitaan demopalaveri isommalla kokoonpanolla, jossa useampi päätöksentekijä.

Palaverien pohjalta luodaan räätälöity palvelukokonaisuus ja sopiva tarjous.

Kun tarjous on hyväksytty ja kaupat tehty, sopimus lähetetään Customer Success Managerille käsiteltäväksi

11 ¹¹

9. Customer Success Manager/Key Account Manager



Kun asiakkaan kanssa on tehty sopimus, CSM hoitaa palveluiden käyttöönoton sekä koulutuksen.

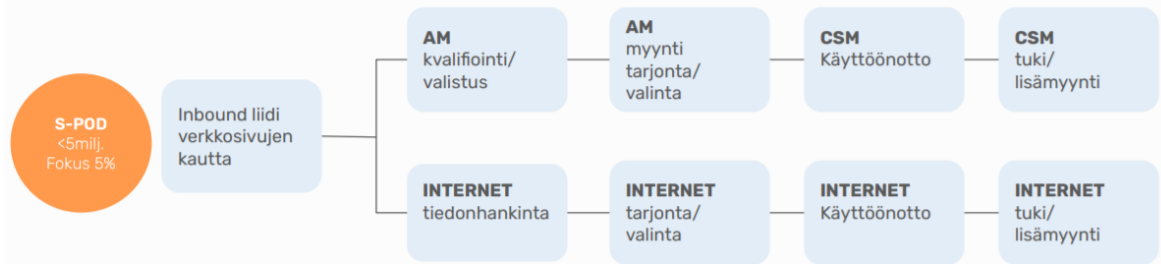
CSM etsii aktiivisesti lisämyyntiä ja cross-selling mahdollisuuksia

CSM järjestää E-podin asiakkaiden kanssa kuukausittaisia tai kvartaaleja kehityspalavereja ja hoitaa palavereissa ilmaantuvia mahdollisia lisämyyntitarpeita, kuten lisäkäyttäjien myyntiä.

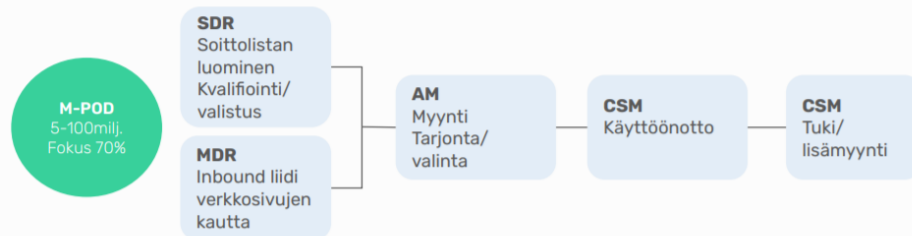
Key Account Manager ylläpitää vahvasti asiakassuhdetta ja osallistuu CSM kanssa kehityspalaveriinkin sekä etsii uusia kontakteja ja cross-selling mahdollisuuksia.

12 ¹²

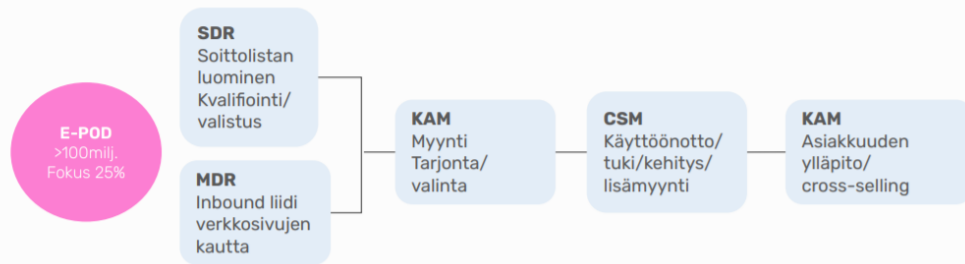
10. S-POD

13 ¹³

11. M-POD

14 ¹⁴

12. E-POD

15 ¹⁵

Lähteet

Van Der Kooij J. & Pizarro F. 2015. Blueprints for a SaaS sales organization. Winning By Design. California

Giosg.com Oy 2020. Intranet. Tietosuoja.

16