



# Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun

Toim. Pia Hautamäki ja Malla Mattila



Tampereen ammattikorkeakoulu





**ROBINS**

**OBTAINING Intelligent Sales.**

Taitto: Minttu Rantanen / Tampereen ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock / Minttu Rantanen

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja

Sarja A. Tutkimuksia 31

ISSN 2736-8440 (verkkojulkaisu)

ISBN 978-952-7266-65-6(PDF)

Tampere 2021

© Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu

# Sisällysluettelo

|                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Esipuhe</b>                                                                                                                                   | <b>7</b>   |
| <b>Kirjoittajakuvaukset</b>                                                                                                                      | <b>13</b>  |
| <b>Työkaluja ja menetelmiä ketterään<br/>markkinatutkimukseen ja kansainvälistymiseen</b><br>Nicolas Fogelholm, Aija Kalander ja Tuula Andersson | <b>19</b>  |
| <b>Avaimet kansainvälisen B2B-asiakaspolun johtamiseen</b><br>Sami Rustholllkarhu ja Leena Aarikka-Stenroos                                      | <b>35</b>  |
| <b>Myyntiprosessin lokalisointi ja kansainvälinen kasvu</b><br>Teemu Ilola                                                                       | <b>53</b>  |
| <b>Sosiaalinen myynti tukee B2B-yrityksen kansainvälistä kasvua</b><br>Miina Kivelä ja Kati Koivunen                                             | <b>65</b>  |
| <b>Digitaalinen asiakasvuorovaikutus kansainvälisessä myynnissä</b><br>Jonna Koponen                                                             | <b>79</b>  |
| <b>Sales Enablement ja myynnin uudistuvat roolit</b><br>Sini Jokiniemi                                                                           | <b>91</b>  |
| <b>Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella<br/>lähtee myyntistrategiasta</b><br>Minna Heikinheimo                                         | <b>105</b> |
| <b>Tiedolla johtaminen ja ketterä strategiatyöskentely<br/>kansainvälisen myynnin tukena</b><br>Mika Jantunen                                    | <b>119</b> |
| <b>Kansainvälinen kasvu vaatii myynnin, markkinoinnin<br/>ja teknologioiden yhteistyötä</b><br>Henna Niiranen                                    | <b>135</b> |



## **Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen**

Mikko Mäntyneva ja Minttu Lampinen

149

## **Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä**

Marjukka Mikkonen, Malla Mattila, Mika Yrjölä ja Pia Hautamäki

161

## **Digitaalisen ajan arvolupauksen muodostaminen alustaliiketoiminnassa**

Jonna Hjelt ja Malla Mattila

175

## **Ruotsi kansainvälistymisen kohteena**

Tanja Piha, Minna Heikinheimo ja Pia Hautamäki

191

## **Jatkuva oppiminen pk-yritysten myynnin ja kansainvälisen kasvun vauhdittajana**

Antti Leijala, Osmo Kauppila ja Kai Hänninen

203

## **Kirkas henkilöbrändi tukee kansainvälistä kasvua**

Pauliina Airaksinen-Aminoff

219



ROBINS-tutkimushankkeen  
käynnistämisen yhtenä keskeisenä  
ajurina on toiminut tarve lisätä  
suomalaisten tietointensiivisten  
pk-yritysten myynti- ja  
markkinointiosaamista.

# Esipuhe

**Älykkäällä myynnillä kansainväliseen kasvuun -kokoomateos kuvaa, miten yritysten välisen kaupan parissa toimivat suomalaiset pk-yritykset voivat suunnitella, kehittää ja toteuttaa kansainvälistä kasvua tukevaa älykästä myyntiä.**

Kokoomateos pohjaa Tampereen ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston yhteiseen Älykäs B2B-myyntirobotiikka – kohti avointa älymarkkinoinnin ekosysteemiä (ROBINS) -tutkimushankkeeseen, jota on rahoittanut Business Finland (2019–2022). ROBINS-tutkimushankkeen tarkoituksena on ollut kehittää uutta tietoa älykkästä ja arvoa luovasta B2B-myyntistä sekä tukea tietointensiivisten yritysten siirtymää kohti avointa palveluekosysteemiä. Tutkimushankkeessa on tutkittu digitaalista B2B-asiakaspolkumallia, ekosysteemi- ja alustamalliajattelua, digitaalisen ajan myynnin johtamisen malleja sekä älykkään myynnin työkaluja neljän eri työpaketin sisällä usean tutkijan voimin.

ROBINS-tutkimushankkeen käynnistämisen yhtenä keskeisenä ajurina on toiminut tarve lisätä suomalaisten tietointensiivisten pk-yritysten myynti- ja markkinointiosaimista. Suomalaisilta pk-yrityksiltä – tunnustetusta digitaalisesta suorituskyvystä huolimatta – on näyttänyt puuttuvan vahva tahtotila tarttua digitalisaation tarjoamiin kasvun ja tuloksellisuuden parantamisen keinoihin. Tämä on tarkoittanut esimerkiksi toimimista pitkälti perinteisten, totuttujen toimintamallien mukaan tai yksittäisten digitaalisten työkalujen käyttöön ottamista pohtimatta laajempia kokonaisuuksia tai strategiaa. Samalla yritykset ovat kuitenkin spekuloineet, millainen rooli myynnillä on tulevaisuudessa. Yritykset ovat pohdiskelleet esimerkiksi sitä, tarvitaanko digitaalisella aikakaudella enää myyjiä ja myyntijohtajia lainkaan. Yrityksissä on myös arvioitu erilaisten digitaalisten alustojen sekä älykkäiden myyntiteknologioiden ja -työkalujen mahdollisuuksia perinteisten myyntiprosessien ja myyntikäytänteiden korvaajina. Huomion kohteena ovat niin ikään olleet myyntijohtamisen tavat, esimerkiksi se, miten myyntiä tulee johtaa digiympäristöissä. Tutkimustemme pohjalta esitämme, että myyntiprosesseja tulisi kehittää siten, että ne tukisivat digitalisaation luomien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Näin pk-yrityksissä olisi mielestämme paremmat edellytykset valjastaa myynti kansainvälisen kasvun tueksi. Tutkimushankkeen aikana olemmekin tutkijoina usein pohtineet, miten älykkäällä myynnillä voidaan mahdollistaa kustannustehokas toiminta sekä skaalautuva kansainvälinen kasvu.

ROBINS-tutkimushankkeessa on kertynyt uutta tietoa ja käytännön kokemusta yritysten välisessä kaupankäynnissä tapahtuvasta myynnistä digitaalisella ja ekosysteemisellä aikakaudella. Tämä kokoomateos on ROBINS-tutkimushankkeen lopputuotos, ja sen kirjottamiseen on osallistunut tutkimushankkeessa toimineiden tutkijoiden lisäksi joukko myynnin alan tutkijoita ja työelämän vaikuttajia. Olemme koonneet kokoomateokseen keskeisiä havaintojamme ja konkreettisia esimerkkejä älykkästä myynnistä osana kansainvälistä kasvua. Olemme erittäin iloisia voidessamme jakaa nämä kokemukset lukijoiden kanssa ja toivomme, että kirja auttaa niin pk-yritysten johtajia kuin myynnin parissa työskenteleviä lisäämään edelleen ymmärrystään älykkään myynnin roolista tehokkaan kasvun, kansainvälistymisen ja strategisen uudistumisen mahdollistajana.

Avaamme seuraavaksi älykästä myyntiä kolmen kirjan artikkeleista nostamamme keskeisen havainnon avulla. Samalla esittelemme toimittamaamme kirjaan sisältyviä artikkeleita.

## **1. Älykäs myynti ei poista onnistuneesta myyntityöstä inhimillisen otteen tarpeellisuutta ja tärkeyttä**

Digitalisaatio haastaa olemassa olevia myymisen ja ostamisen sekä myynnin vuorovaikutuksen tapoja mahdollistamalla täysin uudenlaiset kytkennät niin yritysten sisäisissä kuin ulkoisissa toimissa ja eri toimijoiden, esim. myyjien ja ostajien, välillä. Myynnissä tämä on esimerkiksi tarkoittanut sitä, että myyntitoimiin osallistuu yhä useammin toimijoita, kuten ulkopuolisia konsultteja ja teknisiä asiantuntijoita, joiden ei ole perinteisesti nähty lukeutuvan osaksi myyntiä. Tällaisten muutosten myötä myyjien keskeisiin työnkuviin syntyy uusia sisältöjä ja rooleja, jotka mahdollistavat älykkään myynnin ja sen toteutumisen organisaation eri rajapinnoilla. Myynnissä tapahtuva digitaalinen transformaatio ei havaintojemme mukaan siis poista ihmistä myyntiin liittyvistä yhtälöistä. Digitalisaation mahdollistamien myyjien työnkuvien muutosten myötä myyjille avautuu uudenlaisia mahdollisuuksia rikastuttaa asiakaskokemusta, hallita asiakassuhteita, lisätä vuorovaikutusta ja toteuttaa onnistuneita myyntitapahtumia. Näitä osa-alueita kirjassa avataan useiden artikkeleiden ja niiden sisältämien esimerkkien avulla.

Esimerkiksi Sini Jokiemi esittelee artikkelissaan ”Sales Enablement ja myynnin uudistuvat roolit” osuvasti, miten myynnissä tapahtuva digitaalinen transformaatio moninaistaa nykypäivän myyntityötä. Hän tuo esiin, että myyntityön onnistuminen on digitaalisella aikakaudella tekemistä, jossa myyjä erilaisten rooliensa avulla – oppijana, soveltajana ja teknologian käyttäjänä – osallistuu arvonluontiprosesseihin. Ihmisen ja inhimillisen otteen merkitystä älykkään myynnin mahdollistajana syven-

netään Antti Leijalan, Osmo Kauppilan ja Kai Hännisen artikkelissa ”Jatkuva oppiminen pk-yritysten myynnin ja kansainvälisen kasvun vauhdittajana”, jossa kirjoittajat painottavat sitä, miten tärkeää yritysten on kyetä luomaan toimintamalleja, jotka tukevat henkilöstön jatkuvaa oppimista ja edelleen kestäväen kilpailukyvyen rakentamista. Myös Tanja Pihan, Minna Heikinheimon ja Pia Hautamäen artikkeli ”Ruotsi kansainvälistymisen kohteena” kuvaa havainnollisesti älykkäiden myyntitoimintojen ja ihmisen innovatiivisten toimintojen yhdistymistä. Älykkäässä myynnissä ja kansainvälisessä kasvussa tahdolla on tärkeä rooli, ja tiimissä tätä tunnetilaa voidaan pienillä esimerkinomaisilla toimilla joko vahvistaa tai horjuttaa.

## 2. Älykäs myynti on koko organisaation läpäisevää systemaattista tekemistä

Uusien teknologioiden ja työkalujen käyttöönoton myötä myynti ja siihen sisältyvät prosessit ovat muutospaineiden alla. Tämä voi tarkoittaa perinteisten ja totuttujen myyntimallien ja -prosessien uudelleenarviointia sekä pohdintoja siitä, millaiset myyntitoimet ja -tavat kykenevät parhaiten tukemaan vuorovaikutusta asiakkaiden ja muiden yritykselle tärkeiden sidosryhmien välillä niin perinteisten kanavien kautta kuin digitaalisissa ympäristöissä. Tällaisten pohdintojen myötä älykäs myynti itsessään rikkoo perinteisiä liiketoiminnan tekemisen rajoja: älykäs myynti ei rajaudu pelkästään yksittäiseen myyntiorganisaatioon, myyjään tai myyntipahtumaan, vaan se koskettaa eri liiketoimintayksiköitä ja -alueita, joita tulee systemaattisesti yhteensovittaa ja kehittää. Johdolla on merkityksellinen rooli tavoitellun suunnan näyttämisessä ja halutun muutoksen juurruttamisessa.

Esimerkiksi Sami Rustholllkarhu ja Leena Aarikka-Stenroos näkevät artikkelissaan ”Avaimet kansainvälisen B2B-asiakaspölyn johtamiseen” asiakaspölyn johtamisen arvönluomisen yhteensovittavana osa-alueena ja koko organisaation läpileikkaavana osaamisena. Myös Henna Niiranen painottaa artikkelissaan ”Kansainvälinen kasvu vaatii myynnin, markkinoinnin ja teknologioiden yhteistyötä” eri liiketoimintafunktioiden välisen yhteistyön tärkeyttä ja avaa sitä, millaista dataohjatun myynnin ja markkinoinnin yhteistyö voi olla.

Näiden lisäksi Minna Heikinheimo tuo artikkelissaan ”Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta” vahvasti esiin myynnin merkitystä yrityksen strategisena toimintona sekä digiajan myyntimallien systemaattisen kehittämisen tarvetta. Tätä ajatusta tukee myös Minttu Lampisen ja Mikko Mäntynevan artikkeli ”Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen”, jossa kirjoittajat esittelevät älykkään myynnin kehittämisen mallia ja korostavat systemaattisen otteen merkitystä älykkään myynnin kehittämisessä, jalkauttamisessa ja vahvistamisessa.

Systemaattinen kehitystyö mahdollistuu esimerkiksi siten, että johto hyödyntää päätöksenteossaan eri järjestelmien ja työkalujen tuottamaa dataa. Tätä menettelyä esittelee Mika Jantunen artikkelissaan ”Tiedolla johtaminen ja ketterä strategiatyökentely kansainvälisen myynnin tukena”. Jonna Hjelt ja Malla Mattila edistävät artikkelissaan ”Digitaalisen ajan arvolupauksen muodostaminen alustaliiketoiminnassa” ajatusta arvonluontiprosessien jatkuvan ja systemaattisen kehittämisen tärkeydestä erityisesti arvolupauksen näkökulmasta. Arvonluontiprosessin kehittäminen koskettaa niin johtoa kuin muita organisaatiossa toimivia henkilöitä ja yrityksen sidosryhmiä.

### 3. Älykäs myynti huomioi asiakassuhteiden rakentamisen digitaalisissa ympäristöissä

Digitaalinen transformaatio ei ainoastaan muuta perinteisiä toimialoja, kuten liikennettä, palveluja, kauppaa ja teollisuutta, vaan se myös edistää fyysisten ja digitaalisten ympäristöjen rajojen hämärtyämisen. Uudet teknologiat ja työkalut, kuten tekoäly ja erilaiset digitaaliset alustat, voivat toimia kaupankäynnin ja innovoinnin mahdollistajina sekä edistää vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa eri toimijoiden kesken.

Kokoomateos osoittaa, miten erilaiset teknologiat ja työkalut tukevat älykkään myynnin tekemistä. Käynnissä oleva koronaepidemia on jouduttanut erilaisten työkalujen käyttöönottoa yrityksissä ja toiminut ajavana voimana myynnin muutokselle, jossa esimerkiksi asiakasvuorovaikutus tapahtuu kasvokkaisten tapaamisten sijaan digitaalisissa ympäristöissä tai niiden jonkinlaisena yhdistelmänä. Artikkelissaan ”Digitaalinen asiakasvuorovaikutus kansainvälisessä myynnissä” Jonna Koponen tuokin osuvasti esiin käynnissä olevia muutoksia myynnissä sekä erilaisten teknologisten ratkaisujen, hänen tapauksessaan chat-palvelun, mahdollisuuksia välittää sosiaalista läsnäoloa. Miina Kivelä ja Kati Koivunen osoittavat lisäksi ”Sosiaalinen myynti tukee B2B-yrityksen kansainvälistä kasvua” -artikkelissaan, miten sosiaalinen media tarjoaa yritykselle keinoja lisätä asiakasymmärrystä ja -kokemusta sekä rakentaa kestäviä (kansainvälisiä) asiakassuhteita.

### 4. Älykäs myynti tukee kansainvälistä kasvua

Digitalisaatio on usein nähty keinona tehostaa toimintaa ja hakea skaalautuvaa kansainvälistä kasvua. Suomen kotimarkkinat ovat pienet, ja esimerkiksi digitaaliset alustat voivat olla kansainvälistä kasvua hakevalle suomalaiselle pk-yritykselle yksi mahdollinen keino laajentua uusille markkinoille. On myös hyvä muistaa, että digitaaliset teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia tunnistaa esimerkiksi potentiaalisia kansainvälisiä asiakkaita ja kartoittaa asiakkaiden ostopotentiaalia ilman erityisiä ja etukäteen tehtyjä myyntiorganisaation investointeja. Teknologioiden maksimaali-



sen käyttöönoton mahdollistamiseksi tarvitaan kuitenkin yhteistyötä eri toimijoiden kesken.

Kokoomateoksessa avataan kansainvälistymistä erilaisin digitalisaation mahdollistamin keinoin. Marjukka Mikkosen, Malla Mattilan, Mika Yrjölän ja Pia Hautamäen artikkelissa ”Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä” pureudutaan digitaalisten alustojen kautta tapahtuvaan kansainvälistymiseen ja tuodaan esille sekä kansainvälistymistä edistäviä että estäviä tekijöitä. Nicolas Fogelholm, Aija Kalander ja Tuula Anderson puolestaan esittelevät ”Työkaluja ja menetelmiä ketterään markkinatutkimukseen ja kansainvälistymiseen” -artikkelissaan toimintamallin, jossa jo kansainvälistymisen ensiaskeleista lähtien hyödynnetään erilaisten digitaalisten teknologioiden ja työkalujen tuottamaa tietoa päätöksenteon pohjana. Henna Niiranen painottaa yhteistyön merkitystä ja kirjoittaa kiinnostavasti sen edellytyksistä asiakkaan ostamisen tukemisessa artikkelissaan ”Kansainvälinen kasvu vaatii myynnin, markkinoinnin ja teknologioiden yhteistyötä”.

Useassa tämän kokoomateoksen artikkelissa sivutaan myös lokalisoinnin merkitystä. Esimerkiksi Teemu Ilola kuvaa artikkelissaan ”Myyntiprosessin lokalisointi ja kansainvälinen kasvu” lokalisoinnin kokemuksiaan myyntiprosessien näkökulmasta. Hän tuo esiin, miten yritysten digitaalinen kypsyys vaihtelee eri maissa, ja korostaa edelleen systemaattisen otteen merkitystä niin myyntiprosessien kehittämisessä kuin kansainvälistymisessä. Kehittämistyön tärkeyttä tarkastelee niin ikään Pauliina Airaksinen-Aminoff artikkelissaan ”Henkilöbrändin kirkkaus tukee kansainvälistä kasvua”. Airaksinen-Aminoff kuvaa henkilöbrändien kirkastamisen roolia kansainvälisen kasvun osatekijänä. Airaksinen-Aminoffin teema koskettaa myös muita artikkelikokoelmasta nousevia teemoja, kuten asiakastyön käynnistämisen vaihetta ja digitaalisesti asiakaskentässä erottautumista, inhimillistä otetta myynnissä samoin kuin koko organisaation läpäisevää systemaattista työtä kansainvälisen kasvun eteen.

Tämän kokoomateoksen toimittajina haluamme lopuksi kiittää lämpimästi kaikkia kirjoittajia arvokkaasta panoksesta ja tämän kokoomateoksen mahdollistamisesta. Jokainen kirjoittaja on ollut osaltaan vaikuttamassa siihen, että voimme esitellä tässä kirjassa älykkääseen myyntiin ja kansainväliseen kasvuun liittyviä ajankohtaisia ja mielenkiintoisia näkökulmia sekä niitä moninaisia muutos- ja muita prosesseja, joita digitaalisen ja ekosysteemisen aikakauden myynti tuo mukanaan.

Kiitämme erityisesti ROBINS-tutkimushankkeessa toimineita tutkijoita Leena Aarikka-Stenroosia, Minna Heikinheimoa, Jonna Hjeltiä, Sini Jokiniemeä, Tommi Mahlamäkeä, Marjukka Mikkosta, Sami Rustholkkarhua, Sebastian Toukolaa ja Mika Yrjölää,

jotka osallistuivat aktiivisesti tutkimustoimintaan ja sidosryhmävaikuttamiseen läpi hankkeen. Ilman heidän panoksiaan emme olisi saaneet aikaan näin hienoja tuloksia.

Lämmin kiitos myös Pauliina Airaksinen-Aminoffille, Tuula Anderssonille, Kai Häniselle, Osmo Kauppilalle, Miina Kivelälle, Jonna Koposelle, Kati Koivuselle, Minttu Lampiselle, Antti Leijalalle ja Mikko Mäntynevalle, jotka osallistuivat kirjaprojektiin niin omasta korkeakouluyhteisöstämme kuin myös muista korkeakouluista, sekä yrityselämän yhteistyökumppaneillemme Nicolas Fagerholmille, Teemu Ilolalle, Mika Jantuselle, Aija Kalanderille, Henna Niiraselle ja Tanja Pihalle arvokkaasta panoksesta tämän kirjan toteuttamiseksi.

Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintä- ja markkinointipalveluiden tiimiltä olemme saaneet korvaamatonta apua ja tukea koko ROBINS-hankkeen ajan. Kiitämme Hanna Ylliä hänen panoksestaan kokoomateoksen toteutuksessa sekä muusta asiantuntemuksesta, jota olemme voineet hyödyntää hankkeen edetessä. Minttu Rantasta haluamme kiittää kokoomateoksen visuaalisiin teemoihin ja taittoon liittyvästä avusta sekä koko ROBINS-tutkimushankkeen ulkoasusta ja hankebrändistämme. Kokoomateoksen markkinointiaktiiviteeteista kiitämme Miina Kivelää. Yhteistyö hänen ja Tampereen ammattikorkeakoulun viestintätiimin kanssa on varmistanut tälle kokoomateokselle huomion, jonka se ehdottomasti ansaitsee.

Haluamme myös kiittää Eija Lähteenmäkeä suurenmoisesta kokoomateoksen kielenhuoltoon ja luettavuuteen liittyvästä panoksesta. Tampereen ammattikorkeakoulun Tiina Kenttälä-Koivumäki ansaitsee lisäksi kiitokset avusta ja yhteistyöstä kokoomateosprojektin aikana. Lopuksi haluamme kiittää ROBINS-tutkimushankkeen rahoittajaa Business Finlandia sen tarjoamasta taloudellisesta tuesta sekä Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media -osaamisyksikköä ja Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekuntaa niiden tarjoamista puitteista ROBINS-tutkimushankkeen toteuttamiseksi.

*Tampereella 13.10.2021*

*ROBINS-tutkimushankkeen johtajat KTT Pia Hautamäki ja KTT Malla Mattila*

# Kirjoittajakuvaukset

## **Leena Aarikka-Stenroos**, *tuotantotalouden professori, Tampereen yliopisto*

KTT Leena Aarikka-Stenroos työskentelee tuotantotalouden professorina Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa Hervannan kampuksella. Leena keskittyy tutkimuksessaan kiertotalouteen, B2B-markkinointiin, innovaatioyhteistyöhön sekä teknologia-liiketoiminnan verkostoihin ja ekosysteemeihin. Hän on julkaissut tutkimustaan johtavissa kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä ja arvostettujen kustantajien kirjoissa.

## **Pauliina Airaksinen-Aminoff**, *lehtori, Tampereen ammattikorkeakoulu*

KTT, KM Pauliina Airaksinen-Aminoff työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media -osaamisyksikössä johtamisen lehtorina. Hänen mielenkiintonsa on kohdistunut transformationaalisen johtamisen tutkimiseen sekä sen avulla tunneälykkään johtamisen kehittämiseen.

## **Tuula Andersson**, *lehtori, Tampereen ammattikorkeakoulu*

KTM Tuula Andersson työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media -osaamisyksikössä markkinoinnin lehtorina. Hänen tärkeimpiin kiinnostuksen kohteisiinsa kuuluu asiakaskäyttäytymisen tutkiminen ja tutkimustiedon hyödyntämisen kehittäminen yrityksissä.

## **Nicolas Fogelholm**, *sarjayrittäjä*

Nicolas on sarjayrittäjä ja markkinoinnin ammattilainen. Nicolas toimii hallitusammattilaisena kasvuyrityksissä ja kansainvälistyissä verkkokaupoissa. Hän on ollut perustamassa Tulos Helsinkiä, Suomen johtavaa digitaalisen markkinoinnin toimistoa. Nicolas on myös toiminut Business Finlandin eCommerce Growth -ohjelman valmentajana.

## **Pia Hautamäki**, *myynnin johtamisen yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu*

KTT, HTK Pia Hautamäki työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media -osaamisyksikössä myynnin johtamisen yliopettajana ja tutkijana sekä myynnin tutkimusryhmän jäsenenä. Pia johtaa yhdessä KTT Malla Mattilan kanssa ROBINS-tutkimushanketta, jota on rahoittanut Business Finland (2019–2022). Pian tutkimusintressi keskittyy myynnin kautta tapahtuvan kansainvälisen kasvun johtamiseen. Hänen tutkimusartikkeleitaan on julkaistu kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.

## **Minna Heikinheimo**, *myynnin ja myynnin johtamisen lehtori, Tampereen ammattikorkeakoulu*

DI, väitöskirjatutkija Minna Heikinheimo työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media -osaamisyksikössä B2B-myyntin ja myynnin johtamisen

lehtorina. Minnan tutkimuksen kohteena on digitalisaation ja B2B-ostokäyttäytymisen vaikutus yritysten myyntistrategioihin ja myynnin johtamiseen.

**Jonna Hjelt, projektitutkija, Tampereen yliopisto**

HT Jonna Hjelt työskentelee projektitutkijana Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa keskustakampuksella. Hänen tutkimusalueitaan ovat organisaatioiden uudistuminen ja yritysten kannattava kasvu. Jonnan tutkimusintressit keskittyvät teknologiseen kehitykseen, innovaatioihin, oppiviin organisaatioihin ja systeemiin vuorovaikutukseen.

**Kai Hänninen, yliopistotutkija, Oulun yliopisto**

Dosentti, TkT Kai Hänninen työskentelee yliopistotutkijana Oulun yliopiston mikroyritysjyyskeskus MicroENTRESSä. Kai on tuotantotalouden tekniikantohtori ja sulautettujen järjestelmien diplomi-insinööri. Hänellä on myös tuotantotalouden dosentin arvo (Oulun yliopisto). Kain ensisijainen tutkimusalueensa on pienyritysten kasvukyvykyys ja liiketoiminnan systemaattinen johtaminen. Hän on julkaissut tutkimustaan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.

**Teemu Ilola, myyntijohtaja, Leadoo**

Tradenomi (YAMK) Teemu Ilola on uuden sukupolven myynnin tekijöitä. Teemu on ollut aloittamassa raketin lailla kasvaneen Leadoon maailman valloitusta. Nopeasti laajentuneen Leadoo Marketingin VP of Sales on ollut edistämässä yrityksen maailmanvalloitusta avaamalla yrityksen Lontoon toimiston ja käynnistämällä etämyyntitoimiston Espanjan Malagaan. Teemu on myynnin ammattilaisena erinomainen yhdistelmä humaaniutta, tarkkaa numeropäätä sekä prosessiosaamista.

**Mika Jantunen, toimitusjohtaja, Intolead Oy**

KM Mika Jantunen toimii kasvu- ja muutospalveluihin erikoistuneen Intolead Oy:n toimitusjohtajana. Mika on kehittänyt yritysten kansainvälistymisvalmiuksia viimeiset kaksikymmentä vuotta ja osallistunut aktiivisesti tämän alueen kehityshankkeisiin eri puolilla maailmaa. Mikan erikoistumisalueita ovat myyntimallien muutoshankkeet, kansainvälisen myynnin käynnistäminen ja ketterä strategiatyöskentely.

**Sini Jokiniemi, myynnin vuorovaikutuksen yliopettaja, Tampereen ammattikorkeakoulu**

KTT Sini Jokiniemi työskentelee Tampereen ammattikorkeakoulun Liiketalous ja media-osaamisyksikössä myynnin vuorovaikutuksen yliopettajana sekä myynnin tutkimusryhmän jäsenenä. Hänen tutkimusintressinsä kohdistuvat B2B-myyntiin digitalisoituvan toimintaympäristön tarkasteluun erityisesti yksilöiden välisistä tarpeista, tavoitteista ja mahdollisuuksista käsin.

**Aija Kalander**, *ohjelmajohtaja Experience Commerce Finland, Business Finland*

KTM Aija Kalander työskentelee Business Finlandilla Experience Commerce -ohjelman johtajana. Aiemmallalla urallaan hän on johtanut markkinointia ja viestintää useissa teknologiayrityksissä.

**Osmo Kauppila**, *tuotantotalouden tutkinto-ohjelmavastaava ja yliopistonlehtori, Oulun yliopisto*

TkT Osmo Kauppila työskentelee Oulun yliopistossa tuotantotalouden tutkinto-ohjelmavastaavana ja yliopistonlehtorina sekä Luulajan teknillisessä yliopistossa dosenttina ja vierailevana apulaisprofessorina. Osmolla on laaja kokemus tutkimus-, opetus- ja ohjaustyöstä erityisesti tiedolla johtamisen, toiminnan kehittämisen, laatujohtamisen ja toimitusketjun hallinnan osa-alueilta. Hän on julkaissut tutkimustaan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.

**Miina Kivelä**, *digimarkkinoinnin lehtori, Tampereen ammattikorkeakoulu*

Tradenomi (YAMK) Miina Kivelä toimii Tampereen ammattikorkeakoulussa Liiketalous ja media -osaamisyksikössä digimarkkinoinnin lehtorina ja digimentorina. Minnalla on vahvaa käytännön kokemusta sisällöntuotannosta ja somepalveluiden käytöstä. Kursseillaan Miina inspiroi opiskelijoita kirkastamaan omaa henkilöbrändiään.

**Kati Koivunen**, *liiketalouden lehtori, Lapin ammattikorkeakoulu*

YTM Kati Koivunen työskentelee Lapin ammattikorkeakoulussa liiketalouden lehtorina ja tekee väitöskirjatutkimusta Oulun yliopiston kauppakorkeakoulussa. Katin tutkimusintressinä on asiantuntijabrändäys verkostotaloudessa. Kati on kysytty ja inspiroiva puhuja, joka rohkaisee jokaista kiinnittämään huomiota omiin kykyihinsä.

**Jonna Koponen**, *akatemiattutkija, Itä-Suomen yliopisto*

FT Jonna Koponen työskentelee akatemiattutkijana sekä palvelujohtamisen ja viestinnän apulaisprofessorina Itä-Suomen yliopistossa. Jonnan tutkimuspainopistealueita ovat etäjohtaminen ja digitaalinen viestintä, myynnin moderni vuorovaikutusosaaminen, asiakassuhteiden johtaminen sekä myynti- ja vuorovaikutuskoulutus. Hän on julkaissut tutkimustaan useissa kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.

**Minttu Lampinen**, *markkinoinnin yliopettaja, Hämeen ammattikorkeakoulu*

KTT Minttu Lampinen työskentelee Hämeen ammattikorkeakoulussa markkinoinnin yliopettajana. Mintulla on kokemusta yli 200 yrityksen liiketoiminnan kehittämisestä erityisesti digitalisoinnin ja markkinoinnin keinoin.

**Antti Leijala**, *toimitusjohtaja, UltraLeanBusiness Oy Ltd*

TkL Antti Leijala on UltraLeanBusiness Oy Ltd:n toimitusjohtaja, tietokirjailija, konsultti ja kouluttaja. Antti tekee väitöskirjaa Oulun yliopiston tuotantotalouden tutkinto-ohjel-

massa aiheenaan ”Myynnin tehostaminen mikroyrityksissä hyödyntäen tietoa, analytiikkaa ja prosessikehitystä”. Hänellä on yli 20 vuoden kokemus kansainvälisestä johtamisesta, ja hän on konsultoinut lähes 200:aa pk-yritystä myynnin tehostamisessa. Hän on myös Internet of Competition (IoC) -menetelmän kehittäjä.

### **Malla Mattila, yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto**

KTT Malla Mattila työskentelee kansainvälisen Leadership for Change -maisteriohjelman akateemisena johtajana ja yliopistonlehtorina Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa keskustakampuksella. Malla johtaa myös yhdessä KTT Pia Hautamäen kanssa ROBINS-tutkimushanketta (2019–2022), jota on rahoittanut Business Finland (2019–2022). Malla yhdistelee tutkimuksessaan johtamisen, strategisen markkinoinnin, teknologia-liiketoiminnan sekä kestävyys-tematiikkoja. Hän on julkaissut tutkimustaan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä ja arvostettujen kustantajien kirjoissa.

### **Marjukka Mikkonen, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto**

HM Marjukka Mikkonen työskentelee väitöskirjatutkijana Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa keskustakampuksella. Marjukan tutkimusintressinä on johtaminen (urheilu)organisaatioissa. Marjukka on tutkinut ROBINS-hankkeessa alustapohjaisia liiketoimintamalleja ja alustaekosysteemejä.

### **Mikko Mäntyneva, liiketalouden yliopettaja, Hämeen ammattikorkeakoulu**

FT, KTL Mikko Mäntyneva työskentelee Hämeen ammattikorkeakoulussa liiketalouden yliopettajana. Mikko on julkaissut useita kirjoja sekä artikkeleita asiakkuuksista, markkinoinnista ja myynnistä.

### **Henna Niiranen, liiketoimintajohtaja, Vincit**

Insinööri ja tradenomi (YAMK) Henna Niiranen johtaa ohjelmistoyritys Vincitin jatkuvien palveluiden liiketoimintaa. Hänen erityisenä tavoitteenaan on löytää kekseliäitä keinoja kasvaa kilpaillussa IT-markkinassa. Henna uskoo, että innostamalla asiantuntijat mukaan myyntiin ja markkinointiin sekä ottamalla asiakkaat mukaan yrityksen tarinaan on mahdollista löytää uudenlaisia kasvupolkuja. Hänen mukaansa hyvää myyntityötä tarvitaan aina, mutta pelkästään sillä ei enää erottauduta.

### **Tanja Piha, myyntijohtaja, Greenstep Oy**

KTM Tanja Piha toimii myyntijohtajana Greenstep Oy:ssä. Tanja on myös työskennellyt myynti- ja markkinointitehtävissä Tukholmassa, Oslissa ja Helsingissä. Tanja haluaa auttaa suomalaisyrityksiä menestymään Pohjoismaissa myyntiin ja markkinointiin panostamalla. Tanja on myös tuottanut Menesty Ruotsissa -podcast-sarjan.



**Sami Rusthollkarhu, väitöskirjatutkija, Tampereen yliopisto**

KTM Sami Rusthollkarhu työskentelee väitöskirjatutkijana Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa Hervannan kampuksella. Sami keskittyy arvonluonnin sekä teknologian ja liiketoiminnan yhdistämisen ymmärtämiseen. B2B-myyntissä häntä kiinnostavat erityisesti teknologian tuomat muutokset asiakkaan ja toimittajan väliseen dynamiikkaan sekä yritysten mahdollisuudet vastata näihin muutoksiin.

**Mika Yrjölä, markkinoinnin yliopistonlehtori, Tampereen yliopisto**

KTT Mika Yrjölä työskentelee markkinoinnin yliopistonlehtorina Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnassa keskustakampuksella. Mika keskittyy tutkimuksessaan strategisen ja asiakaslähtöisen markkinoinnin johtamiseen, organisointiin ja kannattavuuteen liittyviin teemoihin. Mikan tutkimusintresseihin lukeutuvat myös digitaalisen ajan liiketoimintamallit, arvolupaukset ja kyvykkyydet. Hän on julkaissut tutkimustaan kansainvälisissä tieteellisissä aikakauslehdissä.



# Työkaluja ja menetelmiä ketterään markkinatutkimukseen ja kansainvälistymiseen

Miten kasvuhakuisen yrityksen kannattaisi edetä kansainvälistymisensä? Onko pienyrityksen ylipäättään mahdollista kilpailla tasaväkisesti suurten kanssa, kun tietoa on vähän ja resursseja vielä vähemmän? Eikö markkinatutkimus ole kallista ja aikaa vievää? Näihin kysymyksiin on kompastunut monen hyvän tuotteen myynti ulkomaille. Yhtä oikeaa vastausta ei tietenkään ole; kansainvälistyminen etenee aina tapauskohtaisesti yrityksestä, markkinoista ja kohdemaasta riippuen. Digitalisaatio on kuitenkin avannut aivan uusia väyliä kansainvälistymismahdollisuuksien selvittämiseen myös pienille yrityksille – ilman raskaita ja kalliita markkinatutkimuksia. Moni yritys on jo kokeillutkin ketterän markkinatutkimuksen prosessia ja onnistunut. Tässä artikkelissa kerrotaan miten.

Perinteisiä kansainvälistymisen tapoja on lukuisia, esimerkiksi tuonti tai vienti joko agentin tai jälleenmyyjän välityksellä, lisensointi, franchising tai yhteishankkeet verkostoissa (Palomäki ym. 2017). Verkkokauppa puolestaan tarjoaa mahdollisuuksia kansainvälistyä nopeasti ilman raskaita ja hitaita yhteistyöneuvotteluja. Verkkokaupan suosio jatkaakin tasaista kasvuaan. Vuonna 2020 kuluttajatuotteiden globaalin verkkokaupan arvo oli 2 854 miljardia Yhdysvaltain dollaria (eli lähes 3 biljoonaa), ja sen arvioidaan kasvavan 4,2 biljoonaan vuoteen 2024 mennessä (Statista 2021). Business-to-business (B2B) -markkinoiden kasvuvauhti on vieläkin nopeampaa. Viime vuosiin asti sen arvo on ollut kuluttajamarkkinoita pienempi, mutta monissa maissa B2B-markkinoiden osuus verkkokaupasta on noussut jo merkittävästi suuremmaksi kuin kuluttajamyynä. Vuonna 2019 globaalin B2B-myyntiin arvoksi arvioitiin 12,2 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria. (Statista 2019, 5–7.)

Erityisen paljon B2B-verkkokaupan kasvuun on vaikuttanut lukuisien markkinapaikkojen ja -alustojen, kuten Amazon Business -palvelun, kehitys. Ne tarjoavat myös pk-yrityksille mahdollisuuden kilpailla suurempien yritysten kanssa. Toisaalta moni B2B-kauppaa käyvä yritys on vain avannut oman ERP-järjestelmänsä asiakkaille sähköistä tilausta varten tai muulla tavoin myy suoraan asiakkaille ilman välikäsiä. Verkkokauppayritykset hyödyntävät kasvussaan yhä enemmän myös verkosta saatavaa dataa asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Statista 2019, 5–7.)

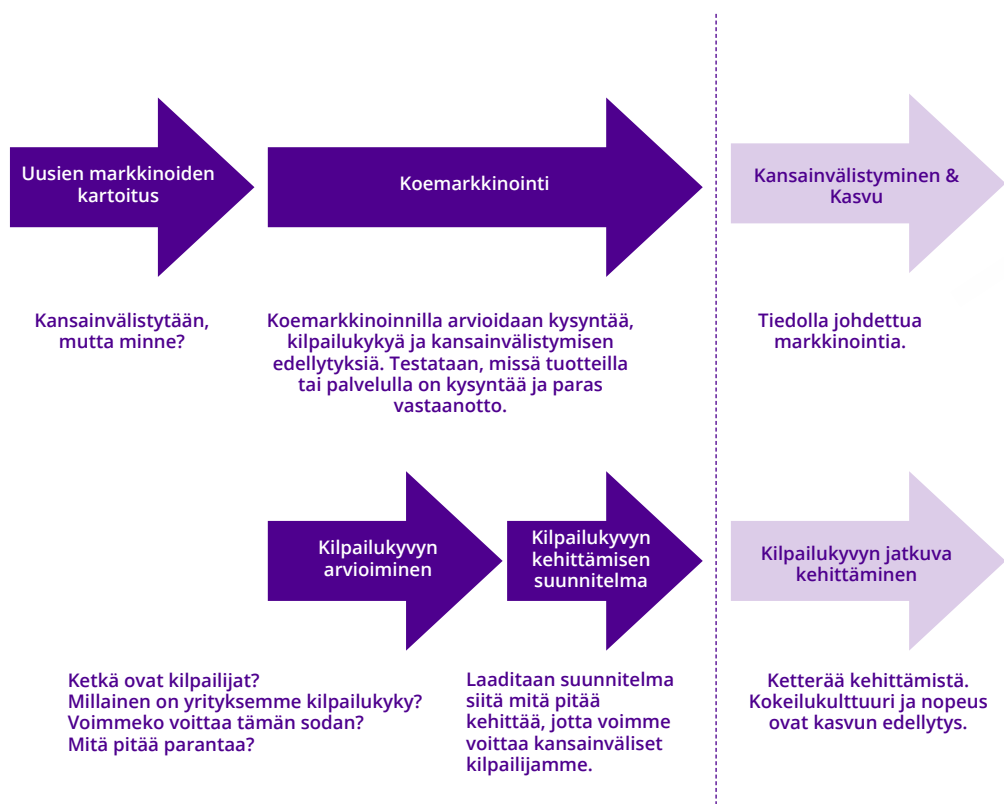
Kansainvälistyminen on strateginen päätös kehittää tai sopeuttaa yrityksen toimintaa niin, että kilpailuetu, asiakashyöty ja menestys voidaan taata pitkällä aikavälillä (Johansson & Vahvaselkä 2010). Monelle suomalaiselle yritykselle kansainväliset markkinat ovatkin kasvun edellytys. Joissakin kansainvälistymisen määritelmissä kansainvälistyminen nähdään yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisena ja hyödyntämisenä, mikä johtaa pääsyyn uusille markkinoille (Chandra, Styles & Wilkin-son 2009). Johanson ja Vahlne (2009) korostavat ns. U-mallissaan verkostoitumisen merkitystä. Yrityksen kansainvälistymistä kuvataan myös kansainvälistymispolkuna, joka koostuu neljästä vaiheesta: valmistelusta, aloituksesta, kasvusta ja kypsymisestä (Äijö ym. 2005, Palomäen ym. 2017 mukaan).

## Ketterä markkinatutkimus & kansainvälistyminen

Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti valmistelu- ja aloitusvaiheeseen ja kuvataan Nicolas Fogelholmin kehittämää kansainvälistymisen prosessia sekä annetaan vinkkejä toimintatavoista ja työkaluista, joita kansainvälistymisessä ja siihen olennaisesti liittyvässä ketterässä markkinatutkimuksessa kannattaa hyödyntää. Tämä kansainvälistymisen malli on alun perin suunniteltu kuluttajatuotteita tarjoaville verkkokaupoille, mutta sitä voi soveltaa myös B2B- ja SaaS (Software as Service) -yrityksissä. Myös brändijohtamisessa voidaan hyödyntää prosessin osia ja ajattelu- tapaa, erityisesti markkinatutkimusten sekä tiedon keruun osalta. Artikkelin lopussa on neljä esimerkkiä onnistuneesta kansainvälistymisestä yrityksissä, jotka ovat hyödyntäneet ketterää markkinatutkimusta.

Kuviossa 1 on esitetty ketterän markkinatutkimuksen prosessi. Sen alkuvaihe (nuolet kuvattuna tummalla violetilla) koostuu neljästä vaiheesta:

- uusien markkinoiden kartoitus
- koemarkkinointi
- kilpailukyvyn arvioiminen
- kilpailukyvyn kehittämisen suunnitelma.



KUVIO 1. Nicolas Fogelholmin Ketterän markkinatutkimuksen prosessi

Vaalean violetit nuolet puolestaan kuvaavat kansainväliseen kasvuun ja kypsymiseen tähtääviä toimenpiteitä. Kansainvälisillä markkinoilla menestyminen edellyttää kilpailukyvyyn jatkuvaa kehittämistä ja asiakaskokemuksen parantamista. Näitä sivutaan lyhyesti "Kilpailukyvyyn kehittämisen suunnitelma" -otsikon alla.

## 1. Uusien markkinoiden kartoitus

Kansainvälistytään, mutta minne? Tämä on usein kansainvälistymisen ensimmäisiä kysymyksiä. Yrityksillä on lähes aina olemassa jonkinlainen oma käsitys tai ajatus siitä, missä maissa sen tuotteilla tai palveluilla voisi olla kysyntää. Kenties yrityksellä on jo pienimuotoista myyntiä muutamassa maassa tai kanavassa. Tämä tieto toimii usein uusien potentiaalisten kohdemarkkinoiden valinnan lähtökohtana. Pk-yrityksessä kohdemarkkinoiden valintaprosessi on ylipäätään erilainen kuin suuryrityksissä. Pienissä yrityksissä esimerkiksi edellä mainitut satunnaiset tilaukset ulkomailta voivat toimia vihjeenä kansainvälistymiseen. Yleensä pk-yritykset pyrkivät kansainvä-

listymään lähialueille tai kielen, kulttuurin, poliittisen järjestelmän tai koulutustason suhteen samantyyppisille markkinoille kuin kotimaa. Tämän koetaan pienentävän uusiin markkinoihin liittyvää epävarmuutta sekä helpottavan tiedonsaantia. (Hollensen 2017.)

Kohdemarkkinoiden valintaa ohjaavat myös aivan konkreettiset asiat, kuten logistiikka. Miten kilpailukykyinen yritys on logistiikan suhteen Euroopassa, Aasiassa ja USA:ssa? Kaupankäynnin ylittäessä kansalliset rajat vastaan tulee useita uusia parametreja, jotka täytyy tunnistaa, esimerkiksi tullimaksut, valuuttakurssien vaihtelut, kansainvälisen kaupan dokumentit sekä luonnollisesti erilainen kilpailutilanne (Czinkota, Ronkainen & Zvobgo 2011).

On korostettava, että kohdemarkkinoiden valinnassa ei vielä tässä vaiheessa päätetä, mihin maihin kansainvälistytään vaan missä maissa tai alueilla koemarkkinointi aloitetaan. Verkkokaupalle koemarkkinointi on ketterä tapa selvittää yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysyntää ja kansainvälistymisen edellytyksiä. Vasta koemarkkinointivaiheen lopussa tehdään hankitun tiedon perusteella päätös, minne yritys lähtee kansainvälistymään.

Koemarkkinoinnin kohteeksi olisi hyvä valita vähintään kolme maata. Ylärajaa ei oikeastaan ole. Tyypillisesti koemarkkinointi toteutetaan 5–10 maahan. Useamman maan valinta lieenee aina parempi, sillä tällä tavoin ei ainakaan suljeta pois potentiaalisesti ”hyviä maita” ja kasvun mahdollistajia. Tarvittaessa tietoista valintaa voidaan tehdä kahdella tavalla: asteittain eliminoimalla tai ranking-menetelmällä. Asteittaissa eliminoinnissa listalta pudotetaan vähiten kiinnostavat maat käyttäen esimerkiksi PESTEL-analyysia. PESTEL-lyhenne tulee sanoista political, economical, socio-cultural, technological, economical ja legal, ja analyysi tarkoittaa sitä, että kohdemaista selvitetään tärkeimmät myyntiin vaikuttavat indikaattorit em. alueilta (Czinkota ym. 2011, 219). Ranking-menetelmää käytettäessä potentiaalisille maille annetaan arvosanoja tiettyjen valittujen tekijöiden, kuten esimerkiksi markkinoiden koon tai kasvuvauhdin, teknologian kehitystason, suhteen. Näille tekijöille voidaan antaa vielä painoarvot sen mukaan, miten tärkeänä yritys pitää kutakin tekijää. Näin valituiksi tulevat maat, joiden kohdalla painoarvoltaan tärkeimmät tekijät saavat suurimmat arvosanat. (Cavusgil, Knight & Riesenberga 2017, 357.)

Kilpailun ja kilpailijoiden määrittämisessä on otettava käyttöön suorien kilpailijoiden tarkastelua laajempi näkökulma. Tuotteen kilpailijoita voivat nimittäin olla aivan erilaiset korvaavat tuotteet kuin kotimarkkinoilla. (Czinkota ym. 2011, 219.) Kartoituvaiheessa hyödyllisiä työkaluja ovat muun muassa

- Similarweb.com, verkkomarkkinoinnin alusta, josta löytyy muun muassa tutkimuksia, analyyseja ym. marketing-intelligence-tietoa (Similarweb 2021)
- Alexa.com, joka tarjoaa työkaluja sisällön ja hakusanojen optimointiin sekä verkkomarkkinoinnin strategiasuunnitteluun (Alexa 2021)
- Semrush.com kilpailija-analyyseihin, hakusanaoptimointiin, sisältömarkkinointiin jne. (Semrush 2021)
- Googlen (n.d.) mainonnan avainsanojen suunnittelutyökalu.

Näiden työkalujen avulla voidaan selvittää mm. tuotteiden kysyntää tai markkinoita, joilla kilpailijat tai samankaltaiset yritykset toimivat. Googlessa on muitakin hyödyllisiä työkaluja, kuten Google Trends sekä Think with Google, josta löytyvät mm. Consumer Insights ja Market Finder uusien markkinoiden kartoitukseen (Elbanna n.d.; Google Trends n.d.; Think with Google n.d.). Myös Facebook for Business -työkalujen kokonaisuus tarjoaa pienyrityksille ilmaisia markkinointityökaluja esimerkiksi tunnettuuden lisäämiseen ja asiakkaiden tavoittamiseen. Facebook Cross Border Insights Finderista löytyy markkinatietoa, jota voi hakea alueen, toimialan ym. tekijöiden perusteella. (Facebook for Business n.d.)

## 2. Koemarkkinointi

Kansainvälinen markkinatutkimus koetaan pk-yrityksissä usein niin vaikeana ja kalliina, että sen hyötyihin ei jakseta uskoa. Nykyään käytettävissä on kuitenkin valtava joukko tietokantoja ja työkaluja, kuten edellä mainittiin, ja itse verkkokauppa tarjoaa aivan uusia mahdollisuuksia myös markkinatutkimukselle. Tässä artikkelissa koemarkkinoinnilla ei tarkoiteta perinteistä, raskasta operaatiota, jossa tutkittava tuote viedään valitulla testialueella fyysisesti myymälöihin ja erilaisin tutkimusmenetelmin selvitetään kuluttajien mielenkiinto tuotetta kohtaan. Hollensenin (2017) mukaan tällainen koemarkkinointi onkin äärimmäisen hankala – ja kallis – toteuttaa kansainvälisillä markkinoilla.

Sen sijaan tässä koemarkkinoinnilla tarkoitetaan ”testing by selling” -prosessia, jossa yrityksen tuotteita tai palveluita markkinoidaan esimerkiksi Googlessa ja Facebookissa sekä yrityksen toimialasta riippuen ehkä myös LinkedInissä tai Pinterestissä, ja jos yrityksellä on riittävästi resursseja, miksei myös ns. kylmäsoitoilla. Idea ja tarkoitus on kerätä tietoa ja oppia siitä, millainen vastaanotto yrityksen tuotteilla tai palveluilla on. Testing by selling -vaihe auttaa tunnistamaan potentiaalisimmat uudet markkinat, kun syntyy arvio kysynnästä, omasta kilpailukyvyistä ja edellytyksistä kansainvälistyä.

Koemarkkinoinnin vaihe kestää toimialasta ja kohdemaiden määrästä riippuen 3–12 kk (keskimäärin 6–8 kk). Tässä ajassa on tarkoitus kerätä riittävästi tietoa, jonka



perusteella kohdemaat voidaan valita. Verkkokaupassa potentiaalisimmat maat voidaan valita muun muassa seuraavien tietojen perusteella:

- verkkokaupan konversio, jolla tarkoitetaan sivustolle asetetun tietyn tavoitteen toteutumista, joka verkkokaupan tapauksessa on useimmiten toteutunut myynti
- markkinoinnin tuottosuhte (ROAS)
- uudelleenostot
- kilpailutilanne
- markkinan koko ja potentiaali.

B2B-yrityksen vastaavat valintakriteerit ovat esimerkiksi myynnin liidit, esitteiden lataukset ja yleinen kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan. Yleisiä brändin kiinnostavuuden mittareita ovat brändin parissa vietetty aika, yhteydenotot ja kommunikaatio sekä sosiaalisen median seuraajien määrän kasvu ja sitoutuminen.

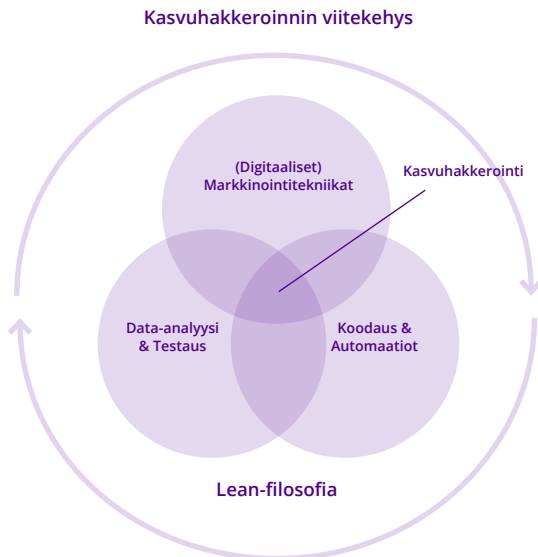
On huomattavaa, että ”koemarkkinoinnista” puhumisesta huolimatta tavoite on aidosti myydä tuotteita tai palveluita. Tiedonkeruun ja onnistumisen kannalta on keskeistä, että markkinointia tehdään parhaalla mahdollisella tavalla ja kaikkia parhaita käytäntöjä noudattaen. Koemarkkinointia toteuttavalla henkilöllä tai tiimillä on oltava kokemusta digitaalisesta markkinoinnista. Hagenin, Zucchellan ja Gaurin (2018) mukaan ns. yrittäjämäisesti kansainvälistyvät yritykset (entrepreneurial internationalizers) hyötyvät erityisesti ns. ketterän kasvumarkkinoinnin toimintatavoista, joita ovat esim. agile marketing ja growth hacking. Yrittäjämäiset kansainvälistyjät kykenevät hallitsemaan sekä kansainvälistymiseen luontaisesti liittyvän epävarmuuden ja monimutkaisen toimintaympäristön haasteet että yrityksen (vähäisistä) resursseista johtuvat rajoitteet.

Agile marketingin juuret ovat ketterässä ohjelmistokehityksessä. Lähtökohtana ovat tietyt periaatteet (agile manifest), kuten nopea reagointi muutoksiin suunnitelman seuraamisen sijasta, nopeat, kokeiluluontoiset kampanjat ja organisaatiohierarkioista luopuminen. Agile marketing -menetelmällä tavoitellaan nopeutta, parempaa ennustettavuutta, läpinäkyvyyttä ja kykyä mukautua muutoksiin. Ketterä markkinointi edellyttää SCRUM-prosessin hallintaa, jonka avulla linjataan markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet yrityksen tavoitteisiin säännöllisellä, nopealla kommunikoinnilla. (Ewel n.d.)

Hagenin ym. (2018) mukaan ketteryys koostuu kahdesta merkittävästä komponentista: joustavuudesta sekä valikoivasta reaktiokyvystä (flexibility and selective responsiveness). Joustavuutta kuvaavat esim. kyky tehdä enemmän vähemmällä, matala organisaatorakenne ja vahva sitoutuminen – toisin sanoen luova johtajuus. Joustavuutta on myös kyky koordinoida ja harmonisoida eri sidosryhmien tavoitteet ja resurssit. Valikoiva reaktiokyky puolestaan rakentuu toisaalta jatkuvasta vuoro-

vaikutuksesta esim. asiakkaiden ja asiantuntijoiden kanssa tuotteen tai palvelun kehittämiseksi sekä mahdollisten uhkien tunnistamiseksi. Kuuntelu on tärkeää, mutta samalla tulee välttää liiallista ajelehtimista erilaisten signaalien mukaan. Tämä edellyttää asiakastiedon jatkuvaa arviointia, yhteiskehittämistä asiakkaiden ja partnereiden kanssa sekä valikoivaa kokeilua ja testausta. (Hagen ym. 2018.)

Growth hacking, suomeksi kasvuhakkerointi, tähtää yrityksen myynnin kasvattamiseen kokeilemalla erilaisia markkinointikeinoja, jotta löydetään myyntiä eniten kasvattavat, nopeat ja kustannustehokkaimmat tavat. Yhteistä ketterän markkinoinnin kanssa ovat erityisesti nopeat kokeilut. Kasvuhakkeroinnin (kuvio 2) perustana on lean startup -filosofia, jossa yhdistellään luovaa markkinointia data-analyyysiin ja pyritään ohjelmoinnin keinoin yksinkertaistamaan jokainen asiakkaan ja yrityksen välinen rajapinta, touchpoint. (Bohnsack & Liesner 2019.)



KUVIO 2. Kasvuhakkeroinnin viitekehys (Bohnsack & Liesner 2019, muokattu)

### 3. Kilpailukyvyn arvioiminen

Kuten artikkelin alussa olevasta prosessikuvauksesta (kuvio 1) nähdään, koemarkkinoinnin rinnalla etenevät samanaikaisesti seuraavat vaiheet:

1. Kilpailukyvyn arvioiminen
2. Kilpailukyvyn kehittämisen suunnitelma.

Kilpailukyvyn arvioinnissa selvitetään muun muassa:

- Ketkä ovat kilpailijat?

- Miten vahva on yrityksen kilpailukyky; voimmeko voittaa tämän sodan?
- Mitä pitää parantaa?

Tämä vaihe on erittäin keskeinen yrityksen menestyksen, kansainvälistymisen ja kasvun kannalta. Kilpailukyvyn arvioimisessa keskeinen käsite on kilpailuetu. Sillä tarkoitetaan yrityksen suhteellista etua nykyisiin ja potentiaalisiiin kilpailijoihin nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä (Tieteen termipankki 2015). Kilpailuetu johtaa yrityksen menestymiseen, minkä vuoksi on merkittävää, että yrityksen kilpailuetu tunnistetaan ja hyödynnetään. Kilpailuetua voidaan pitää yhtenä yritystoiminnan olennaisimpana pyrkimyksenä.

Kilpailukykyä ja kilpailuetuja arvioitaessa on siis välttämätöntä tunnistaa, kenen kanssa kilpaillaan. Kilpailijoiden selvittäminen onnistuu esimerkiksi aikaisemmin mainittujen työkalujen (Similarweb, Alexa ja Semrush) avulla, ja tietoja kannattaa täydentää reaaliaikaisella Google Ads -mainosalustasta saatavalla tiedolla. Google Adsin Auctions Insights -näkyä kertoo muun muassa, kuka muu mainostaa samoilla ”apajilla” ja avainsanoilla kuin oma yritys. Nämä yritykset ovat konkreettisesti suoria kilpailijoita. Työkalu kertoo myös esimerkiksi oman ja kilpailijoiden markkinaosuuden mainonnan näkyvyydestä (impression share). (Google Ads n.d.)

Keskeistä kilpailukyvyn arvioimisessa on luonnollisesti se, että yrityksen hallitus ja johto ymmärtävät, mistä yrityksen ja sen tuotteiden tai palveluiden kilpailukyky muodostuu. Kestävällä kilpailuedulla on kolme merkittävää ominaisuutta. Tärkeintä on, että se tuottaa arvoa asiakkaalle, mutta samanaikaisesti on arvioitava, onko kilpailuetu riittävän ainutlaatuinen ja kuinka vaikeaa kilpailijoiden on jäljitellä sitä. Vahvaa kilpailuetua on vaikea tai jopa mahdoton kopioida, sillä se perustuu johonkin tai joihinkin yrityksen kykyihin ja resursseihin, jotka ovat uniikkeja. Kilpailuetuna voivat olla joiltakin ominaisuuksiltaan ainutlaatuiset tuotteet, mutta myös brändin vetovoima, jakelutien hallinta tai erityisen vahva asiakasymmärrys ja asiakassuhteiden hoitaminen. (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2012, 264–278.)

Verkkokaupan tai kasvuyrityksen yksi keskeinen kilpailuetu on kasvun rahoitus. Kansainvälistyminen ja markkinaosuuksien voittaminen vaativat rahoitusta, ja kilpailussa voi jäädä jälkeen, jos yrityksellä ei ole mahdollisuutta panostaa kasvuun kilpailijoiden tahdissa.

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat myös markkinoinnin resurssit ja osaaminen. On turha kuvitella valtaavansa markkinaosuuksia kansainvälisiltä markkinoilta, jos markkinointitiimin resurssit ja osaaminen eivät ole kilpailijoiden tasolla. Toisaalta

internet tarjoaa innovatiiviselle markkinoinnille koko ajan uusia mahdollisuuksia. Markkinoinnissa on jo pitkään ollut käynnissä merkittävä siirtymä ns. push-markkinoinnista pull-markkinointiin, jossa kuluttajat itse hankkivat tarvitsemansa tiedon esimerkiksi googlaamalla tai jopa tuottamalla verkkoon omaa sisältöä. Siksi monet yritykset ovat perustaneet brändiyhteisöjä, joissa asiakkaat voivat kommunikoida keskenään. Brändiyhteisö voi myös olla merkittävä keino erottua kilpailijoista, ja se on käyttökelpoinen myös B2B-markkinoilla. (West, Ford & Ibrahim 2010, 368–373.)

#### 4. Kilpailukyvyyn kehittämisen suunnitelma

Mikään yritys ei voi pärjätä pidemmällä tähtäimellä, jos se ei kehity. Jatkuva kehittäminen yrityksen jokaisella osa-alueella on usein jopa perusedellytys selviytymiselle. Verkkokaupalle ja kasvuyritykselle keskeistä on kehityksen nopeus.

Kun yrityksen kilpailutekijät on tunnistettu ja on arvioitu, miten yritys suoriutuu kilpailijoihin verrattuna, kilpailukyvyyn kehittämisen suunnitelma on jo lähes valmis. Kehitystä ja parannusta vaaditaan luonnollisesti siellä, missä ollaan jäljessä kilpailijoista. Vahvuusiakin kannattaa kehittää ja vahvistaa. Joskus vahvuuksien vahvistaminen lähemmäs uniikkia kilpailuetua voikin olla nopein tie menestykseen. Kun yrityksen vahvuudet ovat jollain osa-alueella ylivoimaisia, sen on mahdollista menestyä, vaikka se suoriutuisi kilpailijoita heikommin joillakin muilla osa-alueilla.

#### 5. Ketterän markkinatutkimuksen yhteenveto

Kansainvälistyminen on näihin päiviin asti ollut erityisesti pk-yrityksille usein enemmän sattuman kauppaa kuin strategista, tietoon perustuvaa toimintaa. Perinteinen kansainvälinen markkinatutkimus on kallista ja hankalaa, eivätkä pienyrityksen resurssit ole riittäviä sen enempää siihen kuin kilpailuun suurten yritysten kanssa kv-markkinoilla. Digitalisaatio on kuitenkin avannut myös pienyrityksille aivan uusia mahdollisuuksia sekä hankkia tietoa potentiaalisista markkinoista ja kilpailusta että markkinoida tuotteitaan.

Fogelholmin ketterän markkinatutkimuksen mallissa on kiteytetty juuri se, mitä Chandra ym. (2009) tarkoittavat määritellessään yrittäjämäisen kansainvälistymisen ketteränä mahdollisuuksien tunnistamisena ja Hagen ym. (2018) ketterän kasvumarkkinoinnin osaamisena. Malli kattaa kansainvälistymispolun valmistelu- ja aloitusvaiheen ja antaa vinkkejä kasvuvaiheeseen (Äijö ym. 2005, Palomäen ym. 2017 mukaan). Mallissa hyödynnetään digitaalisia tietolähteitä ja markkinointikanavia, jotka ovat kaikkien saatavilla nopeasti ja edullisesti. Kansainvälistymispolun alkupään voi löytää yrittäjän intuitiolla, mutta pelkästään sen varaan ei enää tarvitse jäädä.

Kiteytyksenä siitä, mitä ketterän markkinointitutkimuksen mallia hyödyntämällä on saatu aikaan keskimäärin 6–8 kuukauden kuluttua projektin aloituksesta:

- Koemarkkinoinnin kohdemaat on kartoitettu ja valittu.
- Koemarkkinointi on käynnissä kyseisissä maissa.
- Kilpailijat ovat tiedossa.
- Käsitys omasta kilpailukyvyistä on selvillä.
- Oman kilpailukyvyn kehittämiseen on alustava suunnitelma.

Lisäksi yrityksellä pitäisi olla alustava näkemys seuraavista asioista:

- Mitkä ovat potentiaalisimmat (parhaat) markkinat?
- Onko kansainvälistymiselle todellisia edellytyksiä; voiko tämän sodan voittaa?

Tähän koemarkkinoinnin vaihe ja kansainvälistymisen valmistelu oikeastaan päättyi. Tästä eteenpäin voidaan jo katsoa, että kansainvälistyminen on käynnissä. Sekin on toki mahdollista, että vetäydytään ja pysyttäydytään kotimarkkinoilla. Vai onko? Eikö tämä tarkoittaisi luovuttamista ja myöntämistä, että yritys ei pärjää kansainvälisessä kilpailussa?

## 6. Esimerkkejä ketterästä markkinatutkimuksesta

Kansainvälisen kasvun suurimpia haasteita on uusien asiakkaiden löytäminen. Erityisen haastavaa tämä on kansainvälistymisen alkuvaiheessa, kun yritys lähtee valtaamaan uusia markkinoita. Yksi varteenotettava keino on pyrkiä tekemään mahdollisimman kiinnostavia ja informatiivisia sisältöjä niihin digitaalisiin kanaviin, joissa potentiaaliset asiakkaat toimivat.

Lähes aina tarvitaan myös mainontaa yrityksen muun markkinoinnin tueksi. Kohtaamme sosiaalisen median kanavissa satoja mainoksia päivässä, mutta pysähdymme keskimäärin vain muutaman kohdalla ja klikkaamme auki vielä harvemman. Ketterän markkinatutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin testauksen ja kokeilun avulla löytää paras mahdollinen markkina-kanava-kohderyhmä-markkinointiviesti-yhdistelmä.

On selvää, että testaamisen, datan keräämisen ja analysoinnin tärkeys ei lopu siihen, että potentiaalinen asiakas on saatu verkkokauppaan tai yrityksen verkkosivuille. Voittavan asiakaskokemuksen jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä tapahtuu sen jälkeen, koko asiakkuuden elinkaaren ajan.

Seuraavissa esimerkkitapauksissa kuvataan konkreettisemmin sitä, miten hyvinkin erilaisilla markkinoilla toimivat yritykset ovat lähteneet kansainvälisen kasvun tielle ja kasvattamaan liiketoimintaansa.

## Case Framery

Vuonna 2010 perustettu Framery valmistaa äänieristettyjä puhelin- ja toimistokoppeja, joita käytetään avokonttoreissa, mutta yhä enemmän myös muissa työtiloissa, kuten kouluissa, sairaaloissa jne. Yrityksen tuotteita on toimitettu ympäri maailmaa jo yli 20 000, ja liikevaihdosta lähes 90 prosenttia tulee viennistä.

Frameryn kansainvälisen kasvun ydin on vahva globaali jälleenmyyjäverkosto, joka tuottaa jatkuvasti markkinatietoa päätöksenteon tueksi. Kansainväliseen kasvuun liittyvät toimenpiteet kuitenkin verifioidaan usein myös ketterän markkinatutkimuksen metodin avulla: verkosta löytyvällä datalla.

Digitaalisen markkinatutkimuksen apuna Frameryllä on kattava listaus tärkeitä avainsanoja, kuten "office phone booth". Näitä avainsanoja seurataan jatkuvasti ja haetaan dataa siitä, missä päin maailmaa yritykselle tärkeät verkkohaut kasvavat ja missä laskevat. Maissa, joissa haut tehdään pääasiallisesti omalla kielellä, esimerkiksi Saksassa tai Ranskassa, tutkitaan myös paikallista termistöä ja niiden hakumääriä. Soveltuviin verkkohakuihin Framery kohdistaa markkinointia, jonka tavoitteena on ensisijaisesti saada kiinnostuneet käymään yrityksen verkkosivuilla ja pyytämään yhteydenottoa tai jälleenmyyjän demokäyntiä.

Ketterä markkinatutkimus on ollut alkusysäys useille Frameryn markkinavalloituksille. Hakutulokset ja trendit antavat osviittaa siitä, mihin päin maailmaa milloinkin panostuksia kannattaa suunnata. Japani on viimeisin esimerkki maasta, jossa on verkkohakujen perusteella selvästi juuri nyt otollinen tilanne markkina-aseman merkittäväille vahvistamiselle.

Frameryssä tiedetään, että globaali markkinajohtajuus edellyttää asiakaskokemuksen jatkuvaa kehittämistä. Se, että potentiaalinen asiakas saadaan Frameryn verkkosivulle, on vasta alkupiste. Asiakkuus kehittyy siitä eteenpäin paitsi digitaalisissa kanavissa, myös fyysisissä kohtaamisissa. Jokaisen kohtaamispisteen kehittäminen on osa ylivertaista, markkinoita voittavaa asiakaskokemusta. (Framery 2021.)

## Case Zapflow

Zapflow on operatiivista tehokkuutta lisäävä työkalua ammattisijoittajille. Turvallinen digitaalinen alusta tarjoaa ratkaisun sijoitusalan ammattilaisille hankevirran, varainhankinnan, kohdeyhtiöiden, raportoinnin ja exit-prosessien tehokkaaseen hallintaan yhdellä työkalulla.

Zapflow on perustettu vuonna 2016. Yrityksen perustajalla oli ennestään sijoitusalan työkokemusta, ja hän tiesi, että Excelin korvaavalle työkalulle oli globaali tarve. Mutta miten lähestyä maailmanlaajuista markkinaa täysin uudella tuotteella, jollaista ei ole olemassa ja jota kukaan ei siksi osaa hakea eikä kysyä?

Haastetta ryhdyttiin selvittämään tutkimalla, millaisia verkkohakuja sijoitusalan ammattilaiset tekivät ratkaistakseen tunnistetun ongelman eli ”deal flow managementin”. Varsin pian ilmeni, että yleisimmät haut yhdistivät ongelman ja CRM-järjestelmän, esimerkiksi ”deal flow management + CRM”, ”deal flow management + Salesforce” tai ”CRM for venture capital” jne.

Zapflow’n verkkomainonta aloitettiin näiden hakujen ympärille. Yritys tuotti informatiivista sisältöä, joka kuvasi, miten todettu haaste ratkeaa yrityksen kehittämän teknologian avulla. Lisäksi kartoitettiin ja löydettiin sijoitusalan verkkoyhteisöjä, joihin niin ikään kohdennettiin verkkomarkkinointia. Näin pystyttiin tunnistamaan, keräämään ja analysoimaan prospekteja, potentiaalisia asiakkaita.

Datavetoisen markkinoinnin ja digitaalisen myynnin tulokset näkyvät yrityksen kansainvälisenä kasvuna: yhtiön liikevaihto kertyy lähes kokonaan ulkomailta, vaikka kaikki toiminta on digitaalista, vailla ainuttakaan fyysistä asiakaskäyntiä Suomen ulkopuolella koko yrityksen viisivuotisen historian aikana. Tänä päivänä Zapflow on korvannut perinteiset alalla käytetyt manuaaliset työkalut jo lähes 200 yrityksessä lähes 40 maassa. (Zapflow 2021.)

## Case Finnish Design Shop

Vuonna 2004 perustettu Finnish Design Shop on maailman suurin pohjoismaisen designin verkkokauppa. Valikoimassa on yli 250 pohjoismaiseen elämäntyyliin sopivaa brändiä, kuten Artek, Vitra, Muuto, Hay, Iittala ja Marimekko, ja yritys toimittaa tuotteitaan yli 180 maahan.

Finnish Design Shopin kansainvälinen kasvusuunnitelma rakennettiin alusta asti tiedon ja todennetun kysynnän avulla. Kansainvälistymisen starttivaihe käynnistyi sillä, että yritys alkoi verkkohakujen perusteella tutkia, missä päin maailmaa yrityksen myymillä brändeillä jo on kysyntää. Oletuksena oli, että markkinointi kannattaa suunnata sinne, missä potentiaalista kysyntää on jo olemassa. Helpoin tapa päästä tähän kiinni oli tutkia yrityksen myymien brändien ja tuotteiden hakukonehakuja eri maissa.

Lisäksi kansainvälisen markkinapotentiaalin kartoitusvaiheessa yritystä kiinnostivat alaan liittyvät trendit, esimerkiksi se, missä maissa ja maanosissa skandinaavinen



design -trendi on nousussa ja missä se laskee. Myös tähän vastauksia löytyy verkotyökalujen, kuten Google Trendsin, avulla. Digiteknologioiden avulla pystytään tutkimaan myös kilpailijoiden markkinointia ja verkkoliikennettä. Kun Finnish Design Shopissa huomattiin, että kilpailijan verkkokauppaan on liikennettä Etelä-Koreasta, se oli selvä viesti siitä, että maassa saattaa olla kysyntää myös Finnish Design Shopin tuotteille.

Tänä päivänä Finnish Design Shopin vienti kasvaa kymmeniä prosentteja vuosittain. Asiakaskokemuksen kehittämistä johdetaan edelleen täysin datavetoisesti. (Finnish Design Shop 2021.)

## Case Moiko

Vuonna 2010 perustettu Moiko tunnetaan eettisesti valmistetuista heijastavista asusteista. Moikon tuotteet, esimerkiksi hansikkaat ja pipot, lisäävät näkyvyyttä pimeällä ja tuovat samalla iloa heijastamalla sympaattisia kuvia tai sanoja, kuten sydämiä ja Muumeja. Yrityksellä on tänä päivänä myyntiä Suomen lisäksi kaikissa Pohjoismaissa.

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa muut Pohjoismaat vaikuttivat kasvun kannalta yhtä hyviltä vaihtoehdoilta: tarvitaanhan kaikissa maissa lämpimiä asusteita ja turvaa pimeässä liikkumiseen. Pienessä yrityksessä on kuitenkin tärkeää kohdentaa rajalliset resurssit mahdollisimman tarkasti. Siksi Moikossa haluttiin kansainvälistymiseen liittyvien päätösten tueksi myös faktatietoa.

Yrityksen tuotteita ei kukaan osaa hakea verkosta tietyllä hakusanalla, joten testaaminen keskittyi kuvallisen viestinnän tutkimiseen ja analysointiin Facebookissa ja Instagramissa. Yrityksellä oli testauksen alussa jo valmiina runsaasti erilaista kuvallista markkinointimateriaalia. Koemarkkinoinnilla niiden joukosta seuloutuivat ne, jotka puhuttelivat asiakkaita parhaiten. Lisäksi arvioinnin ja tutkimisen kohteena olivat muun muassa oletukset kohdeasiakkaiden ostomotiiveista, kuten ovatko asiakkaat ensisijaisesti muodin kuluttajia vai henkilöitä, jotka hakevat pääasiassa kestävän kehityksen ratkaisuja elämäänsä.

Testaamisen aikana tavoiteltiin ensisijaisesti liikennettä yrityksen verkkokauppaan. Asiakkaiden käyttäytymisen analysointi jatkuu Moikossa myös sen jälkeen, kun heidät on saatu kauppaan sisälle. Asiakaskokemuksen, yrityksen ja tuotteiden kehittäminen edellyttää jatkuvaa datan keräämistä ja analysointia koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Moikon dataan perustuva asiakaskokemuksen kehittäminen näkyy myös luvuissa: yrityksen verkkokauppa on kasvanut tänä vuonna 270 prosenttia. (Moiko n.d.)

## Lähteet

Alexa. 2021. Luettu 29.7.2021. <https://www.alexacom/>

Bohnsack, R. & Liesner, M. 2019. What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. Business Horizons nr. 62, 799–818.

Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenber, J. R. 2017. International Business, The New Realities. 4th ed. Harlow: Pearson Education.

Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. 2009. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. International Marketing Review, 26 (1), 30–61.

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Zvobgo, G. 2011. International Marketing. Andover UK: Cengage.

Elbanna, K. n.d. Googlen työkalut, jotka digimarkkinoijan tulee ottaa haltuun. Luettu 28.7.2021. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/googlen-tyokalut>

Ewel, J. n.d. What is agile marketing? Luettu 16.7.2021. <https://www.agilemarketing.net/what-is-agile-marketing/>

Finnish Design Shop. 2021. Luettu 28.7.2021. <https://www.finnishdesignshop.fi/>

Facebook for Business. n.d. Luettu 26.7.2021. <https://www.facebook.com/business/small-business>

Framery. 2021. Luettu 28.7.2021. <https://www.frameryacoustics.com/en/>

Google Ads. n.d. Luettu 26.7.2021. <https://ads.google.com/intl/fi-fi/getstarted/>

Google Trends. n.d. Luettu 26.7.2021. <https://trends.google.com/trends/?geo=FI>

Hagen, B., Zucchella, A. & Ghauri, P. N. 2018. From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. International Marketing Review. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023>.

Hollensen, S. 2017. Global Marketing. 7th ed. Harlow: Pearson Education.

Hooley, G., Piercy, N. & Niclouloud, B. 2012. Marketing Strategy & Competitive Positioning. Fifth Edition. Harrow, UK: Pearson Education Ltd.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40 (9), 1411–1431.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä – Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B-36. Vantaa: Laurea.

Moiko. n.d. Luettu 28.7.2021. <https://moiko.fi/?v=f0aa03aaca95>

Palomäki, K., Hakanen, T., Helander, N., Valkokari, K. & Vuori, V. 2017. Tarinoita kansainvälistymisen poluilta. Pk-yritysten kansainvälistyminen – onnistumisia ja haasteita. Espoo: VTT.

Semrush. 2021. Luettu 26.7.2021. <https://www.semrush.com/>

Similarweb. 2021. Luettu 26.7.2021. <https://www.semrush.com/>

Statista. 2021. eCommerce Report. Luettu 29.7.2021. <https://www-statista-com.libproxy.tuni.fi/study/42335/ecommerce-report/>

Statista. 2019. In-depth: B2B eCommerce 2019. Luettu 29.7.2021. <https://www-statista-com.libproxy.tuni.fi/study/40809/b2b-e-commerce-in-europe/>

Think with Google. n.d. Luettu 26.7.2021. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-154/?gclid=ds&gclid=ds>.

Tieteen termipankki. 2015. Luettu 15.7.2021. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:kilpailuetu>

West, D., Ford, J. & Ibrahim, E. 2010. Strategic Marketing, Creating Competitive Advantage. Third edition. , Oxford, UK: Oxford University Press.

Zapflow. 2021. Luettu 28.7.2021. <https://zapflow.com/>

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization handbook for the software business. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.



# Avaimet kansainvälisen B2B-asiakaspolun johtamiseen

Nykypäivän B2B-ostaja etsii ratkaisuaan yhä useammin digitaalisista ympäristöistä (Steward, Narus, Roehm & Ritz 2019). Siksi globaaliin kasvuun tähtäävän B2B-yrityksen tulee hallita asiakasvuorovaikutuksen johtaminen perinteisten kanavien lisäksi myös digitaalisissa ympäristöissä. Modernin B2B-myyntin tehtävä on tiiviissä yhteistyössä markkinoinnin kanssa yhteensovittaa yrityksen ratkaisun tarjoamisen sekä asiakkaan ratkaisun etsimisen prosessit (Rusthollkarhu, Hautamäki & Aarikka-Stenroos 2020). Tämä edellyttää, että myyntiorganisaatiot sekä omaksuvat uusia ajattelumalleja ja viitekehyksiä että hyödyntävät teknologisia apuvälineitä digitaalisen myyntiprosessin ja asiakaskokemuksen hallitsemiseksi. Tässä artikkelissa esitellään neljä johtamisen ydinaktiviteettia, joilla kansainväliseen kasvuun tähtäävät yritykset voivat johtaa ratkaisun etsimisen ja ratkaisun tarjoamisen prosesseja digitaalisessa ympäristössä. Lisäksi artikkelissa eritellään digitaalisten työkalujen avaamia mahdollisuuksia kunkin ydinaktiviteetin suhteen.

Ratkaisun etsimisen ja tarjoamisen prosesseja käsitellään asiakaspolun kautta. Asiakaspolku alkaa ostajayrityksen tarpeen tunnistamisesta, etenee kaupan tekoon ja ratkaisun käyttöönottoon ja muodostuu kaikista yrityksen brändin ja mahdollisen tulevan asiakkaan välisistä kohtaamispisteistä. Mahdollisia kohtaamispisteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen verkkosivut, sosiaalisen median kanavat sekä kuullut tai luetut referenssikertomukset (Lemon & Verhoef 2016). Asiakaspolku antaa yrityksille viitekehyksen ymmärtää kansainvälistä B2B-myyntiä ja markkinointia osana laajempaa arvonluonnin viitekehystä, kuitenkin samalla säilyttäen linkin operatiiviseen tasoon sekä yrityksen prosesseihin. Näistä syistä se on myös valittu tämän artikkelin viitekehykseksi.

Artikkeli pohjautuu ROBINS-hankkeen aikana tehtyyn tutkimukseen, jossa analysoitiin digitaalisten työkalujen tuomia mahdollisuuksia asiakaspolun johtamiseen.

Tutkimuksessa luotiin teoreettinen viitekehys yritysten asiakaspolun johtamisen aktiviteeteista ja analysoitiin digitaalisten työkalujen avaamia mahdollisuuksia kunkin aktiviteetin suhteen. Johtamisaktiviteetit luotiin aiemman asiakaspolkua käsittelevän tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Johtamisaktiviteettien luomisen lisäksi tutkimuksessa analysoitiin 152 erilaista myynnin ja markkinoinnin digitaalista työkalua. Työkalut luokiteltiin 16 kategoriaan niiden ominaisuuksien suhteen, minkä jälkeen niiden tuomat hyödyt luokiteltiin asiakaspolun johtamisen aktiviteettien mukaan.

Tiivistämme tutkimuksen keskeisimmät tulokset sekä keskustelemme tulosten merkityksestä myynnin ja markkinoinnin johtamiselle kokonaisuudessaan. Aloitamme sitomalla asiakaspolun yrityksen arvontuotantoon. Jatkamme esittelemällä asiakaspolun johtamisen ydinaktiviteetit sekä tiivistämällä aiemman tutkimuskirjallisuuden löydökset aktiviteettien suhteen. Johtamisen ydinaktiviteettien esittelyn jälkeen nostamme tarkasteluun digitaalisten työkalujen roolin aktiviteettien käytännön toteuttamisessa ja lopetamme pohtimalla löydösten merkitystä modernille B2B-myyntille ja markkinoinnille sekä nyt että tulevaisuudessa.

## Asiakaspolun johtaminen on arvolupauksen ja arvoajatuksen yhteensovittamista

Arvontuotanto on tiiviisti asiakaspolun johtamiseen linkittyvä kokonaisuus. Tässä yhteydessä arvolla tarkoitetaan hyötyä, jota ostaja kokee ratkaisua etsiessään, implementoidessaan ja käyttäessään. Arvosta puhuttaessa on syytä korostaa nimenomaan kokemusta. Ratkaisu on aina juuri niin hyödyllinen kuin asiakas kokee sen olevan. Kokemuksen luonteeseen kuuluu myös se, ettei kokemus taianomaisesti ala vasta kun järjestelmät on implementoitu, tuotteet otettu käyttöön tai konsultit täyttäneet toimeksiantonsa. Kokemukseen ja sitä kautta arvontuotantoon kuuluu jokainen klikkaus, sähköposti, puhelinsoitto ja palaveri, joka sisältyy asiakkaan ratkaisun etsimisen, löytämisen ja hyödyntämisen polulle – asiakaspolulle. Myynti ja markkinointi ovat siis aina osa yrityksen arvontuotantoa, riippumatta siitä, tiedetäänkö tätä yrityksen sisällä vai ei.

Arvontuotannossa tarjoaja antaa arvolupauksen sekä hankkii resurssit ja suunnittelee prosessit arvolupauksen pitämiseksi. Tuotteeksi, palveluksi tai ratkaisuksi nimetty lopputulema ja sen saattaminen asiakkaan ulottuville on kuitenkin vain toinen puoli totuudesta. Asiakkaalla on nimittäin arvosta oma ajatuksensa: jatkuvasti kehittyvä ja tarkentuva tieto siitä, mitä tarvitaan ja millaisilla prosesseilla mahdollista ratkaisua tulotaisiin hyödyntämään. Kaiken lisäksi tämä ajatus arvosta saattaa vaihdella asiakasorganisaatioiden työntekijöiden kesken. Arvo muodostuu vasta kun yrityksen arvolupauksen realisoivat tuotteet, palvelut ja prosessit yhdistyvät



asiakkaan arvoajatusta muokkaaviin prosesseihin. Nykyisessä B2B-liiketoiminnassa tämä tapahtuu yhä useammin digitaalisessa ympäristöissä kulkevan asiakaspolun kautta, mikä asettaa uudenlaisia haasteita arvolupauksen ja arvoajatuksen yhteen nivomiseen.

## **Myynti yhteensovittavana funktiona**

Myynti on aina toiminut yritysten arvolupausta ja asiakkaan arvoajatusta yhdistävänä funktiona. Myynnin rooli asiakasvuorovaikutuksen fasilitoijana, luottamuksen rakentajana, tiedon välittäjänä ja ratkaisujen etsijänä on tiedostettu sekä tutkimuskirjallisuudessa että käytännön tekemisessä. Arvolupauksen ja arvoajatuksen yhteensovittamista on vuosien varrella edistetty erilaisin keinoin. Toiset ovat siirtyneet ratkaisu- ja palvelumyyntiin, kun taas osa myyntiyrityksistä toimii edelleen tuotemyynnissä. Joka tapauksessa asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, löytäminen ja niiden palveleminen yrityksen arvolupauksen kautta on aina ollut keskeinen osa myyntiä.

Tässä artikkelissa yhteensovittaminen ymmärretään asiakaspolun kautta. Asiakaspolku on arvontuotantoa, myyntiä ja markkinointia läpileikkaava käsite, jolla kuvataan asiakkaan matkaa ongelman identifioinnista kohti ratkaisua. Asiakaspolku koostuu kaikista kohtaamispaikoista mahdollisen asiakkaan ja yrityksen brändin välillä, alkaa ongelman tiedostamisesta ja jatkuu tarjotun ratkaisun implementointiin ja käyttöön. (Lemon & Verhoef 2016; Zolkiewski ym. 2017.) Asiakaspolun keskeisimpinä toimijoina ovat ongelmaa identifioiva ja arvoajatustaan tarkentava asiakasorganisaatio sekä ratkaisujaan tarjoavat yritykset. Artikkelin seuraavassa osiossa esitellään tutkimuskirjallisuuden pohjalta tunnistetut ydinaktiviteetit, joiden avulla tarjoajayritykset voivat yhteensovittaa arvolupauksensa asiakkaan ratkaisun etsimisen prosessiin.

## **Asiakaspolun johtamisen ydinaktiviteetit**

Havainto myynnin ja markkinoinnin roolista sekä asiakaspolusta osana arvolupauksia ja arvoajatusta yhteensovittavaa kokonaisuutta ei vielä kerro, mitä asiakaspolun johtaminen käytännön tasolla tarkoittaa. Asiakaspolun johtamisen ydinaktiviteeteilla pyrimme avaamaan niitä käytännön toimia, joilla organisaatiot voivat realisoida digitalisoituvan ympäristön avaamia mahdollisuuksia. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistimme neljä asiakaspolun johtamisen ydinaktiviteettiä: analysointi, suunnittelu, sitouttaminen ja opastaminen. Analysointi-aktiviteetti korostaa toimintoja, jotka liittyvät prospektien ja asiakkaiden sekä yrityksen myynnin ja markkinoinnin prosessien ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Analysointiin perustuen suunnittelu kehittää toimintatapoja, jotka onnistuneesti yhteensovittavat yrityksen



arvolupauksen ja asiakkaan arvoajatuksen. Sitouttamisella viitataan aktiviteetteihin, joilla pyritään asiakkaan huomion ohjaamiseen yrityksen sisältöihin ja kohtaamispeisteisiin. Viimeinen aktiviteetti, opastaminen, sisältää toimintoja, joilla pyritään auttamaan asiakasta löytämään seuraava askel kohti etsimäänsä ratkaisua. Taulukko 1 tiivistää aiemman tutkimuksen löydökset kunkin ydinaktiviteetin osalta.

## B2B-yrityksen tulee hallita asiakasvuorovaikutuksen johtaminen perinteisten kanavien lisäksi myös digitaalisissa ympäristöissä.

TAULUKKO 1. Asiakaspolun johtamisen ydinaktiviteetit

| JOHTAMIS-AKTIVITEETTI | KUVAUS                                                                                                                                                          | LÖYDÖKSIÄ AIEMMASTA TUTKIMUKSESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ANALYSOI              | Aktiviteetit, joiden avulla myyntiorganisaatio kehittää ymmärrystä prosesseistaan suhteessa prospektien/asiakkaiden toimintaan, ja arvoajatuksen muodostumiseen | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspolkuajattelu tarjoaa asiakaskeskisen viitekehyksen (Følstad &amp; Kvale 2018) B2-myyntiprosessin (Steward ym. 2019) ja asiakaskokemuksen (Lemon &amp; Verhoef 2016) ymmärtämiseen.</li> <li>Yritysten tulee rakentaa kyvykkyydet ymmärtää asiakaspolkua kokonaisuutena (Edelman 2010). Tämä sisältää mm. eri kanavien (Li &amp; Kannan 2014) ja sisältöjen (Lee 2010) välisten vaikutusten hahmottamisen sekä valittujen mittareiden tarkoituksen ymmärtämisen (Järvinen &amp; Karjaluo 2015).</li> <li>Internet-of-things-teknologioita voidaan käyttää datan keräämiseen. Arvokkaimman käyttäjädatan kerääminen järkevällä tavalla on usein kuitenkin haasteellista. (Aunkofer 2018.)</li> </ul> |

| JOHTAMIS-<br>AKTIVITEETTI | KUVAUS                                                                                                                                                  | LÖYDÖKSIÄ AIEMMASTA TUTKIMUKSESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SUUNNITTELE               | Aktiviteetit, jotka auttavat myyntiorganisaatiota suunnittelemaan kokonaisuuksia, jotka yhteensovittavat arvolupauksen ja arvoajatuksen                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspolkuja tulee lähestyä tuotteenomaisina (Edelman &amp; Singer 2015) asiakassegmentteittäin kustomoituina (Burke 2002), kanavapreferenssit (Sands, Ferraro, Campbell &amp; Pallant 2016), ostajan piirteet (Wolny &amp; Charoensuksai 2014) sekä B2B-ympäristön pitkät ostoprosessit (Bakhtieva 2018) tunnistavina kokonaisuuksina.</li> <li>• Asiakaspolut koostuvat yrityksen (Straker, Wrigley &amp; Rosemann 2015), asiakkaan (Anderl, Schumann &amp; Kunz 2016) ja yhteistyökumppaneiden (Lemon &amp; Verhoef 2016) omistamista kohtaamispisteistä, jotka vaihtelevat mm. hakutoiminnallisuuksien (Singh &amp; Swait 2017) ja tuotteen kustomoitavuuden mukaan (Menshikova 2017).</li> <li>• B2B-e-palveluinnovaatiot edellyttävät yrityksiä uudistamaan sisäisten prosessien ja systeemien keskeisiä suhteita (Legner 2008) vaatien ylimmän johdon sitoutumisen (Dasser 2019).</li> <li>• Oikean informaation kommunikointi oikeassa kosketuspisteessä oikeaan aikaan muodostaa suurimman haasteen asiakaspulun suunnittelussa (Grant, Clarke &amp; Kyriazis 2013).</li> </ul>                 |
| SITOUTA                   | Aktiviteetit, joiden kautta myyntiorganisaatio pyrkii vangitsemaan prospektien/asiakkaiden huomion ja sitouttamaan heidät yrityksen kohtaamispisteisiin | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webinaarit ja verkkosisällöt konvertoivat enemmän liidejä fyysisessä tilassa pidettyihin tapahtumiin, kuten messuihin ja konferenssiin, verrattuna (Wang, Malthouse, Calder &amp; Uzunoglu 2019). Offline-kanavien merkitys kuitenkin korostuu yhä tärkeissä hankintapäätöksissä (Schoenherr &amp; Mabert 2011).</li> <li>• Asiakkaan sitoutumiseen vaikuttavat brändin fasilitoima keskustelu (Hollis 2005; Powers ym. 2012), maksettu tai ansaittu medianäkyvyys (Barley 2016), viestin luovuus (Baack, Wilson, van Dessel &amp; Patti 2016), tuotevideot (Flavián, Gurrea &amp; Orús 2017), asiakkaan digitaaliset taidot (Wu, Chen &amp; Chiu 2016), helppous ja käytettävyys (Schröder &amp; Zaharia 2008; Liao, Palvia, &amp; Lin 2010), käytetyt teknologiat [esim. virtuaalinen (Willems ym. 2019 ja augmentoitu todellisuus (Hilken ym. 2018)].</li> <li>• Katselukertojen lukumäärä indikoii sitoutumista (Fedorko, Bačík, Kot &amp; Kakalejčík 2015).</li> <li>• Online-kanavia hyödynnetään sekä online-että offline-ostoprosesseissa (Voorveld, Smit, Neijens &amp; Bronner 2016).</li> </ul> |

| JOHTAMIS-<br>AKTIVITEETTI | KUVAUS                                                                | LÖYDÖKSIÄ AIEMMASTA TUTKIMUKSESTA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OPASTA                    | Aktiviteetit, joilla asiakasta autetaan lähemmäs ratkaisun löytämistä | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat vaihtelevat kosketuspisteiden käytön suhteen (Herhausen ym. 2019). Käyttöä moderoivat tavat, odotettu hyöty sekä koettu helppous (Mosquera, Juane-da-Ayensa, Olarte-Pascual &amp; Pelegrín-Borondo 2018).</li> <li>• Kosketuspisteiden valintaan vaikuttavat saatavilla oleva tieto (Burke 2002), asiakkaan rajalliset datan käsittelymahdollisuudet ja informaatioasymmetriat (Rippé, Weisfeld-Spolter, Yurova &amp; Sussan 2015), useiden henkilöiden osallistuminen päätöksentekotilanteisiin (Sheth 1973) sekä henkilökohtaiset päätöksentekotavat ja tuotetieto (Karimi, Papamichail, &amp; Holland 2015).</li> <li>• Asiakasta voidaan ohjata seuraavaan kosketuspisteeseen verkkosivujen kustomoinnilla (Jacobs, Holland &amp; Prinz 2018), IoT (Higgins, McGarry, Wolf &amp; Wolf 2014; Kaczorowska-Spychalska 2017) ja VR -tekniologioilla (Boyd and Koles 2019), sosiaalisella (Blackie 2015) ja sosiaalisen median vuorovaikutuksella (Lindsey-Mullikin &amp; Borin 2017; Diba, Vella &amp; Abratt 2019; Gustafson, Pomirleanu, John Mariadoss &amp; Johnson 2019; Zhang &amp; Li 2019), mielipidejohtajien kautta (Cao, Meister &amp; Klante 2014) kontaktoinnin tiheydellä, tyyppillä ja ajalla (George &amp; Wakefield 2018), tuotteen saatavuudella ja transaktiokustannuksilla (Kotni 2017), käytetyillä ilmaisuilla (Carter &amp; Yeo 2018) ja mahdollisuudella suoraan yhteydenottoon (Vaghela 2014).</li> <li>• Asiakkaat kohtaavat sekä toimittajan että ratkaisun etsintään kohdistuvia kustannuksia (Su 2008).</li> <li>• Asiakkaat hyödyntävät useita kanavia läpi koko ostoprosessin (Narayanan &amp; Nandagopal 2016). Erityisesti alku- (Molesworth &amp; Suortti 2002) ja tiedonhakuvaiheissa online-kanavien merkitys korostuu (Flavián, Gurrea &amp; Orús 2016).</li> </ul> |

Digitaaliseen ympäristöön sijoittuvat asiakaspolut edellyttävät myös asiakaspolun johtamisaktiviteettien ulottamista digitaalisiin ympäristöihin, mikä edellyttää työkalujen ja teknologioiden tehokasta hallintaa. Seuraavassa osiossa eritellään 16 tunnistettua digitaalisten työkalujen kategoriaa, joiden avulla myyntiorganisaatiot voivat ulottaa asiakaspolun johtamisen aktiviteetit digitaalisiin ympäristöihin.

## **Digitaaliset työkalut apuna asiakaspolun johtamisessa**

Vuonna 2020 digitaalisen markkinoinnin työkaluja listattiin yli 8000 – kasvua edeltävään vuoteen oli tapahtunut 13,6 % (Brinker 2020). Työkalujen lukumäärä ei siis ainakaan muodosta tekosyytä myynnin ja markkinoinnin digitalisoimisesta pidättäytymiseen. Lukumäärän perusteella voidaan päätellä myös, ettei työkalujen satunnainen tai systemaattinen kokeileminen muodosta käyttökelpoista strategiaa menestymiseen. Inspiraatiota ja kokemusta voi, ja välillä kannattaakin, hakea testaamalla, mutta jossain vaiheessa täytyy jo tietää, mitä on tekemässä. Tässä osiossa pyrimme auttamaan työkalulabyrintissa navigoimisessa. Digitaalisen myynnin ja markkinoinnin työkalut on jaettu 16 kategoriaan ja niiden tarjoamat ominaisuudet on liitetty asiakaspolun johtamisen aktiviteetteihin.

Osiossa esiteltävät työkalukategoriat perustuvat 152 myynnin ja markkinoinnin digitaalisen työkalun analysointiin. Kategorisoinnin pohjana on ollut työkalun tarjoajan ilmaisema työkalun suunniteltu käyttötarkoitus ja ominaisuudet. Taulukko 2 esittelee työkalukategoriat, erittelee niiden tuottaman hyödyn johtamisaktiviteeteille sekä listaa esimerkkityökaluja kustakin kategoriasta.

## **Asiakaspolun johtaminen on organisaatorakenteet läpileikkaavaa skaalattavaa osaamista**

Artikkelissa on esitelty neljä asiakaspolun johtamisen aktiviteettia sekä 16 digitaalisten työkalujen kategoriaa oikeiden välineiden löytämisen ja aktiviteeteissa onnistumisen avuksi. Esitelty johtamisen aktiviteetit auttavat globaaliin kasvuun pyrkiviä suomalaisia pk-yrityksiä tuomaan tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan ratkaisun etsimisen polulle. Oikeiden työkalujen avulla asiakasta pystytään onnistuneesti palvelemaan myös sähköisissä ympäristöissä.

Lopuksi haluamme vielä korostaa, että asiakaspolun johtamisen aktiviteetit ovat koko yrityksen läpileikkaavia aktiviteetteja. Yrityksen työntekijät myynti- ja markkinointipäälliköinä, myyjinä ja sisällöntuottajina toki edistävät asioita, mutta yksittäisten ammattilaisten osaamisesta täytyy samalla tulla osa koko yrityksen osaamista. Muistutammekin, että se, että yrityksen työntekijät osaavat johtaa vastuualuettaan

asiakaspolusta, on eri asia kuin se, että yritys osaisi johtaa asiakaspolkua. Yksittäinen työntekijä ei voi käytännössä vastata koko asiakaspolun johtamisesta alkumetreiltä ratkaisun implementointiin. Asiakkaan polun tulee säilyä johdonmukaisena, vaikka yksittäisen työntekijän vastuualueelta siirrytään toisen työntekijän vastuualueelle. Käytännössä tämä edellyttää yrityksen sisäistä integraatiota, avointa kommunikointia sekä sisäisten prosessien yhdenmukaistamista ja ymmärrettäväksi tekemistä kaikille organisaation jäsenille.

## Analysointi, suunnittelu, sitouttaminen ja opastaminen ovat B2B-yrityksen keskeiset aktiviteetit digitaalisten asiakaspolkujen ohjaamiseen.

Siinä missä johtamisen aktiviteetit ja työkalut palvelevat ennen muuta markkinoinnin ja myynnin parissa toimivia ammattilaisia, osoitamme viestin sisäisestä integraatiosta ja läpileikkaavista prosesseista erityisesti ylimmälle johdolle. ”Me ollaan parhaita, koska me tunnetaan meidän asiakkaat” on usein lausuttu väite, kun pohditaan yrityksen strategisia erottumistekijöitä. Näissä loppusanoissa haastamme jokaisen väitteen lausujan vielä hetkeksi miettimään, kuka todellisuudessa tuntee asiakkaat: tunnemeko me, tunnenko vain minä vai juttelinko aamupalaverissa myynnin kanssa?

On myös syytä korostaa, että erityisesti kansainvälisessä ympäristössä jokainen markkina on erilainen ja jokaisen asiakkaan polku on yksilöllinen. Asiakaspolun johtamisen tarkoituksena ei ole löytää yhtä ja samaa polkua, joka skaalataan jokaiseen markkinaan ja jokaiselle asiakkaalle. Asiakaspolkua johdetaan siten, että kehitetään valmiuksia tunnistaa ja ymmärtää, mitkä ovat kullekin markkinalle ja asiakkaalle ominaisimmat ratkaisun etsimisen ja löytämisen tavat, ja luodaan edellytykset mukauttaa toimintaa niiden perusteella. Tässä artikkelissa nämä valmiudet ja edellytykset on puettu neljään asiakaspolun johtamisen aktiviteettiin: analysointiin, suunnitteluun, sitouttamiseen ja ohjaamiseen. Vaikka asiakkaille tarjottavat sisällöt, vuoro-

vaikutuksen tavat ja jopa tuotteet ja ratkaisut vaihtuisivat asiakkaan, markkinan ja kulttuurin mukaan, taito löytää nopeasti parhaat keinot kuhunkin tilanteeseen on osaamista, jonka kansainvälistyvä yritys voi skaalata markkinalta toiselle.

Lopetamme artikkelin ajatukseen teknologian jatkuvasta muutoksesta. Teknologioihin ja kanaviin liittyvä ketteryys on kriittinen osa uusien markkinoiden haltuun ottamista. Teknologiset harppaukset väistämättä siirtävät asiakasvuorovaikutuksen painopistettä koko ajan uusille rajapinnoille. Online ja mobiili ovat jo osa meidän jokaisen päivittäisiä rutiineja. Puettavat teknologiat, ääniohjatut rajapinnat sekä virtuaalinen ja lisätty todellisuus ovat kovaa vauhtia jalkautumassa, ja ensimmäiset kaupalliset sovellukset ajatuksella ohjattavista rajapinnoista löytyvät jo markkinoilta. Tulevaisuuden läheisyys tarkoittaa rajapintoihin ja kanaviin kohdistuvan kompleksisuuden nopeutuvaa lisääntymistä. Uusiin kanaviin ja lisääntyvään kompleksisuuteen taas liittyy nopean haltuunoton tuomat hyödyt. Viimeistään nyt meidän tulee valmistautua voittamaan tulevaisuuden mahdollisuudet hiomalla asiakaspolun johtamisen kyvykkyudet kuntoon jo jalkautuneiden digitaalisten kanavien avulla.



TAULUKKO 2. Asiakaspulun johtamisen digitaaliset työkalut

| Työkalu-kategoria                 | Kuvaus                                                                                                     | Tuki johtamis-aktiviteetille<br>Analysoi                                                                         | Tuki johta-misaktiviteetille<br>Suunnittele                                              | Tuki johtamisakti-viteetille Sitouta                                                | Tuki johtamisaktiviteetille<br>Opasta                                                                                    | Esimerkkityö-kalu                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Prospektointi                     | Auttaa löytämään potentiaaliset asiakkaat sekä kontaktointiväylät.                                         | Kerää asiakas-kohtaista tietoa prospekteista sekä kohtaamis pisteiden kanssa käydystä vuorovaikutuksesta.        |                                                                                          |                                                                                     | Mahdollistaa myynnin resurssien kohdentamisen prospekteihin, joille yritys todennäköisimmin pystyy tarjoamaan ratkaisun. | Leadfeeder, Vainu                   |
| Vuorovaikutteisten sisältö        | Mahdollistaa verkkosivun kautta käytävän vuorovaikutuksen.                                                 |                                                                                                                  |                                                                                          | Mahdollistaa asiakkaan sitoututtamisen vuorovaikutuksen avulla.                     | Mahdollistaa vuorovaikutteisten elementtien hyödyntämisen ratkaisun tarjoamisessa.                                       | Leadoo, Leadpages                   |
| Kontaktointi ja massamarkkinointi | Mahdollistaa suuren mittakaavan kontaktoinnin.                                                             |                                                                                                                  |                                                                                          | Mahdollistaa sitouttamiseen pyrkivien yhteydenottojen ja tiedottamisen skaalaamisen | Mahdollistaa opastamiseen pyrkivien yhteydenottojen ja tiedottamisen skaalaamisen                                        | Creamailer, Mailchimp               |
| Ajanvaraus                        | Tehostaa myyntineuvotteluiden ajoittamista ja organisoitua.                                                |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                     | Sulavoittaa siirtymää online- ja offline-kanavien välillä                                                                | Calendly, x.ai                      |
| Sosiaalisen median hallinta       | Tarjoaa työkaluja sosiaalisen median kommunikoinnin ja mainonnan hallintaan.                               | Mittaa sosiaalisen median sisältöjen onnistumista.                                                               |                                                                                          | Edistää mielenkiintoisten sisältöjen luomista, julkaisua ja kohdistamista.          | Mahdollistaa sisältöjen kohdistamisen asiakkaan ratkaisun löytämisen näkökulmasta edullisimmalla tavalla.                | Buffer, Hootsuite, MeetEdgar        |
| CRM/Markkinoinnin automaatio      | Mahdollistaa kokonaisvaltaisia myynnin ja markkinoinnin prosessien hallinnan ja automatisoinnin työkaluja. | Mahdollistaa useita kohtaamis pisteitä sisältävän data-analyysin ja asiakaspolun kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. | Kokonaisvaltaisen hahmottamisen mahdollistaa asiakaspolun kokonaisvaltaisen suunnittelun | Mahdollistaa sisällön kohdistamisen asiakas- ja kanavakohtaisesti.                  | Mahdollistaa sisällön kohdistamisen asiakkaan ostoprosessin vaiheen mukaisesti.                                          | ActiveCampaign, Hubspot, Salesforce |
| Hakukoneoptimointi (SEO)          | Tarjoaa työkalut hakukonenäkyvyyden parantamiseen.                                                         |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                     | Parantaa yritysten tarjoamien ratkaisujen saavutettavuutta.                                                              | Ahrefs, Google Ads, Semrush         |





|                                               |                                                                                      |                                                                                                          |                                                                                |   |                                                                                 |                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Digitaalisen allekirjoituksen työkalut</b> | Tarjoavat työkalut etä-sopimusten solmimiseen ja hallintaan.                         |                                                                                                          |                                                                                | ✓ | Sulavoittavat sopimusten hallintaa.                                             | Hellosign, SignHero          |
| <b>Myyntin analytiikka</b>                    | Mahdollistaa datan keräämisen ja analysoimisen verkkoliikenteestä.                   | Kerää ja analysoi brändin omistamiin online-kanaviin liittyvää dataa.                                    |                                                                                |   |                                                                                 | Google Analytics, Hotjar     |
| <b>Sosiaalisen median analytiikka</b>         | Mahdollistaa datan keräämisen ja tuottamisen yrityksen sosiaalisen median kanavista. | Kerää ja analysoi dataa, joka liittyy brändin hallinnoimien sosiaalisten medioiden kohtausmispisteisiin. |                                                                                |   |                                                                                 | Facebook Analytics, Keyhole  |
| <b>Markkinointitukimus</b>                    | Tarjoaa keinoja markkinoiden kartoittamiseen.                                        |                                                                                                          | Auttaa arvopalkuksen muotoilun ja markkinan tunnistamisen suunnittelussa.      |   |                                                                                 | Google Trends, Surveymonkey  |
| <b>Sisällön tuotanto</b>                      | Tehostaa myyntiin ja markkinointiin liittyvän sisällön tuottamista.                  |                                                                                                          |                                                                                |   | Edistää ohjaamiseen liittyvää sisällöntuotantoa.                                | Animaker, Canva, Doodly      |
| <b>Integraatio-työkalut</b>                   | Mahdollistavat työkalujen integroinnin.                                              |                                                                                                          | Helpottavat useiden työkalujen käyttöä edellyttävien prosessien suorittamista. |   |                                                                                 | Automate.io, Zapier          |
| <b>Sosiaalisen median alustat</b>             | Mahdollistavat sisältöjen julkaisemisen ja kohdistamisen.                            |                                                                                                          |                                                                                |   | Mahdollistavat opastamiseen pyrkivän sosiaalisen median sisällön julkaisemisen. | Facebook, Instagram, Twitter |
| <b>Verkkosivualustat</b>                      | Auttavat verkkosivujen luonnissa ja ylläpidossa.                                     |                                                                                                          |                                                                                |   | Mahdollistavat verkossa tapahtuvan hankinnan ja transaktiot.                    | Drupal, WordPress            |
| <b>Verkkokauppa-työkalut</b>                  | Auttavat verkkokaupan perustamisessa ja ylläpidossa.                                 | Keräävät ja analysoivat verkkokaupan kohtausmispisteistä kertyvää dataa.                                 |                                                                                |   | Helpottavat kiinnostavien verkkokauppa sisältöjen luomista.                     | Shopify, WooCommerce         |

## Lähteet

- Anderl, E., Schumann, J. H. & Kunz, W. 2016. Helping Firms Reduce Complexity in Multichannel Online Data: A New Taxonomy-Based Approach for Customer Journeys. *Journal of Retailing*, 92 (2), 185–203. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.10.001>
- Aunkofer, R. 2018. Connecting the World and Reinventing Customer Centricity. *GfK Marketing Intelligence Review*, 10 (2), 54–59. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2018-0019>
- Baack, D. W., Wilson, R. T., van Dessel, M. M. & Patti, C. H. 2016. Advertising to businesses: Does creativity matter? *Industrial Marketing Management*, 55, 169–177. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.10.001>
- Bakhtieva, E. 2018. The role of customer journey in B2B content marketing. *Drive Your Knowledge Be a Scientist* 28.4.2016, 31–42. <https://doi.org/10.7441/dokbat.2016.04>
- Barley, N. 2016. Google me senseless: Skills and expertise that B2B firms are looking for in graduates today. *Journal of Customer Behaviour*, 15 (1), 15–30.
- Blackie, R. 2015. Do you know what you're doing in social. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16 (4), 282–284. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.24>
- Boyd, D. E. & Koles, B. 2019. Virtual reality and its impact on B2B marketing: A value-in-use perspective. *Journal of Business Research*, 100, 590–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.007>
- Brinker, S. 2020. Marketing technology landscape Supergraphic (2020): Martech 5000 - really 8000, but who's counting? <https://chiefmartec.com/2020/04/marketing-technology-landscape-2020-martech-5000/>
- Burke, R. R. 2002. Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, 411–432. <https://doi.org/10.1177/009207002236914>
- Cao, P., Meister, S. & Klante, O. 2014. How Social Media Influence Apparel Purchasing Behavior. *Marketing Review* St. Gallen, 31 (6), 77–86. <https://doi.org/10.1365/s11621-014-0427-y>
- Carter, S. & Yeo, A. C. M. 2018. Internet-enabled collective intelligence as a precursor and predictor of consumer behaviour. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13 (4), 11–38. <https://doi.org/10.22381/EMFM13420181>
- Dasser, M. 2019. Marketing, the change catalyst for digital business transformation: Lessons learned from the modernisation of a B2B marketing organisation. *Journal of Brand Strategy*, 8 (1), 20–41.

Diba, H., Vella, J. M. & Abratt, R. 2019. Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34 (7), 1482–1496. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0403>

Edelman, D. C. 2010. Branding in the digital age: You're spending your money in all the wrong places. *Harvard Business Review*, 88(12). <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places>

Edelman, D. & Singer, M. 2015. Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, (1), 2001–2002. <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>

Fedorko, R., Bačík, R., Kot, S. & Kakalejčík, L. 2015. The analysis of blog use as a marketing communication tool by the selected target group in the conditions of the Slovak Market. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 6 (1), 66–72. [https://doi.org/10.14505/jarle.v6.1\(11\).07](https://doi.org/10.14505/jarle.v6.1(11).07)

Flavián, C., Gurrea, R. & Orús, C. 2016. Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15 (5), 459–476. <https://doi.org/10.1002/cb.1585>

Flavián, C., Gurrea, R. & Orús, C. 2017. The influence of online product presentation videos on persuasion and purchase channel preference: The role of imagery fluency and need for touch. *Telematics and Informatics*, 34 (8), 1544–1556. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.07.002>

Følstad, A. & Kvale, K. 2018. Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28, 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>

George, M. & Wakefield, K. L. 2018. Modeling the consumer journey for membership services. *Journal of Services Marketing*, 32 (2), 113–125. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2017-0071>

Grant, R., Clarke, R. J. & Kyriazis, E. 2013. Modelling real-time online information needs: A new research approach for complex consumer behaviour. *Journal of Marketing Management*, 29 (7–8), 950–972. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.621440>

Gustafson, B. M., Pomirleanu, N., John Mariadoss, B. & Johnson, J. L. 2019. The social buyer: A framework for the dynamic role of social media in organizational buying. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.004>

Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O. & Rudolph, T. 2019. Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 95 (3), 9–29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>

Hollis, N. 2005. Ten years of learning on how online advertising builds brands. *Journal of Advertising Research*, Vol. 45, 255–268. <https://doi.org/10.1017/S0021849905050270>

Jacobs, J., Holland, C. & Prinz, A. 2018. Online Consumer Search and Buying Behaviour: Brand Analysis in the Airline Industry. In *International Conference on Tourism Research*. <https://search.proquest.com/openview/3e23fbf4a3e632c2001f2d98d2db4e68/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4451210>

Burke, R. R. 2002. Technology and the customer interface: What consumers want in the physical and virtual store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, 411–432. <https://doi.org/10.1177/009207002236914>

Higgins, L. M., McGarry Wolf, M. & Wolf, M. J. 2014. Technological change in the wine market? the role of QR codes and wine apps in consumer wine purchases. *Wine Economics and Policy*, 3 (1), 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2014.01.002>

Hilken, T., Heller, J., Chylinski, M., Keeling, D. I., Mahr, D. & de Ruyter, K. 2018. October 8). Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 12, 509–523. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0023>

Järvinen, J. & Karjaluoto, H. 2015. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>

Kaczorowska-Spychalska, D. 2017. Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, 21 (2), 95–108. <https://doi.org/10.1515/manment-2017-0007>

Karimi, S., Papamichail, K. N. & Holland, C. P. 2015. The effect of prior knowledge and decision-making style on the online purchase decision-making process: A typology of consumer shopping behaviour. *Decision Support Systems*, 77, 137–147. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2015.06.004>

Kotni, V. V. D. P. 2017. Paradigm Shift from Attracting Footfalls for Retail Store to Getting Hits for E-stores: An Evaluation of Decision-making Attributes in E-tailing. *Global Business Review*, 18 (5), 1215–1237. <https://doi.org/10.1177/0972150917710133>

Lee, G. 2010. Death of “last click wins”: Media attribution and the expanding use of media data. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12 (1), 16–26. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.14>

Legner, C. 2008. The Evolution of B2B E-Services from First Generation E-Commerce Solutions to Multichannel Architectures. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6 (2), 58–77. <https://doi.org/10.4018/jeco.2008040104>

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Li, H. & Kannan, P. K. 2014. Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51 (1), 40–56. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0050>

Liao, C., Palvia, P. & Lin, H. N. 2010. Stage antecedents of consumer online buying behavior. *Electronic Markets*, 20 (1), 53–65. <https://doi.org/10.1007/s12525-010-0030-2>

Lindsey-Mullikin, J. & Borin, N. 2017. Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, 60 (4), 473–482. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.005>

Menshikova, M. 2017. Analysis of the new generation's expectations towards digital transformation trends. *Management and Economic Development*, 4(2). <http://jrtmed.uccm.md>

Molesworth, M. & Suortti, J.-P. 2002. Buying cars online: the adoption of the web for high-involvement, high-cost purchases. *Journal of Consumer Behaviour*, 2 (2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/cb.97>

Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C. & Pelegrín-Borondo, J. 2018. Key factors for in-store smartphone use in an omnichannel experience: Millennials vs. nonmillennials. *Complexity*, 2018. <https://doi.org/10.1155/2018/1057356>

Narayanan, S. & Nandagopal, R. 2016. From Multi-Channel to Omni-Channel: Determinants of Channel Choice. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6 (9), 1016. <https://doi.org/10.5958/2249-7315.2016.00851.0>

Powers, T., Advincula, D., Austin, M. S., Graiko, S. & Snyder, J. 2012. Digital and social media in the purchase-decision process: A special report from the advertising research foundation. *Journal of Advertising Research*, 52 (4), 479–489. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-4-479-489>

Rippé, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y. & Sussan, F. 2015. Is there a global multichannel consumer? *International Marketing Review*, 32 (3–4), 329–349. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0225>

Rustholkarhu, S., Hautamaki, P. & Aarikka-Stenroos, L. 2020. Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0130>

Sands, S., Ferraro, C., Campbell, C. & Pallant, J. 2016. Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 62–71. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.001>

Schoenherr, T. & Mabert, V. A. 2011. A comparison of online and offline procurement in B2B markets: Results from a large-scale survey. *International Journal of Production Research*, 49 (3), 827–846. <https://doi.org/10.1080/00207540903473359>

Schröder, H. & Zaharia, S. 2008. Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (6), 452–468. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.01.001>

Sheth, B. J. 1973. A Model of Industrial Buyer Behavior A Description of Industrial Buyer Behavior, 1–12.

Singh, S. & Swait, J. 2017. Channels for search and purchase: Does mobile Internet matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.014>

Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L. & Ritz, W. 2019. From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>

Straker, K., Wrigley, C. & Rosemann, M. 2015. Typologies and touchpoints: Designing multi-channel digital strategies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9 (2), 110–128. <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2014-0039>

Su, B. C. 2008. Characteristics of consumer search on-line: How much do we search? *International Journal of Electronic Commerce*, 13 (1), 109–129. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415130104>

Vaghela, B. 2014. The voice as a relationship milestone. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16 (2), 98–101. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.62>

Voorveld, H. A. M., Smit, E. G., Neijens, P. & Bronner, F. 2016. Consumers' cross-channel use in online and offline purchases: An analysis of cross-media and cross-channel behaviors between products. *Journal of Advertising Research*, 56 (4), 385–400. <https://doi.org/10.2501/JAR-2016-044>

Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B. & Uzunoglu, E. 2019. B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160–168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>

Willems, K., Brengman, M. & Van Kerrebroeck, H. 2019. The impact of representation media on customer engagement in tourism marketing among millennials. *European Journal of Marketing*, 53 (9), 1988–2017. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0793>

Wolny, J. & Charoensuksai, N. 2014. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15 (4), 317–326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>

Wu, I. L., Chen, K. W. & Chiu, M. L. 2016. Defining key drivers of online impulse purchasing: A perspective of both impulse shoppers and system users. *International Journal of Information Management*, 36 (3), 284–296. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.015>

Zhang, C. B. & Li, Y. 2019. How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34 (7), 1420–1433. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0211>







# Myyntiprosessin lokalisointi ja kansainvälinen kasvu

Mitä on opettanut yritystoiminnan kasvu yli 700 asiakkaaseen ja 70 työntekijään alle kolmessa vuodessa? Tärkein yksittäinen oppi on ollut se, etteivät Suomessa toimivat prosessit välttämättä toimi missään muualla. Suuretkin erot saattavat tulla yllätyksenä uusia markkinoita avattaessa. Jokaisen maailmalle pyrkivän pk-yrittäjän on otettava huomioon valitsemansa kohdemaan ja sen kulttuurin aiheuttamat vaatimukset myyntiprosessille. Mikäli näin ei tee, saattaa kansainvälistymisen hidastua todella paljon – tai pysähtyä heti alkuunsa.

Artikkelissa käsitellään myyntiprosessin lokalisointia. Huomion kohteena ovat Ruotsin ja Ison-Britannian (UK) markkinat. Aluksi määritellään, mitä myyntiprosessilla ja sen lokalisoinnilla tarkoitetaan ja miksi lokalisoinnilla on merkitystä. Sen lisäksi avataan Leadoon myyntiprosessia ja asiakasprofiileja, jotta lukijalle muodostuu parempi ymmärrys artikkelin viitekehyksestä.

Kun myyntiprosessi on purettu osiin, keskitytään eri osien eroavaisuuksiin markkinakohtaisesti. Tieto ja esimerkit perustuvat kahden viime vuoden aikana käytyihin satoihin, ellei tuhansiin, myyntikeskusteluihin sekä omakohtaisiin kokemuksiin myynnistä ja myynnin johtamisesta kaikilla käsiteltävillä markkinoilla. Tarkoituksena on jakaa käytännön oppeja aina prospektoinnista kaupan päättämiseen ja jälkihoitoon saakka. Lopussa kiteytetään kolme tärkeintä käytännön vinkkiä, jotka kannattaa ottaa huomioon, kun Suomesta lähdetään kansainvälistymään Ruotsiin ja UK:hon. Jos myyntiprosessi ei alusta asti vastaa kohdemarkkinan tapaa toimia, markkina usein pakottaa muuttamaan prosessia.

Artikkelin lähtökohtana on korostaa älykkään myynnin merkitystä kansainvälistymisen näkökulmasta tarkasteltuna. Mitä sitten on älykäs myynti? Kyseistä termiä tuskin on tarkemmin missään määritelty, joten määritellään se seuraavasti: älykäs myynti on modernia, asiakkaan ostoprosessin huomioon ottavaa sekä sellaista, mikä tuottaa tuloksia. Automatisoitu, tyylikäs ja hieno myyntiprosessi voi toki näyttää

älykkäältä, mutta jos se ei tuota tuloksia, onko se sitä? Mikäli yksikin suomalainen pk-yrittäjä onnistuu näiden vinkkien avulla kansainvälistymään nopeammin, artikkelin tavoite on saavutettu.

## Leadoon myyntimalli

Leadoon on suomalainen SaaS-yritys, joka on kasvanut vauhdilla useassa markkinassa. Jatkuvan kuukausittaisen liikevaihdon kasvu on vuosi vuodelta pysynyt yli 100 %:ssa. Leadoon suurin asiakaskohderyhmä on eri sektoreiden pk-yritykset, joiden liikevaihto on useimmiten 2–100 miljoonaa euroa ja jotka työllistävät 10–500 henkilöä. Asiakasyritykset toimivat sekä B2B- että B2C-kentässä. Tärkeimmät ostajapersoonat ovat yritysten toimitusjohtajat sekä myynti- ja markkinointipäätäjät.

Leadoon myyntiprosessia käsiteltäessä on hyvä pitää mielessä, että myynti on lähes täysin outbound-myyntiä, keskikaupan koko on alle 10 000 € ja myyntisyklit ovat lyhyitä, useimmiten muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen. Artikkelissa käsiteltävät myyntiprosessin eri osa-alueet ja eroavaisuudet maiden välillä pohjautuvat myyntiin tälle kohderyhmälle eivätkä välttämättä ole sovellettavissa esimerkiksi enterprise-myyntiin.

## Myyntiprosessin ja lokalisoinnin merkitys

Yritykset, joiden myyntiprosessi on tarkkaan määritelty, myyvät enemmän. Myyntiprosessi voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä kuvaukseksi myyntiputkesta ja sen sisällään pitämistä aktiviteeteista. Yrityksille, jotka haluavat kasvaa ja kehittää myyntiään, myyntiprosessin johtaminen on erityisen tärkeää. (Jordan & Kelly 2015.) Jo ennen koronapandemiaa B2B-myyntiprosessit olivat alkaneet muistuttaa yhä enemmän B2C-myyntiprosesseja. Ostajat hakevat enemmän tietoa internetistä ja ovat valvettuneempia kuin aiemmin. Ostajat ovat tottuneet ostamisen helppouteen kuluttajakaupassa ja odottavat samaa kokemusta myös B2B-ostotilanteissa. Asiakkaan odotukset on otettava huomioon myyntiprosessia rakennettaessa ja johdettaessa. (Zoltners, Sinha, Lorimer & Morgan 2020.)

Lokalisoinnin merkityksestä on puhuttu kuluttajamarkkinassa jo vuosituhannen alusta asti. Globaalit ketjut, kuten Walmart ja Best Buy, ovat jo vuosia sitten havahduneet lokalisointiin ja todenneet, etteivät samat toimintamallit toimi Amerikassa, Aasiassa ja Euroopassa. Lokalisoinnin on huomattu nostavan myyntiä kuluttajamarkkinassa jopa 40–50 %. Hyvin ja pitkäjänteisesti toteutettu lokalisointi voi tuoda pitkäkestoista ja pysyvää kilpailuetua. (Vishwanath & Rigby 2006.)

Mitä merkitystä kaupan alan jättien toimilla kuitenkin on B2B-kentässä toimiville pk-yrityksille? Jo aiemmin todettiin, että yrityspäättäjät odottavat kuluttajakaupan kaltaista ostokokemusta myös B2B-hankinnoissa (Zoltners ym. 2020). Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) ovat tutkineet B2B-ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja huomanneet, että perinteisesti tärkeimpinä pidettyjen hinnan, tuotteen tai palvelun laadun ja ominaisuuksien avulla erottautuminen kilpailussa on nykypäivänä huomattavasti vaikeampaa.

Tehokkaampia erottautumistekijöitä ovat ns. yksilöllistä arvoa tuottavat tekijät sekä bisneksen tekemisen helppoutta korostavat tekijät. Yksilöllistä arvoa (individual value) tuovia tekijöitä ovat mm. urakehitysmahdollisuudet sekä tunnustuksen ja arvostuksen saaminen oman organisaation sisältä. Bisneksen tekemistä helpottavat tekijät (ease of doing business) voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: tuottavuuteen, saavutettavuuteen sekä myyjän ja ostajan väliseen suhteeseen. Näistä tekijöistä on mielenkiintoista huomata, että esimerkiksi ajansäästöä tärkeämpänä tekijänä ostopäätöksessä pidetään myyjän ja ostajan välistä kulttuurillista yhteensopivuutta (cultural fit). (Almquist ym. 2018.)

Erityisesti englantilaiset ostajat ovat usein ennen päätöksentekoa kiinnostuneita yrityksen paikallisesta presenssistä markkinassa. "Do you have boots on the ground here in the UK?" -kysymyksen kuulee tapaamisissa asiakkaiden kanssa viikoittain. Suomalaisena on helppo ajatella, että suomalaisuus toimii vientivalttina muihin maihin, tulemmehan me maailman onnellisimmasta maasta. Todellisuus on kuitenkin toista. Aikoinaan Nokian kovimman kasvun aikaan yli 70 % amerikkalaisista kuvitteli Nokian tulevan Japanista. Kärjistäen voi sanoa, että kukaan ei tiedä Suomesta yhtään mitään. Saksalaisia autoja on hyvä markkinoida saksalaisina autoina, koska niiden valtti on vuosikymmeniä rakentunut globaali laatumielikuva. Suomalaisuus sen sijaan ei synnytä maailmalla juuri minkäänlaista mielikuvaa, joten todennäköisesti tehokkaampi lähtökohta kansainvälistymiselle on lokalisointi ja paikallisen tunnettuuden rakentaminen, johon usein tarvitaan myös paikallista henkilöstöä. (Väisänen 2018, 45–47.)

Mikäli suomalainen pk-yritys tekee valinnan lähteä kansainvälistymään ja on asiassa tosissaan, on yrityksen tehtävä siitä strateginen päätös ja sitouduttava siihen. Oikeat ihmiset oikeissa positioissa määrittävät pitkälti yrityksen menestyksen; kansainvälistymistä ei voi hoitaa ikään kuin sivuprojektina. Strategia määrittää yrityksen suunnan, ja kun jostain tehdään strateginen päätös, on sen jälkeen helppoa lähteä rakentamaan organisaatiota ja toimintamalleja haluttuun suuntaan. Strategiset tavoitteet ovat usein muitakin kuin pelkästään lyhyen aikavälin myyntitavoitteita. (Jordan 2012, 72–73.)

Strategiset valinnat ovat nimensä mukaisesti valintoja. Kun suunnitelmaa kansainvälistymisestä tehdään, on hyvä pitää mielessä, että se tulee todennäköisesti viemään resursseja tutun ja turvallisen kotimarkkinan tukemisesta. Tämä on se valinta, joka usein täytyy tehdä. Viestinnän merkitys johtamisessa korostuu, mikäli kansainvälistymiselle halutaan koko organisaation tuki. Avainpelaajien sitoutuminen on onnistumisen kannalta usein erittäin merkityksellistä. Sitoutumista voidaan edesauttaa hyvällä viestinnällä, tai toisaalta huono viestintä voi tuhota sen kokonaan. Tärkeintä on, että koko organisaatio ymmärtää, miksi strategiset valinnat on tehty. Miksi olemme lähdössä kansainvälistymään? Mitä se merkitsee meille? Muuttaako se arkeamme jotenkin? Miksi minua pitäisi kiinnostaa? Näihin kysymyksiin tulisi vastata ennen kuin kukaan ehtii kysyä niitä, ja viestiä tulee toistaa järjestelmällisesti ja jatkuvasti. (Smith 2018.)

Onko lokalisoinnilla ja paikallisen (bisnes)kulttuurin mukaan toimimisella oikeasti merkitystä? On. Meidän suomalaisten on helppo ajatella, että ensimmäinen maa, johon kannattaa lähteä, on Ruotsi, koska se on kulttuurillisesti ihan samanlainen kuin Suomi. Paljastan salaisuuden: ei ole. Albaum, Duerr ja Josiassen (2018) tarjoavat kirjassaan International Marketing and Export Management helposti ymmärrettävän esimerkin siitä, mitä tapahtuu, kun kulttuurieroja ei oteta huomioon: Yhdysvalloista Italian toimipisteeseen matkannut johtaja kutsuu koolle toimipisteen henkilöstön kokouksen kahdeksaksi aamulla vastoin paikallisen aluejohtajan neuvoa. Lopputulos on, että kukaan kyseistä johtajaa lukuun ottamatta ei saavu paikalle ja kaikki ovat harmissaan: Johtaja on tuhtunut, kun ”hänelle työskentelevät” ihmiset eivät saavu paikalle kokoukseen. Italialaista henkilökuntaa ärsyttää, kun heidät on yritetty saada paikalle täysin säädyttömään aikaan. Paikallista aluejohtajaa hävettää hänen amerikkalaisen kollegansa käytös. (Albaum ym. 2018, 128–129.)

Kyseinen esimerkki havainnollistaa sen, miten helposti käy, kun suomalaiset toimintamallit ja totutut tavat yritetään viedä toiseen kulttuuriin. On pitkä tie muuttaa muiden maiden työskentely- ja päätöksentekokulttuuria. Helpommalla pääsee, kun tekee kotiläksynsä ja pyrkii itse sopeutumaan paikalliseen tapaan toimia. Kaikkein yksinkertaisinta siinä on onnistua palkkaamalla paikallisia osaajia, jotka tietävät jo, miten markkinassa tulee toimia, ja osaavat lokalisoida tekemisen automaattisesti. Mikäli kuitenkin haluat onnistua kansainvälistymisessä vaikeimman kautta ja tehdä kaiken itse, pyydä edes apua.

Jokaisesta maasta löytyy satoja ja tuhansia ihmisiä, jotka osaavat tehdä sen, missä sinä et ole vielä ehtinyt epäonnistua. Nykyaikana sosiaalinen media ja erityisesti LinkedIn tarjoaa rajattomia mahdollisuuksia verkostoitua paikallisten osaajien kanssa. Tämä mahdollistaa osaamisen ja markkinaymmärryksen kartoittamisen jo ennen kuin olet ehtinyt edes Finnairin sivuille katsomaan lentoja.

## Erot myyntiprosessissa eri maissa

Alla olevassa kuviossa 1 on yksinkertaistettu malli outbound-myyntiprosessista. Huomionarvoista on, että todellisuudessa myyntiprosessi tuskin koskaan etenee vaihe vaiheelta näin yksiselitteisesti. Selkeyden varmistamiseksi prosessikuvaus on tarkoitushakuisesti pidetty yksinkertaisena. Jokainen prosessin vaihe ja siinä toteutuvat markkinakohtaiset eroavaisuudet käsitellään omana kohtanaan.



KUVIO 1. Leadoon myyntiprosessi

Myyntiprosessi alkaa maasta riippumatta prospektoinnista ja tiedon keräämisestä. Vaihe pitää sisällään toimialojen tutkimisen, yritysten ja yhteyshenkilöiden haun sekä yhteystietojen etsimisen. Tiedon keräämistä seuraa tapaamisen sopiminen, jossa käytettäviä kanavia ovat puhelin, sähköposti ja sosiaalinen media. Tapaamisvaiheessa asiakkaaseen tutustutaan, kartoitetaan tarve, esitellään myytävä palvelu sekä sovitaan jatkosta. Tapaamisen jälkeen asiakkaalle lähetetään yhteenveto tapaamisesta, tarjous ja tarvittavat lisätiedot. Sen jälkeen prosessi etenee mahdollisiin jatkotapaamisiin sekä kaupan klousaamiseen. Leadoon osalta myyntiprosessi päättyy asiakkuuden käynnistämiseen, jonka jälkeen myyjä jättäytyy prosessista ja asiakkuus siirtyy eri tiimille hoidettavaksi.

## Prospektointi

Jokaisessa prosessin osassa on suuria maakohtaisia eroja. Suomi, Ruotsi ja UK ovat keskenään hyvin erilaisia markkinoita, ja jo prosessin ensimmäisestä vaiheesta

lähtien erot ovat huomattavat. Suomessa ja Ruotsissa on helppoa löytää yrityksiä koskevaa tietoa, yhteyshenkilöitä sekä yhteystietoja. Suomessa ja Ruotsissa yritysten taloustiedot ovat julkisia, joten liikevaihdollisesti sopivan kokoluokan yritysten löytäminen on yksinkertaista jopa maksuttomien työkalujen, kuten Finderin ja Allabolagin, avulla. Parhaimmillaan päättäjät ja heidän yhteystietonsa löytyvät yritysten omilta sivuilta. Näin ei ole UK:ssa. Yritysten ei tarvitse julkaista taloustietojaan, jos niiden liikevaihto jää alle 10 miljoonan punnan, ja sitä suurempienkin yritysten tiedot ovat vaikeasti löydettävissä. Yrityspäätäjät UK:ssa eivät useimmiten jaa yhteystietojaan julkisesti. Puhelinnumeroiden löytäminen on haasteellista, ja siihen on olemassa monia maksullisia työkaluja, kuten Lusha & LeadIQ, jotka toimivat yhdessä LinkedIn Sales Navigatorin kanssa lähes pakollisena kombinaationa, mikäli ihmisiä haluaa lähestyä puhelimitse.

## Tapaamisten sopiminen

Vielä tapaamisten sopimisvaiheessa Suomi ja Ruotsi ovat keskenään hyvin samantaisia. Suuri osa ihmisistä vastaa puhelimeen ja sähköpostiviesteihin, ja taitava myyjä saa kyllä kalenterinsa täytettyä. UK:ssa asia ei ole enää yhtä yksinkertainen, vaan lokalisoinnin tarve näyttäytyy usein jo tässä vaiheessa. Paikallinen myyjä taitaa paremmin muun muassa vaihteesta läpi pääsyn ja muutenkin paikallisen puhelinetiketin. Suomessa ja Ruotsissa tapaamisen sopiminen onnistuu, kun ihmisen saa puhelimeen. UK:ssa tapaamisen sopimiseen vaaditaan useita puheluita, sähköposteja, LinkedIn-viestejä ja hyvin pitkälle personoitua sisältöä. Kun potentiaalinen asiakas vastaa puhelimeen ja pyytää lisätietoa, avaa sähköpostin tai hyväksyy LinkedIn-kontaktipyynnön, hänelle lähtee hyvin pian yksityiskohtaisesti personoitu video, jossa pyritään tuomaan selkeästi esille kyseistä toimialaa koskevat yleisimmät kipupisteet ja Leadoon tarjoamat keinot ratkaista ne. Personoidun videosisällön tuottaminen on luonnollisesti hyvin aikaa vievää, joten sitä ei kannata tehdä kaikille. Mikäli UK:n markkina kiinnostaa, kannattaa varautua investoimaan myyntityötä tukeviin työkaluihin, kuten Salesloftiin tai Outreachiin.

## Tapaamiset

Huomioitavaa on, että suurin osa tämän artikkelin käsittelemästä myynnistä on tapahtunut koronapandemian aikana, joten käytännössä kaikki tapaamiset ovat olleet etätapaamisia. Etätapaamisten järjestäminen UK:ssa osoittautui jo sinänsä alkuun hankalaksi, koska potentiaalisilla asiakkaillamme ei ollut etätapaamisia mahdollistavia työkaluja, saati osaamista.

Itse tapaamisen sisältö ja runko on pääpiirteissään hyvin samanlainen markkinasta riippumatta, mutta eroja löytyy eri osioiden sisästä. Suomessa small talk on merkittävästi vähäisempää kuin muissa maissa ja usein mennään lähes suoraan asiaan. Ruotsissa ja UK:ssa luottamuksen rakentaminen vaatii usein pidempää tutustumista ja muusta kuin tapaamisen agendasta keskustelua. Vaikka erityisesti Lontoo on uskomattoman monikulttuurinen bisneskeskittymä, sielläkin toimitaan mieluusti paikallisten kanssa. Keskustelun tunnelma usein vapautuu, kun potentiaalinen asiakas kuulee, että meillä on paikallisia työntekijöitä, rekisteröity yritys sekä yli sata asiakasta markkinassa. Vaikka suomalaisena myynti muualle onnistuu, sitä helpottaa lokaali presenssi kyseisessä maassa. Erityisesti britit ovat kynnisiä ja epäluuloisia tunteettomia yrityksiä kohtaan, ja monella ostajalla on huonoja kokemuksia aiemmista pieleen menneistä hankinnoista.

UK:ssa tapaamisen tärkein yksittäinen tavoite on saada sovittua seuraava tapaaminen, jotta keskustelu jatkuu. Myyntikulttuuri on hyvin erilainen: myyjät ovat aktiivisempia ja aggressiivisempia kuin Suomessa, ja mikäli myyjä ei ole kuskin penkillä prosessin alusta loppuun, prosessi ei etene.

Ruotsissa hankintaan osallistetaan yleensä huomattavasti enemmän ihmisiä kuin Suomessa. Tämän takia jo ensimmäiseen tapaamiseen olisi hyvä saada useampi päätöksentekijä paikalle. Usein tämä ei kuitenkaan onnistu, jolloin myyjän tehtävä on hieman erilainen. Kun Suomessa keskitytään siihen, miten myytävä palvelu auttaa potentiaalista asiakasyritystä, keskitytään Ruotsissa siihen, miten yhteyshenkilö saadaan myymään palvelua sisäisesti. Suomen päätöksentekoprosessit ovat avoimempia ja suoraviivaisempia, ja se näkyy ensimmäisestä tapaamisesta saakka. Ruotsissa potentiaalisen asiakkaan toimitusjohtajalta saatu hyväksyntä ei suinkaan tarkoita kauppaa, vaan on enemmänkin lupa keskusteluun organisaation muiden osien kanssa.

## Tapaamisen jälkeinen aika

Ruotsalainen päätöksentekoprosessi tulee ottaa huomioon myös tapaamisen jälkeen. Laadukkaiden myyntimateriaalien, lokaaleiden referenssien, ostajia kouluttavien artikkeleiden ja muun sisällön tarve on huomattavasti suurempi kuin Suomessa. Kaikkien päätöksentekijöiden saaminen jatkotapaamiseen on hankalaa; vaikuttaminen tapahtuu usein yhden yhteyshenkilön kautta ja materiaalien on tuettava sitä. Tietoa ei voi jakaa liikaa. Suomessa suuri määrä materiaaleja, taustatietoa ja presentaatioita saattaa mutkistaa hyvin suoraviivaista päätöksentekoa, mutta Ruotsissa se on usein kaupan onnistumisen edellytys.



Kuten mainittu, UK:ssa tapaamisen tärkein tavoite on saada sovittua seuraava tapaaminen. Sovittu tapaaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakas saapuisi palaveriin tai varsinkaan kutsuisi mukaan useampia päätöksentekijöitä. Kilpailu ja vaatimustaso ovat UK:ssa niin kovia, että jos et pidä itseäsi jatkuvasti asiakkaan mielessä, unohdut saman tien. Asiakkaan kanssa on elintärkeää pitää keskusteluyhteys yllä koko prosessin ajan. Muista, että jos sinä et keskustele prospektisi kanssa, kilpailijasi tekee sen kyllä.

## Jatkotapaamiset ja kaupan klousaaminen

Päätöksenteko on Suomessa huomattavasti yksinkertaisempaa eivätkä neuvottelut ole yhtä tiukkoja kuin muualla. Hinta on se, mikä se on, ja palvelun tarjoaja tuottaa juuri sen palvelun, jonka on luvannut. Asiaa ei nähdä näin yksinkertaisesti muualla. Ruotsin markkinaan myyminen on antoisaa, sillä kun hankinnalla on koko organisaation tuki, hinnalla ei ole niin suurta merkitystä. Hintaa tärkeämpää onkin juuri kaikkien päätökseen osallistuvien henkilöiden sitoutuminen ja usko siihen, että projekti kannattaa toteuttaa.

UK:ssa kaikkien päätöksentekijöiden vakuuttaminen toki helpottaa ja nopeuttaa kaupan syntymistä, mutta se ei ole aina välttämätöntä. Huomattavasti hierarkkisempi kulttuuri voi johtaa siihen, että vahva johtajapersoonaa tekee päätöksiä muista huolimatta. Ostajat UK:ssa ovat tottuneempia neuvottelijoita eivätkä päästä myyjää helpolla. He vertailevat usein monia eri toimittajia ja kilpailuttavat hintoja. Mikäli et suostu tulemaan asiakasta vastaan millään lailla, hän valitsee toisen palveluntarjoajan ja sanoo sen sinulle hyvin suoraan. Positiivisesti ajateltuna, mikäli myytävän tuotteen tai palvelun hinnoissa on neuvotteluvaraa, taitava myyjä pystyy käyttämään tätä myyntivalttina ja kauppaa nopeuttavana työkaluna.

## Jatkotoimenpiteet

Kaupan sopimisen ja sopimusten allekirjoittamisen jälkeisessä ajassa on Suomen, Ruotsin ja UK:n osalta hyvinkin suuria eroja. Suomessa myyjä toimittaa lupaamansa palvelun ja asiakas maksaa laskun usein vielä ajallaan. Myyjäorganisaatio pystyy kuljettamaan prosessia saumattomasti eteenpäin, koska niin on sovittu. Ruotsissa projektiin sitoutunut ostajayritys on alusta asti hyvin vahvasti mukana ja itse viemässä prosessia eteenpäin sovittujen askelmerkkien mukaisesti. Onhan taustalla koko organisaation tuki ja halu onnistua. Briteissä odotetaan enemmän. Asiakas ei ole tyytyväinen, mikäli sille toimitetaan luvattu palvelu. Odotukset tulee ylittää kerta toisensa jälkeen, mikäli asiakkuuksista halutaan tyytyväisiä ja pitkäkestoisia. Monella ostajalla on huonoja kokemuksia hankinnoista, joissa myyjä on luvannut kuun tai-

vaalta, mutta toteutus on ollut jotain ihan muuta. Tästä syystä prosessin aktiivisesti eteenpäin kuljettaminen on äärimmäisen tärkeää. UK:ssa ei ole samanlaista perintäjärjestelmää kuin Pohjoismaissa, joten yksi pieni sopimusrikkomus suomalaisen yrityksen kanssa ei paljoa paina, mikäli laskua ei haluta maksaa. Jos siis haluat saada asiakkailta rahaa, ylitä heidän odotuksensa.

## Tärkeimmät vinkit Ruotsin ja Ison-Britannian (UK) markkinaan

Tästä kaikesta voisi päätellä, että kansainvälistyminen on äärimmäisen vaikeaa, ellei mahdotonta. Vaikeaa se on, mutta ei mahdotonta. Muiden tekemiä virheitä ei kannata toistaa. Pyydä siis apua lähtiessäsi uuteen markkinaan äläkä toimi kuten muut jurot suomalaiset. "Kyllä minä tiedän mitä minä teen." Et sinä välttämättä tiedä. Emmekä tienneet mekään.

Vaikka et muistaisi tästä tekstistä muuta, niin ota matkaasi kolme tärkeintä vinkkiä Ruotsin ja UK:n markkinaan ja yritä saada edes osa myyntiprosessistasi lokalisoitua.

### Ruotsi

1. Päätöksentekoon osallistuu luultua enemmän ihmisiä. Jotta päätös syntyy, tarvitaan useimmiten heidän kaikkien sitoutuminen projektiin.
2. Laadukkaiden myyntimateriaalien merkitys korostuu, ja prosessit ovat usein pidempiä kuin Suomessa. Älä aliarvioi ruotsinkielisen materiaalin, artikkelien, videoiden ja referenssien voimaa.
3. Paikallisuus rakentaa luotettavuutta. Vaikka Ruotsissa kaikki tietävät Suomesta jotakin, he arvostavat ruotsin kielen osaamista ja paikallisen kulttuurin ymmärtämistä. Mikäli mahdollista, ota matkaasi edes yksi ruotsalainen osaaja.

### UK

1. Prospektointi ja tapaamisten sopiminen on huomattavasti vaikeampaa. Älä lannistu, jos et saa kymmenellä ensimmäisellä puhelinsoitolla sovittua kolmea tapaamista. Se vaatii enemmän.
2. Ostajien kyynisyys ja epäluulo myyjää sekä palveluitasi kohtaan on huomattavasti korkeampaa kuin Suomessa. Sinua tullaan vertailemaan kilpailijoihin sekä haastamaan hinnan, palvelun ja luotettavuuden osalta.
3. Odotusten ylittäminen kaupan sopimisen jälkeen on tärkeämpää kuin missään muualla. Markkina on niin kilpailtu ja täynnä toimittajia, että tarjoajan vaihtaminen lennosta ja laskun maksamatta jättäminen ei ole mitenkään tavatonta. Ylitä odotukset jatkuvasti.

Meille suomalaisille ei ole ominaista pyytää apua. Se on kuitenkin suositeltavaa, mikäli kansainvälistymisessä haluaa onnistua. Itse kokeileminen ja epäonnistuminen on tehokas tapa oppia, mutta se on usein hidasta ja kallista. Joku on tehnyt jo suurimman osan virheistä. Niitä ei kannata toistaa.

## Pohdintaa

Liittyvätkö yllä mainitut ohjeet artikkelin lähtökohtaan eli älykkääseen myyntiin? Mitä se oikeastaan tarkoittaa? Onko tekstissä vastattu kysymykseen, miten kansainvälistyä älykkään myynnin avulla? Jotta myyntiprosessin saa oikeasti vastaamaan asiakkaan ostoprosessia, on ymmärrettävä asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkaan ostokäyttäytyminen ei ole vain ostajapersoonasta kiinni, vaan myös kulttuurillisista tekijöistä, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja ostoprosesseihin.

Antaako artikkeli eväitä onnistua paremmin myynnissä kansainvälisellä markkinalla? Kyllä. Antaako artikkeli eväitä myydä tehokkaammin ja paremmin eri maissa? Kyllä. Artikkeli tarjoaa myös käytännön työkaluja ja teknologioita, jotka voivat helpottaa kansainvälistymistä.

Tarjoaako artikkeli yksinkertaisuudessaan vastauksen kysymykseen, kuinka kansainvälistyä älykkään myynnin avulla? Ei. Sen tiivistäminen kymmeneen sivuun lienee mahdotonta, minkä takia tämä kirjaprojekti on kaikesti saanut alkunsa.

## Lähteet

Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B Elements of Value. How to measure – and deliver – what business customers want. Harvard Business Review. Julkaistu 3/2018. Luettu 8.5.2021. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>

Albaum, G., Duerr, E. & Josianssen, A. 2016. International marketing and export management. Harlow: Pearson Education Limited.

Jordan, J. 2012. Cracking the sales management code. The secrets to measuring and managing sales performance. New York: McGraw-Hill.

Jordan, J. & Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review. Julkaistu 21.5.2015. Luettu 11.4.2021. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Smith, J. 2018. Navigating organizational change. Avoid these five communication mistakes. Forbes. Julkaistu 6.3.2018. Luettu 9.5.2021. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/03/06/navigating-organizational-change-avoid-these-five-communication-mistakes/?sh=5ee2c1d53855>

Vishwanath, V. & Rigby, D. 2006. Localization: The Revolution in Consumer Markets. Julkaistu 4/2006. Luettu 8.5.2021. <https://hbr.org/2006/04/localization-the-revolution-in-consumer-markets>

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä. Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent.

Zoltners, A., Sinha, PK., Lorimer, S. & Morgan, C. 2020. Now Is the Time to Shake Up Your Sales Processes. Harvard Business Review. Julkaistu 23.10.2020. Luettu 11.4.2021. <https://hbr.org/2020/10/now-is-the-time-to-shake-up-your-sales-processes>



# Sosiaalinen myynti tukee B2B-yrityksen kansainvälistä kasvua

Vaikka kansainvälistä kasvua tavoittelevat yritykset panostavat digitaalisuuteen, on sosiaalisen median hyödyntäminen verkostoitumiseen ja markkinatuntemuksen keräämiseen niissä vielä verrattain vähäistä. Vahvan henkilöbrändin rakentaminen sosiaaliseen mediaan voi auttaa niin yrittäjää kuin myyjää kansainvälisten asiakassuhteiden luomisessa. Tuloshakuinen toiminta sosiaalisessa mediassa vaatii kuitenkin motivaatiota, kyvykkyyksiä ja koko yrityksen tukea. Kustannustehokkuutensa ja saavutettavuutensa ansiosta sosiaalisessa mediassa tapahtuva sosiaalinen myynti on kannattavaa erityisesti kansainvälistyville pk-yrityksille. Yrityksen on mahdollista hyödyntää myös vaikuttajien henkilöbrändejä kansainvälisille markkinoille penetroitumisessa.

Tällä artikkelilla haluamme auttaa pk-yrityksiä näkemään sosiaalisen median mahdollisuudet laajemmin esittelemällä keinoja, joilla sosiaalisen median käyttö ja myyjien henkilöbrändäys valjastetaan pk-yrityksen kansainvälisen kasvun moottoriksi. Artikkelin alussa kuvaamme sosiaalisen median käyttöä, avaamme sosiaalisen myynnin käsitettä ja tuomme esille niitä hyötyjä, joita niin yrittäjä kuin yrityksen työntekijä voi sosiaalisen median ja sosiaalisen myynnin myötä saavuttaa. Tämän jälkeen paneudumme henkilöbrändäykseen ja sen strategiseen hyödyntämiseen yrityksen kasvuprosessissa. Artikkelin lopussa tarkastelemme henkilöbrändäyksen ja sosiaalisen myynnin käytännön jalkauttamista osaksi yrityksen toimintoja sekä avaamme vaikuttajabrändien hyödyntämistä yrityksen markkinoinnissa. Viimeiseksi tarjoamme yrityksille selkokielisen vinkkilistan sosiaalisen median käyttöön.

## Sosiaalinen media kirittää kansainvälistä kasvua

Digitaalinen transformaatio ja siirtyminen tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen tuovat tuttujen myyntikeinojen rinnalle uusia tapoja vastata asiakkaiden tarpeisiin digitaalisissa kanavissa. Koska asiakkaat ovat kaikkialla, kannattaa myyjien keskittyä

erityisesti auttamaan asiakasta tekemään oikea päätös itse. (Ancillai, Terho, Cardinali & Pascucci 2019.) Tutkimuksissa sosiaalisen median hyödyntämisestä pk-yritysten myynnissä on havaittu, että yritykset, jotka rohkaisevat työntekijöitä verkostoitumaan ja luomaan vahvoja vuorovaikutussuhteita verkossa, pärjäävät paremmin markkinoilla (Rodriguez, Peterson & Krishnan 2012; Rodriguez, Ajjan & Peterson 2016). Tästä huolimatta vain noin puolet myynnin johtotasolla toimivista henkilöistä uskoo, että sosiaalisen median käyttö voi edistää myyntiä. Sekä myyntijohtajien että myyjien keskuudessa suhtaudutaan epäilevästi myyntituloksen parantumiseen myyjien sosiaalisen median käytön myötä. (Bowen, Lai-Bennejean, Haas & Rangarajan 2021.)

## Myyjät, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa täydentämässä perinteistä myyntiviestintää, ovat tehokkaampia ja tuloksekkaita työssään.

Asiakkuuksiin ja myyntiprosessin vaiheisiin liittyvät yhä moninaisemmat tehtävät vaativat kuitenkin sosiaalisen median alustojen ja CRM-järjestelmien integrointia osaksi myyntiprosessia (Bowen ym. 2021). Hyödyntämällä sosiaalista mediaa kansainväliseen kasvuun vaadittavassa asiakkaiden prospektoinnin vaiheessa yritykset voivat keskittyä niihin asiakkaisiin, jotka parhaiten sopivat yrityksen liiketoimintamalliin, mikä puolestaan säästää myyjien aikaa ja vaivaa. Apuja prospektointiin tarvitaan erityisesti B2B-myyntissä, jossa nykyajan moniroolisten asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset voivat muuttua nopeastikin. Myyjien sosiaalisen median käyttö edistää erityisesti arvopohjaista prospektointia, joka puolestaan vaikuttaa suoraan myyntitulokseen (Bowen ym. 2021). Myynnin käyttäessä sosiaalista mediaa tavoitteena tulisi olla yksityiskohtaisen tiedon kerääminen potentiaalisista asiakkaista sekä asiakkaiden tarpeiden, ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden ja ostoprosessin ymmärtäminen. Onnistuminen yksittäisissä ostotilanteissa ja hyvien asiakaskokemusten luominen vaativat asiakkaan tuntemista. Asiakasodotuksia tutkittaessa on havaittu, että asiakkaat kaipaavat myyntikohtaamiselta erityisesti myyjän syvällistä



asiakasymmärrystä, innovatiivisuutta sekä pitkäaikaista sitoutumista ja partnerinäkökulmaa. Lisäksi asiakkaat odottavat omaan alaansa liittyviä oivalluksia ja vinkkejä uusista tavoista tehdä asioita. Sekä asiakkaat että myyjät toivovat yhteistyöltä dialogia (Kaski, Hautamaki, Pullins & Kock 2017), jonka mahdollistavat parhaiten sosiaalisen median alustat, kuten Facebook ja LinkedIn. Lisäksi ne tarjoavat paljon mahdollisuuksia yksityiskohtaisen datan keräämiseen asiakkaasta (Rapp, Beitelspacher, Grewal & Hughes 2013). Näin ollen asiakastuntemukseen ja dialogiin liittyviä osa-alueita voidaan parantaa kannustamalla myyntihenkilöstöä aktiiviseen sosiaalisen median käyttöön ja sosiaaliseen myyntiin.

Sosiaalisen median avulla kerätty asiakastieto auttaa suhteen syntymistä niin myyntiprosessin alkuvaiheissa asiakasta lähestyttäessä kuin myös ostoprosessin seuraavissa vaiheissa. Syvemmän ymmärryksen saavuttaminen asiakkaan tarpeista vaatii tutustumista asiakkaaseen pitämällä aktiivisesti yhteyttä ja jakamalla tietoa. (Rodriguez ym. 2012; Rodriguez ym. 2016.) Arvoa lisäävän sisällön jakaminen sosiaalisessa mediassa parantaa yrityksen nykyisten asiakkaiden palvelukokemusta, ja tavoitteena onkin pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisen lisäksi ennen muuta sitoutuneiden asiakkaiden hankkiminen. Parhaimmillaan nämä aktiiviset kumppanit toimivat yrityksen suositelijoina ja puolestapuhujina uusilla markkinoilla (Rodriguez ym. 2012), mikä on tärkeää erityisesti B2B-myyntissä, jossa valtaosa B2B-ostajista aloittaa ostoprosessinsa suositusten perusteella. Vertaisten antamat suositukset vaikuttavat jopa yli 90 prosenttiin B2B-ostopäätöksistä. (Minsky & Quensenberry 2016.)

## Sosiaalinen myynti tuo asiakkaan keskiöön

Tuoreen tutkimuksen (Guenzi & Nijssen 2020) mukaan myyjät, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa täydentämässä perinteistä myyntiviestintää, ovat tehokkaampia ja tuloksekkaampia työssään. Sosiaalista mediaa käyttävistä B2B-myyjistä lähes kolme neljäsosaa kertoi menestyvänsä myyntissä muita kollegoitaan paremmin. Yli puolet näistä myyjistä yksilöi saaneensa myyntiä suoraan sosiaalisen median käytön seurauksena. (Minsky & Quensenberry 2016.) Tämä ei ole mikään ihme. Oikean henkilön tavoittaminen perinteisesti puhelimella vaatii keskimäärin 18 soittokertaa, ja vain alle prosentti tavoitelluista henkilöistä soittaa takaisin. Sähköposteista puolestaan avataan vain alle neljäsosa. (Minsky & Quensenberry 2016.) On arvioitu, että vuoteen 2025 mennessä jopa 80 prosenttia B2B-myyntistä tapahtuu kokonaan digitaalisissa kanavissa. Trendin taustalla on päättävässä asemassa olevien milleniaalien (vuosina 1980–1995 syntyneet) määrän kasvu. Diginatiiveina kasvaneet milleniaalit ovat aiempia sukupolvia skeptisempiä myyjiä kohtaan, ja heistä jopa melkein puolet tekee mieluiten B2B-hankintoja kokonaan ilman kontaktia myyjään. B2B-ostajat kaipaavat lisäksi uudenlaista, kuluttajapuolelta tyypillistä saumatonta ja



rikasta ostokokemusta verkossa. (Gartner 2020.) Tarvitaan siis uusia tapoja olla osa asiakkaan ostoprosessia.

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa myynnissä eli sosiaalisessa myynnissä hyödynnetään sosiaalisia ja digitaalisia kanavia, jotta voidaan luoda ymmärrystä ja olla yhteydessä ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa kaikissa päätöksentekoprosessin tärkeissä kosketuspisteissä. Sosiaalista myyntiä hyödyntävä myyjä on aktiivinen oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa asiakkaan ostopolulla, vaikka itse kaupanteke tapahtuisikin myöhemmin perinteisesti kasvokkain. Sosiaaliseen myyntiin liittyy vahvasti pitkäaikainen ja vetovoimainen kanssakäyminen relevanttien henkilöiden kanssa, ja siinä hyödynnetään monia digitaalisen markkinoinnin työkaluja, kuten sisältömarkkinointia ja sosiaalisen median markkinointia, mutta brändimarkkinoinnista poiketen henkilökohtaisella, myyjien tasolla. (Ancillai ym. 2019.)

Sosiaalinen myynti voidaan nähdä yhtenä myynnin työkaluna, jonka avulla autetaan asiakasta eteenpäin ostoprosessissa. Sosiaalista myyntiä harjoittavat myyjät rakentavat suhteita verkossa esimerkiksi vastaamalla kysymyksiin ja osallistumalla keskusteluun sekä jakamalla asiakkaita auttavia ja kouluttavia sisältöjä. Samalla he kasvattavat omaa verkostoaan ja prospektoivat sekä saavat tärkeää tietoa markkinoista. Sisällöillä onkin sosiaalisessa myynnissä erityisen suuri painoarvo. B2B-ostajista jopa neljä viidesosaa arvioi, että valitun toimittajan digitaalisilla sisällöillä on ollut merkittävä vaikutus ostopäätökseen. B2B-ostajat ovat viisi kertaa todennäköisemmin yhteydessä sellaiseen myyjään, joka pystyy tarjoamaan heille uusia oivalluksia tai heidän toimialaansa liittyvää tietoa. Sosiaalisen myynnin ajatellaan usein vievän arvokasta työaika. On kuitenkin havaittu, että jo 5–10 prosentin panostus työajasta voi riittää menestyksekkään sosiaalisen myynnin aikaansaamiseen. (Minsky & Quensenberry 2016.) Päivittäisestä kahdeksan tunnin työajasta se on noin puolesta tunnista tuntiin.

Sosiaalista myyntiä tekevien myyjien on mahdollista kasvaa vahvoiksi henkilöbrändeiksi. Brändin hyöty on esimerkiksi siinä, että asiakkaat voivat helpommin olla spontaanisti yhteydessä suoraan myyjään ostamiseen liittyvissä ongelmissa. Sosiaalinen myynti vaikuttaa myös suoraan myyjän tuloksiin: suoritukseen, prosessin sujuvaan etenemiseen sekä rahalliseen tuottoon. Hyödyt painottuvat ostopolun alkupäähän: sosiaalinen myynti auttaa saamaan parempia liidejä, mikä sekä lyhentää myyntiprosessia että auttaa kaupan solmimisessa. Tärkeä hyöty on myös asiakastytyväsyyden lisääntyminen: myyjät saavat sosiaalisen myynnin myötä paljon hyödyllistä tietoa asiakkaan ostoprosessista samalla kun he rakentavat luottamuksellista suhdetta. (Ancillai ym. 2019.)

## Arvoa luovat henkilöbrändit rakentavat luottamusta

Digitaaliset ympäristöt tarjoavat myyjille tehokkaan alustan verkostojen hoitoon (Agnihotri, Trainor, Itani & Rodriguez 2017). Lisäksi ne tekevät siellä toimivista henkilöbrändejä, joiden strategiseen hallintaan ja yhteiskehittämiseen eri sidosryhmien kanssa on kiinnitettävä huomiota (Labrecque, Markos & Milne 2011). Jos brändi yleisesti määritellään joukoksi mielikuvia, joita kuluttajille syntyy tietystä yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, voidaan henkilöbrändiä luonnehtia kokoelmaksi mielikuvia, joita yhdistetään tiettyyn henkilöön (Keller 2000). Henkilöbrändillä viitataan siis henkilöön, joka tekee itsensä tunnistettavaksi markkinointiviestinnän keinoin ja johon liitetään tiettyjä arvoja ja ominaisuuksia (Khedher 2014). Selkeä henkilöbrändi saa yleisössään aikaan positiivisia, vahvoja ja selkeitä mielleyhtymiä, jotka parhaimmillaan perustuvat myyjän henkilökohtaisiin arvoihin (Wang, Hsiao, Yang & Hajli 2016; Koivunen & Poutiainen 2020). Henkilöbrändi liittyy myös keskeisesti henkilön persoonallisuuteen ja kykyyn herättää luottamusta (Hines 2004).

Luottamuksen rakentaminen on keskeistä pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Paras tapa luottamuksen rakentamiseen on henkilökohtainen vuorovaikutus, minkä vuoksi kaikilla yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden henkilöbrändeillä on vaikutusta yrityksen brändiin. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat lojaaleja niille yrityksille, joissa työskenteleisiin ihmisiin he luottavat (Loro & Braig 2015), ja erityisesti yrittäjävetoisissa pk-yrityksissä yrittäjän oman henkilöbrändin rooli on vahva. Pk-yrittäjät mainostavat tuotteitaan ja viestivät suoraan eri sidosryhmien kanssa henkilökohtaisia viestintäkanaviaan hyödyntäen (Stokes 2000; Koivunen 2018). Omien kanavien käytön taustalla ovat yrittäjän vahva sitoutuneisuus yrityksen kasvuun sekä joskus myös resurssien puute. Yrittäjävetoisen yrityksen brändi onkin usein sekoitus yrittäjän henkilöbrändiä ja yrityksen brändiä. Brändin välittämien arvojen ja ominaisuuksien jatkuva kehittäminen on keskeistä kilpailukyvyn kannalta, ja yrittäjät mukauttavat henkilöbrändiään markkinatietoon perustuen. (Razeghi, Roosta, Gharache & Alemtabriz 2016.)

Koska tiedon vaihtaminen ja yhteisluominen sekä nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat asiakastytytyvyyteen, on myyjän aktiiviseen läsnäoloon asiakkaille relevanteissa kanavissa kiinnitettävä huomiota. Osa yrityksen kansainvälistymisessä havaituista sisäisistä ja ulkoisista haasteista onkin taklattavissa myyjän aktiivisen some-läsnäolon avulla. Kansainvälistymisen ulkoiset haasteet liittyvät liiketoimintaympäristön tuntemiseen ja sisäiset haasteet yrityksen resursseihin, kapasiteettiin ja visioon (Leonidou 2004). Vaikka suurin haaste on usein taloudellisten resurssien (Bellone, Musso, Nesta & Schiavo 2010; Paul, Sundar & Parul 2017), ajan tai osaamisen puute (Freeman, Chris & Meredith 2012; Paul ym. 2017), nähdään myös tiedon puute ulkomaisista markkinoista esteenä kansainvälistymiselle (Bianchi & Wickra-

masekera 2013). Koska sosiaalisen myynnin ja henkilöbrändäyksen strategioiden käyttäminen tähtää verkostoitumiseen ja verkoston hyödyntämiseen, voidaan niillä vastata pk-yritysten kansainvälistymisprosessin ongelmiin, kuten asiakasverkoston kehittämiseen ja relevantin asiakastiedon tunnistamiseen ja hallintaan (Costa & de Sousa 2020).

Huomionarvoista on, että verkostoitumisesta sosiaalisessa mediassa on molemminpuolista hyötyä. Asiakkaat voivat käyttää verkostossa syntynyttä tietoa valitessaan yhteistyökumppaneita, joilla on parhaat edellytykset ratkaista heidän ongelmiaan. Myyjälle verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden hiljaisen tiedon muuttamiseen tuotteiksi ja palveluiksi, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lisäksi jatkuva vuoropuhelu vähentää palveluntarjoajan markkinointi- ja myyntikuluja.

Maltbyn (2012) mukaan myyjät voivat hyödyntää sosiaalisen median verkostoja kansainvälistymisprosessissa seuraavilla tavoilla:

1. niiden ulkomaisten henkilöiden ja organisaatioiden kartoittamiseen, joille tuotteesta tai palvelusta on hyötyä
2. yhteydenpitoon ja hiljaisen tiedon siirtämiseen ulkomaisten asiakkaiden,
3. kumppaneiden ja muiden sidosryhmien kesken
4. luottamuksen rakentamiseen potentiaalisten asiakkaiden ja
5. kumppaneiden kanssa
6. markkinointikanavista ja toimivista markkinointitaktiikoista oppimiseen
7. jatkuvaan innovointiin ja asiakastarpeiden kartoittamiseen.

Koska myyjän sosiaalisen median henkilöbrändistä on tutkimusten (ks. esim. Berkman 2013) mukaan hyötyä erityisesti prospektien ja asiakkaiden targetoinnissa, on hyvä kartoittaa, millaiset keinot ovat tehokkaimpia ja missä vaiheessa ostoprosessia vaikutukset ovat suurimmillaan. Kannattaa kuitenkin muistaa, että ammatillisen verkoston laajentaminen edistää asiakashankinnan lisäksi yhteistyömahdollisuuksia, jotka tulisi myös huomioida sosiaalisen median hyötyjä punnittaessa.

## Sosiaalinen myyjä arvostaa yrityksen tukea

Myyntin ammattilaisten sosiaalisen median käyttöön työssä vaikuttaa kolme tekijää, joista kaksi ensimmäistä liittyy keskeisesti yksilöön ja kolmas tekijä yritykseen. Sosiaalisen median käyttöä edistävät

1. motivaatio eli kokemus siitä, että some auttaa myynnin kasvattamisessa ja asiakassuhteen hallinnassa

2. kyvykkyys eli myyjän tietotaito käyttää sosiaalista mediaa myyntiä tukevilla tavoilla
3. organisatoriset mahdollisuudet eli rohkaisu, koulutus ja tuki, joita myyjille tarjotaan sosiaalisen median työkalujen hyödyntämiseen. (Guenzi & Nijssen 2020.)

Käytännössä organisaatiolle hyviä tapoja edistää motivaation ja kyvykkyyden kehittymistä sosiaalisessa myynnissä ja henkilöbrändäyksessä ovat esimerkiksi sosiaalisen median alustojen käyttökoulutukset, viestinnän hyöty- ja koulutusnäkökulmien korostaminen, kuratoitujen sisältöjen tarjoaminen sekä sosiaaliseen myyntiin kannustaminen ja sille työajan varaaminen (Ancillai ym. 2019). Myös kollegoiden ja esimiesten esimerkki voi aiheuttaa sosiaalista painetta ja motivoida myyjää kiinnittämään huomiota läsnäoloon sosiaalisessa mediassa (Guenzi & Nijssen 2020).

Yrityksen mahdollisuuksiin tukea myyjien sosiaalisen median käyttöä vaikuttavat myös markkinaympäristö sekä asiakkaiden ja kilpailijoiden taipumukset. Asiakkaan myönteinen suhtautuminen sosiaalisen median käyttöön on vahva vaikutin somen hyödyntämiseen myynnissä ja asiakassuhteen ylläpidossa. Huomionarvoista kuitenkin on, että myyjät, jotka saavat autonomisesti päättää siitä, kuinka he sosiaalista mediaa työssään hyödyntävät, suoriutuvat yleisesti ottaen paremmin. Näin ollen yritysten on toisaalta hyvä antaa raamit sosiaalisen median käytölle mutta kuitenkin varoa sen käytön liian tiukkaa rajaamista myyntityössä. Tuen lisäksi yritysten kannattaa analysoida avainasiakkaiden ja kilpailijoiden sosiaalisen median käyttöä säännöllisesti, jotta myyjille syntyy ymmärrys muiden toiminnasta sosiaalisessa mediassa, mikä puolestaan luo tilaisuuksia oppia kilpailijoilta. Yrityksissä voidaan myös palkita myyjä tai tiimejä, jotka luovat asiakkaalle arvoa käyttämällä sosiaalista mediaa. (Guenzi & Nijssen 2020.)

Erityisen tärkeää on yrityksen tuki myyjälle kohderyhmien tunnistamisessa sekä niiden tarpeiden ja viestintäkanavien analysoinnissa. Sosiaalinen myynti tulisi rakentaa osaksi myyntiprosessia ja päivittäisiä työtehtäviä sen sijaan, että se on erillinen tai myyjän harrastuneisuuteen perustuva toiminto. Pitkän aikavälin tavoitteet ja mittarit auttavat mittaamaan ja kehittämään prosessin sujuvuutta, koska sosiaalisen myynnin tulokset eivät synny hetkessä. Sosiaalisessa myynnissä eri osastojen, kuten myynnin ja markkinoinnin, yhteistyö on tärkeää, kuten myös selkeä työnjako näiden välillä. Yrityksissä tulisi lisäksi inspiroida työntekijöitä sisältöjen tekemiseen ja jakamiseen sekä pitää huolta sosiaalisen myynnin työkalujen, kuten CRM-järjestelmien, myynnin ohjelmistojen ja sosiaalisen median hallinnointityökalujen ajantasaisuudesta. (Ancillai ym. 2019.)

## Vaikuttajayhteistyö kasvattaa kansainvälistä näkyvyyttä

Yrityksen omien työntekijöiden lisäksi sosiaalisen median vaikuttajien hyödyntäminen markkinoinnissa ja myynnissä voi tukea yrityksen menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Vaikuttajamarkkinoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa yritys tavoittelee kohderyhmiä omien markkinointikanaviensa lisäksi yrityksen arvojen kanssa yhteensopivien vaikuttajien kautta (Ping Helsinki 2019). Vaikuttajamarkkinointi on noussut digitaalisen markkinoinnin kentällä merkittäväksi keinoksi ja kansainvälistymisen vauhdittajaksi myös Suomessa. Vaikuttajamarkkinoinnin määrä oli Suomessa vuonna 2020 noin 28 miljoonaa euroa (Kantar TNS Oy & IAB Finland 2021). Maailmalla vaikuttajamarkkinoinnissa liikkuu vuonna 2021 arviolta 14 miljardia dollaria (Influencer Marketing Hub 2021). Vaikuttajia hyödyntämällä yritykset voivat tavoittaa tuotteilleen tai palveluilleen kokonaan uusia kohderyhmiä. Erityisesti nuoret luottavat somevaikuttajien kertomaan tietoon yhtä paljon kuin ystäviltään saamaansa tietoon (Ping Helsinki ym. 2020).

By Pia'sille Pinterest on ollut kansainvälisen näkyvyyden isoin ja tärkein kanava, ja sen avulla yritys on tavoittanut B2B-alan tärkeimmät kohderyhmät.

Vaikuttajia käytetään paljon erityisesti B2C-markkinoinnissa, mutta niiden hyödyntäminen on mahdollista myös B2B-yhteyksissä. Yksi vaikuttajamarkkinointia ja sosiaalista mediaa hyödyntävistä suomalaisista vientiyrityksistä on By Pia's, jonka yhdeksän miljoonan liikevaihdesta noin 30 prosenttia tuli vuonna 2020 viennistä. Seuraavien kahden vuoden aikana yrityksen tavoitteena on nostaa viennin osuus puoleen liikevaihdesta hyödyntämällä sosiaalista mediaa ja erityisesti Pinterestiä. By Pia'sille Pinterest on ollut kansainvälisen näkyvyyden isoin ja tärkein kanava, ja sen avulla yritys on tavoittanut B2B-alan tärkeimmät kohderyhmät, kuten sisäänostajat, agentit ja vaikuttajat sekä tietysti By Pia'sin edustamasta elämäntyylistä kiinnostuneet kuluttajat.

Vaikuttajat ovat henkilöbrändejä, joiden tausta voi vaihdella artisteista tai urheilijoista sosiaalisen median kautta pinnalle nousseisiin henkilöihin, kuten tubettajiin tai

bloggaajiin. Vaikuttajalla on joko paljon sosiaalisen median seuraajia tai seuraajat ovat erityisen sitoutuneita (Halonen 2019). Yrityksen kannalta valmis ja sitoutunut yleisö tekee vaikuttajayhteistyöstä houkuttelevaa. Vaikuttajat jakavat ammattimaisesti ja laadukkaasti tuotettuja sisältöjä omissa digitaalisissa kanavissaan, kuten blogissa, Instagramissa tai YouTubessa. By Pia'sin tapauksessa mallistojen kasvoina toimivat pääsääntöisesti kansainväliset vaikuttajat (Fablehti.fi 2020). Yritys sai heti alussa kansainvälistä vaikuttajanäkyvyyttä Norjassa asuvan suomalaisen, Kalastajan vaimo -blogia kirjoittavan Johanna Alvestadtin blogipostauksen myötä. Ensimmäinen yksittäinen kirjoitus Kalastajan vaimo -blogissa toi By Pia'sille 250 uutta tilausta. Nykyisin By Pia'silla on 350 jälleenmyyjää ympäri maailmaa sekä yksi kivijalkaliike Norjassa. (Fashion Finland 2020.)

Vaikuttajamarkkinoinnin kampanjoita toteutetaan useimmin Instagramissa (68 %), mutta myös TikTokissa (45 %) ja Facebookissa (43 %). Vaikuttajamarkkinoinnilla yritykset tavoittelevat tyypillisesti myynnin kasvattamista ja tietoisuuden lisäämistä. Vaikuttajamarkkinoinnin onnistumista mitataan arvioimalla sosiaalisen median julkaisujen sitoutumisprosenttia, näyttökertoja ja kattavuutta. Yli puolet yrityksistä tekee yhteistyötä alle kymmenen vaikuttajan kanssa, mutta 6 prosenttia jopa yli tuhannen vaikuttajan kanssa. Sopivan vaikuttajan löytämisessä toimivat apuna paikalliset vaikuttajatoimistot eri puolilla maailmaa. Tästä huolimatta yli puolet vaikuttajien kanssa työskentelevistä yrityksistä kuvaa sopivan vaikuttajan löytämisen olevan heille haastavaa. Yritykset käyttävätkin mieluiten vaikuttajabrändejä, joiden kanssa ovat tehneet yhteistyötä aikaisemminkin. Suosituimpia vuonna 2020 olivat mikrovaikuttajat (kansainvälisesti alle 15 000 seuraajaa). Jopa 90 prosenttia vaikuttajia markkinoinnissaan hyödyntävistä yrityksistä raportoi vaikuttajamarkkinoinnin olevan tehokasta. (Influencer Marketing Hub 2021.) Vaikka yrityksen vaikuttajayhteistyön aloittaminen vaatii värväystä, hyöty tulee erityisesti vaikuttajan kautta tavoitettavien, saman arvopohjan tai kiinnostuksen kohteet jakavien segmenttien tavoittamisesta.

## Vinkkejä oman someläsnaolon parantamiseksi

### 1. Sosiaalisen median käyttö

Myyjien sosiaalisen median käytöstä on yrityksille hyötyä niin myyntiprosessissa kuin kansainvälisessä kasvussa. Sosiaalisen median käytön hyödyt painottuvat erityisesti asiakastuntemukseen ja vuorovaikutukseen sekä laadukkaiden prospektien löytämiseen.

### 2. Sosiaalinen myynti

Sosiaalisella myynnillä tarkoitetaan yksittäisten myyjien henkilökohtaista ja tavoitteellista sosiaalisen median käyttöä, joka on otettu osaksi yrityksen myyntiprosessia.

Myyjät kuuntelevat ja keskusteleivat verkossa asiakkaiden kanssa ja jakavat seuraajilleen hyödyllisiä sisältöjä. Jo noin 5–10 %:n panostuksella työajasta voi saada tuloksia sosiaalisessa myynnissä.

### **3. Myyjän henkilöbrändi**

Myyjän on hyvä kiinnittää huomiota henkilöbrändiinsä toimiessaan sosiaalisessa mediassa. Koska myyjän asiantuntijuus on edelleen merkittävässä roolissa ostoprosessissa, kannattaa sosiaaliseen mediaan tuottaa sisältöjä, jotka tukevat mielikuvaa asiantuntevasta, uskottavasta ja helposti lähestyttävästä myyjästä. Tämä lujittaa asiakkaan suhdetta yritykseen ja synnyttää luottamusta osapuolten välille.

### **4. Yrityksen tuki**

Yritysten tulee tukea myyjien läsnäoloa sosiaalisessa mediassa järjestämällä alustojen käyttökoulutuksia, korostamalla viestinnän hyötynäkökulmaa, varaamalla työaikaa sosiaalisen myynnin tekemiseen ja tarjoamalla valmiiksi kuratoituja sisältöjä, joita myyjät voivat hyödyntää omissa kanavissaan. Some-tekemiseen on hyvä antaa raamit, mutta liian tiukkojen rajojen asettamista on vältettävä. Tuen lisäksi yritysten kannattaa analysoida avainasiakkaiden ja kilpailijoiden sosiaalisen median käyttöä säännöllisesti, jotta myyjille syntyy ymmärrys muiden toiminnasta sosiaalisessa mediassa, mikä puolestaan luo tilaisuuksia oppia kilpailijoilta.

### **5. Vaikuttajien hyödyntäminen**

Vaikuttajien valmista yleisöä hyödyntämällä yrityksen on mahdollista avata kokonaan uusia ovia eri kohderyhmien parissa niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Sopivan vaikuttajan etsimiseen kannattaa panostaa, koska pitkäaikaisesta yhteistyösuhteesta on tässäkin hyötyä molemmille osapuolille.

## Lähteet

Agnihotri, R., Trainor, K., Itani, O. & Rodriguez, M. 2017. Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research*, 81, 144–154.

Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S. & Pascucci, F. 2019. Advanced social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. Elsevier. *Industrial Marketing Management* 82.

Bellone, F., Musso, P., Nesta, L. & Schiavo, S. 2010. Financial Constraints and Firm Export Behaviour. *World Economy* 33 (3): 347–73.

Berkman, R. (2013). How 'social selling' is reinventing cold calling. *MIT Sloan Management Review*, 55 (2): 1-3.

Bianchi, C. & Rumintha, W. 2013. An Exploratory Study of the Factors Enhancing and Inhibiting Export Growth in the Chilean Wine Industry. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 25 (2): 85–102.

Bowen, M., Lai-Bennejean, C., Haas, A. & Rangarajan, D. 2021. Social media in B2B sales: Why and when does salesperson social media usage affect salesperson performance? Elsevier. *Industrial Marketing Management* 96: 166–182.

Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. 2020a. Industrial Business Associations Improving the Internationalisation of SMEs with Digital Platforms: A Design Science Research Approach. *International Journal of Information Management* 53.

Fablehti.fi. 2020. Suomen Tekstiili & Muoti ry:n bisnesmedia. Tyhmä kysymys: Mitä hyötyä Pinterestistä on vaatefirmoille? (Vastaus: uskomattoman paljon). Viitattu 31.5.2021. [https://www.fablehti.fi/bypias\\_pinterest/](https://www.fablehti.fi/bypias_pinterest/)

Fashion Finland. 2020. Kesän toiveuusinta: Entinen kampaaja perusti vaatemerkin - liikevaihto hipoo nyt 10 miljoonaa ja jälleenmyyjäkin on maailmalla satoja. Viitattu 31.5.2021. <https://fafi.fi/menestystarinat/entinen-kampaaja-loi-kansainvalisesti-menestyvan-vaatebisneksen/>

Freeman, J., Chris, S. & Meredith L. 2012. Does Firm Location Make a Difference to the Export Performance of SMEs? *International Marketing Review*, 29 (1): 88–113.

Gartner. The Future of Sales in 2025: A Gartner Trend Insight Report. 2020. Gartner inc.

Guenzi, P., & Nijssen, E. (2020). Studying the antecedents and outcome of social media use by salespeople using a MOA framework. *Industrial Marketing Management*, 90: 346-359.



Halonen, M. 2019. Vaikuttajamarkkinointi. Helsinki: Alma Talent.

Hines, A. 2004. The personal brand in futures. Foresight, 6 (1), 60–61.

Influencer Marketing Hub. 2021. Influencer Marketing Benchmark Report 2021. PDF. <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>

Kantar TNS Oy & IAB Finland. 2021. Mediamainonnan määrä kvartaaleittain.

Kaski, T.A., Hautamaki, P., Pullins, E.B. & Kock, H. 2017. "Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 32 No. 1, 46–56.

Keller, K.L. 2000. "Building and managing corporate brand equity", in Schultz, M., Hatch, M.J. and Larsen, M.H. (Eds), The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand, Oxford University Press, Oxford.

Khedher, M. 2014. "Personal branding phenomenon", International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6 No. 2, 29–40.

Koivunen, K. & Poutiainen, T. 2020. Olympiakomitean blogi. Viitattu 22.5.2021. <https://www.olympiakomitea.fi/2020/12/07/vieraskyna-tanja-poutiainen-ja-kati-koivunen-urheilija-kasvattaa-brandiaan-viestimalla-arvoista/>

Koivunen, K. 2018. Tee sinäkin Lennut. 7 kohdan pikaopas somen hyötykäyttöön. Teoksessa Hirvaskari, M., Ilola, H., Saari, R. & Tapaninen, M. (toim.) Makumatkalla Lapissa. Lapin amk:n julkaisusarja. Rovaniemi.

Labrecque, L.I., Markos, E. & Milne, G.R. 2011. Online personal branding: Processes, challenges, and implications. J Interact Mark. 25 (1), 37–50.

Leonidou, L. C. 2004. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. Journal of Small Business Management 42 (3), 279–302.

Loroz, P. & Braig, B. 2015, "Consumer attachments to human brands: the 'Oprah effect'", Psychology & Marketing, Vol. 32 No. 7, 751–763.

Maltby, T. 2012. Using Social Media to Accelerate the Internationalization of Startups from Inception. Technology Innovation Management Review, 2(10), 22–26.

Minsky, L. & Quensenberry, K. A. 2016. How B2B sales can benefit from social selling. Harvard Business Review Digital articles. Viitattu 19.5.2021. <https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson>

Paul, J., Sundar, P. & Parul, G. 2017. Exporting Challenges of SMEs: A Review and Future Research Agenda. Journal of World Business.

Peters, T. 1997 The Brand Called You. Viitattu 27.5.2021. <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>.

Ping Helsinki. 2019. Mitä on vaikuttajamarkkinointi? Blogikirjoitus. Viitattu 31.5.2021. <https://pinghelsinki.fi/mita-on-vaikuttajamarkkinointi/>

Ping Helsinki & Media-alan tutkimussäätiö yhteistyössä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun ja Åbo Akademin kanssa. 2020. Somevaikuttaja-tutkimus 2020. Viitattu 12.3.2021. <https://pinghelsinki.fi/somevaikuttajien-yhteiskunnallinen-rooli-tutkimus/>

Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D. & Hughes, D. E. 2013. Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547–566.

Rodriguez, M., Peterson, R. M. & Krishnan, V. 2012. Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 365–378.

Rodriguez, M., Ajjan, H. & Peterson, R. M. 2016. Social media in large sales forces: An empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24, 365–379.

Razeghi, Y., Roosta, A., Gharache, M. & Alemtabriz, A. 2016. Understanding the Role of Entrepreneur's Personal Brand in SMEs Total Brand. *International Business and Management*, 12 (2), 47–57.

Stokes, D. 2000. Putting entrepreneurship into marketing. *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2 (1), 1–16.

Wang, Y., Hsiao, S., Yang, Z. & Hajli, N. 2016. The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54, 56–70.



# Digitaalinen asiakasvuorovaikutus kansainvälisessä myynnissä

Yritykset ovat jo pitkään hyödyntäneet kustannustehokasta chat-palvelua kuluttajamyynnissä. Koronapandemian seurauksena myös yritysten välinen kaupankäynti on siirtynyt yhä enemmän verkkoon, ja samalla chat-palvelun käyttö on lisääntynyt. Kuitenkin yritysten välisen kansainvälisen myynnin kentällä chat-palvelussa tapahtuvaa digitaalista asiakasvuorovaikutusta on tutkittu vasta vähän.

Tämä artikkeli perustuu tutkimukseen (Koponen & Rytsy 2020), jossa tarkasteltiin sosiaalista läsnäoloa ja asiakkaiden viestinnän funktioita chat-palvelussa. Tutkimuksen aineisto kerättiin IT-alan yrityksestä. Tulokset osoittivat, että yritysten välisessä chat-vuorovaikutuksessa sosiaalinen läsnäolo oli luonteeltaan erilaista riippuen asiakassuhteen vaiheesta. Uudet asiakkaat ja mahdolliset ostajat hakeutuivat chatiin kysyäksään lisätietoja ja saadakseen ratkaisun ongelmaansa. Nykyisille asiakkaille chat tarjosi mahdollisuuden ylläpitää asiakassuhdetta ja keskustella myös muista kuin liiketoimintaan liittyvistä asioista. Kaiken kaikkiaan asiakkaat odottivat chat-myyjiltä asiantuntevaa palvelua ja nopeita vastauksia kysymyksiinsä. Sen vuoksi kansainvälistä myyntiä tekevien yritysten on tärkeää huomioida chat-myyjien ajantasainen koulutus toisaalta liittyen yrityksen tarjoamiin tuotteisiin, palveluihin ja ratkaisuihin ja toisaalta heidän vuorovaikutusosaamiseensa.

## Muutokset kansainvälisessä myynnissä ja asiakasvuorovaikutuksessa

Kansainvälisen myynnin kenttä on muuttunut voimakkaasti viime aikoina. Tiedon helppo saatavuus, verkkokaupan suosion kasvu, globalisaatio ja uudet teknologiat, kuten tekoäly sekä erilaiset digitaaliset alustat, muuttavat yritysten välistä myyntiä ja myynnin johtamista (Cuevas 2018; Syam & Sharma 2018; McKinsey 2020). Myös koronaviruspandemia on muuttanut myyntiä nopeasti: myyntiprosessi ja asiakassuhteet rakentuvat nyt entisestään kasvokkaisviestintään perustuvasta vuorovaikutuksesta

poiketen digitaalisen viestinnän kautta tai yhdistelemällä kasvokkaista ja digitaalista viestintää eri kanavissa (Ancillai, Terho, Cardinalia & Pascuccia 2019; Hartmann & Lussier 2020). Uusiasiakashankinnan, myyntineuvottelujen, asiakassuhteiden ylläpitämisen sekä asiakasvuorovaikutuksen käytänteet ovat vauhdikkaassa muutoksessa.

McKinseyn (2020) teettämä kansainväliseen kyselyaineistoon perustuva tilasto kertoo, että sekä yritysasiakkaat että myyjät haluavat olla vuorovaikutuksessa mieluummin digitaalisesti kuin fyysisesti kasvokkain. Vain 20 % yritysasiakkaista on enää valmiita palaamaan perinteisiin myyntitilanteisiin (McKinsey 2020). Suomalaiset pörssiyritykset, kuten Wärtsilä, Metso-Outotec ja Valmet, ovat säästäneet miljoonia euroja, kun koronapandemian seurauksena työmatkat ovat korvautuneet videoyhteyksin hoidettavilla asiakaskohtaamisilla (Keski-Heikkilä 2020). Videoyhteyksin toteutettu asiakaskohtaaminen on kustannustehokas, nopeasti toteutettava, ekologinen ja terveysturvallinen vaihtoehto (Bharadwaj & Shipley 2020).

Postin ja Kantar TNS:n yhteistyössä tekemän Postin B2B-verkkokauppakyselyn (2021) mukaan myyntityön muuttuessa digitaalseksi myös verkkokaupan rooli ja digitaalisen tilauskanavien käytön merkitys kasvavat. Puhelinhaastatteluna toteutettuun kyselyyn vastasi tammi-helmikuussa 2021 yhteensä 530 henkilöä, joista myyjä oli 230 ja ostajia 300. Kohderyhmässä oli mukana eri kokoisia yrityksiä eri toimialoilta ja maantieteellisiltä alueilta, ja haastateltaviksi valittiin johtajia tai johtavassa asemassa olevia yrityspäättäjiä, jotka vastaavat yritysten B2B-myyntikanavista ja -myynnistä tai osallistuvat yritysten hankintojen tekemiseen. Yleisesti ottaen myyjät (n=230) arvioivat, että videoneuvottelun kautta tehdyn henkilökohtaisen myyntityön merkitys oli noussut 69 % koronaviruspandemian aikana. Myös puhelimen käyttö myynnissä oli kasvanut 23 % ja online chat -kanavan käyttö 12 %. Pandemiarajoitusten vuoksi henkilökohtaisen kasvokkaisen myyntityön merkitys oli vähentynyt selvästi (53 %). Tulokset kertovat siitä, että myös kotimaassa digitaalisen asiakasvuorovaikutuksen merkitys yritysten välisessä myynnissä on kasvanut merkittävästi koronapandemian aikana. Onkin todennäköistä, että asiakasvuorovaikutus tapahtuu koronapandemian jälkeisessä uudessa tilanteessa digitaalisen ja fyysisen kasvokkaisen kohtaamisen yhdistelmänä.

## Mikä chat-palvelu on?

Yritykset ovat yhä kiinnostuneempia siitä, kuinka verkkokauppaan ja verkkosivustoille voidaan lisätä sosiaalisen läsnäolon elementtejä, sillä ne edistävät asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaa kohtaan (Gefen & Straub 2004). Yksi tapa lisätä vuorovaikutteisuutta on chat-palvelun käyttö verkkosivustolla. Chat-palvelu tarkoittaa verkkosivulle tai verkkokauppaan liitettyä palvelua, jossa asiakaspalvelija on kohdat-

tavissa (Chattaraman, Kwon & Gilbert 2012). Chat-palvelu voidaan toteuttaa myös automatisoituna vaihtoehtona, jolloin ihmisen sijaan vastaamassa on chatbot.

Chat-palvelu on kustannustehokas vaihtoehto asiakaspalveluun, sillä se mahdollistaa asiakkaan itsenäisen tiedonetsinnän ja -hankinnan sekä samalla nopean yhteydenoton yrityksen asiakaspalvelijaan. Verkkosivulla vierailevalle mahdolliselle ostajalle chat-palvelu avautuu usein erilliseen ikkunaan mahdollistaen reaaliaikaisen vuorovaikutuksen yrityksen asiakaspalvelijan kanssa. (McLean & Osei-Frimpong 2017.)

## Sosiaalisen läsnäolon elementit verkossa edistävät asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaa kohtaan.

Chat-palvelulla on todettu olevan kolme keskeistä funktiota: se auttaa asiakasta tiedonhaussa, verkkosivuilla navigoinnissa ja päätöksenteossa (Chattaraman ym. 2012). Aiemmissa kuluttajamyyntiin keskittyneissä tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että asiakkaat hakeutuvat chatiin kysymään tietoa yrityksen tuotteesta tai palvelusta, kysymään apua ja neuvoja ongelmiinsa sekä kysymään neuvoja verkkosivulla navigointiin (Truel & Connolly 2013; McLean & Osei-Frimpong 2017). Myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta yritysten välisessä kansainvälisessä myynnissä ei ole kuitenkaan aiemmin mainittavasti tutkittu.

### Mitä on sosiaalinen läsnäolo verkossa?

Verkkovälitteisessä vuorovaikutuksessa sosiaalinen läsnäolo tarkoittaa tunnetta kontaktista aidon ihmisen kanssa (Koponen & Rytsy 2020). Sosiaalinen läsnäolo voidaan ymmärtää myös verkkosivuston kapasiteettina välittää tunnetta ihmisen inhimillisestä läsnäolosta (Short, Williams & Christie 1976). Verkkokaupassa sosiaalinen läsnäolo on tärkeää, koska aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että se lisää asiakkaan luottamusta verkkosivustoa ja myyjää kohtaan ja voi näin edistää asiakkaan ostoaikomuksia ja yrityksen verkkokaupan myyntiä (Olson & Olson 2000; Gefen



& Straub 2004; Ogonowski, Montandon, Botha & Reyneke 2014). Aiempien tutkimusten mukaan sosiaalisen läsnäolon puute voi olla yksi syy siihen, miksei yrityksen verkkokauppa kasva (Lu, Fan & Ahou 2016). Yritykset haluavat panostaa sosiaalista läsnäoloa huokuihin elementteihin verkkokaupassaan, koska anonyymi, epäsynkroninen ja tekstipohjainen verkkovälitteinen viestintä voi vähentää osapuolten välisen luottamuksen syntyä.

Taulukkoon 1 on koottu sosiaalisen läsnäolon tasoja eri viestintäkanavissa (katso myös Short ym. 1976). Kuten taulukosta käy ilmi, sosiaalista läsnäoloa koetaan eniten, kun kohtaaminen tapahtuu fyysisesti kasvokkain samassa ajassa ja paikassa. Reaaliaikainen asiakaspalvelu kirjoittamalla chatissä sijoittuu taulukossa keskivaiheille suhteessa sosiaalisen läsnäolon tunteeseen. Vähiten sosiaalista läsnäoloa koetaan pelkästään tekstipohjaiseen viestintään perustuvassa tiedonjakamisessa, esimerkiksi tiedote-muotoisessa viestinnässä.

TAULUKKO 1. Sosiaalisen läsnäolon tasot eri viestintäkanavissa

| Sosiaalisen läsnäolon taso                                                                                                                                                 | Viestintäkanava                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Sosiaalista läsnäoloa koetaan paljon</p>  <p>Sosiaalista läsnäoloa koetaan vähän</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvokkainen vuorovaikutus, jossa ihmiset ovat fyysisesti läsnä</li> <li>• Kasvokkainen vuorovaikutus videovälitteisesti, kuten Teams- tai Zoom-palaveri</li> <li>• Kasvokkainen reaaliaikainen vuorovaikutus chat-kanavassa</li> <li>• Reaaliaikainen asiakaspalvelu kirjoittamalla esimerkiksi chatissa</li> <li>• Sosiaalisesti rikas teksti, joka välittää positiivisia tunteita kuvien, värien, tarinoiden tai videoklippien avulla</li> <li>• Tekstipohjainen viestintä (esimerkiksi tiedote, verkkosivu, sähköpostiviesti, tekstiviesti)</li> </ul> |

## Tutkimuksen toteutus case-yrityksessä

Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli asiakasvuorovaikutus chat-palvelussa, jossa vuorovaikutus myyjän ja asiakkaan välillä tapahtui reaaliaikaisesti kirjoittamalla. Tutkimuksessa kysyttiin, kuinka sosiaalinen läsnäolo välittyy chat-vuorovaikutuksessa myyjän ja asiakassuhteen eri vaiheissa olevien asiakkaiden välillä sekä kuinka chat-vuorovaikutuksen funktiot vaihtelevat asiakassuhteen eri vaiheissa olevilla asiakkailla.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus (Eriksson & Kovalainen 2016; Yin 2019). Tutkimusaineisto koostui case-yrityksen autenttisista myyjien ja asiakkaiden välisistä chat-keskusteluista sekä case-yrityksen CRM-aineistosta. Chat-keskusteluja tallennettiin SaaS-palveluja myyvistä IT-alan yrityksistä neljän vuoden ajalta. Yritys halusi lisätä chat-palvelun verkkosivuilleen uusien asiakkaiden hankkimiseksi ja sitä kautta myynnin lisäämiseksi.

Tutkimusaineistossa oli yhteensä 157 chat-keskustelua yrityksen chat-myyjien sekä kotimaisten ja kansainvälisten asiakkaiden välillä. Aineistoon sisältyi yhteensä 2251 vuorovaikutusyksikköä. Case-yrityksen CRM-tiedoista määriteltiin kunkin asiakkaan asiakassuhteen vaihe. Siksi asiakkaat jaettiin uusiin asiakkaisiin (ei aiempaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa), mahdollisiin ostajiin eli prospekteihin (potentiaaliset asiakkaat, joilla oli aiempaa vuorovaikutusta yrityksen kanssa) sekä nykyisiin asiakkaisiin (joilla oli asiakassuhde case-yrityksen kanssa). Uusia asiakkaita oli 101, mahdollisia ostajia 19 ja nykyisiä asiakkaita 37.

Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen teema-analyysin keinoin (Braun & Clarke 2006) keskittyen viestien sisältöön (Leek, Houghton & Canning 2017). Ensimmäisessä vaiheessa tutkijat perehtyivät huolellisesti aineistoon saadakseen siitä kokonaisvaltaisen ymmärryksen. Toisessa vaiheessa aineisto jaettiin asiakassuhteen vaiheen perusteella kolmeen ryhmään. Aineisto koodattiin sosiaalisen läsnäolon mukaan ja koodauksessa hyödynnettiin aiemmissa tutkimuksissa löydettyjä teemoja (Rourke, Anderson, Garrison & Archer 1999; Garrison, Anderson & Archer 2000; Garrison & Anderson 2003). Systemaattisen koodauksen jälkeen havaittiin, että aiemmista teemoista affektiiviset (tunneperoiset) ja vuorovaikutteiset vastaukset sopivat tähän aineistoon, mutta koheesioon pyrkivää vuorovaikutusta ei löydetty. Sen sijaan aineistosta löydettiin asiakassuhdetta ylläpitävää vuorovaikutusta, josta muodostettiin uusi teema. Kolmannessa vaiheessa koodit yhdistettiin teemoihin ja aineistoista haettiin edustavia aineistolainauksia (ks. Koponen & Rytsy 2020). Vaikka aineistossa oli asiakasvuorovaikutusta sekä kotimaisten että kansainvälisten asiakkaiden kanssa, eivät kulttuurien väliset eroavaisuudet nousseet merkittävästi esiin aineiston analyysivaiheessa.



## Mitä tulokset osoittivat?

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että asiakkaiden toiminta ja tavoitteet chat-keskustelussa vaihtelivat asiakassuhteen vaiheen mukaan. Uudet asiakkaat ja mahdolliset ostajat (prospektit) etsivät ratkaisuja liiketoiminnan ongelmiinsa, kysyivät lisätietoja SaaS-palveluista tai antoivat palautetta yrityksille. Parhaassa tapauksessa he halusivat ostaa palvelun tai jatkaa vuorovaikutusta yrityksen ratkaisumyyjän kanssa toisessa viestintäkanavassa.

Uusien asiakkaiden (n=101) ja myyjien sekä mahdollisten ostajien (n=19) ja myyjien välisissä keskusteluissa sosiaalinen läsnäolo näyttäytyi vuorovaikutteisten ja tunnepitoisten viestien kokonaisuutena. Chat-palveluun tultiin hakemaan tietoa, ratkaisemaan ongelmia ja etsitään oikeaa henkilöä, jonka kanssa haluttiin tapaaminen. Muutama asiakas tuli myös suoraan ostamaan chatin kautta. Lisäksi asiakkaat antoivat palautetta, joka oli enimmäkseen kielteistä ja voitiin tulkita asiakasvalituksena.

Nykyisten asiakkaiden (n=37) ja chat-myyjien välisissä keskusteluissa sosiaalinen läsnäolo näkyi vuorovaikutteisten, tunnepitoisten ja asiakassuhdetta ylläpitävien viestien kokonaisuutena. Chat-palveluun tultiin hakemaan tietoa, etsimään oikeaa henkilöä, jonka kanssa haluttiin tapaaminen, tai ratkaisemaan ongelmia. Uusista ja mahdollisista ostajista poiketen nykyiset asiakkaat tulivat chatiin myös tutustuakseen myyjään paremmin, antamaan positiivista ja negatiivista palautetta sekä kertomaan potentiaalisista uusista asiakkaista. Lisäksi muutama nykyinen asiakas tuli chatiin sosiaalisen kanssakäymisen vuoksi, mikä voidaan tulkita haluksi ylläpitää asiakassuhdetta. Tulosten pääkohdat tiivistetään taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tulosten pääkohdat



Sosiaalinen läsnäolo saa eri muotoja eri asiakassuhteen vaiheessa olevien asiakkaiden kanssa.



Asiakkaat hakeutuvat chat-kanavalle pääasiassa etsiäkseen lisää tietoa ja pyytääkseen ratkaisua ongelmiinsa.



Nykyisten asiakkaiden kanssa chat tarjoaa mahdollisuuden myös ylläpitää asiakassuhdetta.

## Johtopäätökset: mitä tästä opimme?

Tutkimus tuo uutta tietoa aiempaan myynnin ja markkinoinnin kirjallisuuteen, sillä aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen chat-palveluihin kuluttajamyynnissä (Obal & Lancioni 2013; Nicolla & Teresa 2016). Tässä tutkimuksessa osoitettiin, kuinka sosiaalinen läsnäolo kytkeytyy chat-vuorovaikutuksessa asiakkaan vuorovaikutuksellisiin, tunnepitoisiin ja asiakassuhdetta ylläpitäviin viesteihin. Lisäksi tuotiin esiin, kuinka chat-vuorovaikutuksen funktiot vaihtelevat asiakassuhteen eri vaiheissa olevien asiakkaiden kohdalla.

Asiakkaat hakeutuvat chat-kanavalle pääasiassa etsiäkseen lisää tietoa ja pyytääkseen ratkaisua ongelmiinsa.

Tutkimus (Koponen & Rytsy 2020) on ensimmäinen, joka osoittaa, kuinka chat-palvelu voi toimia asiakassuhteen rakentamisen apuna yritysten välisessä verkkokaupassa. Chat-palvelussa tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutus on asiakassuhteen ylläpitämisessä keskeistä, sillä aiemmatkin tutkimukset osoittavat, että vuorovaikutus auttaa myyjää ja asiakasta muun muassa tutustumaan toisiinsa paremmin sekä luomaan ja ylläpitämään luottamusta (Morgan & Hunt 1994). Vuorovaikutus auttaa myös asettamaan tavoitteita, ymmärtämään toisen osapuolen odotuksia ja näkemyksiä sekä koordinoimaan yhteistä toimintaa (Sheng ym. 2005). Pystyäkseen tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen eri asiakassuhteen vaiheissa olevien asiakkaiden kanssa erilaisissa digitaalisissa kanavissa myyjien olisi tärkeää myös kehittää vuorovaikutusosaamistaan (Koponen, Julkunen & Asai 2019).

Tuloksen perusteella chat-palvelu on yksi kanava, jota yritysasiakkaat hyödyntävät asiakasvalitusten tekemiseen. Asiakkaille oli myös haastavaa löytää tietoa yrityksen verkkosivuilta. Tutkimuksen tuloksia voidaankin hyödyntää verkkosivun sisällön kehittämisessä sekä laajemmin esimerkiksi yritysten väliseen myyntiin soveltuvien chatbotien kehittämisessä, myynti- ja markkinointialan koulutuksessa ja yritysten verkkokaupan kehittämisessä.

Taulukkoon 3 on koottu tämän tutkimuksen keskeiset johtopäätökset kansainvälistä myyntiä tekevän yrityksen näkökulmasta. Kansainväliseen kasvuun pyrkivän yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota sopivan viestintäkanavan valintaan ja sopeuttaa viestintäkanavat asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin mutta myös käsiteltävään asiaan. Lisäksi olisi tärkeää huomioida myyjien ajantasainen koulutus toisaalta liittyen yrityksen tarjoamiin tuotteisiin, palveluihin ja ratkaisuihin ja toisaalta heidän vuorovaikutusosaamiseensa. Myös verkkosivujen informatiivisuudesta huolehtiminen on olennaista, sillä asiakkaat etsivät tietoa yhä aktiivisemmin verkosta.

TAULUKKO 3. Tee ainakin tämä

1

Valitse sopiva viestintäkanava asiakkaan toiveiden ja tehtävän luonteen perusteella.

2

Huolehdi B2B chat -myyjien kouluksesta.  
Varmista  
- syvällinen ymmärrys tuotteesta/palvelusta  
- myyjien hyvä vuorovaikutusosaaminen.

3

Huolehdi verkkosivuista.  
- Löytyvätkö perustiedot tuotteesta/palvelusta ja henkilöistä helposti?  
- Välittävätkö sivut sosiaalista läsnäoloa?

## Lähteet

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

Bharadwaj, N. & Shipley, G. M. 2020. Salesperson communication effectiveness in a digital sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 90, 106–112.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101.

Chattaraman, V., Kwon, W. S. & Gilbert, J. E. 2012. Virtual agents in retail web sites: Benefits off simulated social interaction for older users. *Computers in Human Behavior*, 28, 2055–2066.

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

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative research methods in business research*. 2nd ed. London: Sage.

Garrison, D. R. & Anderson, T. 2003. *E-learning in the 21st century: A framework for research and practice*. London: Routledge Falmer.

Garrison, D. R., Anderson, T. & Archer, W. 2000. Critical inquiry in text-based environment: Computer conferencing in higher education. *The Internet and Higher Education*, 2 (2–3), 87–105.

Gefen, D. & Straub, D. W. 2004. Consumer trust in B2C e-commerce and the importance of social presence: experiments in e-products and e-services. *Omega*, 32 (6), 407–424.

Hartmann, N. N. & Lussier, B. 2020. Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88 (July), 101–111.

Keski-Heikkilä, A. 2020. Isot pörssiyhtiöt säästäneet kymmeniä miljoonia työmatkailun romahdettua: HS:n haastattelemat yhtiöt eivät näe paluuta entiseen. *Helsingin Sanomat* 2.11.2020. Luettu 11.2.2021. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006708071.html>

Koponen, J. & Rytty, S. 2020. Social presence and e-commerce B2B chat functions. *European Journal of Marketing*, 54 (6), 1205–1224.

Koponen, J., Julkunen, S. & Asai, A. 2019. Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*, 82, 238–252.

Leek, S., Houghton, D. & Canning, L. 2017. Twitter and behavioural engagement in the healthcare sector: An examination of product and service companies. *Industrial Marketing Management*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.009>

Lu, B., Fan, W. & Ahou, M. 2016. Social presence, trust, and social commerce purchase intention: An empirical research. *Computers in Human Behavior*, 56, 225–237.

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

McLean, G. & Osei-Frimpong, K. 2017. Examining satisfaction with the experience during a live chat service encounter – implications for website providers. *Computers in Human Behavior*, 76, 494–508.

Morgan, R. & Hunt, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.

Nicolla, C. & Teresa, D. 2016. Young consumer-brand relationship building potential using digital marketing. *European Journal of Marketing*, 50 (11), 1993–2017.

Obal, M. & Lancioni, R. A. 2013. Maximizing buyer–supplier relationships in the digital era: Concept and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 42 (6), 851–854.

Ogonowski, A., Montandon, A., Botha, E. & Reyneke, M. 2014. Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 482–491.

Olson, J. S. & Olson, G. M. 2000. I2i trust in e-commerce. *Communications of the ACM*, 43 (12), 41–44.

Postin B2B-verkkokauppakysely 2021. Luettu 1.6.2021. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/nopeaa-kasvua-tehokasta-myyntia-ja-sujuvaa-kaupankayntia-talta>

Rourke, L., Anderson, T., Garrison, D. R. & Archer, W. 1999. Assessing social presence in asynchronous, text-based computer conferencing. *Journal of Distance Education*, 14 (3), 51–70.

Sheng, S., Brown, J. R., & Nicholson, C. Y. 2005. The mediating role of communication in interorganizational channels. *Journal of Marketing Channels*, 13 (2), 51–80.

Short, J. A., Williams, E. & Christie, B. 1976. *The social psychology of telecommunications*. London: John Wiley & Sons.

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

Truel, O. & Connelly, C.E. 2013. Too busy to help: Antecedents and outcomes of interactional justice in based service encounters. *International Journal of Information Management*, 33, 674–683.

Yin, R. K. 2003. *Case study research. Design and methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.





# 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-myyntiin 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 hygieniatekijäksi – asiakkaat odottavat myyvän organisaation palvelevan heitä juuri oikein ja oikea-aikaisesti, eikä palvelussa 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 monimutkaistuesssa 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 menetyksien tarinat asiakkaisiin liittyen, pelikirjat, asiakkaan päätöksentekoa nopeuttavat esimerkiksi kilaskelmat 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 erilaisen 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 ystäväistä. 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 ylipäättään 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 vaihtoaiketa parantaen siten omaa suoriutumista ja varmistaen tavoitteiden saavuttamisen (Westbrook & Peterson 2020). Laajemmin ajateltuna koko yrityksen henkilöstö hyöttyy 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 monita-  
hoisten 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-myynnistä. 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). Asiakastapaamisen 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 sopimusuudistuksista. 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.

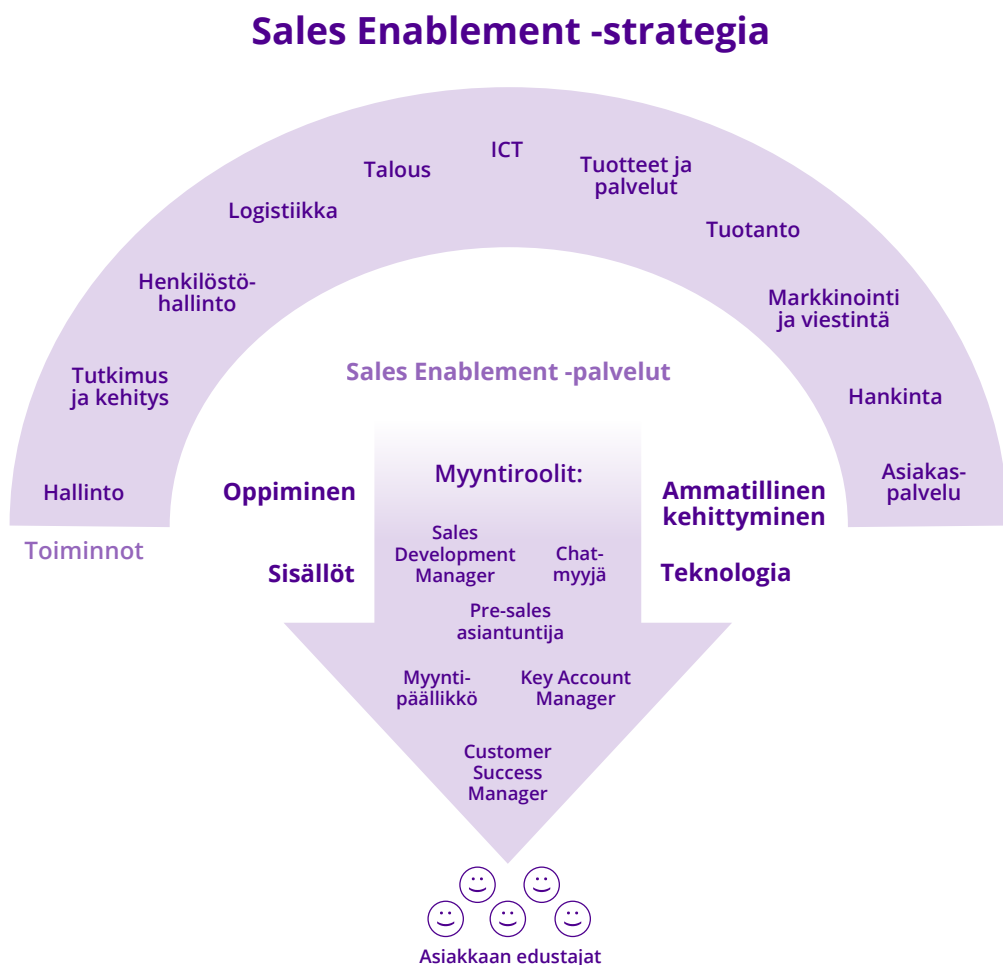
## Myyntin mahdollistaminen eri myyntirooleissa

Tuhannen taalan kysymyksiä pk-yritykselle: Mitä rooleja myyntiprosessimme tulisi sisältää ja miten mahdollistamme myyntillisen 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-

lisia) 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).



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



SE-strategia voi parhaimmillaan kattaa koko yrityksen ja sen kaikki toiminnot (kuviot 1). Toimintojen tavoitteena on tarjota myynnille SE-palveluja, jotka auttavat myyjää saamaan käyttöönsä rikkaita sisältöjä, oppimaan ja soveltamaan, kehittymään ammatillisesti sekä saamaan parhaan teknologisen tuen työnsä. 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 löytyivät 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 ostomatkoihlaan?
- 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 kehitysaskleet oikean tavoitteen suuntaan tuovat myynnilliseen tekemiseen lisää voimaa.

## Lähteet

Jokiniemi, S. 2020. B2B-myyntin organisoituminen ja uudistuvat roolit digiajalla. Verkkootikkeli. Myyntin ja markkinoinnin ammatillaiset MMA. Julkaistu 15.12.2020. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/b2b-myyntin-organisoituminen-ja-uudistuvat-roolit-digiajalla/>

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.



# Myynnin johtaminen digitaalisella aikakaudella lähtee myyntistrategiasta

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

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

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

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

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

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

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

## Myyntiorganisaation johtaminen

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



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

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

## Strategisen myyntin johtamisen viitekehys

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





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

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

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

## Tutkimusprosessi

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

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

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

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

## Digitaalisten työkalujen rooli osana strategista myynnin johtamista

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Mitä myynnin johto voi tästä oppia?

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

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

## 1. Kirkasta tahtotila

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

## 2. Kehitä digiajan myyntimallia

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

## 3. Varmista osaaminen, taidot ja työkalut

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

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

## Lähteet

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

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

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

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

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

European Union. 2003. What is an SME? Luettu 26.6.2021. [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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





# Tiedolla johtaminen ja ketterä strategiatyöskentely kansainvälisen myynnin tukena

Kansainvälinen myynti ja siinä onnistuminen on myynnin kuninkuuslaji. Siinä missä kotimarkkinoilla myynnin systematiikasta ja strategisesta ohjauksesta tinkiminen ei aina välttämättä näy tuloksissa, kansainvälisillä markkinoilla se usein johtaa epäonnistumiseen. Asioiden ”oikein ja kunnolla tekeminen” korostuu kansainvälisessä myynnissä, ja tähän pitää myös osata panostaa. Tiedolla johtaminen ja siihen kytkeytyvä ketterä strategiatyöskentely nousevat keskeiseen rooliin. Näiden kahden teeman yhdistämisellä yksittäisen myyjän on mahdollista saavuttaa asiakkaan luottamus tilanteessa, jossa pelkkien tuoteominaisuuksien luetteleminen ja uudelle asiakkaalle esitettävät arvoa tuottamattomat avoimet kysymykset eivät enää riitä asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen. Tilalle tarvitaan entistä useammin myyjän hyvää etukäteisymmärrystä asiakkaan tilanteesta ja haasteista (Harris 2014, 7).

Älykkäässä kansainvälisessä myynnissä onnistumisen perusta luodaan datan, informaation ja näkemyksellisen tiedon eli insightin avulla. Tätä tukemaan tarvitaan tiedolla johtamisen malli, joka kokoaa yhteen kaikki tarvittavat tiedolliset resurssit, prosessit ja käytännöt kasvun tueksi (Salojärvi, Furu & Sveiby 2005, 109). Näin varmistetaan tiedon käytäntöön vienti osaksi markkinoilla onnistumista ja kasvua. Tätä tiedon käytäntöön vientiä varten myyjä tarvitsee konkreettisia työkaluja, jotka auttavat häntä luomaan insightia eli ymmärrystä datan ja informaation jalostamisen avulla. Usein tässä yhteydessä puhutaan myynnin kyvystä rakentaa erilaisia insight-skenaarioita, jotka tukevat myyjän asiakas- ja markkinalähtöisen myynnin toteuttamista (Harris 2014, 7). Insight-skenaarioita tarvitaan, koska asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja odotukset myyjän toimintaa kohtaan ovat muuttuneet ja myös myyjien toiminnan on seurattava tätä muutosta (Harris 2014, 11–16).

Myynnin johtamisen näkökulmasta tiedolla johtamiseen pitää liittyä päätöksentekoa tukeva rooli. Ilman tätä roolia tiedolla johtaminen jää irralliseksi saarekkeeksi ja sen käytäntöön vienti epäonnistuu. Juuri tähän tiedon käytäntöön vientiin kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten pitää panostaa sekä yksittäisten myyjien että myynnin johtamisen osalta. Systemaattinen ja jatkuva datan ja informaation jalostaminen ja jakaminen on yksi keino varmistaa onnistunut tiedolla johtaminen (Geiger & Turley 2005, 62). Toinen keino on panostaa ketteriin strategiatyöskentelyn menetelmiin erityisesti myynnin ohjauksen näkökulmasta. Näillä keinoilla saavutetaan kaksi etua: Toisaalta kaikki yritykselle oleelliset sidosryhmät (mukaan lukien asiakkaat) pystytään sitouttamaan osaksi yrityksen kansainvälisen kasvun luomista. Toisaalta yritys pystyy rakentamaan kasvun edellyttämää nopeaa reagointi- ja päätöksentekokykyä (Rigby, Elk & Berez 2020, 64–73). Kumpaan etua yritys tulee tarvitsemaan älykkään kansainvälisen myynnin synnyttämisessä.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata älykkään myynnin rakentamisen edellytyksiä erityisesti kansainvälisessä kasvussa onnistumiseksi. Lisäksi artikkelissa annetaan käytännön vinkkejä siihen, miten pohjaa älykkäälle kansainväliselle myynnille on mahdollista lähteä rakentamaan. Tässä yhteydessä esitellään kansainvälisen kasvun tueksi rakennettu myynnin ohjauksen ja toteuttamisen Insight Arkkitehtuuri -malli. Malli tarjoaa konkreettisen esimerkin mallista, jota seuraamalla yksittäinen myyjä kykenee luomaan insight-skenaarioita oman myyntityönsä tueksi. Näiden skenaarioiden avulla myyjä pystyy haastamaan asiakkaan ajattelua ja tarjoamaan asiakkaalle arvoa tuottavia ratkaisuja (Harris 2014, 15). Malli toimii myös myynnin johtamisen tukena ja prosessina, jonka mukaisesti älykästä myyntiä on mahdollista rakentaa. Mallin käytäntöön viemistä tukee Outside-In-myyntitoiminta, jolla tarkoitetaan asiakas- ja markkinalähtöisen asiakasdialogin käytännön toteuttamista. Artikkelissa tätä kokonaisuutta kutsutaan älykkään myynnin tiedolla johtamisen prosessiksi, jossa tiedollisten resurssien systemaattinen rakentaminen yhdistetään ketterään kansainvälistä kasvua tukevaan johtamiseen. Johtamisjärjestelmässä hyödynnetään ketteriä strategiatyöskentelyn menetelmiä ja siinä huomioidaan yrityksen kulttuurin, itse suunnittelu- ja strategiaprosessin sekä sitä tukevien teknologioiden ja menetelmien välisen tasapainon synnyttäminen.

Artikkelissa lähdetään liikkeelle tiedolla johtamisen käytännöistä. Tämän jälkeen esitellään käytännön työkaluja tiedolla johtamisen kytkemiseksi kasvun tekemiseen (Insight Arkkitehtuuri, Outside-In-myyntitoiminta). Kolmannessa vaiheessa käydään läpi ketterään myynnin strategiatyöhön liittyviä teemoja ja kuvataan sitä erilaisten prosessilla aikaansaatavien hyötyjen näkökulmasta.

## Tiedolla johtamisen perustan rakentaminen osaksi älykästä myyntiä

Tiedolla johtamisen raaka-aineita ovat data, informaatio, tieto ja näkemyksellinen päätöksentekoa tukeva tieto eli insight. Tiedolla johtamisen käytäntöjen rakentaminen osana kansainvälisen kasvun aikaansaamista alkaa aina saatavilla olevien tietoresurssien kartoittamisesta ja niihin liittyvien valintojen tekemisestä: mitä tietoa hankitaan, mitä tietoa lähdetään keräämään itse sekä miten datasta ja informaatiosta saadaan jalostettua kasvua tukevaa näkemyksellistä tietoa. Viimeisten vuosien aikana tiedolla johtamisen rooli on korostunut, ja yleinen näkemys on, että sen merkitys tulee tulevaisuudessa edelleen korostumaan myynnin kilpailuedun lähteenä (Verbeke, Dietz & Verwaal 2010, 422).

Lähtökohtaisesti kansainvälisen kasvun synnyttämisessä operoidaan uudella markkinalla, josta yrityksellä ei välttämättä ole parasta mahdollista ymmärrystä. Ymmärrystä pitääkin lähteä hakemaan ja kerryttämään laajasti eri toimijoita ja tietoa alueita koskevan tiedon kautta. Markkina- ja asiakastiedon lisäksi tietoa tarvitaan kumppaneista, ekosysteemeistä ja kilpailijoista. Myynnin kyvykkyyksien kehittämisen osalta juuri viimeksi mainitut tietoa alueet korostuvat (Verbeke ym. 2010, 422).

Myyjän tiedollisten resurssien rakentaminen kannattaa aloittaa markkinatiedosta. Näin varmistetaan perusymmärrys markkinoilla toimimista varten. Mikä on mahdollinen (addressable) markkina? Kuinka paljon markkina kasvaa? Kasvaako lainkaan? Onko kyseessä täysin uusi markkina, jota ollaan rakentamassa, vai jo olemassa oleva markkina, johon ollaan kansainvälistyvän yrityksen näkökulmasta tuomassa jotakin täysin uutta ja markkinoiden dynamiikkaa muuttavaa? Mitä erityispiirteitä kohdemarkkinalla on verrattuna markkinoihin, jotka yritys jo tuntee? Nämä kaikki ovat oleellisia kysymyksiä, joihin jo heti alkuvaiheessa on kyettävä löytämään oikeita vastauksia.

Seuraavassa vaiheessa tiedollisia resursseja on syytä lähteä rakentamaan kilpailijatiedon kautta. Samoin kuin markkinatieto, myös kilpailijatieto uudella kansainvälisellä markkinalla on usein hataraa ja puutteellista. Kilpailijatieto on tärkeää, koska se auttaa identifioimaan omia vahvuuksia ja mahdollisia heikkouksia. Kysymyksiä, joihin on löydettävä vastauksia, ovat ainakin seuraavat: Ketkä ovat suoria ja epäsuoria kilpailijoita? Kenen kilpailijan kanssa voisi lähteä tekemään yhteistyötä? Ovatko kilpailijaprofiilit samoja kuin profiilit markkinoilla, joilla yritys jo operoi? Miten ne eroavat tutuilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden profiileista? Mitkä ovat kilpailijoiden markkinaosuudet? Onko markkina keskittynyt yhden vai muutaman toimijan ympärille? Puuttuuko markkinoilta selkeästi jollakin arvolutapauksella tai viestillä toimivia yrityksiä?

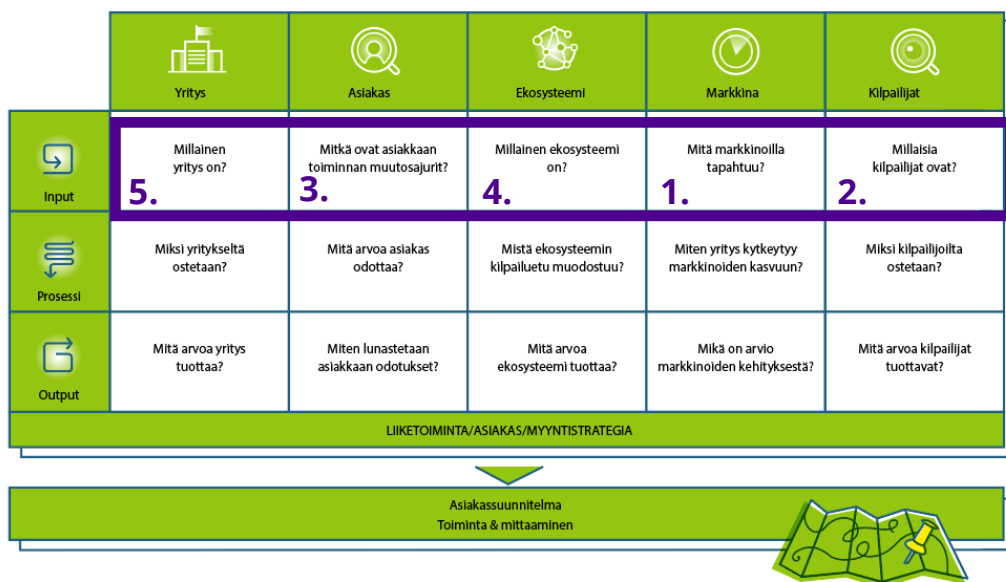


Markkina- ja kilpailijatiedon synnyttämisen jälkeen on syytä fokusoida asiakastietoon, joka on kasvun näkökulmasta kaikkein tärkein osa-alue tiedollisten resurssien rakentamisessa (Salojärvi ym. 2005, 108). Asiakkaat viime kädessä ratkaisevat, onnistutaanko kansainvälistymisessä vai ei. Tästäkin syystä yrityksen on hahmotettava monipuolisesti uuden markkinan osalta tavoiteltavan asiakaskunnan kokoa, luonnetta, käyttäytymistä, kypsyytasoa ja arvostuksia. Tärkeitä kysymyksiä ovat: Kuinka paljon oikeasti potentiaalisia asiakkaita markkinoilta on mahdollista identifioida? Keitä nämä asiakkaat oikeasti ovat? Ovatko asiakkaat konservatiivisia vai halukkaita kokeilemaan uusia vaihtoehtoja? Miten asiakkaat ostavat ja mitä asioita asiakkaat painottavat tehdessään ostopäätöksiä? Miten asiakkaita on lähestyttävä ja miten paikallinen kulttuuri ja arvostukset on huomioitava osana asiakasdialogia? Näiden kysymysten kautta on mahdollista rakentaa hyvää yleiskuvaa asiakkaista ja asiakaskunnasta.

Neljännessä vaiheessa kuvaa markkinoista lähdetään syventämään tarkastelemalla markkinoilla toimivia ekosysteemejä ja mahdollisia kumppaneita erottuvan kilpailuedun synnyttämiseksi. Ekosysteemit pitävät sisällään laajasti kyseisessä markkinassa vaikuttavia toimijoita, jotka kansainvälistä kasvua tavoittelevan yrityksen on syytä ottaa huomioon osana omaa toimintaansa. Ekosysteemitomijoita ovat mm. potentiaalisten asiakkaiden asiakkaat, toimialajärjestöt, toimialan vaikuttajat, ajatuspajat, koulutusorganisaatiot ja julkishallinnon toimijat. Vähintäänkin ekosysteemitomijat on identifioitava ja tunnettava. Lisäksi mahdollisia kumppaneita pitää pystyä tunnistamaan ja arvioimaan oman kilpailukyyn kehittämisen näkökulmasta.

Viidennessä vaiheessa syntynyttä markkinakuvaa lähdetään peilaamaan oman yrityksen kilpailukykytekijöihin. Samalla tavalla kuin neljää markkinoihin vaikuttavaa osa-aluetta – markkinoita, kilpailijoita, asiakkaita ja ekosysteemejä/kumppaneita – koskevaa tietoa, myös yritykseen itseensä liittyvää tietoa ja dataa pitää lähteä rakentamaan kohdemarkkinan näkökulmasta. Miltä yritys näyttää tällä hetkellä markkinalla? Erotummeko markkinalla millään tavalla? Miltä palvelumme tai tuotteemme näyttää kohdemarkkinoilla? Kuinka hyvin yritys tunnetaan vai tunnetaanko ollenkaan? Pidetäänkö yritystä mahdollisena yhteistyökumppanina jatkoa silmällä pitäen? Mistä yrityksen kilpailuetu markkinoilla syntyy? Millä keinoilla yrityksen kilpailukykyä pystytään kehittämään?

Edellä kuvatut viisi osa-aluetta ja niihin kytkeytyvät tiedolliset resurssit muodostavat tiedolla johtamisen pohjan ja perustan, josta varsinaisia tiedolla johtamisen käytäntöjä on mahdollista lähteä rakentamaan. Kuviossa 1 on tarkasteltu kansanvälisen myynnin ohjauksen Insight Arkkitehtuuri -mallia ja alkuvaiheen (input) tiedon keräämisen vaiheistusta.



KUVIO 1. Kansainvälisen myynnin Insight Arkkitehtuuri -malli, syötteiden kerääminen

Tiedon keräämisvaiheen jälkeen varsinainen tiedolla johtaminen voi alkaa. Se pitää sisällään synnytettyjen tietoresurssien analysoinnin, tiedon jalostamisen ja myynnin kiihdyttämistä tukevan toiminnallisen tiedon (actionable knowledge) synnyttämisen. Tätä aluetta käsitellään seuraavaksi.

## Systemaattinen datan ja informaation jalostaminen älykkään kansainvälisen myynnin mahdollistajana

Systemaattinen datan ja informaation jalostaminen tekee tiedolla johtamisen prosessit ja käytännöt näkyviksi. Se myös muuttaa yrityksen operatiivisen tason tiedolliset resurssit (data, informaatio) dynaamisiksi kyvykkyyksiksi (toimintaa ohjaava ymmärrys), joita organisaatio pystyy hyödyntämään erityisesti myynnin suunnittelussa ja päätöksenteossa (Cepeda & Vera 2007, 427).

Kun yritys on synnyttänyt riittävän tietopohjan markkinoista ja omasta lähtökohtatilanteestaan markkinoilla, yrityksen on jalostettava tieto kasvuja tukeviksi päätöksiksi ja toimenpiteiksi. Valitettavan usein kansainvälistyvän yrityksen tiedolla johtaminen epäonnistuu, koska tiedon keräämisvaiheesta ei päästä eteenpäin ja unohdetaan varsinainen jalostaminen myyntiä tukeviksi dynaamisiksi tiedollisiksi kyvykkyyksiksi.



Ainoastaan näkemyksellisen tiedon hyödyntämisen kautta on mahdollista rakentaa markkina- ja asiakaslähtöistä liiketoimintaa, jota erityisesti kansainvälinen kasvu vaatii. Juuri tähän näkemyksellisen tiedon synnyttämiseen datan ja tiedon jalostaminen lopulta tähtää.

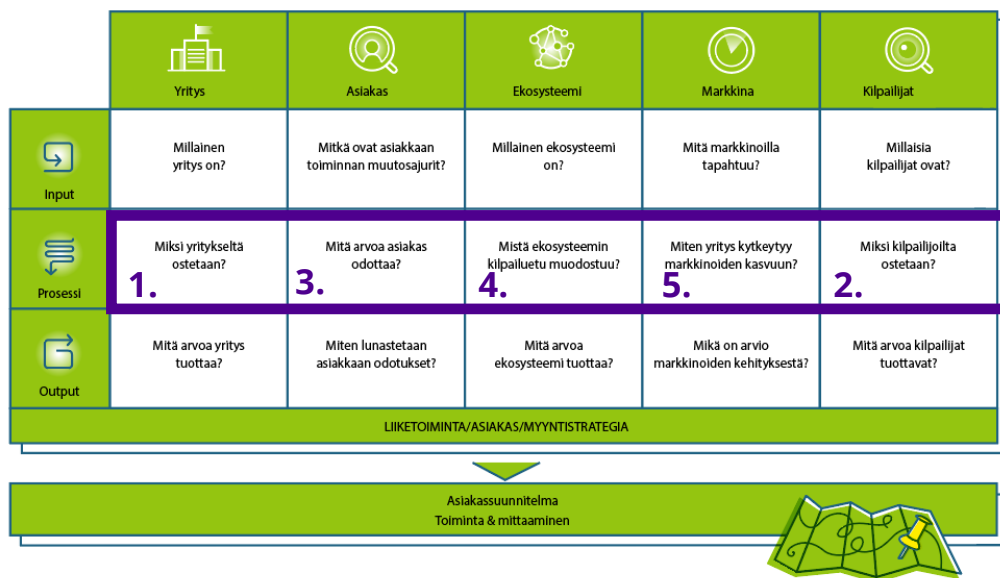
Jalostamisvaihe käynnistyy tiedon prosessoinnilla. Tiedon prosessointivaihetta kannattaa lähteä toteuttamaan omaa yritystä koskevasta tiedosta. Tässä vaiheessa on jo kerätty perustieto oman yrityksen osalta ja vastattu kysymykseen, millaisena yritys näyttäytyy asiakkaille. Jalostamisvaiheessa puolestaan pitää päästä vastaamaan siihen, miksi asiakkaat ostaisivat yritykseltä. Tässä vaiheessa keskeiseen rooliin nousee yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen, mutta myös markkinoilla onnistumiseen liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Näiden pohjalta lähdetään rakentamaan ja sanoittamaan yrityksen erottautumistekijöitä eli vastataan kysymykseen, miksi asiakas ostaisi juuri kyseiseltä yritykseltä ja mitä mahdollisia estäviä tekijöitä asiakassuhteen synnyttämiselle on mahdollista identifioida. Erottautumistekijöiden identifioinnin jälkeen lähdetään pohtimaan yrityksen voittoteemoja eli tekijöitä, joilla yritys tulee menestymään markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Voittoteemat yhdistävät omaa yritystä koskevan jalostetun tiedon (vahvuudet ja heikkoudet) ja kilpailijoita koskevan vastaavan tiedon. Tästä syystä seuraavaksi katse kannattaa kääntää kilpailijoita koskevaan tietoon.

Onnistunut omien voittoteemojen identifiointi on yksi avaintekijä uusilla markkinoilla onnistumisessa, ja niiden määrittely vaatii hyvää kilpailijoiden voittoteemojen tunnistamista. Tästä syystä jalostamisvaiheen seuraava askel on löytää vastaus kysymykseen, miksi asiakkaat ostavat kilpailijoilta. Kilpailijoita koskevan tiedon jalostamisvaiheessa toteutetaan täsmälleen sama harjoitus, joka on toteutettu jo omaa yritystä koskevan tiedon jalostamisvaiheessa. Ensiksi pohditaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen syntynyt näkemystä jalostetaan ymmärreksi erottautumistekijöistä verrattuna kilpailijoihin ja lopulta voittoteemoista. Tässä vaiheessa voittoteemat oman yrityksen osalta yhdistetään kilpailijoiden voittoteemoihin ja muodostetaan lopulliset johtopäätökset niistä teemoista, joista yrityksen kilpailuetu jatkossa muodostuu.

Jalostamisvaiheen kolmas askel on asiakasta koskevan tiedon jalostaminen. Asiakasta koskevan tiedon jalostaminen tarkoittaa, että yritys muodostaa kuvan siitä, mikä on asiakkaan toiminnan tulevaisuus, mitä arvoa asiakas yritykseltä odottaa ja miten kansainvälistyvän yrityksen tarjoomalla ratkaistaan asiakaskunnan tärkeimmät kipupisteet ja tarpeet. Tätä tietoa tarvitaan, jotta pystytään varmistamaan älykäs, asiakasymmärrystä hyödyntävä myynnin käytännön toteuttaminen.

Neljännessä vaiheessa ekosysteemejä ja kumppaneita koskevaa tietoa jalostetaan eteenpäin. Tärkeää tämän vaiheen jalostamistyössä on ymmärtää, mikä rooli eri ekosysteemit toimijoilla on yrityksen omien kyvykkyyksien rakentamisessa. Hyvin harvoin kansainvälistyvä yritys pystyy yksin rakentamaan menestystä uudella markkinalla. Usein käy niin, että kansainvälistyvä yritys ei tunnista niitä mahdollisuuksia, joita ekosysteemeihin ja kumppaneihin liittyy, eikä tästä syystä myöskään kykene hyödyntämään näitä mahdollisuuksia. Kyvykkyyksien identifiointi ja kehittäminen sekä mahdollisten puutteiden havainnointi onkin tärkein tämän alueen tietoresurssien jalostamisen lopputulos.

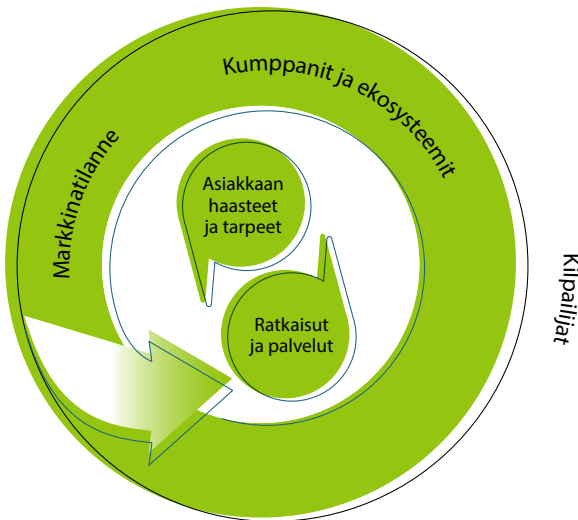
Viidennessä vaiheessa lähdetään jalostamaan markkinoita koskevaa tietoa oman kansainvälistymisen tueksi. Tärkeitä vastattavia kysymyksiä ovat, miten yritys kytkeytyy kyseisen markkinan tunnistettuihin kehityssuuntiin ja toisaalta mikä on yrityksen markkinoille tuoma arvo suhteessa muihin markkinoilla toimiviin tahoihin. Markkinatiedon jalostaminen myös pakottaa yrityksen pohtimaan omaa arvolupaustaan uudelleen ja kehittämään sitä edelleen terävämmäksi ja paremmin markkinoita ja asiakkaita puhuttelevaksi. Kuviossa 2 on tarkastelu Insight Arkkitehtuuri -mallia kansainvälistä kasvua tukevan tiedon prosessointivaiheen osalta.



KUVIO 2. Kansainvälisen myynnin Insight Arkkitehtuuri -malli, tiedon prosessointi

Jalostamisvaihe synnyttää erilaisia muotoiluja omista ja kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista, kuvauksia erottautumistekijöistä ja voittoteemoista sekä sanoitettuja arvioita kyvykkyyksistä ja arvolupauksista markkinoilla. Nämä kaikki edustavat näkemyksellistä tietoa eli insightia, joka pitää vielä osata kääntää asiakasdialogiksi ja myyntiviesteiksi niin, että ne puhuttelevat potentiaalista asiakaskuntaa. Tässä työssä auttaa Outside-In-myyntitoiminta, jossa tavoitteena on merkityksellisten viestien kautta synnyttää asiakasdialogia potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Se on myös esimerkki viitekehyksestä ja työkalusta, jonka avulla dynaamiset kyvykkyydet käännetään yrityksen kilpailueduksi ja jonka avulla myyjä pystyy tunnistamaan ja kehittämään omaan toimintaansa liittyviä tiedollisia puutteita (knowledge gap) ja täyttämään niitä (Cepede & Vera 2007, 435). Erityisen tärkeää tämä on kansainvälisellä markkinalla, jossa asiakkaat eivät välttämättä tunne yritystä ja sen tarjoamaa. Ulkoapäin (markkinoista ja asiakkaiden tarpeista) lähtevä asiakasdialogi, joka huomioi kilpailijat, kumppanit ja markkinatilanteet, mahdollistaa pysyvien kilpailuetekijöiden juurruttamisen osaksi yrityksen markkinamielikuvaa. Outside-In-myyntitoiminta käyttää rakennusaineinaan viestejä, arvolupauksia, tulevaisuuden visioita ja voittoteemoja, joita syntyy jalostamisvaiheen lopputuloksena.

Oheisessa kuviossa 3 on tarkasteltu Outside-In-myyntitoimintaa, jossa lähtökohdaksi on asiakkaiden tarpeista lähtevä merkityksellinen dialogi, jossa yhdistyy hyvä markkina-, kumppani- ja kilpailijaymmärrys. Outside-In-myyntitoiminta on myös esimerkki, jonka avulla myyjä pystyy rakentamaan dynaamista myyntikyvykkyyttä, jota tarvitaan kansainvälisen myynnin toteuttamisessa.



KUVIO 3. Kansainvälistä kasvua tukevan Outside-In-myyntitoiminnan elementit

Edellä luetellun näkemyksellisen tiedon (Insight Arkkitehtuuri -mallin output-taso) avulla lähtökohdat menestyksellisen kansainvälisen kasvun tekemiselle on synnytetty. Seuraavaksi on vielä varmistettava, että synnytettyjä tiedollisia resursseja osataan hyödyntää ja jalostaa tilanteissa, joissa markkinatilanteet muuttuvat ja muutoksia joudutaan tekemään mahdollisesti nopeastikin. Tähän päästään rakentamalla strategia- ja suunnittelutyölle ketteriä liiketoimintaa ja myyntiä ohjaavia käytäntöjä, jotka tarvittaessa reagoivat markkinatilanteiden muutoksiin. Tähän on mahdollista päästä ketterän strategiatyöskentelyn avulla. Sen rakentamista käsitellään seuraavaksi kahdesta eri näkökulmasta.

## Ketterä strategiatyöskentely kasvun varmistamisen tukena

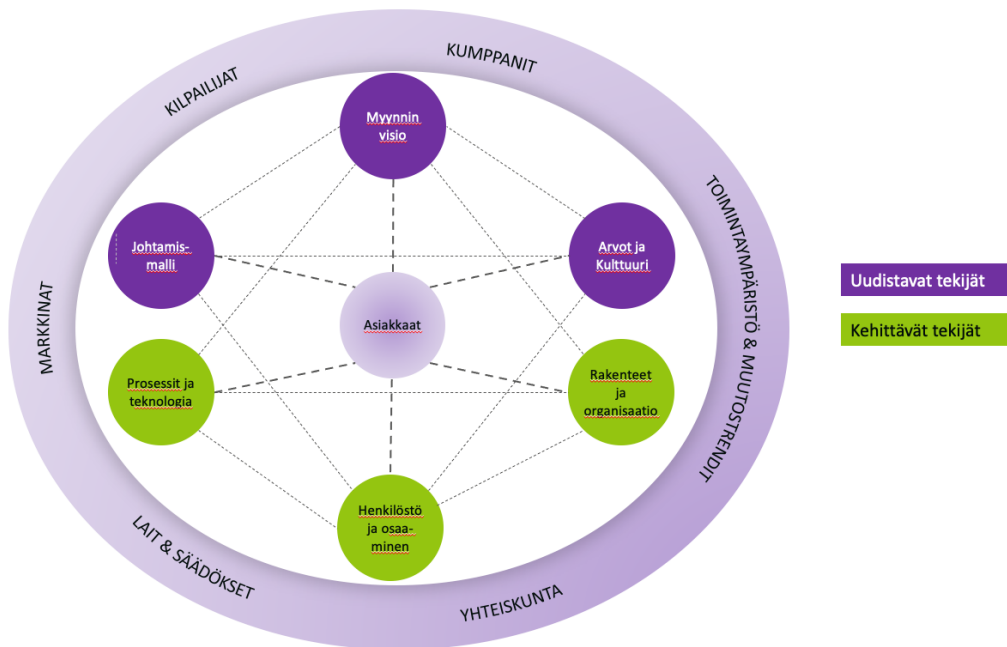
Vahva tiedollinen ymmärrys kansainvälistyvän yrityksen kohdemarkkinasta on älykkään myynnin mahdollistava tekijä. Sen lisäksi, että tietoa pitää pystyä päivittämään systemaattisesti ja säännöllisesti esim. Insight Arkkitehtuuri -mallin avulla, yrityksen on pystyttävä ohjaamaan myyntiä ketterien strategiatyöskentelyn menetelmien tukena. Ketteriä strategiatyöskentelyn menetelmiä ovat mm. osallistamiseen (asiakkaat, kumppanit, ekosysteemi, henkilöstö), reagointikyvyn kehittämiseen ja toiminnan läpinäkyvyyteen liittyvät menetelmät. (Rigby ym. 2020, 64–73.)

Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla kasvua hakevan yrityksen myynnin ohjauksen pitää varmistaa, että myynti pystyy adaptoitumaan muutoksiin tarvittaessa nopeastikin. Tämä on tarpeen, sillä yleensä yllätyksiä tulee aina, ainakin alkuvaiheessa. Perinteinen jäykkä ja taaksepäin katsova myynnin ohjausmalli ei enää toimi ympäristössä, jossa on varmistettava innovatiivisuus ja proaktiivinen reagointi kilpailuedun säilyttämiseksi. Innovatiivisuus ja proaktiivisuus varmistetaan ketterällä strategiatyöskentelyllä. Ketterän strategiatyöskentelyn periaatteisiin nojaava myynnin ohjausmalli mahdollistaa seuraavat edut:

- tulevaisuussuuntautunut myynnin ohjaus
- tiukka fokus asiakkaissa ja markkinoissa
- parantunut kommunikaatio ja yhteinen visio
- proaktiivinen ongelmanratkaisu
- myyntiorganisaation sitoutuminen kokonaisuudessaan
- nopeampi uuden oppiminen ja oman osaamisen kehittäminen
- tehokkaampi asiakasvalinta
- lyhentyneet myyntisyklit

Ketterän strategiätyöskentelyn kehittämiseen ja sen toteuttamiseen vaikutetaan kolmella eri alueella: myyntikulttuurilla, myyntiprosessilla (mukaan lukien organisaatio) ja myyntiä tukevalla teknologialla.

Tarkemmalla tasolla myynnin ketterään strategiätyöskentelyyn vaikuttavat tekijät voidaan jakaa toimintaa kehittäviin ja toimintaa uudistaviin tekijöihin. Toimintaa uudistavia tekijöitä ovat myynnin johtamismalli, visio sekä arvot ja myyntikulttuuri. Toimintaa kehittäviä tekijöitä ovat puolestaan prosessit ja teknologia, osaaminen ja rakenteet/organisaatio. Kuviossa 4 on kuvattu asiakas- ja markkinalähtöisen myynnin kehittämisen elementit mallissa, jossa kehittämistyötä tehdään asiakas- ja markkinalähtöisesti.



KUVIO 4. Asiakas- ja markkinalähtöisen myynnin kehittämisen elementit

Myyntikulttuuri on tärkein yksittäinen alue, jolla vaikutetaan myynnin ketteryyteen. Kulttuurin osalta tulee varmistaa, että se on tarvittaessa muutosmyönteinen, arvopohjainen, tavoitteisiin sitoutunut ja tukee työskentelyä kaikkein tärkeimpien sidosryhmien kanssa.

Itse myyntiprosessin pitää perustua vahvaan visio-ohjautuvuuteen, jossa huomioidaan jatkuvasti päivittyvät tavoitteet. Myös organisaatorakenteiden on tuettava tätä tavoitetta. Tämä on erityisen tärkeää myynnin käynnistämisvaiheessa, jolloin markkinoille meno ja toiminnan käyntiin saaminen edellyttävät vahvaa sitoutumista kasvun edellytysten rakentamiseen.

Kuviossa 5 on kuvattu ketterään strategiatyöskentelyyn kytkeytyvää myynnin ohjauksen prosessia, jossa tiedolla johtaminen luo systematiikkaa jatkuvalla markkinoiden seurannalle ja muutoksiin reagoinnille. Toimeenpanon, havainnoinnin ja uudelleenmuotoilun vuorottelu varmistavat myynnin ohjauksen asiakas- ja markkinalähtöisyyden, jonka pohjalta valitaan kulloinkin tarvittavat strategiset myynnin kehitys- ja fokusalueet.



KUVIO 5. Ketterän myynnin ohjauksen elementit

Teknologian ja työkalujen avulla varmistetaan ketterän myynnin ohjauksen käytännön toteuttaminen ja sillä tuetaan myyntikulttuurin ja itse myyntiprosessin ketteryttä. Uuden teknologian avulla on mahdollista luoda uusia tapoja rakentaa asiakasdialogia, jossa perinteistä myyntiprosessia muokataan aikaisempaa itseohjautuvampaan suuntaan ja sitä myös automatisoidaan myyntiprosessin alkuvaiheen osa-alueiden, kuten asiakaskiinnostuksen herättämisen ja asiakasdialogin käynnistämisen, osalta. Markkinointiautomaatio ja data-analytiikka tarjoavat aiempaa parempia ja monipuolisempia keinoja myyntitoiminnan ketteryden toteuttamiseen. Lisäksi uusi teknologia tarjoaa tuoreita mahdollisuuksia yhteistyöhön ja viestinnälliseen tekemiseen.

Strategiatyöskentelyn ja sitä kautta syntyvän myynnin ohjausmallin osalta on tärkeä huomioida, että oikean tasapainon synnyttäminen kolmen eri osa-alueen (kulttuuri, prosessi, teknologia) välillä on keskeistä kasvun aikaansaamiseksi. Tasapaino pitää hakea tapauskohtaisesti ja niin, että se tukee kulloistakin markkinatilannetta parhaalla mahdollisella tavalla. Myös markkina ja itse kaupallistettava palvelu tai tuote vaikuttavat siihen, miten eri osa-alueita pitää painottaa. Joissakin tapauksissa teknologialla on isompi rooli myynnin tekemisessä kuin toisissa (esim. vahvasti tuotemyyntiin pohjautuvat myyntimallit). Joissakin tapauksissa puolestaan myyntikulttuuria pitää pystyä painottamaan muita alueita enemmän (esim. arvomyyntiin ja asiakasluottamuksen varmistamiseen pohjautuvat myyntimallit). Ratkaisumyyntiin pohjautuvat myyntimallit puolestaan saattavat vaatia muita alueita vahvempaa myyntiprosessiin panostamista.

Ketterän myynnin ohjausmallin tärkeimmät hyödyt liittyvät siihen, että kaikki yrityksen kasvun kannalta oleelliset sidosryhmät saadaan myyntitoiminnan piiriin Outside-In-myyntitoiminnan tukemana. Outside-In-toiminnassa myynti johtaa asiakasdialogia ja vaikuttaa kasvun edellytysten syntymiseen. Lisäksi myynti on vahvasti tulevaisuussuuntautunutta ja kykenee rakentamaan yritykselle todellista ajatusjohtajuutta (thought leadership). Yrityksen reagointikyky paranee, kun hyödynnetään ketterän myynnin ohjauksen ja strategiasuunnittelun menetelmiä ja työkaluja. Kaikkia edellä lueteltuja tarvitaan kasvun aikaansaamiseksi älykkäässä kansainvälisessä myynnissä.

## Miten lähteä liikkeelle älykkään kansainvälisen myynnin rakentamisessa?

Oikeat tiedolla johtamisen käytännöt, Outside-In-myyntitoiminta ja ketterä strategiatyöskentely ovat älykkään kansainvälisen myynnin rakentamisen edellytyksiä. Kaikki kolme edellytystä myös tukevat toisiaan hyötyjen ulosmittaamisen näkökulmasta.

Tuotelähtöisesti toimiville ja perinteisten myyntimallien kautta myyntiä toteuttaville yrityksille älykkään myynnin rakentaminen saattaa tuntua isolta haasteelta sen käytäntöön viennin osalta.

Älykäs kansainvälisen myynnin rakentaminen pitääkin nähdä muutoshankkeena, jolle pitää luoda selkeät ja mitattavat tavoitteet. Yrityksillä on usein taustalla haasteita ja ongelmakohtia, jotka liittyvät myyntisyklien lyhentämisen tarpeeseen, kauppojen keskikoon kasvattamiseen, myyjien proaktiivisuuden puutteeseen tai ns. hit raten parantamiseen. Muutoshankkeeseen onkin lähdettävä konkreettiset tavoitteet tai myynnin parannuskohteet selkeästi listattuna. Tämän jälkeen älykkään myynnin tekemiselle on turvallista ja luontevaa rakentaa visio (kts. kuvio 4), jota tukemaan tehdään varsinainen suunnitelma. Tämä on älykkään kansainvälisen myynnin ensimmäinen askel.

## Oikeat tiedolla johtamisen käytännöt, Outside-In-myyntitoiminta ja ketterä strategiatyöskentely ovat älykkään kansainvälisen myynnin rakentamisen edellytyksiä.

Perustan rakentaminen älykkäälle kansainväliselle myynnille synnytetään luomalla toimivat ja kulloistakin yritystä ja sen tilannetta parhaiten palvelevat tiedolla johtamisen käytännöt. Markkina- ja asiakaslähtöisen myynnin rakentaminen edellyttää sekä operatiivisten että dynaamisten tiedollisten kyvykkyyksien rakentamista. Näiden kyvykkyyksien rakentaminen ja kehittäminen on älykkään kansainvälisen myynnin rakentamisen ja kehittämisen toinen askel. Tiedollisten kyvykkyyksien rakentamisessa ja kehittämisessä on tärkeää fokusoida toimintamalleihin, jotka mahdollistavat dynaamisten tiedollisten kyvykkyyksien synnyttämisen. Tässä artikkelissa yhtenä tällaisena mallina on esitelty Insight Arkkitehtuuri (vrt. kuvio 1, jonka avulla on mahdollista rakentaa tiedollisia kyvykkyyksiä viidellä yrityksen myyntiin vaikuttavalla alueella: yritys itse, asiakkaat, kumppanit ja ekosysteemit, markkinat, kilpailijat).



Älykkään kansainvälisen myynnin kehittämisen seuraavassa vaiheessa on varmistettava, että myyntihenkilöstöllä on kaikki tarvittava osaaminen älykkään myynnin käytännön toteuttamiseen. Dynaamiset tiedolliset resurssit eivät käänny myynnin kasvuksi, ellei myynti osaa hyödyntää niitä täysimittaisesti. Outside-In-myyntitoiminta (kuvio 3) alkaa asiakkaan kanssa käytävästä dialogista, jonka lähtökohtana on vahva asiakasymmärrys ja myyjän kyky käydä markkinoiden tulevaisuuteen, kilpailijoihin ja kumppaneihin liittyvää dialogia. Myyjien koulutuksella ja osaamisen kehittämisellä varmistetaan Outside-In-myyntitoiminnan käytännön toteuttaminen.

Älykkään kansainvälisen myynnin kehittämisen neljäs askel on erinäisten myyntitoimintaa uudistavien ja kehittävien toimenpiteiden toteuttaminen. Nämä toimenpiteet liittyvät yrityksen johtamismalliin, toimintakulttuuriin kehittämiseen (mukaan lukien arvot), prosesseihin ja teknologioihin sekä rakenteisiin ja organisaatioon. Tämä kehittämistyö on luonteeltaan jatkuvaa ja toimintaa ylläpitävää. Näiden alueiden kehittämistä on myös mahdollista tehdä osana kolmen ensimmäisen vaiheen kehittämistyötä. Yrityksen tilanne ja kulloinenkin myynnin kehittämisen kypsyystaso vaikuttavat siihen, mitä toimenpiteitä on tarkoituksenmukaista tehdä ja missä järjestyksessä. Kehittäminen vaatii siis neljän prosessin vaiheen läpikäymistä alkaen visiosta ja päättyen henkilöstön osaamisen varmistamiseen ja kehittävien ja uudistavien toimenpiteiden toteuttamiseen.

## Lähteet

Cepeda, G. & Vera, D. 2007. Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. University of Seville. University of Houston. Journal of Business Research 60, 426–437.

Geiger, S. & Turley, D. 2005. Personal selling as knowledge-based activity: communities of practice in sales. Irish Journal of Management 26, 61–70.

Harris, M. 2014. Sell Value & Differentiate Your Product with Insight Scenarios. Sales & Marketing Press.

Rigby, D., Elk, S. & Berez, S. 2020. The agile C-suite: A new approach to leadership for the team at the top. Harvard Business Review May-June 2020.

Salojärvi, S., Furu, P. & Sveiby, K-E. 2005. Knowledge management and growth in Finnish SME's. Journal of knowledge management. Vol. 9 NO 2 2005, 103–122.

Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. 2010. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? Luettu 13.9.2021. [www.springerlink.com](http://www.springerlink.com)



# Kansainvälinen kasvu vaatii myynnin, markkinoinnin ja teknologioiden yhteistyötä

Kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten kannattaa tehostaa myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Ne yritykset, joissa näiden funktioiden väliseen yhteistyöhön on panostettu, menestyvät kilpailijoitaan paremmin ja kasvavat kannattavammin. Kyse on paitsi teknologioiden hyödyntämisestä, myös prosesseista, joita teknologian avulla pyritään helpottamaan. Miten päästä liikkeelle ja johtaa muutosta?

Digitalisaatio ja viimeistään koronapandemia ovat nopeuttaneet B2B-päätäjien ostokäyttäytymisen muutosta. Nyt liki kolmasosa eli 27 % B2B-päätäjistä on valmis ostamaan jopa yli 500 000 dollarin hankintoja itseavusteisesti ja etänä verkkoa hyödyntäen (McKinsey 2020) ja 11 % kertoo voivansa ostaa jopa yli miljoonan dollarin hankintoja etänä. Jo aiemmin B2B-päätäjät ovat suosineet digitaalisia kanavia yksinkertaisia hankintoja tehdessään (Diva White Paper 2017). Nyt tämä muutos on siis nähtävissä yhä vahvempana myös tilanteissa, joissa päätäjät tai päätäjärhyttymä tekevät strategisia hankintoja.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kannalta onkin yhä tärkeämpää huomioida, että tämän päivän asiakas suosii monikanavaista ostamista eikä ostoprosessi etene yksisuuntaisesti, vaan asiakas risteilee eri vaiheiden välillä edetessään kohti päätöstä. Yrityksen pitää siis huolehtia siitä, että asiakkaan ostomatka on sujuva ja saumaton ympäristöstä ja ostamisen vaiheesta riippumatta. Asiakasta tulee auttaa ostoprosessissaan eteenpäin tehokkaasti, saumattomasti ja ehyt asiakaskokemus huomioiden. (Gartner 2019; McKinsey 2021.)

Myyvän yrityksen kannalta digitalisoituva toimintaympäristö luo paljon positiivisia mahdollisuuksia. Teknologioiden avulla voidaan automatisoida tehostomia, manuaalisia työvaiheita, kerryttää asiakasymmärrystä, jotta parempi myyntityö ja asiakaskokemus mahdollistuvat, myydä uusille markkina-alueille etänä sekä nopeuttaa asiakkaan ostamisen sykliä. Näin voidaan lisätä myynnin osumatarkkuutta ja tehokkuutta. (Ahearne, Zachary, Partha & Mohsen, 2019, 19–123.)

Myyntin ja markkinoinnin yhteistyön digitalisoinnissa on kyse siis sekä asiakkaan ostamisen helpottamisesta että yrityksen sisäisen myynnin ja markkinoinnin työnteon tehostamisesta. Tässä tarvitaan teknologioiden järkevän hyödyntämisen lisäksi prosessien muokkaamista digiaikakaudelle sopiviksi.

## **Myynti- ja markkinointityön tehostaminen teknologian avulla vaatii prosessien ymmärtämistä**

Monessa yrityksessä on jo myyntiprosessi. Tästä voidaan puhua näkökulmasta riippuen myös ostoprosessina tai asiakkaan matkana. Käytän jatkossa tästä nimitystä myyntiprosessi. Tällä tarkoitetaan siis kaikkea sitä vuorovaikutusta ja niitä työvaiheita, joita toteutuu myyvän organisaation ja asiakkaan välillä yhteistyötä rakennettaessa. Prosessin tarkoituksena on saada aikaan yhteistyö, joka luo molemmille osapuolille arvoa ja johon liittyy taloudellinen vaihdanta. (Dixon & Tanner 2012, 19–14.)

Myyntiprosessin mallintaminen näkyy suoraan viivan alla: niissä yrityksissä, joissa prosessi on mallinnettu, myyntityö on tuloksellisempaa (Jordan & Kelly 2015). Mikäli käsitys prosessista puuttuu, sen tehostaminen digitaalisten työkalujen avulla on hyvin haastavaa.

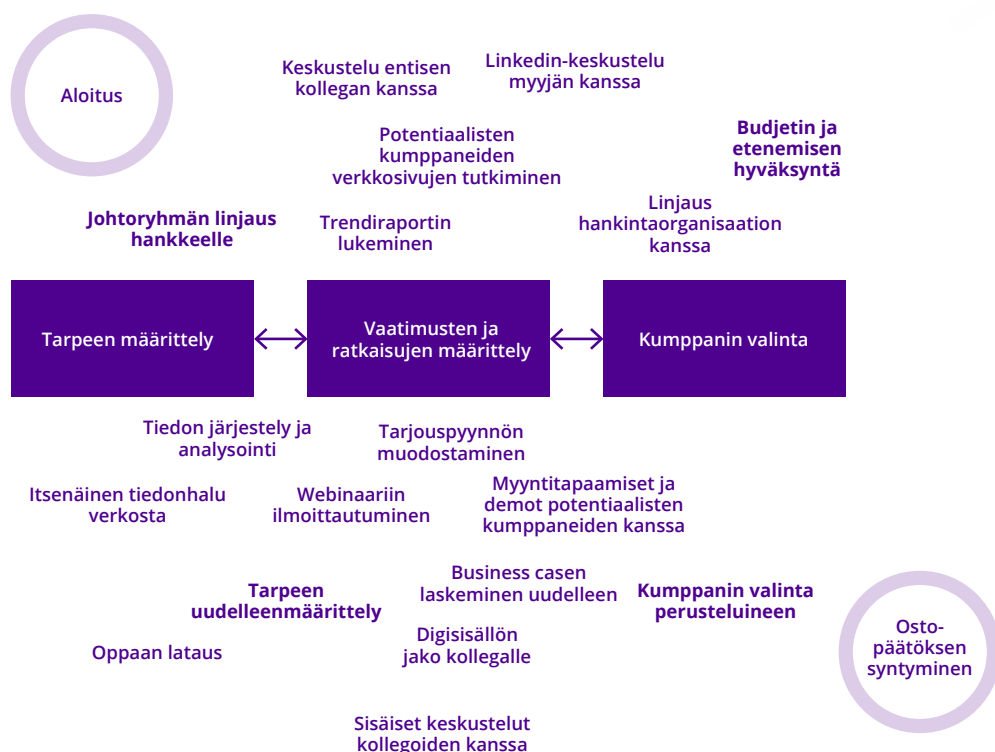
## **Digitaalisen aikakauden myyntiprosessi ei ole yksinkertainen suppilo**

Perinteisesti, jo 1980-luvulta lähtien, myyntiprosessi on kuvattu prosessina, joka alkaa prospektoinnista ja päättyy kauppaan (Dubinsky 1981, 26–33). Digiaikakaudella suosituksi tavaksi on ollut kuvata myyntiprosessi liidisuppilona: siinä potentiaalinen asiakas laskeutuu putken alkupäästä sisään ja tulee toisesta päästä sitoutuneena asiakkaana ulos (D’Haen & Van den Poel, 2013, 544–551).

Tämän päivän B2B-asiakkaan maailma on kuitenkin usein monimutkaisempi. Osttaessaan tuotteita ja palveluita asiakas poukkoilee ostoprosessissaan eri vaiheiden ja kanavien välillä (kuvio 1). Online- ja offline-maailmat sekoittuvat. Ostopäätöksen syntymisessä on usein mukana myös useampi henkilö, eli hankintoja tehdään ryhmittymissä ja mukana päätöksentekoryhmittymässä voi olla jopa 6–10 henkilöä (Gartner 2019). Näin tapahtuu etenkin silloin, jos kyse on strategisesta, kompleksista hankinnasta.

Myyntiprosessin määrittelyssä tulisiakin huomioida asiakkaiden erilaiset tavat ostaa suhteessa yrityksen tarjoomaan. Koronapandemian myötä valmius tehdä monimutkaisiakin hankintoja digitaalisesti ja suoraan verkosta on kasvanut (McKinsey 2020).

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, onko oman yrityksen myyntiprosessi mahdollista automatisoida lähes täysin myytävien tuotteiden ollessa yksinkertaisia hankintoja vai onko asiakas tekemässä strategisempaa hankintaa, jolloin myyntiprosessissa on huomioitava asiakkaan toivoma konsultoivan myynnin ote. Pitää myös ymmärtää, miten paljon ostava asiakas tai asiakasryhmittymä kaipaa henkilökohtaista palvelua.



KUVIO 1. Ostoprosessi sisältää monta päällekkäistä ja risteävää vaihetta. Mukaellen Gartner.

Tämän päivän B2B-asiakkaiden monimutkainen ja pirstaloitunut ostoprosessi asettaa siis omat haasteensa mutta antaa myös paljon mahdollisuuksia myyvälle organisaatiolle digitalisoida ja automatisoida asiakkaan ostoprosessia, omaa myyntiprosessiaan ja myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Myynnin digitalisointi tarjoaa lisäksi hyvät mahdollisuudet myydä suoraan oman maan rajojen ulkopuolelle, kansainväliseen markkinaan.

## Miten alkuun myyntiprosessin mallintamisessa?

Mikäli organisaatiossa ei ole ennen mallinnettu myyntiprosessia, kokemuksen mukaan liikkeelle kannattaa lähteä hyvin karkean tason mallinnuksesta. Pyrkimyksenä on havainnollistaa ostajan matka kohti asiakkuutta: mitä asiakkaan ja toisaalta myyvän organisaation puolella tapahtuu prosessin aikana sekä mitä teknologioita prosessin eri vaiheissa käytetään, mihin tarkoitukseen ja mitä dataa ne tuottavat. Prosessin voi kaikista yksinkertaisimmillaan jakaa Gartnerin (2020) mukaan esimerkiksi kolmeen vaiheeseen:

1. Tietoisuuden ja tarpeen herättäminen, joka on pääasiallisesti markkinointifunktion vastuulla.
2. Laadullistaminen ja asiakkuuden kotiuttaminen, joka on pääasiallisesti myyntifunktion vastuulla.
3. Asiakkuuden jälkihoito ja kasvattaminen, jossa yhdistetään sekä myynnin että markkinoinnin vastuita.

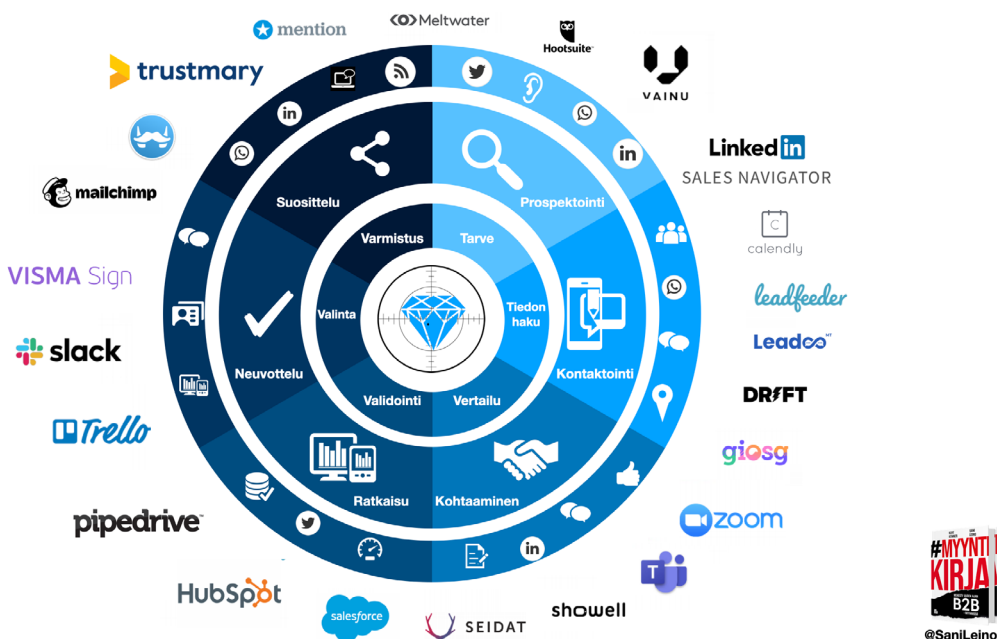
Yksinkertaisella mallilla päästään alkuun ja tunnistetaan ne kohdat, joissa prosessin digitalisointi tehostaa tekemistä. Prosessin mallintamisen avulla muotoutuvat myös eri funktioiden eli myynnin ja markkinoinnin vastuut ja esitys siitä, miten yhteistyön tulisi soljua. Kun mukaan lisätään vielä jo käytössä olevat teknologiat sekä tieto niiden synnyttämästä datasta ja datan käyttötarkoituksesta, on tuotettu nykytilanteen analyysi, joka toimii kehittämisen pohjana.

Mikäli tarjooma on laaja tai uusmyynti ja nykyisille asiakkaille tehtävä lisämyynti eroavat paljon toisistaan, syntyy tarve mallintaa useampi prosessi. Tällöin kannattaa aloittaa siitä kasvualueesta, joka koetaan kriittisimmäksi yrityksen tulevaisuuden menestyksen kannalta, tai siitä prosessista, jonka automatisoinnista ja tehostamisesta ajatellaan olevan eniten nopeasti saavutettavaa hyötyä. Kansainvälistymistä tavoittelevien yritysten kannattaa kiinnittää myös erityistä huomiota siihen, miten kansainvälinen markkina-alue huomioidaan. Onko asiakkaiden ostamisen tapa erilainen muualla kuin meillä koti-Suomessa?

## Dataohjatun myynnin ja markkinoinnin yhteistyön ensimmäiset askeleet

Digitalisoitunut maailma on paitsi muuttanut asiakkaiden ostokäytöstä, myös räjäyttänyt myynnin ja markkinoinnin teknologioiden määrän. Säännöllisesti koostettavan markkinoinnin teknologioiden supergraafin mukaan pelkästään markkinoinnin työn tehostamiseksi on tarjolla jo yli 8000 teknologiavaihtoehtoa (Chiefmartec 2020).

Myyntikirja (Kenner & Leino 2020) puolestaan listaa kymmeniä teknologioita, joita myyntiprosessin eri vaiheissa on mahdollista hyödyntää (kuvio 2). Kaikki mainitut teknologiat eivät ole pelkästään myynnin tai markkinoinnin tehostamiseen tarkoitettuja, vaan yleisiä kollaboraatiotyökaluja. Kuviosta saa kuitenkin hyvän ymmärryksen siitä, että teknologia on jokaisessa myyntiprosessin vaiheessa jonkinlaisessa roolissa.



KUVIO 2. Teknologia osana myyntiprosessin eri vaiheita (Leino 2021)



Kokemukseni mukaan monessa yrityksessä myynnin ja markkinoinnin teknologioihin on jo jonkin verran investoitu. Yrityksessä on todennäköisesti käytössä ainakin CRM (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallinnan järjestelmä, henkilöstöllä ja yrityksellä on somekanavat, yrityksellä on verkkosivut ja verkkosivuston liikennettä seuraa Google Analytics. Monella yrityksellä on käytössä myös jonkinlainen uutiskirjeiden lähetykseen tarkoitettu työkalu tai kevyt markkinointi-automaatiojärjestelmä. Nämä ovat perusta, jonka päälle myynnin ja markkinoinnin tehokkaampaa yhteistyötä voidaan lähteä rakentamaan ja teknologioita lisäämään tarpeen mukaan. Jo perusdataa tutkimalla päästään myös sen jäljille, onko kansainvälistymisessä päästy alkuun.

## Ensin tutkitaan dataa, joka on jo olemassa

Tiiviimmän markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyön rakentaminen kannattaa aloittaa nykytilan tunnistamisesta ja tehostettavan prosessin mallintamisesta. Samaan aikaan kannattaa siirtyä tutkimaan olemassa olevaa dataa, sillä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostaminen teknologioita hyödyntämällä todentuu datan avulla.

Tilannekatsausta voi lähteä tekemään esimerkiksi seuraavien mahdollisuuksien kautta:

### CRM:

- Asiakastiedon määrä: paljonko tietueita kannasta löytyy?
- Mitä markkina-alueita asiakkaat tai liidit edustavat?
- Onko asiakastieto ajantasaista eli ovatko asiakkaan yhteyshenkilöt ajan tasalla? Onko päättyneet asiakassuhteet kirjattu? Millaisen kokonaiskuvan asiakkuudesta CRM antaa?
- Miten pitkiä myyntisykleit ovat asiakasryhmissä tai tarjooma-alueilla? Onko tässä markkinakohtaisia eroja?
- Miten markkinoinnin tuottamaa tietoa tuodaan CRM:ään (esimerkiksi tapahtumiin osallistuneet tai uutiskirjeen tilaajat)? Miten tietoa päivitetään ja miten sitä hyödynnetään?

### Verkkosivuston analytiikka ja uutiskirjeohjelmisto tai markkinointiautomaatio:

- Kuinka paljon sivustolla on kävijöitä? Mitä sivuja luetaan eniten? Miten sisältöjä pysytään lukemassa? Mitä sivuja kävijät tutkivat vierailunsa aikana?
- Mistä kanavista liikenne verkkosivuille laskeutuu? Miten sosiaalinen media tai mainonta toimivat houkuttelijana tällä hetkellä?
- Mistä maista liikennettä tulee?

- Miten olemassa olevat sisällöt konvertoivat? Paljonko esimerkiksi verkkosivuilta saadaan uusia uutiskirjeen tilaajia tai kuinka moni täyttää yhteydenottolomakkeita lisätietoja saadakseen? Millaisia markkinakohtaisia eroja tässä on?
- Kuinka aktiivisesti uutiskirjeitä avataan, klikataan ja sisältöjä luetaan?
- Millainen trendi edellä mainituissa on havaittavissa?

Näinkin yksinkertaista dataa tutkimalla päästään jo hyvin nopeasti todentamaan, mitkä asiakastiedot ovat puutteellisia ja toimiiko verkkosivusto siinä roolissa, missä sen oletetaan toimivan osana myyntiprosessia ja kansainvälisten markkinoiden valloitusta. On varsin todennäköistä, että asiakasdatan havaitaan olevan puutteellista ja verkkosivuston sisällöistä löytyy korjattavaa. Tästä saadaan käynnistettyä ensimmäinen yhteinen kehitysprojekti, joka ei vielä vaadi mittavia investointeja uusiin teknologioihin.

Asiakasdatan päivittäminen on oma hankkeensa, joka on tehtävissä kohtuullisella vaivalla julkisia lähteitä ja olemassa olevia asiakassuhteita hyödyntäen. Mikäli verkkosivuston taas halutaan toimivan myynnin välineenä ja sen on tarkoitus johdatella asiakasta tai asiakasryhmittymää kohti ostopäätöksen tekemistä ja esimerkiksi lyhentää myyntisyklejä, tarvitaan hieman enemmän työtä. Taustalle kannattaa tehdä kevyt markkinoinnin strategiatyö, sisältösuunnitelma, sisältöjen tuotanto sekä mahdollisesti rakentaa taustalle kevyt automaatio, jotta verkkosivusto alkaisi toimia paremmin myynnin tukena ja asiakkaan johdattajana kohti ostopäätöksen tekemistä. Paikallisen markkinan tuntemus ja sen hyödyntäminen lokalisoinnissa on tarpeen, mikäli sisällöt eivät sellaisenaan tunnu toimivan kohdemarkkinassa.

## Digitalisoinnin vaatimukset riippuvat siitä, mitä halutaan myydä

Digitaalisten työvälineiden, tekoälyn ja automatisoinnin rooli ja vaikutus myyntiin, markkinointiin ja kansainväliseen kasvuun riippuvat paljon myös siitä, mitä ollaan myymässä ja miten monimutkainen ja strateginen hankinta on kyseessä. Oli kyse sitten yksinkertaisesta tai monimutkaisesta hankinnasta, asiakkaalle tulisi joka tapauksessa antaa mahdollisuus ostaa haluamansa tuote tai palvelu digitaalisia välineitä hyödyntäen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas löytää yrityksen verkkosivuilta ajantasaiset tarjooma- ja palvelukuvaukset sekä kanavat ottaa myyvään organisaatioon yhteyttä. Lisäksi tapaamiset on voitava hoitaa sujuvasti etänä. Etänä toimiminen sekä digitaalisten välineiden hyödyntäminen vaativat uudenlaista myyntiosaamista ja -kulttuuria, joten kyseessä ei ole pelkästään teknologiahanke. (Hautamäki, Niiranen & Paakinaho 2021.)

Yksinkertaisten myyntiprosessien työvaiheita, kuten nykyasiakkaan ohjelmistolisenssien uusiminen tai lisälisenssien tilaus, on kohtuullisen helppoa automatisoida.

Automatisointi hoitaa tehtävät, jotka on ennen tehty manuaalisesti tai yksitellen, ja tämä vapauttaa aikaa arvoa tuottavalle työlle. Prosessi voi hoitua esimerkiksi siten, että asiakas tekee ostotoimeksiannon täyttämällä yksinkertaisen lomakkeen yrityksen verkkosivuilla ja lomakkeen lähettäminen käynnistää automaation. Tässä prosessissa esimerkiksi asiakkaan sähköpostiin saama tilausvahvistus, tietojen toimittaminen myyvälle organisaatiolle, asiakasvastaavalle ja kumppaneille sekä asiakkuuteen liittyvien sopimustietojen päivitys CRM:ään hoidetaan automaattisesti.

## Digitaalinen ostaminen yleistyy myös B2B-bisneksessä. Digiajan ostajien vaatimukseen mukautuminen on myynnille ja markkinoinnille iso muutos. Miten muutosta kannattaa lähteä johtamaan?

Monimutkaisissa hankinnoissa ja konsultatiivista myyntiä vaativissa myyntiprosesseissa markkinoinnilla ja digitalisoinnilla voi olla erilainen rooli, sillä harva ostaa esimerkiksi ERP-uudistusta pelkästään verkkosivujen nappia painamalla. Tällöin brändimielikuvalla sekä markkinoinnilla ja mainonnalla on isompi rooli. Markkinoinnin tulee tavoittaa oikea kohderyhmä viestillä ja sisällöillä, jotka puhuttelevat ostajia, ja välittää markkinoinnin toimenpiteistä kertyvää ajantasaista asiakastietoa myynnille. Myynnin tekemän työn kohdistamisen pitäisi olla tehokkaampaa ja kohdennetumpaa näiden markkinoinnin tuottamien tietojen perusteella. Lisäksi myyntiprosessin aikaisia työvaiheita, kuten sähköposteja, voi automatisoida tai ainakin järjestelmän voi valjastaa muistuttamaan seuraavina työlistalla olevista tehtävistä. Aktiivisessa myyntivaiheessa markkinointi voi myös auttaa myyntiä esimerkiksi kohdentamalla maksullisella mainonnalla oikeanlaisia sisältöjä ostopäättäjille tai auttamalla myyntitiimiä social selling -aktiviteeteissa.

### B2B-verkkokauppojen rooli kasvaa tulevaisuudessa

Koska ostaminen on digitalisoitumassa, myös B2B-verkkokauppojen roolin voi

olettaa kasvavan tulevaisuudessa. Jo nyt 41 % myyjäyrityksistä sanoo, että B2B-verkkokauppa on tehokkaampi myyntikanava kuin kasvokkain tapahtuva tai videoavusteinen myynti (McKinsey 2021). Joissakin suomalaisissa asiantuntijapalveluita myyvissä yrityksissä onkin jo perustettu verkkokauppoja, joista voi tilata erilaisia palveluita.

Esimerkiksi HR-toimialalla toimivan Integratan verkkokaupasta voi tilata paitsi lisäpalveluita olemassa olevaan palveluun, myös esimerkiksi HR:n kehityssuunnitelman (Integrata n.d.). Kyseessä on strategiseen kehittämiseen liittyvä projekti, eli verkkokauppaan on tuotu tarjolle sekä helposti ostettavia lisäpalveluita että laajempia konsultointihankkeita. Integratan myyntijohtajan Veli-Ville Kasurisen mukaan Integratan Shoppaamo on noteerattu asiakaskunnassa ja markkinassa, mutta verkkokaupan kautta ostaminen ja myyminen ei ole toimialalla vielä yleistä. Tällä hetkellä Integratan verkkokauppaan saadaan jo hyvin liikennettä sekä orgaanisesti että erillisen kampanjoinnin avulla, mutta palveluvalikoiman tarkastelu ei välttämättä vielä johda varsinaiseen transaktioon ja toteutuneisiin kauppoihin saakka. Yrityksessä koetaan kuitenkin verkkokaupan toimivan hyvin markkinoinnin välineenä: se on näyteikkuna palveluiden sisältöön ja hinnoitteluun. Lisäksi verkkokauppa on asiantuntijoiden lisämyyntiä avustava väline: he voivat ohjata nykyasiakkaat helposti verkkokauppaan tutustumaan mahdollisiin uusiin palveluihin. (Kasurinen 2021.)

Yksinkertaisempia hankintoja, esimerkiksi blogitekstejä tai muita markkinointisisältöjä, on niin ikään jo mahdollista ostaa verkkokaupan kautta nappia painamalla. Sisältö- ja kasvumarkkinointiin keskittynyt AdvanceB2B on tuonut markkinaan Sisältökaupan, jonka kautta voi tilata esimerkiksi blogitekstejä tai asiakastarinoita (AdvanceB2B n.d.). AdvanceB2B:n myyntijohtajan Samuli Salosen mukaan verkkokauppa sai alkunsa tarpeesta helpottaa asiakkaan ostamista, tehostaa pienikatteisten projektien myyntiä sekä minimoida manuaalinen työ. Kun työn sisältö ja hinta ovat asiakaille jo verkkokaupan perusteella yksiselitteisiä, päästään eroon esimerkiksi siitä, että pieniä toimeksiantoja varten pitäisi tehdä erikseen tarjousdokumentteja. Asiakkaan on myös helppo tehdä uusintaostoja verkkokaupasta sinne palatessaan, kun prosessi on jo tuttu. Asiakkaiden kypsyyden ostaa verkkokaupan kautta vaatii kuitenkin vielä markkinan koulutusta, sillä vaikka potentiaaliset asiakkaat saadaankin verkkokauppaan, varsinainen ostopäätös saatetaan silti kommunikoida muilla välineillä, kuten sähköpostilla tai WhatsApp-viestillä. Yrityksessä pyritäänkin huomioimaan asiakkaiden erilaiset tavat ostaa. Jatkossa verkkokaupan myynnin kehityksestä vastaa nimetty vastuuhenkilö, ja yrityksessä on linjattu, että tässä vaiheessa verkkokaupalla tavoitellaan ensisijaisesti asiakkaita, jotka eivät ole ennestään tehneet AdvanceB2B:n kanssa yhteistyötä. (Salonen 2021.)

Mikäli ajatuksena on kansainvälistyä verkkokaupan avulla, kohdemarkkinan tutkiminen kannattaa. Oletteko pioneereja, minkä vuoksi markkinaa on koulutettava, vai joko kohderyhmä on tottunut ostamaan digitaalisesti haluamansa palvelut ja tuotteet?

## **Mitkä teknologiat ovat pakollisia modernille myynti- ja markkinointiorganisaatiolle?**

Pelkkä teknologian käyttöönotto ei itsessään vielä tehosta myyntiä, markkinointia ja kansainvälistymistä. Digitaalisten välineiden käyttöönotto, ylläpito ja prosessien muokkaus sekä uusien työtapojen juurtuminen vievät aikaa, jolle on myös laskettava oma arvonsa. Siksi teknologiahankintoja tehtäessä tulisi säilyttää maltti ja miettiä, mitä ongelmaa teknologisella apuvälineellä ollaan ensisijaisesti ratkaisemassa ja mitä tuloksia teknologian käyttöönotolla pyritään saamaan aikaan.

### **Minimissään yrityksestä olisi mielestäni hyvä löytyä ainakin seuraavat digitaaliset työkalut myynnin ja markkinoinnin tehostamiseksi:**

- CRM asiakastiedon ylläpitoa ja myynnin johtamista varten
- verkkosivut, jotka sisältävät blogialustan
- Google Analytics, jolla seurataan verkkosivuston liikennettä
- Google AdWords, jolla voi tehdä hakusanamainontaa
- sosiaalisen median mainostyökalut
- ohjelmisto, jolla voidaan lähettää keskitetysti sähköpostiviestejä, esim. MailChimp tai laajempi markkinointiautomaattioratkaisu
- myyjien ja asiantuntijoiden ajantasaiset ja aktiiviset sosiaalisen median profiilit, ainakin LinkedIn
- työkalu, jonka avulla voi järjestää etätapaamisen tai -tapahtuman, esim. Teams tai Zoom.

### **Myyntin ja markkinoinnin digitalisoinnin hyödyt ovat kiistattomat, mutta onnistuminen vaatii priorisointia:**

Asiakkaat ovat valmiita digitaaliselle aikakaudelle (LinkedIn 2021) ja ostamaan digitaalisesti (McKinsey 2021). Valitsemalla sopivat teknologiat ja sovittamalla prosessit sekä asiakkaan ostamisen tapoihin että yrityksen myyntikulttuuriin, on mahdollista tehostaa myyntiä maamme rajojen ulkopuolelle sekä valjastaa markkinointi tuottamaan tulosta.

Muutos vaatii päämäärätietoista johtamista, yhteiset tavoitteet ja vision, johon ollaan pyrkimässä. Vaiheittainen eteneminen ja priorisointi kannattaa: keskittymällä esimerkiksi muutamaan prosessin vaiheeseen ensin, päästään oppimaan uudenlai-

sia toimintatapoja ja testaamaan, millainen lähestyminen sopii omille asiakkaille ja organisaatiolle. Muutoksen edistäminen on helpompaa, jos kaikkea ei laiteta kerralla uusiksi. Prioriteetteja määritettäessä kannattaa pohtia, ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat, mitkä ovat tärkeimmät markkina-alueet ja mistä palveluista odotetaan eniten kasvua.

### **Muutosta voi käynnistää viiden askeleen avulla:**

1. Mallintakaa kevyesti myynnin prosessi ja sisällyttäkää siihen asiakkaiden tavoittamisen tapa. Lähtekää palveluista, joista odotetaan kasvua, asiakkaista, jotka ovat kannattavimpia, tai tärkeimmästä kohdemarkkina-alueesta. Piirtäkää kuvaan mukaan käyttämänne teknologiat.
2. Arvioikaa dokumentoimaanne prosessia. Missä on pullonkauloja? Mitä teknologioita on käytössä? Mitä niillä on tarkoitus saada aikaan? Onko käyttöönotto jäänyt kesken? Päättäkää, mitä lähdette kehittämään ensimmäisenä.
3. Tutkikaa dataa. Mitä se teille kertoo?
4. Ottakaa selvää erilaisista digitaalisen myynnin keinoista. Miten asiakkaanne haluavat ostaa ja mitä he arvostavat? Toivovatko asiakkaat videopalavereja vai haluavatko he ostaa itsenäisesti verkkokaupasta?
5. Huolehtikaa organisaation myynnillisistä valmiuksista. Coachatkaa ja oppikaa yhdessä.

Muutos ei tapahdu hetkessä, mutta onnistuessaan se antaa voimia jatkaa eteenpäin. Onnea muutosmatkalle!

## Lähteet

AdvanceB2B. n.d. Sisältökauppa. Luettu 1.9.2021. <https://www.sisaltokauppa.fi/>

Ahearne, M., Zachary, H., Partha, K. & Mohsen, P. 2019. Selling in the Digital Age. Marketing Science Institute Working Paper Series Report No. 19-123.

Chiefmartec. 2020. Marketing Technology Landscape Supergraphic (2020): Martech 5000 — really 8,000, but who's counting? Luettu 7.6.2021. <https://chiefmartec.com/2020/04/marketing-technology-landscape-2020-martech-5000/>

D'Haen, J. & Van den Poel, D. 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. Industrial Marketing Management, Vol. 42, 544–551.

Diva White Paper. 2017. BtoB-myyntin digitalisoituminen; mitä ostaja odottaa. Haaga-Helia.

Dixon, A. & Tanner, J. 2012. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol. 32 Issue: 1, 19–14.

Dubinsky, A. 1981. A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1 (1), 26–33.

Gartner. 2019. New B2B Buying Journey & its Implication for Sales. Luettu 7.6.2021. <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Gartner. 2021. Strategic Roadmap for Accelerating Revenue Growth. Luettu 7.6.2021. [https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/sales\\_strategic\\_roadmap\\_for\\_growth.pdf](https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/sales_strategic_roadmap_for_growth.pdf)

Harvard Business Review. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Luettu 30.8.2021. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Hautamäki, P., Niiranen, H. & Paakinaho, H. 2021. B2B-ratkaisumyynti digiaikakaudella. Luettu 30.8.2021. [https://mediabank.businessfinland.fi/l/\\_RzqMVzGVbGs/f/trCG](https://mediabank.businessfinland.fi/l/_RzqMVzGVbGs/f/trCG)

Integrata. n.d. Shoppaamo. Luettu 27.8.2021. <https://verkkokauppa.integrata.fi/>

Jordan, J. & Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review.

Kasurinen, V-V. myyntijohtaja. 2021. Haastattelu 31.8.2021. Integrata.

Kenner, K. & Leino, S. 2021. Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Leino, S. 2021. Teknologia osana myyntiprosessin eri vaiheita. Yksityinen WhatsApp-viesti 17.3.2021. Viestin saaja: Henna Niiranen.

LinkedIn. 2021. The State of Sales Report 2021. Luettu 20.8.2021. <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-2021-report>

McKinsey. 2020. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. Luettu 4.6.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

McKinsey. 2021. Omnichannel in B2B sales: The new normal in a year that has been anything but. Luettu 2.9.2021. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/omnichannel%20in%20b2b%20sales%20the%20new%20normal%20in%20a%20year%20that%20has%20been%20anything%20but/omnichannel-in-b2b-sales-the-new-normal-in-a-year-that-has-been-anything-but.pdf?shouldIndex=false>

Salonen, S. myyntijohtaja. 2021. Haastattelu 1.9.2021. AdvanceB2B.





# Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen

Myynti on keskeinen yrityksen liiketoimintaa tukeva toiminto. Miten siis tehdä myynnin osalta oikeita asioita oikein? Älykkyyden lisääminen myyntiin antaa mahdollisuuden tehostaa sitä merkittävästi. Älykäs myynti auttaa yritystä lisäämään markkinakysyntää entisestään, valitsemaan oikeat markkinat ja asiakkaat myynnin kohteiksi, lisäämään markkina- ja asiakasosuutta ja asiakkaiden ostoja sekä alentamaan myynnin ja markkinoinnin kustannuksia. Kuvaamme artikkelissa nelivaiheisen toimintamallin, joka edistää älykkään myynnin toteuttamista yrityksessä. Mallin hyödyntäminen lisää systematiikkaa ja siten onnistumisen mahdollisuuksia älykkään myynnin käyttöönotossa, toteuttamisessa ja jatkuvassa parantamisessa.

## Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen

Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen vertautuu tuottavuuden näkökulmaan: tehdäänkö myynnissä oikeita asioita ja tehdäänkö niitä oikein? Tarkastelumme kohdistuu yritystason ja myyntitoimintotason tulkintaan, ei niinkään yksittäisen myyjän työroolin ja arkisen myyntityön suorittamisen tulkintaan. Myynnin määrän ja laadun älykäs kehittäminen tukee myyntitoiminnon kyvykkyyden ja siten koko yrityksen kilpailukyvyn kehittämistä. Tarkastelemme erityisesti myyntiä yritysasiakkaille (B2B), mutta artikkelissa esiteltyä toimintamallia voidaan soveltaa monilta osin myös myyntiin kuluttaja-asiakkaille (B2C). Aiemmin mm. asiakasarvopohjaista myyntiä tutkineet Töytäri ja Rajala (2015) ovat analysoineet ja yksilöineet yritys- ja organisaatiotasolla tekijöitä, jotka mahdollistavat myyntistrategian toteuttamista B2B-ympäristössä ja ostajan ja toimittajan suhteissa.

Myynnillä on useita tavoitteita yritysten liiketoiminnassa. Tarkastelemme näitä tavoitteita ja esittelemme konkreettisia keinoja niiden kehittämiseksi. Ensinnäkin myynnin tavoitteena on lisätä liikevaihtoa tuloslaskelman ylimmälle riville. Tämän

lisäksi on tärkeää suunnitella myynnin ja liiketoiminnan kannattavuutta siten, että myydään sellaisia tuotteita ja palveluita, joista markkinoilta on saatavissa hyvä katetuotto. Kolmas tarkastelukulma liittyy myynnin rooliin yrityksen liiketoiminnan ja tarjoaman uudistamisessa ja kehittämisessä eli siihen, miten myynti osaltaan tuo yritykseen tietämystä asiakkaiden ja laajempienkin markkinoiden tarpeista ja preferensseistä nyt ja tulevaisuudessa. Myyntiprosessista ja myyntityön prosessista ovat kirjoittaneet mm. Jobber ja Lancaster (2012), myyntityön vaiheista myös ennen ja jälkeen myynnin Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2014) sekä asiakaskeskeisestä myynnistä ja markkinoinnista Bergström ja Leppänen (2018) sekä Rubanovitsch ja Aalto (2007).

## Tehdäänkö myynnissä oikeita asioita ja tehdäänkö niitä oikein?

Myynti ja liiketoiminnallinen tulos ovat yhteydessä toisiinsa (Jobber & Lancaster 2012). Myynnin määrää mitataan usein liikevaihdolla, mutta liikevaihtoeurojen määrän lisäksi on hyödyllistä pohtia, tulevatko eurot oikeilta asiakkailta ja oikeista tuotteista tai palveluista. Liiketoiminnan tavoitteena on parantaa myytyjen tuotteiden ja palveluiden jalostusarvoa, jota voidaan mitata vaikkapa hinta/tuote tai laskutus/henkilötyötunti -mittareilla. Esimerkiksi Suomen kansantalouden keskeinen toimiala metsäteollisuus on tunnistanut tarpeen lisätä omien tuotteidensa jalostusarvoa. Voidaan nähdä, että tässä myynnin määrän ja laadun älykkäällä kehittämisellä on keskeinen rooli. Myyntiä on usein mitattu ja mallinnettu yhteenlaskettujen myyntitietojen ja liiketoiminnan tulostittareiden avulla (Srinivasan, Pauwels & Rutz 2016) tai vielä tarkemmilla mittareilla mitattuna, esimerkiksi konversioprosenttien ja tilausten koon analyysillä verkkokauppaympäristössä (Li & Kannan 2014).

## Myynnin johtaminen kohti tavoitteita

Myynnin johtamisen keskiössä on asiakkaan kokema arvo, joten voidaan puhua myös asiakaskokemuksen johtamisesta (Heiskanen 2019, 21–24). Asiakkaan kokemaa arvoa käytetään usein hinnoittelun perusteena (Töytäri & Rajala 2015). Asiakkaan palveleminen tuottaa tyypillisesti onnistuneen asiakaskokemuksen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32–33). Asiakaskokemuksen merkityksestä myynnistä kirjoittavat myös Korkiakoski ja Gerdt (2016), joiden mukaan myynti digitaalisissa kanavissa on enää nykyään harvoin perinteinen tapahtumaketju, sillä myyntiä toteutuu monessa eri kanavassa.

Älykäs myynnin kehittäminen vähentää liiketoimintaan liittyvää riskiä. Analytiikan parempi hyödyntäminen voi selkeyttää ja paikantaa mahdollisuuksia yrityksen tarjooman kehittämiseen, jotta myyntiä nykyisille asiakkaille saataisiin lisättyä. Apuna voivat olla kehittyneet analyysijärjestelmät ja markkinoinnin automaation työkalut. Analytiikan käyttö tarjoaa mahdollisuuksia kohdentaa myyntityötä aiempaa vaikuttavammin siten, että myynti- ja markkinointipanostuksista saadaan optimaalinen tuotto.

Monikanavaisia myynnin tapahtumia voi seurata ja johtaa esimerkiksi visuaalisia raportteja luovien ns. dashboard-ohjelmien avulla. Myös muualla kuin digikanavissa tapahtuva offline-toiminta on edelleen tärkeää ja vaatii vielä enemmän seurantaa, koska tiedot eivät ole yhtä helposti kerättävissä ja koottavissa kuin verkossa. Myynnin johtamisen raporteissa hyvän mittarin tulee olla sidoksissa organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin (Nieminen & Tomperi 2008, 58–59).

Verkostoituminen ja alustatalouden menetelmät voivat olla apuna myynnin kehittämisessä. Monilla yrityksillä olisi mahdollisuus lisätä myyntiään nykyisille asiakkailleen ristiinmyynnin keinoin. Toisaalta erityisesti uusien tarjoomakomponenttien kehittämisen ja kaupallistamisen näkökulmasta vakiintuneet yritysasiakkuudet voivat mahdollistaa sitoutuneen yhteiskehittelytahon (co-creation) ja samalla alustan saada referenssejä uusien tarjoomakomponenttien kyvystä vastata asiakastarpeisiin. Myynnin, markkinoinnin ja asiakkuuksien älykästä kehittämistä ja johtamista tukeva analytiikka voi kohdentua sellaisiin asiakassuhteen laatua kuvaaviin mittareihin kuin esimerkiksi asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakasosuus, asiakasarvo ja asiakkuuden arvo (Gupta & Zeithaml 2006).

Seuraavaksi tarkastelemme älykkään myynnin hyödyntämistä kolmesta eri näkökulmasta: 1) markkinan ja kohdeasiakkaiden valinta, 2) markkinakysynnän ja asiakkaiden ostosten lisääminen sekä 3) myynnin ja markkinoinnin kustannusten alentaminen. Näitä näkökulmia on kuvattu yksityiskohtaisemmin esimerkiksi Mäntynevan (2002) julkaisussa.

## Markkinan ja kohdeasiakkaiden valintastrategiat

Yrityksen strategian kannalta on tärkeää pystyä kilpailemaan valituilla markkinoilla. Markkinan valintastrategiat ovat keskeisiä älykkääseen myyntiin ja sen kohdentamiseen liittyviä päätöksiä. Päätökset koskevat sitä, millä markkinoilla kilpaillaan jatkossa ja miltä markkinoilta mahdollisesti vetäydytään. Älykkään myynnin tukena toimiva analytiikka auttaa osaltaan valitsemaan yritykselle ja sen tuotteille ja palveluille sopivimmat markkinat ja asiakkaat.

## Markkina- ja asiakasosuuden lisääminen

Markkinaosuus kuvaa yrityksen tai tuotteen osuutta kokonaismarkkinasta. Yritys voi kasvattaa markkinaosuuttaan esimerkiksi seuraavasti: Mainonnalla ja muulla markkinointiviestinnällä on mahdollista lisätä nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden tuotetietoisuutta, ostoajomuksia tai tuotepreferenssejä yrityksen tuotteita kohtaan. Älykkäästi kohdennetun markkinointiviestinnän ja myyntiaktiiviteettien lisäämisellä on mahdollista edistää omien tuotteiden tai palveluiden lisämyyntiä ja siten kasvattaa markkinaosuutta. Asiakasosuus kuvaa yrityksen osuutta asiakkaan ostoista. Tätä tarkastelua voidaan tehdä sekä kokonaisostoista että yksittäisten tuotteiden ostoista. Älykäs myynti tukee osaltaan asiakasosuuden kasvattamista.

## Markkinakysynnän ja asiakkaiden ostosten lisääminen älykkäällä myynnillä

Markkinakysynnän lisäämiseksi yrityksellä on valittavanaan kolme vaihtoehtoista lähestymistapaa: tuotteen käytön lisääminen, tuotteen käytön tiheyden lisääminen ja uusien käyttäjien hankinta. Tuotteen käyttöä ja käytön tiheyttä on mahdollista kasvattaa lisäämällä tuotteen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Uusien käyttäjien hankinta nykyisten käyttäjien lisäksi kasvattaa myös markkinakysyntää.

Voidaanko älykkäällä myynnillä vaikuttaa myös markkinan kasvunopeuteen? Nopeus, jolla asiakkaat omaksuvat uusia tuotteita ja palveluita, on keskeinen markkinan kasvuun vaikuttava tekijä. Myyntiä on mahdollista kasvattaa analysoimalla aiempaa tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin, miten markkinat ja yksittäiset asiakkaat omaksuvat uusia tuotteita ja palveluita ja mitä ominaisuuksia hyvin myyvillä tuotteilla on. Yritys voi itse pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan omaksumisnopeuteen myynnillään ja sitä tukevalla markkinoinnilla.

Asiakkaiden ostoja on mahdollista lisätä esimerkiksi lisäämällä asiakkaille myytävien tuotteiden määrää. Tämä on ns. ristiinmyynnin tavoite, eli asiakkaalle pyritään

myymään myös muita tuotteita kuin niitä, jotka ovat tuoneet asiakkaan aikanaan yrityksen asiakkaaksi.

Mikäli asiakkaille ei ole mahdollista myydä kappalemääräisesti enempää tuotteita, voidaan asiakkaiden ostoksia kasvattaa euromääräisesti hintoja nostamalla. Tässäkin on mahdollista hyödyntää analytiikkaa optimaalisten myyntihintojen asettamiseksi. Kilpailluilla markkinoilla hinnan nostot kuitenkin mitä ilmeisimmin johtavat tuotteiden kappalemääräisen kysynnän vähenemiseen. Markkinoille ja asiakkaille on kuitenkin mahdollista kehittää uusia versioita tuotteesta ja erilaistaa niitä sen verran aikaisemmista tuotteista, että tuotteen kysynnän hintajousto ei vähennä tuotteen kappalemääräistä tai euromääräistä myyntiä merkittävästi.

## Myynnin ja markkinoinnin kustannusten alentaminen

Älykäs myynti antaa mahdollisuuden parantaa yrityksen toiminnan tuottavuutta. Yksi näkökulma on pyrkiä alentamaan asiakaskohtaisia muuttuvia kustannuksia, mikä onnistuessaan parantaa suoraviivaisesti asiakaskatetta. Kustannuksia on kuitenkin pyrittävä vähentämään siten, että tuotteiden ja palveluiden markkinakysyntä ei tämän johdosta laske. Kilpailluilla markkinoilla on helpompaa supistaa asiakaskohtaisia kustannuksia kuin nostaa hintoja. Asiakaskohtaiset kustannukset voivat liittyä tuotteisiin tai palveluihin, mutta myös yksittäisiin asiakaskohtaamisiin. Näiden asiakaskohtaamisten kustannuksia on mahdollista alentaa esimerkiksi siirtämällä ainakin osa asiakkaista edullisempiin kohtaamiskanaviin. Toisaalta on huomionarvoista muistaa, että henkilökohtaisessa myyntityössä henkilökohtaisuuden tuntu on olennaista säilyttää. Uuden viestintäteknologian mahdollisuudet tukevat myös älykästä myyntiä. Tässä yhteydessä on tärkeää, että asiakkaiden mielikuva palvelun laadusta säilyy hyvänä tai vähintään kohtuullisena.

Yllä kuvattujen älykkään myynnin mahdollisuuksien jälkeen jatkamme esittelemällä, miten älykästä myyntiä voi käytännössä kehittää.

## Älykästä myyntiä tukeva kehittäminen

Älykkään myynnin käyttöönotto omassa yrityksessä on aito keino lisätä myynnin määrää ja laatua. Jos yritys haluaa suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti panostaa älykästä myyntiä tukevaan kehittämistyöhön, seuraavassa kuvattu toimintamalli on yksi konkreettinen vaihtoehto (Mäntyneva 2019). Malli jäsentää kehittämistoiminnan sisältöä ja parantaa sen tuloksellisuutta. Samalla se tukee kehittämiseen liittyvää viestintää. Älykkään myynnin kehittämismalli on nelivaiheinen (kuvio 1):

1. nykytilan selkeyttäminen
2. tavoitetilan määrittäminen
3. kehittämisen toteuttaminen
4. seuranta ja arviointi.



KUVIO 1. Älykkään myynnin nelivaiheinen kehittämismalli

## Nykytilan selkeyttäminen

Nykytilan selkeyttämisen yhteydessä tavoitteena on selkeyttää myynnin määrä ja laatu nykyisissä asiakkuuksissa ja potentiaalisilla markkinoilla. Älykkään myynnin kehittäminen on luonteeltaan jatkuva prosessi. Sen suuntaamiseksi on tarpeen asettaa riittävän haastavat mutta kuitenkin organisaation voimavarat huomioivat tavoitteet.

Älykäs myynti ei toteudu itsestään. Käytännössä se vaatii, että myyvän yrityksen on muutettava kulttuuriaan, toimintatapojaan ja yhteistoiminnallisuutta sekä yrityksen sisällä että mielellään myös asiakasyrityksen suuntaan.

## Tavoitetilan määrittäminen

Mitä ovat mahdollisesti ne älykkään myynnin johtamiseen ja toteuttamiseen liittyvät teemat ja osa-alueet, joiden tapauksessa nykytilan ja mahdollisen tavoitetilan välillä vallitsee kehittämiskuilu? Käytännössä kysymys tähtää siihen, että selkeytetään myynnin nykyisiä käytänteitä ja arvioidaan, onko niitä mahdollista kehittää taloudellisia ja muita myynnin tavoitteita silmällä pitäen.

Tavoitteiden määrittelyn tärkeyttä on tuskin mahdollista liiaksi korostaa. Tavoitteita ei kuitenkaan saa olla ylen määrin, eivätkä ne saa olla keskenään ristiriitaisia. Selkeiden ja yhdenmukaisten tavoitteiden myötä niiden saavuttaminen helpottuu, kun kehittämisen yleensä kovin rajalliset voimavarat saadaan kohdistumaan tarkoituksenmukaisesti. Mikäli yritys ei määrittele älykkääseen myyntiin liittyviä tavoitteitaan, se tuskin kykenee niitä saavuttamaan. Vision muodostaminen tulevaisuudesta



on tässä yhteydessä keskeistä. Käytännössä se ei kuitenkaan yleensä riitä, koska visio heijastelee enemmänkin suuntaa, johon pyritään, kuin yksityiskohtaisia tavoitteita. Organisaatiossa toimivat ihmiset kaipaavat tavoitteita, ja ne tulisi viestiä heille selkeässä muodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asetetut tavoitteet ovat mitattavia, selkeitä ja helposti viestittävissä. Tavoitteenasettelu ohjaa toimintaa.

## Kehittämisen käytännön toteutus

Kun on selkeytetty, missä ollaan nyt ja mitä tavoitellaan tulevaisuudessa, voidaan aloittaa kehittämisen toteuttamiseen liittyvä suunnittelu. Tässä yhteydessä analysoidaan vaihtoehtoisia kehittämistapoja ja suunnitellaan nykytilasta tavoitetilaan johtavat käytännön kehittämistoimet.

Älykästä myyntiä tukevia vaihtoehtoisia ja toisiaan täydentäviä kehittämistoimia on useita. Kehittämistoimien tavoitteet kannattaa asettaa korkealle mutta aloittaa pienin askelin. Kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi seuraaviin teemoihin:

- nykyisen myynnin jakautumisen analysointi
- nykyisen myyntitavan analysointi (miten eri asiakkaille ja markkinoille myydään)
- myynnin suunnitelmallisuuden kehittäminen
- myynnin toteuttamisen kehittäminen
- myynnin johtamista tukevan analytiikan käyttöönotto, kehittäminen ja hyödyntäminen
- myyntiä tukevan osaamisen ja kompetenssin kehittäminen
- älykkääseen myyntiin liittyvien yleisten toimintamallien kehittäminen ja käyttöönotto.

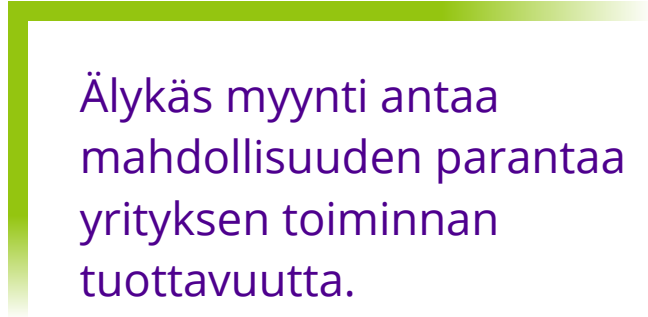
On ilmeistä, että älykkään myynnin kehittämisessä päästään parhaisiin tuloksiin, kun sen tavoitteenasettelu ja toteutus pyritään kytkemään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. Vaikka kehittämistyön ja muutoksen johtamiseen sisältyy lukuisia haasteita ja organisaatiokontekstiin liittyviä riippuvuussuhteita, näyttää siltä, että vaiheistetulla toimintatavalla saadaan parempia ja pidempikestoisia tuloksia kuin kerralla toteutetulla suurella muutoksella. Miten kehittäminen sitten kannattaisi vaiheistaa? Kehittämistyössä kannattaa priorisoida sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä ja joita muutenkin ollaan jollakin tavalla työstämässä. Kehittämisen sisältöä ja vaiheistusta pohdittaessa on syytä kartoittaa myyntiin, myynnin kannattavuuteen, analytiikan hyödyntämiseen, osaamisen tasoon ja organisaation nykytilaan liittyvät tekijät.

Älykäs myynti ja sen johtaminen edellyttävät myös organisaatiolta entistä enemmän. Tässä yhteydessä päähuomio kiinnittyy usein osaamistarpeiden lisääntymiseen,



analytiikan ja informaatioteknologian hyödyntämiseen, organisaation ja toiminnan rakenteen mukauttamiseen älykästä myyntiä tukevaksi sekä yhä kasvuhakuisemman ja toiminnan tuottavuutta painottavamman toimintakulttuurin jalkauttamiseen.

Toimintaympäristön ja markkinoiden muuttuessa on tärkeätä, että yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan myyntinsä vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Yrityksen asiakaskannassa ja markkinoilla tapahtuvat muutokset voivat osaltaan johtaa muutoksiin koko myynnin toteuttamisessa. Tässä yhteydessä on olennaista pyrkiä tunnistamaan parhaita käytänteitä niin yrityksessä kuin toimialalla sekä ottamaan niitä organisaatiossa laajemmin käyttöön.



Älykäs myynti antaa  
mahdollisuuden parantaa  
yrityksen toiminnan  
tuottavuutta.

## Seuranta ja arviointi

Älykkään myynnin kehittäminen on pitkäjänteistä, ja siihen liittyy jatkuva oppimista-voite. Jotta kehittymisestä ja oppimisesta saadaan palautetta, on tarkoituksenmukaista seurata ja arvioida tuloksia ja onnistumista. Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on saada selville, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset juurtuneet organisaation päivittäisiin käytänteisiin. Varsinaista älykkään myynnin kehittymisen arviointia kyetään luotettavasti tekemään vasta, kun sitä on toteutettu jo jonkin aikaa. Seurannan ja arvioinnin keskeisenä tavoitteena on varmistaa, saadaanko älykkään myynnin kehittämisellä panostuksia vastaavia hyötyjä.

## Miten päästä alkuun?

Älykäs myynti antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää myynnin tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Myynnin tehokkuuden parantamiseen voidaan pyrkiä markkinointikus-

tannusten vähentämällä, myynnin ja markkinointiviestinnän tehostamisella ja niiden paremmalla kohdistamisella. Lisäksi on tärkeää toimia älykkäästi ja myydä oikein. Tämä asioiden oikein tekeminen tukee oikeiden asioiden tekemisen tuloksellisuutta (ks. Mäntyneva 2002; Nieminen & Tomperi 2008; Heiskanen 2019).

Artikkelissa kuvasimme, miten tehdä myynnissä oikeita asioita oikein, kun tavoitteena on lisätä markkinakysyntää, valita oikeat markkinat ja oikeat asiakkaat myynnin kohteiksi, lisätä markkina- ja asiakasosuutta, nostaa ostojen määrää sekä alentaa kustannuksia. Artikkelin alkupuolella on viitteitä lähteisiin, jos haluat lukea näistä aiheista lisää.

Älykäs myynti antaa mahdollisuuden parantaa yrityksen toiminnan tuottavuutta. Parhaisiin tuloksiin älykkään myynnin kehittämisessä päästään, kun se kytketään osaksi yrityksen toiminnan kehittämistä. Kuvasimme nelivaiheisen toimintamallin, jota yritys voi toteuttaa systemaattisesti. Siinä tarkastelimme älykkään myynnin hyödyntämistä seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. markkinan ja kohdeasiakkaiden valintastrategiat
2. markkina- ja asiakasosuuden lisääminen
3. markkinakysynnän ja asiakkaiden ostosten lisääminen älykkäällä myynnillä
4. myynnin ja markkinoinnin kustannusten alentaminen.

Älykkään myynnin avulla kaikenkokoiset yritykset voivat kehittää myyntiään. Analysoimalla myynnin strategiaa, toimintoja, organisaatiota sekä asiakaskokemusta yritys saa täydellisemmän kuvan asiakkaista ja kysynnän muutoksesta ajan myötä. Yritykset saavat paremmat edellytykset olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa analysoimalla myyntitilastojen lisäksi asiakaspalautetta, asiakaspalvelukoh- taamisia, sosiaalista mediaa ja muuta saatavilla olevaa, myyntiin liittyvää tietoa.

Myyntiin liittyvää tietoa käytetään yhä enemmän liiketoimintaprosessien ja yrityksen jokapäiväisen toiminnan optimointiin ja toiminnan parantamiseen. Kaikilla tietoja tuottavilla liiketoimintaprosesseilla (esimerkiksi koneet tuotantolinjalla, jakeluajo- neuvojen anturit, asiakkaiden tilausjärjestelmät) voi kerätä ja käyttää tietoja paran- nusten tekemiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Valmistus- tai teollisuusyrityksissä koneista, ajoneuvoista ja työkaluista voidaan tehdä älykkäitä, mikä tarkoittaa, että ne voidaan yhdistää, ne voivat käyttää dataa ja raportoida jatkuvasti tilastaan toisilleen ja niiden toimintaa voidaan säätää myyntimallinnusten mukaisesti. Analysoimalla nämä tiedot organisaatiot voivat saada reaaliaikaisen näkymän toimintaansa ja etsiä tapoja lisätä tehokkuutta.

Sosiaalisesta mediasta on tullut arvokas tietolähde, joka on helpottanut ja edullistanut myynnin johtamiseenkin liittyviä toimintoja, kuten markkinarakojen tunnistamista ja asiakaspalautteen analysointia, joten sen tehokkaampi tutkiminen voisi olla hyödyllistä. Yritykset voivat optimoida varastonsa esim. verkkohakutrendeistä saatujen ennusteiden perusteella. Myymälät voivat varastoida suosituimpia tuotteita ja varmistaa, että eivät menetä myyntiä. Vastaavasti ne voivat vähentää ei-toivottujen varastojen määrää.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Gupta, S. & Zeithaml, V. 2006. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing science*, 25 (6), 718–739.

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. T8-malli. Helsinki: Alma Talent.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. *Selling and Sales management*. 9th edition. Pearson Education Limited. Harlow.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.

Li, H. & Kannan, P.K. 2014. Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. *Journal of Marketing Research*, 51 (1), 40–56.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management – kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsinki: Kauppakamari.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle – johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Srinivasan, S., Pauwels, K. & Rutz, O. J. 2016. “Paths to and off Purchase: Quantifying the Impact of Traditional Marketing and Online Customer Activity,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (4), 440–53.

Töytäri, P. & Rajala R. 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45 (2015, February), 101–112.



# Digitaaliset alustat pk-yritysten kansainvälistymisessä

Digitalisaation seurauksena alustatalous mullistaa perinteisiä toimialoja kuten liikennettä, palveluja, kauppaa ja teollisuutta. Digitaaliset alustat haastavat olemassa olevia myymisen, ostamisen sekä kuluttamisen tapoja tuomalla uusia ja erilaisia mahdollisuuksia yritysten väliseen kaupankäyntiin. Digitaaliset alustat mahdollistavat esimerkiksi useiden eri osapuolten välisen vuorovaikutuksen ja innovoinnin sekä kustannustehokkaan ja skaalaavan kansainvälisen kasvun. Tässä artikkelissa kuvaamme digitaalisia alustoja hyödyntävien, tietointensiivisten pk-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymistä ja esittelemme kansainvälistymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä (Yrjölä, Mattila, Hautamäki & Mikkonen 2021). Tekemämme mallinnus auttaa suomalaisten pk-yritysten johtajia reflektoimaan digitaalisten alustojen merkitystä yritysten kansainvälistymisessä.

## Tietointensiiviset pk-yritykset tuottavat palveluita liike-elämälle

Tietointensiiviset, yritysten välistä kauppaa käyvät palveluyritykset (KIBS-yritykset) toimivat esimerkiksi auditoinnin ja tilintarkastuksen parissa, teknologiasektorilla, henkilöstöpalvelusektorilla tai (johdon)konsultoinnissa (Miles ym. 1995; Miles 2005). KIBS-yritysten tarjooma perustuu pääosin tiedolliseen pääomaan. Yritykset tarjoavat tietointensiivistä tukea muille yrityksille tyypillisesti korkeasti koulutettujen asiantuntijoidensa kautta tuottaen palveluratkaisut usein yhteistyössä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004). KIBS-yritykset kategorisoidaan usein kahteen eri luokkaan niiden tarjoamien palveluiden perusteella: P-KIBS-yritykset ovat palveluasiantuntijayrityksiä (esim. tilintarkastus tai johdon konsultointi) ja t-KIBS-yritykset teknologiakeskeisiä palveluita tarjoava yritys (esim. ICT tai tutkimus- ja kehitystoiminta) (Miles ym. 1995). Molemmat hyödyntävät uusia teknologioita toiminnassaan, joskin t-KIBS-yritykset edistävät uusien teknologioiden laajaa käyttöönottoa ja p-KIBS-yritykset ovat ennemminkin teknologian hyödyntäjiä (Cabigiosu 2020).

KIBS-yritykset sijaitsevat usein metropolialueilla tai alueellisissa innovaatiojärjestelmissä, joissa yritysten suuri määrä luo kysyntää yrityspalveluille ja samanaikaisesti palvelutarjonnan täytyy vastata kyseisen alueen spesifejä tarpeita, normeja, sääntelyä ja kulttuuria. Koska KIBS-yritysten tarjoamat palvelut tuotetaan usein yhdessä asiakkaan kanssa, maantieteellinen läheisyys auttaa toimintaa. (Cabigiosu 2020.) KIBS-sektorin koko on ollut vakaassa nousussa Euroopassa, ja kolmen viime vuosikymmenen aikana KIBS-yritysten määrä on kasvanut laajasti muun muassa sen myötä, että eri teollisuudenalat ovat linkittyneet ja eurooppalaisilla talouksilla on ollut pyrkimys vahvistaa osaamistalouttaan (Euroopan komissio 2012; Cabigiosu 2020). Suomi on kuitenkin jäljessä muita EU-maita, kun huomio kiinnitetään esimerkiksi KIBS-yritysten tarjoamiin työpaikkoihin (Corrocher & Cusumano 2014; Yrjölä, Mattila, Hautamäki & Mikkonen 2021).

## **Tietointensiivisten pk-yritysten liiketoimintalogiikka luo haasteita kansainvälistymiseen**

KIBS-yritykset ovat tärkeitä uusien innovaatioiden kehittäjinä, alueellisten innovaatiojärjestelmien toimijoina ja uuden tiedon välittäjinä (Muller & Zenker 2001; Corrocher & Cusumano 2014). KIBS-yritykset edistävät muiden ympärillä olevien yritysten ja organisaatioiden kansainvälistä kasvua (Kamp & de Apodaca 2017). Siitä huolimatta KIBS-yritykset ovat itse usein keskittyneet kotimaanmarkkinoille, vaikka pääomavaltaisiin liiketoimintamalleihin verrattuna tiedolliseen pääomaan nojaava liiketoimintamalli mahdollistaisi kansainvälistymisen tuomat rahalliset hyödyt jo kansainvälistymisprosessin aiemmassa vaiheessa (Toivonen 2002; Abdelzaher 2012). KIBS-yritysten kotimaisuusasteeseen voi vaikuttaa muiden muassa asiakasriippuvuus, tarjotun palvelun (tiedon) tuotteistamisen haasteellisuus, paikkasidonnaisuus sekä KIBS-yritysten koko ja rajalliset resurssit (Miles 2005; Abdelzaher 2012; Cabigiosu 2020). Eurooppalaisessa kontekstissa KIBS-yritykset ovat usein mikroyrityksiä, joissa on alle 10 työntekijää (Muller & Zenker 2001).

T-KIBS-yritykset ovat usein standardoidumpia ja vähemmän kontekstisidonnaisia verrattuna p-KIBS-yrityksiin, joissa läheisyys asiakkaiden kanssa sekä vahva kontekstuaalinen ymmärrys ovat tärkeitä (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Tällä on suoria vaikutuksia myös yritysten kansainvälistymiseen. P-KIBS-yrityksissä läheinen kontakti sekä jaettu ymmärrys asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa tuottaa suurimman panoksen innovaatioille ja sen myötä myös kansainvälistymiselle. T-KIBS-yritysten innovaatioprosesseissa tilanne on usein päinvastainen: kansainvälinen yhteistyö erilaisten ja eri maissa toimivien yritysten kanssa tuo suurimman vaikutuksen innovaatiotoimintaan (Rodríguez, Nieto & Santamaría 2018).



## **Digitaaliset alustat murtavat perinteisiä toimintatapoja myös kansainvälistymisessä**

KIBS-yritykset kehittävät ja käyttävät alustataloutta. Ne auttavat asiakkaita toteuttamaan digitaalista transformaatiota yrityksissään, mutta ovat alkaneet myös itse tunnistaa ja hyödyntää digitalisaation tarjoamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kuten digitaalisia alustoja (Kuula, Haapasalo & Tolonen 2018). Digitaaliset alustat voidaan yksinkertaisesti määritellä teknologiseksi infrastruktuuriksi, joita voidaan käyttää esimerkiksi vaihdannan, tiedon vaihdon tai innovaatioiden välineenä (de Reuver, Sørensen & Basole 2018). Teknologisesti tarkasteltuna digitaaliset alustat ovat modulaariselle arkkitehtuurille perustuvia teknologisia järjestelmiä, jotka muodostuvat vakaasta ytimestä ja siihen liitettävistä erilaisista moduuleista eli osajärjestelmistä (Hein ym. 2019). Alustat tarjoavat uudenlaisen tavan yhdistellä ja koordinoida resursseja sekä luoda ja haltuunottaa arvoa yhdistämällä toisiinsa eri toimijoita, kuten tuotteen tai palvelun tarjoajia sekä niiden käyttäjiä, muita kumppaneita tai julkisia toimijoita, dataa tai ohjelmistoja (Gawer 2014; Cusumano, Gawer & Yoffie 2019). Alustat voivat toimia fasilitaattoreina mahdollistaen eri toimijoiden välisen kanssakäymisen ja vaihdannan myös silloin, kun näiden toimijoiden välinen vaihdanta olisi muuten mahdotonta (Gawer 2014). Alustat voivat näin edistää innovaatioita, sosiaalista kanssakäymistä ja tiedon jakamista (McIntyre & Srinivasan 2017).

Digitaalinen alustaliiketoiminta vaatii vähemmän fyysisiä resursseja kuin perinteinen liiketoiminta, mistä voi olla hyötyä uusille markkinoille hakeuduttaessa (Parente, Geleilate & Rong 2018). Erityisesti maissa, joissa kotimarkkinat ovat pienet, digitaaliset alustat voivat avata mahdollisuuksia kansainväliseen kasvuun (Rasmussen & Petersen 2017). Alustat eivät myöskään ole fyysisesti tai kulttuurisesti yhtä rajoittuneita kuin perinteinen liiketoiminta (Luo, Sivakumar & Liu 2005). Aiempi tutkimus on antanut viitteitä myös siitä, että digitaaliset yritykset kasvavat nopeammin kansainvälisillä markkinoilla ja ovat menestyksekkäämpiä kansainvälisessä laajentumisessa kuin ei-digitaaliset yritykset (Nambisan 2017). KIBS-yritysten, erityisesti p-KIBS-yritysten, tarjoaman luonteenomainen piirre on kuitenkin vahva kontekstuaalinen ymmärrys ja läheisyys asiakkaiden kanssa (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Näiden kahden vastakkaisen piirteen tasapainottaminen voi tuoda haasteita digitaalisille alustoille pohjaaville KIBS-yrityksille.



## Malli tietointensiivisten pk-yritysten alustakansainvälistymisen esteistä ja ajureista



KUVIO 1. Digitaalisia alustoja hyödyntävien KIBS-yritysten kansainvälisen kasvun esteet ja ajurit (Yrjölä ym. 2021, muokattu)

Tässä mallinnuksessa digitaalisia alustoja hyödyntävien KIBS-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymistä kuvataan viiden ajurin ja kolmen esteen avulla. Mallinnus pohjaa käsitteelliseen, illustroivilla case-yrityksillä rikastettuun tutkimukseen, joka esitellään Yrjölän ym. (2021) arvioitavana olevassa artikkelissa.

## Ajurit työntävät ja vetävät alustoja hyödyntäviä tietointensiivisiä yrityksiä kohti kansainvälisiä markkinoita

Ensimmäinen ajureista on **born global** -ajattelutapa. Tämä ajattelutapa heijastelee yrityksen johdon näkemystä ja yleistä kulttuuria, jossa kansainvälistyminen nähdään yhtenä yrityksen tärkeistä päämääristä ja joka otetaan huomioon kaikissa liiketoimintapäätöksissä. (Yrjölä ym. 2021.) Johtajien kognitio, erityisesti globaali ja kotimainen ajattelutapa, vaikuttaa yritysten harkitsemiin ja valitsemiin kansainvälistymispäätöksiin (Nadkarni, Herrmann & Perez 2011; Jiang, Ananthram & Li 2018).

Toinen ajureista, **erikoistuneen niche-tarjonnan rajoittama kansallinen kasvupotentiaali**, linkittyy paikallisen markkinan mahdollisuuteen (tai mahdollisuuksien puutteeseen) tarjota kasvupotentiaalia. Kansainvälinen laajentuminen voikin olla yksi keino purkaa rajoitetun paikallisen markkinan asettamat haasteet. Paikallisen markkinan rajattu kasvupotentiaali voi vaikuttaa erityisesti digitaalisiin alustoihin pohjaavien KIBS-yritysten toimintaan, sillä niiden perustana on spesifi osaaminen ja tarjonta kohdistuu melko rajattuun asiakassegmenttiin. (Yrjölä ym. 2021.) Näyttääkin siltä, että muiden KIBS-yritysten tapaan myös alustaliiketoimintaa tekevät KIBS-yritykset kartoittavat kansainvälistä kasvupotentiaalia monistamalla paikallista liiketoimintamalliaan kansainvälisille markkinoille (McQuillan & Scott 2015). Nämä kaksi ensimmäistä ajuria voidaan nähdä kansainvälistymiseen työntävinä voimina, sillä ne "työntävät" yrityksiä sisältäpäin kohti kansainvälistymistä (Yrjölä ym. 2021).

Kolmas ajuri, **erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden tarve**, heijastelee digitaalisten alustojen vaatimia resursseja, kuten erityisosaamista tai tiedollista pääomaa, jota ei välttämättä löydy kotimaasta. Yritysten kokema uusien resurssien, kuten digitaalisten alustojen asiantuntijoiden, tarve "vetää" yrityksiä kansainvälistymiseen. (Yrjölä ym. 2021.) Erityisesti IT-sektorilla KIBS-yritykset ovat kokeneet paikallisten asiantuntijoiden puutetta, mikä kasvattaa yritysten tarvetta hankkia asiantuntijoita ulkomailta (Toivonen 2002, 217). Pk-yritysten kontekstissa myös verkostoitumiskyvyillä on merkitystä kansainvälistymisessä (Weewardena ym. 2020). KIBS-yritysten verkostot auttavat muun muassa reagoimaan kasvavaan kilpailuun erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden sekä uusien asiakkuuksien tai kumppanuuksien hankinnassa (Toivonen 2002; Yrjölä ym. 2021).

Neljäs ajuri, **kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä**, kuvastaa digitaalisten alustayritysten mahdollisuuksia kansainvälistyä monikansallisten tai kansainvälistä kauppaa käyvien asiakkaiden myötä. Nämä asiakkuudet avaavat portin kansainvälisille markkinoille ja ”vetävät” alustayritykset mukaan uusille markkinoille erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheissa. Asiakkaiden myötä voi avautua pääsy uusiin verkostoihin, jotka voivat edistää kansainvälistymistä monin eri tavoin, kuten edellisissä kappaleessa mainittiin. (Yrjölä ym. 2021.)

Viides ja viimeinen ajuri on **verkostovaikutusten kartoitus**. Verkostovaikutukset hyödyttävät alustan toimijoita ja siten kasvattavat alustan houkuttavuutta. Kumppanuuksilla on huomattava merkitys erityisesti KIBS-alustayritysten kansainvälistymisessä, sillä ensimmäiset kansainvälistymisen askeleet voivat perustua jo olemassa oleviin kansainvälisiin kumppanuuksiin. Kumppaniverkostot toimivat tärkeinä referensseinä uusilla kansainvälisillä markkinoilla ja tuovat näkyvyyttä yritykselle. Alustan menestymisen kannalta on kuitenkin tärkeää pystyä lisäämään kansainvälisten toimijoiden määrää alustalla, jotta verkostovaikutukset vahvistuvat. Yksi tapa hankkia uusia asiakkaita on myyntiprosessiin keskittyminen ja sen jatkuva kehittäminen. Nämä kolme viimeistä ajuria – erikoistuneen tiedon ja asiantuntijuuden tarve, kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä sekä verkostovaikutusten kartoitus – voidaan nähdä vetävinä voimina kansainvälistymiselle, jossa ulkoiset tekijät vetävät KIBS-alustayrityksiä kansainvälisille markkinoille (Yrjölä ym. 2021).

Kansainvälistymishaasteet pohjaavat eri maiden kontekstuaalisiin eroihin, perinteisiin tapoihin toimia sekä alustojen kompleksisuuteen.

## Kontekstuaaliset erot ja alustojen kompleksisuus haastavat tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymistä alustatalouden avulla

KIBS-yritysten alkuvaiheen kansainvälistymisen ensimmäinen este on **tiettyjen alustamallien vaatima merkittävä lokalisaation tarve**. Kansainvälistyminen voi vaatia muutoksia liiketoimintamalliin, esimerkiksi toimintalogiikkaan, alustan käytölliittymään tai markkinointisuunnitelmaan KIBS-alustaryityksissä. (Yrjölä ym. 2021.) Lokalisointi vaatii syvää tietoa kohdemarkkinasta, esimerkiksi sen säännöstelystä, kulttuurista ja organisatorisista käytänteistä, sekä usein myös kasvokkaista kanssakäymistä, jonka on havaittu olevan erityisesti KIBS-yritysten haasteena kansainvälistymisessä. KIBS-kontekstissa palvelun kansainvälistäminen on haastavaa tarjottujen palveluiden kontekstisidonnaisuuden ja eri maiden välisten erojen vuoksi. Eroavaisuuksia voi olla esimerkiksi lainsäädännössä, käytännöissä, kulttuurissa ja kielessä, mikä asettaa haasteita ulkopuolelta tulevalle palvelun- tai tuotteentarjoajalle. (Miles 2005.)

Toinen este on **kompleksien palveluiden ostaminen ja myynti**, mikä liittyy erityisesti KIBS-yritysten haastavaan tarjoamaan sekä niihin resursseihin ja kyvykkyyksiin, joita tarvitaan KIBS-palveluiden markkinointiin, myyntiin ja ostamiseen. Asiakasyrityksiltä voi puuttua tarvittava osaaminen, ymmärrys ja teknologinen maturiteetti sanoittaa tarpeitaan, vertailla alustoja sekä implementoida ja käyttää alustoja. Toisaalta tarjoajayrityksiltä voi puuttua kyvykkyyksiä markkinoida ja myydä uudenlaista ja monimutkaista tarjoamaa, kuten digitaalisia alustoja. Uuden ja kompleksisen tarjooman myynti vaatii paljon kanssakäymistä asiakkaan ja yrityksen välillä, joka voi olla haasteellista fyysisen ja psyykkisen välimatkan vuoksi. (Yrjölä ym. 2021.)

Kolmas este on **kansainvälistymisen mahdollisesti vaatima offline-läsnäolo**. Vaikka digitaaliset alustat vähentävät fyysisiä ja kulttuurillisia rajoitteita (Luo ym. 2005), digitaaliset yritykset voivat silti tarvita offline-läsnäoloa kohdemarkkinalla esimerkiksi sääntelyn tai markkinakohtaisten vaatimusten, esim. paikallisen henkiöstön tarpeen, vuoksi (Jin & Hurd 2018). Kuten uuden ja kompleksisen tarjooman myynti, myös kansainvälistyminen voi usein vaatia läheistä yhteistyötä asiakkaan kanssa muun muassa luottamuksen rakentamiseksi. Läheisen yhteistyön merkitys korostuu erityisesti p-KIBS-yrityksissä, joiden tarjoomassa vahva kontekstuaalinen ymmärrys ja läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa korostuvat (Consoli & Elche-Hortelano 2010). Kansainvälistymisen esteeksi tai hidasteeksi voikin muodostua tarve perustaa kohdemaahan offline-läsnäoloa esimerkiksi toimiston muodossa. Offline-läsnäoloa voi vaatia muun muassa kohdemarkkinan tapa suosia paikallisia toimijoita, halu tavata kasvokkain tai kohdemarkkinan asiakkaiden toiveet toimia

fyysisesti heidän organisaationsa sisällä, jolloin tytäryhtiön tai toimiston perustaminen muuttuu lähes vaateeksi. Vaade korostuu erityisesti silloin, kun etäisyys kasvaa ja kohdemarkkina sijaitsee kaukana Suomesta. (Yrjölä ym. 2021.)

## **Yhteenveto ja muistilista digitaalisia alustoja hyödyntävien tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymisestä**

Digitaalisten alustojen kansainvälisyyteen työntävät voimat, born global -ajattelutapa ja niche-tarjonnan rajoittama kansallinen kasvupotentiaali, linkittyvät monilta osin toisiinsa, ja ne on hyvä ottaa huomioon jo alustaliiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Yrityksen johdon tahtotila kansainvälistymiseen heijastelee päätöksentekoon ja organisaatiokulttuurin muotoutumiseen, jolloin kansainvälistyminen on yksi tärkeä teema, joka otetaan huomioon päivittäisessä toiminnassa. Rohkea, kansainvälistymistä tavoitteleva organisaatiokulttuuri houkuttelee työntekijöitä, jotka jakavat nämä yrityksen tavoitteet. Vaikka yritys on ollut jo pitkään toiminnassa ja aika on ajanut ohi born global -mahdollisuudesta, samaa ajatusta voi käyttää pohjana vaikkapa go global -ajatusmaailmaan, joka kuvastaa yrityksen myöhemmän vaiheen tahtotilaa kansainvälistymiseen. Tärkeää on, että johdon ja koko yrityksen jaettu visio painottaa kansainvälistymistä, jota organisaatiokulttuuri sekä johtaminen ja päätöksenteko tukevat. Tätä kautta yritykseen syntyy yhteinen tahtotila kansainvälisen liiketoiminnan tekemisestä.

Vaikka digitaaliset alustat usein pohjaavat skaalautuvaan liiketoimintamalliin, voi digitaalisen alustan tarjonta pohjautua niche-segmentin tarpeisiin. Skaalautuva liiketoimintamalli pienellä kansallisella niche-markkinalla jää helposti tuloksellisesti heikoksi. Born global / go global -ajattelumalliin siirtyminen ja rohkea avaus myös ulkomaanmarkkinoilla mahdollistaa laajan kasvupotentiaalin myös näille toimijoille. On siis tärkeää miettiä realistisesti oman tarjoaman potentiaalia kotimaassa ja kartoittaa kansainvälisen markkinan kohdemarkkinoita, esimerkiksi minkä tyyppistä lokalisointia alusta mahdollisesti tarvitsisi muilla kohdemarkkinoilla, minkälaisia resursseja tarvitsemme ja minkälaista tulosta uudelta markkinalta on realistista odottaa.

Mallinnuksen kolme vetävää voimaa – erikoistuneen tiedon ja asiantuntijoiden tarve, kansainvälistyminen asiakkaiden välityksellä ja verkostovaikutusten kartoitus – toimivat vipuvarsina kansainvälistymiselle. Suomen työntekijämarkkinat ovat pienet verrattuna kansainväliseen työntekijätarjontaan. Digitaaliset alustat voivat vaatia erikoisosaamista, jota ei välttämättä ole saatavilla kotimaan markkinalla. Ulkomaisten resurssien hankinta, niin palkattu kuin vuokrattu henkilöstö, voi toimia väylänä kansainvälisille markkinoille. Yritys pääsee kiinni uusiin verkostoihin ja saa käyttöönsä

spesifin kulttuurillisen tiedon kyseisestä markkinasta, jotka molemmat hyödyttävät kansainvälistymisessä. Uusia henkilöstöresursseja kannattaakin ajatella laajemmin ja pohtia, mitä muuta ne tuovat yritykselle ydintiedon ja -osaamisen lisäksi.

Myös nykyisten asiakkuuksien tuomaa potentiaalia voidaan hyödyntää vipuvartena kansainvälistymiselle. Kumppanuus esimerkiksi monikansallisen tai kansainvälistä kauppaa käyvän organisaation kanssa voi avata mahdollisuuksia uusiin verkostoihin ja näkyvyyttä uusilla markkinoilla. Kansainvälistyminen jo kansainvälistyneen yrityksen siivittämänä mahdollistaa kerätyn hiljaisen tiedon hyödyntämisen kansainvälistymisprosessissa. Luottamus on yksi tärkeä tekijä uusien asiakkuuksien sopimisessa, ja jo kansainvälistä kauppaa tekevä kumppaniyritys voi toimia referenssinä uudella markkinalla, jossa tunnettuutta tai jalansijaa ei ole vielä saatu.

Kumppanuudet kansainvälisten organisaatioiden kanssa ovat tärkeitä myös digitaalisten alustojen verkostovaikutusten näkökulmasta. Toimijoiden määrä vahvistaa verkostovaikutuksia. Toisin sanoen mitä enemmän alustalla on toimijoita, sitä enemmän alusta tuottaa arvoa ja sitä houkuttelevammalle alusta näyttää uusien asiakkaiden silmissä. Jo olemassa olevat kansainväliset kumppanuudet voivat auttaa uusien kansainvälisten toimijoiden liittymistä alustalle. Nämä taas auttavat uusien toimijoiden liittymistä alustalle. Tästä muodostuu positiivinen itseään ruokkiva kehä, joka kiihdyttää liiketoimintaa kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistymistä edesauttavat voimat kulmineituvat pitkälti kumppanuuksiin, kansainvälisyyttä tukevaan ajattelutapaan sekä jo olemassa olevien resurssien / hankittavien resurssien laaja-alaiseen tarkasteluun kansainvälistymisen näkökulmasta. Digitaalista alustaliiketoimintaa kansainvälistettäessä onkin hyvä kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin:

1. Ajattelumalli. Onko yrityksessämme yhteisesti jaettu ymmärrys, joka tukee kansainvälistymistä?
2. Kohdemarkkina. Mikä on meidän kohdemarkkinamme? Missä muualla on vastaavaa kysyntää?
3. Henkilöstöresurssit. Onko meillä jo tai olemmeko hankkimassa henkilöstöä, jota voimme hyödyntää myös kansainvälistymisessä eri tavoin (esim. tieto, kokemus)?
4. Kumppanuudet. Onko meillä sellaisia kumppaneita tai asiakkaita, jotka ovat monikansallisia tai tekevät jo kansainvälistä kauppaa?

Artikkelissa esitellyn mallinnuksen esteet ovat kolmijakoiset: alustan mahdollinen lokalisaation tarve, kansainvälistymisen mahdollisesti vaatima offline-läsnäolo sekä

digitaalisten alustojen kompleksisuus ja uutuus. Vaikka digitaaliset alustat pohjaavat usein skaalautuvaan liiketoiminta-ajatteluun, voi avaus uudella markkinalla vaatia vähintään jonkinasteista lokalisointia. Lokalisointia voidaan edistää esimerkiksi paikallisten referenssien avulla. Paikalliset referenssit auttavat markkinoinnin ja tietoisuuden kasvattamisen lisäksi oppimaan uudesta markkinasta ja sen liiketoimintaympäristöstä. Kuten liiketoiminnan kehittäminen kotimaassa, myös lokalisointi voi olla iteroiva, jatkuva prosessi. Kun tietoisuus asiakkaista lisääntyy, alustaa ja sen lokalisointia voidaan täsmentää.

Mahdollisesti vaadittu offline-läsnäolo asettaa haasteita alustayrityksille. Toimiston tai tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan ei kuitenkaan välttämättä ole ainut vaihtoehto haasteen ratkaisemiseen. Yrjölän ym. (2021) artikkelissa case-yritykset olivat lähteneet ratkomaan haastetta muun muassa digitaalisia välineitä ja liikematkoja hyödyntämällä, mutta myös perinteisemmin, esimerkiksi tarjoamalla vahvaa fyysistä preesensiä tekemällä projekteja paikan päällä kohdemaissa. Projektien tuoman luottamuksen ja vahvistuneiden suhteiden myötä tarkoituksena on pystyä myymään skaalautuvampaa tarjontaa, joka ei vaadi tarjoajalta yhtä vahvaa fyysistä läsnäoloa. Keväällä 2020 alkanut covid-19-pandemia on osaltaan vauhdittanut digitaalista transformaatiota myös perinteisemmillä aloilla, joilla kauppaa ja liiketoimintaa on hoidettu pääosin kasvokkain. On hyvin mahdollista, että pandemian myötä muuttuneet tavat toimia jäävät pysyäkseen. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen uuden asiakkaan kanssa voi onnistua jatkossa menestyksekkäästi digitaalisia väyliä hyödyntäen. Tällöin offline-läsnäolon merkitys vähenee myös kansainvälistä kauppaa tehtäessä.

Digitaaliset alustat ovat suhteellisen uusi ja monimutkainen ilmiö, minkä vuoksi myynti alustoilla sekä alustojen myynti voi vaatia paljon kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla ei välttämättä ole tarvittavia kyvykkyyyksiä tai tietoutta käyttäen alustaa ja sisäistää sen tuomia etuja, jolloin asiakas ei osaa, yrityksen hyvistä yrityksistä huolimatta, ostaa palvelua tai tuotetta. Yrjölän ja kumppaneiden (2021) case-yritykset olivat ratkaisseet tätä haastetta esimerkiksi palvelumuotoilulla, kasvuhakkerointimenetelmillä sekä tarjoamalla konsultatiivisia palveluja alustan käyttöönottoa ja käyttöä varten. Metodista riippumatta tärkeintä kuitenkin on oppia ymmärtämään kohdeasiakasryhmiä ja niiden ostokäyttäytymistä sekä näihin pohjaten pyrkiä muokkaamaan omia palveluja ja myyntiprosesseja niin, että ne tukevat mahdollisimman hyvin asiakkaiden digitaalisia ostopolkuja.

Digitaalisten alustojen kansainvälistymishaasteet pohjaavat usein eri maiden kontekstuaalisiin eroihin, perinteisiin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä alustojen kompleksisuuteen. Haasteita voi lähteä purkamaan kiinnittämällä huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin:

1. Pyri hankkimaan kasvuvaiheessa paikallisia referenssejä. Hyödynnä referenssejä näkyvyyden ja luotettavuuden kasvattamiseen uudella markkinalla sekä tiedon keräämiseen markkinasta.
2. Tutki kohdemaasi markkinaa. Vaatiiko se fyysistä läsnäoloa vai onko kohdemaan digitaalinen maturiteetti ja kulttuuri sellainen, joka mahdollistaa yhteistyön ja kaupanteon digitaalisia työkaluja hyödyntäen?
3. Tarkastele realistisesti omaa alustaasi. Minkä verran se vaatii lokalisaatioita? Onko käyttöliittymään tehtävä esimerkiksi kielen lisäksi muita muutoksia tai onko alustalle tuotava maakohtaisia lisäpalveluja?
4. Tarkastele alustasi käytettävyyttä ja kohdemaan digitaalista maturiteettia. Onko alusta tarpeeksi helppokäyttöinen vai vaatiiko se opettamista tai konsultointia? Missä määrin käytettävyys on este ostamiselle? Kuinka mahdollinen konsultointi voidaan hoitaa kohdemaassa? Tarvitaanko esimerkiksi kasvokkaisia kohtaamisia vai voidaanko konsultointia tehdä etänä?
5. Muista, että alustaliiketoiminnassa maakohtaiset rajat eivät ole enää este. Kohdemaan markkinaa tutkittaessa on tärkeää tehdä tarkkaa asiakaskohtaista segmentointia ja keskustella jo tässä vaiheessa asiakkaiden kanssa.



## Lähteet

Abdelzaher, D. 2012. The impact of professional service firms' expansion challenges on internationalization processes and performance. *The Service Industries Journal* 32 (10), 1721–1738.

Cabigiosu, A. 2020. *Innovation in Knowledge Intensive Business Services: The Digital Era*. Lontoo: Routledge.

Consoli, D. & Elche- Hortelano, D. 2010. Variety in the knowledge base of knowledge intensive business services. *Research Policy* 39 (10), 1303–1310.

Corrocher, N. & Cusumano, L. 2014. The 'KIBS Engine' of Regional Innovation Systems: Empirical Evidence from European Regions. *Regional Studies* 48 (7), 1212–1226.

Cusumano, M. A., Gawer, A. & Yoffie, D. B. 2019. *The business of platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business.

Euroopan komissio. 2012. Knowledge-intensive (business) services in Europe. Tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto. Euroopan unionin julkaisutoimisto, Luxemburg.

Gawer, A. 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy* 43 (7), 1239–1249.

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M. & Krcmar, H. 2019. Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 1–12.

Jiang, F., Ananthram, S. & Li, J. 2018. Global mindset and entry mode decisions: Moderating roles of managers' decision-making style and managerial experience. *Management International Review* 58 (3), 413–447.

Jin, H. & Hurd, F. 2018. Exploring the Impact of Digital Platforms on SME Internationalization: New Zealand SMEs Use of the Alibaba Platform for Chinese Market Entry. *Journal of Asia-Pacific Business* (19) 2, 72–95.

Kamp, B. & de Apodaca, I. R. 2017. Are KIBS beneficial to international business performance. *Competitiveness Review* 27 (1), 80–95.

Kuula, S., Haapasalo, H. & Tolonen, A. 2018. Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services. *Service Business* 12 (4), 779–808.

Luo, X., Sivakumar, K. & Liu, S. S. 2005. Globalization, marketing resources, and performance: evidence from China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (1), 50–65.

McQuillan, D. & Scott, P. S. 2015. Models of Internationalization: a business model approach to professional service firm internationalization. *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management, 33)*. 309–345 Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

McIntyre, D. P. & Srinivasan, A. 2017. Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic Management Journal* 38 (1), 141–160.

Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports.

Miles, I. 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight* 7 (6), 39–63.

Muller, E. & Zenker, A. 2001. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy* 30 (9), 1501–1516.

Nadkarni, S., Herrmann, P. & Perez, P. D. 2011. Domestic mindsets and early international performance: The moderating effect of global industry conditions. *Strategic Management Journal* 32 (5), 510–531.

Nambisan, S. 2017. Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41 (6), 1029–1055.

Parente, R. C., Geleilate, J. M. G. & Rong, K. 2018. The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. *Journal of International Management* 24 (1), 52–64.

Rasmussen, E. S. & Petersen, N. H. 2017. Platforms for innovation and internationalization. *Technology Innovation Management Review*, 7 (5), 53–31.

Rodríguez, A., Nieto, M. J. & Santamaría, L. 2018. International collaboration and innovation in professional and technological knowledge-intensive services. *Industry and Innovation*, 25 (4), 408–431.

de Reuver, M., Sørensen, C. & Basole, R. C. 2018. The digital platform: a research agenda. *Journal of Information Technology* 33 (2), 124–135.

Toivonen, M. 2002. Internationalization of knowledge-intensive business services in a small European country: experiences from Finland. Teoksessa Miozzo M. & Miles, I. (toim.) *Internationalization, Technology and Services*, 206–226. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1) 1–17.

Weerawardena, J., Salunke, S., Knight, G., Mort, G. S. & Liesch, P. W. 2020. The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization, *Industrial Marketing Management* 89, 181–195.

Yrjölä, M., Mattila, M., Hautamäki, P., & Mikkonen, M. 2021. Digital Platforms as Disrupting Business Models for Internationalisation. Teoksessa Nielsen, C., Marinova, S. T., & Marinov, M. A. (toim.) *Business Models and Firm Internationalisation*, 114–133. New York, NY: Routledge.



# Digitaalisen ajan arvolupauksen muodostaminen alustaliiketoiminnassa

Digitalisaatio ja digitaaliset teknologiat ovat avanneet uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Digitaalisen ajan alustaliiketoiminnassa yksi keskeisistä tarpeista on ymmärrys arvolupauksien muodostamisesta alustalla. Artikkelissa kohdistamme huomiomme arvolupausten muodostamiseen alustaliiketoiminnassa pk-yritysten näkökulmasta. Hyödyntämällä aihealueen aiempaa kirjallisuutta ja ROBINS-tutkimushankkeessa kerättyä tutkimusaineistoa tuotamme uutta tietoa siitä, miten vaiheittain 1) kehittää, 2) määrittää, 3) konkretisoida, 4) dokumentoida ja 5) todentaa arvolupauksia alustaliiketoiminnassa. Artikkelit auttaa yrityksiä kehittämään arvolupauksia alustalla sekä arvioimaan niiden valmiusastetta ja muutostarpeita.

## Viisi vaihetta kilpailukykyisten arvolupausten muodostamiseen alustaliiketoiminnassa

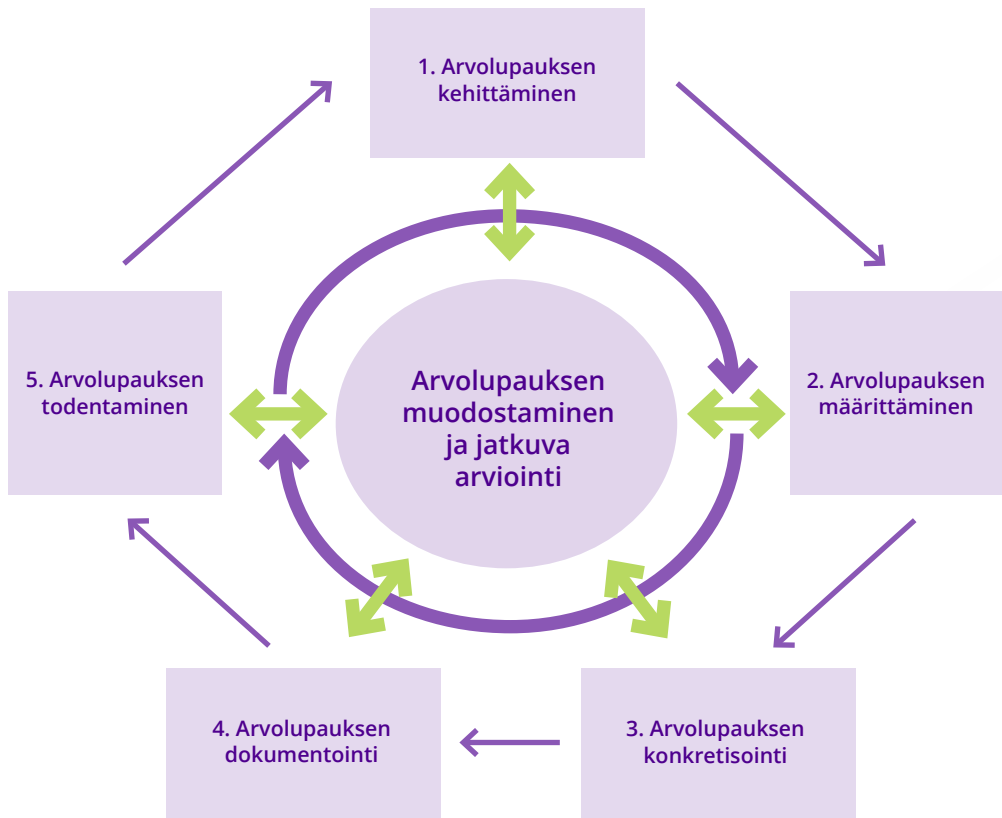
Käynnissä oleva digitaalinen transformaatio ja sen ilmentymänä siirtyminen alustapohjaisiin organisoitumismalleihin (ks. esim. Teece 2018; Hein ym. 2020) murtaa suomalaisten pk-yritysten liiketoiminnan tekemisen tapoja ja liiketoimintamalleja. Liiketoimintojen digitalisoitumisen myötä myös yritysten perinteiset arvonluontiprosessit muuttuvat olennaisilla tavoilla. Siinä missä arvonluotia on ennen usein tarkasteltu lineaarisena prosessina, yritysten tulee tänä päivänä yhä enemmän huomioida liiketoimintaansa monella eri tavoin kytkeytyviä tahoja ja toimintoja (Kreutzer, Neugebauer & Pattloch 2018; Ramasvamy & Ozcan 2018). Yritysten tulee ymmärtää, miten eri alustalle liittyvät toimijat voivat osallistua alustojen arvonluontiprosesseihin sekä mitä nämä toimijat osallistumisestaan saavat. Arvolupaus yrityksen strategisena työkaluna auttaa vastaamaan edellä esitettyihin kysymyksiin. Kaiken kaikkiaan arvolupaus kertoo yrityksen liiketoiminnan päätavoitteen ja auttaa alustaliiketoiminnan arvonluotiin osallistuvaa toimijaa kohdentamaan omaa arvolupaustaan eri

toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Payne, Storbacka & Frow 2008; Frow & Payne 2011; Frow ym. 2014; Payne, Frow & Eggert 2017; Antonopoulou & Begkos 2020; Payne, Frow, Steinhoff & Eggert 2020).

Payne ym. (2020) ovat esittäneet viisiportaisen arvolupauksen muodostamisen mallin, joka keskittyy 1) arvon suunnitteluun ja arviointiin, 2) arvon määrällistämiseen, 3) arvon kommunikointiin, 4) arvon dokumentointiin sekä 5) arvon todentamiseen ja arvolupauksen arvioon. Olemme muokanneet tätä mallia huomioiden digitaalisen alustaliiketoiminnan erityispiirteitä, jolloin kussakin vaiheessa näkökulma on erityisesti pk-yritysten digitaalisen alustaliiketoiminnan muodostamisessa. Alustaliiketoiminta laajentaa ymmärrystä eri käyttäjien merkityksestä osana ekosysteemin muodostumista (ks. esim. Teece 2018; Hein ym. 2020). Lisäksi se alleviivaa teknisiä mahdollisuuksia ekosysteemin laajentamisessa. Muokatun vaihemallin mukaisesti arvolupausten kehittämisen (1) lähtökohtana on tunnistaa pk-yritysten vaihtelevat mahdollisuudet rakentaa digitaalinen alusta. On tärkeää myös huomioida, millaisissa verkostoissa toimitaan ja keiden kanssa tehdään yhteistyötä. Arvolupausten määrittämisessä (2) korostuvat määrällisen tai laadullisen tiedon tuottaminen ja niiden vaikuttavuuden määrittelyt. Arvolupausten konkretisoinnissa (3) puolestaan selkeytetään arvolupaus ilmaistavaan muotoon. Dokumentoinnissa (4) on kyse mm. teknisten rajapintojen dokumentoinnista, arvolupausten konseptoinnista sekä onnistuneiden toteutusten hyödyntämisestä. Lopuksi todentamisen (5) avulla arvioidaan sitä, vastaavatko muodostetut arvolupaukset eri alustatoimijoiden tarpeita ja kykeneekö alusta edistämään alustaekosysteemin muodostumista. (ks. esim. Frow & Payne 2011; Eggert, Frow, Payne & Steinhoff 2020; Payne ym. 2020.)

## **Alustaliiketoiminnan arvolupaukset voivat muodostaa kilpailukykyisen ekosysteemin**

Kuvio 1 osoittaa viisi vaihetta, joiden avulla voidaan muodostaa arvolupauksia alustaliiketoiminnassa. Kyseessä on digitaalisen alustaliiketoiminnan ominaisuuksien pohjalta muokattu versio Paynen ym. (2020) esittämästä viisiportaisen arvolupauksen kehittämismallista.



Kuvio 1. Arvolupauksen muodostaminen digitaalisessa alustaliiketoiminnassa (Payne ym. 2020, muokattu)

Esittelemme seuraavaksi kuviossa 1 esitetyn vaihemallin avulla digitaalisen ajan arvolupauksen muodostamista suomalaisissa pk-yrityksissä. Hyödynnämme myös ROBINS-tutkimushankkeessa tuotettua haastatteluaineistoa, joka on kerätty 20 suomalaisesta pk-yrityksestä.

## Arvolupausten kehittäminen alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten kehittämisessä on kyse liiketoimintamallin muodostamisesta sekä strategisista valinnoista kilpailuympäristössä (Payne ym. 2020, 250). Digitaalisen alustaliiketoiminnan kehittäminen merkitsee tarvetta päättää, millaista infrastruktuuriratkaisua alustan rakentamisessa hyödynnetään. Digitaalisen alustaliiketoiminnan edistämiseksi useat pk-yritykset hyödyntävät esimerkiksi Microsoftin Azure-teknologiaa, joka on yksi suurimmista alustatalouden toimijoista (Carey 2020).

Tällaisten digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen edistää alustaliiketoiminnan kehittämistä ja mahdollistaa myöhemmin myös teknisesti sen laajentamisen. Pk-yrityksille oli aineiston perusteella tyypillistä, että avainhenkilöillä oli aiempaa teknologiaosaamista sellaiselta toimialalta, jolle digitaalisen alustaliiketoiminnan havaittiin avaavan uusia mahdollisuuksia. Pk-yritykset, jotka rakensivat itse digitaalista alustaa, tunnistivat alustojen kytköksellisyyden tarpeen ja keskittyivät tavallisesti toimialalle, jonka tunsivat entuudestaan. Työhistoriasta muodostunutta liiketoimintaymmärrystä hyödynnettiin uusien digitaalisten ratkaisujen kehittämisessä ja kaupallistamisessa. Liiketoimintaymmärrys kohdistui esimerkiksi markkina-alueen tuntemukseen, toimialan erityispiirteiden ymmärrykseen sekä asiakaskohtaisten tarpeiden tavoittamiseen.

*”Monille hiukan ohjelmistoalaa tunteville ihmisille, niin [...] kaikki tuntee Googlen. [...] Nää alustakuviot, [...] joita mä tunnen ja jotka liittyy näihin koneenrakentajiin [...], isompiin ja pienempiin, niin ne on hiukan erilaisia. Niissä saatetaan hyödyntää [...] isojen alustatoimijoiden, kuten Microsoftin tai Amazonin palveluja [...], mutta koneenrakentajan osalta [...] kiinnostavat alustat on semmosia, et [...] konevalmistajat tekee [...] uusia palveluja heidän koneasiakkailleen. [...] Ne voi liittyä, vaikka joihinkin varaosien tilauksiin [...], mutta ne voi olla vaativampiakin [...] koneista saatavaa mittausdataa [...] ja sen datan tallentaminen ja jalostaminen” (H5)*

Aineiston perusteella pk-yritysten digitaalisen alustaliiketoiminnan kehittämisessä arvokkaaksi osoittautuivat myös yhteistyökumppanit tai asiakkaat, jotka olivat valmiita edistämään tarpeiden määrittelyä ja tähän kohdistuvien ratkaisujen vähittäistä kehitystyötä. Vähittäinen ja olemukseltaan kokeiluluonteinen kehittäminen on tärkeää, sillä digitaalisten teknologioiden mahdollisuudet ovat vielä osittain tuntemattomia. Kokeiluluonteinen kehittäminen on tavallisesti riskialtista, joten tällaisen yhteistyön löytäminen on osoittautunut melko vaikeaksi. Pk-yritykset ovat ratkaisseet ongelmaa konsultointiliiketoiminnan avulla sekä pyrkimällä kehittämään ideastaan riittävän hyvää ratkaisua, jolloin sen ominaisuuksia voidaan konkreettisesti osoittaa ja asiakaskohtaisesti edelleen kehittää. Tällainen ominaisuuksiltaan riittävän hyvä ja ymmärrettävä arvolutaus mahdollistaa asiakashankinnan, alustavan tulorahoituksen ja yhteistyösuhteiden kehittämisen. Yhteistyösuhteet, joissa ratkaisua voi edelleen kehittää, parantavat arvolutausten osumatarkkuutta ja rajaavat näin esimerkiksi taloudellisia riskejä.

*”uudenlaista ajattelun tarvetta ja [...] digitalisaation mahdollisuuksien näkemistä [...] kokeilunhaluinen, ongelmanratkaisulähtöinen, kehittämisorientoitunu näkökulmahan siinä [alustataloudessa] on pakko olla [...] ja pystyy ottaan [...] riskejä, että kaikkia niitä lopputuloksia ei tiedetä siinä vaiheessa, kun lähetään tekemään. Ennakolta tiedetään,*



*että mitä minimissään saadaan aikaseksi, mutta mihin päästään ja mitä sieltä voi syntyä, niin se on sitten sitä kehittämistyötä. Ja [...] asiakkaitten kanssa [...] ratkasujen kehittämiset on tosi yhteiskehittämistä.” (H8)*

## Arvolupausten määrittäminen alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten määrittäminen yritysten välisessä liiketoiminnassa merkitsee kykyä tuoda esiin hyödyt suhteessa merkittävimpiin kilpailijoihin, mikä määrällisinä lukuina on osoittautunut useimmille melko vaikeaksi (Payne ym. 2020, 250). Digitaalisessa alustaliiketoiminnassa arvolupausten määrittämisessä painottuvat kuitenkin usein juuri määrälliset ja erityisesti toimintojen tehokkuuteen liittyvät hyödyt. Kyky perustella arvolupausten konkreettisia sekä mitattavia hyötyjä on osoittautunut alustaliiketoiminnassa tärkeäksi. Yritykset voivat tuoda esiin esimerkiksi alustan kykyä optimoida asiakkaan toimintaa ja hallita riskejä tai alustan kykyä tarjota asiakkaalle kustannushyötyjä ja lisätä kannattavuutta. Tällaisten määrällisten hyötyjen osoittaminen edistää arvolupausten kiinnostavuutta ja tukee asiakashankintaa.

*”[alusta] Tehostaa, tuo tuottavuutta ja parantaa kilpailukykyä [...] myös luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Elikkä [...] pystyy tarjoamaan merkittävää lisäarvoa omalle arverkolleen siellä tarjoomalla oikeenlaista tietoa eri asioista [...] samalla [...] siitä [...] jalostuu uudenlaista liiketoimintaa. Niin [...] se on aivan merkittävä kilpailuetu ja kustannushyöty ja aikataulutehokkuutta, täsmällisyyttä ja laatua sillä [alustalla]” (H15)*

Arvolupausten määrittämisessä laadulliset ominaisuudet kohdistuvat tavallisesti yhtäältä ratkaisun käytettävyyteen ja toisaalta mielikuvaan pk-yrityksen kyvykkyyksistä. Yritykset voivat pyrkiä alustan ymmärrettävyyden edistämiseen tuomalla esiin, mitä tarvetta arvolupaukset ratkaisevat, sekä esimerkiksi panostamalla käytettävyydessä tunnettuihin ominaisuuksiin ja symboleihin. Arvolupausten määrittämisessä laadulliset hyödyt edistävät esimerkiksi asiakkaiden kokemaa käytettävyyttä sekä mahdollisuuksia tuottaa ratkaisuun myös uusia ominaisuuksia.

*”tavotellaan käytettävyydellä sellasta, että ei [...] tarvi osata muuta, kun [...] käyttää Windowsia normaalisti, niin sä osaisit käyttää [yrityksen tuotetta]. Mutta [...] siinä käytön tehokkuudessa [...] jonkin kaltanen käyttöopastus on hyödyllistä. [...] meillä on [...] implementaatioprojekti [...], jollon [...] mukautetaan. Rakenteita ja terminologiaa sellaseksi, joka tuntuu tutulta sille asiakasyritykselle ja toimii niissä käyttötapauksissa mitä heillä on. [...] meidän täytyy oikeesti ymmärtää, mikä se ongelma on mitä ratkastaan. [...] voitais teknisesti mahdollistaa se, että ne voi vaan mennä tuonne ja vinguttaa luottokorttia ja ottaa [yrityksen tuotteen] käyttöön. Mutta jos lopputulema onkin se, että asiakas kokee, että ei tää ollenkaan ratkase sitä ongelmaa, [...] niin se me on nähty, että hyvin to-*



*dennäkösesti me oikeesti pystytään ratkaseen se ongelma, mutta se vaatii sen ongelman tunnistamisen.” (H7)*

Digitaalisen alustaliiketoiminnan mahdollisuudet ja arvolupausten määrittämisen tulevaisuuden vahvuudet liittyivät ennakkointitiedon tuottamisen mahdollisuuksiin. Digitaalinen alustaliiketoiminta perustuu datan määrään ja laatuun, jolloin vaikuttavuuden osoittaminen edellyttää datan hyödyntämiseen liittyvää kekseliäisyyttä. Vaikuttavuuden osoittamisessa voi hyödyntää datan tuottamaa määrällistä informaatiota ja edistää laadullisesti ymmärrettävää tiedon muodostamista (mm. informaation visualisointia), jonka avulla asiakkaat voivat ennakoida esimerkiksi toimintansa tuloksia tai riskejä.

## Arvolupausten kehittämisen vaihemalli auttaa yrityksiä digitaalisen ajan arvolupausten muodostamisessa.

*”Vaikuttavaa myynnin ja liiketoiminnan kehittämistä tutkitusti, eli [...] havainto [...] digitaalisesta maailmasta on että siellä asiakkaat edellyttää [...] perusteluja sen vaikuttavuuden osalta [...] Se on [...] keskeinen arvolupaus, et [...] yhteistyökumppaneille, niin selkeiden digitaalisen [...] palveluiden tarjoominen jotka on jo testattuja ja todettu toimiviksi [...]. Meidän kilpailuanalyysin pohjalta, niin vaikuttavuusanalyysi on yks [...] keskeinen, eli siihen dataan, analytiikkaan, perusteluun liittyvät asiat [...] josta löytyy selkee erottautumistekijä.” (H4)*

### Arvolupausten konkretisointi alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten konkretisointi kokoa kehittämisen ja määrittämisen vaiheita. Yritysten on kyettävä tunnistamaan ja ilmaisemaan asiakkaan saamaa arvoa sekä tuottamaan ja toimittamaan muodostetut arvolupaukset (Payne ym. 2020, 250–251). Digitaalisessa alustaliiketoiminnassa arvolupausten konkretisoinnissa tärkeäksi on osoittautunut systeminen ajattelu, jonka avulla kyetään hahmottamaan sekä arvolupausten edistämisen edellyttämiä että sen tuottamia muutoksia liiketoi-

mintaympäristössä (Bhattacharya & Korschun 2008; Frow ym. 2014). Systeeminen ajattelu edistää kykyä tunnistaa liiketoimintaan sopivia potentiaalisia asiakkaita sekä kumppaneita esimerkiksi sisällöntuottajina ja alustan laajentajina. Samalla se voi avata väylän oppia pois toimimattomista toimintatavoista ja -malleista osana muuta digitaalista transformaatiota (Mattila, Yrjölä & Hautamäki 2021). Arvolupausten konkreettisesti sanoitetut hyödyt ja mahdollisuudet esimerkiksi portfolioiden muodossa ovat keskeisiä toimia uusien teknologioiden ja toimintatapojen käyttöönoton edistämisessä.

*”lähetettiin vaan targettoimaan, ja [...] lähtökohta on tietysti, että löydät [...] segmentin, johon sä pystyt tuomaan jotain, ja joka muuttaa maailmaa. Tätä me aina haetaan. Ja sitten meillä on [...] toimintamalli, että me identifioidaan [...], sanotaan viis suurinta peluria tietyllä alueella. [...] Sit me lähetään niitä vaan kohdistamaan, ja lähetään rakentamaan yhteistyökuvio. Joskus siinä meni vuosi, ennen kun me saadaan se auki, joskus meni muutamassa kuukaudessa. [...] lähetään käytännössä skaalaan sitten portfolioo ja maita ja [...] asiakasryhmiäkin, kun löytyy [...] malli, mitä pystytään monistamaan. Tai tuote mitä pystyy monistaan.” (H10)*

Arvolupausten konkretisointi edistää myös yhteiskehittämisen mahdollisuuksia eri toimijoiden, kuten esimerkiksi asiakkaiden tai teknologisten osaaajien ja lisäpalveluita tuottavien yritysten, välillä. Pk-yrityksissä yhteiskehittämällä onkin tavoiteltu esimerkiksi parempaa teknologista kyvykkyyttä, markkinaymmärrystä, asiakastietoa ja asiakastarpeita arvolupausten kehittämiseksi. Lisäksi yhteiskehittämisen avulla on voitu paitsi rajata riskejä myös jakaa resursseja esimerkiksi kehittämällä alustaliiketoimintaa erilaisin omistussuhteisiin liittyvin sopimuksin. Alustaliiketoiminnassa onkin tärkeää tehdä strategisia päätöksiä esimerkiksi siitä, kuinka avoimia rajapinnat voivat olla uusille toimijoille, ja samalla mahdollistaa teknisesti joustava uusien lisäominaisuuksien tuottaminen.

*”me ei laiteta siitä [alusta]palvelusta [...] lähtökohtaisesti mitään avoimen lähdekoodin puolelle, koska ne on tehty [...] kehitysyhteistyössä [...]. [...], kun puhutaan esimerkiksi integraatiosta ja [...] meidän palvelu, jonka pitää kommunikoida jonkun toisen palvelun kanssa, [...] rajapintakoodi tai API, [...] voi olla järkevää laittaa avoimeen lähdekoodiin ja ollaan joissakin tilanteissa näin tehtykin [...] mä miellän alustan, jos [...] se liittyy ohjelmistoliiketoimintaan [...] niin se on yksinkertaisesti joku ratkasu, jota voi soveltaa monessa eri tilanteessa, jollain tavalla yleistyvää ja uusiokäytettävää ratkasua. [...] että kuinka paljon itse asiassa alustan pitää mahdollistaa uuden tyyppisten palveluiden tai työkalujen rakentaminen versus kuinka paljon se alusta on itessään se työkalu. [...] Et jos vertaa vaikka Azurea [...], niin se on enemmänkin ympäristö, joka mahdollistaa työkalujen rakentamisen. Ja sit taas jos miettii tätä vaikka meidän [toimiala] IoT-ratkasuu, se*

*on enemmänkin se työkalu. Mut toisaalta sen voi nähdä alustana myöskin, koska monet asiakkaat voi käyttää sitä samaa työkalua omiin tarkotusperiinsä.” (H1)*

Pk-yritysten arvolupausten konkretisointi edistää mahdollisuutta tavoittaa kumppaneiksi niin sanottuja edelläkävijöitä. Edelläkävijäyhteistyö on osoittautunut hyväksi tavaksi tavoittaa uusia markkinoita, asiakkaita, teknologista kyvykkyyttä ja merkittävää kansainvälistä kasvua. Edelläkävijäyhteistyö voi mahdollistaa paremmat resurssit, laajentaa verkostoja ja edistää ymmärrystä sekä visiointia liiketoimintaympäristön muutoksista.

*”[alustatalouden edistäminen] vaatii sitä että nähdään [...] mihinkä maailma menee ja halu lähtee kehittää [...], että [...] kyllähän [...] uuden luominen [...] vaatii näkemystä ja [...] sinnikästä tekemistä, että senkaltasten yritysten kanssa me pyritään ja halutaan olla tekemässä niitä asioita. [...] käytännössä [...] vaaditaan valmiuksia ja resursseja ja näkemystä [...] viedä asioita eteenpäin ja se on sen kaiken lähtökohta.” (H1)*

## Arvolupausten dokumentointi alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten dokumentoinnissa on kyse kyvystä vakuuttaa ja havainnollistaa ratkaisun toimivuutta (Payne ym. 2020, 251). Digitaalisessa alustaliiketoiminnassa arvolupausten dokumentointi pitää sisällään ensinnäkin rajapintojen tekniset määritelmät, joilla alustaan voidaan joustavasti liittää esimerkiksi ulkopuolisten toteuttamia lisäpalveluita. Toiseksi dokumentointi merkitsee valintoja digitaalisen alustaliiketoiminnan hallinnollisen avoimuuden suhteen ja tähän liittyvien sopimusehtojen laatimista. Sopimusehdoissa määritellään esimerkiksi paitsi datan myös digitaalisen alustan sekä siihen liitettävien työkalujen hyväksyttävyyys, käyttöoikeudet, omistussuhteet ja osapuolten tulonmuodostus.

*”datan [...] käyttöoikeus voi olla meillä niihin käyttötarkoituksiin kun palvelu on määriteltä, mut ei me silti omisteta sitä dataa. Et hyvä lähtökohta on se, et [...] data, minkä on toimittanut meidän asiakas meille, niin omistus ei siinä toimittamis- tai siirtoprosessissa siirry. Ja sit taas jos se data on [...] itse tuotettu, vaikka sieltä alustan sisältä, joku tämmönen havaintodata tai monitorointi tai muu palveluun liittyvä data, eikä välttämättä siihen henkilöön tai yksilöön tai yritykseen liittyvä data, niin se on taas sit lähtökohtaisesti sillä palvelun kehittäjällä se omistus.” (H1)*

Arvolupausten dokumentointi digitaalisessa alustaliiketoiminnassa merkitsee kykyä kuvata tarvittavien resurssien ja prosessien kokonaisuus eli konsepti. Kyse on arvolupausten toteuttamiseksi luodusta toimintamallista, josta ilmenee, mitä palvelua tai tuotetta tuotetaan, kuinka sitä myydään ja toimitetaan sekä kuinka tuotetta tai

palvelua käytetään. Konseptointi kuvaa arvolupauksen valmiusastetta ja voi toimivana kokonaisuutena edistää myös sen skaalautuvuutta.

*”tuote ja [...] ostopolku on [...] hyvin [...] automatisoitu [...] platan [...] avulla ja se [...] toimii tosi hyvin ja [...] luotettavasti, ni [...] nyt sitte [...] transaktiomaista bisneksestä [...] nykysillä ja [...] uusilla asiakkailta ja [...] feedbackia siihen toiminnallisuuksien kehittämiseen. [...] me ollaan [...] tunnistettu [...] alusta [...] toimijat ja [...] mitäs siellä alustoilla myydään ja markkinoidaan ja miten me saadaan se engagement [...] yhden napin painalluksella se transaktionaalinen ostaminen ja [...] millä tavalla markkinoidaan ja myydään osana alustoja ja tietysti osana tätä kansainvälistä kasvua.” (H17)*

Aineiston perusteella alustaliiketoiminnan arvolupauksen dokumentoinnissa on tärkeää julkaista myös referenssejä eli onnistuneita asiakastoteutuksia. Referenssin arvo on sitä merkittävämpi, mitä tunnetumpi toimija referenssin myöntää. Tässä mielessä esimerkiksi kansainvälisen kasvun näkökulmasta on tärkeää edistää referenssien julkaisua sellaisten toimijoiden kanssa, joilla on kyseisellä markkina-alueella tunnistettu asema ja hyvä maine. Referenssit ovat osoittautuneet onnistuneiksi kasvun lähteiksi kohdennetuilla markkinoilla.

*”Me ollaan tehty yhteistyötä [...] esimerkiks Maailmanpankin kanssa, ja [...] on avauksii paljon kansainvälisesti, me ollaan haettu siihen referenssejä ja tehty Unescon kanssa [...], sit meil on yksityisii toimijoita Jenkeissä, joitten kanssa on avauksia. Askel kerrallaan mennään noissa. Nyt meil on Suomi hyvin saatu [...], et meil on hyvät referenssit, [...] kansainvälistyminen vaatii [...] luottoa” (H8)*

## Arvolupausten todentaminen alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten todentaminen merkitsee arviointia siitä, kuinka hyvin ne kykenevät vastaamaan eri käyttäjien tarpeisiin vaihtelevissa olosuhteissa (Payne ym. 2020, 252). Kun yritykset arvioivat arvolupausten kykyä vastata eri toimijoiden tarpeisiin, ne voivat hyödyntää suoria (esimerkiksi yrityksen tulovirrat ja tutkimustulokset arvolupauksen hyödyistä) ja epäsuoria (esimerkiksi onnistuneet käyttäjäkokemukset ja ekosysteemin laajeneminen) todentamisen keinoja. Todentamista voi edistää esimerkiksi alustan kokeiluversiona, jolloin yritys voi helpommin tavoittaa potentiaalisia käyttäjiä ja toimijoita. Kuitenkin eri käyttäjien sitouttamiseksi ja tulovirtojen tavoittamiseksi on tärkeää, että alusta on toimintavarma ja sen tuottamat hyödyt ovat eri toimijoiden tunnistamia. Alustat, joiden hyödyt ovat käyttäjien todentamia, kykenevät todennäköisemmin myös kasvattamaan tulovirtojaan ja alustan markkina-asemaa.

*"lähtökohta pitää olla se, että sinne alustalle saadaan käyttäjiä ja maksavia asiakkaita ja sehän tietysti [...] edellyttää sitä, että esimerkiksi sinne alustalle meno pitää pystyä sub-ventoimaan ja rakentaa [...] lisäarvopalveluita, joista se [...] kate aika pitkälle rakentuu ja [...] näissä digitaalisissa alustoissa se liiketoiminta pohjautuu ainakin alkuun hyvin pitkälle premium-malleihin ja ilmaseen testaukseen, niin tähän asettaa sille liiketoimintamallille ja sen kannattavuudelle isoja haasteita alussa. Eli se on hyvin [...] etupainotteista investointia, tän kaupallisen mallin rakentaminen." (H4)*

Arvolupausten hyödyllisyys voi ilmetä niiden kykynä kasvattaa verkostovaikutusta ja kaiken kaikkiaan luoda alustaliiketoiminnan ympärille toimijoiden ja arvolupausten ekosysteemiä. Alustaliiketoiminnassa ekosysteemin toimijat muodostavat kasvavia ja laajenevia käyttäjäyhteisöjä, jolloin alusta voi tarjota monitahoista kytkeytymistä. Tällaiset alustat mahdollistavat arvolupausten skaalautumisen ja itse alustan laajenemisen, jolloin koko ekosysteemin hyödyt lisääntyvät. Kyse on alustan kyvystä vastata useiden eri toimijoiden tarpeisiin.

*"Meillä on [...] noin satakunta sellasta kumppania, jotka itse kehittävät. Ja ovat tietynlaisessa virallisessa sopimussuhteessa meihin. Sitte on tietysti myös suurempia asiakkuuksia, [...] että niillä saattaa olla [yrityksen tuote] käytössä, mutta ne on omiin tarpeisiinsa lähteny rakentamaan laajennuksia tänne meidän alustan päälle. Että myös asiakaskunnasta tulee sitte, [...] ulkopuolisia kehittäjiä [...], mutta ne onkin sen verran suuria yrityksiä sitte, että heillä on resurssit tehdä sitä ihan omiin tarpeisiin. Ja tehdä siitä vielä paremmin heitä palveleva. [...] se on iso insentiivi kumppaneille, että ne näkee kuinka tää alusta kasvaa [...]. Ja että täällä on oikeesti markkinaa. Ja joissain tapauksissa voidaan erilaisin tavoin [...] kiihdyttää [...] kehitystyötä, markkinointityötä [...]. Et saadaan [...] sitä kehittävien kumppaneiden määrää." (H7)*

Digitaalisen alustaliiketoiminnan arvolupauksen todentamisessa ja arvioinnissa keskeistä on tunnistaa kansainvälisen kasvun merkittävä potentiaali. Kyse on siitä, että yrityksen arvolupaus voi olla myös kansainvälisesti kilpailukykyinen ja sitä voidaan digitaalisesti suhteellisen vaivatta kasvattaa. Kasvupotentiaalin arvioimisessa ja arvolupauksen todentamisessa markkina-alueiden tuntemus on osoittautunut tärkeäksi, sillä niihin liittyy usein ominaispiirteitä, jotka on tarpeen tiedostaa. Markkina-alueiden tuntemuksen kasvattamisessa erityisen merkittäviä ovat yhteistyösuhteet edelläkävijöiden kanssa.

*"jotta pienenä pystyy laajentumaan kansainvälisesti nopeesti, niin [...] me ollaan lähetty rakentaan [...] partnershippiä [...] joka skaalautuu [...] ekosysteemissä, ja [...] toimitaan maailman johtavien yritysten kanssa, [...] niillä on sitten globaalit jakeluverkostot, [...] myyntikanavaa [...] Rakennetaan useemman kumppanin kanssa [...] maailman johtava*

*tuote, ja sitten me partneroidutaan näitten isojen, globaalien, käytännössä johtavien yritysten kanssa [...], kun ne pystyy muuttamaan maailmaa ja päästään sinne kanavaan. [...] Eli siinä on sekä [...] teknologiatyyppinen juttu, mutta sit tietysti [...] go-to-market tyyppinen elementti, jolla me pystytään skaalaamaan nopeesti.” (H10)*

Arvolupauksen kansainvälisen kasvun potentiaalin todentamisessa pk-yritykset ovat toisinaan hyödyntäneet markkina-alueiden edelläkävijöitä. Edelläkävijät voivat avata ja laajentaa yrityksen kansainvälistä asiakaskuntaa tai kumppaneita, jotka ovat kyseisellä markkinalla jo tunnettuja toimijoita. Kun pk-yritykset ovat todentaneet arvolupauksensa hyödyllisyyden ja kyenneet tavoittamaan arvokkaita yhteistyösuhteita, ne ovat samalla kasvattaneet omaa tunnettuuttaan ja luotettavuuttaan sekä edistäneet ymmärrystään arvolupausten onnistuneesta kohdentamisesta.

## **Yhteenveto digitaalisen alustaliiketoiminnan arvolupausten muodostamisen vaiheista**

Digitalisaatio on yhtäältä avannut suomalaisille pk-yrityksille uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia ja siirtymisen jopa aiemmin tuntemattomille liiketoiminta-alueille. Toisaalta se on pakottanut yritykset kriittisesti arvioimaan olemassa olevien liiketoimintojen toimivuutta ja kannattavuutta sekä mahdollisesti muuttamaan toimintamalleja ja kehittämään täysin uudenlaisia toimintatapoja. Yritykset ovat myös joutuneet yhä useammin etsimään ja löytämään vastauksia kysymyksiin siitä, miten digitaalisella ajalla tulisi luoda arvoa sekä millaisia arvонуontiprosesseja digitaaliset alustat voivat kytkeä toisiinsa. Tässä artikkelissa olemme keskittyneet edellä mainituista jälkimmäiseen osa-alueeseen, alustalla tapahtuvaan arvонуontiin arvolupauksen näkökulmasta. Arvolupaukset voidaan nähdä yritysten työkaluina, jotka auttavat yrityksiä viestimään sidosryhmilleen, miten yrityksen tarjoamat resurssit voisivat olla luomassa arvoa eri käyttäjille ja toimijoille (Frow ym. 2014; Payne ym. 2017).

Olemme esitelleet Paynen ym. (2020) arvolupauksen kehittämisen vaihemallia mukaillen, kuinka pk-yritykset voivat hyödyntää kyseistä mallia digitaalisen alustaliiketoiminnan arvolupauksen muodostamisessa. Haastattelemamme pk-yritykset hyödynsivät usein digitaalisen alustaliiketoiminnan ja sen arvolupauksen kehittämisen (1) pohjana vakiintuneita ja standardoituja teknologisia ratkaisuja sen sijaan, että olisivat itse rakentaneet alustan. Tällainen ratkaisu koettiin keinoina vauhdittaa omaa alustaliiketoimintaa, sillä olemassa olevien teknologisten ratkaisujen hyödyntämisen koettiin mahdollistavan joustavat muutokset, kuten esimerkiksi palveluiden lisäykset alustalle. Aineistossamme digitaalisen alustan rakentajat toimivat tavallisesti kapealla markkina-alueella (niche), josta olivat löytäneet teknologiselle kyvykkyydelleen kysyntää. Arvolupausten määrittämisessä (2) pk-yritykset hyödynsivät

pitkälti toiminnan tehokkuuteen kohdistuvia hyötyjä, mutta jossain määrin myös laadullisia ominaisuuksia, kuten vaikkapa ratkaisun helppokäyttöisyyttä. Lisäksi digitaalisessa alustaliiketoiminnassa arvolupausten määrittämisessä yhä useammin etsitään mahdollisuuksia osoittaa konkreettisesti ratkaisun vaikuttavuutta. Arvolupausten konkretisoinnissa (3) painottui erityisesti yrityksen kyky tavoittaa yhteistyösuheteita edelläkävijöiden kanssa ja ymmärtää kilpailuympäristön systeemistä muutosta. Edelläkävijät kykenevät paitsi visioimaan, myös konkreettisesti edistämään digitaalisten teknologioiden muutosmahdollisuuksia kilpailuympäristössä. Arvolupausten dokumentoinnissa (4) hyödynnettiin onnistuneita referenssejä, jotka nähtiin keinona madaltaa uusien asiakkaiden kynnystä luottaa yrityksen konseptiin, jolla toteuttaa arvolupaustaan. Lisäksi yritykset toivat esille ratkaisujensa kytköksellisyyttä skaalavaan kansainväliseen kasvuun ja hyödynsivät niitä arvolupausten todentamisessa (5). Pk-yrityksille kansainvälinen kasvu on osoittautunut aukeavan parhaiten toimimalla yhteistyössä tavoitelulla markkinalla tunnettujen kumppaneiden kanssa. Tällaisten yhteistyösuhteiden tavoittaminen ja onnistuminen merkitsee sitä, että arvolupausten hyödyllisyys on kyetty osoittamaan ja todentamaan.

Digitaalisen ajan alustaliiketoiminnan arvolupausten muodostaminen etenee vaiheittain, kokeilemalla ja arvioimalla ratkaisujen toimivuutta. Digitaalisten teknologioiden mahdollisuudet ovat johtaneet yhä useammin pohtimaan, millaista sisältöä niiden avulla voidaan tuottaa ja kuinka tavoittaa kilpailuetua. Tärkeäksi onkin osoittautunut ymmärrys siitä, kuinka hyödyntää uusia teknologioita siten, että niiden avulla voidaan esimerkiksi ennakoida tulevaa, arvioida riskejä, optimoida toimintaa, syventää asiakasymmärrystä sekä kaiken kaikkiaan palvella paremmin yrityksen keskeisiä sidosryhmiä. Nämä näkökulmat ovat luoneet pohjaa myös mahdollisuudelle luoda digitaalisten alustojen välille arvolupausten rikastamista edistäviä kytköksiä. Alustatalouden kytköksellisyyden oivaltaminen on lisännyt ymmärrystä siitä, että strateginen yhteistyö voi merkitä alustaliiketoiminnalle useita arvolupauksia, yhdistää eri käyttäjäryhmiä ja muodostaa käyttäjäyhteisöjen ekosysteemejä. Samalla se on luonut mahdollisuuksia tunnistaa omia vanhentuneita tai digitaaliselle aikakaudelle soveltumattomia toimintatapoja ja ajattelumalleja sekä uusintaa tai korvata näitä vaihtoehtoisilla tavoilla ja malleilla.

## Askelmerkit arvolupausten muodostamiseen alustaliiketoiminnassa

Arvolupausten muodostamisen jokaisesta viidestä vaiheesta on seuraavaksi nostettu tarkasteltavaksi kolme keskeisintä seikkaa, jotka pk-yritysten on hyvä huomioida, kun ne pyrkivät edistämään arvolupausten muodostamista alustaliiketoiminnassa:

### 1. Arvolupausten kehittäminen

- Tarkastele mahdollisuutta hyödyntää valmiita teknologisia ratkaisuja alustaliiketoiminnan kehittämiseksi, mikäli digitaaliseen alustaliiketoimintaan liittyvät teknologiat eivät ole ydinosaamistasi.
- Pyri tunnistamaan alustasi/ratkaisusi käyttäjien keskeisiä tarpeita ja luomaan keinoja, joiden avulla voit tavoittaa heidän kiinnostuksensa. Ole joustava muutoksille ja pyri ketteryuteen.
- Kehitä yhteistyösuhteita yrityksesi eri sidosryhmien kanssa, sillä ne nopeuttavat kehitystyötä sekä mahdollistavat uusien resurssien hankinnan, asiakkaiden tavoittamisen ja taloudellisten riskien rajaamisen.

### 2. Arvolupausten määrittäminen

- Tunnista ratkaisusi määrälliset hyödyt ja tuo ne esiin siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Hyödynnä myös ulkopuolisten toimijoiden antamia arvioita ratkaisun tuottamista kustannushyödyistä tai tuottavuuden lisäyksistä.
- Tunnista ratkaisusi laadulliset hyödyt, kuten käytettävyys ja mahdolliset lisäominaisuudet. Lisäominaisuuksien hankinnan näkökulmasta tärkeää on, että ne ovat houkuttelevia, helposti hankittavia ja kustannuksiltaan ymmärrettäviä.
- Pyri datan ja algoritmien avulla vaikuttavuuden osoittamiseen ja ennakointitiedon tuottamiseen. Eri teknologioilla on huomattavaa potentiaalia arvolupausten muodostamisessa ja kehittämisessä.

### 3. Arvolupausten konkretisointi

- Edistä systeemistä ajattelua, sillä se mahdollistaa monisuuntaisen alustaliiketoiminnan rakentamisen ja esimerkiksi useamman arvolupauksen ilmaisun.
- Hyödynnä yhteiskehittämistä, sillä yhteistyökumppaneiden teknologiaosaaminen, markkinaymmärrys ja asiakastieto voivat laajentaa kilpailukykyistä osaamista alustaliiketoiminnassa sekä rajata arvolupausten kehittämiseen liittyviä riskejä.
- Etsi kumppaneiksi edelläkävijöitä, joilla on riskinottohalua, tarvittavia resursseja sekä kyky visioida ja toteuttaa muutoksia.

### 4. Arvolupausten dokumentointi

- Varmista rajapintojen teknisen joustavuus ja pohdi tarkoin hallinnollisen avoimuuden astetta, jotta kykenet hallinnoimaan alustan arvolupauksia eri käyttäjäryhmille. Pohdi myös sopimustekniset kysymykset siten, että ne palvelevat useita toimijoita.
- Konseptoi ratkaisusi, sillä se tuo näkyväksi arvolupausten toiminnalliset kokonaisuudet, kuten tarvittavat osaamiset (resurssit ja prosessit).
- Hanki referenssejä onnistuneista asiakaskokemuksista. Referenssit edistävät asiakashankintaa, eri toimijoiden yhteistyötä ja kansainvälistymistä.



## 5. Arvolupausten todentaminen

- Tavoittele käyttäjäyhteisöjen kasvattamista esimerkiksi avaamalla lisäpalveluiden tuottajille mahdollisuus liittyä alustalle. Tulovirtoja kerryttävät lisäpalvelut voivat osoittautua alustaliiketoiminnan päätulolähteeksi.
- Kasvata verkostovaikutusta mahdollistamalla toimijoiden kytköksellisyys alustaliiketoiminnassa. Verkostovaikutus luo parhaimmillaan kokonaisen alustaekosysteemin, jossa alustoja ja niiden arvolupauksia voi edelleen kehittää.
- Tavoittele kansainvälistä kasvua ja kehitä toimintaprosessit sujuviksi, jotta kykenet vastaamaan kasvavaan kysyntään. Panosta käytettävyyteen, markkinointiin, näkyvyyteen ja luottamukseen.

## Lähteet

Antonopoulou, K. & Begkos, C. 2020. Strategizing for digital innovations: Value propositions for transcending market boundaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 156, 120042.

Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. 2008. Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer. *Journal of Public Policy & Marketing*, 27 (1), 113–116.

Carey, S. 2020. AWS vs Azure vs Google cloud: What's the best cloud platform for enterprise? Computerworld. Verkkosivu. Luettu 3.6.2021. <https://www.computerworld.com/article/3429365/aws-vs-azure-vs-google-whats-the-best-cloud-platform-for-enterprise.html>

Eggert, A., Frow, P., Payne, A. & Steinhoff, L. 2020. Understanding and managing customer value propositions: Introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*, 87, 242–243.

Frow, P. & Payne, A. 2011. A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), 223–240.

Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. 2014. Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14 (3), 327–351.

Hein, A., Schreieck, M., Riasanow, T., Setzke, D. S., Wiesche, M., Böhm, M. & Krcmar, H. 2020. Digital platform ecosystems. *Electronic Markets*, 30 (1), 87–98.

Kreutzer, R. T., Neugebauer, T. & Pattloch, A. 2018. Digital business leadership. Digital Transformation, Business Model Innovation, Agile Organization, Change Management. Berlin: Springer.

Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. 2021. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41 (2), 113–129.

Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. 2017. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (4), 467–489.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83–96.

Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. 2020. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244–255.

Ramaswamy, V. & Ozcan, K. 2018. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205.

Teece, D. J. 2018. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47 (8), 1367–1387.



# Ruotsi kansainvälistymisen kohteena

Kasvuhakuisten yritysten kunnianhimo saa yhtiöt tähyämään uusille markkinoille. Suomalaisille yrityksille on usein tyypillistä valita laajentumisen kohteeksi jokin naapurimaistamme, kuten esimerkiksi Ruotsi. Usein lähimarkkinoiden saatetaan ajatella olevan helppoja kansainvälistymisen kohteita, sillä ne mielletään kotimarkkinan kaltaisiksi. Usein kuitenkin käy niin, että vasta paikan päällä yritys saattaa huomata lähimarkkinan vaativan hyvinkin toisenlaista asennoitumista ja johtamista kuin mitä toiminta kotimaassa vaatii. Tämä artikkeli valottaa sitä, miten Ruotsin markkinalla voi menestyä ja mitä kansainvälistymistä pohtivan yrityksen kannattaisi laajentumisessa huomioida.

Pk-yritysten kansainvälistyminen ja siinä onnistuminen on koko Euroopan unionin talousalueen kannalta tärkeää: Euroopan kilpailukyky määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin nämä yritykset pärjäävät kansainvälisillä markkinoilla (Francioni, Pagano & Castellani 2016). Suomalaisille pk-yrityksille tyypillinen kasvumalli on laajentaa liiketoimintaa kansainvälisille markkinoille (Wallin, Still & Henttonen 2016). Aikaisemmat selvitykset ovat osoittaneet, että suomalaisten kasvuhakuisten pk-yritysten liikeideat ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä, mutta suurimmat pullonkaulat kansainvälistymisen esteenä ovat mm. puutteet myyntiosaamisessa, kansainvälisen liiketoiminnan osaamisessa ja ammattimaisessa johtamisen tavassa (Trailmaker 2015; Team Finland 2016).

Tutkimuksessa on osoitettu, että suomalaisyritykset aloittavat kansainvälistymisensä suuntaamalla lähimarkkinoille, kuten Ruotsiin, Saksaan ja muualle Eurooppaan (Ali-Yrkkö, Lindström, Pajarinen & Ylä-Anttila 2004). Kansainvälistymisprosessi on usein edennyt maa kerrallaan noudattaen kansainvälistymisen kirjallisuudesta tuttua Uppsala-mallia. Uppsala-mallin mukaan yritysten puutteellinen tieto ulkomaisista markkinoista aiheuttaa yrityksille epävarmuutta, mikä saa perinteiset yritykset aloittamaan ulkomaille laajentumisen psykologisesti ja/tai maantieteel-

lisesti lähellä olevista markkinoista, jotka saatetaan kokea tutummiksi (Olejnik & Swoboda 2012).

Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen alkaa tyypillisesti joko tavaroiden tai palveluiden vientinä (Rikama 2017), ja suora vienti on edelleen yleisin kansainvälistymisen muoto (Pk-yritysbarometri 2021). Poikkeuksena tästä ovat niin kutsutut born global -yritykset, jotka kansainvälistyvät nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen ja joilla kansainvälinen myynti voi nopeasti kasvaa yli neljäsosaan liikevaihdosta (Knight & Cavusgil 2004). Suomalaisista pk-yrityksistä voimakkaasti kasvuhakuisia on ainoastaan kahdeksan prosenttia ja kasvuhakuisiakin vain noin kolmannes. Kansainvälistymisen osalta voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset erottuvat selvästi joukosta, sillä niistä yli puolella on kansainvälistä liiketoimintaa. (Pk-yritysbarometri 2021, 23, 26.)

## Suomalaisyritykset tarvitsevat osaamista myyntiin ja markkinointiin onnistuakseen Ruotsin valloituksessa.

Digitaalisten ekosysteemien ja globaalien digitaalisten jakelukanavien yleistyessä yritysten kasvutavoitteet voivat olla hyvin erilaisia. Kasvuhakuisille pk-yrityksille kansainvälistyminen maa kerrallaan -strategian kautta ei välttämättä ole merkityksellistä, vaan niissä keskitytään ennen muuta siihen, kuinka monta käyttäjää tai asiakasta yrityksellä on ja miten se voi kasvattaa käyttäjä- ja/tai asiakaspohjaansa säilyttäen samalla toiminnan korkean tehokkuuden. Tästä syystä tällaisten pk-yritysten liiketoiminnan skaalautuvuus ei välttämättä ole vahvasti sidoksissa työntekijöiden määrään ja kansainvälistymisen kasvumalli voi olla jotain muuta kuin tyypillinen vaihteellinen malli. (Wallin ym. 2016.) Myös muut digitaaliset teknologiat, esimerkiksi sosiaalisen median työkalujen strateginen käyttö, voivat olla kustannustehokas ratkaisu uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja kansainvälisten potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020.)

Tilastokeskuksen (2020) mukaan ulkomailla sijaitsevien suomalaisyritysten liikevaihdosta suurin osa kertyi vuonna 2018 Ruotsin toiminnoista. Suomalaisyhtiöiden Ruotsista saama liikevaihto oli miltei neljännes ulkomailla sijaitsevien tytäryhtiöiden liikevaihdosta. Ruotsiin investoitiin eniten, ja suomalaisyhtiöt myös työllistivät Ruotsissa eniten verrattuna muihin maantieteellisiin alueisiin ja maihin (Tilastokeskus 2020). Business Swedenin (n.d.) mukaan Ruotsi tunnetaan globaalina innovaatiojohtajana ja maana, josta löytyy osaavaa työvoimaa ja sujuvat liiketoimintatavat. Lisäksi ruotsalainen yhteiskunta suhtautuu avoimesti kansainväliseen omistamiseen ja maan talous on vakaa. Siitä huolimatta, että markkina näyttyy kovin samanlaisena kuin Suomi, ei Ruotsista löydy viimeiseltä vuosikymmeneltä kovinkaan monta menestyvää suomalaista yritystä, joiden liikevaihto Ruotsissa olisi yltänyt yli viiteen miljoonaan euroon. Mediassakin esillä olleiden Ruotsissa menestyvien suomalaisten yritysten, kuten esimerkiksi Solitan, Vainun, Fondian ja Giosgin, liikevaihto Ruotsissa on liikkunut vain noin 1–3 miljoonassa (Bolagsöversikt 2019).

Ruotsin markkina houkuttaa suomalaisyrityksiä siitä huolimatta, ettei niiden menestyminen ainakaan liikevaihdossa mitattuna ole ollut Ruotsissa erityisen merkittävää. Tästä syystä on tarpeen pohtia, mitä suomalaisyhtiöiden pitäisi tehdä toisin kasvun vauhdittamiseksi Ruotsissa. Tarkastelua lähdetään tekemään kirjallisuuden kautta päätyen case-esimerkkeihin, jotka kuvaavat suomalaisyritysten onnistumisia.

## Kansainvälistymisen ajureita

Kansainvälistymistä ja kasvua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Francioni ym. (2016) tarkastelevat yritysten kansainvälistymisaikeita sisäisistä ajureista käsin hyödyntäen aiempaa tutkimusta aiheesta (Leonidou, Katsikeas, Paliawadana & Spyropoulou 2007). Heidän (Francioni ym. 2016; Leonidou ym. 2007) mukaansa kansainvälistymisen sisäisiä ajureita ovat esimerkiksi

1. HR näkökulma: johdon ymmärrys ja kiinnostus jotain tiettyä markkinaa kohtaan
2. taloudellinen näkökulma: uuden markkinan tuomat taloudelliset mahdollisuudet tai kotimarkkinan kasvun tai kannattavuuden tyrehtyminen
3. tuotannollinen näkökulma: skaalaetujen saavuttaminen uusien markkinoiden myötä
4. tutkimus- ja kehitysnäkökulma: uudenlaisen innovaation esitleminen uusille markkinoille
5. markkinoinnillinen näkökulma: markkinoinnillinen kilpailuetu tai markkinoinnin helppo sopeutettavuus uudelle markkinalle.

Sisäisten ajureiden lisäksi kansainvälistymisen ulkoisia ajureita ovat tutkijoiden (Francioni ym. 2016; Leonidou ym. 2007) mukaan muun muassa

1. kotimaan markkinan näkökulma: kotimarkkinan riskin pienentäminen
2. kilpailunäkökulma: kova kilpailu kotimarkkinalla
3. asiakasnäkökulma: ilmenevä kysyntä kansainvälisellä markkinalla.

Havaintomme osoittavat, että ulkoisista ajureista juuri asiakasnäkökulma korostuu kansainvälistymisessä. Francioni ym. (2016, 196) korostavat Leonidou ym. (2007) markkinoinnillisen näkökulman lisäksi myös onnistumista myynnissä sekä ulkoisten ajureiden osalta erilaisia verkostoja, joiden merkitys on keskeinen niin yritystasolla kuin yrityksen henkilöstön osalta.

Teknologian kehitys mahdollistaa uudenlaisia liiketoimintaympäristöjä, jotka parantavat entisestään nopeasti kansainvälistyvien yritysten kykyä kansainvälistyä ja toimia globaaleissa liiketoimintaympäristöissä. Tämä vaatii kuitenkin yrityksiltä uusia kyvykkyksiä hyödyntää teknologiaa globaalien toiminnan optimointiin yrityksen arvoketjun mukaisesti. (Cavusgil & Knight 2015.)

Kaikkien yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa kyky uudistua ja rakentaa uudenlaisia vahvuuksia. Yhtä lailla myös nopeasti kansainvälistyvien yritysten onnistuminen rakentuu perustavaa laatua olevien kilpailukykytekijöiden varaan, jotka puolestaan vahvistuvat yhä voimakkaammin seuraavien elementtien ympärille: 1) jatkuva yrittäjyyden ja innovaatioiden ylläpitäminen, (2) kyky muotoilla ja uudistaa tarjontaa teknologia huomioiden, (3) tiiviit yhteistyöverkostot asiakkaiden, kumppaneiden ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, (4) yrittäjyyden säilyttäminen yrityskoon ja organisaatorakenteiden kasvaessa, (5) mahdollisuuksien ja riskien tasapainottaminen sekä (6) ketterän ja kokeilevan organisaation säilyttäminen. (Cavusgil & Knight 2015.)

Näistä useimmat tekijät korostuvat seuraavissa kappaleessa, joissa peilataan artikkelin ensimmäisen kirjoittajan kokemuksia siitä, mitä kannattaa ja ei kannata tehdä, kun yritys aikoo kansainvälistyä Ruotsin markkinalla.

## Miten onnistua Ruotsin valloituksessa?

Artikkelin ensimmäiselle kirjoittajalle kansainvälistymiskokemuksia ovat tarjonneet lakipalveluyritys Fondia Oy:n Ruotsin toimintojen vetäminen, talous- ja HR-palveluita Suomessa ja Ruotsissa tarjoavan Greenstepin myyntijohtajan rooli sekä toimiminen sparraajana KasvuOpenin Growth in Sweden -ohjelmassa. Näiden kokemusten perusteella avaimia menestykseen Ruotsin markkinoilla ovat

1. osaava, motivoitunut, myynti- ja markkinointitaitoinen vetäjä ja oikea tiimi
2. paikallisen kulttuurin ja kielen omaksuminen
3. innovatiivinen markkinointi
4. myynnin merkityksen korostaminen
5. verkostoituminen.

Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuteen viitaten näiden tekijöiden merkitystä kansainvälistymisponnisteluissa.

## Menestyminen Ruotsissa vaatii Suomen organisaation ja paikallisen tiimin tiivistä yhteispeliä.

### Osaava johtaja ja oikeanlainen tiimi ovat avain menestykseen

Onnistuminen edellyttää, että yhtiön Suomen johdolla on aikaisempaa ymmärrystä kansainvälistymisestä. Mm. Fernandez-Ortizin ja Lombardon tutkimus (2009) osoitti, että sekä johdon kokemus kansainvälistymisestä että kielitaidon riittävyys ovat positiivisesti yhteydessä menestykseen.

Trailmakerin (2015) toteuttamassa kasvukykytutkimuksessa tunnistettiin, että kansainvälistymisaikeissa olevien suomalaisten pk-yritysten osaaminen ei tue kansainvälistä kasvua. Tutkimuksessa (Trailmaker 2015, 4) ehdotetaan ratkaisuksi osaamisen lisäämistä monella eri tasolla:

1. Kansainvälistyvien yritysten hallituksissa tarvitaan riittävän korkeatasoista ja oikeanlaista osaamista.
2. Toimitusjohtajan on oltava kyvykäs muutoksen johtamiseen. Ei riitä, että johdossa on tekniikka- ja tuotanto-orientoitunut toimitusjohtaja, joka nykyisin korostuu pk-yritysten johdossa.
3. Kasvun aikaansaaminen edellyttää korkean tason myynnin johtamiseen liittyviä taitoja. Tutkimuksen mukaan pk-yritysten myyntiosaaminen liittyy nykyisin ennen muuta tekniseen myyntiin tai tuotemyyntiin.



Onnistuminen edellyttää myös oikeanlaisen tiimin rekrytointia kohdemaahan, sillä ei riitä, että Suomen organisaation johto, hallitus ja myyntijohto täyttävät edellä mainitut osaamisen kriteerit. Ruotsiin aikovien yhtiöiden on ymmärrettävä, että siellä onnistumiseksi samanlaista osaamista tarvitaan myös Ruotsissa. Francionin ym. (2016) artikkelissa johtajan tai yrittäjän ominaisuudet, kuten osaaminen, koulutus, persoonallisuus, kansallisuus, ikä ja sukupuoli, vaikuttavat asenteeseen kansainvälistymistä kohtaan.

Lisäksi Suomesta käsin voi ja pitää tukea liiketoimintaa varsin konkreettisella tasolla (järjestelmät, johtaminen, tsemppaus, motivointi, liidit, budjetit yms.), mutta ilman sitoutunutta, osaavaa ja aikaansaavaa paikallista tiimiä ei ole syytä odottaa tuloksia. Fondiassa uuden vetäjän aloittaessa tuli selväksi, että pienehköt tilat toimistohotellissa eivät välttämättä tue parhaiden työntekijöiden rekrytointia eivätkä tarjoa brändiin soveltuvia puitteita asiakastapaamisille. Uusien toimitilojen myötä koko tiimi sai uutta pontta tekemiseen, mikä yhteisöllisessä Ruotsissa oli kenties vielä tärkeämpää kuin Suomessa. Yhtä lailla Greenstepillä toimitilat ja niiden myötä ruotsalaiseen kulttuuriin kuuluvan yhteisöllisyyden vaaliminen ovat tärkeä osa liiketoimintaa.

Oppi on, että Suomesta käsin voi ja pitää tukea Ruotsin liiketoimintaa kaikin mahdollisin keinoin, mutta menestystä on turha odottaa, ellei paikallinen tiimi itse pala halusta onnistua.

## Paikallisen kielen ja kulttuurin ymmärtäminen

Harvoin tulee oivaltaneeksi, että jokaisella Pohjoismaalla ja jokaisella Baltian maalla on oma kulttuurinsa ja omat tapansa toimia liike-elämässä. Fondian Ruotsin liike-toiminnan kasvattamisesta vastannut toimitusjohtaja Niclas Gottlieb kannustaa Menesty Ruotsissa -podcastissa suomalaisia käyttämään rohkeammin ruotsin kieltä Ruotsissa. ”Ei kannata olla ujo, vaan kannustan suomalaisia rohkeammin käyttämään ruotsin kieltä meidän ruotsalaisten kanssa”, Gottlieb rohkaisee. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Saman asian toteaa myös Björn Wahlroos. ”Kielikysymystä ei pidä sivuttaa. Tietenkin kaikki Ruotsissa puhuvat englantia, samoin kuin Suomessa, muttei pidä luulla, että se olisi luonnollista. Ruotsissa selviytyy ja menestyy paljon paremmin ruotsin kielellä”, Wahlroos kannustaa. (Menesty Ruotsissa 2019.)

## Verkostoitumisen avulla nopeammin kasvuun

Francionin ym. (2016, 203) artikkelissa tunnustetaan verkostoitumisen merkittävä

vaikutus pk-yritysten onnistumiseen kansainvälistymisponnisteluissa. Yhdeksi onnistumisen tekijäksi nostetaan verkostoituminen myös asiakkaiden kanssa, millä tarkoitetaan aktiivista uusien asiakkaiden etsimistä. Kyse on siis myyntityöstä. Ruotsissa menestymiseen tarvitaan verkostoitumista. Björn Wahlroos totesi podcast-vieraana ollessaan, että ”kuka hyvänsä pystyy rakentamaan nopeasti hyödylliset ja kiinnostavat verkostot Ruotsissa tapaamalla ihmisiä erilaisissa tilaisuuksissa sekä verkon kautta aktiivisesti toimimalla” (Menesty Ruotsissa 2019).

Francioni ym. (2016) nostavat esille myös muunlaisten verkostojen tärkeyden asiakashankinnan rinnalla. Jokainen kohtaaminen, erilaiset tapahtumat ja hubit ovat tärkeitä, ja niissä on syytä näkyä ja kuulua kiinnostavalla tavalla.

## Innovatiivisen markkinoinnin rooli

Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttää myös innovointia. Kunttu ja Torkkeli (2015, 93) muistuttavat, että pk-yritysten ei pidä unohtaa kykyään innovoida kansainvälistymisaikojen rinnalla. Tämä pätee myös markkinointiin. Voidaan sanoa, että markkinointi edellyttää ”taikuutta”, sillä harvalla suomalaisyrityksellä on antaa Ruotsin lanseeraukseen markkinointibudjettia. Ensimmäiseksi tulee saada oma väki uskomaan asetettuun visioon ja missioon.

”Meitä ei alkuun tunnettu laisinkaan, ei asiakkaiden eikä tulevien työntekijöiden toimesta”, Gottlieb kertoo Menesty Ruotsissa -podcastissa vieraillessaan. Hänen mukaansa Fondialla Ruotsissa ihmiset olivat ehkä hieman häpeissään eivätkä itsekään tuntuneet uskovan brändiin ja palvelun erinomaisuuteen. Tiimi lähti siis rakentamaan uskoa tekemiseen ja muuttamaan asennetta. ”Päätimme, ettemme ole pieni suomalainen yritys Ruotsissa, vaan Pohjoismaiden isoin lakipalveluyritys.” Tätä tiimi johdon tukemana toisti itselleen, toisilleen, asiakkailleen ja medialle, ja niin visio alkoi näkyä ihmisten asenteessa luoden uskoa tulevaisuuteen. Kiinnostavan brändin luominen ja yrityksen tunnettuuden nostaminen ovat keskeisiä toimia kansainvälistymisponnisteluissa. Ensimmäisten asiakkaiden löytämien on vaikeaa ja vaatii työtä. Gottliebin mukaan tärkeintä oli saada ihmiset uskomaan tarinaa. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Joskus yhden myyntitapaamisen aikaansaaminen vaatii, että ostopäätöksestä vastaavan päättäjän on täytynyt altistua markkinointiviestinnälle eri kanavissa jopa kymmeniä kertoja. Tunnettuuden lisäämiseksi Gottlieb tiimeineen onnistui saamaan ruotsalaisen talousmedian kiinnostumaan Fondiasta ja yhtiö sai sitä kautta näkyvyyttä. Suhdetoiminnan osalta Gottlieb kommentoi, että sama pätee Ruotsissa kuin Suomessa: siinä vaiheessa, kun he lähestyvät toimittajia, on oltava jotain uutta ja

kiinnostavaa kerrottavaa. Sen lisäksi on löydettävä omalle viestille oikea media. Ruotsissa Dagens Industrin tai SvD:n kaltaisiin valtamedioihin on vaikea päästä. Gottlieb tiimeineen keskittyi digitaalisiin uutismedioihin, kuten Breakitiin ja Realtidiin. Mediat kiinnostuivat, koska yrityksen toimitilat ja paketoitu tarjooma poikkesivat alan muiden toimijoiden vastaavista. ”Se oli meille todellinen game changer. Tajusimme, että olemme niin kiinnostavia, että SvD Näringsliv päätti kirjoittaa meistä jutun”, Gottlieb muistelee hetkeä, joka auttoi etenemistä kasvupolulla. (Menesty Ruotsissa 2020).

## Menestyminen edellyttää myyntiä

Francioni ym. (2016, 205) nostavat vielä esille menestyksen kannalta keskeisen aiheen, josta tosin ei ole riittävästi tutkittua tietoa tarjolla: myynnin organisoiminen, myynnilliset aktiviteetit sekä uudenlaiset innovaatiot myynnissä saattavat olla keskeisiä menestystekijöitä yrityksen kasvupyrkimyksissä.

Myös Fondian kasvussa myynnin organisointi ja myynnilliset aktiviteetit olivat avainasemassa asiakkaiden hankkimiseksi. Aluksi Suomen myynti- ja markkinointitiimi vietti aikaa Ruotsissa, mutta todelliset onnistumiset saatiin aikaan Ruotsin rekrytointien kautta. Lisäksi lakitoimiston asiantuntijat alkoivat myydä. Gottlieb johdolla juristit heittäytyivät social sellingin eli sosiaalisen myynnin saloihin. Sosiaalinen myynti oli strategianmukaista myyntitoimintaa, jossa sosiaalinen media auttoi myynnissä prospektoinnissa, verkostoitumisessa ja asiakassuhteiden luonnissa sekä oikeanlaisen sisällön jakamisessa myynnillisiin tarkoituksiin (Minsky & Quesenberry 2016). Tämä toiminta näkyi konkreettisesti siten, että juristit alkoivat jakaa yhtiöstä kirjoitettuja artikkeleita sosiaalisessa mediassa niin LinkedInissä kuin Facebookissaakin. Lisäksi työntekijät hyödynsivät algoritmien voimaa tykäten toistensa julkaisusta. Kollegat kommentoivat ristiin toistensa postauksia, ja näin yksittäiset julkaisut tavoittivat laajan yleisön ja helpottivat myyntitapaamisiin pääsemistä. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Myynnissä nähtiin tärkeäksi kertoa asiakkaille avoimesti ja rehellisesti myös siitä, mikä ei välttämättä ole täydellistä. Näin haluttiin lisätä luottamuksellisuutta. Lisäksi ensimmäisiin tapaamisiin varattiin vain 25 minuuttia aikaa Suomessa totutun tunnin sijaan. Tämä osoittautui toimivaksi ajaksi, jonka jälkeen oli mahdollista jatkaa neuvotteluja kiinnostuksen heräämisen mukaan.

## Pohdittavaksi

Tässä artikkelissa on käsitelty teemoja, jotka auttavat onnistumaan Ruotsin valloit-

tamisessa. Artikkelissa käytetyt esimerkit pohjaavat toimiin, joita tehtiin vuosina 2016–2019. Artikkelin lukijan on hyvä ymmärtää, että tässä artikkelissa käsitellyt löydökset eivät välttämättä ole suoraan siirrettävissä toisen yrityksen hyödynnettäviksi. Digitaalisuus lisääntyy kaupankäynnissä, ja esimerkiksi sosiaalisella myynnillä on mahdollisesti merkittävämpi rooli kuin aikaisempina vuosina. Mutta kuten tutkimus osoittaa, myynnillä saattaa olla suuri vaikutus kansainvälistymisessä onnistumiseen (esim. Francioni ym. 2016). Erilaistavan ja innovatiivisen markkinoinnin rooli oli yritys Fondian tapauksessa merkittävä. Toimenpiteiden voidaan kuitenkin tänä päivänä ajatella vaativan strategisempaa otetta taktisten toimenpiteiden ohella.

Verkostoituminen ja verkostovaikutukset osoittautuivat tässä artikkelissa myös tärkeiksi, kun kyse on Ruotsin valloittamisesta. Voidaan ajatella, että Fondiassa verkostovaikutuksia haettiin markkinoinnin ja myynnin toimia osittain yhdistellen, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Aikaisemmin verkostoituminen on tutkimuksen mukaan tapahtunut muun muassa erilaisissa yrityksen järjestämissä tilaisuuksissa ja messuilla, mutta koronan myötä verkostoitumistilaisuudet ovat ainakin osittain muuttaneet muotoaan.

Paikallisuuden ja kulttuurin ymmärtäminen sekä osaavan tiimin löytäminen lienevät osa-alueita, jotka ovat tärkeitä kansainvälistymisessä ajasta riippumatta. Ne näkyivät paikallisen ja osaavan johtajan rekrytoinnin ohella tärkeinä myös Fondialla. Kuten tämäkin artikkeli osoittaa, tahto kansainvälistyä vaikuttaa merkittävästi uudessa markkinassa onnistumiseen. Näin siis myös Ruotsissa ja sen valloituksessa!

## Lähteet

Ali-Yrkkö, J., Lindström, M., Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2004. Suomen asema globaalissa kilpailussa – Yritysten sijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy.

Bolagsöversikt. 2019. Tilinpäätöstiedot vuodelta 2019. Verkkosivu. Luettu 22.9.2021. <https://www.allabolag.se/5591793244/bilot-ab>.

Business Sweden. n.d. Compare Sweden. Verkkosivu. Luettu 25.8.2021. <https://www.business-sweden.com/services/learning-centre/online-tools/compare-sweden/>

Cavusgil, S. T., & Knight, G. 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *The Journal of International Business Studies* 34, 586–599.

Fernandez-Ortiz, R. & Lombardo, G.F. 2009. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and regional development*, 21: 2, 131–154.

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

Francioni, B., Pagano, A. & Castellani, D. 2016, Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24:3, 194–215.

Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35:2, 124–41.

Kunttu, A. & Torkkeli, L. 2015. Service innovation and internationalization in SMEs: Implications for growth and performance.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D. & Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers". *International Marketing Review*, 24:6, 735–770.

Menesty Ruotsissa. 2019. Tanja Pihan vieraana Björn Wahlroos. Podcast-tallenne. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Julkaistu 22.11.2019. Viitattu 22.9.2021. <https://open.spotify.com/episode/2J2CTTps6anZTQjwascrqX>

Menesty Ruotsissa. 2020. Tanja Pihan vieraana Fondian entinen Ruotsin toimitusjohtaja Niclas Gottlieb. Podcast-tallenne. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Julkaistu 3.2.2020. Viitattu 22.9.2021. <https://open.spotify.com/episode/4ZlbOUy6tX0ZkDir11JhZD>

Minsky, L. & Quesenberry, K. A. 2016. How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review*, 8.

Olejnik, O. & Swoboda, B. 2012. SMEs' internationalization patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29:5, 466–495

Pk-yrity sbarometri. 2021. Suomen yrittäjät. Kevät 2021. Luettu 15.9.2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yrity sbarometrit/pk-yrity sbarometri-12021-642333>

Rikama, S. 2017. Pk-yritysten kansainvälistyminen. TEM-analyysi 82/2017.

Team Finland. 2016. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. Luettu 15.9.2021. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiN8tv1\\_oDzAhWSr4sKHUOWA8EQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fek.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2Fkaupanesteselvitys-2016-final.pdf&usg=AOvVaw1O281wMp0l-VMSxm9CtyT](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiN8tv1_oDzAhWSr4sKHUOWA8EQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fek.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2Fkaupanesteselvitys-2016-final.pdf&usg=AOvVaw1O281wMp0l-VMSxm9CtyT)

Tilastokeskus. 2020. Suomalaisyritykset investoivat Ruotsiin yli miljardilla eurolla vuonna 2018. Verkkosivu. Luettu 24.8.2021. [https://tilastokeskus.fi/til/stu/2018/stu\\_2018\\_2020-05-29\\_tie\\_001\\_fi.html](https://tilastokeskus.fi/til/stu/2018/stu_2018_2020-05-29_tie_001_fi.html)

Trailmaker Oy. 2015. Tutkimus suomalaisten pk-yritysten kyvystä kansainväliseen kasvuun. Luettu 15.9.2021. [https://www.kasvuopen.fi/tiedostot/Trailmaker\\_kasvukykytutkimus2015\\_20151020.pdf](https://www.kasvuopen.fi/tiedostot/Trailmaker_kasvukykytutkimus2015_20151020.pdf)

Wallin, A., Still, K. & Henttonen, K. 2016. Entrepreneurial growth ambitions: The case of Finnish technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 6 (10), 5–16.





# Jatkuva oppiminen pk-yritysten myynnin ja kansainvälisen kasvun vauhdittajana

Kilpailukyvyyn jatkuvan kehittämisen mekanismi, "Internet of Competition, IoC" (Leijala 2020), soveltuu kaikenkokoisiin B2B-yrityksiin, ja suomalaisena innovaationa se mahdollistaa myös suomalaisille pk-yrityksille kansainvälisen kilpailuvaltin. Tutkimustulosten esittelemisen lisäksi artikkelissa kuvataan käytännön esimerkkejä IoC-menetelmän soveltamisesta suomalaisissa pk-yrityksissä ja ohjataan tekemään myynnistä älykkäämpää. B2B-myyntiprosessin tehokkuutta mitataan tarjousten voittoprosentin avulla, mutta voittoprosentin suurta vipuvaikutusta yrityksen kasvuun ei usein tiedosteta. Artikkelissa havainnollistetaan tämä vipuvaikutus ja tuodaan esille voittoprosentin oleellinen ja monipuolinen rooli kasvun vauhdittajana. Lopuksi kerrotaan, kuinka pk-yritys voi IoC-menetelmää hyödyntämällä tehdä jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä pysyvän kilpailuedun.

## Jatkuva oppiminen ja myynti

Mikä erottaa kansainvälisen kasvun ja "älykkään" kansainvälisen kasvun? Linda Gottfredsonin määritelmän (Paavilainen 2020, 242) mukaan älykkyys on "psykkinen ominaisuus, joka sisältää muun muassa kyvyn päätellä, suunnitella, ratkoa ongelmia, ajatella abstraktilla tasolla, ymmärtää monimutkaisia ajatusrakennelmia ja asioiden välisiä yhteyksiä sekä oppia nopeasti kokemuksen perusteella". Ns. "dynaamiset kyvykkyydet" taas ovat uniikkeja ja vaikeasti kopioitavia yritysکوhtaisia kyvykkyyksiä, jotka vahvistavat yrityksen kilpailukykyä sekä kykyä uudistua ja oppia (Maijanen 2020). Näitä kyvykkyyksiä vahvistamalla myös myynnistä on mahdollista tehdä älykkäämpää ja dynaamisempaa.

Jatkuvan oppimisen tai kehittämisen rooli yritysten menestystekijänä on tunnistettu jo kauan sitten, kuten myös niihin liittyvät haasteet (Garvin 1993; ASQ 2021).



Jatkuvaa oppimista sovelletaankin yleisesti lähes kaikkeen muuhun paitsi ostokriteereihin. Leijalan (2020) kehittämä Internet of Competition (IoC) -malli yhdistää ”esineiden internetin” (Internet of Things) sovelluksista yleisesti tunnetun teknologia-pinon rakenteen (Collin & Saarelainen 2016) ostokriteerien jatkuvaan oppimiseen. IoC-menetelmä tarjoaa mahdollisuuden oppia nopeasti menneistä tarjouksista, ratkoa tarjousten voittamiseen liittyviä ongelmia ymmärtämällä paremmin juurisyyt, löytää ”epäreiluja kilpailuetuja” (Ries 2011) tarjousten voittoprosenttia analysoimalla ja näin luoda yrityksen kilpailukyvyllä ”jatkuvan oppimisen” mallin. IoC-mallia noudattamalla kaiken kokoiset B2B-yritykset tuovat lisää älykkyyttä sekä markkinointiin että myyntiin.

Myyntiprosessin tehokkuuden kannalta ratkaisevaa on jatkuvan oppimisen mekanismin rakentaminen, jotta yritys oppii ympäristössä tapahtuvista muutoksista mahdollisimman nopeasti. Nämä muutoksen voivat aiheutua asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksista, kilpailijoista, markkinoista tai jopa pandemioista kuten COVID-19:stä. Voikin hyvin sanoa, että voittaja on se, joka oppii nopeimmin. Vastaavat ja pitkälle automatisoidut oppimismekanismit ovat jo yleisesti tunnettuja kansainvälisissä B2C-verkkokaupoissa, kuten Amazon, joissa algoritmit oppivat asiakkaiden ostokäyttäytymisestä tavoitteena myydä lisää tuotteita/palveluja korkealla voittotodennäköisyydellä. Internet of Competition (IoC) -malli tuo samat mahdollisuudet B2B-myyntiin puolelle.

Kun otetaan käyttöön uusia digitaalisia toimintamalleja, on sekä myyjien että myynnin johtajien opittava pois vanhoista tavoista (Mattila, Yrjölä & Hautamäki 2021). B2B-myynti pohjautuu vielä vahvasti tunteisiin, aiempiin tapoihin ja oletuksiin. Pk-yrityksissä toimintamallien digitalisointi on usein yrittäjän vetämä ja vaatii myös yrittäjän oman ajatusmaailman, kyvykkyyksien ja ajattelumallin muutosta (Li, Su, Zhang & Mao 2018). Vastaavasti Matazarro, Penco, Profumo ja Quaglia (2020) korostavat seuraavia tekijöitä digitaalisessa muutoksessa:

- Digitaalisuus muuttaa asiakaan arvonluonnin ja yhteisen kehitysprosessin.
- Digitaalisuus tukee pk-yritysten kilpailukykyä.
- Digitaalisuus hyödyntää dynaamisia kyvykkyyksiä luodakseen lisää arvoa kuluttajille.
- Tunnistamis- ja oppimiskyvyt ovat digitaalisen muutoksen peruspilarit.

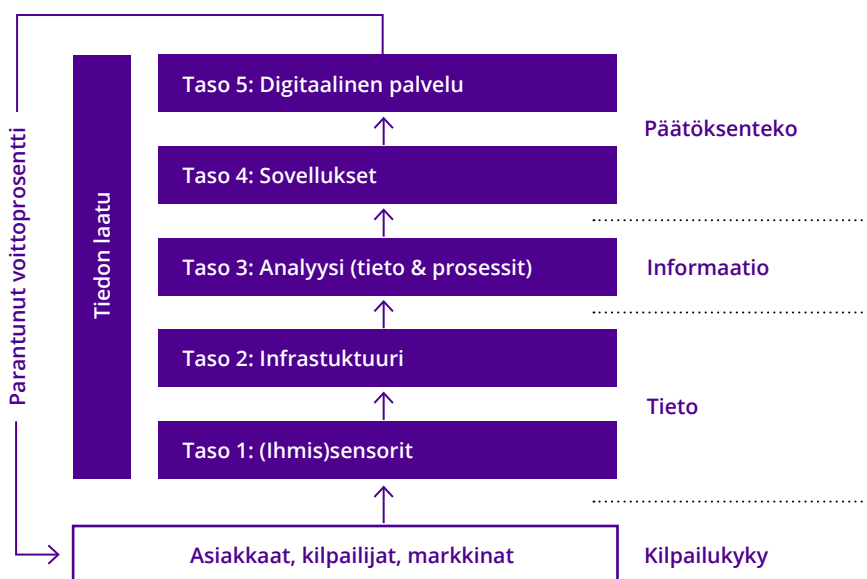
Internet of Competition vastaa osaltaan esille tuotuihin digitalisoinnin haasteisiin sen suhteen, kuinka hyödyntää päätöksenteossa nimenomaan myyjiltä saatua tietoa johtajilta saadun tiedon sijaan. Lisäksi opitaan tekemään päätöksiä tietoon perustuen ja paremmalla tilastollisella luotettavuudella. Pk-yritysten myyntijohtajien

haasteena on ymmärtää, mitä lisäarvoa digitaalisuus tuo kasvulle ja mitä kyvykkyyksiä on tarpeen kehittää (Mattila, Hautamäki, Yrjölä & Aarikka-Stenroos 2020). IoC on pohjimmiltaan yksinkertainen digityökalukokonaisuus pk-yritysten tarjousten voittoprosentin ja sitä kautta kasvun kehittämiseen, eikä se vaadi suuria investointeja. Juuri IoC:n yksinkertaisuus, konkreettisuus ja edullisuus tekevät siitä varteenotettavan vaihtoehdon digitalisoinnin hyödyntämiseen tai jopa läpimurtoon. IoC:n myötä B2B-myyntin digitalisointi keskitetään siihen, mihin myyntikin keskittyy, eli tarjousten voittamiseen.

Vaikka IoC antaa myynnin johdolle täysin uusia kyvykkyyksiä päätöksentekoon, on se lähtökohtaisesti kehitetty myyntihenkilöstön tarpeisiin. Näin ollen mm. tiedon laadun parantamiseen syntyy luonnollinen motivaatio (jos syötän laadukkaampaa tietoa, IoC-järjestelmä auttaa voittamaan tulevia tarjouksia) ja vältetään digitaalisten järjestelmien jalkautusten tyypilliset motivointiongelmien (Alavi & Habel 2021).

## Internet of Competition (IoC) – “kilpailukyvyyn internet”

Internet of Competition (IoC), eli vapaasti suomennettuna “kilpailukyvyyn internet”, tuo B2B-yrityksille reaaliaikaisen, tietoon pohjautuvan kilpailukyvyyn jatkuvan parantamisen mahdollisuuden. Idea on lainattu “esineiden internetistä” (Internet of Things, IoT), mutta IoC-konseptissa verkosto muodostuu myyjistä ja tarjouksista, ei laitteista ja niiden tuottamasta tiedosta. Alla esittelemme IoC:n rakenteen ja eri tasot (kuvio 1).



KUVIO 1. Internet of Competition (IoC) -malli ja sen tasot

**Asiakkaat, kilpailijat ja markkinat** muuttuvan ennennäkemättömällä ja yhä kiihtyvällä vauhdilla. Jotta yritys pysyy perillä muutoksista ja pystyy reagoimaan niihin, on muutoksista oppimisen nopeus olennaista.

**(Ihmis)sensori:** B2B-ympäristössä asiakkuuksien vaaliminen ja myyntityö pohjautuu tyypillisesti henkilökohtaiseen yhteydenpitoon asiakkaan kanssa. Näin ollen myyjällä on lähtökohtaisesti paras ymmärrys asiakkaan, kilpailijoiden ja markkinoiden muutoksista. Tämä tieto pitää tunnistaa ja kerätä yhteen paikkaan. IoC-mallin toimimisen kannalta erityisen tärkeä on systemaattinen tapa kerätä tietoa tarjousten voittamisen ja häviämisen syistä ja juurisyistä. Tietoa voi kerätä myös asiakkaalta ja näin täydentää tai haastaa yrityksen sisäistä tietoa ostokäyttäytymisestä.

**Infrastrukturi:** Hieman suuremmissa yrityksissä tieto kerätään tyypillisesti asiakkuusjärjestelmien (CRM, Customer Relationship Management) avulla, mutta pienimmissä yrityksissä käytetään myös Excel-taulukoita. Järjestelmävaatimukset ovat pieniä, ja valtaosa nykyisistä CRM-järjestelmistä pystyy tallentamaan tarvittavan tiedon ongelmitta.

**Analyysit:** Kerättyä tietoa analysoidaan eri liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Erityishuomio IoC-mallissa on tarjousten voittamisen tai häviämisen juurisyiden analysoinnissa. Kun juurisyiden analytiikkaan yhdistetään tarjousten voittoprosentin analysointi eri tilanteista, ymmärretään tarkasti omat heikkoudet ja vahvuudet kilpailutilannekohtaisesti.

**Sovellukset:** Sovellusten määrä on loputon, mutta niillä on sama tietolähde runkona, ja näin ne noudattavat yhtenäistä mallia. Esimerkiksi myynnin kiinnostuksen kohteena on, kuinka voittaa tarjous tai löytää kilpailijoiden heikkoudet, kun taas tuotehallinnan kiinnostuksen kohteena on, kuinka parantaa tuotteen tai palvelun kilpailukykyä. Hinnoittelutiimi taas haluaa analysoida kannattavuuden suhdetta voittoprosenttiin, ja laatuorganisaation tai tuotannon kiinnostuksen kohteena on laadun tai toimituskyvyn rooli kilpailuvalttina. Tiedon analysoinnin lisäksi huomioidaan eri prosessien nykytilan ja tehokkuuden analyysi tarjousten voittoprosentin optimoimiseksi.

**Digitaalinen palvelu:** Digitaalinen kojelauta tuo kilpailukykytiedon helposti ymmärrettävään muotoon. Kun kojelauta integroidaan asiakkuusjärjestelmään, saadaan luotua reaaliaikainen palvelu. Esimerkiksi eilen Saksassa voitetun tarjouksen ja aamulla Brasiliassa hävityn tarjouksen juurisyyanalyysit ovat reaaliaikaisesti hyödynnettävissä Suomessa iltapäivällä jätettävään tarjoukseen. Vaikka reaaliaikaisuus on mahdollista, valtaosalle yrityksistä riittää tiedon päivitys 1–3 kuukauden välein.

**Voittoprosentin jatkuva kasvattaminen:** IoC-mallissa mullistavinta on voittoprosentin jatkuva kasvattaminen ja ns. sulkeutuva ympyrä päätyneiden ja avoimien tarjousten välillä. Myyntiprosessista tulee jatkuvasti ja nopeasti parantuva: opitaan tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikea kanavaa pitkin. Tämä jatkuvan oppimisen malli laajenee vaivattomasti myös muille prosessialueille, ja yritys pystyy kilpailukykytietoon pohjautuen jatkuvasti kehittämään prosessejaan niin, että ne tuovat asiakkaille heidän ostokriteereihinsä perustuvaa lisäarvoa ja näin parantavat tulevien tarjousten voittoprosenttia.

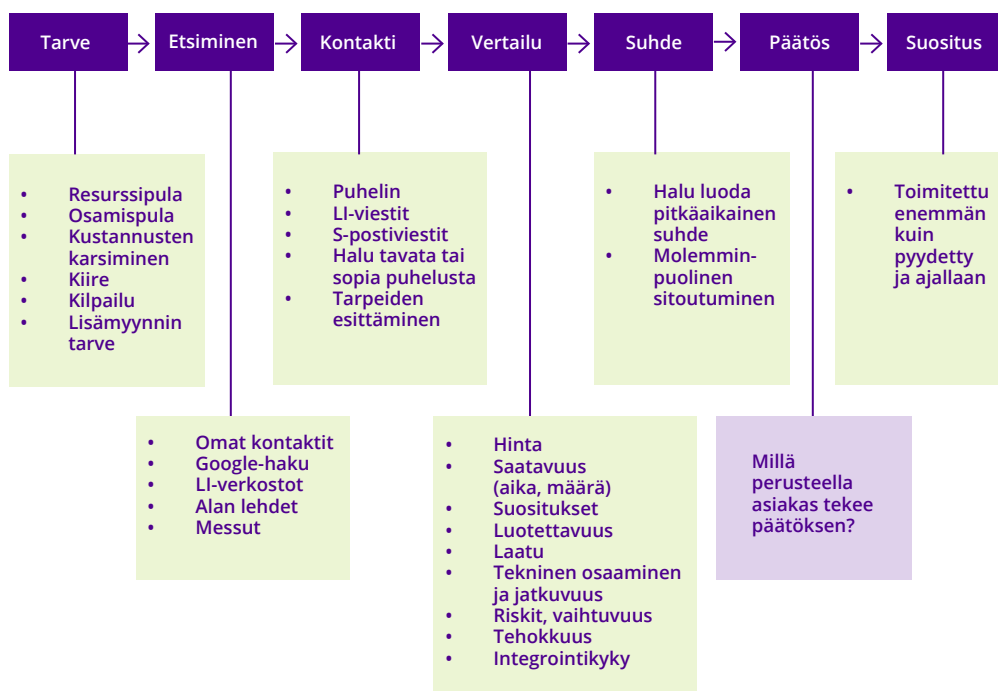
**Tiedon laatu:** Kuten kaikissa tietoon pohjautuvissa järjestelmissä, tiedon laatu vaikuttaa sen hyödyllisyyteen. 100-prosenttista virheettömyyttä ei tarvita, mutta mitä oikeellisempaa tieto on, sitä enemmän voittoprosenttia on mahdollista parantaa. Riittävä tilastollinen luotettavuus saavutetaan, jos yrityksellä on ~30 tarjousta vuodessa. Mikäli tarjouksia on satoja tai tuhansia, hyödyt moninkertaistuvat, sillä kilpailukykyä voi analysoida tarkemmin ja useammasta eri näkökulmasta. Tarkastelun voi kohdistua esimerkiksi eri tuotteiden, markkinoiden tai niiden yhdistelmien kilpailukykyyn eri kilpailijoita vastaan.

Internet of Competition (IoC) -menetelmään liittyvät tutkimukset löytyvät kootusti osoitteesta [www.ioc.business](http://www.ioc.business).

Määrittelemällä kohderyhmäsi sekä niiden ostokriteerit opit tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeaa kanavaa pitkin!

## Vaiheistettu eteneminen kohderyhmien ostoprosesseista alkaen

Edellisessä osiossa esitetyn IoC-mallin käyttöönotossa voidaan hyödyntää kolmivaiheista mallia. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään kohderyhmät ja niiden ostoprosessit sekä -kriteerit. Toisessa vaiheessa kerätään tieto kojelautaan ja mitataan voittoprosentti eri tilanteissa. Kolmannessa vaiheessa kehitetään kohdennetusti ja jatkuvasti eri ostokriteerejä.

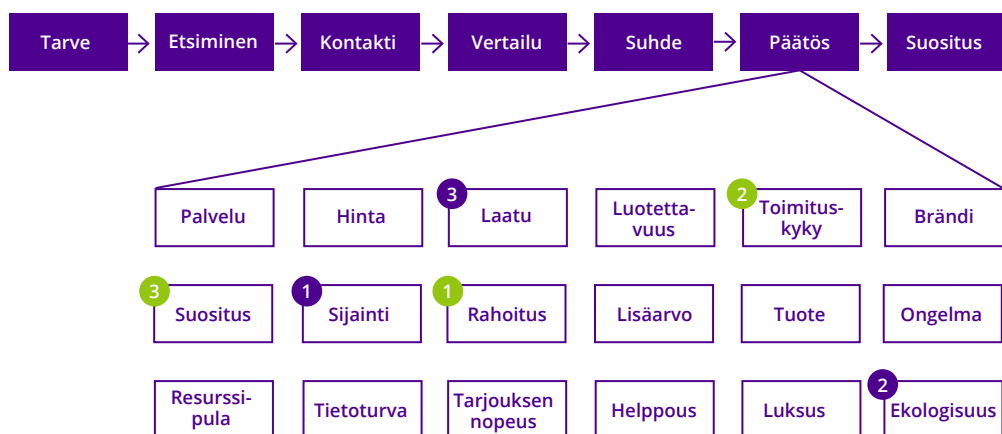


KUVIO 2. Kohderyhmäkohtainen ostoprosessin vaiheiden läpikäynti ja keskittyminen etenkin siihen, millä perusteella asiakas tekee päätöksensä

## Vaihe 1: Määrittele kohderyhmien ostoprosessit ja -kriteerit

Jotta loC-mallin saa toimimaan, on perustojen oltava kunnossa. Oleellisin asia on kohderyhmäkohtaisen asiakkaan ostoprosessin ymmärtäminen, kuten kuviossa 2 on havainnollistettu. Tieto ja ymmärrys kohderyhmän ostoprosessin vaiheista auttaa rakentamaan oman markkinointi- ja myyntiprosessin vastaamaan asiakkaan prosessia aiempaa paremmin.

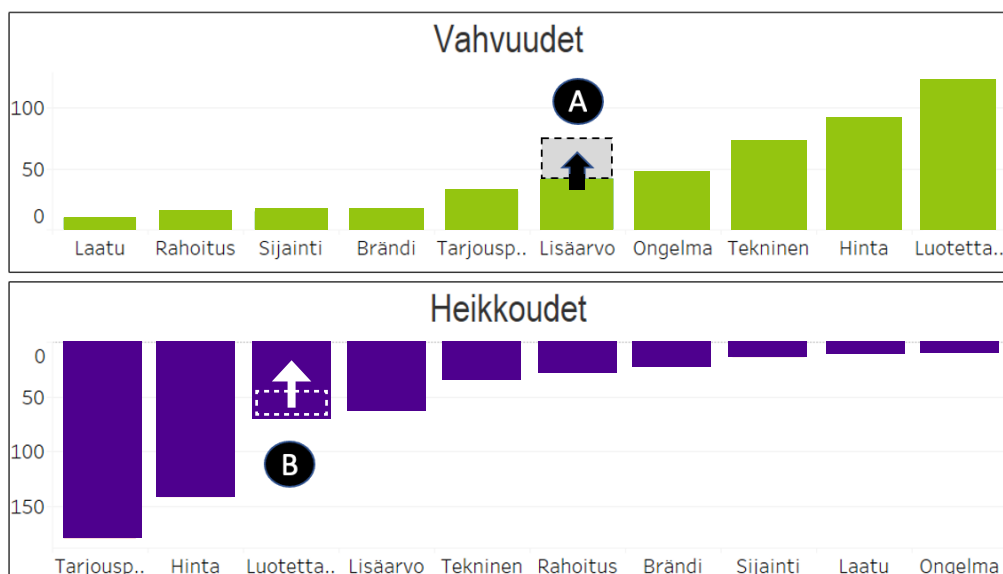
Prosessin lisäksi on syytä syventyä asiakkaan ostopäätöksen taustalla vaikuttaviin ostokriteereihin, joista kerätään tietoa systemaattisesti loC-menetelmää hyödyntäen. Kunkin hävityn tai voitettun tarjouksen osalta rekisteröidään tyypillisesti kolme tärkeintä syytä voittoa tai hävitä. Käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että kolme syytä ja niiden tärkeysjärjestys on kohtuullisen helppo tunnistaa. Tyypillisimmät ostokriteerit, jotka perustuvat lähes 200 yrityksen asiakkaiden ostokriteerien analysointiin, on havainnollistettu kuviossa 3.



KUVIO 3. Tyypilliset ostokriteerit (Leijala 2020)

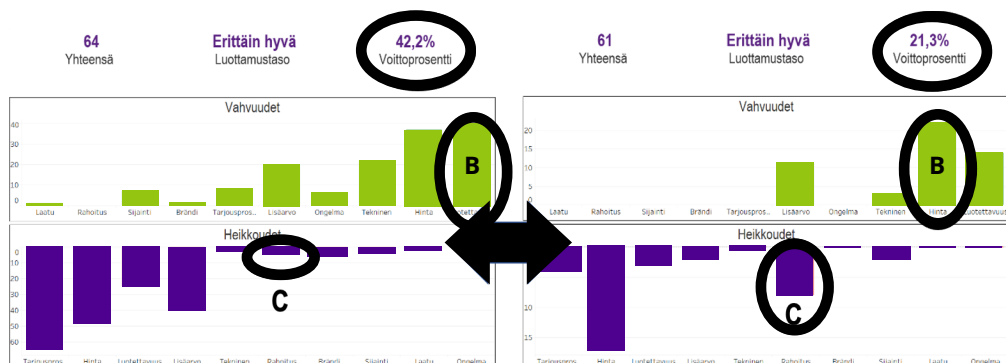
## Vaihe 2: Tiedon visualisointi ja voittoprosentin mittaaminen

Kun yritys valjastetaan laajamittaisesti tekemään tarkoin kohdistettuja korjaavia toimenpiteitä tarjousten voittoprosentin kasvattamiseksi, luodaan malli, jossa on mahdollista tehdä rinnakkain kymmeniä tai jopa satoja pieniä parannuksia. Tieto tarvittavista toimenpiteistä on saatavilla, joten rajoittava tekijä on korjaavien toimien priorisointi ja resursointi. Esimerkkinä on kuvion 4 A-kohta, jossa palvelun tuottamaa lisäarvoa on saatu vahvistettua, mikä nostaa sen kolmanneksi tärkeimmäksi ostokriteeriksi. Saman kuvion B-kohdassa luotettavuuden osuus häviämisen syynä on saatu laskettua kolmannelta sijalta neljännelle sijalle. Molemmilla muutoksilla on positiivinen vaikutus voittoprosenttiin, ja näin ollen ne vauhdittavat yrityksen kasvua.



KUVIO 4. Tarkoin kohdistettuja korjaavia toimenpiteitä tarjousten voittoprosentin kasvattamiseksi

Vertailevat analyysit ovat erityisen hyödyllisiä kilpailukyvyyn ymmärtämisessä. Absoluuttisen luvun (esimerkiksi voittoprosentti) sijaan on hyödyllisempää tietää, kummassa tilanteessa voittoprosentti on korkeampi. Kuviossa 5 asiaa on havainnollistettu kolmen esimerkin kautta: kuviossa verrataan tarjousten voittoprosenttia (A), vahvuuksia (B) ja heikkouksia (C) erityyppisissä tarjouksissa.



KUVIO 5. Vertailevat analyysit kilpailukyvyyn ymmärtämisen edistäjänä

### Vaihe 3: Kilpailukykytiedon nopea ja laajamittainen hyödyntäminen

IoC-mallia voi hyödyntää monin eri tavoin pk-yritysten myynnin älykkyyden lisäämisessä – niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoillakin. Taulukossa 1 on esitetty 18 mahdollista sovellusalueita. Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on sovellusalueen nimi, toisessa sovellusalueen tarkennus ja kolmannessa älykkään myynnin tunnusmerkkejä ja pohdittavaa.



*TAULUKKO 1. Internet of Competitionin (IoC) sovellusalueita, älykkään myynnin tunnusmerkkejä ja pohdittavaa*

| Sovellusalue                                | Tarkennus                                                                                                            | Älykkään myynnin tunnusmerkkejä ja pohdittavaa                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Myynnin työkalu                             | Kojelauta antaa arvokasta tietoa vahvuuksista ja heikkouksista eri tilanteissa.                                      | Kojelauta antaa vastauksen yleisimpiin myyjien kysymyksiin: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka voitan tarjouksen?</li> <li>• Kuinka eliminoin heikkouteni?</li> <li>• Kuinka erotun kilpailijoista?</li> <li>• Kuinka opin menestyksistä?</li> </ul> |
| Ostokriteerien kehittäminen                 | Jokaista ostokriteeriä on kehitettävä systemaattisesti kilpailueduksi.                                               | Esimerkiksi mitä on tehtävä, jotta emme jatkossa häviä yhtä usein laadun vuoksi?                                                                                                                                                                                  |
| Korkeamman hinnan perustelu                 | Vahvistetaan Top 3 -ostokriteerit.                                                                                   | Kun tiedetään tarkemmin tärkeät ostokriteerit, on helpompaa perustella korkeampi hinta.                                                                                                                                                                           |
| Portfolion kilpailukyyn kehittäminen        | Varmistetaan tuotteen kilpailukyky eri markkinoilla, eri kilpailijoita vastaan, eri kohderyhmissä jne.               | Onko myyntimateriaaleissa huomioitu kaikki tuotteen ostokriteerit?                                                                                                                                                                                                |
| Ensiaskel keinoälyn soveltamiseen           | Keinoälyn hyödyntäminen yrityksessä ei vaadi suuria investointeja ja resursseja.                                     | Onko menneen vuoden aikana voitettu tai hävitty vähintään ~30 tarjousta? Jos vastaus on kyllä, voi yritys ottaa ensimmäisen askeleen keinoälyn hyödyntämiseen.                                                                                                    |
| Hinnoittelun optimointi                     | Kun tarjousten voittoprosentin analysointi ja optimointi on ensin käynnistetty, seuraava tärkeä alue on hinnoittelu. | Mikä on korkein hinta, joka tässä tarjouksessa voidaan pyytää, ilman että tarjouksen voittotodennäköisyys laskee?                                                                                                                                                 |
| Oppien ja suositusten kohdennettu jakaminen | Aikaisempien tarjousten oppeja (ja asiakkaiden suosituksia) hyödynnetään kohdennetusti uusissa tarjouksissa.         | Erityisen hyödyllinen yrityksissä, joissa luonnollinen tiedonkulku myyjien välillä on haasteellista joko myyjien lukumäärän tai maantieteellisen etäisyyden takia.                                                                                                |
| Kokonaisratkaisujen kilpailukyky            | Vaikuttaako esimerkiksi useiden tuotteiden ja/tai palveluiden myyminen pakettina kokonaisratkaisujen kilpailukykyyn? | Onko tarjousten voittoprosentti parempi, kun myydään kokonaisratkaisu, vai kannattaako ensin myydä tuote? Miten ns. ristiinmyynti kannattaa suunnitella?                                                                                                          |
| Virtuaaliitiimin hyödyntäminen myynnissä    | Kaikkien myyjien tieto ja älykkyys, joka koskee asiakkaiden ostokäyttäytymistä, on koko myyntitiimin käytössä.       | Yksittäinen myyjä saa muiden ”älykkyyden” käyttöönsä. Näin muodostuu virtuaaliitiimi, jossa yhdistyy vastaavien tarjousten kanssa aikaisemmin työskennelleiden myyjien tietotaito.                                                                                |

| Sovellusalue                          | Tarkennus                                                                                                                                                                           | Älykkään myynnin tunnusmerkkejä ja pohdittavaa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Koulutuksen vaikutus myyntiin         | Kannattaako myyjää kouluttaa? Mihin?                                                                                                                                                | Lisäämällä tietoa tarjouksiin osallistuneiden myyjien koulutuksista nähdään, mikä vaikutus koulutuksella on voittoprosenttiin.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kehityshankkeiden lähde               | Jatkossa myyntiin ja kasvuun liittyvistä kehityshankkeista ei ole pulaa ja hankkeiden vaikutuksen voi myös mitata.                                                                  | Mitä jos kehityshankkeena olisi ”kuinka parantaa tuotteen x ja palvelun y kilpailukykyä tietyssä kohderyhmässä ja tiettyä kilpailijaa vastaan”?                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Epäreilujen kilpailuetujen löytäminen | Kilpailijoiden on käytännössä mahdotonta tarjota vastaavia ratkaisuja.                                                                                                              | Erilaisten matriisien avulla on helppo löytää yhdistelmiä, joissa on erityisen hyvä voittoprosentti.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Kestävän kehityksen vaikutus myyntiin | Kestävän kehityksen mittaaminen on haasteellista, ja yritykset pystyvät perustelemaan korkeintaan CO2-päästöt. Samaan aikaan kestävä kehitys on yksi nousussa oleva ostokriteeri.   | Mitä jos yritys pystyisikin mittaamaan kestävän kehityksen vaikutuksen tarjousten voittoprosenttiin ja sitä kautta myyntiin?                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Laatu vs. hinta                       | Kumpi vaikuttaa enemmän ostamisessa, laatu vai hinta? Vai hinta-laatusuhde?                                                                                                         | Jos laatumielikuva on hyvä, voiko hintaa nostaa? Paljonko nousua voi olla ilman että voittotodennäköisyys laskee?                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Konsultoinnin liiketoiminta-alusta    | Vastaavasti kun yritykselle syntyy alusta kehityshankkeille, syntyy myös luonnollista, perusteltua ja mitattavaa tarvetta erilaisille konsultointipalveluille.                      | Mikäli esimerkiksi tarjouksia hävitään laadun takia, syntyy tarve parantaa laatujärjestelmiä. Tähän tarvitaan ulkopuolista apua.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kilpailija-analyytit reaaliaikaisiksi | Kun analysoidaan heikkouksia ja vahvuuksia eri kilpailijoihin nähden, saadaan erittäin tarkkaa tietoa kilpailukyvystä niitä vastaan.                                                | Tyypillisesti kilpailija-analyytit päivitetään kerran vuodessa, usein jopa harvemmin, ja lähteenä käytetään verkkosivuja, messuja tms. tapahtumia. Kun kilpailutieto päivittyy jokaisen tarjouksen analyysin jälkeen ja on helposti saatavilla, se mahdollistaa korjaavat toimet reaaliajassa tai vähintäänkin muutamien päivien tai viikkojen sisällä. Tämän vaikutusta ei kannata aliarvioida. |
| Asiakastytyvyyden vaikutus myyntiin   | Asiakastytyvyyden analysointi on useimmissa pk-yrityksissä varsin vähäistä. Suuremmissa yrityksissä asiakastytyvyyttä mitataan esimerkiksi NPS (Net Promoter Score) -mallin mukaan. | Riippumatta asiakastytyvyyssanalyysin menetelmästä vaikutus tarjousten voittoprosenttiin tuo siihen lisää konkretiaa. Hyvä asiakastytyvyys ei edistä yrityksen kasvua, jos asiakas ei enää osta tuotteita/palveluja.                                                                                                                                                                             |

| Sovellusalue     | Tarkennus                                                  | Älykkään myynnin tunnusmerkkejä ja pohdittavaa                                                                                                 |
|------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oppimisen nopeus | Oppimisen nopeudesta tulee yritykselle pysyvä kilpailuetu. | Markkinat, kilpailijat ja asiakkaat muuttuvat kiihtyvään tahtiin. Näiden muutosten oppisen nopeudesta tulee yritykselle pysyvä kilpailuvaltti. |

## Tarjousten voittoprosentilla huikea vipuvaikutus kasvuun

Yleinen sanonta ”mitä et voi mitata, et voi parantaa” on hyvä lähtökohta myös kilpailukyvyyn, myynnin ja myyntiprosessin kehittämiseen. Myyntiprosessin tehokkuuden mittarin, tarjousten voittoprosentin, vaikutusta myynnin kasvuun ei kuitenkaan yleisesti tunnisteta.

162 suomalaisen yrityksen ja yli 65 000 tarjouksen analysoinnin pohjalta (Leijala & Kauppila 2021) voittoprosentin ja yrityksen liikevaihdon kasvun suhde on saatu määriteltä yleispätevästi. IoC-kasvun suhde (kaava 1) ei ole riippuvainen esimerkiksi yrityksen koosta, liikevaihdosta tai henkilöstömäärästä. Siksi se on hyödynnettävissä lähes kaikissa B2B-yrityksissä kilpailukyvyyn ja myynnin ”älykkyyden” mittarina.

**IoC growth ratio:**

$$CAGR = \left(1 + \frac{n \cdot \Delta WR}{WR_0}\right)^{1/n} - 1$$

*n* = number of years  
*Win Rate (WR)* = ratio of won sales cases to the total amount of cases  
*WR<sub>0</sub>* = original Win Rate %  
*ΔWR* = annual improvement of Win Rate in %-points  
*CAGR* = Compound Annual Growth Rate  
*IoC* = Internet of Competition  
Assumption: Distribution of won/lost offers (value) does not change over time

KAAVA 1. Voittoprosentin ja keskimääräisen vuotuisen kasvun suhde, ns. ”IoC-kasvun suhde”

IoC on suomalainen innovaatio, joten suomalaiset yritykset ovat etulyöntiasemassa sen hyödyntämisessä. Tarjousten voittoprosentti on konkreettinen B2B-yritysten kilpailukyvyyn mittari sen sijaan, että yleisesti kilpailukyvyyn mittareiksi luokitellaan kustannustaso, yritysverotuksen taso, tieverkostot tai koulutus. Tätä mittaria on peräänkuuluttanut mm. Kuisma (2017) Teknologiateollisuuden artikkelissaan ”Näkökulmia kilpailukykyyn”. Kun asiaa lähestytään esimerkiksi hyvinvointiyrityksen, ohjelmisto-yrityksen, peliyrityksen, IT-konsultin tai muiden pk-yritysten suunnasta, kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevaa on, ostaako asiakas yritykseltä vai kilpailijalta. Tämän valinnan mittari on voittoprosentti.

IoC-kasvun suhdetta hyödyntäen yritykset pystyvät laskemaan voittoprosentin vaikutuksen yrityksen kasvuun. Parhaimmillaan vuotuinen keskimääräinen liikevaihdon kasvu (CAGR) on satoja prosentteja, mutta tutkimuksen perusteella se on lähes kaikissa yrityksissä vähintään 2 %:n luokkaa, mikäli voittoprosenttia pystytään kasvattamaan prosenttiyksiköllä vuodessa. Huomionarvoista on, että valtaosalla yrityksistä 2 %:n vuotuinen kasvu myynnissä tarkoittaa 2 %:n kasvua markkinaosuudessa. Markkinaosuuden kasvu 2 %:lla taas on huomattava lähes mille tahansa yritykselle ja motivoi tehokkaasti keskittymään tarjousten voittoprosentin mittaamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

UltraLeanBusiness Oy Ltd:n www-sivuilla ([www.lisäämyyntiä.com](http://www.lisäämyyntiä.com)) olevan ”myyntilaskurin” avulla yritykset voivat laskea voittoprosentin vuotuisen kehityksen vaikutuksen myyntiin.

## Yhteenveto

Hyödyntämällä Internet of Competition (IoC) -mallia B2B-yritykset pystyvät siirtymään älykkäämpään myyntiin. Päätöksiä tehdään enemmän tietoon ja analytiikkaan kuin vanhoihin tapoihin ja olettamuksiin pohjautuen. Yrityksissä opitaan asteittain pois vanhoista tavoista (Mattila ym. 2021) ja korvataan tunnepohjainen myynti älykkäällä ja laajamittaisella kilpailukyvyyn kasvattamisella, joka perustuu asiakkaan ostokriteereihin ja -käyttäytymiseen eri tilanteissa. Joissakin yrityksissä riittää, että kertaluonteisesti analysoidaan kohderyhmän ostokriteerit, kun taas toisissa halutaan luoda strateginen kilpailuvaltti ja dynaaminen kyvykkyys (Maijanen 2020) integroimalla jatkuva oppiminen CRM-järjestelmään. Yhteistä kaikille yrityksille on, että tarjousten voittoprosentin rooli kilpailukyvyyn mittarina tiedostetaan ja sen vipuvaikutus myyntiin pystytään laskemaan. Yrityksiin luodaan myös prosessiajattelun perustat ja usein ensimmäinen prosessitehokkuuden mittari.

Tutkimuksessa mukana olleiden 162 yrityksen voittoprosentin kehittymistä ei ole systemaattisesti seurattu, joten tilastollista tietoa ei ole vielä saatavilla. Näkemys-  
semme ja kokemuksemme mukaan useimmissa yrityksissä on kuitenkin realistista odottaa 3–6 prosenttiyksikön vuotuista parannusta tarjousten voittoprosenttiin. Mikäli yritykselle luodaan myyntiprosessi vasta ensimmäistä kertaa, on jopa yli 20 prosenttiyksikön parannus mahdollinen. Tämän vaikutus yrityksen kasvuun on huomattava, kuten IoC-kasvun suhteen (kaava 1) avulla voi osoittaa.

Liikevaihdon kasvu ei välttämättä tarkoita kannattavaa kasvua, mutta yritys oppii perustelemaan korkeampaa hintaa muiden ostokriteerien kautta. Esimerkiksi laatu-  
mielikuvan tai brändin arvon (Davicik, Vinhas da Silva & Hair 2015) vaikutus ostokäyt-  
tämiseen pystytään tunnistamaan ja mittaamaan.

IoC-mallin toteuttaminen ei vaadi suuria investointeja eikä resursseja. Älykkääseen kansainväliseen myyntiin tähtäävän pk-yrityksen kannattaakin tehdä ainakin seuraavat asiat:

1. Määrittele selkeästi kohderyhmäsi sekä niiden ostoprosessit ja -kriteerit. Tämä ohjaa sinua automaattisesti älykkääseen markkinointiin ja myyntiin eli tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeaa kanavaa pitkin.
2. Kerää tietoa tarjousten voittamisen ja häviämisen syistä ja juurisyistä. Mitä enemmän tietoa keräät ja mitä laadukkaampaa se on, sitä enemmän sitä voi hyödyntää tiedon analysoinnissa, omien vahvuuksien löytämisessä ja heikkouksien eliminoinnissa. Älä jumiudu hinnan vaikutukseen – mieti etenkin, mitkä ovat (hinnan lisäksi) kolme tärkeintä syytä voittoa tai hävitä.
3. Tee yrityksellesi IoC-malliin pohjautuva kojelauta kilpailukyyn analysointiin ja ota se käyttöön myynnissä. Kojelaudan voi toteuttaa itse esimerkiksi PowerBI- tai Tableau-analytiikkatyökaluja hyödyntäen. Vaihtoehtoisesti voit hyödyntää valmista Lean-myyntin kojelautaa ja ulkopuolisia analytiikkapalveluja ([www.lisäämyyntiä.com](http://www.lisäämyyntiä.com)).

Kun yritys oppii asiakkaiden ostoprosessien ja -kriteerien muutokset nopeasti, tehokkaasti ja luotettavasti, se pystyy reagoimaan muutoksiin kilpailijoita nopeammin. Systemaattisen ja asiakaslähtöisen oppimismekanismin kautta koko yrityksen toiminnasta tulee myös helpommin ennustettavaa ja suunnitelmallisempaa.

## Lähteet

Alavi, S. & Habel, J. 2021. The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41:2, 83–86. DOI: 10.1080/08853134.2021.1920969

ASQ. 2021. Luettu 8.9.2021. <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement>

Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Talentum Media.

Davcik, N., Vinhas da Silva, R. & Hair, J. F. 2015. Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 24 Iss: 1, 3–17.

Garvin, D. A. 1993. Building learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–91.

Kuisma, V. M. 2017. Näkökulmia kilpailukykyyn. Luettu 8.9.2021. <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/nakokulmia-kilpailukykyyn>

Leijala, A. 2020. Disruption in B2B sales, Internet of Competition (IoC) model changes the way we sell. Global Sales Science Institute (GSSI) publications.

Leijala, A. & Kauppila, O. 2021. Dualities in data driven B2B sales and sales management, approved for submission. Global Sales Science Institute (GSSI) publications.

Li, L., Su, F., Zhang, W. & Mao, J.-Y. 2018. Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal* 28 (6), 1129–1157.

Maijanen, P. 2020. 3 Approaches from strategic management: Resource-based view, knowledge-based view, and dynamic capability view. In *Management and Economics of Communication*. Berlin, Boston: De Gruyter Mouton. doi: <https://doi.org/10.1515/9783110589542-003>

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. & Quaglia, R. 2020. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research* 123, 642–656.

Mattila, M., Hautamäki, P., Yrjölä, M. & Aarikka-Stenroos, L. 2020. "Business-to-Business Selling in Transition: A Digital Dynamic Managerial Capability Framework." In *Enhancing Entrepreneurship in Finland*, guest-edited by Tiina Brandt. Special issue of *Journal of Finnish Studies* 23 (2), 156–192.

Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. 2021. Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41:2, 113–129. DOI: 10.1080/08853134.2021.1916396

Paavilainen, P. 2020. Kuinka ajatukset syntyvät: Aivotutkimuksen ajankohtaisia kysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Ries, E. 2011. *The Lean Startup*. New York: Crown Business.





# Kirkas henkilöbrändi tukee kansainvälistä kasvua

Suomalaisyritysten kansainvälistymishaasteiksi ovat nousseet teknisten määräysten lisäksi resurssipula sekä markkinoilla erottautuminen. Erottautuminen vaatii perusteellista brändityötä, jonka avulla yritysten, tuotteiden ja palveluiden vahvuudet ja erottuvuustekijät selkeytyvät. Brändi-identiteetin tulisikin olla kirkas ennen kuin kansainvälistymistä voi alkaa edes suunnitella. Tekemättä jäänyt brändi-identiteettien kirkastamisen on kuitenkin monelle suomalaisyritykselle este erottautua kansainvälisesti ja siten menestyä muualla kuin kotimaassa. Kansainvälistymiseen liittyvät ponnistelut jäävät liian usein pelkästään myyntiresurssien lisäämisen tasolle, vaikka tutkimukset osoittavat, että brändäyksen avulla myyjät saavuttaisivat parempia myyntituloksia. Tavoitteena onkin esitellä artikkelissa ne menetelmät, joiden avulla pk-yritykset voivat kirkastaa niin yrityksen kuin myyjiensä brändi-identiteettiä ja siten kehittää mahdollisuuksiaan menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

”Starting today, you are a brand.” Konsulttina ja kirjoittajana toimineen Tom Petersin (1977) kirjoitus henkilöbrändinä vaikuttamisesta juurrutti henkilöbrändi-käsitteen brändisuunnitteluun (Peters 1997; Rangarajan, Gelb & Vandaveer 2017). Petersin (1997) mukaan kaikki, mitä teemme, mutta myös kaikki, mitä emme tee, vaikuttaa siihen, millaisen brändikuvan itsestämme annamme. Huomion kiinnittäminen henkilöbrändykseen ei tutkimusten mukaan ole ainoastaan merkityksellistä työnantaja-mielikuvan edistämisen takia, vaan ennen kaikkea työmotivaation ja työntekijöiden sitouttamisen takia (Aaker & Joachmishaler 2000; Ghodeswar 2008; Bravo, Buil, de Chernatony & Martinez 2017). Lisäksi myyjien henkilöbrändin tukeminen ja kirkastaminen kasvattaa myyntiä myyjien tiedostaessa ainutlaatuisuutensa kilpailijoihinsa verrattuna (Rangarajan ym. 2017).



Brändi-identiteettejä on tutkittu, mutta Rangarajanin ym. (2017) mukaan tutkimus on kuitenkin vähäistä. Lukuisat markkinointialan ammattilaiset sekä kuluttajat puhuvat kuitenkin sujuvasti brändi-identiteetistä ja viittaavat sen merkityksellisyteen juuri erottuvuustekijöiden löytymisessä. Myös henkilöstön brändäyksen vaikutuksia on tutkittu, ja tulokset ovat alkaneet rantautua yrityksiin: Mitä syvemmin henkilöstö on tietoinen omista vahvuuksistaan, sitä paremmin he ovat sitoutuneita yritykseen ja pystyvät tukemaan yrityksen brändimielikuvaa. Tämä puolestaan vahvistaa asiakasuskollisuutta ja auttaa kasvattamaan yritystä (Ambler & Barrow 1996). Brändin ytimessä oleva brändi-identiteetti kertoo yrityksen, tuotteen tai palvelun syvimmän olemuksen. Parhaimmillaan se määrittää yrityksen strategiaa ja tukee asiakasuskollisuutta.

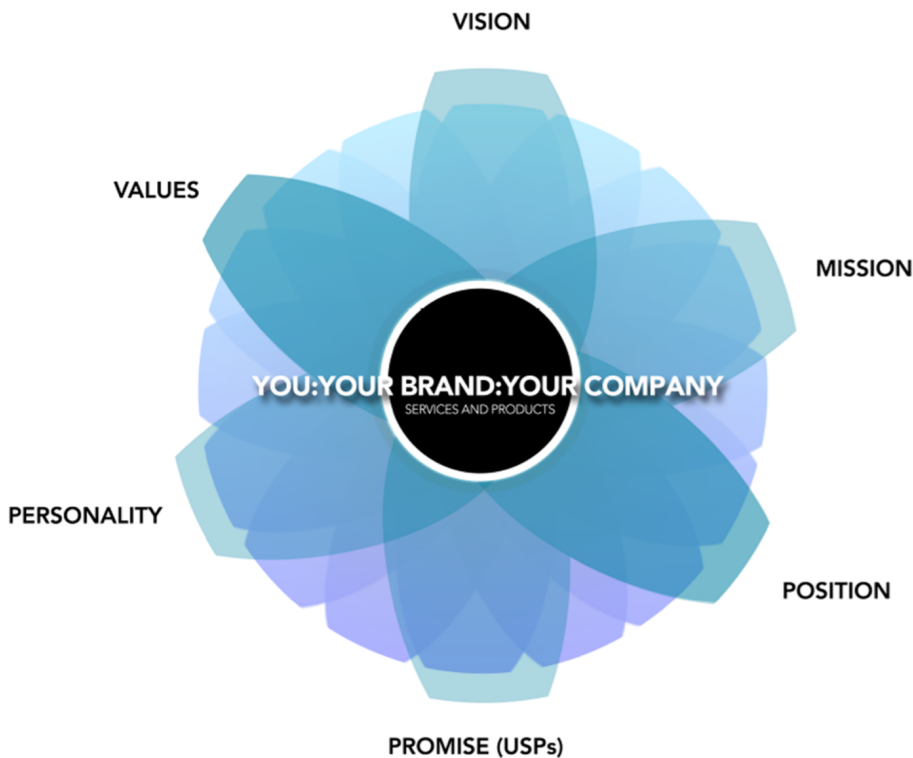
Kansainvälinen kauppa on tänä päivänä helpompaa kuin koskaan aikaisemmin. Silti kansainvälistyminen koetaan Suomessa Team Finlandin (2016) tekemän tutkimuksen mukaan haasteelliseksi niin teknisten kaupan esteiden, kuten standardien ja teknisten määräysten, myös resurssipulan vuoksi. Ennen kuin yritys kuitenkaan voi edes miettiä kansainvälistymistä, on tuotteen ja sen brändin oltava kunnossa ja erottuvuustekijöiden selvillä (Miller & Berry 1998). Miten siis erottautua tästä valtaisasta Kimin ja Mauborgnen (2015) aikoinaan esille tuomasta ja tunnetuksi tekemästään "punaisesta merestä" ja miten päästä erottuvalle "siniselle merelle"? Vastaus on yksinkertainen: erottautumalla kilpailijoista erityisen korkealaatuisten tuotteiden avulla ja brändäämällä nämä tuotteet, mutta myös niitä myyvät ihmiset (Peters 1997; Trout & Hafrén 2000; Caiazza, Volpe & Stanton 2016; Rangarajan ym. 2017). Kysymys kuuluukin enää: "Millaisilla menetelmillä myyjät tulisi brändätä?"

## Kuuden kysymyksen avulla onnistuneempaa myyntiä

Ne työntekijät ja asiantuntijat, joilla on suora yhteys tuotteiden kehittämiseen ja sitä kautta erottuvuustekijöiden syntymiseen, ovat yleensä myyjiä sekä johtoryhmiin kuuluvia suunnittelijoita ja johtajia. Tämä joukko vaikuttaa myös päätöksiin siitä, mitä tuotteita ja millä viestikärjellä niitä aletaan myydä kansainvälisille markkinoille. Tutkimukset osoittavat, että mitä tarkempi kuva yrityksen työntekijöillä on omasta identiteetistään, sitä selkeämmin he näkevät yrityksen brändin merkityksen ja sitoutuvat siihen ja sitä tehokkaammin yrityksessä työskentelevät myyjät myyvät (Bravo ym. 2017; Rangarajan ym. 2017). Näin ollen yritysten kannattaisi panostaa henkilöstönsä, etenkin myyjiensä, brändäykseen. Henkilöbrändäyksessä kirkastetaan omia vahvuuksia ja erottuvuustekijöitä. Mitä selkeämpi näkemys omista vahvuuksistaan ja ainutlaatuisuuksistaan myyjillä on, sitä selkeämmin he myös viestivät ympäristölleen, miksi juuri heidän edustamaltaan yritykseltä kannattaa ostaa. Sama viesti tukee yrityksen tuotteesta tai palvelusta syntyvää brändimielikuvaa. Tämä on

huomioitava etenkin pienten ja keskisuurten yritysten yrittäjien tapauksessa, sillä periaatteessa yrityksen menestys lähtee pienyrittäjästä itsestään, hänen minästään eli identiteetistään. Voidaan siis ajatella, että mitä selkeämpi ja vahvempi identiteetikuva yrittäjällä on, sitä selkeämmin ja vahvemmin yritys viestii ympäristölle ja sitä suoraviivaisempaa on markkinointi ja myynti. Tämä puolestaan edistää menestyksellä liiketoimintaa myös kirjavilla ja alati muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla (Miller & Berry 1998; Bravo ym. 2017; Rangarajan ym. 2017).

Niin tuotteiden kuin palvelujen brändi-identiteettiä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, mutta ensisijaisesti brändi-identiteettiä kehitettäessä ja kirkastettaessa on hyvä keskittyä kuuteen alla esitettyyn teemaan ja niihin liittyviin kysymyksiin (Peters 1997; Neumeier 2006). Samoihin kysymyksiin paneudutaan myös silloin, kun kyseessä on henkilöbrändäys (Airaksinen-Aminoff 2018). Airaksinen-Aminoff (2018) esittelee tutkimuksessaan Identity Booster -työkalun (kuvio 1), joka on rakennettu kahdenkymmenen vuoden aikana vastaamaan niihin henkilö-, tuote- ja yritysbrändäysten tarpeisiin, joita hän on kohdannut valmentaessaan yrittäjiä, jotka ovat edustaneet yli sataa eri kansalaisuutta.



KUVIO 1. Identity Booster -työkalu identiteetin kirkastamiseen (Airaksinen-Aminoff 2018)

1. Visio: Mikä on tuotteen tai palvelun visio, eli mihin tuotteella pyritään ja miten kauan siihen menee? Henkilöbrändäyksessä kysymys kohdistuu omaan unelmaan tai unelmiin. Mistä tekijä haaveilee elämässään? Tällä kysymyksellä on merkitystä, kun kartoitetaan mm. myyjän draiveria.

2. Missio: Mikä on tuotteen tai palvelun tehtävä? Mitä jää puuttumaan, jollei sitä ole? Henkilöbrändäyksessä kysytään, mikä on brändättävän tehtävä tässä elämässä, hänen olemassaolonsa syy. Mihin hän haluaa elämänsä aikana vaikuttaa, mitä tehtävää hän on täällä tekemässä? Tällä pyritään kartoittamaan oman tekemisen merkityksellisyys.

3. Positio: Mitkä tai ketkä ovat tuotteen tai palvelun kilpailijoita? Millaisena markkina-alue näyttäytyy, millaisille markkinoille tuotetta/palvelua ollaan tuomassa?

Henkilöbrändäyksessä kysymyksenasettelu kohdistuu lähinnä henkilön monimuotoisiin rooleihin: millaisia rooleja esimerkiksi myyjä joutuu päivänsä aikana ottamaan? Näin muodostuu kuva hyvin monialaisesta osaajasta, jonka sopeutumiskyvykyys voi vaihdella aamuisesta vanhemman ja puolison roolista myyjän rooliin, siitä taas iltaisin urheiluseuran valmentajaksi, omien harrastustensa suorittajaksi, ystäväksi, vanhempiensa auttajaksi jne.

4. Lupaus: Mikä on tuote- tai palvelulupaus? Mikä on se ainutlaatuisuustekijä, joka erottaa tuotteen/palvelun kilpailijoistaan? Entä henkilön? Mitkä ovat hänen ainutlaatuisuuksiaan? Miten hänen ainutlaatuisuutensa tulee esille? Miten hän erottuu muista?

5. Persoonallisuus: Millaiset adjektiivit kuvaavat tuotetta/palvelua? Entä henkilöä itseään? Miten muut kuvaisivat kyseistä henkilöä?

6. Mitä arvoja tai arvoa tämä tuote/palvelu edustaa? Mikä on kyseiselle henkilölle tärkein arvo tai tärkeimmät arvot, jotka toimivat hänen elämänsä ohjaavina tekijöinä?

Kun henkilöbrändiään kirkastavat toimijat vastaavat yllä esitettyihin kysymyksiin, heidän ymmärryksensä kirkastuu sekä omasta identiteetistään että siitä, missä he ovat ainutlaatuisia ja missä heidän vahvuutensa ovat. Näitä ominaisuuksia voidaan hyödyntää myyntitilanteissa sekä vahvistettaessa palveluiden erottuvuutta.

## Henkilöbrändäys kansainvälisen kaupan erottuvuustekijänä

Eräs suomalainen yritys, joka on toiminut jo lähes sata vuotta elintarviketeollisuudessa, on alkanut suunnitella kansainvälistymistä. Yrityksen vähittäiskauppatuotteet ovat suomalaisille tuttuja, mutta hyllyssä helposti muiden samanlaisten tuotteiden joukkoon sulautuvia. Erottautuminen kilpailijoista ei ole ollut yrityksen tekemän kuluttajatutkimuksen mukaan kuluttajalle selkeätä. Suurin osa tuotteista on kyetty myymään suoraan kauppiaille ilman tehostettua markkinointia. Tilanne on kuitenkin toinen nyt, kun yritys on ottanut osaksi seuraavaa kymmenvuotista strategiaansa myös kansainvälistymisen haluten valloittaa suomalaisilla elintarvikeosaamisen perinteillä myös kansainvälisiä tiskejä.

”Meillä on jo pitkään mietittyä kansainvälistymistä. Pääasiallisina haasteina ovat olleet resurssipula ja kielikysymykset sekä erottautuminen kilpailijoistamme. Olemme kauan miettineet, miten juuri meidän tuotteillamme voisimme erottautua kansainvälisillä kilpailukentillä.” Näin kertoo yrityksen valikoimapäällikkö, joka päätti aloittaa kansainvälistymisprosessin yrityksen brändi-identiteetin kirkastamisella. Tavoitteena oli löytää selkeät vahvuusalueet, joiden avulla yrityksen tuotteiden erottuvuustekijät alkaisivat paljastua.

Päinvastoin kuin voisi kuvitella, yrityksessä ei aloitettukaan brändin kirkastamista ja vahvistamista tuotevision käsittelystä. Toisin kuin johtoryhmä oli kuvitellut, valikoimapäällikön vetämän brändityön ensimmäinen kysymys ei koskettanutkaan sitä, millaisena yritys näki tuotteidensa tulevaisuuden, vaan aluksi käsiteltiin jokaisen brändityöpajaan osallistuneen jäsenen henkilökohtaista visiota eli omaa unelmaa henkilökohtaisesta tulevaisuudesta. Koolle oli kutsuttu johtoryhmän jäsenet, jotka edustivat yrityksen eri yksiköitä, myös myyntiä.

Se, mihin kukin halusi yksityiselämässään suunnata, heijastui yllättäen myös yrityksen visioon siitä, mihin se oli tähtäämässä. Toisin sanoen se, mistä kukin unelmoi, toimi työntövoimana yrityksen visiolla. Aluksi työ oli hankalaa ja jopa hämmentävää. Kysymykset siitä, eivätkö nämä asiat olleet itse kullekin jo selviä, risteilivät jokaisen mielessä. Olivat ja eivät. Nyt haluttiin joka tapauksessa kuulla jokaisen henkilökohmainen näkemys visiosta, siitä unelmasta, joka jokaisella asiantuntijalla tässä johtoryhmässä oli. Toimitusjohtajan tukemana prosessi eteni määrätietoisesti epäilyistä huolimatta. Henkilöbrändäys oli saanut alkunsa, vaikka jokaisella toki on jo brändi, kuten Rangarajan ym. (2017) tutkimuksessaan toteavat. Kyseessä onkin pikemminkin henkilön identiteetin kirkastaminen kuin uuden identiteetin luonti.

Seuraavaksi tarkasteltiin tehtävää eli missiota. Mikä se oli? Mikä oli johtoryhmän jäsenten ensisijainen tehtävä varsinaisen tuotteen valmistuksen lisäksi? Eikö pelkän

tuotteen tekeminen sitten riittänyt? Ei, vastasi valikoimapäällikkö. Nyt oli tärkeää ymmärtää, mitä kukin halusi ratkaista kuluttajan elämässä ja miten kukin toteutti tätä ratkaisupyrkimystä yrityksen tuotteiden avulla.

Tavoitteena oli ymmärtää, mitä asioita tuotetta tarjoamalla pyrittiin ratkaisemaan kuluttajien arjessa eli mihin tuote vaikutti jokaisen kuluttajan elämässä. Vastaus oli lopulta selkeä: johtoryhmä oli päätenyt missiossaan siihen, että he valmistivat tuotteita, jotka tukivat arjen hyvinvointia. Näin haluttiin helpottaa asiakkaan elämää päivittäin, tukea kokonaisvaltaisemmin asiakkaan toimia ja auttaa löytämään omaa terveyttä tukeva päivittäinen elintarvike. Linjaus oli uusi ja avasi mahdollisuuksia täysin toisenlaiselle lähestymistavalle mm. markkinoinnin suhteen. Vielä oli kuitenkin jäljellä neljä muuta kirkastettavaa kohtaa Identity Boosterin tukemana. Positio sai uuden näkemyksen kirkastuneen vision siivittämänä ja missiosta katsottuna. Lupa muuttui. Persoonallisuus alkoi hahmottua jokaisen toimijan kautta uudella tavalla. Lopuksi paneuduttiin arvoihin, niihin perusperiaatteisiin, joiden voimalla jokainen tuli joka aamu täyttämään velvollisuuksiaan. Arvoksi löytyi tekeminen suurella sydämellä. Tämä oli jokaisen allekirjoitettavissa, ja tämän jokainen myös allekirjoitti.

Pyrkimys lähteä kansainvälistymään ilman vahvaa brändityötä saattaa tutkimusten mukaan jopa tuhota alkuperäisen liiketoiminnan.

Kukin johtoryhmässä alkoi havaita oman henkilökohtaisen identiteettinsä ja roolinsa merkityksen siinä, millaisena tuote tuli ulos aina kuluttajille saakka. Se, miltä tuote maistui ja näytti sekä mitä sen pakkaus viesti, oli lopputulema kaikkien asianosaisten persoonallisuuspiirteistä, lupauksista, unelmista, tehtävästä ja arvoista. Näitä olivat mm. ylpeys kädentaidoista, tinkimättömyys, lempeys, huolehtiminen, huumori ja yhdessä tekeminen, kiteytettynä ”hyvinvoinnista huolehtiminen”. Tätä lähestymistapaa ei ollut aiemmin nähty eikä hyödynnetty. Silti se oli ollut koko ajan läsnä työntekijöiden muodossa (Bravo ym. 2017).

Tässä yrityksessä identiteettiä tutustumisen avulla kyettiin tarkastelemaan sitä, mitä yritys halusi tulevaisuudessa saavuttaa sekä mihin suuntaan se halusi tuotteidensa ja palveluidensa menevän. Samalla johtoryhmä yhdessä kykeni näkemään sen ainutlaatuisuuden, joka heissä kussakin oli. Jokaisen oman identiteetin kirkastuminen oli tuonut esille myös tuotteiden ainutlaatuisuuden. Tämä havainto valjastettiin markkinoinnin käyttöön. Markkinointi pääsi hyödyntämään sitä saadakseen yrityksen erottumaan kilpailijoistaan, myös kansainvälisesti.

Identiteettiä kirkastettaessa pääsee tarkastelemaan itseä muiden silmin: miten muut minut näkevät ja miten niitä näkemyksiä voisi hyödyntää markkinoinnissa ja ennen kaikkea erottautumisessa (Stryker & Burke 2000)? Mitä identiteetillä sitten tosiasiasa tarkoitetaan?

## Identiteettikuva vahvistuu muiden avulla

Voiko identiteettiä määritellä ja jos voi, niin miten? Raution ja Saastamoisen toimittaman kirjan (2006) mukaan psykologiatieteiden lähestymistapa käsittelee minää kolmella eri tavalla: minuuden, identiteetin ja persoonallisuuden kautta. Sosiaaliitteet sen sijaan lähestyvät minää pääsääntöisesti minuuden ja identiteetin kautta. Se, miten kukin käsittää identiteetin, riippuu usein siitä, miten kukin haluaa asiaa lähestyä ja minkälainen jokaisen oma minuuteen liittyvä tausta on. Identiteettiä on helpompaa määritellä silloin, kun jonkun henkilön identiteetissä koetaan olevan jotakin poikkeavaa, ongelmallista tai joku kuvailee kärsivänsä identiteettikriisistä tarkoittaen, ettei oikein tiedä, mitä haluaa ja missä haluaisi olla (Lawler 2014). Raution ja Saastamoisen (2006) mukaan minuus ja identiteetti kehittyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Toisin sanoen minää ei olisi, ellei olisi muita, joiden kanssa minuus kehittyy ja kasvaa. Muut siis vaikuttavat siihen, millainen minusta tulee, millainen identiteetistäni kasvaa ja miten käyttäydyn. Brändäyksessä identiteettiä voisi kuvailla brändin sydämeiksi, ytimeksi, jonka ympärillä oleva mielikuva eli brändi kirkastetaan. Jokainenhan meistä on jo brändi sinänsä; sitä, miten se näyttäytyy muille, voidaan kirkastaa ja kehittää henkilöbrändäyksen avulla.

Myös Strykerin ja Burken (2000) näkemys identiteetistä tukee sitä ajatusta, että meidän jokaisen käyttäytymiseen vaikuttaa meitä ympäröivä maailma emmekä edes kykenisi selviytymään yksin maailmassa, joka ei olisi jollakin tavoin järjestäytynyt. Tutkimuksia identiteetistä on tuhansia. Silti tyhjentävää selitystä sille, mitä identiteetillä tosiasiasa halutaan sanoa, ei ihmistieteissä varsinaisesti ole osattu antaa. Identiteetti ja minuus ovat ikään kuin toisiinsa liimautuneita. Yksinkertaistettuna voisi sanoa, että "minuus" on minun oma henkilökohtainen näkemykseni itsestäni, kun taas "identiteetti" on sekä minun että muiden näkemys minusta.

Tämä on myös syy siihen, miksi henkilöbrändi-identiteettiä asiakkaiden kanssa kirkastettaessa pyydetään tekemään tehtävä, jossa he lähettävät valitsemilleen henkilöille kysymyksen, joka koskee lähettäjän ainutlaatuisuutta. Kun vastaajina toimivat kollegat, läheiset, asiakkaat ja muut sidosryhmien edustajat, muodostuu kirkastuneempi kuva siitä, missä kukin on ulkopuolisten silmin ainutlaatuinen. Tämän jälkeen erottautumistekijää on huomattavasti helpompi lähteä työstämään brändi-identiteettilähtökohdista käsin (Kotler & Keller 2016). Työstö on aikaa vievää, toisinaan jopa turhauttavaa ja hankalaakin, mikä tuli esille myös esimerkkiyrityksen kuvatessa prosessiaan. Frösénin ym. (2016) tekemän tutkimuksen mukaan suora-viivaisen mallin ottaminen muilta ei kuitenkaan kannata, sillä pelkästään kilpailevien yritysten ratkaisujen kopioiminen ei johda onnistumiseen eikä liiketoiminnan kasvuun. Kunkin on löydettävä oma identiteettinsä ja kirkastettava se. Menestyneen yrityksen identiteettiä ei siis voi sellaisenaan monistaa.

Kirkastamiseen liittyvä uurastaminen kannattaa, sillä ilman kirkastettua identiteettiä tuotteiden tai palveluiden myynnistä kansainvälisillä vesillä ei kannata haaveilla – se meri on jo täynnä tarjontaa. Tällä merellä pärjää silloin, kun brändi-identiteetti on kokonaisuudessaan kirkastettu ja siihen vaikuttavien henkilöiden ainutlaatuisuus otettu huomioon. Kahta samanlaista identiteettiä ei ole, katsottiin identiteettiä sitten miltä kannalta tahansa.

## Kirkastettu ainutlaatuisuus tukee kansainvälistymistä

Miten suomalaisyritys eteni identiteettityön jälkeen kohti kansainvälistymistä? Kun sekä johtoryhmään kuuluvien henkilöbrändibrändi että yrityksen identiteetti kirkastetiin, jokaiselle avautui uudenlainen ymmärrys jokaisen oman identiteetin ja sen tiedostamisen merkityksestä yrityksen toiminnassa. Tämä heijastuu jopa pakkaus-suunnitteluun. Voidakseen erottautua kannattaa erottautumistekijät tuoda esille, sillä ne ovat ainutlaatuisia eikä toista samanlaista identiteettiä ole. Erottautumisen perustana on ainutlaatuisuus. Identiteetin ainutlaatuisuudesta, sen eri tekijöistä, löytyvät ne erottautuvuustekijät (unique selling proposition), joiden merkityksestä Kellogg's-brändin luomisesta kuuluisaksi tullut Marty Neumeier (2006) muistuttaa.

Koulutuksissaan tällä brändin ytimeen välittömästi kaivautuvalla brändiasiantuntijalla on tapana kysyä osallistujilta, mikä näiden ainutlaatuisuus on, missä kukin on mielestään muihin nähden paras. Kuullessaan tuon kysymyksen ensimmäistä kertaa Neumeierin työpajoihin osallistuvat kokevat sen yleensä monella tapaa py-sähdyttävänä. Avuksi oman ainutlaatuisuutensa löytämiseen Neumeier tarjoaa mm. edellä mainittuja kysymyksiä sekä tehtäviä, jotka pureutuvat jokaisen ainutlaatuisuuteen. Lisäksi hän kehottaa osallistujia kysymään ulkopuolisilta, miten he näkevät

osallistujan ainutlaatuisuuden. Neumeier nostaa brändin identiteetin tärkeimmäksi kysymykseksi USP:n eli unique selling propositionin. Ilman kirkastettua brändi-identiteettiä yksikään yritys ei Neumeierin (2006) mukaan voisi menestyä eikä siirtyä punaiselta mereltä siniselle. USP:n on oltava kirkas; vasta sitten voi alkaa suunnitella kansainvälistymistä.

Kun aiemmin mainitun suomalaisen yrityksen erottuvuustekijät olivat kirkastuneet, alkoi selkeytynyt USP vaikuttaa liiketoimintaan kokonaisvaltaisesti. Vasta nyt johtoryhmä oli valmis tarkastelemaan kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Kun kirkastettu brändi ja selkeät erottuvuustekijät olivat kaikkien tiedossa, oltiin valmiita kontaktoimaan, suunnittelemaan kilpailukartoitusta sekä paneutumaan kohdemaan kuluttajaprofiileihin. Kaikilla oli tieto siitä, mihin verrata ja mitä hakea: oliko kyseisellä markkina-alueella jo samalla tavalla tuotteitaan tarjoavaa kilpailijaa, miten kyseiset tuotteet tuotiin esille ja mitkä olivat niiden erottautumistekijät? Suomalaisyrittäjien matka kohti kansainvälistymistä oli pedattu oikeaoppisesti: tuote oli kunnossa, sen ainutlaatuisuus ja arvot tiedossa, markkinatutkimus tehty ja strategia päivitetty (Kotler & Keller 2016). Tosin tähänkin tapaukseen liittyi resurssipula, joka mainittiin artikkelin alussa pienten ja keski suurten suomalaistyöryhmien yleisenä ongelmana. Yrityksen johdon sitoutuminen kansainvälistymiseen kirkastetun brändi-identiteetin turvin näkyi mm. siinä, että rajatun budjetin estäessä uusien työntekijöiden rekrytoinnin päätettiin panostaa esimerkiksi kielikursseihin. Johtoryhmän sitoutuminen on ollut vahva alusta asti. Vielä on paljon tehtävää, mutta nyt kansainvälistymisen ensiaskeleet ovat mahdollisia. Brändi on kirkas, yritysidentiteetti kunnossa ja henkilöidentiteettien avulla löytyneet erottuvuustekijät markkinoinnin ja myynnin hyödynnettävissä, myös uudessa kohdemaassa. Ja rahoitushakemus Business Finlandilla.

## **Työntekijöiden identiteetin kirkastaminen kasvattaa myyntiä – ja ihmisyyttä**

Päätös kansainvälistymisestä ilman perusteellista brändityötä ja avainhenkilöiden brändäystä ei kannata. Pyrkimys lähteä kansainvälistymään ilman vahvaa brändityötä saattaa Rangarajanin ym. (2017) mukaan jopa tuhota alkuperäisen liiketoiminnan. Ilman kirkasta kuvaa erottuvuustekijöistä ei ole mahdollisuuksia päästä erottautumaan myöskään vieraalla maaperällä. Hyvänä työkaluna toimivat myös ympärillä vaikuttavat sidosryhmät, joiden hyödyntämistä omien ainutlaatuisuustekijöiden löytämisessä kannattaa brändiasiantuntijoiden, kuten Neumeierin (2006) ja Petersin (1997), mukaan hyödyntää. ”Kilauta kaverille” -lause on tullut tutuksi television tietovisoista, mutta pätee yhtä lailla kansainvälistymistä suunniteltaessa, jolloin tarvitaan perusteellista työtä myös henkilöbrändäyksessä.



Panostus brändin kehittämiseen mutta ennen kaikkea henkilöbrändien kirkastamiseen on kiistatta kannattavaa, kuten Bravo ym. (2017), Rangarajan ym. (2017) ja Peters (1997) painottavat. Se, että yritys päättää panostaa myyjiensä henkilöbrändäykseen, lisää työmotivaatiota, saa työntekijät sitoutumaan yrityksiin vahvemmin sekä viestimään ylpäästi työpaikoistaan. Näillä taas on suora vaikutus asiakasuskollisuuden kasvamiseen. Mikäli kotimaan markkinat tuntuvat kuitenkin toistaiseksi riittäviltä, myyntiään voi silti kasvattaa panostamalla myyjien henkilöbrändin kehittämiseen. Yrityksen panostaminen työntekijöidensä itsetunnon kasvattamiseen ja ammattiosaamisen vahvistumiseen tuottaa taloudellista hyötyä, mutta ennen kaikkea se kehittää työntekijöiden ihmisyyttä. Identiteettimme, miten tahansa tarkasteltuna, on tärkein työvälineemme.

## Lähteet

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review* (2000); 42 (4): 8–23.

Airaksinen-Aminoff, P. 2018. Learning to Resolve Interpersonal Conflicts More Efficiently through Transformational Leadership: A Study on Coaching. Aalto University Publication Series. Helsinki: Grano Oy.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4, 85–206.

Bravo, R., Buil, I., de Chernatony, L. & Martínez, E. 2017. Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 No. 1, 2–23.

Caiazza, R., Volpe, T. & Stanton J. L. 2016. Global supply chain: The consolidators' role, *Operations Research Perspectives*, Volume 3, (2016), 1–4.

Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. & Aspara, J. 2016. What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*, 80 (3), 60–78.

Ghodeswar, B. M. 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 No. 1, 4–12.

Miller, S. & Berry L. 1998. Brand Salience versus Brand Image: Two Theories of Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*. Vol. 38, Issue 5. World Advertising Research Center Ltd.

Kim, C.W. & Mauborgne, R. 2015. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing Corporation. U.S.A.

Kotler, P. & Keller, K. 2016. *Marketing Management*, Pearson Education Limited 2016, Courier/Kendallville, U.S.A.

Lawler, S. 2014. *Identity Sociological Perspectives*. Second edition. Polity Press, UK.

Neumeier, M. 2006. *Brand Cap. How to bridge the distance between business strategy and design*. Revised edition. Pearson Education (US).

Peters, T. 1997. The Brand Called You. August/September 1997 issue of *Fast Company* magazine. Luettu 30.8.2021. <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>

Rangarajan, D., Gelb, B. G. & Vandaveer, A. 2017. Strategic personal branding – And how it pays off. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc.

Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.) 2006. *Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma*. Tampere: Tampere University Press.





