



Jesse Jokinen

Myynnin pelikirja Sick Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

Insinöörityö

24.3.2023

Tiivistelmä

Tekijä: Jesse Jokinen
Otsikko: Myynnin pelikirja Sick Oy:lle
Sivumäärä: 45 sivua
Aika: 24.3.2024

Tutkinto: Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma: Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine: Toimitusketjun johtaminen
Ohjaajat: Myyntijohtaja Petri Kosonen
Päälehtori Thomas Rohweder

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda B2B-myyntiä harjoittavalle toimeksiantajayritykselle myynnin pelikirja. Kohdeyrityksen myyntiorganisaation edustajien toimintatavoissa oli huomattu eroja, joten pelikirjan yksi tavoitteista oli niiden toimintatapojen yhtenäistäminen. Myynnin pelikirjan on myös tavoite liittää osaksi uusien työntekijöiden perehdytysprosessia, koska aiemmin varsinaista kokonaisvaltaista myyntiorganisaation toimintaa läpileikkaavaa dokumentaatiota perehdytykseen ei ollut käytössä. Yksi heikkouksista oli myös tiedon suuri monikanavaisuus, joka johti tiedon käytettävyyden mittavaan heikentymiseen.

Työn aikana suoritettiin empiiristä tutkimusta, jonka tavoitteena oli löytää kehityskohtia, jotka implementoidaan osaksi myynnin pelikirjaa. Osa näistä oli jo aiemmin tiedossa kuten edellä mainittu ero toimintatavoissa, mutta osa paljastui vasta osana tutkimusta. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen suoritettiin kattava kirjallisuustutkimus nousseisiin aihepiireihin liittyen, jotta saatiin aikaan mahdollisimman hyvä tietopohja, jonka perusteella itse myynnin pelikirja rakennettiin.

Työn lopputuloksena syntyi yhdessä toimeksiantaja tahon kanssa validoitu tuotos, johon on dokumentoitu kaikki myyntiorganisaatiolle keskeiset aihepiirit yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi, mikä helpottaa ja sujuvoittaa esimerkiksi perehdytysprosessia ja toimintatapojen yhtenäistämistä. Pelikirjan myötä työtä tukeva dokumentaatio ja ohjeistukset ovat kätevästi saatavilla yhden kanavan kautta, mikä tehostaa operatiivista toimintaa ja lisää tiedon käytettävyyttä kehittyneemmälle tasolle.

Avainsanat: Myynnin pelikirja, yhtenäiset toimintatavat, B2B-myynti, perehdytys

Abstract

Author: Jesse Jokinen
Title: Sales playbook for Sick Oy
Number of Pages: 45 pages
Date: 24 March 2024

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Industrial Management and Engineering
Professional Major: Supply chain management
Supervisors: Petri Kosonen, Head of Sales
Thomas Rohweder, Principal Lecturer

The aim of the thesis was to create a sales playbook for a B2B sales company. Differences had been noticed in the practices of the representatives of the target company's sales organization, so one of the objectives of the playbook was to harmonize their practices. The sales playbook was also intended to form part of the onboarding process for new employees, as there was no actual comprehensive documentation of the sales organization's activities in the past. Another weakness was the high degree of multichannel information, which led to a considerable reduction in the usability of the information.

Empirical research was carried out during the thesis, with the aim of identifying development areas to be implemented in the sales playbook. Some of these were already known, such as the difference in practices, but others were only revealed as part of the research. Following the mapping of the current situation, a comprehensive literature review was carried out on the themes that emerged in order to provide the best possible knowledge base on which to build the sales playbook itself.

The final result of the work was a validated output, which together with the client, documented all the key topics for the sales organization in a single e-suite, which facilitates and streamlines, for example, the onboarding process and the harmonization of operating methods. The playbook makes the supporting documentation and guidelines conveniently available through a single channel, which enhances operational efficiency and increases the usability of information to a more advanced level.

Keywords: Sales playbook, standard operating procedures, B2B-sales, onboarding

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja yrityksen esittely	1
1.2	Opinnäytetyön konteksti	1
1.3	Tavoite ja lopputulema	2
1.4	Raportin rakenne	3
1.5	Salassapito velvoite	4
2	Projektisuunnitelma	4
2.1	Projektin vaiheet	5
2.1.1	Nykytila analyysi	6
2.1.2	Kirjallisuustutkimus	7
2.1.3	Myynnin pelikirjan muodostaminen	8
2.1.4	Projektin päätös ja palaute	8
2.2	Tiedonkeruu suunnitelma	9
3	Nykytila-analyysi	12
3.1	Nykytila-analyysin toteutus	12
3.2	Nykytila myyntiorganisaation osalta	12
3.3	Nykytilan yleiskuva	13
3.4	Yhteenvedo	16
4	Kirjallisuustutkimus myynnin pelikirjan kehittämiseksi	17
4.1	Katsaus parhaisiin toimintatapoihin myynnin saralla	18
4.1.1	Verkoston merkitys	19
4.1.2	Sosiaalinen myynti	20
4.2	Liiketoimintaympäristön muutos ja kehittyminen	21
4.2.1	Myynnin muutos	22
4.2.2	Asiakkaan ostotapojen muutos	23
4.3	Asiakastyytyväisyys kilpailukeinona	26
4.4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitys	27
4.5	Myynnin pelikirjan muodostaminen ja hyödyt	29
4.5.1	Tavoitteet	29

4.5.2	Käyttöönotto	30
4.5.3	Sisältö	31
4.6	Käsitekehys	32
5	Myynnin pelikirjan muodostaminen	33
5.1	Toteutuksen rakenne	33
5.2	Missio & Arvot	34
5.3	Myyntistrategia	35
5.4	Asiakasstrategiat & asiakassegmentointi	35
5.5	Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja myynninprosessit	35
5.6	Verkostoitumisen merkitys	36
5.7	Myynnin pelikirjan yhteenveto	36
6	Palaute	39
6.1	Saatu palaute ja mahdolliset korjaukset	39
6.2	Lopullisen myynnin pelikirjan yhteenveto	40
7	Yhteenveto	40
7.1	Hankkeen yhteenveto	41
7.2	Jatkotoimenpiteet	41
7.3	Hankkeen uskottavuuden ja onnistumisen arviointi	42
	Lähdeluettelo	44

1 Johdanto

1.1 Toimeksiantaja yrityksen esittely

SICK on yksi maailman johtavista toimijoista, joka tarjoaa anturipohjaisia ratkaisuja teollisuuskäyttöön. Yrityksen perusti tohtori Erwin Sick vuonna 1946, ja sen pääkonttori sijaitsee Waldkirchissä Saksassa lähellä Freiburgia. Yritys on onnistunut saavuttamaan mahdollisuuden nauttia teknologian kehityksen ja markkinajohtajuuden kärkiasemasta. Siksi se on laajasti edustettuna yli 50 tytäryhtiön voimin ympäri maailmaa. SICKillä on noin 12 000 työntekijää maailmanlaajuisesti, ja sen liikevaihto oli tilivuonna 2022 noin 2,2 miljardia euroa. (Sick 2023.)

Suomalainen tytäryhtiö SICK Oy perustettiin vuonna 1991, ja se on kasvanut vuosien saatossa jo yli 40 ammattilaisen työpaikaksi anturimaailmassa. Tytäryhtiöt toimivat ainoastaan myynti- ja palveluyksiköinä, tarjoten lukuisille asiakkaille laadukasta ja asiantuntevaa sovellusosaamista. (Sick 2023.)

Sickin laaja tuotevalikoima mahdollistaa lukuisten ratkaisuiden tarjoamisen asiakkaiden erityistarpeisiin. Yrityksen toimialatuntemus keskittyy ja kattaa logistiikan- ja teollisuusautomaation sekä prosessiautomaation, mikä sujuvoittaa taroituksenmukaisten sovellusratkaisujen löytämistä. (Sick 2023.)

1.2 Opinnäytetyön konteksti

Nykyajan dynaaminen liiketoimintaympäristö haastaa yrityksiä jatkuvasti, ja etenkin myynnin rooli on yksi keskeisimmistä rooleista yrityksen kuin yrityksen menestyksen takaamisessa. Menestyvä myyntityö vaatii monipuolista osaamista, vuorovaikutustaitoja, ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Jotta myyntitiimit voivat saavuttaa huippusuorituksensa ja asetetut tavoitteet, tarvitaan selkeitä strategista ohjeistusta ja tehokkaita työkaluja.

Toimeksiantajayrityksen edustaja esitti kehitysehdotuksen liittyen yrityksen myynnin prosessien dokumentointiin, mikä kaipaa kehitystä. Ongelmakohtia ovat esimerkiksi epäsäännölliset toimintatavat ja heikko tiedon läpinäkyvyys sen takia.

Yhtenäiset toimintatavat varmistavat myös käytössä olevien mittarien paikkansapitävyyden. Mikäli järjestelmiin syötetty tieto ei ole johdonmukaista, saattavat määritetyt mittarit näyttää virheellistä tietoa, joka ei ole tarkoituksenmukaista. Tällä voi olla pahimmassa tapauksessa suuriakin seurauksia, sillä muun muassa näiden mittarien avulla tehdään liiketoimintaa koskevia päätöksiä organisaatiotasolla. Mittarien paikkaansa pitävyys voidaan varmistaa siten, että kaikki tiedot kirjataan tulevat tehdyksi yhtenäisellä tavalla myynnin prosessin mukaisesti.

1.3 Tavoite ja lopputulema

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehitysehdotukseen pohjautuen luomaan myynnin pelikirja, joka toimii kattavana ja käytännönläheisenä oppaana myyntiprosessin kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tavoitteena on tarjota myyntitilille selkeä ja helposti sovellettava strateginen viitekehys, joka perustuu ajantasaiseen tutkimukseen ja käytännön kokemuksiin.

Pelikirjan myötä syntyvä kokonaisuus, jossa oleelliset dokumentoidut myynnin prosessit kootaan yhdeksi ehjäksi kokonaisuudeksi, mahdollistaa sen käyttämisen tulevaisuudessa esimerkiksi uutena perehdytysmateriaalina uusille myyjille, jotta he pääsevät mahdollisimman nopeasti kiinni myyntiorganisaation ydintoihintoihin sekä saavat pelikirjan myötä mahdollisuuden tarkastaa asioita ennen niiden varsinaista toimeenpanoa esimerkiksi käyttäessä CRM-järjestelmää.

CRM-järjestelmän käyttöönoton myötä myös vuosia yrityksessä työskennelleet henkilöt ovat olleet uuden äärellä, ja siihen liittyvien käytäntöjen yhtenäistämisen on myös yksi tämän projektin keskeisimmistä tavoitteista. Myynnin pelikirjan tavoitteena on täten tukea myös jo pitkään yrityksessä olleiden myyjien

arkea kuvaamalla ja kokoamalla yhteen myyntiin liittyvät asiat, jotka koskettavat myyjiä heidän jokapäiväisessä työssään.

Lopullisena päämääränä on luoda myynnin pelikirja, jonka odotetaan tehostavan myyntiprosesseja sekä niiden sisäistämistä ja auttavan myyjiä saavuttamaan tavoitteensa tehokkaammin. Tarkoituksena on myös se, että myynnin pelikirja ei ole pelkästään staattinen dokumentti vaan myös elävä työkalu, joka päivitetään säännöllisesti vastaamaan liiketoimintaympäristön muutoksia. Tämän avulla organisaatio voi varmistaa tiedon olevan ajantasaista ja täten tarkoituksenmukaista mahdollistaen pelikirjan tuottamat hyödyt myös pitkällä aikavälillä osana myyntiorganisaation toimintaa. Johdannosta käy heti myös ilmi työn konteksti, tavoite sekä tavoiteltu lopputulema.

1.4 Raportin rakenne

Tämä insinööriyöraportti koostuu yhteensä seitsemästä eri luvusta, jotka on tehty kronologisessa järjestyksessä käyttäen apuna tuotantotalouden tutkinto-ohjelman gate-mallia. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään lyhyesti toimeksiantaja yritys sekä esimerkiksi työtä rajaavat asiat kuten salassapitovelvoite. Toinen luku keskittyy projektin suunnitteluun ja tarkan projektisuunnitelman tekemiseen ja dokumentointiin.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa suoritetaan tiedonkeruuta toisen luvun suunnitelman pohjalta. Luku kolme keskittyy nykytilan analysointiin ja lopulta sen yhteenvetoon, jonka pohjalta suoritetaan kirjallisuustutkimusta osana neljättä lukua. Kirjallisuustutkimuksen perusta syntyy nykytila-analyysin tietojen perusteella.

Tutkimusvaiheen jälkeen insinööriyössä siirrytään viimeisiin vaiheisiin, joissa muodostetaan itse myynnin pelikirja havaintojen ja löydösten perusteella. Luvussa 5 keskitytään luomaan ensimmäinen versio pelikirjasta, jolle haetaan palautetta toimeksiantajayrityksen edustajalta. Luku 6 keskittyy mahdollisten muokkauksen toimeenpanoon saatujen kommenttien perusteella. Luvun 6

lopputulemana onkin lopullinen versio myynnin pelikirjasta. Viimeinen luku on varattu projektin yhteenvedolle sekä reflektoinnille.

1.5 Salassapitovelvoite

Yhdessä toimeksiantaja yrityksen edustajien kanssa sovimme salassapito velvoitteesta. Se edellyttää, että opinnäytetyössäni käytetyn aineistonkeruun tuloksia ja myynnin pelikirjan sisältöä ei julkaista yksityiskohtaisesti. Tämä velvoite koskettaa työn jokaista vaihetta.

Velvoite ymmärrettävästi perustuu siihen, että laaja julkaisu saattaisi altistaa yrityksen liikesalaisuudet vaaraan ja aiheuttaa merkittävää vahinkoa yrityksen liiketoiminnalle, mikä ei ole hyväksyttävää. Salassapitovelvoitteen vuoksi en tuo esille kaikkia aineistonkeruun tuloksia kokonaisuudessaan osana tätä opinnäytetyötä.

Tämä toimenpide on välttämätön, jotta varmistamme, että yrityksen liikesalaisuudet säilyvät suojassa ja estääksemme mahdollisen haitan liiketoiminnalle. Kaikesta huolimatta pyrin kuitenkin kertomaan mahdollisimman laajasti työn tekemisestä, mikä koskee kaikkia sen osa-alueita. Työni sisältö hyväksytetään yrityksen edustajilla ennen julkaisua. Olen täysin tietoinen salassapitovelvoitteen merkityksestä ja sitoudun noudattamaan sitä koko opinnäytetyöni prosessin ajan.

2 Projektisuunnitelma

Opinnäytetyön projektisuunnitelma on olennainen osa tutkimuksen kokonaisvaltaista organisointia. Tässä vaiheessa määritellään selkeät päämäärät, aikataulut, resurssit ja työvaiheet, jotka ohjaavat tämän opinnäytetyön etenemistä. Projektisuunnitelma toimii perustana onnistuneelle tutkimuksen toteutukselle ja sen tulosten saavuttamiselle.

Osana projektisuunnitelmaa on muodostettu suunnitelma myös kenttätiedon keruulle, jonka tarkoituksena on tukea ja strukturoida tarpeellisten tietojen määrittämistä ja tarkastelua sekä projektien resurssien hallintaa. Kenttätiedon keruun suunnitelma on jaettu kolmeen eri vaiheeseen, jotka esitellään tarkemmin osana tätä lukua. Lisäksi osana tätä lukua on kokonaisvaltainen yhteenveto projektin läpiviennistä, joka antaa nopealla silmäyksellä kattavan kuvan projektin rakenteesta sekä siihen kuuluvista resursseista ja esimerkiksi aikataulusta.

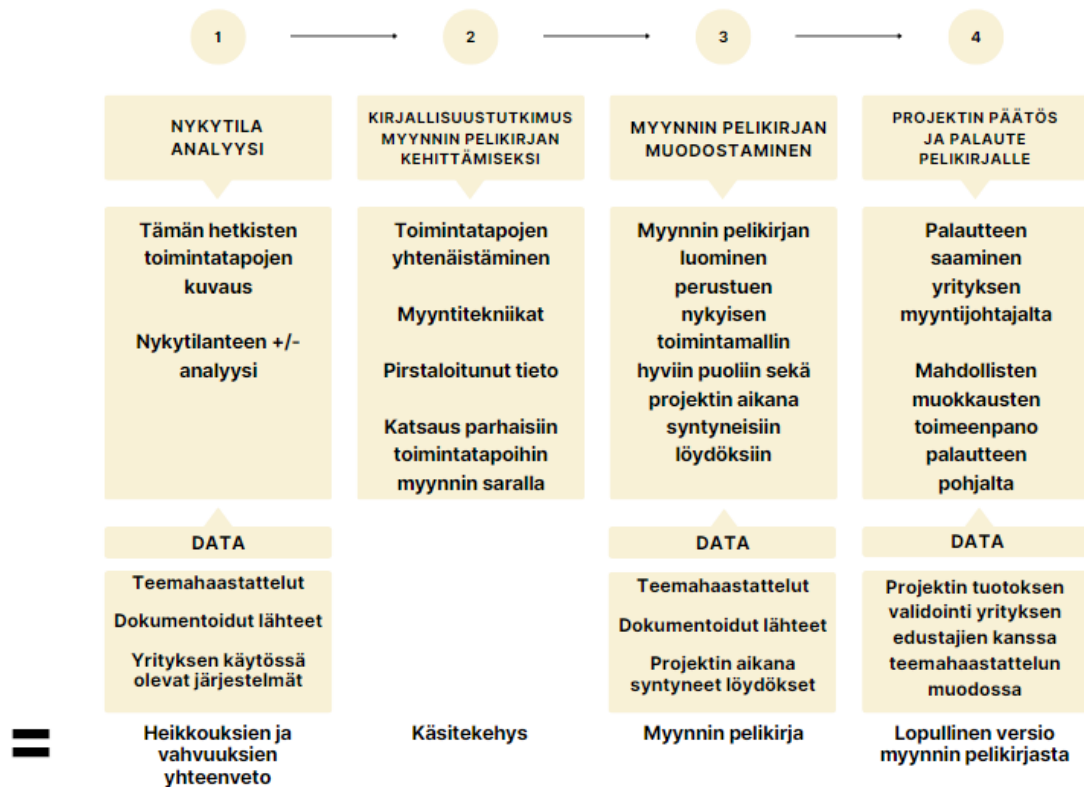
Suunnitelmallisuuden tavoitteena on tarjota projektille mahdollisimman kattava kehys ja raamit, joilla onnistua projektin läpiviennissä mahdollisimman sujuvasti. Se toimii opinnäytetyön organisointityökaluna, joka auttaa ohjaamaan projektin kokonaisvaltaisesti aina sen aloituksesta kohti loppua ja onnistunutta lopputulosta.

2.1 Projektin vaiheet

Projekti koostuu kokonaisvaltaisesti neljästä eri vaiheesta. Projekti alkaa nykytilan analyysillä, josta siirrytään seuraavaan vaiheeseen, joka on kirjallisuustutkimus. Näiden vaiheiden jälkeen seuraa itse myynnin pelikirjan muodostamiseen keskittyvä vaihe, jossa aiempien vaiheiden löydöksiä käytetään hyödyksi. Projektin viimeinen vaihe on sen päätösvaihe, joka keskittyy palautteen hankkimiseen projektin aikana syntyneelle lopputulokselle.

Projektin vaiheet

Tavoite: Laatia Sick Oy:n toimintatapoja yhtenäistävä myynnin pelikirja



Kuva 1. Kokonaiskuva projektin vaiheista.

Kuvassa 1 näkyy visuaalinen yhteenveto projektin vaiheista ja niiden kronologisesta järjestyksestä. Projektin tavoitteena on laatia toimeksiantaja yritykselle myynnin pelikirja, joka yhtenäistää yrityksen toimintatapoja myyntityössä pitäen sisällä muun muassa dokumentoidut myynnin prosessit ja niiden vaiheet, jotta esimerkiksi järjestelmään kirjatut tiedot ovat johdonmukaisia ja täten valideja. Myynnin pelikirja tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastaa ohjeistuksia esimerkiksi tarjouksen tekoon liittyen uusille työntekijöille, joille asiaan liittyvät toimenpiteet eivät ole vielä tuttuja.

2.1.1 Nykytila-analyysi

Projektin ensimmäinen vaihe on niin sanottu nykytila analyysi, joka pitää sisällään tämänhetkisten toimintatapojen tarkastelun. Osana nykytila-analyysia

pyritään myös selvittämään tämän hetken tilanteen hyvät sekä huonot puolet, joita hyödynnetään projektin seuraavissa vaiheissa. Tämän vaiheen tietolähteet koostuvat teemahaastatteluista, yrityksen käytössä olevista järjestelmistä sekä dokumenteista, joita yrityksellä on käytössä tällä hetkellä toiminnassaan. Lopullinen tavoite tälle vaiheelle on muodostaa nykytila-analyysiin, joka on kokonaisvaltainen yhteenveto tämänhetkisistä heikkouksista sekä vahvuuksista.

2.1.2 Kirjallisuustutkimus

Myyntin pelikirjan kehittämiseksi tehdään kirjallisuustutkimus. Aiheet kirjallisuustutkimukseen määriteltiin teemahaastattelun kautta, joka suoritettiin yhdessä yrityksen myyntijohtajan kanssa. Tavoitteena kirjallisuustutkimukselle on löytää tietoa relevanteista kirjallisista lähteistä liittyen haastattelussa ilmenneisiin aiheisiin. Tutkimuksen tarkastelukohtina ovat muun muassa toimintatapojen yhtenäistäminen, asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitys, pirstaloitunut tieto sekä digitalisaation merkitys myynnin saralla.

Toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyvällä tiedolla tavoitellaan pohjaa myynnin pelikirjalle, jonka tavoite on luoda ehjempi tapa toimia osana yrityksen myyntiorganisaatiota. Näin saadaan mahdollisesti tehostettua itse myyntityötä ja sen onnistumista.

Katsauksella parhaisiin toimintatapoihin sekä dokumentoinnin merkitykseen saadaan lähteisiin perustuvaa tietoa pätevien toimintatapojen merkityksestä sekä pirstaloidun tiedon ja sen saavutettavuuden mahdollisista haittavaikutuksista.

Lopullisena yhteenvetona kirjallisuustutkimuksesta syntyy niin ikään käsitekehys, joka auttaa ymmärtämään sekä käsittelemään edellä mainittuja aiheita luoden rakenteen, joka antaa suuntaviivoja projektin seuraavan vaiheen ajattelu-prosessille.

2.1.3 Myynnin pelikirjan muodostaminen

Projektin kolmas vaihe keskittyy itse myynnin pelikirjan muodostamiseen. Tässä vaiheessa määritellään esimerkiksi pelikirjan formaatti. Tämä vaihe koostuu aiempien vaiheiden aikana syntyneistä löydöksistä, kuten esimerkiksi nykytila-analyysin hyvistä puolista, myynnin prosessien dokumentoinnista sekä kirjallisuustutkimuksen myötä löydettyistä tiedoista.

Lopullisena tuotoksena tälle vaiheelle on ensimmäinen luonnos myynnin pelikirjasta, jolle haetaan palautetta toimeksiantaja yrityksen toimesta esimerkiksi teemahaastattelun muodossa.

2.1.4 Projektin päätös ja palaute

Viimeisenä projektin vaiheena on projektin päätös ja lopputuloksen analysointi. Tämän vaiheen osana hankitaan palautetta toimeksiantaja yrityksen asianosaisilta myynnin pelikirjasta. Läpikäynti prosessin aikana syntyneet mahdolliset korjausehdotukset sekä muokkaukset toteutetaan osaksi myynnin pelikirjaa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Lopullisena tuotoksena on siis projektin päättävä versio myynnin pelikirjasta, joka on validoitu yhdessä mukana olevien tahojen kanssa. Palautteen hankintaprosessi tehdään teemahaastattelun muodossa yrityksen myyntijohtajan kanssa. Näin taataan lopputulos, joka on onnistunut ja minkä voi toimeenpanna osaksi yrityksen myyntiorganisaation toimintaa.

2.2 Tiedonkeruusuunnitelma

Tämä luku esittelee tiedonkeruusuunnitelman, joka toimii ohjeena ja raamitukseksi tutkimuksen empiiriselle vaiheelle. Tiedonkeruun tarkoituksena on hankkia tarvittavat tiedot, joilla vastata asetettuihin tavoitteisiin. Suunnitelmallisuudella pyritään myös varmistamaan, että tutkimuksen laatu ja luotettavuus saavuttaa riittävän korkean tason. Tätä suunnitelmaa laadittaessa on huomioitu tutkimuksen luonne sekä käytettävissä olevat resurssit ja valittu käyttöön sopivimmat lähestymistavat ehjän kokonaisuuden aikaansaamiseksi.

KENTTÄTIEDON KERUUN SUUNNITELMA					
Nykytila analyysi					
	SISÄLTÖ	LÄHDE	AVAINHENKILÖ	AJOITUS	TUOTOS
Nykytila analyysi	Tämän hetkisten toimintatapojen kuvaus Nykytilanteen +/- analyysi	Teemahaastattelut Dokumentoidut lähteet Yrityksen käytössä olevat järjestelmät	Aluemyyjät Myyntijohtaja	1.12-8.1	Heikkouksien ja vahvuuksien yhteenveto

Kuva 2. Kenttätiedon keruun suunnitelma – Nykytila-analyysi.

Nykytila-analyysin kohdalla kenttätietoa kerätään aluemyyjiltä sekä myyntijohtajalta. Kuvassa 2 esiintyvä rakenne havainnoi muun muassa tiedonkeruun aikataulua sekä sisältöä. Lähteinä tässä vaiheessa toimivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, yrityksen dokumentit sekä käytössä olevat eri järjestelmät, jotka ovat relevantteja myynnin prosesseissa. Etenkin haastattelujen avulla pyritään saamaan havaintoihin sekä eri henkilöiden kokemuksiin perustuvaa tietoa nykyisen tilanteen hyvistä sekä huonoista puolista.

Lopullisena tuotoksena pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva tästä hetkestä, jota tullaan hyödyntämään suurilta osin myynnin pelikirjan muodostamisessa projektin aikana.

KENTTÄTIEDON KERUUN SUUNNITELMA					
Myynnin pelikirjan muodostaminen					
	SISÄLTÖ	LÄHDE	AVAINHENKIÖ	AJOITUS	TUOTOS
Myynnin pelikirjan muodostaminen	Hyväksi todetut olemassaolevat käytänteet Projektin aikana syntyneet löydökset	Teemahaastattelut Dokumentoidut lähteet Projektin aikana syntyneet löydökset	Aluemyyjät Myyntijohtaja	9.1-14.2	Myynnin pelikirja

Kuva 3. Kenttätiedon keruun suunnitelma – Myynnin pelikirjan muodostaminen.

Kuvassa 3 näkyy havainnollistava rakenne itse myynnin pelikirjan muodostamisen taustalla vaikuttavista osatekijöistä. Myynnin pelikirjan ensimmäisen version muodostamisessa käytetään suurilta osin hyödyksi projektin aikana syntyneitä havaintoja sekä löydöksiä ja hyväksi todettuja jo olemassa olleita käytäntöjä. Näitä ovat esimerkiksi nykytila-analyysin lopputulos sekä kirjallisuustutkimuksen myötä hankitut tiedot. Kuvassa 3 näkyy myös aikataulu itse myynnin pelikirjan muodostamiselle. Tämän vaiheen avainhenkilöinä toimivat luontaisesti samat henkilöt kuin koko projektissa itsessään, joilta saadut tiedot, havainnot sekä kokemukset ovat isossa osassa myynnin pelikirjan muodostusta.

Tuotoksena syntyy ensimmäinen versio pelikirjasta, jota on tarkoitus analysoida ja tarkastella tarkemmin osana projektin viimeistä vaihetta, jossa käsitellään saatu palaute ja viedään projekti päätökseen.

KENTTÄTIEDON KERUUN SUUNNITELMA					
Projektin päätös ja palaute pelikirjalle					
	SISÄLTÖ	LÄHDE	AVAINHENKILÖ	AJOITUS	TUOTOS
Projektin päätös ja palaute pelikirjalle	Palautteen saaminen yrityksen myyntijohtajalta Muokkauksen toimeenpano palautteen pohjalta	Teemahaastattelu	Myyntijohtaja	15.2-29.2	Lopullinen myynnin pelikirja

Kuva 4. Kenttätiedon keruun suunnitelma – Projektin päätös ja palaute.

Kenttätiedon keruun viimeisessä vaiheessa käsitellään myynnin pelikirjan saama palautetta ja tavoitellaan projektin onnistunutta päätöstä. Palautteen keruu prosessi suoritetaan teemahaastattelun muodossa tarkastellen käsillä olevaa myynnin pelikirjaa tavoitteena saada siitä mahdollisimman kattava palaute. Mikäli muokkauksia ja kehitysehdotuksia nousee esille, niihin on tarkoitus puuttua osana tätä vaihetta.

Lopullisena tuotoksena tässä osassa tiedonkeruuta on mahdollisten muokkauksen toimeenpanon jälkeen syntyvä lopullinen projektin päättävä versio myynnin pelikirjasta, jonka voidaan katsoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet tarkoituksen mukaisella tavalla mahdollistaen sen käyttöönottamisen osaksi myyntiorganisaation toimintaa.

3 Nykytila-analyysi

3.1 Nykytila-analyysin toteutus

Tässä opinnäytetyön luvussa keskitytään nykytilan analysointiin, joka keskittyy tarkastelemaan yrityksen nykyisiä toimintatapoja. Osana tätä analyttistä vaihetta ei ole tarkoitus ainoastaan valaista tämänhetkistä tilannetta, vaan pyrkiä myös tunnistamaan nykytilanteen vahvuudet ja heikkoudet, jotka toimivat samalla ikään kuin perustana opinnäytetyön tuleville vaiheille kuten kirjallisuustutkimukselle sekä itse myynnin pelikirjan muodostukselle.

Tiedonhankinta tähän vaiheeseen tapahtuu teemahaastatteluiden, jo käytössä olevan dokumentaation sekä yrityksen käytössä olevien myynnille oleellisten järjestelmien tietoja apuna käyttäen. Tavoitteena on koota kattava yhteenveto tämänhetkisistä heikkouksista ja vahvuuksista nykytila-analyysin perusteella. Näin luomme kattavan perustan ja ymmärryksen siitä, millä tavoin organisaation toiminta tällä hetkellä ilmenee saavuttaen halutun lopputuloksen tälle vaiheelle, jota hyödynnetään osana tulevia vaiheita.

3.2 Nykytila myyntiorganisaation osalta

Yrityksen myyntiorganisaation rakenne on esitetty kuvassa 5. Yrityksellä työskentelee yhteensä kuusi aluemyyntipäällikköä, jotka kukin hallinnoivat oman alueensa asiakkaita. Oma aluemyyntipäällikkö löytyy Etelä-Suomesta, Pirkanmaalta, Pohjanmaalta, Varsinais-Suomesta, Itä-Suomesta sekä Hämeen ja Kaakkois-Suomen alueelta. Pohjois-Suomessa ei tällä hetkellä ole aluemyyntipäällikköä, joten sen alueen asiakkaita hoidetaan tällä hetkellä yhteistyössä kollektiivisesti teknisen myynnin edustajien kanssa. Tämän lisäksi suurimmilla asiakkuuksilla on omat edustajansa avainasiakaspäällikköjen muodossa, jotka keskittyvät heille nimettyjen asiakkaiden hallintaan ja palvelemiseen.



Kuva 5. Myynnin edustajien organisaatiokaavio.

Kuvassa 5 näkyy, että myyntijohtajalle raportoi 11 henkilöä. Kattamalla koko Suomen pinta-alan pystytään varmistumaan siitä, että asiakkaille on aina saatavilla palvelua heidän sitä tarvitessaan.

3.3 Nykytilan yleiskuva

Myyntiprosessin tueksi on kaikilla myynnin edustajilla käytössään runsaasti tietoa eri lähteistä. Teemahaastatteluiden sekä tietolähteiden perusteella tieto on jakautunut todella moneen eri paikkaan, mikä tietyiltä aiheuttaa oikean tiedon löytämisessä hankaluuksia ja se saattaa viedä suhteellisen paljon aikaa. Tietoa on kuitenkin saatavilla kattavasti, mutta ongelma on enemmänkin juuri siinä, että sen löydettävyys tuottaa välillä hieman vaikeuksia. Ehdottomana vahvuutena nykytilanteessa on se, että yrityksessä työskentelee kokeneita jo pitkään roolissaan olevia henkilöitä, joten kokemuksen myötä tietojen löydettävyys on heillä jo hyvällä miltei rutinoituneella tasolla. Tämä ei tietenkään ole sama aloitavilla myyjillä, ja täten myynnin pelikirja tukee myös tietojen löydettävyyttä ei niin kokeneelle taholle.



Kuva 6. Havainnollistava kuva käytössä olevista tietolähteistä.

Kuvassa 6 nähdään karkea jako eniten käytössä olevista, myynnille oleellisista tietolähteistä. SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan reaaliaikaista tietoa esimerkiksi saatavuuksista sekä esimerkiksi pystytään seuraamaan ja hallinnoimaan tilauksia. CRM-järjestelmään kirjataan kaikki oleellinen asiakkaiden kanssa tehty vuorovaikutus läpinäkyvyyden ja mitattavuuden varmistamiseksi. Yksi kehityskohdista yhtenäisten toimintatapojen osalta tehtyjen haastatteluiden perusteella on se, että asiakkuudenhallintajärjestelmän ja sen käytön yhtenäistämiseksi tarvitaan enemmän raameja. Se tulee nähdä enemmän hyödyllisenä osana operatiivista toimintaa eikä ikään kuin pakollisena toimenpiteenä. Vain säännöllisillä tavoilla toimia pääsee kyseinen järjestelmä oikeuksiinsa, mikä mahdollistaa sen käytön myötä tulevat hyödyt. Teemahaastatteluissa kävi ilmi suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus oman ajan hallinnassa, mikä on asia, joka korostui suurilta osin haastatteluprosessissa. Tämä on ehdoton vahvuus nykytilanteessa, ja hyvinkin oleellinen osa jokaisen myyjän toimintaa. CRM-dokumentation tuottaminen voitaisiin kytkeä suunnitelmallisuuden ympärille, joka tekee

siitä automaattisemman tavan toimia saavuttaen tilanteen, jossa sen tuottamista ei nähtäisi niin kuormittavana aika ajoin.

Yrityksen verkkolevyillä sijaitsee myös paljon oleellista tietoa myyntiprosessin tueksi. Sitä ei kuitenkaan avata salassapitovelvoitteen takia. Hiljaisen tiedon merkitys korostuu etenkin, kun tehdään yhteistyötä eri myyjien kesken yli maakuntajaon, ja tämä yhteistyö koetaan sangen ongelmattomaksi haastatteluiden myötä syntyneen kuvan perusteella. Haastatelluilla on yleisesti tunne siitä, että tietoa sekä apua on aina saatavilla, kun sille ilmenee tarve. Hiljainen tieto ei kuitenkaan välity uudelle työntekijälle kovin nopeasti, mikä on yksi syistä, joka myös tukee myynnin pelikirjan muodostamista. Tiedon pirstaloitumisen myötä ikään kuin perehdytys materiaalin tuottaminen on todennäköisesti hyödyksi myös tulevien uusien myyjien perehdytysprosessin tehostamisessa.

Yrityksen verkkosivuilla sijaitsee kaikille saatavilla olevat myytävissä oleviin tuotteisiin liittyvät tiedot, joita käytetään luonnollisesti todella paljon osana operatiivista toimintaa. Intranetissä sijaitsee taas lukematon määrä yrityksen sisäistä dokumentaatiota, jolla on myös lisäarvoa myynnin tukena. Yrityksen intranet on rakennettu ympäristöön, jossa on jokaisen tytäryhtiön sekä myös emoyhtiön dokumentaatiota, joten itselle relevantin tiedon löytämisen helpottamiseksi Suomen tytäryhtiöllä on myös oma sisäisiin asioihin keskittynyt sivusto osana globaalia intraa.

Myynnin ja ostamisen muutos ja esimerkiksi sosiaalisen median sekä verkostoitumisen merkitys korostui pidetyissä haastatteluissa suurilta osin siten, että esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen osana myyntityötä on jäänyt hieman vähemmälle huomiolle. Tässä kohtaa selvitettiin myös asiakaspalautteen merkitystä osana työnkuvaa. Selvisi, että sen merkitys on suuri, mutta asiakaspalautteen määrä on pienehkö. Nämä ovat varmasti yksi asioita, joihin on syytä paneutua osana kirjallisuustutkimusta myöhemmässä osassa tätä opinnäytetyöprojektia. Kokeneilla myyjille on muodostunut aikojen saatossa jo suuret asiakasverkostot osaksi arkea, joten on tietenkin luontevaa, että näihin asioihin ei välttämättä kaiken keskellä ole kiinnitetty sen suuremmin huomiota. Etenkin

sosiaalisen median ja verkostoitumisen rooli korostuu koko ajan enemmän osana liiketoimintaa, joten varsinkin siihen on syytä kiinnittää huomiota.

3.4 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään lyhyesti yhteen nykytila-analyysin myötä tehdyt löydökset käyttäen avuksi +/-analyysia. Se on yksinkertainen tapa havainnollistaa muutamalla keskeisimmällä huomiolla asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota osana projektin tulevia vaiheita.

+	-
Tarvittavat tiedot olemassa	Tiedon käytettävyys, tarvittava tieto välillä vaikea löytää monikanavaisuuden johdosta
Kokeneet myyjät, esimerkiksi tietojen löytäminen kokemuksen myötä hallussa	Verkostoitumisen ja sosiaalisen median merkityksen tiedostaminen
Luotettava ympäristö, yhteistyö esimerkiksi tuotepäälliköiden ja muiden myyjien kanssa luontevaa ja helppoa	Digitalisaation ja liiketoimintaympäristön kehityksen vaikutus myynti- ja ostokäyttäytymiseen
Suunnitelmallisuus sekä tavoitteellisuus tärkeä ja oleellinen osa arkea	Ei vielä varsinaista perehdytysmateriaalia uusille myyjille
	CRM:ään dokumentointi ei säännöllistä, lisäarvoa ei aina nähdä

Kuva 7. Yhteenveto, jossa nykytilan vahvuudet ja heikkoudet.

Vahvuuksien puolelta löytyi monia asioita. Yrityksellä on kaikki tarvittava tieto olemassa pätevän ja tarkoituksen mukaisen myynnin pelikirjan muodostamisen tueksi. Suurin ongelma siinä on se, että tiedon käytettävyys ei korreloi olemassa olevan tiedon kanssa, vaan sen löydettävyys on monikanavaisuuden myötä välillä vaikeaa. Tässä auttaa myös se, että kokeneet myyjät ovat jo tottuneet löytämään tarvittavia tietoja eri paikoista ja täten hallitsevat kokonaisuuden. Vahvuutena on myös se, että toimeksiantaja yrityksessä vallitsee vahva luottamuksen ilmapiiri, jonka myötä saumaton yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on mutkaton. Kokeneet myyjät ovat suunnitelmallisia ja tavoitteellisia arjessaan

vaikkakin yksilöityneissä toimintatavoissa onkin eroavaisuuksia esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmään tuotettavan dokumentoinnin osalta.

Nykytilan analysoinnin perusteella ei muodostunut kovin hyvää kuvaa tiedon löydettävyydestä, toimintatapojen rutinoitumisesta sekä varsinaisen perehdytystä tukevan materiaalin puutteesta. Toimintatapojen rutinoituminen liittyi esimerkiksi sosiaalisen median, verkostoitumisen sekä liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutuksiin. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö myyntityössä ei ollut osa arkea nykytila-analyysin perusteella läheskään kaikille. Myös CRM:n roolin ja sen lisäarvon tiedostamisessa oli hieman heikkouksia. Se nähdään enemmän lisätyönä kuin lisäarvoa tuottavana asiana. Tämä johtuu suurilta osin siitä, että suuri osa myyjistä on työskennellyt yrityksessä jo ennen asiakkuudenhallintajärjestelmän implementoimista osaksi operatiivista arkea, joten se on helppo nähdä edellä mainitulla tavalla. Myös asiakastytyvyyden tiedostaminen ja esimerkiksi asiakaspalaute koettiin asiaksi, jota haluttaisiin saada ja hankkia enemmänkin. Kaikkinensa nykytila-analyysistä muodostui hyvinkin kattava kuva ja esiin nousi selkeitä asioita, joihin paneuduin lisää osana seuraavaa lukua kirjallisuustutkimuksen muodossa.

4 Kirjallisuustutkimus myynnin pelikirjan kehittämiseksi

Tässä luvussa tarkastellaan erilaisia myyntiin ja myynnin pelikirjaan liittyviä asioita, joita tullaan mahdollisesti käyttämään hyödyksi myynnin pelikirjan kasausprosessissa. Kirjallisuustutkimuksen sisältö määrittyi pitkälti nykytila-analyysin pohjilta syntyneistä asioista ja huomioista. Tarkastelun alle valikoitui esimerkiksi katsaus hyviin myynnin toimintatapoihin kuten esimerkiksi tiedon hankintaan verkostoitumisesta, sosiaalisesta myynnistä, asiakastytyvyyden ja palautteen merkityksestä. Osana tätä lukua tarkastellaan myös liiketoimintaympäristön, ostokäyttäytymisen sekä myyntityön muutosta.

4.1 Katsaus parhaisiin toimintatapoihin myynnin saralla

Millä tahansa yrityksellä huolimatta sen koosta, rakenteesta tai tarjottavista tuotteista ja palveluista on sama päämäärä. Tämä päämäärä on myynnin tarkoituksenmukainen ohjaaminen kohti tavoitteita ja onnistunutta tulosta. Myyntiä voidaan ohjata älykkäästi. Myynnin älykäs ohjaaminen kuitenkin vaatii, että johtoryhmän ja myyntijohdon on käytettävä tehokkaita työkaluja tämän keskeisen osa-alueen hallintaan ja ohjaamiseen kohti tavoitteita.

Yksi näistä keinoista on myynninohjausjärjestelmä (MOJ), joka on nostanut suosiotaan viime vuosien saatossa. Myynninohjausjärjestelmä pohjautuu uudelleen konsultatiiviseen lähestymis- ja ajattelutapaan, jonka voi skaalata aina pienestä yrityksestä isoon pörssiin. Myynninohjausjärjestelmä soveltuu ensisijaisesti yritysten välisen kaupan eli B2B maailmaan keskittyneille yrityksille, vaikka tänä päivänä myös kuluttaja eli B2C-asiakkaat haluavat myös samankaltaista kohtelua kuin yrityskaupan parissa toimivat tahot. (Rubanovitsch & Valorinta 2010: s. 25–30.)

Myynninohjausjärjestelmän myötä yrityksen on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä. Näitä ovat esimerkiksi:

- myynnin ohjaamisen myötä tehokkuuden ja kannattavuuden parantuminen
- turhien asiakaskäyntien välttäminen
- asiakkaiden potentiaalin tunnistamisen helpottuminen
- myyjien ajankäytön tehostuminen
- objektiivisempi ja läpinäkyvämpi myynnin seuranta. (Rubanovitsch & Valorinta 2010: s. 25–30.)

Myyntinohjausjärjestelmän ei ole tarkoitus korvata monilla yrityksillä jo käytössä olevaa asiakkuudenhallintaa ja siihen käytettäviä CRM (Customer Relationship Management) -järjestelmiä eikä se ole myöskään uusi tietojärjestelmä.

Se on itsessään yrityksen nykyisiin toimintamalleihin integroitava ajattelutapa, jonka myötä voidaan saavuttaa uusi periaatteellinen tapa ohjata myyntiä älykäästi. Ajattelumallin tavoitteena on se, että yritys oppii tuntemaan ja tämän myötä luokittelemaan asiakkaansa entistä kehittyneemmin. Myös selkeiden prosessien luominen myyntiorganisaation työtehtäviin kuten asiakkuudenhallintaa ja uusasiakashankintaan on myyntinohjausjärjestelmän tukipilareita. Näiden toimenpiteiden myötä saavutetaan edellä mainittuja hyötyjä, kuten tehokkaampaa ajankäyttöä ja helpommin ymmärrettävämpää ja toteutettavaa myyntityön seuranta. (Rubanovitsch & Valorinta 2010: s. 39–44.)

4.1.1 Verkoston merkitys

Nykyaikaisessa myyntityössä verkostoituminen on enemmän sääntö kuin poikkeus. Yrityksen kuin yrityksen on tunnettava liiketoimintaympäristönsä perin pohjaisesti. Käsitteenä verkostoitumisella tarkoitetaan yritysmaailmassa liiketoiminnallista aktiviteettia, jossa toimitaan samankaltaisten ja mielisten kumppanien tai kumppaniryhmien kanssa. Yritysten välisellä markkinalla toimivilla tahoilla verkostoon kuuluu esimerkiksi alihankkijoita sekä tietenkin asiakasyrityksiä. (Hänti ym. 2016, s. 18–24.)

Niin toimitukset, ostot, maksut tai myynnit voidaan nähdä verkostoitumisen myötä syntyviksi näkyviksi toimenpiteiksi. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että yritys pitää aktiivisesti huolta ja käyttää tarpeeksi resursseja verkostojen toimivuuteen ja kehittämiseen. Näin toimiessaan yritys varmistaa ajan hermolla pysymisen ja esimerkiksi tyytyväiset asiakkaat. (Hänti ym. 2016, s. 18–24.)

Kokonaiskuvassa verkostot jakautuvat monelle eri tasolle yritysmaailmassa. Kokeneella myyjällä on esimerkiksi saattanut vuosien saatossa muodostua hyvin laaja henkilökohtainen verkosto, jota hän voi hyödyntää osana omaa

työtänsä. Myyjän työ on helpompaa, jos sattuu tuntemaan asiakkaan henkilökohtaisesti, sillä pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen perustuu lopulta luottamukseen, joka on helpompi saavuttaa, jos asioivat tahot ovat jo ennalta tuttuja toisilleen. Ylimmällä tasolla taas vaikuttavat esimerkiksi yritysten väliset verkostot, joiden luominen on yleensä yrityksen ylimmän johdon vastuulla. (Hänti ym. 2016, s. 18.)

4.1.2 Sosiaalinen myynti

Verkostoitumisen myötä jatkuvasti kasvavassa roolissa yritysten arjessa on niin sanottu Social Selling eli sosiaalinen myynti. Sillä tarkoitetaan liiketoiminnan ja myynnin tukemista erilaisten sosiaalisten suhteiden ja niiden ylläpitoon tarkoitettujen kanavien kautta. Sosiaalinen myynti toimintatapana keskittyy hyödyntämään verkostoja digitaalisten ja sosiaalisten kanavien kuten esimerkiksi LinkedInin kautta. (Kenner & Leino 2022: s. 184–185.)

Tämän tavan harjoittamisen tärkeys korostuu jatkuvasti suuremmissa määrin, kun suurten ikäluokkien sekä x-sukupolven edustajat yritysmaailmassa vähenevät nuoremman teknologian parissa kasvaneen sukupolven vallatessa yritysmaailman. Hyvä esimerkki tästä on se, että vanhemman sukupolven edustajat arvostavat edelleen perinteistä puhelinsoittoa yhteydenoton metodina havitellessaan lisätietoa tuotteesta tai palvelusta, kun taas uudempi sukupolvi on siirtynyt enemmän arvostamaan tietojen löytämistä omatoimisesti internetistä käyttäen hyödykseen viestintäkanavinaan esimerkiksi yrityksen kotisivuja, sosiaalista mediaa tai sähköpostia. (Rubanovitsch 2018: s. 58–59.)

Verkoston kasvattaminen on yksi sosiaalisen myynnin kulmakivistä. Kun myyjän omassa verkostossa on laaja kirjo asiantuntijoita, jotka työskentelevät erilaisissa rooleissa potentiaalisissa asiakasyrityksissä, todennäköisyys kaupoille pääsemiseen kasvaa. Sosiaalisen myynnin paras ja huonoin puoli on sen ennalta arvaamattomuus. Dynaamisessa yritysmaailmassa ei voi koskaan tietää varmaksi, milloin verkoston myötä tutuiksi muodostuneista ihmisistä saattaisi olla liiketoiminnallista hyötyä. Tämän vuoksi maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi

olisikin tärkeää integroida sosiaalinen myynti osaksi arjessa tapahtuvaa myynti-työtä näin mahdollistaen kyvyn reagoida mahdollisuuden avautuessa. (Kenner & Leino 2022: s. 191–201.)

4.2 Liiketoimintaympäristön muutos ja kehittyminen

Maailma on muuttunut jatkuvasti enemmän digitaaliseksi, ja jatkuvasta muutoksesta on tullut osa uutta normaalia. Muutoksen vuoksi on elintärkeää, että myös esimerkiksi mittaristo sekä eri yritysten strategiset näkökulmat ovat mukana kehittyvässä, dynaamisessa uudessa maailmassa. Yksi esimerkki digitalisaation ja sen myötä tapahtuneen tehostumisen myötä muuttuneista käytännöistä liittyy johtamiseen ja päätösten tekoon liittyviin mittareihin. Tämän päivän maailmassa johtaminen tapahtuu aina vain enemmän tuloksista käsin kuin esimerkiksi tehtyjen työtuntien määrän pohjalta. Tämä johtuu siitä, että digitalisaation myötä taustatyöhön ja esimerkiksi dokumentointiin käytettävä aika on huomattavasti vähäisempää kuin aiemmin. Täten yritysten on syytä unohtaa menneen maailman käsitykset ja rajoitteet, ja keskittyä uusiutumiseen sekä toimintatapojen kehittämiseen kohti päivä päivältä parempaa kokonaisuutta. (Kurvinen & Seppä 2016: s. 19–23.)

Kurvinen ja Seppä näkevät, että tämän päivän digitalisoituneessa muuttuneessa maailmassa vaikuttavat viisi voimaa, jotka ajattelutavan mukaan toimivat operatiivista toimintaa vaikeuttavina tai vaihtoehtoisesti mahdollisuuksia avaavina asioina. Nämä viisi voimaa ovat nopeus, sopeutuminen, läheisyys, skaalautuvuus sekä mitattavuus.

Eri sidosryhmien välisestä toiminnasta on tullut kehityksen myötä lähes välitöntä. Mahdollisuudet saada asiantuntevaan tahoon yhteys mistä päin maailmaa mihin aikaan tahansa on muokannut käytöstämme suuntaan, jossa kaikki on saatava käsiimme välittömästi. Kaikki tieto on heti saatavilla, ja tämän myötä myös palaute on välitöntä. Hyvä esimerkki tästä on kotiin toimituksia tarjoavien yritysten mainonta, jossa markkinoidaan aikaa hyödyksi käyttäen. Iskulause ”päivässä perillä” on nykymaailmassa suuri markkinavaltti, joka ohjaa kuluttajien

ostokäyttäytymistä aina vain nopeampaan suuntaan. Sama pätee yritysmaailmassa. Sieltä päädytään suurissa määrin ostamaan, missä on pienin toimitusaika halutulle hyödykkeelle. (Kurvinen & Seppä 2016: s. 19–20.)

Muutos vaatii myös jatkuvaa sopeutumista. Asiakasodotukset ovat kasvaneet ja niin sanottu ”kaikkea kaikille” -lähestymistapa ei enää toimi nykyisessä kehittyneessä maailmassa, jossa asiakas kuin asiakas havittelee yksilöllistä palvelua sekä asiakaskokemusta. Yksilöllisen kokemuksen aikaansaamiseksi yritykset joutuvat käyttämään enemmän aikaa uudenlaisen ymmärryksen rakentamiseen itse asiakasprofiilista ja käyttämään resursseja uuden ajattelumallin integroimisessa osaksi arjen operatiivisia toimia. Myös etäisyyksien merkitys on tänä päivänä minimaalinen. Digitaalisessa maailmassa kaiken voidaan nähdä olevan ”lähellä” tiedon saavutettavuuden takia. Kilpaileva taho on yhden klikkauksen päässä seuraavalla välilehdellä, maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Etäisyyksien menettäessä merkityksensä on taas näkyvyydestä kasvanut seuraava kilpailutekijä, jolla pyritään erottumaan edukseen muista yrityksistä. Tämä kytkeytyy vahvasti esimerkiksi aiemmin käsiteltyyn sosiaaliseen myyntiin, joka osaltaan lisää näkyvyyttä. (Kurvinen & Seppä 2016: s. 19–20.)

Mittareiden merkitys kasvaa kasvamisestaan. Erilaisten yritysten johtaminen tietoon perustuen ja tietoon perustuvan johtamisen pohjalta mahdollistunut ennakointi on tehnyt dynaamisesta yritysmaailmasta entistä kilpaillumman. Myös innovatiiviselle näkemykselle on enemmän tilaa tänä päivänä. Uudessa maailmassa menestyvät paremmin yritykset, jotka uskaltavat koittaa uusia asioita ja ovat ketteriä päätösten teossa. Tärkeintä on oppia tulevista epäonnistumisista ja vaalia uusia ketteryyden sekä rohkeuden myötä löydettyjä tapoja toimia sekä implementoida niitä osaksi yrityksen operatiivista toimintaa.

4.2.1 Myynnin muutos

Myös itse myyntiprosessi on muuttunut aikojen saatossa radikaalisti. Tiedon hakutarkoituksessa tehtyjä verkkohakuja tehdään globaalilla tasolla yli 3 miljardia kappaletta joka päivä (Rubanovitsch 2018: s.27). Tiedon määrän lisääntyminen

ohjaa luontevasti asiakkaan päätöksen tekoa. Tämän myötä itse myyntityö on mennyt enemmän henkilökohtaiseksi. Hyvä myyjä ymmärtää ja selvittää asiakkaan piileviä tarpeita sekä kehittää näihin kohdennettuja ratkaisuja. Parhaiten muuttuneessa maailmassa menestyy myyjä, joka osaa ja uskaltaa käyttää uusia teknologioita avukseen osana työtään. (Rubanovitsch 2018: s.27–29)

Nykyään yhä useamman tehtävän tarkoituksenmukainen ja onnistunut hoitaminen edellyttää työskentelyä lukuisten eri sidosryhmien ja toisten ihmisten kanssa. Tämän myötä niin sanottu ”non-sales selling” on jatkuvasti kasvavassa roolissa osana yritysten arkea. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen organisaation jäsen osaltaan osallistuu myyntiprosessiin, ei siis vain se taho, joka työskentelee osana myyntitiimiä. Ollessa vuorovaikutuksessa lähiympäristön kanssa jokainen pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan niihin valintoihin ja ratkaisuihin, jotka koskettavat meitä sillä hetkellä. Monet näistä tilanteista saattavat olla sellaisia, joita ei edes mielletä myyntityöksi. Hyvä esimerkki tästä voisi olla se, kun yrityksen huoltoa edustava taho menee asiakkaalle ja kehottaa vuosihuollon yhteydessä kiinnittämään huomiota tuotantolaitoksen koneiden käyttöikänsä ja sen mahdolliseen loppumiseen. Tämän päivän myyntityön pystyykin kiteyttämään hyvin seuraavalla tavalla: ”myyntityö on toimintaa, jossa itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka johtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihdantaa”. Ei puhuta siis enää vain myyjistä, vaan organisaatiota edustavista yksilöistä. Tällä voidaan tarkoittaa niin tuoteryhmän asiantuntijoita kuin esimerkiksi projektipäälliköitä (Hänti ym. 2016: s. 10–30).

4.2.2 Asiakkaan ostotapojen muutos

Erilaisten asiakkaiden toimintatavat sekä ostamiseen liittyvä ostoprosessi on kokenut ja kokee suuria muutoksia jatkuvasti. Tällä on vaikutusta myös myynnin kehitykseen, kuten aiemmassa luvussa jo käsiteltiin. Seuraavaksi avataan tarkemmin asiakkaiden ostotoiminnan muutoksen keskeisiä tekijöitä.



Kuva 8. Asiakkaan toiminnan keskeisimmät muutokset. (Laine 2015, s. 117)

Kuvassa 5 esiintyy Laineen määrittämät neljä keskeisintä muutosta asiakkaiden toiminnassa, kun kontekstina on ostamiseen liittyvät asiat. Näitä ovat omatoimisuus ja aktiivisuus, ostokäyttäytyminen, ostokäyttäytyminen sekä tarpeet, odotukset ja vaatimukset ja niiden muutos. Asiakkaiden ostoprosessi itsessään on muuttunut ja muuttumassa jatkuvasti enemmän proaktiiviseksi. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaiden aktiivisuus esimerkiksi tiedon haussa on kasvanut. Muutoksen myötä asiakkaiden rooli suhteessa myyjiin on muuttunut aiempaan verrattuna enemmän itseohjautuvaksi. Muutoksen myötä hyvin suuri osa asiakkaista, jopa 60 prosenttia, vie ostoprosessinsa omatoimisesti erittäin pitkälle ennen yhteydenottoa myyjiin ja mahdollisiin toimittajiin (Laine 2015: s. 118). Muutoksen myötä asiakkailla on enemmän valtaa siinä, ketä he päästävät lähelensä, mikä on pakottanut myyjät löytämään uusia vaikuttamisen tapoja saadaakseen asiakkaiden huomion ostopäätösten jouduttamiseksi (Rubanovitsch 2018; Laine 2015). Pahimmassa tapauksessa myyjän ollessa tietämätön asiakkaan omatoimisesti tehdystä taustatyöstä voi myyjä aloittaa hyödykkeen myymisen ikään kuin uudestaan, mikä aiheuttaa jo hyvin pitkällä ostoprosessissa olevan

asiakkaan mielessä turhautumisen tunnetta ja alitajuista etäännyntymistä myyjästä. Tämä ei ole lainkaan tarkoituksenmukaista, ja on asia, joka tulee tiedostaa osana arkea. Asiakkaasta on tullut muutoksen myötä passiivisen ostajan sijasta aktiivinen toimija. (Laine 2015: s. 116–119.)

Omatoimisuuden ja aktiivisuuden kasvaessa myös asiakkaan rooli ostokyvyykkydessä on kasvanut. Asiakkaiden tiedot ja taidot riittävät viemään ostotoimenpiteitä alusta loppuun saakka. Suurena osallisena tässä on teknologian myötä syntyneet mahdollisuudet ja internetissä kaikkien saatavilla olevien tietojen lisääntyminen, joita käytetään suuressa määrin ostopäätöksen tukena. Kun tiedon määrä on kasvanut ja siitä on tullut läpinäkyvämpää mahdollistaa se asiakkaan itse vertailla eri toimijoiden ja palveluntarjoajien hintatasoa ja erilaisia ratkaisuja päätyen lopulta ostopäätökseen jopa ilman myyjää. Enää ei ole lainkaan harvinaista, että tietyissä asioissa itse asiakkaalla saattaa olla enemmän tietotaitoa sekä ymmärrystä eri ratkaisuksista kuin itse myyjällä (Laine 2015: s. 116–119, Kenner & Leino 2022: s. 10–11.)

Itseohjautuvuuden ja ostokyvyykkyuden kehittyessä aktiivisemmalle tasolle on myös ostokäytöksessä tapahtunut muutoksia. Ennen asiakkaiden ostokäyttäytyminen oli helposti mitattavaa ja ennustettavaa sen lineaarisuuden myötä. Lineaarisuudella tarkoitetaan sitä, että aiemmin asiakkaiden ostovaiheet noudattivat tiettyä järjestystä, päätöksestä seuraa seuraava vaihe, jonka päätöksen jälkeen noudatetaan taas prosessinkaavion omaisesti ostotoimet alusta loppuun. Perinteinen myyntisuppiloajattelu on hieman menettänyt loistoaan, koska osa ostotoista tapahtuu ilman myyjän osallistumista. Kuluttajapuolelta omaksuttu digitaalisen ostokokemuksen merkitys ja sen kehittäminen on omaksuttu myös osaksi B2B-maailmaa, sillä tänä päivänä myös yritysmaailmassa toimivat asiakkaat odottavat läpinäkyvää, helppoa ja nopeaa palvelua. Voikin siis todeta, että yritysmaailman ostokäyttäytyminen on tullut muutaman askeleen lähemmäs kuluttajapuolen käytöstä. (Kenner & Leino 2022: s. 20–27; Laine 2015: s. 119–120.)

Tarpeet ja odotukset sekä yleinen vaatimustaso on kasvanut myös muiden muutosten mukana. Asiakkaat haluavat määrittää enemmän itse esimerkiksi

myynti- ja ostoprosessien keston liittyviä asioita, ja täten vähentää riippuvaisuutta myyntiä suorittavasta tahosta. Lisääntyneen tietotaidon myötä myös vaatimustaso myyjä kohtaan on kasvanut, ja halu entistä nopeampiin ratkaisuihin päätymiseen on kasvanut entisestään. Asiakkaiden aikaa on kunnioitettava enemmän ja lähelle pääseminen vaatii myyjältä entistä enemmän aikaa, vaivaa, osaamista sekä kärsivällisyyttä. Yhteenvetona voisi sanoa, että uusi B2B-myyntin aika vaatiikin entistä parempaa otetta ja ymmärrystä itse asiakkaasta, ei niinkään asiakkaan ongelmasta (Kenner & Leino 2022: s. 33–35). Hankalan asian tästä tekee se, että hyvin moni organisaatio tuskailee suuren asiakasmäärän ja niihin liittyvän tiedon kanssa. Tietoa on paljon, mutta aikaa ei käytetä tarpeeksi sen analysointiin ja jalostamiseen, vaan tieto jää hyödyntämättä täydessä potentiaalissaan ja maksimaalinen asiakasymmärrys täten mahdollisesti saavuttamatta (Laine 2015: s 147–150).

4.3 Asiakastyytyväisyys kilpailukeinona

Muutokseen liittyy myös se, että asiakastyytyväisyydestä on muodostumassa tulevaisuuden kilpailukeino, jolla yritykset voivat erottua edukseen muiden toimijoiden suuresta joukosta (Rubanovitsch & Aalto 2013: s. 167). On tärkeää, että asiakkaalle jää myönteinen vaikutelma myyntiprosessista ja että hän tietää myös jatkotoimenpiteistä, joita tarvitaan prosessin loppuun viemiseksi. On tärkeää, että asiakkaan näkemys yrityksestä pysyy samana hänen asioidessaan yrityksen eri tahoja edustavien henkilöiden kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminnan on oltava korkean tasalaatuista kaikkialla, koska vuorovaiikutustilanteissa itse asiakas ei jaa yritystä ja sen edustajia esimerkiksi huollon, myynnin, markkinoinnin tai laskutuksen edustajiin erikseen vaan ajattelee kaikesta kollektiivisella tavalla, joten jos jonkun tahon kanssa asiointi herättää negatiivisia tunteita peilataan se helposti tahraamaan koko yrityksen maine asiakkaan tajunnassa. (Rubanovitsch & Aalto 2013: s. 168–170)

Myös liiallinen yrityksen sisäinen tehtävänjako voi johtaa negatiiviseen lopputulokseen, vaikka se viestittääkin ulos siten, että yritys on asiakaslähtöinen ja toimii asiakkaan ehdoilla. Sisäisellä tehtävänjaolla pyritään tietenkin tehostamaan

toimintaa, mutta monesti se tehdään asiakkaan kustannuksella, joka ei ole tarkoituksen mukaista, kun halutaan pitää huolta asiakastyytyvyydestä. On tilanteita, joissa asiakasta ohjataan asioimaan eri tahojen välillä jatkuvalla syötöllä ratkaisematta alkuperäistä ongelmaa. Tämä näyttäytyy asiakkaalle siten, että kukaan ei halua ottaa hänestä kokonaisvastuuta ja olla aidosti avuksi, joka johtaa mahdolliseen negatiiviseen kokemukseen ja täten mainehaittaan ainakin yksittäisen asiakkaan mielessä. (Rubanovitsch & Aalto 2013: s. 169–170)

Kokonaisvaltainen asiakastyytyvyisyys muodostuu siitä, että prosessi saatetaan loppuun seuranta mukaan lukien sekä siitä, että asiakkaan tarpeet tulevat ratkaistuksi. Korkealla tasolla olevalla asiakastyytyvyydellä on selvä positiivinen korrelaatio yrityksen maineeseen. Mikäli asiakastyytyvyydessä on parannettavaa, vaatii sen nostaminen paremmalle tasolle todella paljon pitkäjänteistä työtä, sillä maineen voi menettää nopeasti, mutta sen kerryttäminen positiivisessa mielessä on huomattavasti haastavampaa.

Asiakastyytyvyyteen on kuitenkin syytä keskittyä, sillä sen nähdään olevan yksi keskeisistä tekijöistä liittyen asiakasuskollisuuteen (Rubanovitsch & Aalto 2013: s. 169). Kaikkein arvokkain tilanne yritykselle on se, kun sen asiakkaat ovat niin tyytyväisiä, että he toimivat ikään kuin yhtenä markkinakanavana potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Tällä tarkoitetaan tilannetta, missä yritykset päätyvät suosittelemaan yrityksen tuotteita kolmansille osapuolille proaktiivisesti ja ilman erillistä pyyntöä, jonka nähdään olevan yksi tehokkaimmista tavoista edistää myyntiä (Rubanovitsch & Aalto 2006: s. 146).

4.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitys

Viimeisten vuosikymmenten aikana myynnin sekä markkinoinnin ykkösjärjestelmäksi ovat muodostuneet asiakkuudenhallintajärjestelmät, lyhyemmin kutsuttuna CRM-järjestelmät (Customer Relationship Management). Niiden keskeisin tehtävä on edistää erilaisten yritysten kokonaisvaltaista asiakkuudenhallintaa. Oikein hyödynnettynä se sisältää nykyisten asiakkaiden tietojen kuten kontaktien, ostojen ja tarjousten lisäksi myös esimerkiksi asiakaspalvelun jättämiä

merkintöjä asiakkaiden välisestä yhteydenpidosta. Pikkuhiljaa CRM-järjestelmät ovat pääsemässä eroon niihin liitetystä stigmosta, mikä liittyi siihen, että ne aiemmin miellettiin vain yrityksen johtavan tahon päätöksen tukemista ja kontrolloimista helpottavaksi työkaluksi. (Kurvinen & Seppä 2016: s. 270–271.)

Markkinoilta löytyvien asiakkuudenhallintajärjestelmien kehityskaari on päässyt siihen pisteeseen, että ne nähdään etenkin myyjää palvelevana asiana. Dokumentaatiota on mahdollista tuottaa ja lähettää suoraan CRM:n kautta, ja täten ne kirjautuvat automaattisesti oikean henkilön alle, joka lisää prosessin läpinäkyvyyttä huomattavasti. Modernit järjestelmät tuottavat siis arvokasta tietoa sekä myynnille, että myyntijohtolle koskien asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kommunikaatiota. (Kurvinen & Seppä 2016: s. 270–271.)

CRM-järjestelmän avulla pyritään myös prosessien virtaviivaistamiseen, jotta aikaa haaskaavilta toimenpiteiltä vältytään. Kun kaikki tieto on läpinäkyvää ja saatavilla, myös kannattavuus kasvaa. Hyvä esimerkki tästä on se, kun työntekijät vaihtuvat tai ovat sairaana, kun tieto löytyy järjestelmästä voi joku muu taho ottaa ajankohtaisen asian hoitaakseen olemassa olevien tietojen perusteella. Tiedon saatavuus on elinehto tulosten saavuttamiseksi. (Nieminen 2022.)

CRM käsitetään usein pelkkänä järjestelmänä, mutta asiakkuudenhallinnassa on kuitenkin aina kyse ihmisistä, prosesseista sekä teknologiasta. Pelkkä CRM-järjestelmän implementointi ei ikinä ratkaise asiakkaiden hallintaan liittyviä haasteita. On tärkeää, että järjestelmää käyttävät ihmiset ovat sitoutuneita ja siihen liittyvät prosessit ovat kunnossa. Ihmisten sitouttamista ei saa jättää liian vähälle huomiolle, vaan asiakkuuden hoitamiseen liittyvät prosessit pitää mukauttaa osaksi jokapäiväistä tapaa toimia, jossa CRM toimii tukea antavana työkaluna. (Hänti ym 2016: s. 79.)

Tehokkaimmillaan käytettynä asiakkuudenhallintajärjestelmä on päivittäinen työkalu myyjän työssä. Myynnin johdolle se taas antaa kokonaisvaltaisen näkymän siihen, miten yrityksen myynnillä sujuu ja miten asiakkuuksia hallitaan. Säännöllisen ja tarkoituksen mukaisen käytön myötä se mahdollistaa myös

paremman myynnin ennustamisen, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi budjetoitintiprossissa. Ajantasaisen tiedon kirjaaminen on järjestelmän elinehto. Vain näin voidaan pitää huolta siitä, että esimerkiksi mitattavuus on todenmukainen ja tasolla, jota voidaan käyttää hyväksi päätöksentekoprosesseissa. Olennaista on, että oikein käytettynä CRM-järjestelmät todella auttavat ja parantavat asiakkuudenhallintaa ja sen johtamiseen liittyviä toimia. (Hänti ym 2016: s. 80.)

4.5 Myynnin pelikirjan muodostaminen ja hyödyt

Nykypäivän digitaalisessa ajassa on elintärkeää päivittää B2B-myyntitoimintatavat vastaamaan nykyajan asiakkaan odotuksia. Moderni myyntikonsepti ei ole vain teknologioiden omaksumista vaan kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä. Asiakaskunnan ostokäyttäytymisen muuttuessa on tärkeää tiedostaa, että asiakkailla on tavoitteena saada syvällistä tietoa ja näkemyksiä kohdatessaan myyvän tahon. Tämä on johtanut siihen, mitä digitaalisemmaksi ostaminen ja myynti menee, sen paremmin itse asiakas tulee tuntea ja tietää, mitä he oikeasti tarvitsevat. Tässä auttaa myynnin pelikirja. (Kankkunen 2023.)

Myynnin pelikirja on läpileikkaus käytänteistä, ohjeista ja tavoista toimia. Sen päätavoite on toimia operatiivisena oppaana ja resurssina myyntityötä tekeväle taholle, ja tarjota suuntaviivoja ja tietoa siitä, miten myyntityötä tulisi suorittaa. Pelikirja auttaa myös varmistamaan, että koko myyntitiimi ja sen käytännöt noudattavat yhtenäisiä toimintatapoja, sillä hajanainen myyntikulttuuri antaa hajanaisia myyntituloksia ja myyntitiimin osana olevien myyjien tulokset saattavat vaihdella suuresti (Pesonen 2021). Luomalla yhtenäiset raamit myyntitiimin tekemiselle saadaan aikaiseksi yhtenäinen sekä tavoitteellinen myyntitiimi. Tärkeää on tavoitella samaa lopputulosta yhdessä. (Alonso 2020.)

4.5.1 Tavoitteet

Isossa kuvassa niin sanottu kylmäsoittaminen ja sähköpostien lähettely ilman varsinaista agenda sekalaisten yrityslistausten perusteella johtaa tuloksiin,

jotka eivät ole tyydyttäviä ja voi pahimmillaan aiheuttaa jopa mainehaittaa. Nykypäivänä myyjien tulee olla relevantteja ja toimia reaaliajassa. Heidän tulee keskittyä ensisijaisesti prospektien ja asiakkaiden auttamiseen ja tukemiseen ostopäätöksen jouduttamiseksi. Proaktiivisuudella ja ajantasaisella asiakastiedolla saavutetaan tilanne, jossa ostajan tarpeita voidaan parhaassa tapauksessa ennakoida. Näin muodostuu ihanteellinen tilanne myydä. Päätöksentekijöiden tarpeiden tiedostus ja tilanne kartoitus auttaa kommunikoimaan asiakkaan kanssa yksilöllisesti, joka nähdään myyntiä edesauttavana tapana toimia, johon saa tukea myös myynnin pelikirjasta. (Alonso 2020.)

Edellä mainitun toimintatapojen yhtenäistämisen lisäksi myynnin pelikirjan luomisella on myös muita tavoitteita. Näitä ovat esimerkiksi parhaiden käytäntöjen jalkauttaminen kaikkien ulottuville, tuoreen myyjän tukena oleminen sekä perusasioiden muistuttaminen kokeneelle myyjälle.

Myynnin pelikirja tarjoaa yritykselle ympäristön, mitä kautta käytäntöjä dokumentoidaan ja voidaan täten jalkauttaa organisaation käyttöön. Tämä ei ainoastaan tue uusia aloittelevia myyjiä, vaan antaa myös kokeneille myyjille mahdollisuuden tarkastaa toimintatapoja ja ohjeistusta. Näin pidetään kiinni yhtenäisistä toimintatavoista. Myynnin pelikirjan merkitys tukena uuden myyjän perehdytysprosessissa on keskeinen. Uusien työntekijöiden ollessa valtavan oppimisen edessä aloittaessaan uudessa yrityksessä auttaa myynnin pelikirja tarjoamaan vastauksia dokumentoidussa muodossa, mikä vähentää kokeneiden myyjien kuormitusta. Kun vastaukset heränneisiin kysymyksiin ovat saatavilla myynnin pelikirjassa, vapautuu kokeneiden myyntihenkilöiden aikaa itse myyntityöhön (Snyder 2023). Selkeät ohjeet ja resurssit auttavat nopeuttamaan myyntiprosessin käytäntöjen omaksumista uudessa ympäristössä. Näin integroituminen on nopeaa ja tehokasta. (Pesonen 2021.)

4.5.2 Käyttöönotto

Pelikirjan etu on se, että se on prosessinäkökulmaa helpompi tapa lähestyä, ylläpitää, muuttaa, kehittää kuin myös jalkauttaa. Yksi keskeisimmistä

tukipilareista pelikirjan teossa on se, että se on kaikille helposti saatavilla ja täten jokainen tietoa tarvitseva pääsee siihen helposti käsiksi. Käyttöönoton ja jalkautuksen jälkeen on tärkeää sopia, miten pelikirjaa kehitetään jatkossa. Myös palautteen ja kehitysideoiden antaminen tulee olla mahdollista, jotta pelikirja pysyy ajan tasalla jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Kiiskinen 2020.)

4.5.3 Sisältö

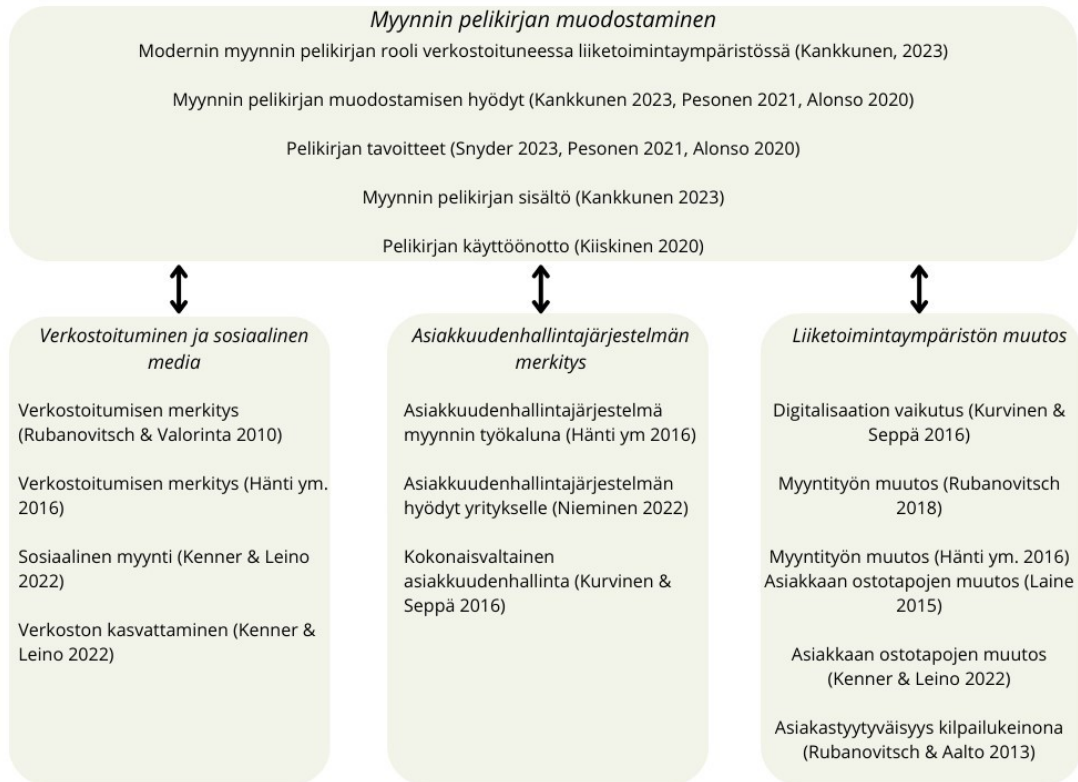
Ensisijaisesti myynnin pelikirja määrittelee selvästi sen, mitä myyjien tulee tietää. Tämä sisältää esimerkiksi yrityksen mission ja vision tulevaisuudesta. Ymmärrys siitä, mihin suuntaan yritys pyrkii auttaa myyjää hahmottamaan, miten heidän roolinsa tukee näitä tavoitteita. Pelikirjassa on hyvä myös olla tietoa esimerkiksi yrityksen arvomaailmasta, jotta myyjät osaavat hyödyntää näitä elementtejä osana myyntityötään vahvistaen esimerkiksi yrityksen identiteettiä. Yhdenäinen viestintä luo asiakkaiden keskuudessa luottamusta ja heijastaa myyjien ammattitaitoa sekä sitoutumista palvelemaansa yrityksen toimintaan. (Kankkunen 2023.)

Pelikirjassa on myös hyvä olla tietoa itse asiakkaista ja niihin liittyvistä käytössä olevista strategioista sekä esimerkiksi segmentoinnista. Tämä auttaa myyjää kohdentamaan resurssejaan oikeille tahoille oikeaan aikaan, ja täten tarjoamaan maksimaalista arvoa niin asiakkaille kuin itse yrityksellekin. (Kankkunen 2023.)

Ohjeistus itse myyntiprosessiin on myös keskeinen sisällön osa pelikirjassa. Konkreettiset tavat toimia ja dokumentaatio liittyvät esimerkiksi asiakkaiden hallintaan, asiakkuudenhallintajärjestelmän dokumentaation tuottamiseen sekä kokonaisvaltaiseen myyntityön suorittamiseen. Näin varmistetaan, että myyjät ovat varustettuja tarvittavilla ohjeilla ja tiedolla, jotka edesauttavat onnistumaan myyntiprosessissa. Myös käytössä olevista työkaluista sekä järjestelmistä sekä niiden käytön ohjeistuksesta on hyvä olla tietoa, kuinka hyödyntää niitä maksimoiden niiden hyödyt myyntityön tukena. (Kankkunen 2023.)

4.6 Käsitekehys

Tässä luvussa esitellään käsitekehys, joka toimii apuna itse myynnin pelikirjan muodostamisprosessissa. Käsitekehysten muodostamiseksi on tutkittu lukuisia eri kirjallisia lähteitä relevanteista aihepiireistä.



Kuva 9. Käsitekehys, joka tukee myynnin pelikirjan muodostusta.

Kuvassa 9 nähdään, että käsitekehys koostuu yhdestä pääalueesta, joka keskittyy itse myynnin pelikirjan muodostamiseen. Tukea ehjän kokonaisuuden rakentamiseksi saadaan lähteistä, jotka keskittyvät verkostoitumiseen ja sosiaaliseen mediaan, asiakkuudenhallintajärjestelmän merkitykseen sekä liiketoimintaympäristön muutokseen. Näitä lähteitä käytetään tukena myynnin pelikirjan muodostamisessa.

5 Myynnin pelikirjan muodostaminen

Myynnin pelikirjan muodostaminen on olennainen osa yrityksen myyntistrategian kehittämistä ja toteuttamista. Sen tavoitteena on olla käytännönläheinen opas, joka sisältää tietoja myyntitiimille tärkeistä asioista. Pelikirjan muodostuksessa ensimmäinen askel on ymmärtää myynnillinen kokonaisuus, jotta ehjän ja lisäarvoa tuottavan pelikirjan muodostaminen on mahdollista.

5.1 Toteutuksen rakenne

Kokonaisuudessaan myynnin pelikirja tulee koostumaan seitsemästä eri luvusta. Tietolähteinä sen muodostamisessa käytetään yrityksen järjestelmiä, tuotettua dokumentaatiota, opinnäytetyön osana tehtyä kirjallisuustutkimusta sekä haastatteluja, joita suoritettiin esimerkiksi osana nykytilan analysointia. Pelikirjan seitsemän lukua keskittyvät seuraaviin aihepiireihin:

- yrityksen missio
- yrityksen arvot
- myyntistrategia
- asiakasstrategiat
- asiakassegmentointi
- asiakkuudenhallintajärjestelmä ja myynnin prosessit
- verkostoitumisen merkitys.

Kukin aihepiiri käsitellään pelikirjan luvussa perinpohjaisesti ja muodostettu lopputulos validoidaan yhdessä toimeksiannon antaneen tahon kanssa, joka tässä tapauksessa on yrityksen myyntijohtaja. Seuraavissa luvuissa avataan kunkin aihepiirin sisältöä hieman tarkemmin menemättä kuitenkaan yksityiskohdalliselle tasolle, mikä johtuu työtä rajaavasta salassapitovelvoitteesta.

5.2 Missio ja arvot

Missiolla on keskeinen rooli organisaation toiminnassa. Se toimii ikään kuin organisaation suuntaviivojen ja toiminnan perustana. Toimeksiantaja yrityksen missio keskittyy asiakasodotusten ylittämiseen ja luottamukseen. Missio auttaa myyntitiimiä ymmärtämään yleiset tavoitteet ja täten sitoutumaan niihin. Asiakaslähtöisen toiminnan korostaminen auttaa myyjiä palvelemaan asiakkaita paremmin ja luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Missio on näiden asioiden myötä oiva ensimmäinen luku itse myynnin pelikirjassa, koska se luo perustan tavoitteelliselle ja tarkoituksen mukaiselle operatiiviselle toiminnalle.

Myös arvoilla on merkittävä rooli osana myynnin pelikirjaa, sillä nekin toimivat ohjaavana periaatteena ja käytännön toiminnan suunnannäyttäjänä myyntityössä aivan kuten yrityksen missiokin. Yrityksen arvomaailma perustuu kolmeen arvoon, joita ovat itsenäisyys, innovaatio sekä johtajuus. Itsenäisyys on keskeinen arvo, joka ohjaa yrityksen toimintaa sekä ajattelussa että teoissa. Osa itsenäisyyttä on taloudellinen sekä oikeudellinen riippuvuus, mikä mahdollistaa vapauden ja joustavuuden toimia niin asiakkaiden kuin itse yrityksen parhaaksi.

Innovaatio on ikään kuin osa yrityksen identiteettiä. Tulevan kehityksen ennakointi ja innovatiivisten tuotteiden sekä ratkaisuiden luominen mahdollistaa kyvyn vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tämä auttaa kestävän kilpailuedun luomisessa osana dynaamista markkinaympäristöä.

Johtajuus on arvo, jota yritys kunnioittaa ja toteuttaa maailmanlaajuisesti paikallisella osaamisella pitäen silmällä myös tulevaisuuden muutoksia. Noudattamalla näitä arvoja yritys sitoutuu vahvistamaan asemaa johtavana toimijana toimialallaan luoden erityistä asiakashyötyä lukuisille asiakkailleen. Näiden asioiden korostaminen heti pelikirjan alkupuolella luo hyvän pohjan rakentaa ehjä ja toimiva kokonaisuus.

5.3 Myyntistrategia

Osana tätä lukua pelikirjassa käsitellään yrityksen myyntistrategiaa yksityiskohdaisella tavalla. Myyntistrategian läpikäynti on oleellinen osa myynnin pelikirjaa, koska se luo suunnitelman, joka määrittelee keinot, miten yritys aikoo saavuttaa suunnitellut tavoitteensa ja menestyä markkinoilla. Se ohjaa myyntitiimin toimintaa ja resurssien käyttöä kohti onnistumista. Myyntistrategian luku sisältää nos-toja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta sekä myyntityön muutoksesta. Myös sosiaalisen myynnin huomiointi sisältyy osaksi tätä lukua. Myyntistrategiaa ei yksityiskohtaisemmin avata osana tätä opinnäytetyötä, koska se on salassapitovelvoitteen alaista tietoa.

5.4 Asiakasstrategiat ja asiakassegmentointi

Asiakasstrategialla ja asiakassegmentoinnilla on keskeinen merkitys yrityksen toiminnassa. Tästä syystä niille on varattuna omat luvut pelikirjassa, joissa käsitellään kumpikin aihepiiri perinpohjaisesti muodostaen lukijalle kattavan kuvan siitä, mihin nämä asiat perustuvat ja mitä niillä tavoitellaan. Lähteinä näihin lukuihin käytetään yrityksen luomaa dokumentaatiota, josta poimitaan merkityksellisimmät pointit osaksi pelikirjaa, jotta kokonaisuudesta tulee mahdollisimman helposti ymmärrettävä myös esimerkiksi perehdytysprosessia läpikäyväille uudelle myyjälle. Myös nämä asiat ovat salassapitovelvoitteen alla, joten sitä mistä itse asiakasstrategiat sekä asiakassegmentointi yrityksessä koostuvat ei avata osana tätä opinnäytetyötä.

5.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmä ja myynninprosessit

Osana tätä lukua käydään läpi myynnilliset prosessit ja se, miten niiden rinnalla käytetään asiakkuudenhallintajärjestelmää siten, että se tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa ja läpinäkyvyyttä yrityksen toimintaan. Kukin toimenpide on dokumentoitu kattavasti osaksi pelikirjaa sisältäen havainnollistavia esimerkkejä suoritettavista toimenpiteistä sekä toimintatavoista. Etenkin tämä kohta on aloittelevalle myyjälle tärkeä kohta perehdytysprosessissa ja pelikirjan yksi

tavoitteista onkin luoda aidosti selkeä ja helposti ymmärrettävä kokonaisuus, joka tuo mahdollisimman paljon lisäarvoa myös uuden myyjän perehdyttämiseen. Luvussa korostetaan dokumentoinnin merkitystä, ja se sisältää selkeät toimintaohjeet toimintatapojen yhtenäistämiseksi myös kokeneiden myyjien osalta, mikä on myös yksi keskeisimmistä myynnin pelikirjalle asetetuista tavoitteista. Ohjeistus on tehty mahdollisimman helpoksi sisäistää, jonka toivotaan tehostavan toimintatapojen yhtenäistämistä entisestään.

5.6 Verkostoitumisen merkitys

Myynnin pelikirjan viimeisessä luvussa käsitellään verkostoitumista ja sosiaalisen median merkitystä modernissa myyntityössä. Tietopohja tämän luvun osalta koostuu suurilta osin kirjallisuustutkimuksen myötä hankituista tiedoista esimerkiksi sosiaalisen myynnin osalta. Verkostoitumisen hyötyjen tiedostaminen niin luottamuksen ja vahvempien asiakassuhteiden rakentamisessa kuin esimerkiksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamisessa on osa tämän päivän modernia myyntityötä. Tästä syystä näille aiheille on omistettu oma lukunsa myynnin pelikirjasta. Tämä on asia mihin tulee kiinnittää aina vain enemmän huomiota muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, kuten osana kirjallisuustutkimusta todettiin. Ohjeistusta esimerkiksi sosiaaliseen myyntiin tarvitaan, jotta sitä osataan tehdä oikein ja strategisella tavalla. Pelikirjassa on tietoa näistä asioista, mutta itse strateginen lähtökohta on vielä määrittämättä. Se rajautuu tällä hetkellä ulos opinnäytetyön rajauksesta. Se on mielestäni asia, jonka kehittämiseen kuitenkin tulee suunnata resursseja tulevaisuudessa.

5.7 Myynnin pelikirjan yhteenveto

Myynnin pelikirjan muodostaminen oli prosessi, joka vaati paljon suunnittelua onnistuakseen oikealla tavalla. Se koostuu myynnille relevanteista aihepiireistä ja toimii aidosti tukena niin aloittelevan kuin kokeneen myyjän operatiivisessa työssä. Sen myötä muodostuu kattava kuva yrityksen myynnillisistä toiminnoista ja täten on helpompaa noudattaa yhtenäisiä toimintatapoja osana arkea.

Sisällys

1. Missio
2. Arvot
3. Myynnin strategiset tavoitteet
4. Asiakasstrategiat
5. Asiakassegmentointi
6. CRM & Myynnin prosessit
7. Verkostoitumisen merkitys

Kuva 10. Havainnollistava kuva pelikirjan sisällysluettelosta.

Kuvassa 10 näkyy pelikirjan sisällysluettelo, jossa on mukana kaikki pelikirjan aiheet ilman alaotsikoita, joiden alle pelikirjassa rakentuu yksityiskohtaisempi katsaus kunkin luvun sisällöstä, joita ei voida julkaista osana tätä opinnäyte-työtä.



Kuva 11. Yhteenveto teemoista, joita pelikirjaan sisällytetty nykytila-analyysiin nojautuen.

Kuvassa 11 nähdään visuaalinen yhteenveto teemoista, jotka nousivat aiheiksi, joihin paneutua tarkemmin nykytila-analyysin myötä. Tiedon käytettävyys oli ongelmallista sen monikanavaisuuden takia, mikä aiheutti vaikeuksia sen löydettävyydessä. Nyt kun tarvittavat tiedot ovat koostettuna yhteen kokonaisuuteen on käytettävyys huomattavasti paremmalla ja käytännöllisemmällä tasolla. Tätä helpotti onneksi se, että sijaitessa monessa eri paikassa olivat ne kuitenkin löydettävissä, kun siihen käytti tarpeeksi resursseja.

Myyntin pelikirja toimii nyt oivana perehdytys materiaalina, kun aiemmin oli tilanne, jossa varsinaista perehdytys materiaalia yrityksen myyntiorganisaation operatiivisesta toiminnasta ei ollut olemassa. Materiaalista on tehty helposti ymmärrettävä, ja se sisältää suuntaviivat pääpiirteittäin myynnille tärkeistä osa-alueista, jotka määritettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttö on nyt kytketty osaksi myyntiprosessia myös dokumentoidussa muodossa, jonka toivotaan yhtenäistävän etenkin dokumentointiin liittyviä toimintatapoja. Pelikirjassa on hyvin perusteltu se, mitä yhteisillä toimintatavoilla tavoitellaan ja täten halutaan saada aikaan tilanne, jossa jokainen yrityksen palveluksessa työskentelevä myyjä pystyy nyt selkeiden ohjeiden ja perustelujen kautta paremmin ymmärtämään asiakkuudenhallintajärjestelmän käytön tuoman lisäarvon osana arkea.

Nykytila-analyysissä kävi myös ilmi se, että jo pitkään myyntityötä tehneet henkilöt ovat rutinoituneet omissa toimintatavoissaan ehkä liiankin pitkälle, ja ovat täten jättäneet esimerkiksi sosiaalisen median huomioinnin osana nykypäivän modernia myyntiä hieman vähemmälle huomiolle. Tähän asiaan kiinnitettiin huomiota osana pelikirjan viimeistä lukua, jossa kirjallisuustutkimuksen havaintojen myötä muodostettiin kattava tietopaketti siitä, millä tavalla verkostoituminen ja sosiaalinen media näkyy osana nykypäivän myyntityötä ja mitä hyötyjä sen osallistamisesta arkeen on mahdollista saada.

Kokonaisuutena koen, että pelikirja tukee ja osaltaan ratkaisee tarkoituksen mukaisella tavalla monet nykytila-analyysin myötä nousseet heikkoudet. Projektin

seuraava vaihe keskittyykin lopullisen version muodostamiseen. Sille haetaan palaute toimeksiantajalta ja palautteen pohjalta myynnin pelikirja tullaan muokkaamaan lopulliseksi versioksi.

6 Palaute

Osana tätä lukua haetaan pelikirjalle palaute teemahaastattelun muodossa toimeksiantajatahon kanssa. Tässä tapauksessa haastattelu pidettiin yrityksen myyntijohtajan kanssa, joka on ollut koko projektin ajan yksi tärkeimmistä avainhenkilöistä. Hänen kanssaan määriteltiin esimerkiksi pelikirjan alkuperäinen sisältö hyvin tarkasti.

6.1 Saatu palaute ja mahdolliset korjaukset

Haastattelun myötä kävi ilmi hyvinkin nopeasti, että tuotettu myynnin pelikirja vastaa asetettuja tavoitteita hyvinkin kattavalla tavalla. Kuhunkin ongelmaan on haettu ratkaisuja, jotka haastattelun myötä on todettu tarkoituksen mukaisiksi ja toimiviksi palasiksi tuotettua pelikirjaa. Pelikirja on rakennettu kronologisesti oikealla tavalla ensin perehtyen yrityksen arvomaailmaan ja tavoitteisiin, joiden jälkeen lähdetään perkaamaan itse toimintatapoihin ja prosesseihin liittyviä asioita. Näin toimiessaan jokaiselle pelikirjan parissa toimivalle taholle syntyy alusta lähtien perusta yrityksen arvoista ja tavoista toimia, joiden päälle itse operatiivinen toiminta sitoutetaan.

Tiedot asiakasstrategioista ja segmentoinnista kulkevat käsi kädessä ja niitten tietojen myötä on helppo soveltaa dokumentoituja ohjeistuksia esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmän käytössä, joka oli aiemmin yksi ongelmakohdista, koska se nähtiin ei niinkään lisäarvoa tuottavana asiana, vaan pakollisena juttuna tehdä. Osana näitä aihepiirejä olin lisännyt ehkä hieman liiankin yksityiskohtaisesti tietoa osaksi pelikirjaa, ja toimeksiantaja antoikin ohjeistuksen kehittää tätä kohtaa karsien hieman sisältöä, joka on todella nykyaikaan sitoutettua, ja täten nopeasti vanhaksi menevää tietoa. Myös muutamia kehityskohtia

lisätietojen osalta nousi esiin haastattelussa, kun olin jättänyt ensimmäisestä versiosta pois asioita, jotka olisi myös hyvä mainita osana näitä lukuja.

Myynnin strategiset tavoitteet on kuvattu pelikirjassa hyvin ja niihin on viitattu hyvin läpi koko kokonaisuuden. Myös asiakkuudenhallintajärjestelmään liittyvät ohjeistukset ja niiden liittäminen osaksi myynnin prosesseja tuotetussa pelikirjan ohjeistuksissa sai toimeksiantajalta kehuja ja suoran hyväksynnän ilman sen suurempia muokkauksia. Pelikirjan viimeinen luku pitää sisällään tietoa verkostoitumisesta ja sosiaalisesta mediasta, ja niiden sitouttamisen merkityksestä osaksi operatiivista myyntityötä. Tämä osio todettiin hyväksi infopaketti, jonka päälle toimintatapoja tämän aiheen tiimoilta voidaan rakentaa.

6.2 Lopullisen myynnin pelikirjan yhteenveto

Lopullinen versio myynnin pelikirjasta koostuu nyt sisällöstä, johon toimeksiantaja sanoo olevansa todella tyytyväinen. Pelikirjan tuottamisella nähdään lisäarvoa, jota hyödynnetään osana tulevaisuutta. Haastattelun myötä ilmenneet muutokset asiakasstrategioita ja segmenttejä käsittelevien lukujen osalta on korjattu ja näille haettu hyväksyntä toimeksiantajalta. Verkostoitumista ja sosiaalista mediaa koskevan luvun osalta suunnitelmissa on ohjeistuksen kehittäminen koskien toimintatapoja tämän aihepiirin osalta, mutta tällä hetkellä pelikirjassa oleva sisältö asiasta nähdään hyväksi tiedolliseksi perustaksi aiheesta, jonka ympärille kyseiset ohjeistukset ja toimintatavat voidaan tulevaisuudessa rakentaa.

7 Yhteenveto

Tässä luvussa tehdään koko projektin kattava yhteenveto. Yhteenvedossa keskitytään ensimmäiseksi hankkeen yhteenvetoon ja jatkotoimenpiteisiin. Viimeisessä osassa arvioidaan hankkeen uskottavuutta ja onnistumista.

7.1 Hankkeen yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantaja yritykselle myynnin pelikirja, joka yhtenäistää toimintatapoja, lisää tiedon käytettävyyttä sekä toimii tulevaisuudessa perehdytysmateriaalina uusille myyjille. Näihin tavoitteisiin päästiin yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa, jotka olivat suuressa osassa tätä projektia aina sen alkutekijöistä loppuun saakka.

Sisällöllisesti pelikirja on saanut toimeksiantajan hyväksynnän tehtyjen muutosten myötä, ja se tullaan ottamaan osaksi yrityksen arkea. Toimintatavat ja ohjeistus etenkin asiakkuudenhallintajärjestelmään liittyvien asioiden osalta on nyt perusteltua ja täten sen tuottaminen on helpompi nähdä lisäarvoa tuottavana asiana tulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan kokonaisuutena on muodostunut käytännönläheinen ja helposti omaksuttava pelikirja. Sen nähdään toimivan myös tukevana dokumenttina uusien henkilöiden perehdytyksessä ja lisäävän myös esimerkiksi kokeneiden myyjien tietoa nykypäivän myynnin osatekijöistä sosiaalisen median ja verkostoitumisen osalta.

Ajallisesti projektisuunnitelmassa pysyminen osoittautui hyvin haastavaksi. Esimerkiksi haastatteluiden järjestäminen kiireisten osallisten kanssa otti oman aikansa, ja projektiin käytettävissä oleva aika oman päivätyöni lisäksi osoittautui rajoittavaksi tekijäksi, joka lopulta johti siihen, että projektissa menikin kauemmin, kuin aluksi oli suunniteltu. Myös löydösten analysointi ja esimerkiksi kirjallisuustutkimukseen liittyvä tiedonhaku olivat ajallisesti kuormittavampia prosesseja, kuin projektisuunnitelmaa tehdessä ajattelin. Koen kuitenkin, että projektin loppuun viemiseksi onnistuneella tavalla lisäajan käyttäminen oli enemmän kuin tarpeellista.

7.2 Jatkotoimenpiteet

Myynnin pelikirja on nyt valmis ja se perustuu tämän hetken tietoon. Saadakseen siitä mahdollisimman paljon hyötyä irti on se pidettävä ajan tasolla, sillä se on elävä ja jatkuvasti kehitettävä apuväline. Tämä voidaan varmistaa

esimerkiksi määrittelemälle toimeksiantaja yrityksen keskuudesta pelikirjalle vastuuhenkilö, joka vastaa tietojen ajantasaisuudesta.

Jatkotoimenpiteenä toimii myös pelikirjan verkostoitumista ja sosiaalista mediaa koskevan luvun ympärille kehitettävät toimintatavat, jotta tämän aihepiirin implementointi osaksi arkea voidaan tehdä strategisella tavalla, millä saavutetaan mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Pelikirjan jalkauttaminen tulee tehdä tavalla, joka varmistaa sen, että tieto on kaikkien saatavilla nopeasti ja helposti. Se tulee koordinoida siten, että tahot, joita myynnin pelikirjan aihepiiri koskettaa ovat tietoisia siitä, missä kyseinen dokumentti sijaitsee. Pelikirjan julkaisupaikka tulee olla kaikkien saatavilla, ja tähän esimerkiksi yrityksen myyntiedustajien sivusto intranetissä on oiva paikka tehdä se.

7.3 Hankkeen uskottavuuden ja onnistumisen arviointi

Uskottavuuden arviointi on yksi oleellinen osa opinnäytetyöprosessia. Kyseinen projekti on tehty tavalla, joka on vaatinut paljon aikaa. Tästä syystä projektin läpivienti veikin suunniteltua enemmän aikaa. Opinnäytetyön empiirinen vaihe nykytila-analyysia koskien tehtiin noudattamalla objektiivista lähestymistapaa pitäen samalla huoli siitä, että haastatteluihin osaa ottaneiden anonymiteetti säilyi, joka takasi sen, että kukin haastateltava pystyi aidosti sanomaan oman näkökulmansa asioihin. Nykytila-analyysin tulokset on esitetty selkeästi ja perusteellisesti, joka lisää hankkeen uskottavuutta.

Kirjallisuustutkimuksessa käytetyt lähteet koostuvat suurilta osin aihepiirin relevantista kirjallisuudesta. Luotettavien lähteiden käyttö osana tutkimusprosessia on myös asia, joka lisää hankkeen uskottavuutta entisestään. Myös se, että työskentelen opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, antoi minulle hyvät lähtökohdat toimia hankkeen parissa, jos verrataan tahoon, joka tulisi esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta. Koen, että ajan mittaan rakentunut luottamussuhde asianomaisten kanssa auttoi minua osana tätä hanketta ja siinä onnistumista.

Selkeä rajaus opinnäytetyön aiheen osalta auttoi myös keskittämään resursseja oikeisiin paikkoihin ja rajaamaan aiheita kontekstin ulkopuolelle ja kehitettäviksi aiheiksi tulevaisuuteen. Hyvä esimerkki tästä on verkostoitumiseen ja sosiaalisen median käyttöön liittyvien toimintatapojen kehitys, joka ei varsinaisesti ollut osa myynnin pelikirjan sisältöä, mutta nousi kuitenkin projektin aikana esiin aihepiirinä, jota on hyvä tulevaisuudessa kehittää.

Kokonaisuutena pidän hanketta hyvinkin onnistuneena ja sen viimeisenä varmistuksena toimi yrityksen myyntijohtajalta saatu validointi hyväksi todetusta työstä. Osana projektin alkutaivalta todettiin analyysiin perustuen muutamia heikkouksia nykytilanteessa ja näihin asioihin on löydetty tarkoituksen mukainen ratkaisu myynnin pelikirjan muodostamisen myötä. Kaiken kaikkiaan projekti on ollut hyvin opettavainen kokemus, ja lopputuloksen osalta tilanne on saavuttanut pisteen, jossa yritykselle on tuotettu myynnin pelikirja, joka monilta osin tukee yrityksen myynnin edustajia osana heidän arkeansa, mikä on hieno asia huomata.

Lähdeluettelo

Alonso, E., 2020. *Parhaat resurssit myyntiin*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://www.vainu.com/fi/blogi/parhaat-resurssit-myyntin/>

Luettu: 1.3.2024.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H., 2016. *Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio*. Helsinki: Edita.

Kankkunen, O., 2023. *Kuinka modernit myyntijohtajat uudistavat myynnin pelikirjaansa - ja miten luot omasi*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: https://www.linkedin.com/pulse/kuinka-modernit-myyntijohtajat-uudistavat-myyntin-ja-miten-kankkunen?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content

Luettu 1.3.2024.

Kenner, K. & Leino, S., 2022. *#Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B myynnissä*. Helsinki: Alma talent.

Kiiskinen, A., 2020. *Mikä on pelikirja? - Ketterä ohjeistus parempiin toimintatapoihin!*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://www.eficode.com/fi/blog/mika-on-pelikirja>

Luettu 1.3. 2024.

Kurvinen, J. & Seppä, M., 2016. *B2B Markkinoinnin ja myynnin pelikirja*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Laine, K., 2015. *Myynti on rikki – B-to-B-Myyntin uusi aika*. Helsinki: Talentum Pro.

Nieminen, K., 2022. *Mikä on asiakkuudenhallintajärjestelmä*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://markkinointintrendit.fi/mika-on-asiakkuudenhallintajarjestelma/>

Luettu 16.2.2024.

Pesonen, M., 2021. *Myyntin pelikirja*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://mikapesonen.fi/myyntin-pelikirja/>

Luettu 1.3.2024.

Rubanovitsch, M. D., 2018. *Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä?*. Espoo: Oy Imperial Sales.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E., 2006. *Myynnin lyhyt terapia – sanoista tekoihin*. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E., 2013. *Myy enemmän – myy paremmin*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V., 2010. *Älykäs myynnin ohjaaminen*. Helsinki: Oy Imperial Sales.

Sick Oy, 2023. *Sick Suomessa*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://www.sick.com/fi/fi/tietoa-meistae/sick-suomessa/w/sick/>
Luettu 12.1. 2024.

Sick Oy, 2023. *Tietoja SICKistä*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://www.sick.com/fi/fi/tietoja-sickista/w/about-sick/>
Luettu 12.1.2024.

Snyder, K., 2023. *How to create a sales playbook*. Verkkoaineisto.

Saatavilla: <https://www.forbes.com/advisor/business/sales-playbook/>
Luettu 1.3.2024.

