

# Myynnin prosessien validointi ja dokumentointi pelikirjaan

Hanna Rinta

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2020

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

RINTA, HANNA:

Myynnin prosessien validointi ja dokumentointi pelikirjaan

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
toukokuu 2020

---

Työn tilaaja yritys Firstbeat Technologies on kansainvälisesti toimiva, suomalaislähtöinen vuonna 2002 perustettu hyvinvointiteknologialan yritys, joka tarjoaa mittauspalveluja. Monitieteiseen tutkimukseen perustuva mittaus tuottaa objektiivista ja yksilöllistä tietoa stressistä, palautumisesta ja liikunnan vaikutuksista. Yrityksen tavoitteena on globaali kasvu kannattavasti sekä tieteeseen perustuvan tiedon jalkauttaminen jokaiselle ihmiselle tukemaan yksilön hyvinvointia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää myyntitiimin kehittämisen tarpeita sekä myynnin prosessien validointi ja dokumentointi pelikirjaan tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn tarkoituksena on tuottaa tilaajalle aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimusprosessi. Selvityksen tuloksena dokumentoitiin yrityksen käyttöön myynnin pelikirja.

Työssä noudatettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Työn aikana tilaajalle toteutettiin workshop ja kysely, joiden avulla selvitettiin myyntitiimille merkittävimmät sisällöt pelikirjaan, jonka tarkoituksena on toimia konkreettisenä myynnin työkaluna. Pelikirjan viimeisin versio kehittyi nykyiseen muotoon Data driven sales-kurssilla moniammatillisen ryhmän työnä. Teoria-tietoa on haettu monialaisesti hyödyntäen tutkimustietoa myynnistä ja myynnin johtamisesta monialaisesti.

Työn edetessä myynnin johto hyödynsi käytännössä workshopin tuloksia jo ennen pelikirjan käyttöönottoa. Pelikirjan sisältöä ei kokonaisuudessa voida julkaista työssä johtuen salassapitovelvoitteesta. Työssä voidaan avata pelikirjan sisällysluettelo ja esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin prosessikuvaus. Työn tuotos, myynnin pelikirja auttaa yritystä saavuttamaan strategisia tavoitteita toimimalla myyntitiimin käsikirjana sekä myynnin johdon tukena työssään.

Työn tärkeimpiä oivalluksia olivat koko tiimin osallistuttaminen pelikirjan sisällön kehittämiseen ja tuottamiseen, jotta tiimi myös sitoutuu hyödyntämään työtä. Merkittävä oivallus oli myös Riesin esittämän MVP-ajattelun laajentaminen pelikirjan jalkauttamiseen sekä jatkuva kehitys mittaamisen, datan keruun ja oppimisen kautta.

Työn lopulliset hyödyt näkyvät konkreettisesti käytössä ja edelleen jalostuksessa tarpeiden ilmentyessä.

*Asiasanat: B2B-myyntistrategia, myynnin kehittäminen, myynnin pelikirja*

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in International Sales and Sales Management

RINTA, HANNA:

Validation and Documentation of Sales Processes in the Sales Playbook

Master's thesis 53 pages, appendices 3 pages

May 2020

---

The client company, Firstbeat Technologies, is an internationally operating, Finnish-based wellness technology company founded in 2002 which provides measurement services. Measurement based on multidisciplinary research produces objective and individual information about stress, recovery, and the effects of exercise. The company's goal is to grow global profitably and to implement science-based knowledge for every person to support the well-being of the individual.

The aim of the thesis was to find out the needs of sales team development and the validation and documentation of sales processes in the sales play book in order to achieve the team's goals. The purpose of the work was to provide the client with a material-based, i.e. qualitative research process. As a result of the survey, a sales play book was documented for the use of the company.

The work followed a constructive research method. During the work, a workshop and a survey were conducted for the customer, with the help of which the most significant contents of the sales play book were clarified for the sales team. The purpose of the sales play book was to serve as a concrete sales tool. The latest version of it evolved into its current form with a Data driven sales course as the outcome of a multidisciplinary team. Theory was applied applied in a multidisciplinary manner, utilising research data on sales and sales management in a multidisciplinary manner.

As the work progressed, the sales management practically utilised the results of the workshop, even before the introduction of the sales play book. The entire content of the sales play book could not be published in the thesis due to the obligation of confidentiality. The table of contents and, e.g., a description of the sales and marketing process are displayed in the thesis. The output of the work, the sales playbook, helps the company to achieve its strategic goals by acting as a sales team handbook and supporting sales management in its work.

The most important insights of the work was the involvement of the whole team in the development and production of the content of the sales playbook, so that the team was also committed to make use of the work. Significant insights were also the extension of Ries's MVP thinking to the implementation of the sales play book, as well as the continuous development through measurement, data collection and learning.

The ultimate benefits of the work will be seen in concrete use and further processing as needs arise.

*Key words: B2B sales strategy, sales development, sales playbook*

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO OPINNÄYTETYÖHÖN JA PELIKIRJAN SYNTYYN.....	7
2	TYÖN TILANNUT YRITYS JA SEN TAVOITTEET .....	9
	2.1 B2B – hyvinvointiliiketoiminta & tavoitteet .....	10
	2.2 Salassapito ja luottamuksellisuus.....	10
3	MYYNIN ROOLI YRITYKSEN STRATEGIASSA .....	12
	3.1 Myynnin merkitys .....	12
	3.2 Muuttunut ostokäyttäytyminen.....	13
	3.3 Menestyksen kaava .....	15
	3.4 Avaintekijät myyntiorganisaation menestymisessä .....	16
	3.5 Edelläkävijyys myynnissä.....	17
	3.6 Myyntityylin vaikutus kaupan toteutumiseen .....	18
	3.7 ”Kaikki myy”-asenne eli asiantuntijat mukaan myyntitalkoisiin .....	20
	3.8 Myyntikammo .....	21
	3.9 Myynnin pelikirja ja tavoitteet .....	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	27
	4.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	27
	4.1.1 Workshop .....	28
	4.1.2 Kysely.....	28
	4.1.3 Data driven sales-kurssi (NN00FB60-3001).....	28
	4.2 Pohjana Vainun pelikirja.....	29
5	TULOKSET .....	31
	5.1 Salassapitovelvoite .....	31
	5.2 Workshop alkusysäyksenä myynnin pelikirjan sisällölle .....	31
	5.3 Workshopin tuloksia .....	32
	5.4 Kyselyllä tarkennetaan sisältötarpeita .....	34
	5.5 Data driven sales-kurssi paketoit myynnin pelikirjan sisällön .....	35
	5.6 Pelikirjan jalkauttaminen käytäntöön .....	36
	5.7 Myynnin pelikirja.....	37
	5.7.1 Esittely ja myynnin tehtävän kuvaus.....	38
	5.7.2 Yrityksen tavoitteet ja arvot .....	38
	5.7.3 Asiakas on keskiössä .....	39
	5.7.4 Myynnin prosessikuvaus .....	39
	5.7.5 Myyntihenkilön arjen konkretisointi .....	40
	5.8 Skaalattavuus globaalille markkinalle.....	41
6	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	43
	6.1 Työn yhteenveto.....	43

6.2 Pohdinta .....	44
6.2.1 Havaintoja matkan varrelta .....	44
6.2.2 Tutkimusaineiston ja lähdemateriaalin keruu .....	44
6.2.3 Jatkokehitysehdotukset .....	45
6.2.4 Skaalattavuus läpi organisaation .....	46
6.2.5 Mitä pelikirjasta puuttuu? .....	46
LÄHTEET .....	48
LIITTEET .....	50
Liite 1. Workshop – tehtävänanto .....	50
Liite 2. Kysely .....	51
Liite 3. Myynnin pelikirjan sisällysluettelo .....	52

**LYHENTEET JA TERMIT**

OKR	Objectives and key results
MRR	Monthly recurring revenue
UAS	User acquisition spend
KPI	Key performance indicator
CRM	Customer relationship management
MVP	Minimum viable product
MOJ	Myynnin ohjausjärjestelmä

## 1 JOHDANTO OPINNÄYTETYÖHÖN JA PELIKIRJAN SYNTYYN

”Jatkuvasta muutoksesta on tullut uusi normaali. Emme voi johtaa muuttunutta maailmaa vanhan maailman mittareilla, saati strategioilla. Uuteen maailmankuvaan sopii paremmin johtaminen tuloksista käsin kuin tehtyjen työtuntien pohjalta” (Kurvinen & Seppä. 2016, 21)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa opinnäytetyön tilannutta yritystä Firstbeat Technologies Oy:ta tukemaan liikevaihtotavoitteiden saavuttamista selvittämällä myyntitiimin kehittämisen tarpeita. Myynnin pelikirjaan haluttiin dokumentoida myynnin prosessit ja validoida pelikirjan sisältö tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on selkeyttää tekeminen ja luoda jokaiselle myyntitiimin jäsenelle ymmärrys yrityksen tavoitteista ja keinoista, miten tavoitteet yksilö- ja tiimitasolla saavutetaan. Myynnin pelikirja toimii myös globaalisti kasvavan organisaation ja sen eri maiden myyntitiimien perehdytystyökaluna uusille myyjille. Myös itselläni on iso mielenkiinto osallistua kehittämään modernia ja tehokkaasti toimivaa myyntiorganisaatiota, jonka prosessit ovat kuvattuna selkeästi.

Firstbeat Technologies Oy on suomalainen globaalisti toimiva syketeknologia-alan yritys, joka toimii kolmella liiketoiminta-alueella: ammattiuurheilu, kuluttajatuotteet ja hyvinvointi. Keskityn tässä opinnäytetyössä hyvinvointiliiketoiminnan Suomen myyntitiimin pelikirjaan, ja rajaan pelikirjan vastaamaan ensisijaisesti yritysmyyntitiimin tarpeita. Pelikirja voidaan skaalata globaalisti muiden maiden myyntitiimeille sekä muille liiketoiminnoille.

Tarve aiheelle on tullut yrityksen tilauksesta sekä omasta mielenkiinnosta olla mukana kehittämässä modernia ja tehokkaasti toimivaa myyntiorganisaatiota, jonka prosessit ovat kuvattuna selkeästi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tilaajalle aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimusprosessi. Menetelmän lähtökohtana on ollut todellisen elämän kuvaaminen ja haluna on saada muutos aikaan. Tarkoituksena on tunnistetun ongelman ratkaiseminen ja uusien tuotteiden, palveluiden tai toimintamallien

rakentaminen. Kyse ei ole pelkästään asian tutkimisesta, vaan tarkoituksena on saada käytännössä asioita aikaan.

Aineistoa on kerätty laadullisten teemahaastattelujen muodossa vuoden 2018 aikana myyntitiimin jäseniltä sekä organisaation johdolta. Näiden pohjalta on syntynyt runko myynnin pelikirjalle. Lopullinen tuotos on muotoutunut Data driven sales- kurssin ryhmätyön tuotoksena. Muita mainittavia lähteitä tuotoksessa on ollut opit alan kirjallisuudesta ja aikakauden ilmiöiden ja keskustelujen seuraamisesta. Muun muassa sosiaalista mediaa, erityisesti Linkedinnissä olevia keskusteluja on seurattu. Myynnin pelikirja on tarkoitettu alustaksi, joka muokkautuu tarpeiden ja kasvun mukaan.

Jotta pelikirjasta on pitkäaikainen hyöty yritykselle, tulee yrityksen ottaa se työkaluksi ja sille tulee nimetä vastuuhenkilö ylläpitämään pelikirjaa. Tämä voi olla esimerkiksi myyntitiimin johtaja tai liiketoiminnan kehittäjän roolissa toimiva henkilö.



## 2 TYÖN TILANNUT YRITYS JA SEN TAVOITTEET

### 2.1 Firstbeat Technologies Oy

Firstbeat Technologies Oy on kansainvälinen, suomalaislähtöinen vuonna 2002 perustettu hyvinvointiteknologialan yritys, jolla on tällä hetkellä toimintaa yli 40 maassa ja henkilöstöä yli 150 henkeä. Tällä hetkellä tytäryhtiöt ovat Ruotsissa, U.K.:ssa ja U.S.A.:ssa. ”Firstbeat tuo ihmisen fysiologian digitaalisen mallintamisen hyödyt kaikkien saataville tarjoten lähes laboratoriotason mittaustarkkuuden. Vuosien tutkimustyön tuoman osaamisen avulla sydämen sykevälivaihtelu muutetaan ymmärrettäväksi ja merkitykselliseksi tiedoksi. Firstbeat muuttaa sydämen tarjoaman tiedon monipuoliseksi, arvokkaaksi ja ymmärrettäväksi palautteeksi kehomme toiminnasta. Sen avulla voimme parantaa suorituskykyämme, tehdä oikeita päätöksiä harjoittelussa ja valmennuksessa sekä edistää omaa hyvinvointiamme ja terveyttämme.” (Firstbeat: fysiologia.)

Firstbeat toimii kolmella liiketoiminta-alueella, jotka ovat ammattiurheilu, kuluttajatuotteet ja hyvinvointi, painottuen b2b-liiketoimintaan. Kaikkien liiketoimintojen taustalla on yrityksen kehittämä sydämen sykevälialaalyysi, joka auttaa parantamaan suorituskykyä ja hyvinvointia. Monitieteiseen tutkimukseen perustuva mittaus tuottaa objektiivista ja yksilöllistä tietoa stressistä, palautumisesta ja liikunnan vaikutuksista. (Firstbeat: fysiologia). Tulevaisuuden liikevaihto-odotukset kohdistuvat hyvinvointiliiketoimintaan. Useiden trendiennusteiden sekä mittareiden mukaan ala kasvaa globaalisti merkittävästi. Muun muassa Työterveyslaitos kirjoittaa oman hyvinvoinnin mittaamisen lisääntymisestä verkkoartikkelissaan ”Askeleet, Uni, stressi – oman hyvinvoinnin mittaaminen lisääntyy”. Artikkelin mukaan oman hyvinvoinnin mittaamisesta käytetään maailmalla nimeä *Quantified Self* ja kun puhutaan yritykselle työntekijöistä kertyvästä mittaustiedosta, käytetään termiä *Quantified Employee*.

## 2.1 B2B – hyvinvointiliiketoiminta & tavoitteet

Hyvinvointiliiketoiminta voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, valmennuksen myynti suoraan yrityksille sekä jälleenmyyjäverkoston rakentaminen, kouluttaminen ja aktivointi.

Oli palvelun tarjoaja suoraan Firstbeat tai jälleenmyyjä, myynti ei painotu kuluttajamyyntiin vaan yrityksille tarjottaviin palveluihin, ”Quantified Employee-ilmioon. Firstbeatin tarjoaman B2B-liiketoiminnan tavoitteena on olla ostajayrityksen strateginen työkykyjohtamisen kumppani. Yrityksille Firstbeat tuottaa räätälöityjä hyvinvointivalmennuksia, joiden tavoitteena on valmentaa kohti parempaa työkykyä ja tukea organisaatioita muutoksissa. Valmennukset perustuvat työntekijöiden stressin ja palautumisen mittaamiseen. (Firstbeat: yrityksille)

Tavoitteena on olla B2B-hyvinvointiliiketoiminnassa markkinoiden johtava toimija niin kotimaassa kuin globaalisti. Suomessa todetut parhaat käytännöt voidaan monistaa muihin maihin.

## 2.2 Salassapito ja luottamuksellisuus

Työn tausta-aineistossa ja tuotoksessa on huomattavan paljon yrityksen liike- ja ammattisalaisuuksia, joita ei voida tuoda tähän opinnäytetyöhön julkaistavaksi. Salassapitovelvoitteesta johtuen:

- Firstbeat Technologies Oy:n yritystiedoista julkaistaan ainoastaan tietoja, mitä on löydettävissä yleisiltä verkkosivuilta.
- Opinnäytetyössä ei käsitellä kerättyjen aineistojen tuloksia siten että niistä saadaan selville yrityksen liikesalaisuuksia.
- Tulokset ja johtopäätökset julkaistaan siten, ettei niistä saada selville yrityksen liikesalaisuuksia.

Salassapitovelvollisuudesta on sovittu etukäteen ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa. Esimerkiksi tutkimuksen tuloksia ei julkaista kokonaisuudessa työssä,

johtuen salassapitovelvoitteesta. Myöskään pelikirjaa ei kokonaisuudessa julkaista työssä.

### 3 MYNNIN ROOLI YRITYKSEN STRATEGIASSA

#### 3.1 Myynnin merkitys

Yritys elää mynnistä. Myynti tuo ja varmistaa kassavirran yritykselle. Wikipedian mukaan ”Myynti on yrityksen keino tarjota palveluitaan tai tuotteitaan asiakkaille kasvotusten, puhelimesta, tai sähköisessä vuorovaikutuksessa. Myyntityön kautta yritetään saada asiakas vakuutettua ja ostamaan sitä mitä yrityksellä on tarjolla”.

Markkinointi & mainonnan (M&M) sähköinen lehti julkaisi 2017 artikkelin myynnin arvostuksesta, tai pikemminkin sen puutteesta. Artikkelin mukaan esimerkiksi ”luontais- ja vaihtoehtohoitajat”, ”arkistonhoitajat” ja ”eläinvetoisten kulkuneuvojen kuljettajat” ammatteina ovat myyntiä ja markkinointia arvostetumpia. Artikkelin tiedepitoisuudesta voidaan olla montaa mieltä, mutta se antaa yleiskuvan myynnin arvostuksen tilasta. Sama viesti toistuu useasta eri lähteestä, esimerkiksi Pia Hautamäen väitöskirjasta vuodelta 2016 koskien yritysten välistä myyntiä ja ostamista. Myyntityön arvostus ei ole Hautamäen mukaan Suomessa sillä tasolla, millä se saisi olla, sillä myyntiä ja asiakaskohtauksia tullaan tarvitsemaan tulevaisuudessakin, huolimatta muuttuneesta ostokäyttäytymisestä. Parvisten mukaan johtajat ja yrittäjät arvostavat myyntityötä ja myyjiä erittäin paljon, sillä he tietävät miten tuskallista on tehdä työtä pitkään, hävitä, ja mieltää tehneensä työn turhaan. Myynti on mielenkiintoista, vaikeaa, haastavaa, älyllistä, monipuolista ja onnistumisen elämyksiä tuottavaa. Se on yritysten kasvun ja sitä kautta talouskasvun ja hyvinvoinnin keskeinen ajuri ja ulkomaankaupassa tärkein kilpailutekijä. (Parvinen 2013, 133-134)

Yleisesti tunnustetaan myynnin ja sitä toteuttavan tiimin olevan tärkeässä roolissa yrityksen strategian jalkauttamisessa. Myynti ja mahdollisesti muut asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat yrityksen käyntikortti ja näkyvä osa asiakkaan suuntaan. Onko yritys varmistanut, että myynnillä on ymmärrys yrityksen strategiasta, arvoista ja tavoitteista, joita se viestii asiakkaan suuntaan? (Edinger 2016)

Myyntin rooli on muuttunut tilausten vastaanottamisesta proaktiiviseksi myyntityöksi (Laine 2015, 55). Yhtä lailla työn tilanneessa yrityksessä tunnistetaan toimivan ja menestyvän myyntitiimin merkitys tulostavoitteiden ja kasvun saavuttamiseksi. Liiketoimintaympäristön ja ostokäyttäytymisen muutos digitalisaation vaikutuksesta on aiheuttanut sen, että myös myynti on jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioiden myyntikäyttäytyminen on muuttunut, kuten myös tarpeet myyjien osaamiselle. Myyntin tulee ymmärtää entistä paremmin asiakkaansa ja heidän liiketoimintansa, eikä olla vain oman alansa asiantuntijoita tai tuote-esittelijöitä. Myyntisyklit ovat pidentyneet, mistä johtuen ostajan ja myyjän välinen suhde syvenee, aiheuttaen jatkuvuutta. (Cuevas 2018, 198)

Tiimin johtajuuteen ja myyntiin liittyy vahvasti strategia. Jos sitä ei ole sanottu ääneen ja kirjattu, eikä sen polkua tarkisteta säännöllisesti, saattaa tiimin jäsen kokea olevansa tuuliajolla. ”Työntekijöille kannattaa tarjolla sellainen strategia, joka on totuudenmukainen ja jota he ovat päässeet itse laatimaan. Hyvässä strategiassa määriteltävät tavoitteet ja saavutettavat kilpailuedut ovat haastavia, mutta silti oikein ja järjellisesti työtä tekemällä saavutettavissa.” (Väisänen 2018, 172)

### **3.2 Muuttunut ostokäyttäytyminen**

Lähivuosina julkaistujen yrityskirjojen ydinviesti vaikuttaa kaikilla olevan sama, on kirjoittaja sitten eurooppalainen tai amerikkalainen, ja kaikki toistavat samaa viestiä, jonka Rubanovitsch kiteyttää tuoreen kirjansa Modernin Johtajan käsikirjan esittelytekstissä jo: ”myynti on kaikkialla ja kaikki myyvät. Enää ei ole tarvetta eritellä myynnin johtamista muusta johtamisesta – on vain johtamista. Fokus ei ole enää myynnissä vaan asiakkaan johtamisessa. Tekoäly ja data ajavat siihen, että siilot poistuvat ja tilalle tulee yhtenäinen prosessi, jossa integraatiot ja ihmiset ovat kaikki kaikessa.”

Samaa myynnin murrosta Rubanovitsch käsitteli jo 2018 julkaistussa kirjassaan Myyntikapina, jossa hän nosti esille digitalisaation esiin tuoneen lisääntyneen tiedon määrän, jossa ostaja on kuningas tiedon määrällä, ja ostokäyttäytyminen

on muuttunut. ”Perinteinen kylmäsoittoja tahkoava 90-luvun myyjä on auttamattomasti aikaansa jäljessä. Asiakas on yhä harvemmin kiinnostunut vastaamaan tuntemattoman soittajan puheluun. Asiakas ei vastaa, jos ei odota saavansa soittajalta itselleen hyötyä.” (Rubanovitsch 2018, 28).

Ostajat ovat aiempaa tietoisia olemassa olevasta tarjonnasta, koska tiedon löytää verkosta juuri silloin, kun itse sitä tarvitsee. Käsitys olemassa olevista palveluista ja tuotteista voidaan muodostaa ilman myyntiorganisaation kontaktia. Tutkimusten mukaan yli puolet ostopäätöksistä tehdään ennen kontaktointia myyntiin. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24-25, 40)

Puhutaan muuttuneesta ostokäyttäytymisestä ja asiakkaiden ostokyvykkyydestä, jossa ostaja jopa haluaa välttää kontaktia myyntiin, sillä ostaja haluaa välttää turhaa ajankäyttöä esimerkiksi myynnin yhteydenotoista. Tämän seurauksen asiakas on entistä vaikeammin tavoitettava ja asiakasymmärrys kontaktien puutteen vuoksi saattaa jäädä vajaaksi. (Laine 2015, 9)

Käytännössä fakta on se, että asiakkaan ostokäyttäytyminen on muuttunut ja myynnin on tunnistettava muutos ja ennen kaikkea osattava reagoida siihen. Jussi Nurminen käsittelee 2019 julkaistussa opinnäytetyössään asiakkaiden odotuksia arvon tuottamisesta. Hänen mukaansa kilpailu johtaa yritykset suosimaan sellaisia myyntiorganisaatiota, jotka pystyvät luomaan lisäarvoa kiristyneessä kilpailussa (Nurminen 2019, 17).

Myyntin uusi rooli on lisännyt sopeutumiskyvyn ja räätälöinnin kysyntää, mutta on samalla vaatinut myynniltä ongelmanratkaisutaitoja ja luovuutta. Myyntin tuleekin ymmärtää entistä tarkemmin asiakkaidensa liiketoimintaa, eikä olla enää vain oman alansa asiantuntija. Asiakkaan ostokäyttäytymisen perinpohjainen ymmärtäminen mahdollistaa oikeanlaisten markkinointi- ja myyntipolkujen rakentamisen ja edelleen kauppojen syntymisen. Myyjää tarvitaan yhä haasteellisiin kohtaamisiin, kun tuotetaan arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Verkkoon siirtyneen tuotemyynnin osalta taasen päätökset ostaja pystyy tekemään itsenäisesti. Myyjää ja hänen ammattitaitoaan tarvitaan etenkin monimutkaisissa ja kompleksisissa isojen kokonaisuuksien hankinnoissa (Hautamäki 2016, 27)

### 3.3 Menestyksen kaava

Nykypäivänä asiakkaat tai potentiaaliset sellaiset, kokevat hyvin usein, että heidän aikaansa tuhlataan "Stop wasting my time". Myynnin muutos tarjouspyyntöjen vastaanottamisesta proaktiiviseksi toiminnaksi on tapahtunut lopulta lyhyessä ajassa. Muutokseen vaikuttaa se, että tieto on entistä helpommin saatavissa ja asiakkaat ovat aktiivisia tiedonhaussa. Puhutaan asiakaslähtöisestä myyntityöstä. (Laine 2015, 23, 41-44)

Talent Vectian 2008 tekemän selvityksen mukaan yli 60% vastanneista (158 henkilöä, 2/3 ylintä johtoa) valitsi omassa yrityksessään kilpailukyvyn peruspilariksi asiakaslähtöisyyden. Laine kyseenalaistaa selvityksen todenmukaisuuden, sillä valitun kilpailustrategian tulisi näkyä organisaation ja sitä edustavien ihmisten ajattelussa ja toiminnassa. Laineen mukaan konkretiassa ei näin ole, hänen mukaansa asiakaslähtöisyys esiintyy puheissa, mutta käytännössä se ei tule toteen; "tuotelähtöinen toiminta on usein piilotettuna asiakaslähtöisyyden valepukuun". (Laine 2015, 23, 41-44)

Tuotelähtöinen toiminta mielletään helposti "insinöörimäiseksi toimintatavaksi", jossa keskitytään sisäiseen näkökulmaan, asiakas on unohdettu tai jätetty vähäisemmälle huomiolle. Vaarana on reagoida ainoastaan esitettyihin tarpeisiin, joita voidaan myös kutsua pintatason tarpeiksi. Riskinä onkin, ettei tunnisteta todellisia tarpeita. (Laine 2015, 23, 41-44)

Kun asiakkaan tarpeita ei tunnisteta riittävän herkästi, jää myös myyntityö vajaaksi, ja myynti on vain tuote-esittelyä tarvekartoituksen ja ratkaisujen löytämisen sijasta. Asiakaslähtöisessä toiminnassa pyritään tuomaan asiakkaalle ideoita ja inspiroivia ratkaisuehdotuksia, jotka auttavat asiakkaan liiketoiminnan kasvattamisessa, ja näin ei tuhlata asiakkaan aikaa. (Laine 2015, 23, 41-44)

Myynnin ammattilainen tekee päivittäin strategisia valintoja mitä tuotteita tai palveluita hän korostaa myyntipuheessaan. McKinseyn ja kumppanien tutkimuksen mukaan 25% ostopäätökseen vaikuttaa vuorovaikutus myynnin ammattilaisen kanssa (Edinger 2016). Kun myyjän työ on asiakaslähtöistä, on

todennäköisempää, että myyjä saavuttaa tavoitteensa ja asiakassuhteesta muodostuu jatkuva.

Koska myynti kohtaa asiakkaan ja johdolla rajapinnat asiakkaan suuntaan saattavat heikentyä, on myynnin myös ymmärrettävä arvonsa viestin välittäjinä myös asiakkaan näkökulmasta (Casemore 2018, 36). Menestyvissä yrityksissä johto kuuntelee myynnin näkemyksiä markkinoiden muutoksista ja asiakkaan ostoprosesseja tuetaan kaikilla yrityksen toiminnoilla (Hautamäki 2016, 28).

Menestyvän yrityksen haasteena onkin ymmärtää missä vaiheessa yritys on, ja sen tarjoamat palvelut tai tuotteet ovat. Tämä vaatii avointa keskustelua yli siilojen, jotta saadaan kerättyä ymmärrys liiketoiminnan kehitykseen vaikuttavista tekijöistä, kuten asiakaspalaute ja sisäiset ideat jalostaa liiketoimintaa. Kysymys kuuluu, ymmärretäänkö omaa toimintaa ja osataanko sitä tarkastella oikeanlaisella kriittisyydellä? Osaako organisaatio vastata onko oma toiminta tuote- vai asiakaslähtöistä, ja mikä on yrityksen tavoitetila? Entä keinot päästä tavoitteeseen?

### **3.4 Avaintekijät myyntiorganisaation menestymisessä**

Toimivan myyntiorganisaation kulmakiviä ovat:

- määritellyt myyntiprosessit
- osaavat, ammattitaitoiset ja hyvin perehdytetyt myyjät
- myynnin ja markkinoin yhteispelin toimivuus
- selkeät mittarit ja tavoitteet

(Vainu: myynnin pelikirja)

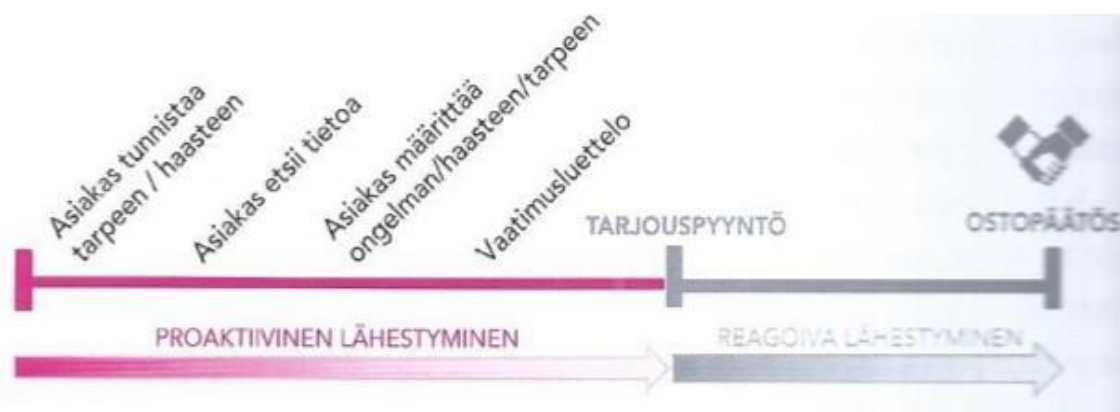
Modernin myynnin ammattilaisen tulee hallita uusia taitoja ja oltava valmiudessa oppimaan jatkuvasti uutta, tulee tavoitteiden ja strategian olla selkeästi kirjattuna. Jatkuvasti päivittyvä ja reaaliajassa oleva pelikirja auttaa hahmottamaan lyhyen- ja pitkän tähtäimen tavoitteet sekä mahdollistaa modernin myyjän työvälineiden käytön informaatiotulvassa.



Osaavan ja ammattitaitoisen johtajan roolia myyntitiimin menestystekijänä ei voi korostaa liikaa. Johtajan tärkein tehtävä ja tavoite on tukea tiimensä yksilöt menestykseen. Johtajan on varmistettava, että jokaisella tiimin jäsenellä on käytössään työkalut, joiden avulla jokaisella on mahdollista saavuttaa oma maksimaalinen potentiaalinsa. Ei riitä, että johtaja sanelee työtehtäviä tiimin jäsenille, vaan johtajan tulee antaa vastuuta ja luoda turvallinen ilmapiiri, jossa myös virheet hyväksytään (Sinek 2014, 83, 181). Modernin johtajuuden tulee olla valmentavaa johtajuutta, jossa autetaan myyntitiimin jäseniä kehittymään oppimisen ja palautteen kautta (Weinberg 2015, 85).

### 3.5 Edelläkävijyys myynnissä

Yrityksen myyntimallin valinta on avainasemassa menestymisessä. Myydäänkö reagoivasti asiakkaan heränneeseen tarpeeseen vai proaktiivisesti, jolloin ollaan varhaisessa vaiheessa vaikuttamassa asiakkaan tarpeeseen? Laine kuvaa kirjassaan ”Myynti on rikki” selkeästi proaktiivista ja reagoivaa lähestymistapaa ja niiden eroa kuvion 1 avulla. (Laine 2015, 56-57)



KUVIO 1. Reagoivan ja proaktiivisen lähestymisen erot. (Laine 2015, 56-57)

Reagoivassa myynnissä myyjä vastaanottaa tarjouspyynnön, eikä siinä vaiheessa pääse enää vaikuttamaan asiakkaan tarpeisiin. Proaktiivisessa myynnissä vaikutetaan potentiaalisen asiakkaan tarpeeseen ennakoivasti, ennen

kuin asiakas lähettää tarjouspyyntöä tai ostotarve on edes herännyt. Proaktiivisessa myynnissä korostuu myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyö. (Laine 2015, 56-57)

Myynnin onnistumiseen vaikuttavat ostoprosessissa monet tekijät. Myynnin tulee ymmärtää ostajien aktiviteetteja ostoprosessin eri vaiheissa. Kun pystytään tunnistamaan asiakkaan ostoprosessin vaihe, voidaan kiinnostavat prospektit kontaktoida sopivaan aikaan ja kohdistaa myynnin panostukset potentiaalisimpiin asiakkaisiin (Edvardsson, Holmlund & Strandvik 2008). Digitaaliset signaalit oikein käytettyinä saattavat antaa myynnille tärkeää tietoa myyntitapaamiseen valmistuessa. Ostajan verkosta etsimän tiedon avulla pystytään päättämään tarpeet (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38-39). Henkilökohtainen myyntityö ei ole katoamassa, mutta työn sisältö on murroksessa. Perinteiset monotoniset myyntiaktiviteetit vähenevät ja osaaminen merkitys lisääntyy (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 199-201).

Nykyisyyden ja tulevaisuuden menestynyt myyjä ei enää ole sankarimyyjä, joka yksin työskennellen saavuttaa parhaan tavoitteen. ”Henkilökohtainen myyntityö ei ole enää itsestään selvästi paras ja kustannustehokkain tapa hankkia asiakkuuksia ja saada aikaiseksi liikevaihtoa” toteaa Kurvinen. Oleellista on johtaa sekä myyntiä että markkinointia yhtenäisesti sekä hyödyntää digitalisaation tuottamaa automatisaatiota ja tietoa henkilökohtaisen myyntityön tukena (Kurvinen & Seppä, 2016, 119-120).

### **3.6 Myyntityylin vaikutus kaupan toteutumiseen**

Eri persoonallisuudet, koulutustaustat ja muut tekijät vaikuttavat siihen, miten myyjät käyttävät eri myyntityylejä. Myyjän kannalta on merkityksellistä ymmärtää itselleen sopivan myyntityylin heikkoudet ja vahvuudet, sekä miten kehittää itseään ne huomioiden. Klassinen tapa jakaa myyjät, on metsästäjät ja viljelijät. Olemassa olevien asiakkaiden kasvattamisesta vastaavat viljelijät määrittellään maltillisiksi, sopuisiksi ja pitkäjänteisiksi, kun taas uusasiakashankinnasta vastaavat metsästäjät kategorioidaan impulsiivisiksi, kilpailullisiksi ja lyhytjännitteiksi. (Parvinen 2013, 94-98)

Metsästäjät määritellään konsultatiivisina myyjinä, jotka tunnistavat myynnin mahdollisuuksia ja osaavat räätälöidä asiakkaille luovia ratkaisuja. Tyypillistä on innostuksen luominen ja verkostoitumistaidot. Viljelijät näyttävät parastaan pitkäjänteisessä myyntityössä. (Parvinen 2013, 94-98)

Modernin myynnin mahdollistanut digitalisaatio muuttaa hieman roolituksia, mutta myyntitiimiä rakentaessa nämä luonnehdinnat kannattaa yhä huomioida. Alla kuviossa 2. myynnin koulutusta globaalisti tarjoava Mercury International on luokitellut toimialaan ja liiketoimintamallien tunnistamiseen perustuen myyntityylit neljään, huomioiden korkean ja matalan lisäarvon vaihdannan:



KUVIO 2. Mercury Internationalin neljä tyyliä myyntiin. (Parvinen 2013, 94-98)

Käytännön muuttuvassa elämässä ei kuitenkaan ole järkevää takertua tiukasti määriteltyihin myyntityyleihin, vaan paras tulos saavutetaan useampien myyntityylien hallinnalla ja muokkaamisella asiakaskohtaisesti. Tutkimustulosten mukaan myyjä pystyy tuloksellisesti muuntautumaan kahteen eri myyntityyliin, joista toinen on pääasiallinen luontainen tyyli ja toinen on ”kehitetty”. Täysin

vierasta tyyliä ei vaikea omaksua, ja asiakas saattaa vaistota teennäisen käytöksen. (Parvinen 2013, 94-98)

Myynnin johtamisen näkökulmasta tutkimustulos on tulkittavissa siten, että myyntitiimin portfolio kannattaa rakentaa siten, että asiakassegmentoinnin perusteella pystytään kohdistamaan oikeat henkilöt oikeisiin myynnin tehtäviin. (Parvinen 2013, 94-98)

### **3.7 ”Kaikki myy”-asenne eli asiantuntijat mukaan myyntitalkoisiin**

”Perinteisesti B2B-myynti on rakennettu nälkäisten sankarimyyjien tuloshakuisuuden varaan. Murros asiakkaiden ostokäyttäytymisessä pakottaa yrityksen uuden eteen ja nyt haetaan oivalluttavaa asiantuntijuutta.” pohtii Henna Niiranen Bonfiren julkaisemassa blogissa marraskuussa 2018. ”Jos kaikki yrityksen työntekijät omaksuisivat ajatuksen siitä, että myynti on yrityksen tärkein asia, yritys vahvistaisi viestiään ja samalla myyntiään. Mitä jos myynnin eri osa-alueita ja tehtäviä avattaisiin yritysten sisällä läpinäkyvämmiin?” toteaa Mika Rubanovitsch kirjassaan Myyntikapina. Mikan mukaan suurena haasteena on saada kaikki organisaation työntekijät myymään. ”Kaikki myy”-ajatuksen takana ei olekaan se tavoite, että jokainen työntekijä kävisi asiakastapaamisissa tai clousaisi kauppvoja – mutta myyntiä ja myyjää voi tukea asiakkaan ostoprosessin eri vaiheissa.

Asiantuntijat ovat Firstbeatinkin suurin henkilöstöryhmä. Modernin myynnin kehittämisessä on jo vuosia käyty eri myynnin ammattilaisten osalta keskustelua teemalla ”kaikki myyvät”, eli asiantuntijoiden kannustaminen tuottamaan myyntiä. On jopa vanhanaikaista olettaa, että myyntitiimi on organisaation ainut tavoitteellisesti myyntiä tekevä tiimi. Markkinoinnin, myynnin ja kasvun puolesta puhuja, Bonfire median vaikuttaja, Greenstepillä myyntijohtaja toimiva Tanja Piha kiteytti LinkedIn-julkaisussaan 14.4.2020 tuoreen haastattelunsa sisällön aiheesta miten asiantuntijat voidaan houkuttaa mukaan myyntityöhön:

- 1) Asiantuntijat kannattaa valjastaa myyntityöhön – taustalla asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen ja digitalisaatio. Asiakkaat odottavat syvällisempää asiantuntemusta jo ensimmäisessä tapaamisessa.
- 2) Asiantuntijoita kannattaa houkutella mukaan myyntityöhön vapaaehtoisuuteen perustuen ja poistamalla pelkoja.
- 3) Modernilla myynnillä on monia muotoja ja asiantuntijan työssä korostuu asiakkuuden hoito ja uusien mahdollisuuksien tunnistaminen. Siksi myynti- ja asiakkuudenhoitomallin tulee pelata saumattomasti yhteen.
- 4) Myyvän asiantuntijaorganisaation johtaminen vaatii uudenlaisia rooleja sekä jonkun, joka johtaa myyntiä yhdessä asiantuntijoiden kanssa.
- 5) Asiantuntijat ovat loistavia vaikuttamaan verkossa heitä kannattaa houkutella hyödyntämään omaa verkostoaan myyntityössä.

Myynnin pelikirja tuo läpinäkyvyyttä koko organisaatiolle ja jos organisaation tavoitetilä on saavuttaa koko henkilöstön kesken ”kaikki myy”-asenne, tuo myynnin pelikirja läpinäkyvyyttä ja jopa työkaluja muillekin kuin myyntitiimin jäsenille. Ajatellaan vaikka, että esimerkiksi tuotekehitys voi saada syvemmän ymmärryksen myynnin tarpeista ja osaa tuoda tuotteeseen ratkaisuja toivotuksia, jotka auttavat myyntiä myymään tai asiakasta saamaan suuremman hyödyn palvelusta.

### **3.8 Myyntikammo**

Myynnin esteistä keskityn tutkimaan henkilökohtaisia tekijöitä, jotka estävät myynnin, kuten esimerkiksi myyntikammo, joka tulee vastaan jopa 40 prosentilla myyjistä jossain vaiheessa heidän uraansa. Myyntikammon on todettu kohdistuvan nimenomaan uusien ihmisten kohtaamiseen, tai tietyn myyntitapahtuman tai vaiheen välttelyyn. Myyntikammo on määritelty liittymään torjutuksi tulemisen pelkoon, ja se näkyy käytännössä myyjän välttelynä tiettyjä myyntitoimenpiteitä kohtaan. Aina ei ole kyse uuden ihmisen kohtaamisen pelosta, vaan kammo saa voi kohdistua olemassa olevaa asiakastakin kohtaan. (Parvinen 2013, 107-109)

Myyntikammon on todettu koostuvan neljästä osa-alueesta:

- 1) Huono itseluottamus tai negatiiviset kokemukset itsestä. Aikaisemmat epäonnistumiset ja huonot mielikuvat itsestä vastaavissa tilanteissa lietsovat tätä.
- 2) Pelko naurunalaiseksi joutumisesta ja myyjän halu miellyttää muita ja välittää itsestään positiivinen kuva, sekä epävarmuus mitä muut ajattelevat hänestä.
- 3) Myyntikammo saattaa esiintyä myös fyysisinä oireina kuten sydämentykytys, värisevä ääni, punastelu, hikoilu ja käsien tärinä ovat tyypillisiä oireita. Nämä oireet saatetaan tulkita hyvinvoinnin mittarina, jolloin fysiologista seurausta halutaan vältellä.
- 4) Suojaavien toimenpiteiden lisääntyminen käytöksessä kuten puheen kiihtyminen, katsekontaktin välttely ja käsien hypistely. (Parvinen 2013, 107-109)

Valtaosa ihmisistä kokee jossain vaiheessa elämäänsä tyypillistä sosiaalisiin tilanteisiin liittyvää pelkoa ja ahdistusta, mutta pelko on mahdollista selättää. Jotta myyntikammon aiheuttamia tilanteita voidaan välttää, myyjän ja myyntijohdon täytyy selvittää kammon perimmäiset syyt. (Parvinen 2013, 107-109)

E erityisesti myyntikammosa esiintyy uusiasiakaskohtaamisissa ja kauppojen clousaantumisessa. Jos vastapeluri on myyjää korkeammalla arvojärjestyksessä, kammosa esiintyy herkemmin. On tyypillistä, että uusien ihmisten kohtaaminen voi jännittää, jolloin kammosa esiintyy, etenkin jos on epätietoisuutta vastapelurin tavoista, tyylistä ja luonteesta. (Parvinen 2013, 107-109)

### **3.9 Myynnin pelikirja ja tavoitteet**

Pelikirjan tilannut yritys panostaa muun muassa kyseisen kehittämistyön avulla myyntitiimin onnistumiseen, varmistamalla että jokainen tiimin jäsen saa kaiken tarvitsemansa tiedon ja ymmärryksen työnsä tueksi. Oleellista kehitystyössä onkin ollut selvittää, mitkä ovat merkityksellisimmät tekijät yksilön ja tiimin onnistumisissa, ja luoda tiedon pohjalta menestyskaava, myynnin pelikirja, joukkueelle. (Roberge 2015, 73) Tästä johtuen pelikirja, jossa on parhaat

käytännöt, on yritykselle strateginen työkalu. Pelikirja jalkauttaa ja konkretisoi myös myynnin ohjausjärjestelmää (MOJ). Kirjassa Älykäs myynnin ohjaaminen Rubanovitschin mukaan usein yritysjohto kritisoi myyjäänsä suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden puutteesta. Tavataan vääriä, tuottamattomia asiakkuuksia korkein kuluin tai asiakastapaamisten määrät ovat liian alhaisia. Laadukkaan MOJ avulla sekä myynnin johto että yksittäinen myyjä pääsevät suunnittelemaan tehokkaan ajankäytön ja laadukkaita asiakaskohtaamisia. MOJ:n tavoitteena on, että yritys:

- Oppii luokittelemaan ja tuntemana olemassa olevat asiakkaat aiempaa paremmin
- Luo selkeät prosessit ja mallit asiakashoittoon sekä uusasiakashankintaan
- Ohjaa myynnin ajankäyttöä
- Luo selkeät mallit myynnin seurantaan
- Saa asiakasluokittelun myötä myynnin palkitsemisperusteet (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 43,101-102).

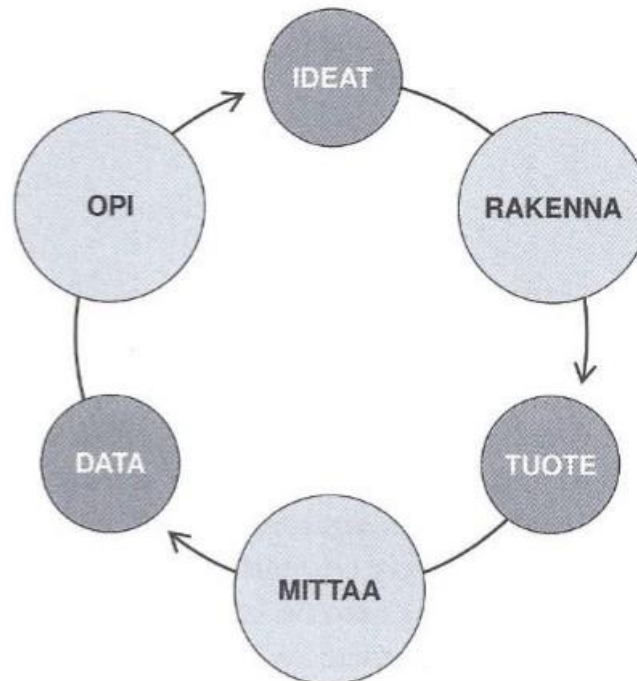
Koko organisaatio sitoutuu yhtenäiseen ja konkreettiseen tapaan ohjata myyntiä. Tokikin on ymmärrettävä, että vaikka suunnitelmat olisivat kirjattu hyvin ja selkeästi, tavoitteet saavutetaan konkreettisesti yhä myyjienpäivittäisen laadukkaan myyntityön kautta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 43,101-102). Pelikirja konkretisoi MOJ:n tavoitteet, ja koska pelikirja on rakennettu yhdessä myyntitiimin jäsenien ja myynnin johdon kanssa, tavoitteisiin sitoudutaan.

Pelikirjan synty- ja kasvuprosessia sekä tulevaisuuden käytön mallia voisi kuvata Eric Riesin ”Lean Startup”-kirjassaan kuvaaman rakenna-mittaa-opsi-palautesyksin tapaiseksi.

Pelikirjan käyttö ja sen jalostaminen entistä laadukkaampaan käyttöön mukailee samaa mallia. Ideoista lähdetään ensimmäistä versiota, jota testataan käytännössä, nähdään sen hyödyt, eli otetaanko esimerkiksi lainkaan käyttöön, mitkä osat ovat toimivia ja mitä tulee poistaa tai kehittää aiempaa paremmiksi. Näin rakennetaan kestävä pelikirja. Oleellista on Riesin mukaan minimoida palautesyklin kokonaiskiertoaika, eikä keskittyä hiomaan yksittäisiä asioita. (Ries 2011, 95-97)

Lean Startup

### RAKENNA-MITTAA-OPI-PALAUTESYKLI



KUVIO 3. Riesin kuvaus start-up-yritysten rakenna-mittaa-opsi-palautesyklistä. (Ries 2011, 95-97)

Konkreettisesti pelikirjan tavoitteena on kirkastaa myyntitiimille tavoitteet, sekä konkretisoida keinot ja parhaat käytännöt, miten ne saavutetaan. ”Strategia kertoo kuinka päästään haluttuun päämäärään. Kun meillä on kirkas tavoite, voimme purkaa sen eri toiminnoiksi yrityksen eri rintamilla määrittelemällä pakolla voitettavat taistelut ja painopistealueet, sekä käytettävissä olevat ja tarvittavat resurssit. Strategia kuvaa, miten pääsemme tavoitteeseemme. Se kuvaa myös, mistä luovumme ja mitä emme tee, jotta varsinaiset tavoitteet voisivat toteutua.” Pelikirja vastaa kysymyksiin kuten: ”Onko meillä strategiaa? Tunnettaanko se? Johdetaanko ja toteutetaanko sitä arjessa? Miten sen toteutumista seurataan?” (Kurvinen & Seppä 2016, 30-32)

Yhtä lailla pelikirjan tavoitteena on toimia myyntikulttuurin konkreettisena alustana, kirjattuna tietona. ”Lähtökohtana kehittämiselle on tunnistaa oman organisaation ja siellä työskentelevien henkilöiden nykyinen kyvykkyys- ja



osaamistaso, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää, mistä lähtökohdista organisaatio voi omaa kulttuuriansa kehittää” toteaa Laine. Eri organisaatioiden lähtötilanne toiminnan ja kulttuurin kehittämiseksi voidaan pelkistää:

a) Organisaation myyntikyvykyys

- a. Asiat, joiden tarkoituksena on mahdollistaa ja tukea myyntiä ja asiakastyötä
- b. Koko organisaation osaamista, taito joka jää organisaatioon vaikka yksittäinen myyjä lopettaisi
- c. Selkeä myynti- ja asiakasstrategia & toimintamallit
- d. Systemaattinen myyntiprosessi
- e. Myyntiä tukevat IT-ratkaisut
- f. Myynnin työkalut
- g. Asiakassegmentointimallit
- h. Selkeä ja kiinnostava tarjoomarakenne
- i. Asiakassegmenteille kohdistetut arvo- ja hyötylupaukset

b) Yksilöiden myynti- ja asiakastaidot

- a. Taidot, jotka mahdollistavat yksilön oman onnistumisen myynti- ja asiakastyössä (esimerkiksi valmistautuminen tapaamisiin, taito herättää asiakkaan mielenkiinto, näkemysten tuotto, taito juoksuuttaa myyntiprosessia tehokkaasti eteenpäin, asiakassuhteen syventämien)
- b. Taidot ovat myyjäkohtaisia

(Laine 2015, 21-22)

Hay Groupin tekemän globaalien organisaatio- ja johtajuustutkimuksen mukaan eräs keskeisimmistä yritysten menestystekijöistä on panostus yksilöiden osaamiseen ja kehittämiseen (yli 17 000 vastaajaa, 2100 organisaatiota, 115 maata osallistunut tutkimukseen). (Laine 2015, 21-22)

Kilpailijat voidaan voittaa luomalla myyntikulttuurille maaperä, jossa yrityksen tarkoitus ja työntekijöiden intohimot kohtaavat. Kurvinen on määritellyt voittavan kulttuurin määrittäviä tekijöitä seuraavasti:

- Tarkoitus: Kaikki yrityksessä jakavat yhteisen inspiraation. Miten ja miksi teemme maailmasta paremman paikan.
- Arvot: Yhteinen ajattelutapa, joka on tarkoituksen toteuttamisen edellytys, sekä käyttäytymismallit ja maaperä, jossa voidaan kasvaa.
- Käytännöt: Miten arvot näkyvät arjessa käyttäytymisenä?
- Ihmiset: Saman arvopohjan jakavat ihmiset, jotka istuvat niin yrityskulttuuriin kuin yrityksen arvomaailmaankin ja heimoutumalla myös vahvistavat olemassa olevaa.
- Tarina: Yrityksessä ihmiset elävät yhteistä tarkoitusta todeksi.
- Paikka: Tarina syntyy aina jossain tietyssä paikassa, ja ihmisten käyttäytyminen sekä arvot muovaavat paikkaa näköiseksi.

(Kurvinen & Seppä 2016, 37)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut aineistolähtöinen eli laadullinen tutkimusprosessi, jonka analyysi on alkanut jo ensimmäisen aineiston keräysvaiheessa. Lähtökohtana on ollut todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on aina moninainen (Hirsjärvi ym. 1998, 161). Tutkimuksellisen kehitystyön lähtökohtana on halua saada muutos aikaan ja tarkoituksena on tunnistetun ongelman ratkaiseminen ja uusien tuotteiden, palveluiden tai toimintamallien rakentaminen. Kyse ei ole pelkästään asian tutkimisesta, vaan tarkoituksena on saada käytännössä asioita aikaan. Se erottaa tutkimuksellisen kehitystyön pelkästä tutkimuksesta. Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on tuottaa uutta teoriaa, kehittämistyössä haetaan käytännön ratkaisuja ja parannuksia (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 17-19).

Opinnäytetyön aineistonkeruuna on käytetty tilaajan Suomen myyntiorganisaation jäseniä workshopin ja kyselyn muodossa, sekä Data driven sales-kurssin työryhmään kuuluneita jäseniltä on kerätty tietoa ryhmätyönä tehtävän työn muodossa. Tutkimuskohdetta on pyritty käsittelemään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 1998, 161), ja tästä johtuen tutkimuksen kesto ajallisesti on ollut melko pitkä. Tutkimus on alkanut marraskuussa 2018 myyntitiimille toteutetussa workshopissa, jossa on kartoitettu tiimin haasteita ja kehittämistarpeita. Workshopin ja muun aineiston perusteella on rakentunut runko pelikirjalle, ja seuraavassa vaiheessa on kyselyllä tarkennettu pelikirjan sisältötarpeita. Aineiston keruu on päättynyt marraskuussa 2019 Data driven sales-kurssin lopputyöhön, jossa moniammatillisena ryhmätyönä tehtiin pelikirja valmiiksi aiemmin kerätyn materiaalin pohjalta.

Hyödyntämällä eri lähteitä, workshoppia, kyselyä sekä Data driven sales-kurssin oppeja ja ryhmätyötä, tarkoituksena on ollut saada uudenlaista ja erilaista ymmärrystä kehitystyölle. Poikkeuksellinen kauan kestänyt tutkimusaika on mahdollistanut myös tutkimuksen tekijälle laajan aineiston keräämisen sekä

ymmärryksen kasvattamisen tutustumalla ajankohtaisiin julkaisuihin ja artikkeleihin.

#### **4.1.1 Workshop**

Suomen myyntitiimin kesken toteutettiin workshop 9.11.2018 osallistujien kesken, 10 henkilöä. Workshopissa pyydettiin kirjaamaan anonymisti post-it-lapuille 3-5 omasta mielestä tärkeintä kehityskohdetta myynnin johtamisessa/kehittämisessä. Lisäksi pyydettiin kirjaamaan toimenpide-ehdotukset, mitkä helpottavat omaa työtä ja tuovat siihen laatua. Kaikki vastauksia tarkasteltiin yhdessä, ja toisessa vaiheessa jokainen valitsi kolme omasta mielestä merkittävintä kehityskohdetta.

Workshopin tuloksia on hyödynnetty pelikirjan rungon rakentamisessa mutta myös jatkuvasti tapahtuvassa myyntitiimin johtamisen kehittämisessä. Liitteessä 1 on workshopin tarkka ohjeistus.

#### **4.1.2 Kysely**

Suomen myyntiorganisaatiolle toteutettiin sähköpostitse kysely 28.1.2019 pelikirjan sisällöstä. Kyselyssä toimitettiin ensimmäinen luonnospelikirjan sisällysluettelosta. Luonnos on Vainun pelikirjan pohja vuodelta 2018, jota jo hieman oli muokattu aiemmin toteutuneen workshopista kerätyn tiedon pohjalta.

Tavoitteena oli selvittää mitkä aiheet tiimi kokee merkityksellisimmiksi aiheiksi pelikirjassa. Tiimin jäseniä pyydettiin numeroimaan otsikkotasolla tärkeysjärjestykseen 1, 2, ja 3 eli jokaiselle 3 tärkeintä aihetta pelikirjaan. Liitteessä 2 on kyselyn tarkka ohjeistus.

#### **4.1.3 Data driven sales-kurssi (NN00FB60-3001)**

Data driven sales kurssissa 18.9.-30.10.19 on kyse Tampereen ammattikorkeakoulun viiden opintopisteen kurssista, joka toteutettiin tiiviinä yhteistyönä yrityseducatorsin kanssa ja jonka oppiminen pohjautuu kirjallisuudelle,

lähitapaamisille ja tehtäville. Opintojakson aikana opiskelijat tarkastelevat datan, näkemyksellisyyden ja analytiikan roolia vaativassa myyntityössä. Opintojakson aikana opiskelijat ymmärtävät, miten tekoäly vaikuttaa tulevaisuuden myynnin tekemiseen ja oppivat, miten myyntiä tulisi tehdä tulevaisuudessa ja itse asiassa jo tänään. Uudet tavat luovat uusia mahdollisuuksia myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille tehdä myös päätöksiä, jotka pohjautuvat datalle (@opintopas)

Kurssilla tiimiydettiin pienryhmiin, jossa oma ryhmäni koostui kuuden eri alan ammattilaisesta. Ryhmän nimi oli Group 4, ja siihen osallistujat ovat taustoiltaan muun muassa sijoittaja, hallitusammattilainen, myyntijohtaja, asiantuntijamyymälä ja myynnin opiskelija. Tehtävänannossa kurssilla pienryhmälle kuului työstää aito tai kuvitteellinen pelikirja yritykselle. Valitsimme yritykseksi Firstbeatin ja työstimme pelikirjan olemassa olevan aihion päälle.

## 4.2 Pohjana Vainun pelikirja

Koska pyörää ei kannata keksiä uudelleen, haluttiin hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja ymmärrystä. Merkittävänä lähteenä itse pelikirjalle ja sen rungolle on Vainun tuottama pelikirja, joka on ladattavissa Vainun kotisivuilla osoitteessa <https://www.vainu.com/fi/resurssit/template/myynnin-pelikirja/> sähköpostiosoitetta vastaan. Vainu on päivittänyt ilmaiseksi ladattavan pelikirjan sisältöä useamman vuoden ajan, ja tilaajayrityksen pelikirjan pohjamateriaalina on käytetty Vainun vuoden 2018 versiota.

Vainun mukaan entistä useammalla organisaatiolla on käytössään myynnin pelikirja, jolla varmistetaan, että myyntitiimi toimii systemaattisesti ja fiksusti. Tutkimusten mukaan organisaatiot, joilla on dokumentoitu ja kehittyvä kuvaus myyntiprosessista, saavuttavat muita parempia tuloksia.

Vainu tarjoaa asiakasyrityksilleen ratkaisuja reaaliaikaiseen myyntiin ja markkinointiin ja muun muassa markkinoi itse käyttävänsä kyseistä pelikirjaa. Myyntiosaamisen puolesta puhuu myös voitto vuonna 2017 vuoden myyntiorganisaationa.

Data driven sales-kurssin eräs vastuopettajista oli Vainun myyntitiimissä ja osakkaana työskentelevä Mika Jordanov, ja oli luontevaa valita Vainun pelikirja näistä syistä pohjaksi omalle pelikirjalle.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Salassapitovelvoite

Työn tilaaja, Firstbeat Technologies, edellyttää ettei työn aineistonkeruun tuloksia ja myynnin pelikirjan sisältöä tarkemmin julkaista. Jos kaikki tulokset ja tuotokset julkaistaisiin, myös yrityssalaisuudet tulisivat julki. Tällä saattaisi olla merkittävää haittaa yrityksen liiketoiminnalle. Yritys toimii globaalina edelläkävijänä tuomalla hyvinvointiteknologia loppuasiakkaalle ymmärrettävään muotoon, ja kilpailijat seuraavat tarkasti yrityksen toimintaa ymmärtääkseen parhaat kasvun keinot.

Salassapitovelvoitteesta johtuen minkään aineistokeruun tuloksia ei voida tuoda esille kokonaan. Pysin opinnäytetyössä kuitenkin kustakin osa-alueelta nostamaan havaintoja korostamatta mikä on ollut merkityksellisintä ja mikä vähäisintä.

### 5.2 Workshop alkusysäyksenä myynnin pelikirjan sisällölle

Workshop sai syntynsä kahdesta merkittävästä tarpeesta. Tiimin tarpeita ja lähtötilannetta haluttiin kartoittaa:

- a) Tiimin johtamisen tarpeista. Nykyhetkestä haluttiin saada ymmärrys, sekä tieto, mitä toimenpiteitä tarvitaan tiimin positiivisen kehityksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi.
- b) Pelikirjan merkittävimmät sisältötarpeet. Mitä elementtejä pelikirjassa tulee olla, jotta se jalkautuu mahdollisimman konkreettisesti käyttöön, ja mitä sisältöä sen käyttäjät kaipaavat pelikirjaan?

Kaikkea tätä niin sanottua hiljaista tietoa on haasteellista kerätä tiimistä ilman syvällisempää paneutumista asiaan. Lähtötilanteessa workshop koettiin ajankäytöllisesti sekä tiimin motivaation kannalta parhaaksi tavaksi edetä. Workshopin kautta saadaan anonyymia yksilöllistä tietoa, jokainen pääsee vaikuttamaan ja vastauksia aletaan pelikirjan työstämisen lisäksi viemään heti

myös konkretiassa, purkamalla yhdessä tiiminä tuloksia ja hakemalla ratkaisuehdotuksia.

### 5.3 Workshopin tuloksia

Workshopin tulokset esitellään sattumanvaraisessa järjestyksessä, korostamatta mikä vastaus sai eniten tai vähiten ääniä. Anonyymin workshopin tuloksista nousi tiimin sisällä kehityskohteeksi myynnin johtamisessa/kehittämisessä/oman työn helpottamiseksi seuraavat yläotsikot, joiden alle lukeutuu tarkemmin vastauksia suoraan post-it-lapuilta. Kaikkia vastauksia ei tuloksissa mainita, ainoastaan esimerkkejä aiheista:

- Crm ja pelisäännöt
  - Crm kaikille sama. Ei narinaa
  - Yhtenäiset merkinnät crm:ssä
  - Kerrottu mistä ohjeet ym. Löytyvät
  - Toimiva crm
  - Yhtenäiset käytännöt
  - KPI:t eli miten onnistumista mitataan?
  - Liidien jakoperusteet
  - Myyjien yhteistyö
- Roolitus
  - Selkeät roolit
  - Yhtenäiset säännöt
  - Keskeisimmät tehtävät
  - Eri myyjätyypit kuvattuina
  - Kehittymisen mahdollistaminen, jokaisen oma kasvaminen
- Luottamus ja kunnioitus
  - Miten toimii hyvä yhteistyö?
  - Turvallinen ympäristö, uskaltaa epäonnistua ja kokeilla
  - Ammatillinen kunnioitus
- Yhteistyö
  - Tiiminä tekeminen, yhteistyön mahdollistaminen
  - Kaikki eurot sataa samaan laariin
  - Näkyä selkeytenä asiakkaille



- Suunnitelmallisuus ja strategia
  - Vuosisuunnitelma
  - Yrityksen strategia
  - Arvot
  - Asiakassegmentointi
  - Keskeisimmät prosessit kuvattuna
- Itsensä johtaminen työssään
  - Organisointi
  - Motivointi
  - Tavoitteiden asettaminen
- Yhteistyö
  - Tiiminä tekeminen, yhteistyön mahdollistaminen
  - Näky selkeytenä asiakkuuksille
- Viestintä
  - Asioiden (= tiedon) jakaminen, jos vaikuttaa muidenkin työhön
- Case-esimerkit ja konkretia
  - Case-esimerkit eri myyntitilanteista (pk-yritykset, eri ajat, erityyppiset ihmiset)
  - Case ”kuinka myydä lunta eskimolle
  - Selkeä myynnin valmennus → punainen lanka mukana
  - Yhteismyynnin pelikirja
  - Valmennuksellinen ajattelutapa → miten myyntiä seurataan
- Muut
  - Hyppysellinen hymy
  - Yrityksen kassavirran ymmärrys eli laskutuksen ajallaan laittaminen
- Palkitseminen

Vastauksia analysoitaessa havaittiin, että vastauksista löytyi ratkaisuja molempiin tarpeisiin, tiimin johtamiseen sen hetkisessä tilassa sekä pelikirjan sisällön tarpeisiin.

Vastaukset toimitettiin myynnin johdolle ja käsiteltiin avoimesti ja läpinäkyvästi tiimin kesken keskustellen. Vastausten pohjalta pelikirjan sisällysluettelo alkoi rakentumaan konkreettisesti. Vastauksista näkyi selkeä tarve pelikirjalle, jopa

konkreettinen toive pelikirjan olemassaolosta, vaikka siitä ei tässä vaiheessa vielä oltu puhuttu tiimin kesken.

#### **5.4 Kyselyllä tarkennetaan sisältötarpeita**

Kysely toteutettiin noin kaksi kuukautta workshopin jälkeen. Sinä aikana workshopin ja Vainun pelikirja-luonnoksen pohjalta oli syntynyt ensimmäinen luonnos tilaajayrityksen pelikirjasta. Pelkästään workshopin tuloksiin ei kuitenkaan haluttu luottaa, vaan kyselyn avulla selvitettiin mitkä aiheet tai teemat tiimin jäsenet kokivat tärkeimmiksi.

Myyntitiimin jäsenille ja myyntijohtajalle (11 henkilöä) sekä tiimin ulkopuolelta kansainvälisten myyntitiimien vetäjille, globaalin liiketoiminnan kehityksestä vastaavalle sekä yrityksen toimitusjohtajalle (4 henkilöä) toimitettiin sähköpostitse kysely, jossa haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat pelikirjassa tärkeimpiä. Tehtävä haluttiin pitää helppona ja nopeana suorittaa varmistaakseen mahdollisimman korkean vastausprosentin, ja tämän vuoksi tehtävänanto pidettiin yksinkertaisena. Myyntitiimin ulkopuolisille henkilöille kysely lähetettiin myös, koska:

- Tavoitteena on skaalata pelikirja globaaleille myyntitiimeille
- Näkemystä ja ymmärrystä haluttiin laajentaa myös myyntitiimin ulkopuolelle

Tehtävänannossa toimitettiin Vainun oman pelikirja-version sekä marraskuisen workshopin pohjalta luotu yrityksen pelikirjan sisällysluettelon luonnos, ja vastaajia pyydettiin laittamaan sisällysluettelo tärkeysjärjestykseen kolme tärkeintä aihetta, sekä lisäämään vapaan kommentin, jos jotain puuttuu.

Kyselyn vastaanottaneista 50% prosenttia vastasi kyselyyn, vastausten joukossa oli kaikki myyntitiimin ulkopuoliset vastaanottajat. Vastauksissa oli huomattavasti eroavaisuuksia, mutta selvästi vastausten joukosta päästiin erottamaan ydinasiat. Omia vastauksia oli myös välillä haluttu täydentää, ja kommentit ovat mukana selittämässä valintaa. Merkittävimmiksi otsikoiksi sisällysluettelossa nousivat seuraavat:

1. *Our sales process*
2. *This year goal and means* ja saman pistemäärän sai *Tips and best practices*
  - Mihin ollaan menossa, mitä haetaan, eli goals and means
  - Tips & Best practices → ” Tää vois olla yllättävän tärkeä käytännön takia. Mieti, jos tähän olis koottu kaikkien meidän eri myyjätyyppien vinkkejä ja toimintatapoja, josta sit uus myyjä voi valita vahvuuksilleen sopivat tipsit ja vastaavasti taas kokenut myyjä voi oppia jotain uutta.”
3. *Typical day / week / month*
  - Oman työn suunnittelu
4. *Tools and technologies*
5. *Our team* ja saman pistemäärän sai *Sales Key Performance Indicators (KPIs)*
6. *Ideal customer profile*
7. *Objection Handling*

Lisäksi erikseen tuotiin ehdotukset lisätä sisällysluetteloon aiheet:

- *Unique Selling Point (USP)*
- *Ratkaisumyynti (tai se itse myynnin ja myyntitekniikoiden osuus)*

Vastausten mukaan myyntitiimi, liiketoiminnan kehitys ja johto kokivat myynnin pelikirjan tärkeimmiksi aiheiksi *Our sales process, this year goal and means* ja *tips and best practices*. Pelikirjan sisältöä muotoillessa nämä aiheet tuodaan mukaan.

Pelikirjaan ei voida kirjoittaa täysin valmista sisältöä, vaan otsikkojen alle sisältö muotoutuu joko tiimityönä markkinoinnin, muun myyntitiimin kanssa tai myynnin johdon tuottamana sisältönä.

## **5.5 Data driven sales-kurssi paketoit myynnin pelikirjan sisällön**

Ennen kurssia pelikirjan sisältö tuntui olevan jo melko valmis, mutta kuvitelma osoittautui vääräksi.

Pelikirjan sisällön muokkaus tapahtui ryhmätyönä, joka toteutui sekä f2f-työskentelelynä että kullekin vastuualueisiin jaettuina yksin suoritettaviin vaiheisiin. Ryhmätyö-vaiheessa keskustellen rakennettiin pelikirjan sisältö nykyiseen muotoonsa, jonka jälkeen jokainen työsti sisältöä tarkemmin omalta vastuualueeltaan.

Kurssin ja Group 4:n jäsenien ansiosta sisällysluettelo kyseenalaistettiin ja uudelleen muotoiltiin tiimityönä – huomioiden aiemman workshopin ja kyselyn tulokset. Eri osaamista edustavat ryhmän jäsenet toivat pelikirjaan muun muassa eri mittareita (OKR, MRR, User acquisition spend). Pelikirjan sisältö tiivistyi ja siihen valittiin ydinasiat, tavoitteena oli, että sen jokainen käytännössä myös lukee ja hyödyntää. Tiivis paketointi oli myös tilaajan toiveena.

Kurssin edesauttamana ja innoittamana yhteistyö myös tilaajayrityksen markkinoinnin kanssa syventyi, ja sen tuloksena syntyi tarkasti kuvattu myynnin prosessin kuvaus, jossa myynnin ja markkinoinnin yhteistyö kuvataan selkeästi.

## **5.6 Pelikirjan jalkauttaminen käytäntöön**

Pelikirjan käyttöön jalkautettu versio on ensimmäinen versio, jonka käyttönotossa ja jalkauttamisessa tulee hyödyntää Riesin kuvaamaa rakennamittaa-opsi-palautesyksiä. Kuten Riesin kuvaama MVP, jonka opetus on, että kaikki ylimääräinen työ, jota ei tarvita oppimisen aloittamiseen, on hukkaa, riippumatta siitä miten tärkeältä se vaikuttaisi. Seuraava vaihe on konkretiassa datan kerääminen, josta opitaan ja tuodaan uusia ideoita palvelemaan tavoitetta. MVP:n ikävä puoli on, että se haastaa klassisen käsitteen laatukriteereistä. Heikkolaatuinenkin MVP saattaa palvella korkealaatuisen tuotteen kehittymistä, kuten esimerkiksi pelikirjan ensimmäinen käyttöön julkaistu versio on. Tämä on mahdollisuus oppia, mitkä sisällöt konkretiassa ovat käyttäjille merkityksellisiä. On myös todennettu tapauksia, joissa heikkolaatuisena julkaistu työ on saanut valtaisan positiivisen vastaanoton loppuasiakkailta. (Ries, 2011, 116, 126-127)

Myynnin johdon kanssa yhdessä tehty päätös oli viedä pelikirja yrityksen teams-kanavaan sähköiseen powerpoint-muotoon, jolloin admin-oikeudet omaava henkilö voi tarvittaessa myös muokata pelikirjaa helposti. Tällä hetkellä pelikirja on käytössä ainoastaan myynnin omalla teams-kanavalla, mutta halutessa sen voi avata kaikille tiimeille. Pelikirja on tuotu yrityksen teams-kanavalle tammikuussa 2020 ja oikeudet salattuun ryhmään on tässä vaiheessa myynnin johdolla ja liiketoiminnan kehityksellä.

Johtuen COVID 19- kriisistä ja sen aiheuttamista haasteista, pelikirjan jalkauttaminen myyntitiimin aktiiviseen käyttöön on vaiheessa. Suurin este on vastuuhenkilön ajan puute, ja kriisin vaatimat tulevaisuudet muutoksien suunnittelu ja huomiointi pelikirjan sisältöön.

Pelikirja englanniksi, mikä on yrityksen käyttämä kieli, ja laajennus globaaliin käyttöön on yksinkertaisimmillaan vain muutaman teams-klikkauksen päässä.

## **5.7 Myynnin pelikirja**

Pelikirjan sisältö on rakentunut lopulliseen muotoonsa eri aineistoista, ja tällä hetkellä käytössä olevassa versiossa siihen valikoituivat alla olevassa kuvassa olevat teemat. Teemoja on avattu tarkemmin alaotsikoissa, mutta salassapitovelvoitteesta johtuen pelikirjan sisältöä ei avata tarkasti opinnäytetyössä.

On huomioitavaa, että sisältö muuttuu myyntitiimin tarpeiden mukaan ja suosittelenkin sisältöä tarkistettavan säännöllisesti. Alla olevassa kuviossa 1. on kuvattu tämän hetkinen sisällysluettelo:

## TABLE OF CONTENT

- Problem we fix
- Our solution
- We live from sales
  - Background
- Our values and Vision
  - What we sell?
  - Corporate wellness
  - Our Team
- High level goals
- 2020 goal & means & future
  - Sales Key Performance Indicators
- Ideal Customer Profile
  - Buyer personas
  - Customer satisfaction
- Competitor analyse
- Our Sales Process
  - Outbound
  - Inbound
  - Smartbound
  - Pipeline Management
  - Partners
  - Retails
  - Marketing & Sales collaboration
  - Typical day / week / month in the sales role
  - Key terms
- Tools & technologies
- Tips & Best practises
  - Our Unique Selling Point
  - Objection handling
- Appendix 1) My career plan

23 October 2019



KUVIO 4. Myynnin pelikirjan sisällysluettelo. (Firstbeatin myynnin pelikirja)

### 5.7.1 Esittely ja myynnin tehtävän kuvaus

Myynnin ensisijainen tehtävä ja myytävät palvelut kuvataan ensimmäisissä osioissa. Niissä terävöitetään lukijalle yrityksen ja liiketoiminnan tavoite ja palvelut. Tavoitteena on motivoida innostavalla sisällöllä kokeneempaa tiimin jäsentä, mutta yhtä lailla toimia perehdytyksenä uudelle työntekijälle.

Huolimatta että kasvuyrityksessä myyntiorganisaation rakenne on jatkuvasti muuttuva, on oman roolin ymmärtämiseksi tärkeätä kuvata myyntiorganisaatio. Myyntiorganisaation kuvaus myös selkeyttää jokaisen tehtäviä ja vastuuta.

### 5.7.2 Yrityksen tavoitteet ja arvot

Yrityksen ja kyseisen liiketoiminnan tavoitteet päivitetään vuosittain pelikirjaan. Päivityksestä vastaa myynnin johto, ja on sen valinta, osallistuttaako se tavoitteiden laatimiseen myyntitiimin kaikki jäsenet.

Yrityksen arvot määritellään julkisesti, ja ne on haluttu nostaa myös pelikirjassa esille. Kuviossa 5. alla arvot esitellään:

### OUR VALUES:



23 October 2019



KUVIO 5. Firstbeatin arvot. (Firstbeatin myynnin pelikirja.)

### 5.7.3 Asiakas on keskiössä

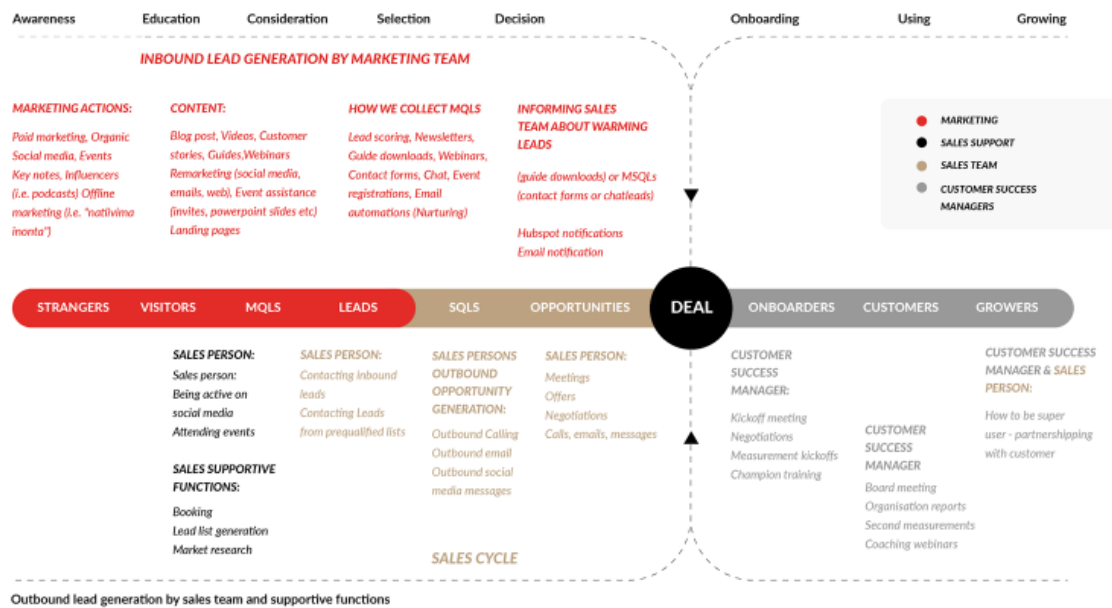
Tavoiteltu asiakasprofilli avataan pelikirjassa. Ideaalista asiakasprofiilia on hahmoteltu yrityksessä jo vuosien ajan keräämällä myynniltä ymmärrystä tähän, ja pelikirjassa avataan tätä tarkemmin. Asiakasprofilisointi on jatkuvassa kehityksessä ja tarkentuu.

Asiakasprofiilin lisäksi myös asiakastytyväisyys on eräänä elementtinä pelikirjassa. Asiakastytyväisyydestä työstetään säännöllisesti asiakkaille kyselyitä ja tuloksia hyödynnetään kehitystyön lisäksi myyntikeinoina.

### 5.7.4 Myynnin prosessikuvaus

Kyselystä tärkeimmäksi aiheeksi esiin noussut myynnin prosessien kuvaus nostetaan esille tässä opinnäytetyössä. Myyntiprosessin kuvaus on toteutettu yhdessä yrityksen markkinoinnin kanssa ja kuvaus avaa selkeästi myynnin ja markkinoinnin tehtävät ja prosessin vaiheet:

## OUR SALES PROCESS



KUVIO 6. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö ja yhteistyön toteutuminen. (Firstbeatin myynnin pelikirja)

Myyntiprosessissa korostuu myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, ja on tunnistettu, että tavoitteen saavuttamiseksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on entistä tärkeämpää.

### 5.7.5 Myyntihenkilön arjen konkretisointi

Jotta pelikirjasta on aito hyöty ja se toimii arjen konkreettisena työkaluna, tulee siellä olla parhaaksi havaitut käytännöt oman työn suunnittelusta niin päivä, kuukausi kuin viikottasollakin. Tämän tarve nousi esiin myös kyselyssä. Pelikirjaan rakennettiin kuvaus myyjän tyypillisestä työpäivästä, viikosta sekä kuukaudesta workshopissa myyntitiimin kesken keväällä 2019 tiimin kehityspäivien yhteydessä. Alla olevassa kuviossa 7. esitetään yksinkertaistaen tyypillinen arjen rytmitus ja työn sisältö. Kuvaaja auttaa yksittäistä myyjää itsensä johtamisessa ja suunnittelemaan työpäivänsä päivä, viikko ja kuukausitasolla.



## TYPICAL DAY / WEEK / MONTH IN THE SALE ROLE

[Link to events-exel](#)

day	week	month
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8-10 contacting (leads, acquisition of new customers)</li> <li>• 9-16 messaging, documenting (CRM), quotations, social media (LinkedIn), networking, brainstorming; upcoming events</li> <li>• 9-17 Meetings (live/skype) / events / networking</li> <li>• 15-17 contacting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monday -&gt; planning of the week, emails, client meetings, internal meetings</li> <li>• Tuesday -Thursday -&gt; Meetings, events, contacting, CRM, quotations</li> <li>• Friday-&gt; contacts, week closing meeting &amp; next week planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time management of the most packed months/ Season is divided into H1/H2</li> <li>• H1 &amp; H2 → first 5 months are focused on sales, last month is for closing the deals</li> <li>• Monthly:</li> <li>• Invoicing</li> <li>• Last day of the month: check invoicing</li> </ul>

 FIRSTBEAT

KUVIO 7. Myyjän tyypillinen tyypillisen päivän, viikon tai kuukauden sisältö. (Firstbeatin myynnin pelikirja)

Ymmärrys käytössä olevista työkaluista ja teknologioista tukevat uutta myyjää hahmottamaan kaikki saatavilla olevat työvälineet ja arjen helpottajat. Pelikirjaan on koottu myös oivallukset ja opit parhaista myyntitekniikoista ja käytännöistä, joita kannattaa hyödyntää omassa arjessa. Ostos esteitä varten on koottu oma opas, joka auttaa ratkaisemaan haasteita se osalta.

Tyypillinen myyjä on tavoitteellinen ja urakehitysmahdollisuuksien esiin nostaminen jo pelikirjassa motivoi myyjää sekä henkilökohtaisissa uratavoitteissa että yrityksen liikevaihtotavoitteissa. Myös Firstbeatin arvoihin kuuluu ”always learning”.

### 5.8 Skaalattavuus globaalille markkinalle

” Viennissä kuten muussakin yritystoiminnassa menestys ei oikein ole muuta kuin epäonnistumisten ja pettymysten sietokykyä. Pitää sietää ja tiedostaa, että valtaosa yhteydenotoista, keskusteluista, asiakastapaamisista, annetuista tarjouksista ei vain yksinkertaisesti johda mihinkään.” (Väisänen. 2018, 207) Yrityksen pohtiessa vientistrategiaansa sekä mm. pelikirjan skaalattavuutta

yrityksen muissa maissa toimivien tiimien käyttöön, tulee sen huomioida pelikirjassa olevia muuttujia, joita ei kriittisesti kyseenalaistamatta kannata suoraan monistaa käytäntöön. Näitä ovat mm.

- Yrityksen suhde sen kilpailijoihin ja niiden tuottamaan lisäarvoon (kuten kustannusjohtajuus)
- Asiakassegmentit, joiden kanssa halutaan tai ei haluta toimia (kuten auton maahantuojat, ei kuluttajamyyntiä)
- Se, millä liiketoimintamallilla loppuasiakkaat saavutetaan (kuten omat paikalliset myyntiedustajat tai toimiminen agenttien kautta)
- Se, minkä aidon lisäarvon yritys tuottaa valituille asiakasryhmille (kuten kustannussäästöt julkissektorin asiakkaille)
- Yrityksen strategiset tavoitteet (kuten kustannusjohtajuus palvelutuotannossa)
- Se, mitä toimenpiteitä yrityksen tulee tehdä saavuttaakseen tavoitteensa (kuten rekrytoinnit tai uusien toimipisteiden avaaminen)”

(Väisänen. 2018, 173)

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 6.1 Työn yhteenveto

Työn tavoitteena oli selvittää myynnin pelikirjan tärkeimmät elementit, jotka tukevat myynnin tavoitteiden saavuttamista niin yksilö kuin yritystasolla. Työn teoreettinen viitekehys rakentui modernin myyntiorganisaation ja myynnin johtamisen ympärille. Laadullinen tutkimus pelikirjan sisältötarpeista rakentui selvittämällä tarpeita workshopin, kyselyn ja kurssityön vastausten ja oppien pohjalta.

Työssä ei ollut tavoitteena ottaa kantaa myynnin johtamisen malleihin, vaan selvittää mitkä aiheet ja sisällöt tukevat parhaiten myyjää päivittäisessä työssään.

Työn tavoitteisiin päästiin ja pelikirja on tuotu yrityksen käyttöön. Merkityksellistä on huomioida, että kehittämishanke on koko pitkän prosessin ajan tuottanut myynnin johdolle tietoa ja tukenut myynnin johtamista. Näin havainnot ja opit jalkautuvat konkretiaan välittömästi. Toissijaisesti työn toteuttamisessa siis autettiin myös myynnin johdon kehittymistä eteenpäin.

Yhteenvetoa kirjoittaessa maailmalla, myös Suomessa, jyllää COVID19-pandemia akuutisti, ja sen vaikutukset maailman talouteen kaikkien yritysten liiketoimintaan ovat merkittäviä ja tuovat haasteita ja mahdollisesti merkittäviäkin muutoksia. Pelikirjan käyttöönotto on tästä johtuen jäänyt hetkellisesti vähäisemmälle huomiolle yrityksen liiketoiminnan toteuttamisessa, mutta yrityksen selvittyä akuuttivaiheesta, pelikirjalla tulee olemaan tavoitteen mukainen käyttö yrityksessä. On todennäköistä, että pelikirjasta tulee tarkistaa joitain elementtejä, kuten organisaatorakennetta, mutta kokonaiskuvaan muutokset eivät ole merkittäviä.

Myynnin pelikirja on tuotettu ensisijaisesti myyntitiimin tarpeisiin, kartoittamalla eri keinoin nimenomaan myynnin tarpeita. Koska jo aiemmin käsitelty ”kaikki myy”-ajatus on modernin organisaation tapa ajatella ja toimia, on syytä pohtia, onko myynnin pelikirjasta hyötyä myös organisaation muille tiimeille.

## **6.2 Pohdinta**

### **6.2.1 Havainnot matkan varrelta**

Merkittävin oivallus on se, että koko tiimi on otettava kehitykseen mukaan. Pelikirja jalkautuu hyötykäyttöön vasta kun jokainen sen käyttäjä kokee vaikuttaneensa sen sisältöön. Myös ulkopuolisia asiantuntijoita kannattaa hyödyntää sisällön tuotossa, ja täten varmistetaan "laatikon ulkopuolelta"-ajattelun mukaan saaminen kehitystyöhön. Toteutuneessa työssä merkittävä hyöty oli Data driven sales-kurssin tuotoksella, kun pelikirja jalostui lopulliseen muotoonsa.

Positiivisena havaintona ja osittain jopa yllätyksenä on todettava, että sekä aineiston keruun että työn kehittymisen kannalta hidas ja pitkä aikataulu on mahdollistanut sisällöltään monipuolisen aineiston keruun niin tutkimusaineiston keruun kuin lähdemateriaalinkin osalta. Sen lisäksi työn tekijän oma oppiminen on lisääntynyt seurattuaan pitkäjänteisesti alalla valinnutta keskustelua niin yleisesti kuin spesifimmin myynnin johtamisesta. Tällä hetkellä vallalla oleva poikkeusaikataulu ja eristysolosuhteet taasen mahdollistavat ajankäytön kirjoitus- ja tutkimustyöhön.

### **6.2.2 Tutkimusaineiston ja lähdemateriaalin keruu**

Lähdemateriaalia on kerätty opintojen alusta saakka, aiheen ollessa valittuna jo opintojen alkuvaiheilla. Aihe on toki tarkentunut ja rajautunut merkittävästi ajan kuluessa. Haasteena lähdemateriaalin keräämisessä on ollut useat dokumentoimatta jääneet sosiaalisen median keskustelut, joita on esiintynyt eniten LinkedInissä. Kehitysehdotuksena jatkoa ajatellen tulisikin lähdemateriaali merkitä aina lukemisen yhteydessä älypuhelimien muistioon, josta se olisi helposti löydettävissä. Nyt keskustelut, joihin tekijä on tutustunut tai osallistunut, jäävät vain tukemaan tekijän oivalluksia ja ajattelua, ja näkyvät todennäköisesti ammatillisessa kasvussa sekä valinnoissa.

Tutkimusaineiston kerääminen on ollut mielenkiintoista ja opettavaista, ja etenkin Data driven sales-kurssin pienryhmätyöskentely on antanut pelikirjaan paljon syvyyttä. Korostetaan että etenkin workshop on antanut tietoa ja ymmärrystä kahdella tasolla: konkreettisia toimenpidesuosituksia myynnin johdolle tiimin tukemiseksi ja kehittämiseksi. Sen lisäksi workshop on antanut perustan pelikirjalle ja antanut tekijälle ymmärryksen isoimmista kehityskohteista, joihin pelikirjan tulee antaa ratkaisuja tai tukea jokaisen osaamista.

### 6.2.3 Jatkokehitysehdotukset

Myynnin pelikirjan sisältö elää jatkuvan muutoksen myötä. Jo nyt tammikuussa 2020 julkaistu versio on osittain auttamatta vanhentunut. Oleellista onkin ymmärtää, että runko elää koko ajan, myynnin muutosten ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Pelikirjan käyttäjät ovat parhaita sisällön tuottajia, ja tuotos syntyy tiimityönä. Viimeisessä alakappaleessa on jo nostettu aiheita, jotka saattavat olla mukana seuraavassa versiossa.

Pelikirjalle tulee nimetä *vastuuhenkilö*, joka ylläpitää ja käyttää pelikirjaa säännöllisesti. Vastuuhenkilönä voi olla esimerkiksi myyntijohtaja tai liiketoiminnan kehitysroolissa toimiva henkilö.

Parhaiden käytäntöjen ja oppien dokumentointi ja jakaminen kaikille tulisi olla osa johtajan ja koko tiimin säännöllistä arkea, eikä pelkästään osana kehityskeskusteluja. Dokumentoimalla ja parhaita käytäntöjä esiin nostamalla yksilöt saavuttavat maksimaalisen potentiaalinsa, ja toistavat onnistumisia entistä tiheämmin.

Pelikirjan jatkojalostusta ajatellen ehdotan, että *vastuuhenkilö toteuttaa vuosittain kyselyn tai kartoituksen pelikirjan ydinkäyttäjille*, jossa selvitetään kuluneelta kaudelta pelikirjan käytetyimmät osiot ja yhtä lailla puutteet. Pelikirjaa täydennetään vastausten perusteella ja näin tuotos elää käyttökelpoisena ja palvelee parhaiten tarkoitustaan. Näin jokaisella pelikirjan käyttäjällä on yhä vaikutusmahdollisuus sisältöön ja pelikirja koetaan merkityksellisempänä itselle.

#### 6.2.4 Skaalattavuus läpi organisaation

*Myynnin skaalautuminen* myyntiorganisaatiosta ”kaikki myy”-ajattelutavan mukaisesti *asiantuntijaorganisaation kaikille jäsenille* on todennäköinen skenaario tulevaisuudessa. Pelikirja konkreettisenä työvälineenä yrityksessä mahdollistaa myynnin skaalautumisen läpinäkyvästi yrityksen muillekin työntekijöille ja asiantuntijat pääsevät osallistumaan myyntiin. Tämä saattaa mahdollistaa kauppaa muualtakin kuin myyntiorganisaatiolta tai esimerkiksi uudelleen roolituksia henkilön motivoituessa haastamaan itseään myynnin parissa.

*Myynnin arvostus* saattaa myös kasvaa yrityksessä, kun myynti, joka yleistäen mielletään ei-tieteelliseksi pölynimurikauppiaan luukuttamiseksi, puretaan auki myynnin pelikirjaan, ja kaikki myyntiin vaikuttavat tekijät ja työvaiheet ovat läpinäkyvästi kaikille esillä.

Parhaiden käytäntöjen ja oppien dokumentointi yksiin kansiin mahdollistaa *pelikirjan skaalaamisen globaalin myyntiorganisaation käyttöön*. Tällöin kuitenkin on syytä huomioida maakohtaiset erot niin kulttuurissa kuin toimintaympäristöissä ja esimerkiksi kilpailussa. Esimerkiksi palvelun jakelukanavissa saattaa olla maakohtaisia eroja, jotka vaikuttavat myyntiin.

#### 6.2.5 Mitä pelikirjasta puuttuu?

Pelikirjan sisältö tuskin koskaan on täydellinen, ja eräänä täydennysehdotuksena nostan muutamia havaintoja matkan varrelta:

*Asiakassegmentointi*, jonka tarve on etenkin nykyisen pandemian aikana korostunut. Segmentointi mainitaan useasti myynnin kirjallisuudessa, mutta pelikirjassa se on vähemmällä huomiolla. Segmentointi puuttuu pelikirjasta ja sen voisi sijoittaa Ideal Customer Profilin alaotsikoksi.

*Myynti ja palkitseminen* myyntitavoitteiden saavuttamisesta on myynnin parissa tuttu mutta tabu aihe. Nytkään palkitsemista ei käsitellä pelikirjassa. Harvard

Business Review'n artikkelissa ” 7 ways sales-teams can set better goals ” käsiteltiin myyntitavoitteiden ja palkitsemista mittaamisen näkökulmasta. Artikkelissa käsiteltiin palkitsemista muita mittareita hyödyntäen, kuin pelkästään tuloksen saavuttamisesta mitaten. Myös välitavoitteiden saavuttamisesta voi palkita pelkän päätavoitteen tavoittelemisen sijasta. Palkitsemista ei myöskään kyselyissä kukaan nostanut aiheeksi, mikä tulisi pelikirjassa olla mukana, joten se on jätetty tästä versiosta pois. On kuitenkin hyvä pohtia, tulisiko palkitsemisenkin olla jatkossa läpinäkyvämpää?

Tammikuussa 2019 toteutettiin kysely sisällöstä, ja esiin nousi muutamia otsikoita, jotka eivät lopulta ole mahtuneet mukaan pelikirjan nykyiseen versioon. Kyselyssä nousi esiin aiheena ratkaisumyynti, tai tarkemmin vielä kaivattiin *kuvausta myynnistä ja myyntitekniikoista*. Pelikirjaan on kuvattu muun muassa myynnin tyypillinen päivä, ratkaisuja oston esteisiin ja nostettu parhaita käytäntöjä. Mutta konkreettista myyntitekniikan kuvausta ei ole pelikirjassa. Tässä syynä saattaa olla jatkuvasti muuttunut organisaatorakenne tiimin sisällä ja roolitusten osittainen epäselvyys. Todennäköistä on, että COVID-19- kriisin helpotuttua tähänkin tulee selkeys.

*Unique Selling Point (UPS)* nousi esiin kyselyssä puuttuvana otsikkona sisällyksestä, eikä se päässyt mukaan nyt julkaistuun versioon. Todettakoon tähän, että kyseinen osio on jo työstössä, mutta resurssit sen tuottamiseen eivät ole aiemmin olleet riittävät, tai sen tarvetta ei olla nähty. Tämä kuitenkin tulee mukaan seuraavaan päivitykseen.

## LÄHTEET

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB

Casemore, S. 2018. The Unstoppable Organization: Empower Your People, Engage Your Customers, and Grow Your Revenue. USA: The Career Press, Inc.

Cuevas, J. M. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. Industrial Marketing Management 69(2018), 198.

Edinger, S. 2018. How to Get Your Salespeople to Execute Your Strategy. Harvard Business Review. Julkaistu 1.3.2016. Viitattu 5.4.2020.  
<https://hbr.org/2016/03/how-to-get-your-salespeople-to-execute-your-strategy>

Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. 2008. Initiation of business relationships in service-dominant settings. Industrial Marketing Management.

Firstbeat. Esittely. Osoitteessa: <https://www.firstbeat.com/fi/> Viitattu 12.4.2020.

Firstbeat. Fysiologia ja tausta. Osoitteessa: <https://www.firstbeat.com/fi/fysiologia/> Viitattu 4.4.2020.

Firstbeat. Yrityksille. Osoitteessa: <https://www.firstbeat.com/fi/tyo-ja-hyvinvointi/yrityksille/> Viitattu 4.4.2020.

Hautamäki, P. 2016. Leading with Individual Consideration: Forming Value with Customers in Business Interactions. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasa.

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. Tammer-Paino Oy. Tampere. 1998.

Kurvinen, J.; Seppä, M. B2B-Markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari 2016.

Laaksonen, P. Artikkelit M&M. Markkinoinnin ja myynnin ammattilaiset arvostusta vailla. <https://www.marmai.fi/uutiset/markkinoinnin-ja-myyntin-ammattilaiset-arvostusta-vailla/4e84ffde-2cbd-3846-a4a4-8a3e26ee1d52>

Laine, Kalle. Myynti on rikki. B-to-b myynnin uusi aika. 2015

Niiranen, H. Bonfiren Blogi. Käännös kohti B2B-asiantuntijamyntiä: kolme konkreettista ideaa muutoksen johtamiseen. Osoitteessa: <https://www.bonfire.fi/b2b-asiantuntijamynti/> Viitattu 14.4.2020.

Nurminen, J. 2019. B2B-asiantuntijayrityksen myyntistrategian kehittäminen. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262563/Nurminen\\_Jussi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262563/Nurminen_Jussi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Parvinen, P. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. 2013. Docendo.

Piha, T. Osoitteessa:

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6655819107428024320/>  
Viitattu 14.4.2020

Ries, R. The lean startup. 2011. (suom. Rautanen, A.; Markula, J. 2016).  
LavasDesign Oy.

Roberge, Mark. 2015. The sales acceleration formula: using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Äänikirja: Oy Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. 2018 Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä?  
Oy Imperial Sales Ab

Rubanovitsch, M., Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Oy Imperial Sales Ab.

Sinek, S. 2014. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. USA: Portfolio Penguin.

Tamkin opintopas; osoitteessa: <https://opinto-opas-ops.tamk.fi/index.php/fi/tarjontakorit/fi/30934> Viitattu 12.4.2020.

Työpiste. Artikkelin 19.10.2016. <https://www.ttl.fi/tyopiste/askleet-uni-stressi-oman-hyvinvoinnin-mittaaminen-lisaantyy/> Viitattu 4.4.2020.

Vainu. Osoitteessa: <https://www.vainu.com/fi/> Viitattu 13.4.2020

Vainu. Myynnin pelikirja. Osoitteessa:

<https://www.vainu.com/fi/resurssit/template/myynnin-pelikirja/> Viitattu 16.2.2020.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä. Helsinki. Almatalent.

Weinberg, M. 2015. Sales Management. Simplified: The Straight Truth About Getting Exceptional Results from Your Sales Team. New York: AMACOM.

Zoltners, A., Prabhakant, S., Lorimer, S. 7 ways sales teams can set better goals. Harvard Business Review. Julkaistu <https://hbr.org/2019/06/7-ways-sales-teams-can-set-better-goals> Viitattu 14.4.2020.

## LIITTEET

### Liite 1. Workshop – tehtävänanto

#### WORKSHOP 9.11.2018 – TASK

Tehtävänanto:

- Listaa anonymisti erillisille post-it-lapuille 3-5 mielestäsi tärkeintä kehityskohdetta myynnin johtamisessa / kehittämisessä tai omaa työtäsi helpottamaan / tuomaan siihen "laatua"
- Valitse sen jälkeen kaikista post-it lapuista 3 tärkeintä kehityskohdetta ja merkkää viivalla



## Liite 2. Kysely

28.1.19 Sähköpostikysely Suomen myyntitiimille + kv myynnin johto + muu johto: Alla on lista myynnin pelikirjan alustavasta sisällöstä. Numeroi tärkeysjärjestykseen (vähintään 3 tärkeintä) tämän päivän aikana. Tai puuttuuko jotain?

- Our Team
- 2019 goal and means
- Sales Key Performance Indicators (KPI's)
  - Meeting / calls / total sales / Hit rate /
- Our Sales Process
  - Outbound
  - Inbound Our team
  - Partners
  - Marketing & Sales collaboration
- Ideal Customer Profile
  - Corp
  - wellness
- Objection handling
- Tools & technologies
  - CRM- rules / why are we using crm?
  - Microsoft Teams
  - WhatsApp –group
- Marketing materials – links
- Your career plan
- Typical day / week / month in the sales rool
- Tips & Best practises
- Additional Resources

### Liite 3. Myynnin pelikirjan sisällysluettelo

- Problem we fix
- Our solution
- We live from sales
  - Background
- Our values and Vision
  - What we sell?
  - Corporate wellness
  - Our Team
- High level goals
- 2020 goal & means & future
  - Sales Key Performance Indicators
- Ideal Customer Profile
  - Buyer personas
  - Customer satisfaction
- Competitor analyse
  
- Our Sales Process
  - Outbound
  - Inbound
  - Smartbound
  - Pipeline Management
  - Partners
  - Retails
  - Marketing & Sales collaboration
  - Typical day / week / month in the sales role
  - Key terms
- Tools & technologies
- Tips & Best practises
  - Our Unique Selling Point
  - Objection handling
- Appendix 1) My career plan

