



Lupa myydä

Myynnin pelikirja B2B-myyntiorganisaatiolle

Jasmiina Ahti

Kaisa Aydin

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

AHTI, JASMIINA & AYDIN, KAISA:
Lupa myydä
Myyntin pelikirja B2B-myyntiorganisaatiolle

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 28 sivua
Marraskuu 2022

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä oli kansainvälinen 1800-luvulla perustettu yrityksille palveluita tuottava yritys. Toimeksiantajayrityksessä oli meneillään myyntihenkilöstön perehdytysohjelmien kehittäminen sekä päivittäminen ja tarpeena oli saada selkeä tukimateriaali perehdytykseen. Lisäksi tarpeena oli myyntin systematiikan ja käytäntöjen kuvaaminen, jotta myynnistä voidaan tehdä myyjille helpompaa, miellyttävämpää ja tehokkaampaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa kohdeyrityksen Suomen organisaatiolle käytännönläheinen myyntin pelikirja. Opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa ja nopeuttaa myyntiprosessin haltuunottoa erityisesti myyntin rooleihin tuleville henkilöille ja tätä kautta lisätä toimeksiantajaorganisaation myyntikyvykkyyttä. Opinnäytetyön lähestymistapa oli toiminnallinen. Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajayrityksen myyntihenkilöstöä ja myyntin johtoa osallistettiin aktiivisesti. Työn teoreettisena pohjana olivat modernin yritysten välisen eli B2B-myyntin teoriat sekä myyntin johtamisen teoriat.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi käytännönläheinen helposti päivitettävä sekä skaalattava myyntin pelikirja toimeksiantajayrityksen Suomen myyntiorganisaation käyttöön. Myyntin pelikirja sai innostuneen vastaanoton ja sille tehtiin heti jalkautussuunnitelma. Jatkossa myyntin pelikirjaa tullaan käyttämään perehdytyksessä sekä myyntin johtamisen apuvälineenä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaan, joten suhtautumisen sen laajempaan hyödynnettävyyteen tulee olla kriittistä. Monet myyntin pelikirjan teemoista ovat kuitenkin eri alojen myyntiorganisaatioille yhteisiä, joten yksittäisiä osia on mahdollista hyödyntää ainakin ideatasolla ja mukautettuna myös muiden yritysten toimintaan. Myyntin pelikirjaa tulee jatkossa päivittää, jotta se pysyy ajantasaisena. Kehittämisehdotuksina myyntin pelikirjan täydentämiseksi ovat sisällön laajentaminen sekä pelikirjan skaalaaminen muille asiakasrajapinnan rooleissa toimiville henkilöille sopivaksi.

Asiasanat: B2B-myynti, myyntin johtaminen, myyntin perehdytys, myyntin pelikirja

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Sales expertise

AHTI, JASMIINA & AYDIN, KAISA:
License to Sell
Sales playbook for a B2B sales organization

Bachelor's thesis 81 pages, appendices 28 pages
November 2022

This thesis was made for an international B2B service company founded in the 19th century. The company was developing and updating onboarding programs for sales personnel. After review, the need for support materials to assist onboarding arose. Additionally, it was necessary to describe the systematic and best practices of sales, to make the sales process easier, more pleasant, and more efficient. This thesis was aimed to implement a practical sales playbook for the company's Finnish sales organization. The aim of the thesis was to make it easier and faster to take over the sales process, especially for people entering sales roles, and thus to increase the sales capability of the client organization. A functional approach was chosen for this thesis. During this process, the target company's sales personnel and sales management were actively involved. The foundation of the work was the theory of modern B2B sales and that of sales management.

As a result of this thesis, a practical, easily updated, and scalable sales playbook was created for the company's Finnish sales organization. The sales playbook was welcomed, and an implementation plan was immediately made. In the future, the sales playbook will be used as a guideline for onboarding and as a sales management tool.

The thesis was implemented according to the needs of the target company, so its applicability towards a wider usage must be critical. However, many of the themes in the sales playbook are common to sales organizations in different fields, so it is possible to use the individual parts on a fundamental level and adapt them to the operations of other companies as well. The sales playbook should be updated regularly to keep it up to date. Development suggestions in the sales playbook include expanding the content and scaling the playbook to suit other types of personnel working in customer interface roles.

Key words: B2B sales, sales management, sales orientation, sales playbook

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely.....	7
1.2	Työn tausta, tavoite ja tarkoitus.....	7
1.3	Työn toteutus ja rakenne.....	9
2	MODERNI MYYNTI	11
2.1	Myyntikulttuuri	13
2.1.1	Kaikki myyvät -ideologia.....	15
2.2	Myyntiprosessi	15
2.3	Ostokäyttäytymisen muutos	17
2.4	Myyntitekniikat.....	18
2.4.1	AIDA(S)	19
2.4.2	FOCAS	19
2.4.3	SPIN.....	19
2.5	Myyntin johtaminen	20
2.5.1	Myyntin mittarit	23
2.6	Myyntin pelikirja työkaluna	24
3	OPINNÄYTETYÖN PROSESSI.....	26
3.1	Myyntin pelikirjan syntyprosessi.....	26
3.2	Kartoitusmenetelmät ja niiden valinta.....	27
3.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu 6.4.2022, myyntin ja asiakaspalvelun johtaja.....	30
3.2.2	Puolistrukturoitu haastattelu 3.5.2022, tulosityksikön johtaja ja myyntitiimin johtaja.....	31
3.2.3	Työpaja 23.5.2022, kenttämyyntin ja asiakaspalvelun maakuntatiimi.....	32
3.2.1	Työpaja 30.5.2022, telemyyntitiimi ja asiakasvastaava	34
3.3	Sisällysluettelon laatiminen	35
4	MYYNNIN PELIKIRJA	36
4.1	Myyntiprosessin kuvaaminen	36
4.2	Asiakkaan ostoprosessi kohtaa myyntiprosessin	42
4.3	Markkinointi kohtaa myyntin	42
4.4	Myyntitekniikat ja -mallit	43
4.5	Myyjän päivä- ja viikkoesimerkki	44
4.6	Myyntin pelikirjan viimeinen palautekierros	45
4.7	Myyntin pelikirjan jalkauttaminen.....	46
5	POHDINTA	47
5.1	Opinnäytetyön hyödynnettävyys, luotettavuus ja eettisyys	48

5.2 Myynnin pelikirjan kehittämisehdotukset jatsoon.....	48
LÄHTEET	50
LIITTEET	54
Liite 1. Kysymykset myynnin johdon puolistrukturoituihin haastatteluihin	54
Liite 2. Työpajojen aiheiden otsikot.....	55
Liite 3. Myynnin pelikirja "License to Sell" 1 (26).....	56

ERITYISSANASTO

arvonluonti	myyjän kyvykkyys tuoda asiakkaan arkeen ja taloudellisiin lukuihin peilaten konkretiaan palvelun tai tuotteen hyödyt ja edut
asiakaspolku	asiakkaan ostoprosessin kuvaus, jota kulkemalla asiakas tekee ostopäätöksen
B2B-myynti	arvoa luova ihmislähtöinen vuorovaikutus organisaatioiden välillä taloudellisen vaihdon aikaansaamiseksi
kaikki myyvät -ideologia	jokaisessa asiakkaan kohtaamispaikassa tapahtuu myyntiä, esimerkiksi asiakaspalvelussa, johdossa ja markkinoinnissa
liidi	kontaktihenkilö, joka on kiinnostunut myyjäyrittäjien tarjoamasta tai sen tuottamasta sisällöstä
myyjäarvo	arvon tuottamista myyjälle kiinnittämällä huomiota myyjien hyvinvointiin ja myynnin esteiden poistamiseen
myyntikonsepti	myynnin onnistumiselle olennaisten määriteltyjen vaiheiden kuvattu toimintamalli
myyntiprosessi	kuvattu rutiini, joka tukee myyntityön järjestelmällisyyttä
myyntistrategia	tapa johtaa myyntiä haluttuun suuntaan
onboardaus	uusien työntekijöiden perehdytyksen osa, jonka tarkoituksena on sitouttaa ihmiset yritykseen ja yrityksen kulttuuriin sekä parantaa tuottavuutta
organisaation myyntikyvykkyys	asiat, jotka mahdollistavat ja tukevat myynnin ja asiakastyön onnistumista koko organisaation tasolla, ei siis yksittäisten myyjien henkilökohtaista osaamista
prospekti	potentiaalinen asiakas, joko kontaktihenkilö tai yritys, joka sopii ihanneasiakasprofiilin määritelmään
sales enablement	myynnin mahdollistaminen olennaisen tiedon, taidon ja teknologian avulla
voittava myyntikulttuuri	yksilöiden huippuosaaminen, joka monistuu ja kumuloiduu koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on kansainvälinen B2B- eli yrityksille palveluita tarjoava yritys, joka on toiminut 1800-luvulta lähtien. Yrityksen johtavana ajatuksena on tuoda lisäarvoa asiakkaille sekä rakentaa luotettavaa kumppanuutta tuomalla ratkaisuja asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin helpottamalla heidän arkisia toimiaan. Toimeksiantajayritys hakee kannattavaa kasvua sitoutuneen henkilöstön avulla. Pitkäaikaisia asiakassuhteita rakennetaan strategian mukaan luotettavasti, vastuullisesti ja ympäristön kannalta kestävästi.

1.2 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus

Yritysten välinen myynti on kehittynyt ja digitalisoitunut nopeasti viime vuosina ja myyjien on kehityttävä tuote- ja palveluesittelijöistä ratkaisu- ja arvomyyjiksi. Ostajaorganisaatiot odottavat myyjältä asiantuntijuutta ja arvon tuottamista koko yhteistyön ajan aivan myyntiprosessin alusta alkaen. Tähän tarvitaan koko organisaation tuki ja on tärkeää, että myös koko perinteisesti toimivassa projektikeskeisessä organisaatiossa syntyy ymmärrys asiakaskeskeisyydestä ja myynnin merkityksestä. (Think with Google 2013; Dixon & Tanner 2012.) Myös viime vuosien geopolittiset ja -taloudelliset muutokset vaativat organisaatiolta ketteryyttä ja itseohjautuvuus ei enää ole vapaaehtoinen valinta vaan menestyksellisen myynnin toimintaedellytys.

Ostoprosessit ovat yritysten välisessä toiminnassa usein pitkiä, kompleksisia ja niihin liittyy useampia osapuolia. Ostaja ja loppukäyttäjä ovat usein eri tahoja. Lisäksi päättäjät vaihtavat roolia useammin kuin ennen. Jos myyntiprosessi on nykyisin haastava, niin on asiakkaan ostoprosessikin. Myynnin on tehtävä ostoprosessi asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, vaivattomaksi ja arvoa tuottavaksi. (Gartner 2022.)

B2B-myyntillä tarkoitetaan yritysten välistä myyntiä, joka on tänä päivänä arvoa luovaa ihmislähtöistä vuorovaikutusta organisaatioiden välillä taloudellisen vaihdon aikaansaamiseksi. B2B-myyntiin siirtyminen etätapaamisiin tuo lisähaasteita asiakkaiden sitouttamiseen ja asiakkaat odottavat saavansa jokaiselta tapaamiselta lisäarvoa omaan liiketoimintaansa. Hallinnolliset ja myynnin tuen tehtävät kuormittavat myyjien ajankäyttöä. 74 % tutkimukseen vastanneista myyjistä kertoi, että yli neljäsosa työajasta kuluu muuhun, kuin aktiiviseen asiakastyöhön ja 42 % myyjistä koki, että aikaa ei ole riittävästi aktiiviseen myyntityöhön. (Leino 2022.) Toisaalta vain 20 % myyjistä tuottaa asiakkaiden mukaan heille hyötyä (Leino & Ropponen 2021.)

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettinen apuväline myynnin henkilöstön perehdyttämiseen toimeksiantajayrityksen Suomen organisaatiossa. Tavoitetilana on, että perehdyttäminen myynnin rooleihin tuleville henkilöille on helpompaa, nopeampaa ja sitouttavampaa. Myynnin pelikirjassa hajallaan oleva tieto kootaan yhteen paikkaan helposti löydettäväksi ja linkkien takaa syvennyttäväksi. Yleisemmän tason tavoitteena opinnäytetyöllä on lisätä myynnin ymmärrystä, arvostusta ja tärkeyttä sekä organisaation sisällä että yleisellä tasolla tekemällä myyntiä ja siihen liittyvät toiminnot ja tehtävät näkyviksi. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena on pohtia näkökulmia ja käytäntöjä myyntihenkilöstölle toimeksiantajayrityksen asiakas keskiössä -strategian toteuttamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa käytännönläheinen ja helposti päivitettävä myynnin pelikirja toimeksiantajayrityksen Suomen myyntiorganisaation käyttöön. Kohdeyrityksessä perehdytysohjelmien kehittäminen ja päivittäminen on ajankohtaista ja myynnin pelikirjalle on todellinen käytännön tarve. Myynnin pelikirjan tarkoituksena on myös osaltaan tukea uusien henkilöiden sitouttamisessa sekä lisätä työntekijöiden positiivista arkikokemusta. Myynnin pelikirja toimii tukena myös pitkään myynnillisessä rooleissa toimineille kokoamalla yhteen ja kuvaamalla myynnin perusteet toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön tuotosta ja tuloksia voidaan hyödyntää myynnin johdon työkaluina.

1.3 Työn toteutus ja rakenne

Opinnäytetyön tuotoksena on myynnin pelikirja ”License to Sell – Lupa myydä”, jonka tarkoituksena on antaa käytännönläheisiä myynnillisiä vinkkejä ja ohjeita sekä perehtymisvaiheessa että pidempään myynnillisissä tehtävissä toimineille henkilöille. Pelikirjasta tehtiin kaksi samanlaajuista ja -sisältöistä PowerPointilla toteutettua versiota: toinen toimeksiantajayrityksen käyttöön sekä opinnäytetyön liitteeksi muokattu versio, josta on poistettu toimeksiantajayrityksen tunnistamiseen liittyvät tiedot sekä myynti- ja markkinointistrategiaan liittyviä yksityiskohtia tietosisällön ja kokonaisuuden kuitenkin kärsimättä (liite 3). Molemmat myynnin pelikirjan versiot hyväksyttiin toimeksiantajayrityksessä.

Lähtötilanteen ja myynnin pelikirjan sisällön kartoittamiseksi opinnäytetyön tekijät järjestivät myynnin johdolle puolistrukturoituja haastatteluja sekä asiakasrajapinnassa eri tehtävissä toimivalle henkilöstölle työpajoja. Haastattelujen sekä työpajojen yhteenvedot kuvataan luvussa kolme.

Pelikirja pohjautuu myös opinnäytetyön tekijöiden omiin havaintoihin ja kokemuksiin myyjän työtehtävien omaksumisesta sekä omiin kokemuksiin myyntityöstä toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi pelikirjassa hyödynnettiin opinnäytetyön tekijöiden vuosien varrella hankkimaa kokemusta B2B-myynnistä sekä perehdyttämisprosesseista eri yrityksissä sekä liiketalouden tradenomiopinnoissa karttunutta tietoa ja osaamista. Pelikirjan edetessä kerättiin kommentteja ja kehitysehdotuksia niin johto- kuin myynnillisissä tehtävissä toimeksiantajayrityksessä toimivilta henkilöiltä ja näiden pohjalta työstettiin pelikirja lopulliseen, jalkautettavaan asuunsa.

Pelikirjaa rakentaessa opinnäytetyön tekijät keräsivät olemassa olevaa tietoa toimeksiantajayrityksen eri sisäisistä kanavista sekä määrittelivät myyntiprosessit myyjän näkökulmasta. Myyntiprosessit kuvattiin pelikirjaan uudelle myyjälle helpommin lähestyttäväksi esittelemällä sen yksinkertaistetusti vaihe vaiheelta.

Myyntiprosessin kuvaaminen helpottaa myyjien perehdytystä ja sitouttamista. Rekrytointi on yrityksille kallista ja perehdytys on sen kriittinen osa. (Syvänen 2020.) Uuden myyjän perehdytysprosessi onkin paras mittari myyntiprosessien

toimivuudelle: kuinka nopeasti uusi myyjä omaksuu myyntiprosessin ja alkaa toimimaan sen mukaisesti? (Zimple 2021).

Luvussa kaksi käydään läpi teoreettista viitekehystä. Teoreettisena viitekehystenä ovat modernin B2B-myyntin teoriat sekä myynnin johtamisen teoriat. Ensin käsitellään yleisellä tasolla modernia myyntiä, myyntikyvykkyyttä ja siihen liittyviä tekijöitä ja toimintaa edeten myyntikulttuuriin ja organisaatiokulttuurin vaikutukseen voittavaan sekä myyntikulttuuriin. Seuraavaksi käsitellään ostokäyttäytymisen muuttumista ja myyntiprosessia. Luvussa kaksi käydään myös lyhyesti läpi pelikirjassa esiteltäviä myyntitekniikoita. Lopuksi käsitellään myynnin johtamisen teoriaa, myynnin mittareita ja tavoitteiden asetantaa sekä myynnin pelikirjaa myynnin työkaluna.

Luvussa kolme käydään läpi myynnin pelikirjan syntyprosessia ja toteutusta aina myynnin tilan alkukartoituksesta pelikirjan jalkauttamissuunnitelmaan. Luvussa neljä avataan myynnin pelikirjaa ja esitellään sen toteuttamiseen liittyviä löydöksiä ja oivalluksia. Lopuksi pohdintaosiossa käydään läpi jatkokehitysmahdollisuuksia ja pelikirjan hyödynnettävyyttä myynnin johdossa.

2 MODERNI MYYNTI

Dixonin ja Tannerin (2012, 10) mukaan myynti terminä on ihmislähtöisen vuorovaikutuksen ilmiö yksilöiden tai organisaatioiden välillä ja sisällä taloudellisen vaihdon aikaansaamiseksi arvonluonnin yhteydessä. Moderni myynti on digitalisaation myötä muuttunut, sillä asiakkaalla on mahdollisuus kartoittaa eri yritysten tarjoamia vaihtoehtoja aikaisempaa helpommin. Myyjän onkin tuotettava omalla asiantuntemuksellaan ja ammattiosaamisellaan asiakkaalleen tietoa, jota tällä ei vielä ole. Asiakkaan tietotason kasvaessa myyjän osaamisvaatimuksetkin nousevat. (Laine 2015, 185–187.) Ostaja odottaa saavansa arvoa omaan toimintaansa yhteistyöstä myyjän kanssa.

Arvontuottamisen vaatimus ja mahdollisuus voi toimia positiivisena erottautumiskeinona myyjälle. Arvomyynnin haaste onkin lisäarvon todentamisessa asiakkaalle myyntitilanteessa: jos myyjä ei osaa todentaa tarjoamansa ratkaisun tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle, asiakaskaan ei varmasti sitä osaa tehdä. Kun arvot on myyntiorganisaatiossa määriteltä ja tuotu riittävän konkreettiselle tasolle ja myös koulutettu koko asiakasrajapinnalle, ne pystytään todentamaan asiakkaalle. (Alatalo 2018.) Arvonluonti on siis myyjän kyvykkyyttä tuoda myymänsä palvelun tai tuotteen edut ja hyödyt konkretiaan peilaten niitä asiakkaan arkeen ja taloudellisiin lukuihin.

Globaalin hankintatalouden maailmassa jokainen voi tilata tuotteita vaikka suoraan Kiinasta ja kaikkea on saatavilla. Myös kaikki mahdollinen tieto on saatavilla ja ostajat voivat tiedonhankinnassaan hyödyntää erilaisia lähteitä ja vaihtoehtojen vertailu on aikaisempaa helpompaa. Länsimaisilla ihmisillä valinnan mahdollisuus on valtava ja myös varaa tehdä itsenäisiä ostopäätöksiä. Resurssit, joista on pulaa, ovat aika ja osaaminen. Siksi myynnin merkitys on kasvanut. Ammattitaitoinen myyjä on korvaamaton, sillä hän selvittää ja ratkaisee, valitsee ja nopeuttaa. Hyvän myyjän ominaisuuksia ovat: neuvottelutaidot, psykologinen älykyys, kyky suhteiden luontiin, maltti ja sinnikkyys. Myynnissä kyse on ihmisten välisestä tavoitteellisesta vuorovaikutuksesta. (Parvinen 2013, 32.) Tämä yksittäisten myyjien menestyksellinen toimintamalli olisi hyvä saada dokumentoitua ja sitä kautta hyödynnettyä koko organisaation myyntikyvykkyudeksi.

Organisaation myyntikyvykkyys tarkoittaa kaikkia sellaisia asioita, jotka mahdollistavat ja tukevat myynnin ja asiakastyön onnistumista koko organisaation tasolla, ei siis yksittäisten myyjien henkilökohtaista osaamista. Tällöin yksittäisten myyjienkin lähtiessä myyntikyvykkyys säilyy organisaatiossa. Organisaation myyntikyvykkyysiin kuuluvat: selkeä myynti- ja asiakasstrategia ja näistä johdettu myynti- ja asiakastoimintamalli, tehokas myyntiprosessi, myyntiä tukevat IT-järjestelmät (esimerkiksi CRM-järjestelmä), myynnin työkalut, asiakassegmentointimalli, selkeä ja mielenkiintoinen tarjoama sekä eri asiakasryhmille suunnatut arvo- ja hyötylupaukset. (Laine 2015, 21.)

Kun yksilöiden huippuosaaminen monistuu ja kumuloituu koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi, tuloksena on voittava myyntikulttuuri. Voittavan myyntikulttuurin organisaatioita yhdistää tehokas ja suunnitelmallinen toiminta, pitkäjänteisyys sekä hyvä asiakas- ja työntekijäkokemus. Voittavaan myyntikulttuuriin panostaminen mahdollistaa pysyvän kilpailuedun syntymisen ja sitä ei ole kilpailijoiden helppo kopioida. (Laine 2015, 25–26.) Jotta yksilöiden huippuosaaminen voidaan monistaa koko organisaation hyödynnettäväksi, sen käytänteet tulee määrittellä ja kuvata myyntikonseptiksi. Tämä sisältää myynnin onnistumiselle ja tuloksen aikaansaamiselle olennaiset myynnissä määritellyt vaiheet. Myyntikonseptin sisältö voi vaihdella eri yrityksillä ja toimialoilla, mutta myyntikonsepteille on kuitenkin yhtenäistä vaiheiden selkeä dokumentointi ja niiden läpikäynti. Mikäli toimintamalleja ei kuvata ja läpikäydä, riskinä on toimintamallien variointi myynnin parissa eri yksiköissä, jolloin yhteisiä mittareita ja skaalautuvaa myyntimallia on mahdotonta laatia. Myyntikonseptin läpikäynti myyntihenkilöstön kanssa sekä dokumentointi parhaiksi käytänteiksi, esimerkiksi pelikirjaksi, on tärkeää, jota käytänteet saadaan jalkautettua arkeen. (Kenner & Leino 2020, 80.)

Myyntistrategia on tehokas tapa johtaa myyntiä haluttuun suuntaan. Markkinat ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen ovat jatkuvassa muutoksessa, joten on tärkeää, että myyntistrategia ohjaa systemaattisesti myyjiä ja sitä, miten heidän tulisi työaikaansa ja resurssejaan jakaa. Hyvä strategia näkyy konkreettisesti myynnissä ja tukee myyjien työtä sekä kannattavuuden että asiakasarvon luomisen näkökulmista. Selkeitä myyntitavoitteita tarvitaan ohjaamaan myyjien toimintaa haluttua lopputulosta kohti. Ilman selkeitä tavoitteita myyntistrategia saattaa jäädä vain

johdon visioksi. Koska markkinoinnin ja myynnin raja on nykypäivänä yhä häilyvämpi, tulisi siiloutumisen välttämiseksi myyntistrategiaa laatia myös yhteistyössä markkinoinnin kanssa, jolloin voidaan varmistaa käytännön tasolla, että esimerkiksi liidit siirtyvät markkinoinnilta myynnin hyödynnettäviksi. (Biit 2020.)

Strategian määrittelyssä on merkittävää rajausten tekeminen. Hyvässä strategiassa organisaation on ensimmäisenä kirkastettava tahtotila sekä yritykselle että myynnille. Seuraavaksi selvitetään vallitseva nykytila sekä keinot, joiden avulla päästään kohti tahtotilaa. Tämän jälkeen laaditaan konkreettinen suunnitelma sekä asetetaan mittarit toteutumisen seuraamiseksi. Haastavinta on, että näitä vaiheita yhdistävä tekijä ovat ihmiset ja kulttuuri. Onnistumisen ehto onkin ihmisten osallistaminen strategian määrittelyyn. Parhaimmillaan strategia on dialogin kautta syntynyt yhteinen arjen tekemistä ohjaava suunta. (Kenner & Leino 2020, 327.)

2.1 Myyntikulttuuri

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuessa ja modernin myynnin vaatimusten koventuessa myyntiorganisaatiot jäävät helposti jälkeen asiakkaiden muuttuneista toimintatavoista. Myynnin johtamisessa tulisikin nykyään kiinnittää huomiota asiakasarvon luomisen lisäksi myös myyjäarvon luomiseen. Termillä myyjäarvo Kenner ja Leino (2020) tarkoittavat sisäistä johtamista, jossa kiinnitetään huomiota myyjien hyvinvointiin ja myynnin esteiden poistamiseen ja näiden avulla arvon tuottamiseen myyjälle. Kun myyjä voi hyvin niin henkisesti kuin fyysisestikin sekä kokee työnsä merkitykselliseksi, hänen on helpompi luoda arvoa myös asiakkaalle. Kun keskiössä ovat sekä asiakas että myyjä, saadaan paras myyntikoineisto uuden ajan myynnille. (Kenner & Leino 2020, 11.) Myyjäarvoa luomalla voidaan lisätä myös viihtyvyyttä ja sitoutumista perehdyttämisen aikana.

Suomen Kuvalehti julkaisi vuonna 2018 tutkimuksen eri ammattien arvostuksesta. Kärkisijojä pitävät kirurgi, erikoislääkäri ja lääkäri. Myyntiin liittyvät ammatit löytyvät listan loppupäästä: myyntineuvottelija sijalla 332, myyntiedustaja sijalla 358, suoramyymyjä sijalla 374, puhelinmyymyjä sijalla 377 ja feissari sijalla 378. Listat-

tuna oli 379 ammattia. (Lappalainen 2018.) Palkkaa saavien myyjien ammattikunta on alkanut ilmestyä Suomeen vasta 1910-luvulla. Tällainen ammattiryhmä on kuitenkin jo aikaisemmin ollut perheyriyksissä, joissa raskaaseen fyysiseen työhön kykenemättömät lapset ja nuoret laitettiin myymään. (Parviainen 2013, 26.) Alun perin myyjinä siis toimivat sellaiset henkilöt, jotka eivät muuhun työhön kyenneet. Osaltaan myyntiammattien heikkoon sijoitukseen arvostettujen ammattien listauksessa saattaa vaikuttaa myös myynnin ammattinimikkeiden laaja kirjo, joissa käytetään piiloilmauksia, kuten manager, spesialisti, päällikkö tai johtaja.

Suomessa myynnin arvostuksen eteen on tehty 2000-luvulla aktiivisesti töitä ja tällä hetkellä onkin myynnin maisteritasoista koulutusta tarjolla Tampereen ja Turun yliopistoissa. Myynnin arvostuksen nostamiseen tähtäävistä hankkeista hyvänä esimerkkinä on Tampereen korkeakoulu yhteisön sekä kuuden yhteistyöyrityksen – Differon, Graviconin, Goforen, Sales Communicationsin, Codemenen sekä Intoleadin – Robins-tutkimushanke. Hanke tutkii muun muassa modernia myyntiä ja myynnin tekoälyä ja robotiikkaa (Project Robins n.d.).

Myynnin johtamisessa ja tulosten saavuttamisessa organisaation myyntikulttuurilla on merkittävä osa. Organisaatiossa vallitseva myyntiä arvostava kulttuuri vaikuttaa positiivisesti myyntituloksiin. Jos organisaation ilmapiiri on negatiivinen tai jopa halveksuva myyntiä kohtaan, myyjä ei pysty tekemään parastaan. (Weinberg 2015, 67–68, 70.) Organisaatiokulttuuri voi hidastaa tai olla esteenä menestykselle, mikäli yritykseltä puuttuu ymmärrys siitä, kuinka sen kulttuuri vaikuttaa toimintaan (Laine 2015, 19).

Organisaatiokulttuuri laajassa merkityksessä viittaa ihmisten asenteisiin sekä siihen, miten he organisaatiossa toimivat, käyttäytyvät, puhuvat ja ajattelevat. Myyntikulttuuri käsittää kaiken sen, mikä näkyy organisaatiossa sisällä ja ulkopuolella asiakkaille myyntitilanteissa sekä kaikissa asiakastoiminnoissa. (Laine 2015, 20.) Yritys voi saavuttaa haluttuja päämääriä käyttämällä organisaatiokulttuuria työkaluna (Luukka 2019, 116). Yritys myös ”omistaa” tietynlaisen kulttuurin. Tämän näkemyksen peruseriaate on, että organisaatiokulttuuria voidaan käyttää keinona menestyksen ja tuottavuuden tavoittelussa. (Lämsä & Päivike 2013, 177; Perkins 2020.)

2.1.1 Kaikki myyvät -ideologia

Myyntiprosessi ei ole enää digitalisaation myötä niin suoraviivainen ja yksinkertainen kuin aikaisemmin. Asiakkaat tulevat hyvin erilaisia kanavia pitkin ja useat eri ihmiset saattavat olla kontaktissa asiakkaan kanssa ennen ostotapahtumaa. Oli reitti mikä tahansa, kaikkien organisaatioissa toimivien työntekijöiden tulee olla kyvykkäitä myymään roolista riippumatta. Niin asiakaspalvelussa, johdossa kuin markkinoinnissakin tulee olla mahdollisuus ja kyvykkyys myydä. Jokaisessa asiakkaan kohtaamispisteessä tapahtuu siis myyntiä. (Saranki 2018.) Asiakkaan kosketuspisteitä on myös digitaalisissa kanavissa, joten niihin tuotetun sisällön tulee tukea osaltaan myyntiä.

Kun yhteinen myyntikonsepti on yrityksessä systematisoitu ja määritelty, siitä on hyötyä kaikille osastoille ja tiimeille, sillä kaikki voivat luottaa siihen, että myynnissä toimitaan sovitulla ja ohjeistetulla tavalla. Tämä auttaa tiedonkulussa tiimien välillä sekä mahdollistaa sen, että myynti antaa asiakaslupauksia, jotka pystytään täyttämään. Myyntikonseptin määrittely, pelikirjan rakentaminen sekä muiden osastojen roolien ja vastuun kirkastaminen mahdollistavat realististen asiakaslupausten tekemisen ja toteuttamisen. (Kenner & Leino 2020, 85.) Tämä kaikki tukee asiakas keskiössä -toimintatapaa ja palvelee kaikki myyvät -ideologiaa.

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin mallintamisella ja kuvaamisella on myynnin rooleihin perehdyttämisen sekä yrityksen myyntikyvykkyuden näkökulmasta useita hyötyjä. Myyntiprosessin kuvaaminen helpottaa myyjien perehdytystä ja onboardausta (Syvänen 2020). Opinnäytetyön tekijöiden oli haastavaa löytää Syväsen käyttämälle onboardaus-termille kuvaavaa suomenkielistä vastinetta. Se on usein suomennettu perehdytykseksi, mutta kuitenkin kuvattu perehdyttämisen osaksi. Tämän osa-alueen tarkoituksena on sitouttaa perehtyjä niin työyhteisöön, yritykseen kuin organisaatiokulttuuriinkin. Tämän kaiken sitouttamisen perimmäisenä tähtäimenä on lisätä tuottavuutta. Opinnäytetyössä termiä sitouttaminen perehdytykseen liittyen käytetään tässä merkityksessä.

Perehdytyksen näkökulmasta pelkästään mallinnettu myyntiprosessi ei sellaisenaan riitä, vaan on varmistettava, että myyjät ymmärtävät sen tarkoituksen ja osaavat hyödyntää sitä. Yrityksillä, joilla myyntiprosessi on mallinnettu, on Harvard Business Review -selvityksen tulosten perusteella 18 % suurempi liikevaihto verrattuna yrityksiin, joissa mallinnusta ei ole tehty. (Jordan & Kelly 2015.) Hyvin määriteltyä myyntiprosessia seuraavat yritykset kuuluvat TAS Groupin tutkimuksen mukaan 33 % todennäköisemmin ”High Performer” -kategoriaan (Leino & Ropponen 2021.) Myyntiprosessin ketjussa on erityisen tärkeää huomioida, että edellisen vaiheen onnistuminen on elinehto seuraavan vaiheen onnistumiselle. Eri vaiheille tulisi määritellä yhteys asiakkaan ostoprosessin vaiheisiin, jotta myyntiprojekteja pystytään kontrolloimaan. (Kenner & Leino 2020, 83.)

Moderni myynti ei ole ainoastaan palveluiden tai tuotteiden ja rahan vaihdantaa, vaan vuorovaikutukseen perustuva, arvoa molemmille osapuolille tuottava prosessi (Dixon & Tanner 2012, 10). Tämän prosessin voi kuvata rutiinina, joka puolestaan tukee myyntityön järjestelmällisyyttä. Myyntiprosessi alkaa asiakkaan löytämisestä ja päättyy asiakkuuden luovuttamiseen asiakasvastaavalle. Hyötynä kuvatussa ja noudatetussa myyntiprosessissa on, että se automatisoi myyjän työssä toistuvia asioita ja myös noudatettuna ja mitattuna paljastaa prosessista kehitystä vaativia kohtia. (Helander 2019.) Myyntiprosessin ideana on ohjata ja tukea myyntihenkilöstöä hyväksyttävälle suoritustasolle. Oikein valitut mittarit ohjaavat tekemistä oikeaan ja haluttuun suuntaan. Mittareiden valinnassa huomiioon otettavaa on, että ne mittaavat myynnin suorituskykyä myyntiprosessin eri vaiheissa. (Turunen 2020.)

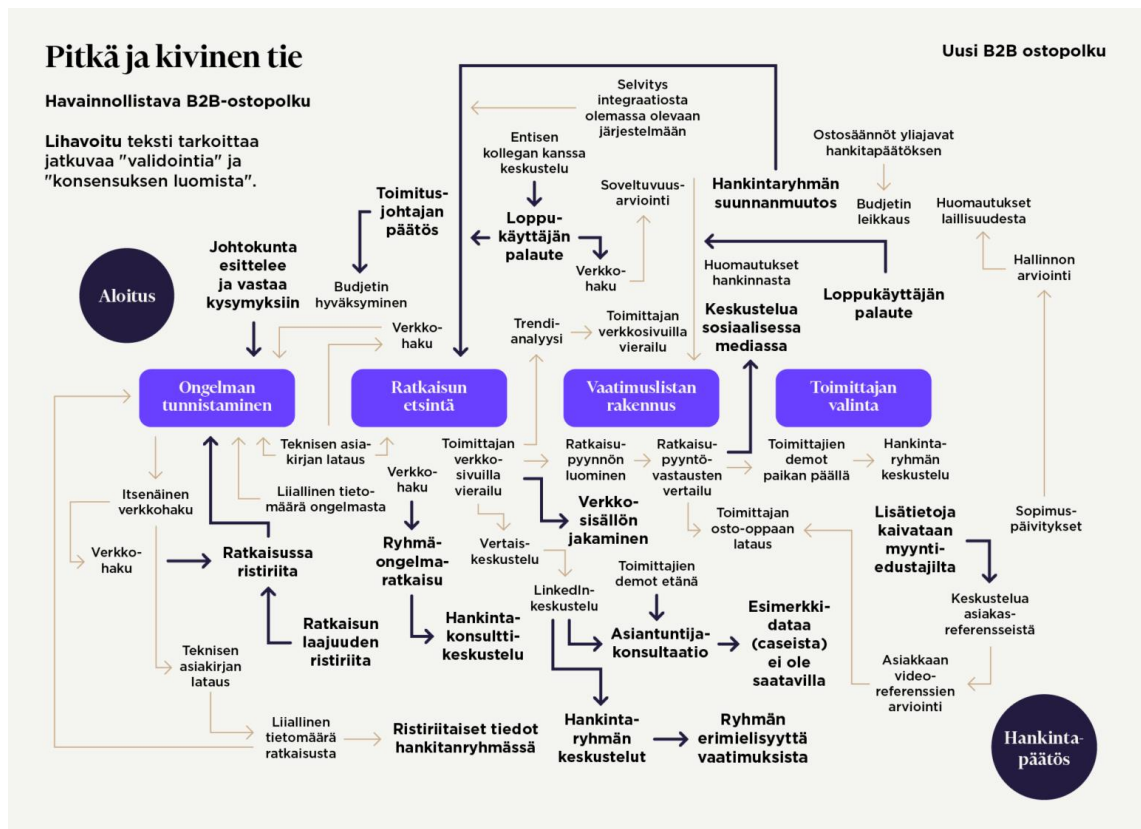
Myyntikohtaamisten lisäksi asiakas tutustuu monikanavaisesti myyjäyrityksen verkkosivuihin ja muuhun viestintään sekä mahdollisesti myös keskustelelee muiden yrityksen asiakkaiden kanssa. Myyntiprosessin pitääkin antaa myyjälle työkaluja sitouttaa asiakasta sen useissa eri vaiheissa, ei ainoastaan lopussa. (Cespedes & Hoffeld 2016.) Myyntiprosessi on siis harvoin lineaarinen, vaan se on monitahoinen ja saman myyntiprosessin sisällä voidaan edetä vaiheiden välillä eri suuntiin, sillä sekä ostaja- että myyjäorganisaatiossa prosessiin voi osallistua useita eri henkilöitä.

2.3 Ostokäyttäytymisen muutos

Jos myyntiprosessi on harvoin lineaarinen, niin sitä ei ole asiakkaan ostoprosessiin. Tämä tekee asiakkaan ostoprosessista hankalasti ennakoitavan myyjäorganisaatiolle. (Gartner 2019). Digitalisaation myötä asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja valta tiedonhaussa on siirtynyt myyjiltä asiakkaille. Jopa 57 % asiakkaan ostoprosessista tapahtuu verkossa ennen yhteydenottoa myyjään (Think with Google 2013).

Forresterin tutkimuksen mukaan yritysten ostoprosesseista 92 % alkaa verkkohaulla ja B2B-ostajista 68 % tutkii aihetta itsekseen. Muutoksen vauhdittajina ovat meneillään olevat työvoiman ikärakenteen muutos sekä koronakriisi. Yli 70 % B2B-ostajista on syntynyt vuosina 1980–1999. Näiden milleniaalien myötä myös työelämään on tullut kuluttajapuolelta opittua ostokäyttäytymistä, jonka myötä he odottavat itsepalvelua myös B2B-puolelta. (Lehmuslehto 2022.) Kun asiakaspolku kuvataan läpinäkyvästi, myynnin johto ja asiantuntijat erottavat asiakaspolun eri vaiheissa, mitkä kanavat ovat tärkeitä ja mitkä kaipaavat muutosta (Biit 2020).

Asiakkaiden tietoisuus markkinoilla olevista ratkaisuvaihtoehdoista on kasvanut verrattuna 2010-luvun alkuun. Asiakas jopa saattaa omissa vertaisverkostoissaan vaihtoehtoja vertaillaan tietää tuotteista tai palveluista myyjiä paremmin. Ostajaorganisaatioiden toimintamallien nopea muutos haastaa myyjäorganisaatioita mukauttamaan omia toimintamallejaan. (Kenner & Leino 2020, 18.) Yritykset, joissa asiakkaan ostoprosessi on mallinnettuna, saavuttavat kilpailuetua ja suuremman liikevaihdon verrattuna niihin yrityksiin, joissa asiakkaan ostopolkua ei ole mallinnettu (Jordan & Kelly 2015). Yrityksen ostoprosessi on moniportainen ja etenee harvoin lineaarisena. Keskimäärin ostoprosessiin liittyy 11 henkilöä, joskus jopa 20. (Lehmuslehto 2022.) Ostoprosessin kompleksisuutta, poukkoilevuutta, monitahoisuutta ja monikanavaisuutta kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Asiakkaan ostopolun eli ostoprosessin kuvaus (Lehmuslehto 2022).

Edellä esitelty monimutkainen kuvio voidaan tulkita siten, että ostoprosessin askeleat löytyvät edelleen, mutta ostamisen kehityttyä tiimisuorituksiksi, tulee myyntiorganisaatioiden eri osastojen toimia tiiviissä yhteistyössä ja asiakasläh- töisesti, jotta voidaan edistää suurempia myyntiprojekteja. (Kenner & Leino 2020, 25.) Asiakkaan ostoprosessiin osallistuvat henkilöt hakevat tietoa monikanavai- sesti koko ostoprosessin ajan, joten myyntiä tapahtuu jokaisessa asiakkaan kos- ketuspisteessä. Kaikki myyvät -ideologia on myyntiorganisaatiossa tärkeää, sillä myyjä yksin ei voi vaikuttaa kaikkiin asiakkaan kosketuspisteisiin. Markkinoinnin viestintäkanaviin tuotetun sisällön, yrityksen kotisivujen referenssitarinoiden ja asiakaspalvelun henkilöstön toiminnan on kaikkien osaltaan tuettava myyntiä ja luotava arvoa asiakkaalle. Tätä kaikkea tukee myyntiorganisaatiossa hyvin doku- mentoidut myyntiprosessit ja konkreettisella tasolla myynnin pelikirja.

2.4 Myyntitekniikat

Myyjä pystyy pitämään myyntineuvottelun kulun kontrollissaan taitavan kysely- tekniikan avulla. Kartoituskysymykset, jotka esitetään oikein, saavat asiakkaan

itse sanoittamaan tilannettaan ja tarpeitaan sekä parhaimmillaan argumentoi itse myyjän ratkaisun puolesta. Myyjän tulee kyetä hyödyntämään nämä asiakkaan esittämät argumentit ratkaisuvaiheessa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, 140.) Pohjimmiltaan myyntitekniikoiden tarkoituksena on ymmärtää asiakasta ja saada hänet sanomaan: "Kyllä" (Ensales 2017). Myyjä voi myyntityössään käyttää erilaisia myyntitekniikoita. Saman myyntiprosessin sisällä myyjä voi myös yhdistellä eri tekniikoita.

2.4.1 AIDA(S)

AIDA-myyntitekniikka on ollut käytössä jo vuodesta 1898 (Pink 2021). Tämä suppilomalli kuvaa, kuinka myyjä johdattaa prospektista uskolliseksi asiakkaaksi eri myyntiprosessin vaiheiden läpi tietyn kaavan mukaan. AIDA-tekniikan vaiheet ovat: huomion kiinnittäminen, kiinnostuksen herättäminen, asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja sitä kautta ostohalun herättäminen sekä lopulta kaupan klousaaminen. (Xennek 2021.)

2.4.2 FOCAS

FOCAS on myynnin kyselytekniikka. Sen avulla voidaan tunnistaa asiakassuhteen perusteet, selvittää asiakkaan tavoitteet ja luoda, eli tuoda näkyväksi asiakkaan tyytymättömyyttä nykytilaan. FOCAS-tekniikan avulla myyjä johdattaa keskustelua asiakkaan kanssa erilaisilla kysymystyypeillä tietyssä järjestyksessä: asia-, objektiiviset-, huoli-, ankkuri- ja ratkaisukysymyksillä. Keskustelu asiakkaalle avataan kertomalla syy yhteydenottoon, kuka ja mistä soittaa ja miksi juuri hänelle sekä millaista arvoa palveluilla asiakkaille tuotetaan. (Baldwin 2022.)

2.4.3 SPIN

Myös SPIN on myynnin kyselytekniikka, joka toimii tarvekartoituksen apuna. SPIN-tekniikka sopii erityisesti arvopohjaisen myynnin työkaluksi ja kuten muut-

kin myyntitekniikat, SPIN-tekniikka toimii erinomaisesti yhdisteltynä muihin myyntitekniikoihin. Myyjä johdattaa asiakkaan erilaisia kysymystyyppisiä (tilanne- ongelma- seuraus- ja merkityskysymykset) tietyssä järjestyksessä esittämällä kohti ostopäätöstä. Kun asiakas on ääneen lausunut ratkaisut ongelmiinsa, voidaan siirtyä tuote- tai ratkaisuesittelyyn. (Frost 2021.)

2.5 Myynnin johtaminen

Tuloksellinen, jatkuvasti kehittyvä ja yrityksen kilpailuedun säilyttävä myynti vaatii laadukasta johtamista. Myyntijohtajan tavoitteena on luoda tiiminsä onnistumisen mahdollistavat olosuhteet ja kulttuuri sekä ohjata myynnin kehitystä informaation avulla. Myynnin johtamisen osa-alueita ovat: yrityksen strategiaan kytkeytyvä suunnittelu ja budjetointi, systemaattinen operatiivisen toiminnan johtaminen, myyntistrategian kehittäminen sekä reaaliaikainen myynnin seuranta ja analysointi. Ensisijaisesti myynnin johtaminen on myynnin tehokkuuden johtamista. (Määttä n.d.)

Myyntijohtajan tehtävä on varmistaa, että strategia ja myyjien tavoitteet ovat yhtenevät. Tavoitteiden asettaminen vaatii taitoa, sillä myyjän kanssa yhdessä asetetut tavoitteet vaikuttavat positiivisesti myyjän motivaation, annettuina koetut tavoitteet puolestaan päin vastoin. Taitavalla myyntijohtajalla on kyky sitouttaa myyjät vuosi vuodelta kovempiin tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisen jälkeen mietitään toimenpiteet, joilla tavoite voidaan parhaiten saavuttaa. Toimenpiteiden pohjalta voidaan laatia myyjälle vuosisuunnitelma. Palaverissa viikko- tai kuukausitasolla varmistetaan, että myyjä etenee kohti tavoitteitaan. Ennustamisen avulla myyntijohtaja voi varmistaa, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Tämä toimintamalli vapauttaa myyjän johtamaan itseään kohti tavoitteita myynnin johdolle suoriutumisen sijaan. (Ropponen 2021.)

Valmentava myyntijohtaja voi tukea myyjää ohjaamalla, sparraamalla ja mentoimalla. Ohjaamista tarvitaan varsinkin aloittavalle myyjälle. Sparraamisen tavoite on auttaa myyjää etenemään itsenäiseen työskentelyyn pohtimalla yhdessä. Mentoroinnissa myyjälle annetaan vapauksia, palautetta ja haastetaan

nostamaan tasoa. Tavoitteena myyntijohtajalla on auttaa myyjää etenemään ohjattavasta sparrattavaksi ja lopulta itseohjautuvaksi mentoroitavaksi. (Ropponen 2021.)

Kaikkien myyjän asiakkaalle ja eri kosketuspisteisiin sosiaalisen median julkaisuista myyntitapaamisiin suuntaamien toimenpiteiden tavoitteena tulisi olla asiakkaan kuljettaminen kohti ostopäätöstä. Markkinointi ja myynti ovat asiakasnäkökulmasta saman prosessin eri vaiheita ja myös myyjänorganisaation näkökulmasta sekä markkinoinnin että myynnin johtamisella on sama päämäärä. Molempien keskeisenä kysymyksenä on, miten voidaan tuottaa asiakkaalle tehokkaasti laadukkaita kosketuspisteitä myyntisuppilon jokaisessa vaiheessa. Tässä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on tärkeää. (Määttä n.d.)

Siihen, mitä myynnissä mitataan ja painotetaan, vaikuttaa yrityksen strategia. Myyntiprosessin eri vaiheisiin asetetut mittarit varmistavat tarvittavan datan hyödyntämisen myynnin tehokkaaseen ennustamiseen ja johtamiseen. Menestyvät myyntijohtajat ohjaavat myyjien toimintaa seurannan ja mittareiden avulla tulokselliseksi. (Kukkola 2017.) Myynnin eri osa-alueille tulisi suunnitella konkreettiset tavoitteet ja mittarit, joilla strategia voidaan kytkeä konkreettisesti myyjän arkeen sekä myyjän toiminnan ohjaamiseen ja seuraamiseen (Kenner & Leino 2020, 332).

Tavoitteiden asettamiseksi on laadittu useita teorioita. George T. Doranin kehittämän SMART-kaavan mukaan jokaisen tavoitteen pitää olla riittävän yksinkertainen ja täsmällinen, mitattavissa, kohdistettavissa tietylle tekijälle tai tiimille, kehityksen kannalta relevantti ja aikaan sidottu:

- S = Specific (tarkoin määritelty)
- M = Measurable (mitattavissa)
- A = Assignable (kenen vastuulla)
- R = Relevant (merkityksellinen ja tärkeä)
- T = Time-related (aikaan sidottu)

SMART-periaatetta voidaan tavoitteiden asettamiseen ja perustelemiseen kaikilla tasoilla. (Haughey 2014.)

Myyntitoimintaa ei voi ohjata tehokkaasti ilman tietoa ja analytiikkaa. Mitä ei pysty mittaamaan, sitä ei myöskään pysty parantamaan. (Kukkola 2017.) Toisaalta kaikkea tärkeää ei voi mitata ja kaikella, mitä voimme mitata, ei ole merkitystä (Buerkli 2019).

Tiedolla johtaminen on nykyään myyntijohdon perustehtävä, jossa keskitytään myynnin seurantaan ja raportointiin sekä helpottamaan myyntijohdon päätöksentekoa. Datan ja analytiikan hyödyntäminen myyjän työn tueksi on edelleen harvinaisempaa. Analytiikan avulla voidaan tarjota myyjälle lisävalmiuksia asiakkaan kohtaamiseen. Myyjälle arvokasta dataa on se, mitä asiakkaasta tiedetään. Datan ja analytiikan hyödyntäminen vaativat strategisen ajattelun lisäksi pitkäjänteistä yrityksen kyvykkyyksien kasvattamista riittävän osaamisen ja työvälineiden avulla. Kun data pystytään muuttamaan liiketoiminnan johtamisessa hyödynnettävään muotoon, sitä voidaan analysoida ja ymmärtää. Jotta datan hyödyntäminen saadaan osaksi organisaatiokulttuuria kaikkiin rooleihin, on varmistuttava, että kaikki myös kokevat saavansa tiedosta hyötyä. (Teljo 2020.)

CRM-järjestelmän käyttöaste on hyvin menestyvissä myyntiorganisaatioissa korkealla tasolla ja tällöin myös myyntiprosessin läpivieminen CRM-järjestelmän ohi on mahdotonta. Kun CRM-järjestelmässä oleva data on ajantasaista ja oikeaa, on järjestelmästä kiistatonta hyötyä myynnin johdolle ja myös myynnille. (Kukkola 2017.) CRM-järjestelmän rakenteen, mittareiden ja hyödyntämismallin on oltava ensin kunnossa, jotta sen data voi olla luotettavaa, tuoretta ja tarkoituksenmukaista (Haavisto-Kurki 2018). Myyntiputken nykytila, eli paljonko tavaraa on myyntiputkessa, ei juurikaan kerro myynnin tuloksellisuudesta. Myynnin virtaus tietyllä aikavälillä sen sijaan kertoo kuinka hyvin myyjät onnistuvat viemään myyntiä eteenpäin putken vaiheelta toiselle. Kuinka monta kvalifioitua liidiä, myyntipaamista, tarjousta ja kauppaa? (Pekkala 2019.)

Myynnin johtamisessa tuodaan strategia motivoivasti konkretiaan, luodaan onnistumisen mahdollistava toimintaympäristö työkaluineen tietojärjestelmistä datan analysointiin ja myyntitekniikoihin ja -malleihin sekä myyntiä edistävä kulttuuri, kytketään myyntistrategia muiden osastojen toimintaan, ohjataan myyntiä kohti tavoitteita datan ja mittareiden avulla. Myyntijohtajan on mahdollistettava

myös myyjälle itsensä johtaminen. Parhaimmillaan myynnin johtaminen on passiivisen numeroiden seuraamisen sijaan aktiivista myynnin ja sen tekijöiden, myyjien, kehittämistä (Ropponen 2021).

2.5.1 Myynnin mittarit

Myynnin mittaristo tulisi rakentaa niin, että se kertoo paitsi reaktiiviset mittarit, kuten tilauskannan ja kateprosentin, myös proaktiivisesti mitä myynnin lähitulevaisuudessa tapahtuu. Näin fokus kohdistuu paremmin tulevaisuuden potentiaaliin. (Kenner & Leino 2020, 336.) Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit kirkastavat strategiaa ja sytyttävät ihmisissä tekemisen palon ja innon, selkeyttävät polun kohti päämäärää ja jalkauttavat strategian osaksi arjen toimintaa. Oikeanlaiset mittarit myös ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa. Myös jo pelkästään toimintaa ohjaavien mittareiden olemassaolo ja niiden käyttö viestittävät yrityksen päämääriä ja arvoja henkilöstölle. (Nieminen & Tomperi 2008, 45–47.)

Strategisten mittareiden tulee olla mitattavia. Esimerkiksi, jos strateginen tavoite on uusasiakashankinta, tämän mittari voi olla uusien asiakkaiden määrä kappaleina tai prosenteissa, tai jos strategisena tavoitteena on nopea toimitus, tämän mittarina voi olla toimitusnopeus tunteina tai päivinä. Mittareiden ja tavoitteiden ohjaamina yksilöiden toiminnan tuloksena pitää syntyä tavoitteiden mukaisia tuloksia. Mittareita määriteltäessä on hyvä tiedostaa, että täydellisiä mittareita ei ole olemassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 47, 57.)

Oikein valitut mittarit auttavat puolestaan strategian kehityksessä: mikäli tavoitearvojen toteutuminen ei johda menestymiseen, on kyseenalaistettava strategia. Mikäli mittarit ja tavoitteet kuvaavat yrityksen strategiaa, on helppoa perustella henkilöstölle mittarien ja tavoitteiden valinta. Ymmärrys lisää sitoutumista, sitoutuminen onnistumista ja onnistuminen tavoitteiden saavuttamista. (Nieminen & Tomperi 2008, 49–50.)

2.6 Myynnin pelikirja työkaluna

Sani Leinon mukaan termi Sales enablement eli myynnin mahdollistaminen tarkoittaa myynnin varustamista olennaisella tiedolla, taidolla ja teknologialla. Leino suosii tässä englanninkielistä termiä, sillä suomennos ei yhtä tarkasti vastaa haluttua merkitystä. Myynnin pelikirja on yksi väline myynnin mahdollistamiseksi. Myynnin pelikirjan tavoitteita ovat: ajan säästö, parhaiden käytänteiden monistaminen, toistuvien virheiden eliminoiminen, myynnin perustekemisen tason nostaminen, asiakaskokemuksen parantaminen sekä tuottavuuden ja tuloksen nostaminen. (Leino & Ropponen 2021.)

Vainun blogiartikkelissa Eduardo Alonso toteaa myynnin pelikirjan käyttöönottamisen nostavan tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä, asiakastyytyväisyyttä sekä liidien konversiota. Hän kehottaakin rakentamaan systemaattisia toimintatapoja myynnin pelikirjan avulla ja dokumentoimaan myyntistrategian. (Alonso 2020.) Liidillä tarkoitetaan kontaktihenkilöä, joka on kiinnostunut myyjäryhtymän tarjoamasta tai sen kanaviinsa tuottamasta sisällöstä. Liidi ei siis välttämättä vastaa ihanneasiakasprofiilia ja myyjän on hyvä tunnistaa tämä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Jokela 2019.)

Modernin myynnin elinehto on yhteinen ja dokumentoitu, läpinäkyvä myyntikonsepti. Näin voidaan jakaa ja monistaa parhaita myyntikäytänteitä. Rekrytoitaessa laadukas perehdys ja selkeä ja monistettava myyntikonsepti on erityisen tärkeää. Pelikirjojen tai dokumentoitujen myyntikonseptien tarkoituksena ei ole poistaa myyjän persoonallisen toiminnan merkitystä, vaan yhtenäistää menestyvien myyjien toimintatapoja ja parantaa myynnin edellytyksiä. (Kenner & Leino 2020, 80–82.)

Myynnin pelikirjan tulisi olla linkki myyjien tarvitsemaan tietoon, eräänlainen organisaation myynnin tietokirja. Sen ei tarvitse sisältää kaikkea olemassa olevaa tietoa, vaan ainoastaan myynnin kannalta olennainen. Organisaatiokaaviot, yritysesittelyt ja muun voi halutessaan linkata pelikirjaan, mutta niitä ei kannata ottaa mukaan, jotta fokus pysyy olennaisessa, eli asiakkaassa ja myynnissä. (Leino & Ropponen 2021.)

Myynnin pelikirjan hyödyt ovat suuret yrityksissä, joissa on kovat kasvutavoitteet, kilpailu on kovaa ja halutaan erottautua, myynti on kompleksisempaa, myyjiä on paljon tai rekrytoidaan paljon myyjiä. Myynnin pelikirja kertoo, miten myyntiorganisaatio toteuttaa strategiaa. Myynnin pelikirjaa käyttävät yritykset kuuluvat Sales Intelin tutkimuksen mukaan 33 % todennäköisemmin "High Performer" -kategoriaan ja niissä on 15 % enemmän tavoitteensa saavuttavia myyjiä (Leino & Ropponen 2021.) Kaiken kaikkiaan myynnin pelikirja on yksi tapa dokumentoida myynnin strategia, kuvata myyntiprosessi yhteydessä yrityksen muiden osastojen rooleihin, asiakkaan ostoprosessiin, myynnin mittarointiin ja asiakaskokemukseen.

3 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toteuttamisprosessia sen ideoinnista, suunnittelusta ja kartoituksesta toteutukseen. Opinnäytetyön menetelmäksi valittiin toiminnallinen tutkimus, sillä myynnin pelikirjan haluttiin muodostuvan sekä myynnin johdon että henkilöstön tarpeita vastaavaksi ja toiminnallinen tutkimus mahdollisti laajan kartoituksen vuorovaikutuksessa myynnin henkilöstön ja johdon kanssa pelikirjan kehittämis- ja toteuttamisvaiheessa.

3.1 Myynnin pelikirjan syntyprosessi

Idea myynnin pelikirjaan syntyi elokuussa 2021, koska kumpikin opinnäytetyön tekijöistä oli muutaman vuoden sisällä vaihtanut alaa B2B-myyntiin ja pelikirja oli juuri sitä, mitä tekijät omissa perehdytyksissään B2B-myyntirooleihin olisivat kaivanneet. Opintojen aikana suoritetulla Vainun Data Driven Sales -kurssilla toinen opinnäytetyön tekijöistä tutustui myynnin pelikirjan ideaan. Toinen tekijöistä puolestaan osallistui tammikuussa 2021 myynnin pelikirjaa käsittelevään Sani Leinon ja Jan Ropposen School of Sales -webinaariin.

Opinnäytetyön tekijät tarjosivat pelikirjaideaa toimeksiantajayritykselle. Toimeksiantajayrityksessä oli juuri takana organisaatiomuutos, jonka seurauksena perehdytysvastuu siirtyi maaorganisaatiolta tulosityksiköihin ja myynnin pelikirja vastasi osaltaan tuoreen perehdytysmateriaalin tarpeeseen. Idea otettiinkin lämpimästi vastaan. Nimi myynnin pelikirjalle syntyi opinnäytetyötä ideoidessa heti alkumetreillä. Se tulisi olemaan ”License to Sell – lupa myydä”.

Molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelivät toimeksiantajayrityksessä ja pelikirjan syntyprosessiin vaikutti vahvasti tekijöiden tarve syventää omaa myynnillistä osaamista organisaatiossa sekä omat kokemukset perehdytyksestä. Omien perehdytyskokemusten perusteella tekijät kokivat haasteelliseksi ottaa haltuun toimeksiantajayrityksen myyntiprosessin, sillä vaikka ohjeita ja dokumentaatiota on runsaasti olemassa, tiedot ovat hajallaan eri alustoilla ja vaikeasti löydettävissä. Myyntiprosessi oli toimeksiantajayrityksessä kuvattuna, mutta molempien

tekijöiden kokemuksen mukaan vaikeasti omaksuttavana oman tekemisen tueksi. Myynnin pelikirjan toteuttaminen herätti toimeksiantajayrityksessä kiinnostusta ja innostusta aina johtoryhmää myöten ja kaikki osapuolet toivovat, että tästä tuotoksesta tulee olemaan hyötyä niin uuden henkilöstön perehdyttämisessä kuin tukena kaikille myynnillisissä rooleissa jo toimiville.

Opinnäytetyön tuotos, myynnin pelikirjan ensimmäinen jalkautettava versio, kehittyi muotoonsa myynnin johdon kanssa käytyjen haastattelujen ja keskustelujen sekä asiakasrajapinnan kanssa järjestettyjen työpajojen pohjalta. Pelikirjan edessä opinnäytetyön tekijät pyysivät ja saivat palautetta ja kehitysideoita niin myynnin johdolta kuin asiakasrajapinnan henkilöstöltäkin. Palautetta eri sidosryhmiltä pyydettiin jakamalla pelikirjan versioita Teamsillä sekä vapaissa keskusteluissa kasvokkain. Punainen lanka pelikirjan rakenteeseen saatiin peilaamalla tekijöiden omiin perehtymisprosesseihin ja tarpeisiin niiden varrella.

3.2 Kartoitusmenetelmät ja niiden valinta

Toiminnallinen tutkimus tähtää ammatillisen toiminnan järjestämiseen tai järjeistämiseen, ohjeistamiseen tai opastamiseen. Lopputuloksena syntyvä tuotos voi olla esimerkiksi ammatilliseen käyttöön suunnattu ohje tai perehdyttämisopas. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9–10.) Toiminnallisen tutkimuksen lähtökohtana on, miten saadut vastaukset suuntaavat lopputuloksen sisältöä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 60). Toiminnallinen tutkimusmenetelmä valittiin opinnäytetyöhön, koska se palvelee parhaiten pelikirjan syntyprosessia mahdollistamalla palautteen ja kehitysideoiden kartoittamisen vuorovaikutuksessa sidosryhmien eli tulevan käyttäjäkunnan kanssa.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa etuna on tiedonkeruumenetelmän joustavuus. Aiheita ja järjestystä on mahdollista mukauttaa haastateltavan kanssa käytävän keskustelun aikana. (Hirsijärvi & Hurme 1997, s. 205.) Puolistrukturoidut haastattelut valittiin tiedonkeruumenetelmäksi juuri niiden joustavuuden takia. Menetelmä myös vähentää tiukan kysymysrunгон mahdollisesti osallistujia ohjaavaa vaikutusta, sillä tietoa, ideoita ja näkemyksiä haluttiin kerätä mahdollisimman laajasti ja ennakko-oletuksia tekemättä.

Työpajojen eli workshopien ryhmäkeskusteluissa ideoita saa ja kuuluu tuoda esille. Keskustelijat voivat tarttua toistensa ideoihin ja kehittää niitä pidemmälle. Ajatusten teemoittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi muistilappuja. Työpajoissa hyödynnetään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa osallistujien välillä. (Aalto 2015.) Fasilitaattori suunnittelee työpajan ja huolehtii siitä, että koko ryhmän kapasiteettia saadaan hyödynnettyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Fasilitaattori on ryhmäprosessin neutraali ohjaaja, jonka tehtävänä on huolehtia prosessin etenemisestä aikataulussa ja jäsenellisesti kohti tavoitetta. (Summa & Tuominen 2009, 10.) Työpajat valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska se mahdollistaa käyttäjälähtöisen näkökulman. Opinnäytetyön tekijät fasilitoivat yhdessä työpajat ennalta sovitun työnjaon mukaisesti. Toinen alusti työpajan ja toinen avasi kunkin aihealueen kysymyksen ja toinen keräsi palautteen sekä avasi keskustelun aiheesta.

Myynnin pelikirjan suunnittelu aloitettiin myynnin nykytilan kartoituksella puolistrukturoiduilla haastatteluilla myynnin johdolle sekä työpajoina myynnin ja asiakasrajapinnan henkilöstölle. Haastattelujen ja työpajojen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen myynnin ja myynnin henkilöstön perehdyttämisen nykytilaa sekä auttaa opinnäytetyön tekijöitä rajaamaan myynnin pelikirjaan tulevia aihealueita. Opinnäytetyön suunnittelun alkuvaiheessa ongelmana oli aihealueen laajuus ja sitä kautta pelikirjaan mukaan rajattavien teemojen valinta. Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut sekä työpajat, koska nämä mahdollistavat toiminnalliselle tutkimukselle tärkeän vuoropuhelun. Haastatteluissa ja työpajoissa pyrittiin saavuttamaan rento, avoin ja keskusteleva ilmapiiri.

Ensimmäinen haastattelu järjestettiin Teams-tapaamisena huhtikuun alussa myynnin ja asiakaspalvelun johtajan kanssa ja toinen pian tämän jälkeen opinnäytetyön tekijöiden oman tulosityksikön johtajan ja myyntitiimin johtajan kanssa tapaamisena kasvokkain. Molempien haastattelujen tarkoituksena oli ajatusten, ideoiden ja näkemysten vertailu ja arviointi sekä myynnin pelikirjan sisältöteemojen kartoitus. Puolistrukturoituihin haastatteluihin opinnäytetyön tekijät laativat valmiiksi rungon ja kysymyksiä, mutta tilaa jätettiin myös vapaalle keskustelulle

ja myynnin johdon näkemysten kuulemiselle. Haastattelujen runko laadittiin väljäksi ja joustavaksi, jotta se ei liikaa vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin. Molemista tapaamisista tehtiin niiden yhteydessä ruutuvihkomuistiinpanot, joista koostettiin yhteenvedot. Vilkan ja Airaksisen mukaan (2003, 63–64) suuntaa antava tieto riittää toiminnallisessa opinnäytetyössä riittää, eli haastatteluja ei välttämättä tarvitse kirjoittaa puhtaaksi ja litteroida.

Myynnin johdon haastattelussa päätavoitteena oli selvittää myynnin nykytila ja sen toivottu tulevaisuus. Millaisella tasolla myynnin ymmärrys ja arvostus toimeksiantajayrityksessä on? Entä miten toimeksiantajayrityksen myynnin johto määrittelee kaikki myyvät -ideologian tai ratkaisu- ja arvomyynnin? Mikä on myynnin johdon näkemys myyntiprosessista? Haastattelun tueksi opinnäytetyön tekijät laativat etukäteen listan kysymyksiä, joita voitaisiin käyttää, mikäli keskustelu ei etene tai ajautuu myynnin pelikirjan aihepiirien ulkopuolelle (liite 1).

Työpajoihin myynnin ja asiakasrajapinnan henkilöstölle opinnäytetyön tekijät laativat pohjaksi PowerPoint-esityksen, jossa pohjustusosiossa avattiin, mikä on myynnin pelikirja ja mihin sitä käytetään. Työpajojen ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa myynnin pelikirjaan mukaan otettavat aiheet sekä toissijaisena tavoitteena oli selvittää myynnin sekä myynnin henkilöstön perehdytyksen nykytilaa. Toiminnalliseen osioon PowerPointiin laadittiin kalvo kutakin mahdolliseksi otsikkotasoksi ajateltua aihetta varten. Myös työpajojen runko jätettiin riittävän väljäksi, jotta ideoita ja näkemyksiä saataisiin kerättyä monipuolisesti. Aiheet käytiin läpi yksi kerrallaan ja niistä pyydettiin työpajojen osanottajilta nimettömästi ajatuksia tarralapuilla muistitaulun lehdille. Tämän jälkeen kustakin aihealueesta käytiin vielä vapaa keskustelu. Työpajojen jälkeen opinnäytetyön tekijät kokosivat muistitaulun lehdille kertyneiden tarralappujen ja käytyjen keskustelujen pohjalta yhteenvedot.

Työpajat aloitettiin pohjustamalla PowerPoint-esityksen avulla, mistä myynnin pelikirjassa yleisellä tasolla on kyse ja mihin tarpeisiin modernissa myynnissä pelikirja vastaa sekä miten pelikirjaa voidaan hyödyntää organisaatiossa myynnin ja asiakasrajapinnan sekä perehdyttämisen tukena. Pohjustusosiossa esitettiin myös ehdotuksia opinnäytetyön otsikkotason aiheiksi (kuvio 2).

<i>Sisällysluettelo</i>			
Myyntin rooli	Myyntin merkitys	Mitä on myynti? (Kaikki myy?)	Erlaiset myyntimallit
Myyjän toiminta, arvot ja asenteet	Myyntiprosessi (olemassa olevan ja kylmän asiakkaan prosessit)	Skriptit	Myyjä- ja ostajaprofiilit
Asiakkaan kokemus (haasteet, ongelmat, tavoitteet)	Myynti ja markkinointi	Myyntin OKR:t	Myyntin matematiikka (myyntisuppilo myyjän hyödyllisenä työkaluna)
Vinkejä ja toimintatapoja (Myyjän fiksu työviikko: helpot virheet ja parhaat vinkit; itseohjautuvuus)	Asiakastarinat ja referenssit	FAQ & argumenttipakki, esimerkikysymykset	Myyjältä asiakaspalveluun

Myyntin pelikirja ei sisällä kaikkea olemassa olevaa tietoa, vaan se on linkki tarvittavaan tietoon.

KUVIO 2. Työpajojen pohjustusesityksen ideoita myyntin pelikirjan aiheiksi ja otsikoiksi.

3.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu 6.4.2022, myyntin ja asiakaspalvelun johtaja

Myyntin ja asiakaspalvelun johtajan haastattelu järjestettiin Teams-tapaamisena. Tapaamisessa nousi esiin tarpeita, joissa korostui päätarpeena selkeä tukimateriaali perehdytykseen ja lisäksi myyntin systematiikan kuvaaminen sekä pohdinnat, miten myynnistä voi tehdä helpompaa, miellyttävämpää ja tehokkaampaa. Myös se, millaista reittiä uusi myyjä ”ajetaan sisään” eli ohjataan tekemään myyntiä asiakaskeskeisesti toimeksiantajayrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti, olisi hyvä kuvata tuotoksessa. Yleisellä tasolla tavoitteena tulisi olla myyjien osaamisen varmistaminen.

Myyntin pelikirjan tulisi toimia myyjän kehityskaaren tukena aina perehtymisestä kumppanuus- ja arvomyyjäksi. Nämä kehitysaskeleet, niiden tavoitteet ja toivottu aikataulu olisi hyvä kuvata.

Myyntin johdon näkökulmasta ratkaisevan tärkeitä myyjän työskentelyssä alusta alkaen ovat CRM-järjestelmän käyttö myyntin tukena myyntijohdon määrittelemällä systematiikalla sekä CRM-järjestelmään tallennettavan tiedon oikeellisuus.

Toimeksiantajayrityksessä on jaettu asiakkaat viiteen segmenttiin, joista erityisesti uusasiakassegmentin myyntiä on tavoite kasvattaa. Miten myynti kohdennetaan eri segmentteihin ja missä kohtaa on kyse toimeksiantajayrityksen kahden myyntimallin, Fast track- ja High Value -myynnistä? Entä milloin ja miten myynti on tehokkainta?

Myyntiprosessi on toimeksiantajayrityksessä kuvattu, mutta myyjän vastuu ylettyy pitkälle kaupan päättämisen jälkeen, kuvatun myyntiprosessin ulkopuolelle. Olisikin hyvä selkeyttää, missä kohtaa myyjä luovuttaa asiakkaan asiakaspalvelulle ja miten. Myyntispiikit olisi hyvä kuvata ainakin tasolla, josta käy ilmi, mitä, miten ja millä tarinalla myydään.

Tulosityksiköissä olisi mielenkiintoista kartoittaa, miten eri rooleissa asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt kokevat myynnin ja myynnillisyyden. Entä onko asiakaspalvelurooleissa toimivien henkilöiden myynnillinen osaaminen riittävää ja millainen on heidän näkemyksensä myynnin tärkeydestä ja arvosta?

3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu 3.5.2022, tulosityksikön johtaja ja myyntitiimin johtaja

Tapaaminen tulosityksikön johtajan ja myyntitiimin johtajan kanssa järjestettiin kasvokkain neuvotteluhuoneessa. Tapaamiseen valmistauduttiin käyttämään aiemmin laadittua puolistrukturoitua runkoa kuin aikaisemmalle myynnin ja asiakaspalvelun johtajan tapaamiselle. Tapaamisessa nousi esiin odotuksia perehdytysmateriaalin käytännön tarpeesta. Tarpeena esiin nousi myös myyjien ohjaaminen suuntaamaan resursseja erityisesti fokustoimialoille sekä taloudellisesti kannattavimpiin asiakassegmentteihin.

Tapaamisessa keskustelu ohjautui kuitenkin enemmän opinnäytetyön suuntaviivoihin ja käytännön asioihin, kuten esimerkiksi toimeksiantajayritystä ei opinnäytetyössä saa mainita ja samoin myynti- ja markkinointistrategiaan liittyvät arkaluonteiset yksityiskohdat on pidettävä salassa. Tapaamisessa laadittiin opinnäytetyön toteutussuunnitelmaa ja aikataulua. Haastatellut myynnin johtajat esittivät

toiveita myynnin pelikirjan valmistumisajankohdasta, sen toivottiin olevan käytettävissä syyskuussa 2022.

3.2.3 Työpaja 23.5.2022, kenttämyynnin ja asiakaspalvelun maakuntatiimi

Opinnäytetyön tekijöiden esittämän pohjustuksen jälkeen käsiteltiin mahdollisia pelikirjaan mukaan otettavia aiheita yksi kerrallaan (liite 2). Tiimiläiset saivat kirjata vastauksiaan tarralapuille, jotka liimattiin muistitaulun lehdille (kuva 1). Kustakin kohdasta keskusteltiin yksilöpohdinnan jälkeen yhdessä. Nämä vastaukset ja keskustelut antoivat opinnäytetyön tekijöille tietoa siitä, mitkä aiheet pelikirjaan on tärkeää ottaa mukaan ja mitkä voi jättää pois.



KUVA 1. Ensimmäisen työpajan satoa toukokuussa 2022. Muistitaulun lehdille aihealueittain kerättyjen vastausten perusteella kartoitettiin myynnin pelikirjaan mukaan otettavia aiheita ja niiden tärkeyttä.

Myynnin merkityksestä nousi esiin runsaasti eri tason merkityksiä lähtien yhteiskunnan toimimisesta yhteistyön ja kumppanuuden rakentamiseen, liiketaloudelliseen merkitykseen ja yrityksen toimintaedellytykseen. Myynti nähtiin myös tie-

donjakona ja -lisäyksenä sekä sitouttavana vuorovaikutustekijänä kumppanuudessa. Myynnin avulla luodaan lisäarvoa asiakkaille. Yhteenvedona: myynti nähtiin perustavalla tavalla merkityksellisenä yrityksen liiketoiminnan edellytyksenä sekä arvokkaana työnä kumppanuussuhteiden luomisessa ja ylläpidossa.

Arvoja pohdittaessa esiin nousivat ensimmäisenä toimeksiantajayrityksen arvot, jotka ohjaavat myös toimintaa. Toimeksiantajayrityksen myynninjohtamismalli ohjaa myyjiä toimimaan vahvasti klousaajina, mutta myyjät myyvät asiakkaille pitkäaikaista arvoa. Asiakassuhdetta ylläpitävät pääsääntöisesti asiakasvastaavat ja Key Account Managerit. Useilla vastaajilla korostui, että asiakkaalle tehtyjen lupauksen on oltava realistisia ja ne pitää pystyä lunastamaan.

Myynnillisten toimenpiteiden mieltämisessä tuli selkeästi esiin hajontaa eri roolien välillä. Asiakasvastaavat ja Key Account Managerit näkevät toisaalta myyntinä kaiken vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa, kun taas myyjät näkevät vain liikevaihtoa kasvattavat toimenpiteet myyntinä. Kuitenkin myös myyjät näkevät yhteyden asiakkaaseen, vaikuttamisen ja vakuuttamisen, myynnillisenä, tapahtuu tämä sitten suorassa vuorovaikutuksessa tai vaikka sosiaalisen median kanavissa.

Ensimmäiseen työpajaan osallistuvat kenttämyyjät olivat kaikki kokeneita, pitkän linjan asiantuntijamyymiä. Myyntiprosessin haasteiden nähtiin olevan lähinnä prosessin loppupäässä. Välipelivaiheessa koettiin haasteita aikataulujen venymisen muodossa ja siinä, että joissain asiakasorganisaatioissa paljastuukin tässä vaiheessa, että on useampi päättäjää, jotka eivät ole olleet alkukeskusteluissa mukana. Keskustelussa lääkkeeksi näihin haasteisiin mietittiin ensitapaamiseen panostamista ja luottamussuhteen huolellista rakentamista, jolla sitoutetaan asiakas. Avainasemassa on asiakkaan kuuntelu. Toiveiksi tuen suhteen nostettiin konkreettisia asioita: yhteiskäyntejä, palautetta kollegoilta, harjoittelua sekä itse-tuntemuksen kehittämistä.

Kenttämyyjät näkevät myyntiprosessin kehittyvän eri myyntimallien kautta esimerkiksi haastajamyynnistä ratkaisumyyntiin. Asiakasvastaavat ja Key Account Managerit eivät niinkään analysoineet myyntimalleja, vaan keskittyivät puhumaan kumppanuuden rakentamisesta ja lisäarvon tuottamisesta.

3.2.1 Työpaja 30.5.2022, telemyyntitiimi ja asiakasvastaava

Toinen työpaja järjestettiin toisen tulosityksikön alueella ja alustus ja työskentelytapa oli samanlainen kuin ensimmäisessä työpajassa. Toisen työpajan osanottajat työskentelevät pääasiassa teletimissä ja näkökulma myyntiprosessiin ja sen haasteisiin on erilainen kuin kenttämyynnissä. Prospektointi ja liidien validointi nähtiin tärkeänä ja tähän myös tulisi uuden myyjän saada voimakasta tukea. Myyntiprosessin nopeuttaminen nostettiin esiin ja tähän myös oli ratkaisuja: valmiit toimintamallit asiakkaiden lähestymiseen, esimerkiksi valmiit sähköpostipohjat, myyntineuvottelussa päätöksen määräpäivän asettaminen sekä yhteydenpito asiakkaaseen esimerkiksi soittamalla tarjouksen lähettämisen jälkeen.

Siinä missä myynnin matematiikka ei herättänyt kenttämyynnissä lainkaan keskustelua, teletimissä keskustelu oli vilkasta ja aihe nosti esiin kysymyksiä. Onko nykyinen myynnin johtamismalli motivoiva? Ohjaavatko annetut tavoitteet myyntisuppiloa oikeaan suuntaan? Onko nykyinen myyntisuppilomalli yhteydessä todellisuuteen ja tukeeko se prospektointia? Myynnin matematiikan yhteydessä nostettiin esiin myös myyjän kalenteroinnin merkitys. Tähän ei ole automatiikkaa tai integroitua työkalua, joten jokaisen myyjän on aktiivisesti kalenteroitava sovitut asiakaskontaktit ja määräajat.

Keskustelu työpajassa oli hyvin aktiivista ja perehdytykseen kaivattiin kehitystä. Uuden myyjän kunnollinen perehdytys vaatii panostusta koko tiimiltä ja varsinkin kummilta, mutta nähtiin ratkaisevan tärkeänä uusien henkilöiden taloon jäämisen ja pitkällä tähtäimellä koko tiimin tehokkaan toiminnan kannalta. Kummimallissa perehtyvälle henkilölle nimetään vastaavassa roolissa toimiva kollega kummiksi, jolta voi matalalla kynnyksillä kysyä arjessa esiin nousevia käytännön kysymyksiä ja joka tarvittaessa voi osallistua perehtyjän ensimmäisiin asiakastapaamisiin. Kummimallin suhteen nousi esiin ajatuksia siitä, että kummiuden tulisi perustua vapaaehtoisuuteen sekä kummin työpanoksen kompensointia jonkinlaisella mallilla, sillä kummitoimintaan käytetty työaika on pois aktiivisesta myyntityöstä.

3.3 Sisällysluettelon laatiminen

Myynnin pelikirjan konkreettinen toteuttaminen aloitettiin sisällysluettelon hahmottelusta. Mukaan valittiin haastatteluissa ja työpajoissa esiin nousseet aiheet ja teemat sekä aiheet, joita opinnäytetyön tekijät pitivät sekä oman kokemuksensa että puolistrukturoitujen haastattelujen ja työpajojen perusteella tärkeinä. Pelikirjan kulku pyrittiin pitämään loogisesti jäsenneltynä uuden myyjän perehtymisen näkökulmasta edeten perustiedoista myyntiprosessiin, käytännön vinkkeihin ja myynnin tukimateriaaleihin sekä lopulta syventävään myyntistrategiaan. Pelikirjan edetessä sisällysluettelo ja asiasisältöä tarkasteltiin ja täsmennettiin pyytämällä palautetta pelikirjan kulloisestakin versiosta Teamsillä ja kasvokkain sekä myynnin johdolta että asiakasrajapinnan henkilöstöltä.

4 MYNNIN PELIKIRJA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuotosta, myynnin pelikirjaa ja avataan sen sisältöä. Pelikirjaan kerättiin toimeksiantajaorganisaation eri kanavissa olemassa olevaa tietoa, mutta opinnäytetyön tekijät myös määrittivät ja kuvasivat haastattelujen ja työpajojen sekä omien kokemusten ja näkemysten pohjalta myynnin onnistumisen kannalta tärkeää sisältöä. Opinnäytetyöprosessissa tekijät perehtyivät toimeksiantajaorganisaation myyntistrategiaan ja peilasivat pelikirjaan toteuttamaansa sisältöä tukemaan tätä.

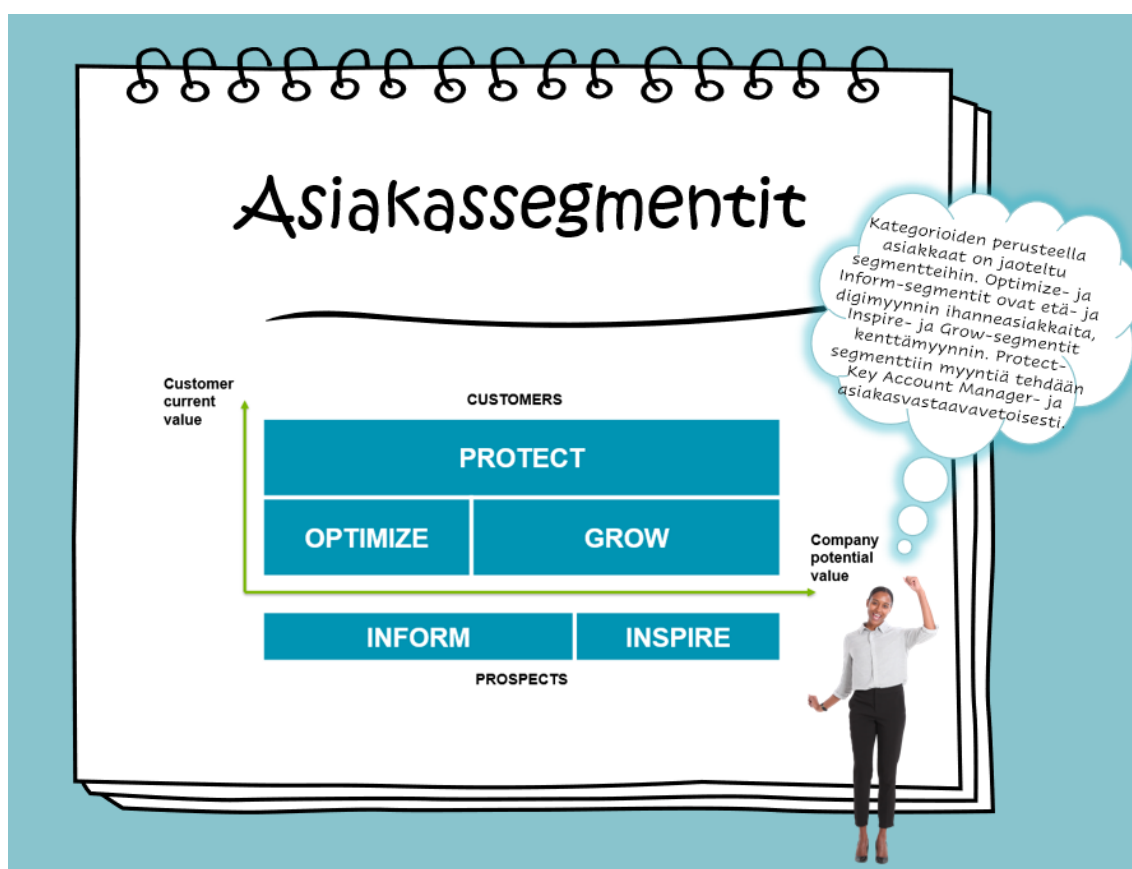
Myynnin pelikirjan toteuttamistavaksi valittiin PowerPoint, sillä sen kalvorakenne tukee kunkin aiheen rajaamista riittävän lyhyeksi ja ytimekkääksi ja koska se mahdollistaa selkeän ja visuaalisen toteutuksen. Myös muokkaus on myöhemmin helppoa. Pelikirjan ulkoasun valintaan vaikuttivat toimeksiantajayrityksen visuaalinen ohjeistus ja brändi-ilme, mutta tämän sisällä tekijät pyrkivät toteuttamaan pelikirjan selkeäksi, positiiviseksi, kauniiksi ja helppolukuiseksi. Opinnäytetyön tekijät haluttivat pelikirjan toteutuksella myös tukea monimuotoisuuden edistämistä kuvituksen avulla.

4.1 Myyntiprosessin kuvaaminen

Pelikirjaa rakennettaessa opinnäytetyön tekijät keräsivät toimeksiantajayrityksen olemassa olevaa tietoa sekä määrittivät ja kuvasivat myyntiprosessin myyjän näkökulmasta sekä asiakkaan ostoprosessiin rinnastettuna. Myyntiprosessi pyrittiin kuvaamaan pelikirjaan yksinkertaistetusti vaihe vaiheelta. Pelikirjaa toteuttaessa hyödynnettiin olemassa olevia myyntiprosessin kuvauksia. Valmiiksi määriteltynä olivat toimeksiantajayrityksen johtamismallin, Management Modelin, määritelmä myyntisuppilosta, lineaarinen myyntiprosessikuvaus myynnin johdon näkökulmasta sekä kuvaus myyntiprosessista asiakaskontaktin näkökulmasta.

Tekijät huomasivat myyntiprosessia hahmotellessaan, että se vaatii pohjakseen asiakassegmenttien ja myyntistrategian avaamista. Nämä haluttiin tuoda pelikirjaan helposti omaksuttavan yksinkertaisina, mutta myös riittävän syvällisinä.

Toimeksiantajayrityksen myyntistrategian perustana toimii prospektien ja asiakkaiden jaottelu segmentteihin (kuvio 3). Prospektit on jaettu myyntipotentialin mukaan Inform- ja Inspire-segmentteihin, joista Inspire-segmentillä myyntipotentiaali on suurempi. Olemassa olevien asiakkaiden segmentoinnin perustana on myyntipotentialin lisäksi liikevaihto. Olemassa olevista asiakassegmenteistä Optimize-asiakkailla on vain vähäistä myynnin kasvattamisen potentiaalia ja Grow-segmentillä potentiaali on merkittävää. Protect-segmentin asiakkaita yhdistää suuri liikevaihto ja tähän segmenttiin sisältyy asiakkaita, joilla myynnin kasvattamisen potentiaalia on enää vähän eli heillä on jo kattavasti palvelut käytössään sekä asiakkaita, joilla myyntipotentialia on vielä erittäin huomattavaa.



KUVIO 3. Asiakassegmentit (toimeksiantajayrityksen Management Model, kuvankaappaus myynnin pelikirjasta).

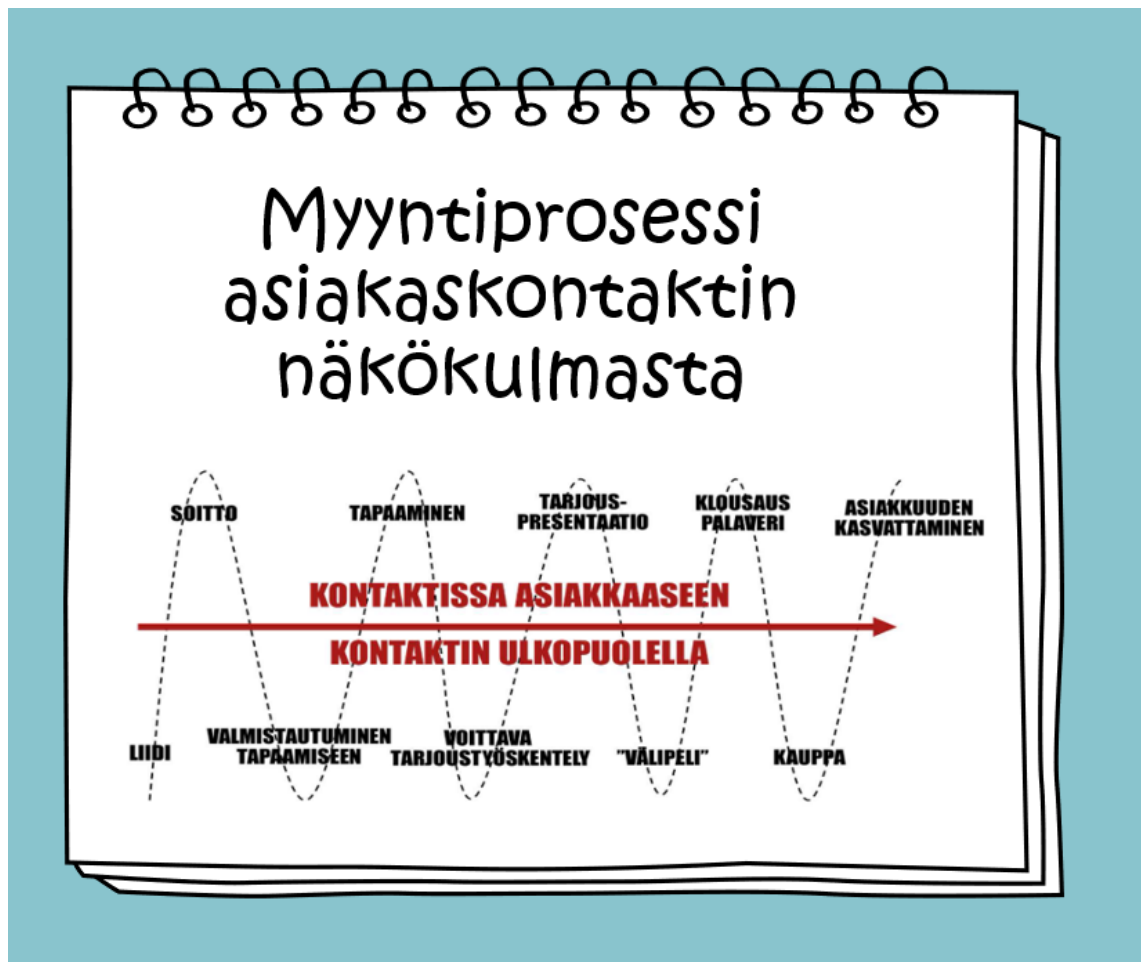
Myyntiprosessi etenee käytännössä harvoin lineaarisesti, mutta perehdyttämisen ja helpon sisäistämisen näkökulmasta se on hyvä kuvata mahdollisimman yksinkertaistettuna. Tekijät kokosivat pelikirjaa varten toimeksiantajayrityksen sisäisistä kanavista myyntiprosessin kuvauksia ja huomasivat, että kuvaukset on tehty myynnin johdon näkökulmasta (kuvio 4) ja myyjän näkökulmaa ei ollut valmiiksi

kuvattuna. Myynnin johdon näkökulmasta yksi myyntiprosessin vaihe on taitava välipeli. Tämä välipelivaihe on itse asiassa myyjän aktiivista toimintaa, jonka avulla asiakas pysyy kiinnostuneena ja sitoutuneena, vaikka heillä sisäisesti asiaa käsittelevät useammat henkilöt.



KUVIO 4. Myyntiprosessin kuvaus, myynnin johdon näkökulma (toimeksiantajayrityksen Management Model, kuvankaappaus myynnin pelikirjasta).

Toimeksiantajayrityksessä oli valmiiksi kuvattuna myös myyntiprosessi asiakas-kontaktin näkökulmasta (kuvio 5). Tämä kuvaus on myyjän näkökulmasta jo konkreettisempi ja havainnollistaa hyvin myyjän ja asiakkaan vuorovaikutusta myyntiprosessin aikana.



KUVIO 5. Myyntiprosessin kuvaus asiakaskontaktin näkökulmasta (toimeksiantajayrityksen Management Model, kuvankaappaus myynnin pelikirjasta).

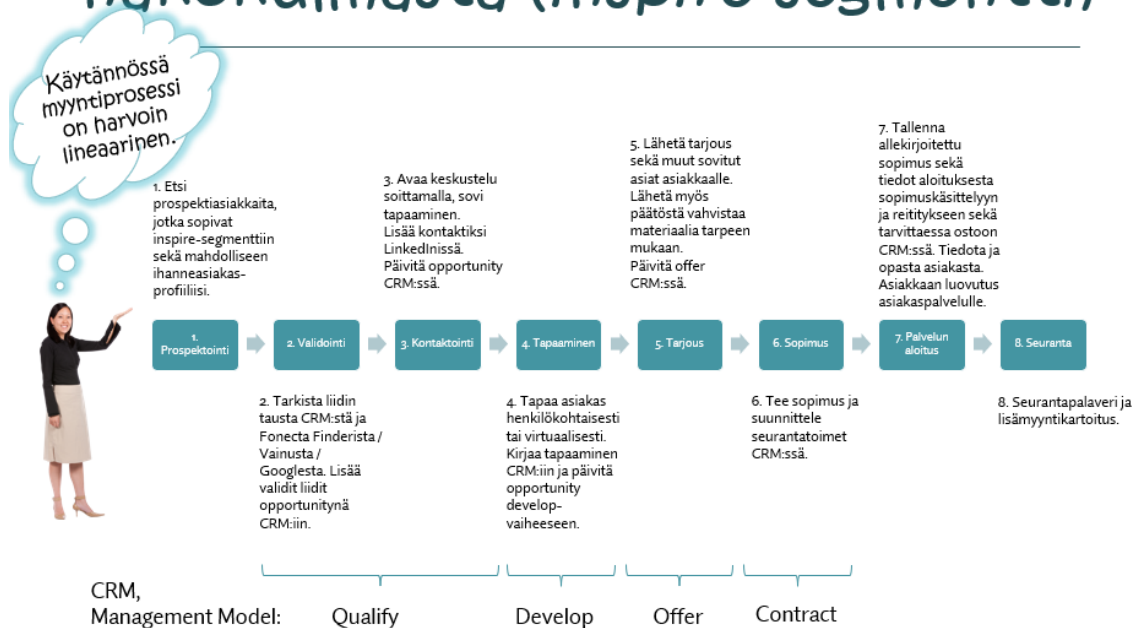
Myyntiprosessin kuvauksessa käytettiin lähtökohtana toimeksiantajayrityksen Management Modelissa määritellyjä myyntiprosessin kuvauksia. Opinnäytetyön tekijöiden oman myyntikokemuksen perusteella tarkasteltiin ja kuvattiin tämä prosessi myyjän näkökulmasta.

Myyntiprosessia työstäessä opinnäytetyön tekijät huomasivat, että tämä prosessi vaihtelee asiakassegmentin mukaan. Ensinnäkin kuvattiin uuden myyjän näkökulmasta tärkeimmän, Inspire-asiakassegmentin, myyntiprosessi. Inspire-asiakassegmentti tarkoittaa niitä prospektiasiakkaita, joilla on suuri myyntipotentiaali. Toinen prospektiasiakassegmentti on Inform. Inform-segmentin asiakkailla myyntipotentiaali on pieni.

Käytännössä uuden myyjän on haastavaa tunnistaa, kuuluuko prospektiasiakas Inform- vai Inspire-segmenttiin. Sama myyntiprosessikuvaus toimii myös Inform-

asiakassegmentin kohdalla, mutta tämä asiakassegmentti on organisaation myyntistrategian mukaan pääsääntöisesti etä- ja digimyyntikanavien kohdeasiakas. Kokemuksen karttuessa myyjä oppii erottamaan paremmin Inform- ja Inspire-segmenttien prospektit toisistaan ja tämän myötä oppii suuntaamaan työpanoksensa kannattavampaan Inspire-segmenttiin, jossa kaupan kokoa on mahdollista kasvattaa. Myyntiprosessin kuvaukseen otettiin mukaan myös CRM-järjestelmän vaiheet yhdistettynä myyntiprosessin vaiheisiin (kuvio 6).

Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta (inspire-segmentti)



KUVIO 6. Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta Inspire-asiakassegmentille.

Otettuaan myyntiprosessin ja palvelutarjoaman haltuun sekä verkostoiduttuaan sisäisesti toimeksiantajaorganisaatiossa, myyjä etenee myös olemassa oleviin asiakkuuksiin, joilla on lisämyyntipotentiaalia. Näistä merkittävimmät ovat nimettyjen asiakasvastaavien ja Key Account Managerien salkuissa. Myyntiprosessin käynnistäjänä toimiikin usein asiakasvastuullinen havaittuaan ajankohtaista myyntipotentiaalia. Myyntiprosessi etenee myyjän ja asiakasvastaavan yhteistyönä tapauskohtaisesti työnjaosta sopien. Tämä myyntiprosessi sopii organisaation myyntistrategian mukaan kenttämyyjän ihanneasiakasprofiilin näkökulmasta Grow-segmenttiin (kuvio 7).

Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta (grow-segmentti)



KUVIO 7. Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta Grow-asiakassegmentille.

Käytännössä Grow-asiakassegmentin myyntiprosessia voidaan soveltaa myös Optimize- ja Protect-asiakassegmenttien asiakkaisiin. Optimize-segmentissä myyntipotentiaali on vähäistä ja pyritään hoitamaan etä- ja digimyyntin kanavia käyttäen. Protect-asiakkuudet ovat suuren liikevaihdon asiakkuuksia, joissa edetään vain nimetyin asiakasvastuullisen johdolla.

Opinnäytetyön tekijöiden oivalluksena myyntiprosessien kuvaamisen yhteydessä oli, miten kriittistä uuden myyjän on myyntiprosessin ja palvelutarjoaman haltuunoton lisäksi verkostoitua sisäisesti. Tässä verkostoitumisessa asiakasvastaavat ja Key Account Managerit ovat avainasemassa, sillä käytännössä myyntitavoitteisiin pääseminen edellyttää myyjältä Grow- ja Protect-asiakassegmentteihin tehtäviä suurikokoisia kauppoja uusasiakashankinnan lisäksi.

4.2 Asiakkaan ostoprosessi kohtaa myyntiprosessin

Pelikirjan palautekierroksella esitettiin toive, että myyjänäkökulman myyntiprosessi kuvattaisiin myös asiakkaan ostoprosessiin peilaten. Asiakaspoluksi toimeksiantajayrityksessä kutsuttu asiakkaan ostoprosessi oli jo valmiiksi kuvattuna (kuvio 8). Tämän ostopolun vaiheet yhdistettiin Inspire-asiakassegmentin myyntiprosessiin, koska tässä segmentissä myyjän tehtäväksi jää selvittää kontaktointin ja myyntitoimien oikea-aikaisuus.

Asiakaspolku ja myyntiprosessi



KUVIO 8. Asiakkaan ostopolun ja myyntiprosessin kohtaaminen.

4.3 Markkinointi kohtaa myynnin

Koska asiakkaan ostopolku on monikanavainen ja myynnin pelikirjan tavoitteena on edistää kaikki myyvät -ideologiaa vastaamaan tähän haasteeseen, opinnäytetyön tekijät ottivat yhteyttä myös toimeksiantajayrityksen markkinointiin. Markkinoinnilla oli kuvattuna ostajapersoonat sekä teemat ja avainviestit käytettäväksi kohdeasiakasorganisaatioiden yhteyshenkilöille. Käytännössä markkinointi eri kanavissa tukee myyntiä, jotta myyjä pääsee kontaktoimaan ja vaikuttamaan oikeisiin päättäjiin. Markkinoinnin tuottama sisältö palvelee myös ostoprosessin eri vaiheissa olevia asiakkaita ja kerää liidejä esimerkiksi ladattavien, ilmaisten oppaiden tilaajista.

4.4 Myyntitekniikat ja -mallit

Myynnin pelikirjan ensimmäisen raakaversioon valmistuttua se lähetettiin sisäisesti kommentoitavaksi niille kevään työpajoihin osallistuneille, jotka olivat lupautuneet antamaan palautetta prosessin edetessä sekä halukkaille myynnin uusille henkilöille tulosityksikössä. Tällä palautekierroksella esitettiin toive erityisesti toimeksiantajayrityksen palvelutarjoamaan ja myyntistrategiaan sopivista myyntitekniikkavinkeistä.

Kevään työpajoissa tuli esiin, että saman myyntiprosessin sisällä myyjä saattaa palvelusta, palvelukokonaisuudesta tai asiakkaan ostopolusta riippuen käyttää useampaa myyntimallia ja -tekniikkaa. Yksinkertaisimmillaan myynti voi olla tuotemyyntiä, mutta pääsääntöisesti kenttämyynnin fokus on asiantuntijamyynnissä ja kumppanuuden rakentamisessa.

Uuden myyjän näkökulmasta opinnäytetyön tekijät halusivat tuoda esiin helposti omaksuttavasti kolme myyntitekniikkaa: vanha kunnon AIDA(S), palautetta antaneen ryhmän toiveesta FOCAS sekä opinnäytetyön tekijöille Best Seller Competition -kurssilla tutuksi tullut ja käytännön myyntityössä hyväksi havaittu SPIN. Kukin myyntitekniikka esiteltiin yhdellä kalvolla ja pyrittiin avaamaan niin, että siitä saa helpon yleiskäsityksen, jonka pohjalta voi itse lähteä syventämään tietoa kirjallisuudesta ja internet-lähteistä (kuvio 9).

Myyntitekniikat: SPIN

SPIN-menetelmä on kyselymenetelmä tarvekartoituksen avuksi. Myyjä johdattaa asiakkaan erilaisia kysymystyyppisiä tietystä järjestyksessä esittämällä kohti ostopäätöstä. Kun asiakas on ääneen lausunut ratkaisut ongelmiinsa, voidaan siirtyä tuote- tai ratkaisuesittelyyn.

Situation

S

Aloita tilannekysymyksillä, joiden avulla voit kartoittaa asiakkaan nykyistä tilannetta ja kerätä tietoa asiakkaasta.

Tilannekysymyksiä tulisi käyttää harkiten ja käyttää ainoastaan kysymyksiä, joihin ei löytynyt vastauksia mistään muista lähteistä, kuten asiakkaan kotisivuilta. Näin osoitat kunnioitusta asiakkaan ajalle.

Problem

P

Ongelmakysymysten avulla selvitetään nykytilanteen asiakkaalle aiheuttamia haittoja ja tyytymättömyyttä. Nämä ovat tehokkaampi kysymysmuoto kuin tilannekysymykset. Ongelmakysymykset mahdollistavat sinua tarjoamaan hyötyä ominaisuuden sijasta.

Implication

I

Seurauskysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanteesta ja ongelmista hänelle aiheutuneita seurauksia. Nämä ovat kysymystyyppistä haastavimmat ja tärkeimmät, sillä niiden tarkoitus on kasvattaa asiakkaan tarpeen tunnetta, ennen kuin tarjoat ratkaisua.

Need-payoff

N

Merkityskysymyksillä saat asiakkaan itse kertomaan, kuinka paljon hän voi hyötyä tarjoamastasi ratkaisusta. Kysymys voi olla esimerkiksi muotoa: "Kuinka paljon säästäisitte, jos voisimme nopeuttaa (tiettyä toimintoanne) 30 %?" Kun asiakas itse kertoo heille koituvista hyödyistä, hän harvoin tuntee, että hänelle tuputettaisiin tuotetta. Asiakkaat yleensä kokevat merkityskysymykset myös positiivisina ja rakentavina, sillä kysymykset ovat ratkaisukeskeisiä.



Tee lopuksi yhteenveto ja esitä ratkaisuehdotuksesi.

KUVIO 9. SPIN-myyntitekniikan kuvaus myynnin pelikirjassa.

4.5 Myyjän päivä- ja viikkoesimerkki

Opinnäytetyön tekijät kaipasivat oman perehtymisensä aikana konkreettista esimerkkiä myyjän työpäivän tai -viikon rakenteesta, millaisiin tehtäviin se jakautuu sekä miten ajankäyttöä voisi suunnitella. Tämän pohjalta opinnäytetyön tekijät laativat oman työkokemuksen ja oman ajankäytön pohjalta suuntaa antavan esimerkkipäivän ja -viikon (kuvio 10).



KUVIO 10. Myyjän esimerkkiviikko.

4.6 Myynnin pelikirjan viimeinen palautekierros

Myynnin pelikirjan viimeinen palautekierros toteutettiin Teamsin välityksellä myynnin johdolle. Pelikirja jaettiin myynnin johdolle eri rooleissa kommentoitavaksi ja järjestettiin Teams-tapaamisia. Pelikirjaa kommentoivat myynnin ja asiakaspalvelun johtaja, tulosityksikön johtaja, kenttämyyntitiimien esihenkilöt ja tele-tiimin esihenkilö.

Pelikirja sai jo tässä vaiheessa positiivista palautetta: se on hyödyllinen ja tulee käyttöön. Nopeimmat olivat jo ehtineet käyttöönottaa pelikirjan kommentoitavaksi jaetun version ja käydä tiimiensä kanssa läpi muun muassa myyjän päivä- ja viikkokalenterin kuvauksia. Pelikirjasta todettiin olevan hyötyä myös myynnin johdon rooleihin perehdytettäessä. Pelikirjaan toivottiin vielä lisättävän toimeksiantajayrityksen myyntimallit Fast Track, jolla tarkoitetaan digi- ja etämyynnin mallia ja High Value, jolla tarkoitetaan asiakasvastaavan ja myyjän yhteistyönä toteutettava myyntimallia sekä myyntistrategian fokustoimialat.

4.7 Myynnin pelikirjan jalkauttaminen

Myynnin pelikirjan jalkauttamissuunnitelma laadittiin toimeksiantajayrityksen koulutusmateriaaleista vastaavan henkilön kanssa Teams-tapaamisessa 13.10.2022. Pelikirjan julkaisupaikaksi hän päätti yrityksen intranet-sivuston.

Myynnin pelikirja tullaan lanseeraamaan yrityksen koko Suomen organisaatiolle suunnatussa koulutusaamupäivässä marras-joulukuun aikana. Opinnäytetyön tekijät esittelevät itse pelikirjan yleisellä tasolla eli kertovat, mikä on myynnin pelikirja, mitä se sisältää ja miten sitä käytetään. Pelikirjasta tuodaan esiin pääkohdat otsikkotasolla ja kehoitetaan kaikkia tutustumaan siihen. Esittelyssä tuodaan esiin myös tavoite: myyntitiimien esihenkilöt ja henkilöstöhallinto ottavat pelikirjan käyttöön perehdytyksen työkaluna. Koulutusaamupäivän lanseeraukseen pyydetään mukaan myös myynnin pelikirjan käyttöön ottanut myyntitiimin esihenkilö, joka kertoo käytännön kokemuksia pelikirjan käytöstä.

Omistajuuden myynnin pelikirjasta ottaa koulutusmateriaaleista vastaava henkilö tiimeineen. Häneen voi olla yhteydessä organisaation eri yksiköistä, mikäli tulee tarvetta pelikirjan eri osioiden koulutuksesta, eli rajattujen osa-alueiden klinikkatyyppisiä koulutuksia tullaan järjestämään tarpeeseen ja kouluttajina toimivat kunkin osa-alueen asiantuntijat. Klinikoita tullaan toteuttamaan myös tietty lukumäärä tertiääreittäin. Tämä lukumäärä tulee täsmentymään myöhemmin.

Koulutusmateriaaleista vastaava henkilö piti pelikirjaa hyödyllisenä ja sen osiointia järkevänä. Myynnin pelikirjaa pystytään päivittämään ja sitä voidaan kohtuullisen helposti myös skaalata muuttamalla tietyn osion näkökulmaa esimerkiksi myyjän roolista asiakasvastaavan ja Key Account Managerin tai asiakashoidon rooleihin sopivaksi.

5 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa käytännönläheinen ja helposti päivitettävä myynnin pelikirja toimeksiantajayrityksen käyttöön. Myynnin pelikirjan tarkoituksena oli osaltaan tukea uusien henkilöiden sitouttamisessa sekä lisätä työntekijöiden positiivista arkikokemusta.

Opinnäytetyön toteuttamisen aikaan toimeksiantajayrityksen tulosityksikössä oli useita perehtymisjaksolla olevia myynnin ja asiakasrajapinnan henkilöitä sekä myös pitkään yrityksessä näissä tehtävissä työskennelleitä henkilöitä. Palautetta ja kehitysehdotuksia kerättiin henkilöstöltä ja myynnin johdolta useita kertoja ja saatiin monipuolisesti vastauksia ja kehitysehdotuksia. Vastaanotto pelikirjalle oli jo kehitysvaiheessa innostunut ja sille todettiin olevan tarvetta. Myynnin pelikirjan rakentamista ja kehittämistä toteutettiin palautteiden ja kehitysehdotusten lisäksi tiiviisti teoriaosuuden rinnalla, jotta teorialöydöksiä pystyttiin hyödyntämään pelikirjaan käytännönläheisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda konkreettinen apuväline myynnin henkilöstön perehdyttämiseen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa ja nopeuttaa myyntiprosessin haltuunottoa erityisesti myynnin rooleihin perehdyttäessä. Tavoitetilana oli, että perehdyttäminen myynnin rooleihin tuleville henkilöille on helpompaa, nopeampaa ja sitouttavampaa. Tätä kautta tavoitteena oli lisätä toimeksiantajaorganisaation myyntikyvykkyyttä. Tavoitteena yleisellä tasolla oli lisätä myynnin ymmärrystä, arvostusta ja tärkeyttä sekä organisaation sisällä että yleisellä tasolla tekemällä myynti ja siihen liittyvät toiminnot ja tehtävät näkyviksi.

Opinnäytetyön tarkoitus täyttyi hyvin: myynnin pelikirjasta ”License to Sell – Lupa myydä” valmistui ensimmäinen versio. Opinnäytetyö onnistui edistämään tavoitteitaan kohtuullisen hyvin: myynnin henkilöstö sai käyttöönsä konkreettisen apuvälineen, joka kokoaa yrityksessä olevan myynnillisen tiedon yhteen paikkaan nopeuttaen perehtymistä, myyntiprosessi määriteltiin myyjän näkökulmasta sekä asiakkaan ostoprosessiin rinnastettuna ja pelikirjan kehittämisprosessin aikana

pidetyt työpajat, haastattelut ja palautekierrokset lisäsivät myynnin ymmärrystä ja arvostusta tuoden myyntiin liittyviä toimintoja näkyviksi.

5.1 Opinnäytetyön hyödynnettävyys, luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö kokonaisuudessaan toteutettiin toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukaisesti, joten sen laajempaan hyödynnettävyyteen on suhtauduttava kriittisesti. Monet myynnin pelikirjan teemoista ovat kuitenkin eri alojen myyntiorganisaatioille yhteisiä, joten yksittäisiä osia voisi hyödyntää ainakin ideatasolla ja mukautettuna myös muiden yritysten toimintaan.

Toimintatutkimus voi olla erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmä, ja sille ei ole kehitetty omia tiedonkeruu- tai analysointimenetelmiä. Toimintatutkimusta voidaankin pitää tutkimusstrategiana. Toimintatutkimus kestää ajallisesti muita tutkimusmenetelmiä pidempään, sillä se vaatii tutkijalta enemmän tietoa ja perehtymistä. (Kananen 2010, 157–158.) Opinnäytetyö toteutettiin pitkällä, yli vuoden mittaisella, aikajänteellä ja tämä lisää työn luotettavuutta.

Opinnäytetyössä käytetyt teorialähteet valikoitiin mahdollisimman tuoreista julkaisuista ja tiedonhaussa käytettiin tieteellisiä periaatteita. Opinnäytetyön tekijät pyrkivät noudattamaan hyvää eettistä käytäntöä ja rehellisyyttä. Toimintatutkimukseen liittyy tiedonkeruumenetelmän havainnointi. Opinnäytetyön työpajoihin osallistuneille henkilöille kerrottiin etukäteen, mihin tietoja käytetään, millaista vuorovaikutusta heiltä työpajoissa ja palautekyselyissä odotetaan ja että tutkimukseen osallistuneiden identiteetti ei ilmene aineistosta.

5.2 Myynnin pelikirjan kehittämisehdotukset jatkokon

Myynnin pelikirjasta saatiin valmiiksi ensimmäinen versio ja koko pelikirjan idea on, että se on elävä ja jatkuvasti kehitettävä apuväline. Pelikirjan jalkauttamissuunnitelma on tehtynä ja käytäntö näyttää, miten pelikirjaa voidaan hyödyntää perehdytysmateriaalina.

Jotta myynnin pelikirja olisi tulevaisuudessakin hyödyllinen työkalu perehdyttämisen tukena, se on pidettävä ajantasaisena. Tämä varmistetaan siten, että organisaatiossa myynnin pelikirjalle nimetään vastuuhenkilö tai -rooli. Opinnäytetyön tekijöiden kehitysehdotuksia myynnin pelikirjaan myöhemmin lisättäväksi ovat: myyntispiikit, sähköposti-, muistio- ja tarjousrungot, mallipuhelut, argumenttipakki, myynnin määritelmä, myynnin roolien määritelmä sekä kirjallisuusvinkit.

LÄHTEET

Aalto, T. 2015. Workshopien viisi sudenkuoppaa – ja miten vältät ne. Luettu 4.11.2022.

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>

Alatalo 2018. Arvomyynnin vaikeus ja mahdollisuudet. Luettu 14.9.2022.

<https://www.tekniikkatalous.fi/kumppaniblogit/skf/arvomyynnin-vaikeus-ja-mahdollisuudet/a567784c-f38f-3c1e-bfe1-7bbfebe6c68b>

Alonso, E. 2020. Parhaat resurssit myyntiin. Luettu 5.10.2022.

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

Baldwin, H. 2022. Foca’s Questions boost Sales. Luettu 4.9.2022.

<https://www.sellingpower.com/2010/01/13/1308/focas-questions-boost-sales>

Biit. 2020. Hyvin laadittu myyntistrategia ohjaa myyjä oikeisiin asioihin. Luettu 5.11.2022.

<https://www.biit.fi/hub/artikkelit/myyntistrategia-ohjaa-myyjia-oikeisiin-asioihin/>

Cespedes, F., Marsh, B. 2016. To Increase Sales, Get Customers to Commit a Little at a Time. Harvard Business Review. Julkaistu 20.6.2016. Luettu 14.9.2022.

<https://hbr.org/2016/07/to-increase-sales-get-customers-to-commit-a-little-at-a-time>

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

Ensales. 2017. Myyntitekniikat, jotka saavat asiakkaan sanomaan kyllä. Luettu 4.10.2022.

<http://www.ensales.org/2017/11/22/myyntitekniikat-jotka-saavat-asiakkaan-sanomaan-kylla/>

Gartner. Buyer Enablement. Simplify your buyers` purchase process and empower sellers to deliver value. Gartner 2022. Luettu 5.8.2022.

<https://www.gartner.com/en/sales/insights/buyer-enablement>

Gartner. 2019. The New B2B Buying journey. Luettu 14.9.2022.

<https://www.gartner.com/en/sales/insights/B2B-buying-journey>

Haavisto-Kurki, A. 2018. Sales enablement – myynnin mahdollistamista koko organisaation tuella. Luettu 6.11.2022.

<https://www.redland.fi/sales-enablement-on-myyntin-mahdollistamista>

Haughey, D. 2014. A Brief History of Smart Goals. Luettu 4.8.2022.

<https://www.projectsart.co.uk/smart-goals/brief-history-of-smart-goals.php>

Helander, J. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Julkaistu 7.10.2019. Luettu 1.10.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

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

Jokela, M. 2019. Prospekti vs. liidi vs. ostosignaali. Luettu 3.10.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospekti-vs-liidi-vs-ostosignaali/>

Jordan, J., Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. Harvard Business Review. Julkaistu 21.1.2015. Luettu 3.10.2022. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.

Kenner, K. & Leino, S. 2020 #Myyntikirja. AlmaTalent.

Kukkola, E. 2017. Myynnin Johtaminen 8: Mittaaminen ja Seuranta. Luettu 2.10.2022. <https://peruspelijaohtaja.com/2017/01/29/myynnin-johtaminen-8-mittaaminen-ja-seuranta/>

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. B-to-b myynnin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Lappalainen, T. 2018. Ammatit ykkösestä viimeiseen. Luettu 14.9.2022. <https://suomenkuvalehti.fi/kotimaa/onko-ammattisi-nousussa-vai-laskussa-katso-mita-ammatteja-suomi-arvostaa-ja-mita-ei/>

Lehmuslehto, R. 2022. Opi tekemään tulosta B2B- brändikohtaamisessa. Luettu 3.10.2022. <https://lmsomeco.fi/blogi/opi-tekemaan-tulosta-B2B-brandikohtaamisessa/>

Leino, S. 2022. State of Sales Finland 2022. Missä mennään myynnissä nyt ja tulevaisuudessa. Luettu 15.8.2022. <https://www.schoolofsales.fi/school-of-sales-tapahtumat/state-of-sales-2022>

Leino, S., Ropponen, J. 2021. School of Sales webinaari 20.1.2021. <https://www.schoolofsales.fi/>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten. Helsinki: Alma Talent.

Lämsä, A-M., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Määttä, T. n.d. Myynnin johtaminen. Verkkosivu. Luettu 7.11.2022. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>

Nieminen, T.; Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY Pro Oy.

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

Pekkala, J. 2019. Työkalu myynnin johtamiseen- näin tunnistat ja valmennat eri myyjä tyyppejä. Luettu 31.8.2022.

<https://psa.visma.fi/blog/tyokalu-myyntin-johtamiseen/>

Perkins, K. 2020. Build Resilience: Why You Should Assess Your Organization's Culture Now. Luettu 3.10.2022.

<https://www.forbes.com/sites/kathymillerperkins/2020/03/27/build-resilience-why-you-should-assess-your-organizations-culture-now/?sh=6a05abee68df>

Project Robins. n.d. Kohti avointa älykkään myynnin ekosysteemiä. Verkkosivu. Luettu 14.10.2022.

<https://projects.tuni.fi/robins-fi/>

Ropponen, J. 2021. Yrityksesi pahin kasvun este on laiska myynnin johtaminen. Luettu 8.11.2022.

<https://janropponen.com/blogi/2021/8/6/yrityksesi-pahin-kasvun-este-on-laiska-myyntin-johtaminen>

Saranki, S. 2018. Myyntikapina – kaikki myyvät. Luettu 3.10.2022.

<https://www.salescommunications.fi/blog/myyntikapina-kaikki-myyvat>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Luettu 4.11.2022.

<https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Syvänen, O. 2020. Myynnissäkin on välttämätöntä palata välillä perusasioihin. Julkaistu 25.5.2020. Luettu 3.10.2022.

[https://www.helsinkisalesacademy.fi/viestinta/blogi/144-vaelillae-on-vaelt-
taemaetoentae-palata-perusasioihin-155140-25052020](https://www.helsinkisalesacademy.fi/viestinta/blogi/144-vaelillae-on-vaelt-
taemaetoentae-palata-perusasioihin-155140-25052020)

Teljo, J. 2020. Miten myyntiä johdetaan 2020-luvulla? Luettu 7.11.2022.

<https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/miten-myyntia-johdetaan-2020-luvulla.html>

Think with Google. B2B's Digital Evolution. 2013. Luettu 14.9.2022.

<https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/digital-transformation/B2B-digital-evolution/>

Turunen, T. 2020 Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Luettu 14.10.2022.

<https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen Opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Xennek 2021. Aida -malli, jolla yritykset saavat uskollisia asiakkaita. Luettu 14.9.2022.

<https://www.xennek.fi/blogi/2021/09/21/aida-malli>

Zimple 2021. Myynnin ja markkinoinnin pelikirja. Luettu 13.8.2022.

<https://zimple.io/>

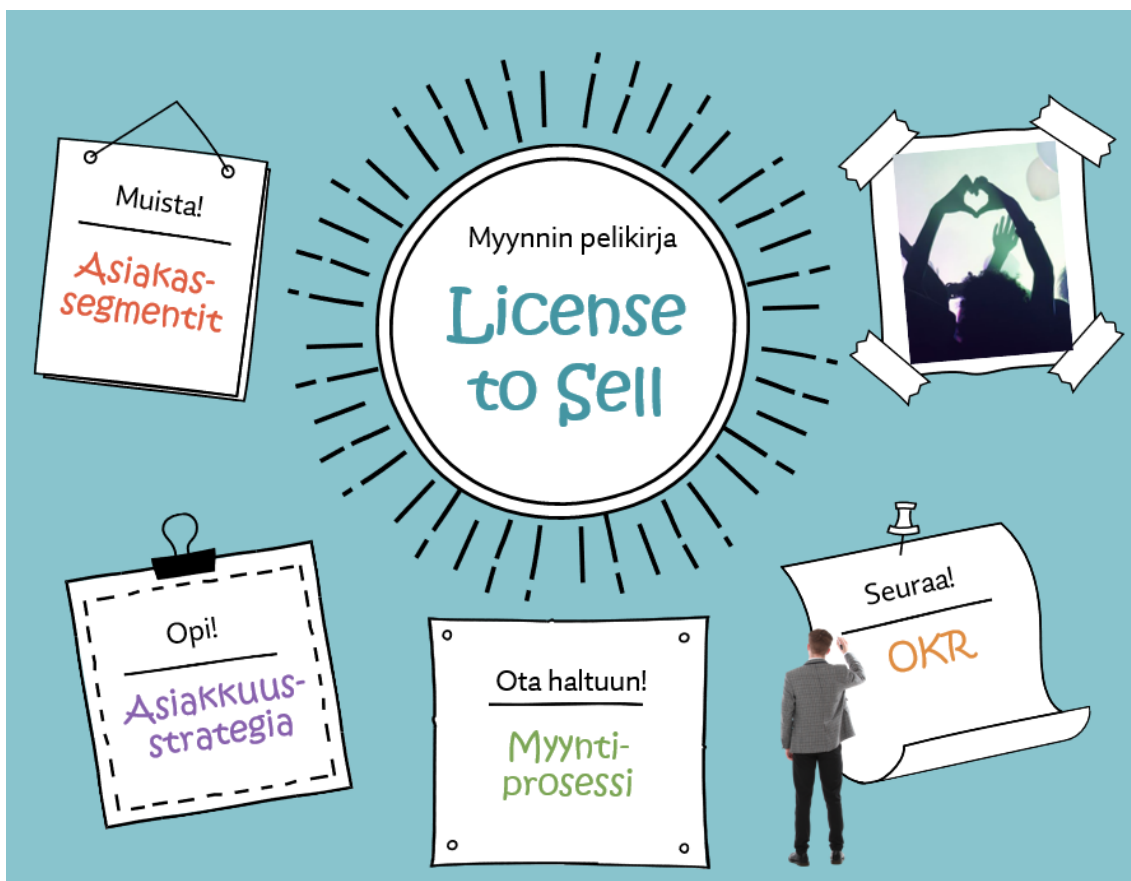
LIITTEET

Liite 1. Kysymykset myynnin johdon puolistrukturoituihin haastatteluihin

1. suuret linjat; odotukset myynnin pelikirjaan liittyen
2. myynnin merkitys ja arvostus
3. myyntistrategiat
4. myynnin fokus
5. ostoprosessin määritelmät
6. mitä osaamista myynnillä on ja mitä kaivataan
7. minkälainen on optimaalinen myyjän rooli
8. myyjän rooli eri asiakassegmenteissä
9. myynnin esteet
10. ratkaisumyynti vai arvomyynti, kumppanuuden rakentaminen
11. haasteet
12. onko siiloutumista
13. toimialatuntemus
14. myynnin mittarit
15. myyntiorganisaation vahvuudet
16. minkälaista tukea myynnin johtamiseen tarvitaan
17. ihanneasiakasprofiili toimialoittain

Liite 2. Työpajojen aiheiden otsikot

1. Myynnin merkitys: miksi myynti on mielestäsi tärkeää?
2. Mitä on myynti: kerro kolme esimerkkiä, minkälaisissa tilanteissa myyntiä tapahtuu; kerro oman toimenkuvasi näkökulmasta myynnilliset toimenpiteet, mikä on myyntiä; mitä myynti on käsitteenä?
3. Erilaiset myyntimallit: tuotemyynti, ratkaisumyynti, haastajamynti, arvomyynti ja mitä nämä tarkoittavat toimeksiantajayrityksen myynnissä?
4. Myyjän toiminta, arvot ja asenteet
5. Myyntiprosessi: kerro, mitä missäkin prosessin vaiheessa tapahtuu ja kuinka edistät kauppaa
6. Myynnin matematiikka: Ohjaako nykyinen myyntisuppilo omaa toimintaasi?
7. Myyjältä asiakaspalveluun: miten varmistamme asiakkaalle annetun arvopauksen, kun myyjä on luovuttanut asiakkuuden?



Sisällysluettelo

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Lukijalle | 16. Myyntiprosessi: qualify, develop, offer, contract |
| 2. Yritys | 17. Myynnin mittarit ja myynnin matematiikka |
| 3. Sinun roolisi | 18. OKR, Objectives and Key Results |
| 4. Myyjän perehtymispolku | 19. Myyjän päivä |
| 5. Myyjän toiminta, arvot ja asenteet | 20. Myyjän viikko |
| 6. Asiakaspolku | 21. Myynnin tukimateriaali |
| 7. Asiakashyödyt | 22. Asiakkuus- ja myyntistrategiat pintaa syvemältä |
| 8. Asiakuustrategia | 23. Opi & Kehity |
| 9. Asiakassegmentit ja -kategoriat | 24. Mitä on myynti? |
| 10. Fokustoimialat | |
| 11. Myyntiprosessin vaiheet | |
| 12. Myyntisuppilo | |
| 13. Myyntiprosessi | |
| 14. CRM myynnin tukena | |
| 15. Myyntitekniikat | |



Lukijalle



Hei ja **onnea** työpaikasta, uusi kollega! Tervetuloa yrityksemme!

Tämä myynnin pelikirja on koottu sinua varten, **uusi myyjä**. Pelikirjaan on koottu tietoa myös sinulle, **kokeneempi konkari** niin myynnissä kuin muussa asiakasrajapinnassa.

Myynnin pelikirjaan on koottu oleellinen tieto, jota myyjän tehtävässä tarvitset. Perusteellista tietoa yrityksestämme sekä laajan myynnin tukimateriaalin löydät intrastamme, pääset niihin **pelikirjan linkkejä klikkaamalla**. Voit aloittaa intrasta **Onboarding-sivulta**. Yleisiä henkilöstöohjeita ja pelisääntöjä löydät **täältä**. Kaikille uusille henkilöille suunnatun yleisen infopakettin löydät **täältä**.

Toivomme, että tästä pelikirjasta on sinulle hyötyä myynnillisellä polullasi sekä perehtymisjaksolla että myöhemmin tietoja syventäessäsi.

Sinulle on laadittu perehdytysohjelma, joka sisältää aikataulutettuja koulutuksia sekä itsenäistä opiskelua intrassa ja opiskeluympäristössämme **StudyPointissa**. Perehdytysohjelman saat esihenkilöltäsi. Perehtymisaikana tutustut myös oman tiimisi jäseniin sekä muihin kollegoihisi. Varaathan siis aikaa myös uusiin työkavereihisi tutustumiseen **<3**

Yhtenä arvomme on **innostus ja oppimisen ilo**. Toivommekin, että saat elää erityisesti tätä arvoamme todeksi jo perehdytysjaksollamme!

Yrityksemme


Me organisaatiossamme pidämme **vastuullisesti** huolen ihmisistä heidän työpaikoillaan. Vastuullisuudestamme voit lukea [täältä](#).

Sitoutumalla toimimaan kiertotalouden ja kestäväen kehityksen mukaisesti voimme tarjota asiakkaillemme vastuullisen vaihtoehdon kertakäyttötuoille. Helppo palvelumme edistää turvallisuutta ja hygieenisyyttä sekä parantaa asiakaskokemusta. Me olemme vastuullinen yritys ja työllistämme globaalisti yli 4000 ihmistä. Visiomme on olla vakavarainen yritys, jonka sitoutuneet työntekijät tuottavat erinomaisen asiakaskokemuksen.

Haluamme olla osa työpäivääsi, olet sitten toimistolla, kotikonttorilla tai tien päällä ja tarjota kaiken työssä tarvitsemäsi tiedon. Yammerista, [täältä](#), löydät paljon työhön liittyvää informaatiota, uutiset ja päivän kuumat puheenaiheet!

Ajantasaiset perustiedot yrityksestämme löydät intrastamme, [täältä](#).

[Company](#)-linkin takaa löydät tietoja globaalisti ja [Yritys](#)-linkin takaa Suomen organisaatiosta. Vastuullisuusraporttimme löydät [täältä](#).



Sinun roolisi

Molemmissa myyjän rooleissa myyt palveluitamme asiakasyrityksille, jotka sopivat omaan ihanneasiakasprofiiliisi. Ihanneasiakasprofiiliisi rakentuu ja täsmentyy kokemuksesi karttuessa. Rakennat omaa myyntisuppiliasi vastaten myyntitavoitteidesi täyttämistä. Laaditte oman lähiesihenkilösi kanssa suunnitelman aikataulustasi tavoitemittareiden suhteen.

Sales Manager

- 32 asiakaskohtaamista kuukaudessa
- 12 kk rullaava myynti 250.000 €
- 30 asiakaskyselypalautetta vuodessa
- Henkilökohtaiset tavoitteet tarkennetaan esihenkilön johdolla

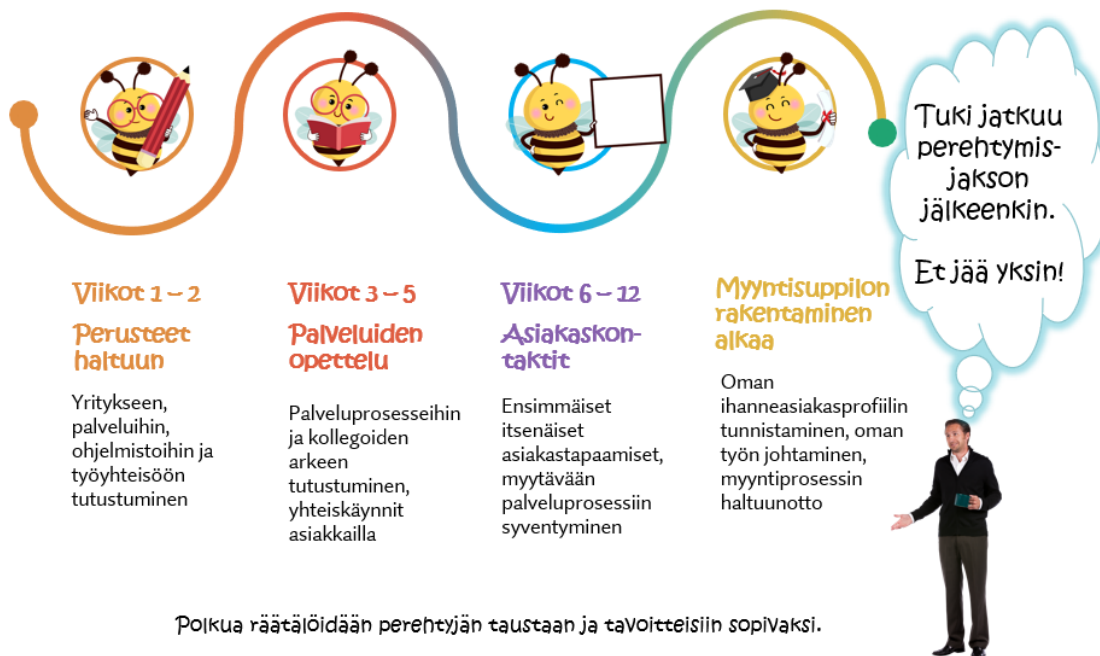


Sales Specialist

- 40 asiakaskohtaamista kuukaudessa
- 12 kk rullaava myynti 180.000 €
- 30 asiakaskyselypalautetta vuodessa
- Henkilökohtaiset tavoitteet tarkennetaan esihenkilön johdolla



Myyjän perehtymispoiku



Myyjän toiminta, arvot ja asenteet

Kaikki lähtee [sinusta!](#)

Jokaisella askeleella yhteistyötämme meidän täytyy huomioida asiakkaidemme tarpeet ja tilanteet – astua heidän kenkiinsä. Näin opimme ymmärtämään, [mikä tuottaa arvoa asiakkaillemme](#) ja miten voimme auttaa heitä paremmin.

Rakennamme pitkäaikaisia asiakassuhteita, luotettavaa kumppanuutta ja toimivia huoltotoimintoja asiakkaan ydinliiketoiminnan taustalle vastuullisesti, maapallosta ja ihmisistä välittäen. Tavoitteenamme on [paras asiakaskokemus](#) unohtamatta asiakkaan brändin tukemista.

Asiakkaamme ovat niin pieniä kuin suuriakin toimijoita yritys-, yhdistys- ja julkisen sektorin saralta. Meidän tehtävämme on kasvaa asiakkaidemme mukana kannattavasti ja [Vastuullisesti](#).

Arvoistamme voit lukea [täältä](#).



Asiakaspolku



Asiakaspolukumme, eli asiakkaamme **ostopolun**, jota myyjänä asiakkaan rinnalla kuljet, löydät avattuna **täältä**.

Asiakashyödyt

Autamme asiakkaitamme keskittymään ydinliiketoimintaansa tuottamalla huolettomia ja hygieenisiä palveluita kestävämmällä tavalla vastuullisesti joka päivä. Palveluidemme ominaisuuksia, etuja ja asiakashyötyjä käydään läpi **StudyPoint**-palvelukoulutuksissa.

Katso ajantasainen yritysesityksemme **täältä**, myös siinä tuodaan esiin palvelukohtaisia asiakashyötyjä.



Asiakashyödyt, esimerkkejä

Etu -> hyöty

- Hygienia, työturvallisuus -> parantaa työergonomiaa, vähentää sairauspoissaoloja
- Imagon tukeminen -> markkinoinnin tehostaminen, erottautuminen
- Monipuolinen, kustannustehokas valikoima -> säästämisen kustannuksissa ja hallinnointiin käytettävässä ajassa
- Viihtyvyys -> asiakkaiden ja henkilöstön kokemuksen parantaminen

Asiakassegmentit



Asiakkuusstrategiamme auttaa meitä ymmärtämään ja suunnittelemaan myyntiämme tehokkaasti. Sen avulla tiedämme millaisia asiakkaita meillä on ja millä tavoin meidän kannattaa heitä lähestyä.

Asiakkaat on luokiteltu *liiketoimintapotentiaalimme* mukaan ja asiakasrajapinnan roolit on rakennettu vastaamaan kunkin asiakkuussegmentin tarpeeseen.

Olemassa olevat asiakkaat on luokiteltu kolmeen segmenttiin: **Optimize, Grow ja Protect** (tehosta, kasvata ja suojele).

Potentiaaliset asiakkaat on luokiteltu kahteen segmenttiin: **Inform ja Inspire** (informoi ja sytytä).

Asiakassegmentteihin ja asiakasstrategiaan voit syventyä [täällä](#).

Asiakaskategoriat



Asiakkaat on luokiteltu liikevoimintapotentiaalin mukaan: olemassa olevista asiakkaista C1-kategoriaan kuuluvilla myynnin kasvattamisen potentiaali on pienin, AA5-kategoriaan kuuluvilla suurin. P4- ja P5-kategorioissa ovat tavoiteltavimmat prospektit.



Asiakassegmentit



Kategorioiden perusteella asiakkaat on jaoteltu segmentteihin. Optimize- ja Inform-segmentit ovat etä- ja digimyyntin ihannesiakkaita, Inspire- ja Grow-segmentit kättämyyntiin. Protect-segmenttiin myyntiä tehdään Key Account Manager- ja asiakasvastaavavetoisesti.



Asiakkuusstrategia: Fast Track ja High Value -myyntimallit

Customer current value

CUSTOMERS

PROTECT

OPTIMIZE

GROW

Company potential value

PROSPECTS

INFORM

INSPIRE

High Value -myyntimallia käytetään Inspire-, Protect- ja Grow-segmenttien asiakkaille.

Fast Track -myyntimalli sopii kaikkiin asiakassegmentteihin, mutta Inform- and Optimize-segmenttien asiakkaille käytetään ainoana mallina.

Yksinkertaistettuna: Fast Track on digi- ja etämyyntiä, High Value arvo- ja kumppanuusmyyntiä.

Fokustoimialat

2025 strategiassamme on määritelty **fokustoimialat**. Ne ovat Suomessa:

Organisaation 2025 strategiaan voit tutustua [täällä](#).

Sopiiko näistä joku sinun ihante-asiakasprofiilisi?

Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessin pituus vaihtelee asiakkaasta ja palvelusta riippuen

Myyntiprosessi kuvaa sitä polkua jota pitkin jokainen myyjä yhdessä asiakkaansa kanssa kulkee. Toisinaan prosessi on hyvin lyhyt, toisinaan se voi kestää pitkäänkin. **Myyjän tehtävä on myyntiprosessin avulla tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi.** [Management Model](#) määrittelee myyntiprosessin vaiheet seuraavasti:

Qualify: vielä ei tarkalleen tiedetä minkä kokoisesta potentiaalista on kyse, samoin aikataulut ja muut käytännön asiat ovat vielä auki. Tässä vaiheessa olevia asiakkaita pitää olla myyntiputkessa eniten.

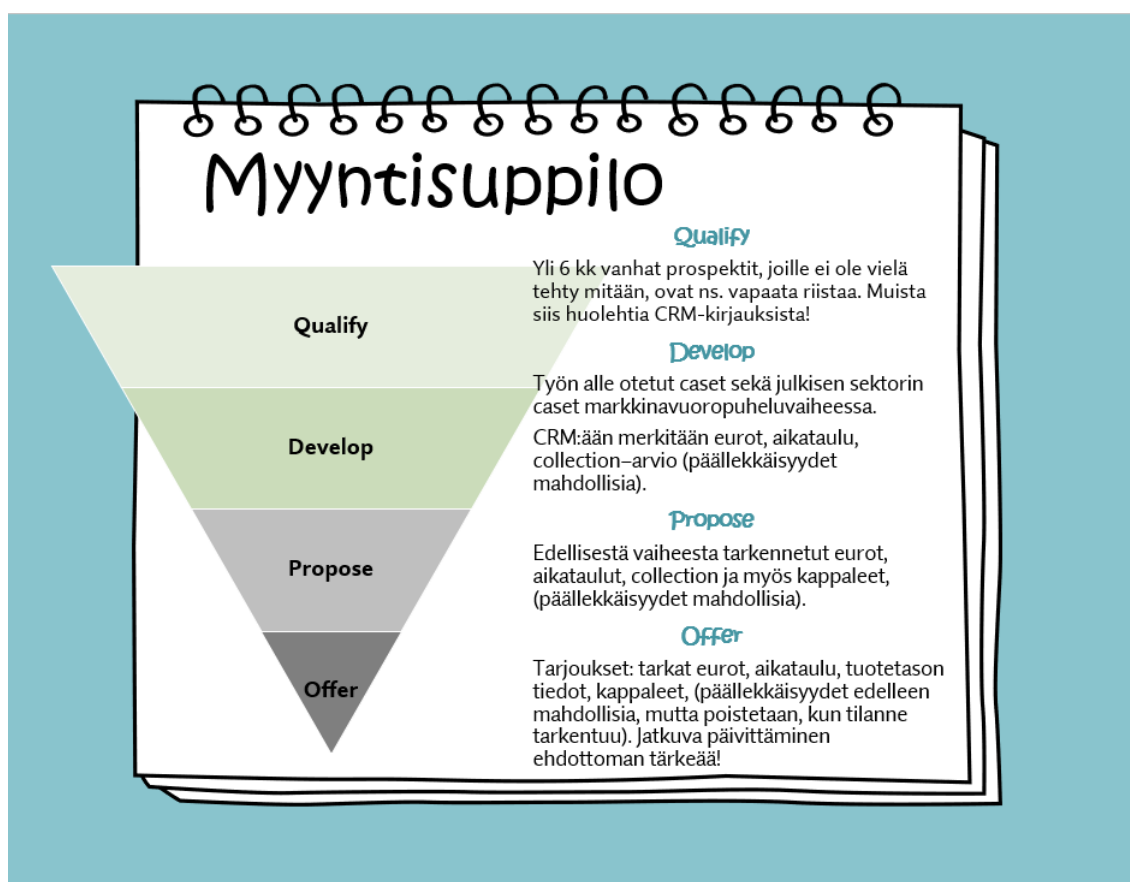
Develop: asiakas on aktiivisessa työstössä ja neuvottelut käynnissä.

Propose: meillä on selkeä käsitys asiakkaan tarpeesta, kaupan koosta ja aikataulutuksesta. Ratkaisuehdotus on valmiina.

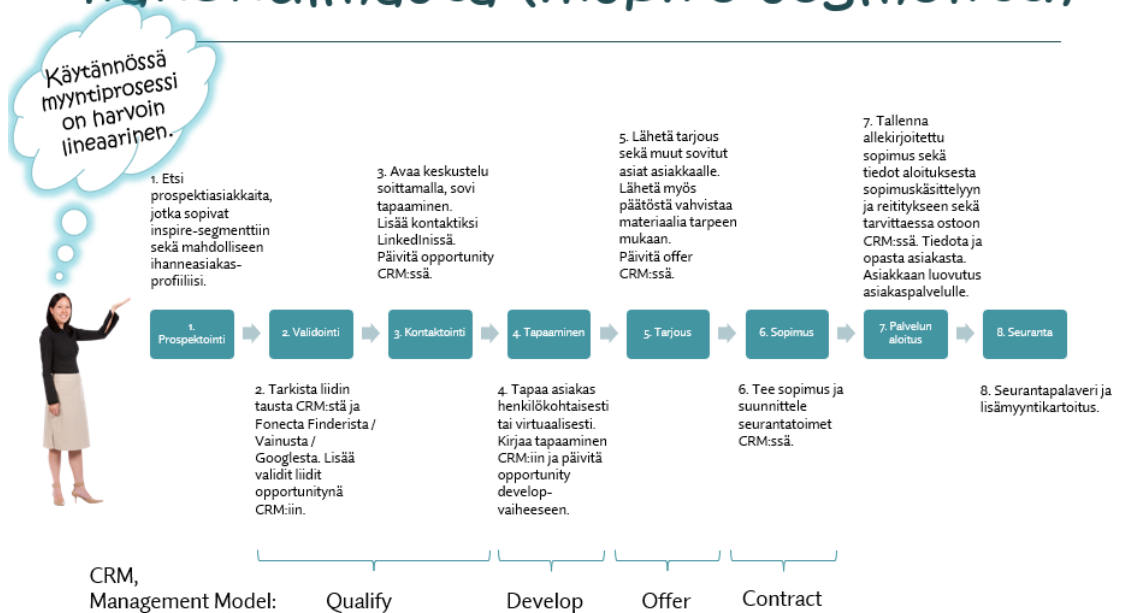
Offer: tarjous on annettu asiakkaalle ja neuvottelujen tavoitteena on kääntää tarjous kaupaksi.

Contract: yhteistyösopimus on tehty.

Voit perehtyä lisää Management Model -myyntiprosessiin [täällä](#).

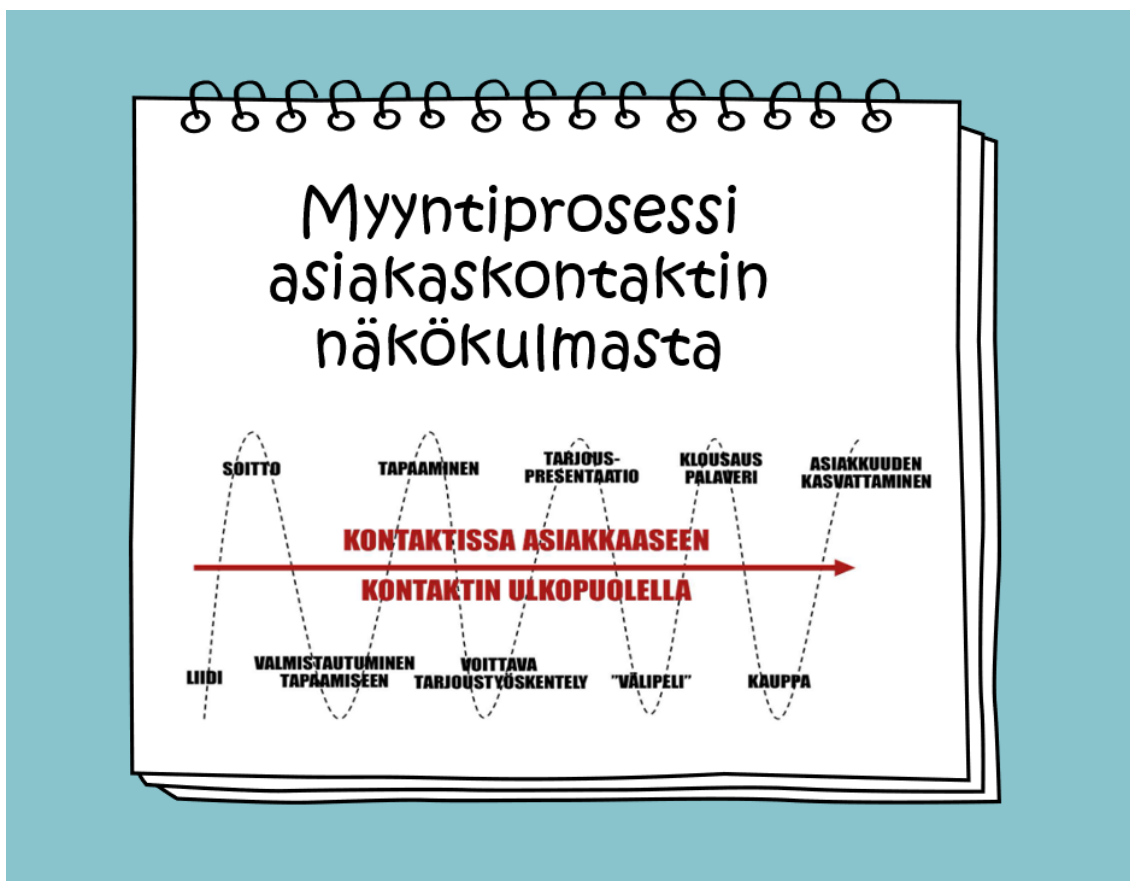
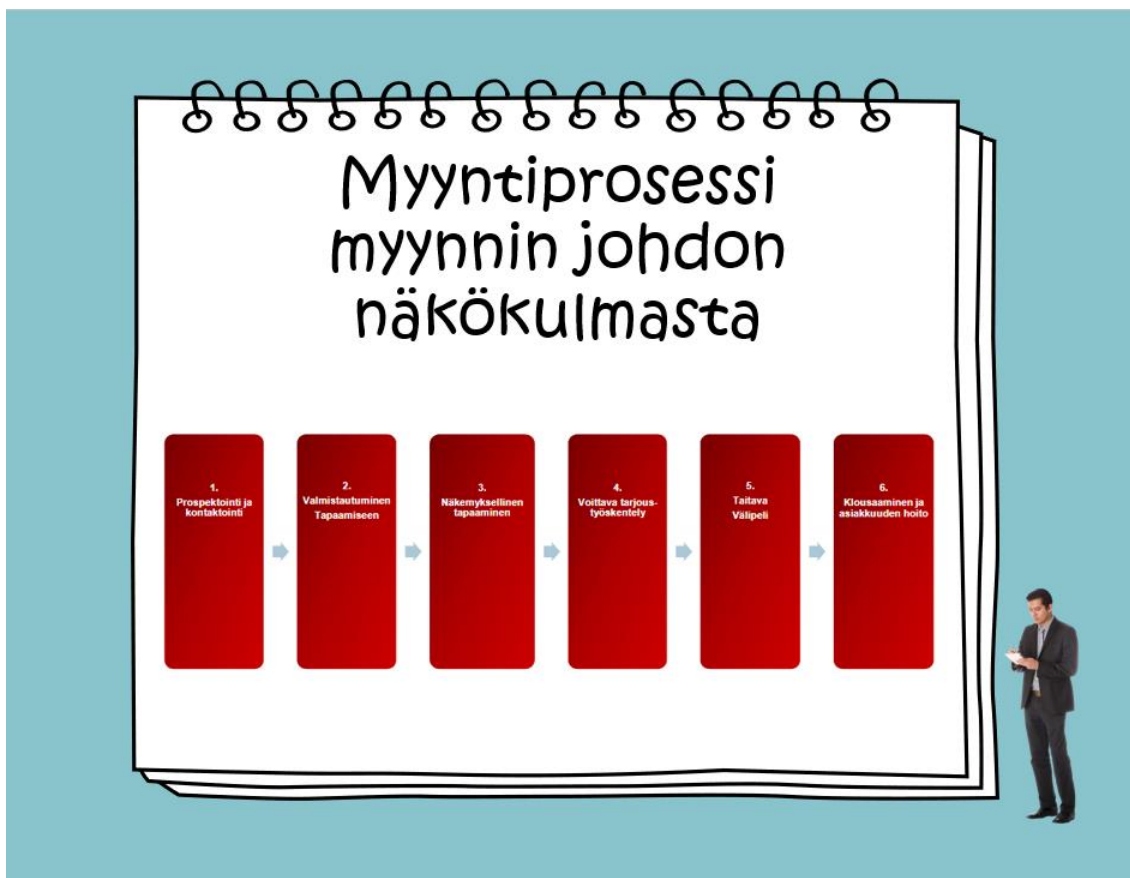


Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta (inspire-segmentti)



Myyntiprosessi myyjän näkökulmasta (grow-segmentti)





Asiakaspolku ja myyntiprosessi



CRM myynnin tukena

Asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmämme on Microsoft Dynamics. Järjestelmä on selainkäyttöinen ja pääset etusivulle [tästä](#).

CRM-järjestelmään kirjataan asiakasyritysten ja yhteyshenkilöiden perustiedot, jotka ovat tärkeitä paitsi oman työskentelysi, myös sopimuskäsittelyn, laskutuksen, jakelun sekä muiden prosessiemme kannalta. Tärkeintä CRM-järjestelmää käyttäessä on muistaa, että **järjestelmä on yhtä hyödyllinen, kuin siihen syötetty data**.

CRM-järjestelmä toimii sinulla tukena päivittäisessä myyntityössäsi, mutta sinne syöttämäsi data myös myynnin johtamisen ja hankinnan ennakoinnin työvälineenä.

Perehdytysohjelmaasi sisältyy sekä yleistä että sinulle räätälöityä CRM-koulutusta ja intrasta löytyy kattavasti ohjeita ja koulutustaltiointeja [täältä](#).



Myyntitekniikat



Voit hyödyntää myyntityössäsi erilaisia myyntitekniikoita. Riippuen asiakkaasta ja heidän tarpeestaan ja jopa myyntiprosessin vaiheesta, myyjä voi käyttää tuote-, ratkaisu-, arvo- ja kumppanuusmyynnin näkökulmia.



Varmista, että keskustelet oikean päättäjän kanssa!



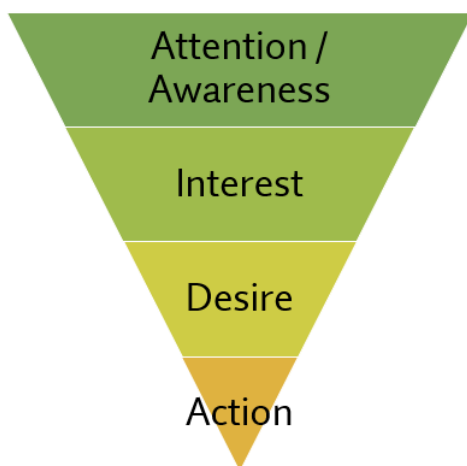
Kuka on yhteyshenkilösi?



Digimarkkinointi tukee, jotta pääset ohi Portinvartijasta ja Väliportaasta, keskustelemaan Pekka Päättäjän kanssa.

Myyntitekniikat: AIDA(S)

AIDA(S)-myyntisuppilomallissa kuvataan, miten **myyjä johdattaa** asiakkaan eri myyntiprosessin vaiheiden läpi tietyn kaavan mukaan.



Attention/Awareness

Ensimmäisessä vaiheessa ei vielä ole pyrkimyksenä myydä, vaan **herättää asiakkaan huomio**. Asiakkaan tulee tietää, että olemme olemassa. Kerro, kuinka palvelu voi auttaa asiakasta.

Interest

Toisessa vaiheessa myyjän tehtävä on herättää asiakkaan kiinnostus **juuri meidän yritystämme** kohtaan.

Desire

Seuraavassa vaiheessa **selvitä asiakkaan tarpeet**. Herätä asiakkaan halu ostaa juuri sinulta ja yritykseltämme. Kerro referenssien kautta, kuinka olemme ratkaisseet vastaavan ongelman toisella asiakkaalla. Perustele, luo innokkuutta ja vakuuta.

Action

Asiakkaan ostohalu on herännyt. **Tee ostaminen** mahdollisimman **helpoksi** selkeällä tarjouksella, jonka käyt läpi asiakkaan kanssa. Käy myös sopimus asiakkaan kanssa läpi.

Satisfaction/Nurture Varmista, että **palvelun aloitus** sujuu sovitusti. Voit vielä palvelun alettua kontaktoida asiakkaan ja kartoittaa tyytyväisyyden ja **lisämyyntimahdollisuudet**.

Myyntitekniikat: FOCAS



FOCAS on myynnin kyselytekniikka, jonka avulla voidaan tunnistaa perusteet asiakassuhteelle, paljastaa asiakkaan tavoitteet ja luoda tyytymättömyyttä nykytilaan. **Avaa keskustelu** kertomalla syy yhteydenottoon: kuka ja mistä soittaa ja miksi juuri hänelle, kerro **millaista arvoa** palveluillamme asiakkaillamme tuotamme.

F

Aloita asiakysymyksillä kerätäksesi tietoja asiakkaan liiketoiminnasta, nykyisestä tilanteesta, henkilöstöstä, asiakkaista ja toimitiloista (mikä palvelumme sopii asiakkaalle?)

Fact Questions

O

Käytä **objektiivisia kysymyksiä**, jotka auttavat tunnistamaan **asiakkaan tavoitteet**, päämäärät, pyrkimykset ja visiot.

Objective Questions

C

Huolikysymyksillä selvitetään vaikeuksia, tyytymättömyyttä, **huolenaiheita** ja ongelmia, joita asiakkaalla voi olla. Esimerkiksi: "Voitko kertoa minulle mahdollisista haasteista, joita sinulla saattaa olla (tietystä toiminnossanne)?"

Concern Questions

A

Ankkurikysymysten avulla myyjät ja mahdolliset asiakkaat voivat tutkia ongelmien vakavuutta. Hyvät myyjät ankkuroivat löydetyille **ongelma-alueille** tutkiakseen seurauksia ja lisätäkseen tyytymättömyyttä. Useimmat ihmiset eivät täysin ymmärrä kaikkia ongelman, seurauksia. Ankkurikysymykset nostavat ne esiin.

Anchor Questions

S

Ratkaisukysymykset **oivalluttavat asiakasta ymmärtämään ratkaisusi arvon** tai hyödyllisyyden, esimerkiksi: "Kuinka paljon säästöä kuluissa palvelumme tarkoittaisi vuosittain?"

Solution Questions

Tee yhteenveto, jossa kertaat tärkeimmät kuulemasi ongelmat ja huolenaiheet sekä löytämäsi kriittiset tavoitteet ja pyrkimykset. Kun olet tehnyt yhteenvedon, kysy mahdollisilta asiakkailta, haluavatko he lisätä jotain luetteloon. Pyydä heitä sitten asettamaan ja priorisoimaan kriittiset ongelmat ja tavoitteet.

Tehokas **FOCAS-keskustelu päättyy** saamalla asiakkaan tekemään selvän ja konkreettisen **sitoumuksen** – joko suoraan sopimuksen (pienemmät asiakkaat) tai etenemisen myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen.

Myyntitekniikat: SPIN

SPIN-menetelmä on kyselymenetelmä tarvekartoituksen avuksi. Myyjä johdattaa asiakkaan erilaisia kysymystyyppisiä tietystä järjestyksessä esittämällä kohti ostopäätöstä. Kun asiakas on ääneen lausunut ratkaisut ongelmiinsa, voidaan siirtyä tuote- tai ratkaisuesittelyyn.

Situation

S Aloita tilannekysymyksillä, joiden avulla voit kartoittaa asiakkaan nykyistä tilannetta ja kerätä tietoa asiakkaasta.

Tilannekysymyksiä tulisi käyttää harkiten ja käyttää ainoastaan kysymyksiä, joihin ei löytynyt vastauksia mistään muista lähteistä, kuten asiakkaan kotisivuilta. Näin osoitat kunnioitusta asiakkaan ajalle.

Problem

P Ongelmakysymysten avulla selvitetään nykytilanteen asiakkaalle aiheuttamia haittoja ja tyytymättömyyttä. Nämä ovat tehokkaampi kysymysmuoto kuin tilannekysymykset. Ongelmakysymykset mahdollistavat sinua tarjoamaan hyötyä ominaisuuden sijasta.

Implication

I Seuraukskysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanteesta ja ongelmista hänelle aiheutuneita seurauksia. Nämä ovat kysymystyypeistä haastavimmat ja tärkeimmät, sillä niiden tarkoitus on kasvattaa asiakkaan tarpeen tunnetta, ennen kuin tarjoat ratkaisua.

Need-payoff

N Merkityskysymyksillä saat asiakkaan itse kertomaan, kuinka paljon hän voi hyötyä tarjoamastasi ratkaisusta. Kysymys voi olla esimerkiksi muotoa: "Kuinka paljon säästäisitte, jos voisimme nopeuttaa (tiettyä toimintoanne) 30 %?" Kun asiakas itse kertoo heille koituvista hyödyistä, hän harvoin tuntee, että hänelle tuputettaisiin tuotetta. Asiakkaat yleensä kokevat merkityskysymykset myös positiivisina ja rakentavina, sillä kysymykset ovat ratkaisukeskeisiä.



Tee lopuksi yhteenveto ja esitä ratkaisuehdotuksesi.

Myyntitekniikat

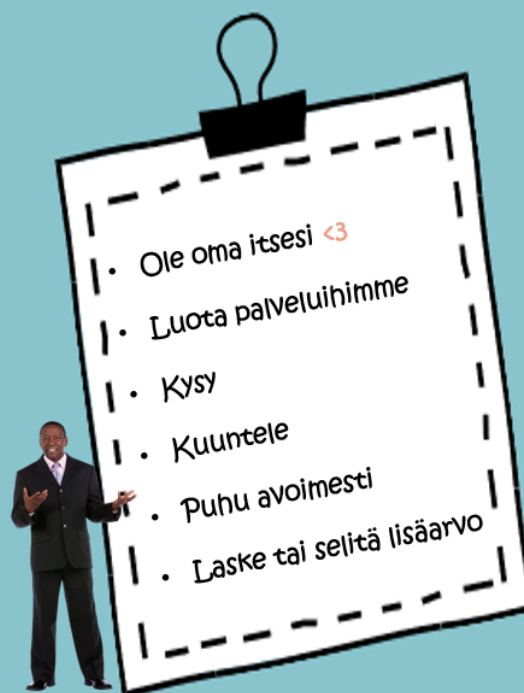
Käytätpä mitä myyntitekniikkaa vain, suosi **avoimia kysymyksiä**, joihin asiakas ei voi vastata pelkästään "Kyllä" tai "Ei".

Muista myös pyytää asiakasta kuvailemaan, mitä hän tarkoittaa käyttämillään adjektiiveilla, kuten esimerkiksi laadukkuus tai vaivattomuus. On tärkeää **ymmärtää konkreettisesti, mitä asiakas odottaa palvelulta** ja että olemme ymmärtäneet asian samalla tavoin.

Asiakaskäynnillä **havainnoi tilat**: sijainnit (toimintojen suhteen), miten asiakas tuo brändiään esiin ja miten he viestivät tiloissaan.

Kysy **konsultoivia kysymyksiä**, joihin voit vastata tarjouksessa. Selvitä kysymyksillä, kuinka valmis asiakas olisi panostamaan eri elementteihin vai onko asiakas hintakriittinen.

Ole läsnä, kiinnostunut ja innostunut. Usko ratkaisuihin!



Myyntiprosessin vaiheet:

Qualify

Prospektointi ja validointi

Asiakaspotentialien tunnistaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä jokaiselle asiakasrajapinnassa työskentelevälle. Potentialin tunnistamiseen voidaan käyttää useita lähteitä. CRM:ssä asiakassegmentointi on tehty kategorioihin jakamalla, joiden avulla voidaan myös tunnistaa potentiaalia:

1. Yritykset, jotka eivät ole asiakkaitamme (ei palveluita, Prospect)
2. Yritykset, joilla on yksi tai useampi palvelu, mutta ei kaikkia palveluita (Customer)
3. Yritykset, joilla on yksi tai useampi palvelu, mutta palvelun volyymia voidaan kasvattaa (Customer)

Ota huomioon yrityksen sijainti, toimiala ja koko, jotta voit suunnitella toimintasi sen mukaan. Dokumentoi havaintosi CRM:iin, jotta sinä, esihenkilösi tai kollegiasi voitte hyödyntää näitä tietoja.

Muita käyttökelpoisia tietolähteitä ovat Vainu, internet, erilaiset yritysjulkaisut ja omat havainnot lehdistä ja muista uutisista sekä rakenteilla olevista kiinteistöistä. Vainun dynaamisten listojen avulla voit listata ostosignaaleja, joista olet kiinnostunut ja saada sähköposti-ilmoituksen sopivan signaalin ilmestyessä verkkoon. Myös sisäinen viestintä myyjien välillä on tärkeää.

Kun olet tunnistanut potentiaalin, seuraava askel on suunnitella myyntitoimintasi sekä sopia tapaaminen näiden asiakkaiden kanssa. Myös kylmäpuhelu kannattaa suunnitella.



Myyntiprosessin vaiheet:

Develop 1/3

Tapaamisen valmistelu



Vuorovaikutus asiakkaidemme kanssa määrittää menestymisemme. Siksi **jokaisella asiakaskohtaamisella**, myös puhelulla tai sähköpostilla, **on oltava selkeä tarkoitus**. Meidän on suunniteltava kohtaamiset huolellisesti. Kaiken asiakkaille lupamamme on myös toteuduttava lupauksen mukaan. Tapaaminen, joka ei ole hyvin suunniteltu ja jolla ei ole selkeää tarkoitusta, tuhlaa sekä meidän että asiakkaamme aikaa.

Myyntitapaamisen lopullisena tavoitteena on allekirjoittaa sopimus. Tätä tavoitetta ei aina saavuteta yhdellä kohtaamisella, mutta kaiken, mitä teemme ennen vierailua ja sen aikana, on tuettava tätä tarkoitusta. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ratkaisee, miten voimme edetä ja millä tahdilla. Mieti etukäteen, mikä kulloisenkin asiakaskohtaamisen tarkoitus on: sopia tapaaminen, tehdä kartoitus, tehdä tarjous tai allekirjoittaa sopimus.

Asiakaskohtaukset tulee dokumentoida CRM:iin ohjeiden mukaisesti. Valitse oikea account-hierarkian taso, kun dokumentoit tapaamisen. Hierarkian taso riippuu siitä, kenet tapaat ja mistä keskustele. Esimerkki: jos keskustele vain yhtä toimipistettä koskevista asioista, dokumentoi tämä tapaaminen kyseisen toimipisteen alle. Jos keskustele koko yritystä koskevista asioista, dokumentoi tapaaminen yritystasolla. Kirjoita lyhyt ja selkeä kuvaus.

Varmista, että tiedät kaikki **asiakasyrityksen perustiedot** (asiakassegmentti, työntekijöiden lukumäärä, toimintilojen lukumäärä, toimiala ja sen trendit, mitä he tuottavat ja kenelle). Isompien yritysten tapauksessa on myös tärkeää tietää yrityksen rakenne: keneen meidän pitäisi vaikuttaa ja **kuka tekee päätöksiä**.

Jos yritys on jo asiakkaamme ja aiot myydä jotain muuta palvelua tälle yritykselle, muista keskustella tilanteesta kyseisen asiakkaan asiakasvastaavan kanssa. Tarkista myös aikaisemmat kirjaukset (Caset, esim. reklamaatiot) ja historia CRM:stä.

Varmista, että sinulla on ajantasaiset esitykset, esitteet, näyttekappaleet, hinnastot, tarjous- ja sopimusasiakirjat vieraillessasi asiakkaiden luona.

Myyntiprosessin vaiheet:

Develop 2/3

Tapaaminen



Esittele organisaatiomme yrityksenä ja mitä teemme. **Selvitä asiakkaan tarpeet** ja yritä muodostaa selkeä, konkreettinen kuva siitä, kuinka tuotettamme voitaisiin myydä. Ota selvää, kuinka he ovat ratkaisseet palveluidemme tarpeen nyt.

Esittele edustamasi palvelu ja sen toiminta. Esittele tuotteet ja puhu palvelun **eduista ja hyödyistä** asiakkaalle. Kuuntele asiakkaiden argumentteja ja kerro oma mielipiteesi näistä asioista. **Kysy** asiakkaalta mahdollisimman paljon.

Myyjänä tavoitteesi on olla asiantuntija sekä syvässä kartoituksessa että yhteenvetojen tekemisessä. Asiantuntijuus tarkoittaa toimialatuntemuksen ja **ratkaisujemme kytkemistä asiakkaalle merkityksellisiin asioihin**.

Jos asiakas on valmis, **tee tarjous tai sopimus**. Muissa tapauksissa lähetä esitys sekä muu materiaali asiakkaalle ja anna aikaa miettiä asiaa.

Sovi seuraavasta tapaamisesta ja varmista, että suoritat tämän käynnin sovitusti.

Voit arvioida menestystäsi vähimmäisvaatimustemme näkökulmasta:

- Asiakas tuntee yrityksemme ja palvelumme
- Asiakas tietää mitä palvelua ja tuotetta edustat sekä palvelumme perustoiminnot
- Meillä on selkeä kuva siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi ja milloin on seuraava tapaaminen
- Asiakkaalla on riittävästi materiaalia päätöksentekoon
- Myyjä tietää, mitkä palvelut ja tuotteet kiinnostavat kyseistä yritystä

Myyntiprosessin vaiheet:

Develop 3/3

Tapaamisen jälkeen, välipeli

Varmista, että kaikki ymmärtävät, **mitä on käyty läpi ja sovittu** (esim. tapaamismuistio). Tämä on tehtävä mahdollisimman pian, mutta viimeistään samalla viikolla. Varmista, että täytät kaikki asiakkaalle lupaamasi asiat ajallaan.

Dokumentoi tapaamisesi CRM:iin mielellään jo samana päivänä. Dokumentoinnin nyrkkisääntönä on, että kaikki nyt tai myöhemmin kiinnostavat havainnot on dokumentoitava.

Jos teit myyntikäynnin olemassa olevalle asiakkaalle, varmista, että kaikki merkitykselliset päätökset välitetään selkeästi asiakastilin omistajalle (asiakasvastaava) sekä kaikille tarvittaville henkilöille.



Taitava välipeli tarkoittaa asiakkaan vakuuttamista sekä vaikuttamista myös tapaamisten välillä myyntiprosessia edistäen. **Pidä asiakas lämpimänä!** Välipeliä edistää myös markkinoinnin tuki: sosiaaliseen median ja yrityksen verkkosivustolle luodaan kohdennettuna relevanttia ja myyntiä tukevaa sisältöä.

Myyntiprosessin Vaiheet: Offer



Tarjous antaa mahdolliselle ostajalle mahdollisuuden nähdä ja varmistaa, mitä neuvotteluissa on sovittu ja mitä olemme tarjonneet. Kirjallinen tarjous tukee myyntiprosessiamme muistuttamalla asiakasta myös niistä eduista, joita asiakas voi saada valitsemalla Lindströmin palveluntarjoajaksi.

Tarjousasiakirjat sisältävät yleisehdot, palvelukuvaukset ja hinnastot. Voimme tukea tarjousta sisällyttämällä asiakkaalle muuta myyntimateriaalia.

Myyntisuppilon ylläpidolla tarkoitetaan, että tiedämme hyvin, missä vaiheissa myyntinäköymämme ovat. Siksi on tärkeää tietää, kuinka monta pätevää tarjousta meillä on ja mitkä mahdollisuudet ovat sopimusneuvotteluvaiheessa. Näiden tietojen avulla voimme ennustaa tulevaa myyntiämme oikein. Se antaa myös hyvän käsityksen siitä, mihin suuntaan olemme kohdistaneet toimintamme ja onko tämä ollut oikea valinta.

Siksi kaikki **tarjoukset on dokumentoitava CRM:iin**. Vähimmäisvaatimukset ovat arvioitu arvo, kpl ja palvelutiedot. Tarjous tehdään aina sopivalle account-hierarkian tasolle. Näin saamme aina ajantasaiset tarjoustiedot järjestelmästä. Tarjoustiedot päivitetään, kun saamme uutta tietoa asiakkaalta tai jos tarve on merkittävästi muuttunut. Jos sinulla on mahdollisuus tehdä sopimus ensimmäisellä tapaamisella, sinun ei tarvitse tehdä tarjousta ensin.

Tarjous on voimassa tietyn ajan, palvelusta riippuen, mutta yleensä 3 kuukautta. Tämän jälkeen on joko suljettava tarjous voitettuna tai hävittynä, tai jos on painavia syitä pidentää voimassaoloa, tulee päivittää tämä CRM:iin.

Tarjous on **katselmoitava**, mikäli hinnat, palvelu, tuotteet tai toimitusreitit poikkeavat merkittävästi normaalista käytännöstämme ja ohjeistamme.

CRM-järjestelmä luo automaattisesti sopimukset tarjouksista, jotka merkitään voitetuiksi.

Myyntiprosessin Vaiheet: Contract

Contract- eli sopimusvaiheen tavoitteena on sopia päätösryhmän kanssa kannattavasta kaupasta, johon myös asiakas on tyytyväinen.

Sopimus **muodostetaan** CRM:ssä One Contract –toiminnolla. One Contract -ohjeet löydät [täältä](#).

Sopimuksen **allekirjoittamiseen** käytössämme on Visma Sign, jonka etusivulle pääset [tästä](#). Intrasta tietoa Visma Signistä löytyy [täältä](#). On suositeltavaa katsoa myös Visma Signin omilta sivuilta esittelyvideot.

Tallenna allekirjoitettu sopimus CRM:iin. **Toimeksiannolla eli casella** lähetät sopimuksen reititykseen ja sopimuskäsittelyyn.



Ohjeet toimeksiantojen tekemiseen löydät [täältä](#).

Myyntin mittarit ja myynnin matematiikka

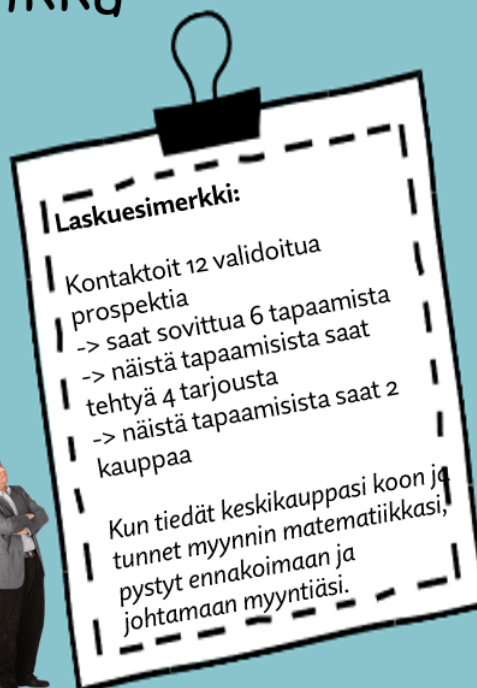
Myyntin mittarit perustuvat myyjäroolin mukaisesti asetettuihin tavoitteisiin.

Mittareiden tulee olla tarkkaan valittuja ja sellaisia, jotka mittaavat myyntiprosessin tehokkuutta.

Myyjän aktiivisuutta ja onnistumista mitataan viikko-, kuukausi-, tertiääri- ja vuositasolla erilaisilla mittareilla.

Viikkotasolla seurataan prospektointia (oppportuniteja), toteutuneita asiakaskontakteja, tehtyjä tarjouksia sekä solmittuja kauppia.

Tämän datan ylläpitäminen auttaa sinua johtamaan omaa myyntisuppiloasi oikeaan tekemiseen. Pidä huoli aktiivisesta datan ylläpidosta!



OKR Objectives and Key Results

Myyjän OKR-esimerkki, viikkotasoa:

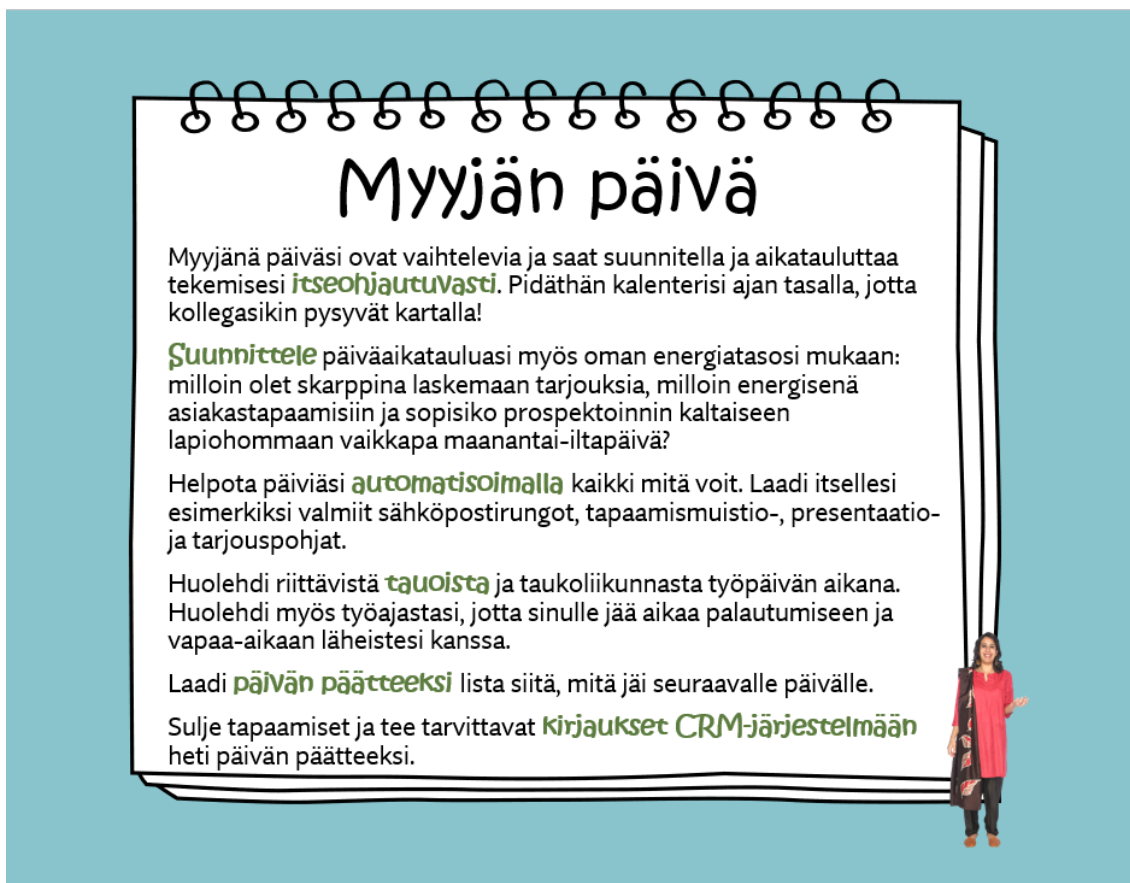
- Etsi 12 validia prospektia fokussegmentistä
- Kontaktoi ja sovi 6 tapaamista
- Tee tapaamillesi asiakkaille 4 tarjousta
- Klousaa 2 kauppia

OKR on tavoitejohtamisen malli, jolla saadaan koko organisaatio toimimaan oikeaan suuntaan selkeästi mitattavien askelin. OKR-mallissa tavoitteiden asettaminen on läpinäkyvää. OKR-malli konkretisoi, miten tiimien tai jopa yksilöiden työ näkyy strategian toteutumisessa ja visioon pääsemisessä.

Objective (tavoite) vastaa kysymykseen "mihin haluamme mennä?" inspiroivasti, muttei välttämättä mitattavasti.

Key Results (avaintulokset) vastaa kysymykseen "Mikä on tärkein tulos, mikä meidän pitää saavuttaa seuraavan tertiäärin aikana, jotta pääsisimme tavoitteeseemme?"

OKR-mallia käytetään [Plannerissa](#).



Myyjän päivä

Myyjänä päiväsi ovat vaihtelevia ja saat suunnitella ja aikatauluttaa tekemisesi **itseohjautuvasti**. Pidäthän kalenterisi ajan tasalla, jotta kollegasikin pysyvät kartalla!

Suunnittele päiväaikatauluasi myös oman energiatasosi mukaan: milloin olet skarppina laskemaan tarjouksia, milloin energisenä asiakastapaamisiin ja sopsisiko prospektoinnin kaltaiseen lapiohommaan vaikkapa maanantai-iltapäivä?

Helpota päiväsi **automaatioimalla** kaikki mitä voit. Laadi itsellesi esimerkiksi valmiit sähköpostirungot, tapaamismuistio-, presentaatio- ja tarjouspohjat.

Huolehdi riittävästä **tauoista** ja taukoliikunnasta työpäivän aikana. Huolehdi myös työajastasi, jotta sinulle jää aikaa palautumiseen ja vapaa-aikaan läheistesi kanssa.

Laadi **päivän päätteeksi** lista siitä, mitä jäi seuraavalle päivälle.

Sulje tapaamiset ja tee tarvittavat **kirjaukset CRM-järjestelmään** heti päivän päätteeksi.

Myyjän viikko

Tunne oma **myynnin matematiikkasi**: miten paljon prospekteja, puheluita ja tapaamisia sinun on saatava, jotta asetetut tarjous- ja kauppatavoitteet toteutuvat. Systemaattinen tekeminen tuottaa tulosta.

Varaa aikaa **viikon suunnitteluun** ja kalenteroi rutiinit. Käytä riittävästi aikaa huolelliseen suunnitteluun ja kalenteroi aikaa prospektointiin, tapaamisten sopimiseen ja valmisteluun, paperitöihin, tarjousten laskemiseen, sisäisiin palavereihin jne. Suosituksena on, että kalenteroit ainakin tulevat kolme viikkoa ajan tasalle etukäteen.



Minimoi häiriötekijät: hiljennä ilmoitukset sähköpostista ja puhelimesta, kun työskentelet tai teet jotakin erityistä keskittymistä vaativaa.

Jotta myynti soljuu kuukaudesta toiseen, pidä huolta, että **myyntisuppilossa** on jatkuvasti tarpeeksi eri **myyntiprosessin** vaiheessa olevia asiakkaita ja nämä etenevät tasaisesti suppilon vaiheelta seuraavalle.

Esimerkkiviikko:

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
Tiimipalaveri	Buukkaus	Asiakaskäynnit	Sisäinen koulutus	Tarjoukset asiakkaalle
Edellisen Viikon Keskenäiset	Asiakaskäynnit	CRM-kirjaukset	Asiakaskäynnit	Buukkaus
Viikon suunnitelman tarkistaminen	CRM-kirjaukset	Prospektointi	CRM-kirjaukset	Keskenäiset ja seuraavaan viikkoon siirtyvät asiat
Prospektointi	Tulevien tapaamisten suunnittelu ja esitysten laatiminen	Buukkaus	Tarjousten laskeminen	Seuraavan Viikon suunnittelu
Tulevien tapaamisten valmistelu ja esitysten laatiminen				Viikon päätöspalaveri



Myyntin tukimateriaali

- Valmiita presentaatioita eli asiakasesityksiä löydät [täältä](#)
- Referenssit löydät [täältä](#)
- Palvelukohtaiset hinnastot löydät CRM:stä
- Käyntikortit ja henkilökortin tilaat itsellesi [täältä](#)
- Tuotenäytteitä asiakaskäynneille voi tilata verkkokaupasta [täältä](#)

Palvelukohtaiset tuotesivut ja ohjeet linkeistä:
(linkit palveluittain)

Kysymyksiisi liittyen tuotteisiin ja palveluihin saat vastauksia **Case Supportilta**, sähköposti casesupport@organisaatio.com





Pintaa syvemmälle

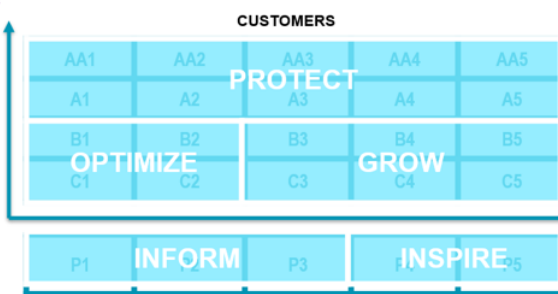
asiakkuus- ja
myyntistrategioihin



Asiakkuusstrategiat

Nyt mennään syvemmälle! Kun olet saanut myyntiprosessin haltuun ja myynnillisen arkesi pyörimään, voit lähteä haastamaan itseäsi lisää. Voit pohtia omaa ihanneasiakasprofiiliasi esimerkiksi peilaamalla asiakkuus- ja myyntistrategioihimme.

Customer
current
value



Kenttämyyjä,
tähtää aluksi
Grow- ja
Inspire-
asiakkaisiin!

Company
potential
value



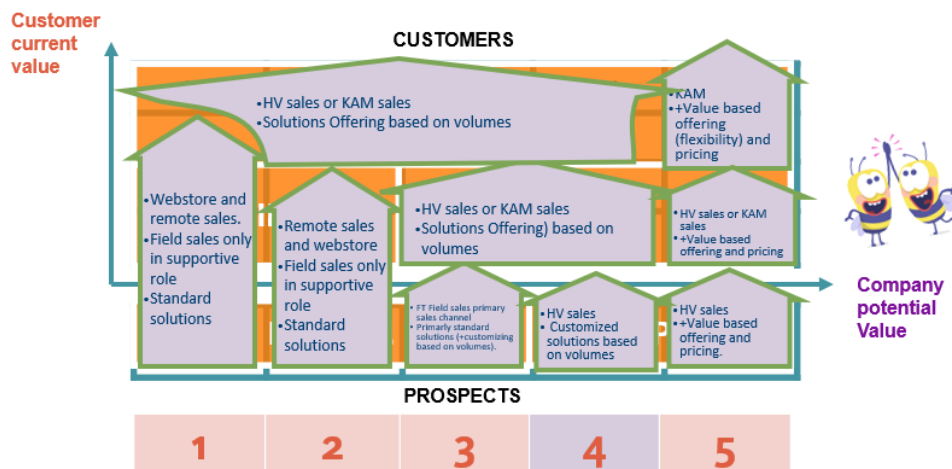
Asiakassegmentteihin ja asiakasstrategiaan Voit syventyä [täällä](#).

Asiakassegmentteihin perustuvat myyntimallit Fast Track ja High Value



Asiakaskategorioihin perustuvat myyntistrategiat

Ensisijainen myyntikanava ja tarjooma asiakkuuden kasvattamiseksi



Sales Layers -konsepti = Myyntistrategia


Solution levels	Layer I Product sales "Buy" model	Layer II Personal Sales Standard Solutions (Full Service)	Layer III Solution Sales Customized Solutions (and Cross selling)	Layer IV Added value Unique Solutions (Idea/ vision selling)
What do we sell	Product/spare	Service (standard solution)	Solution	Partnership/ added value
To whom do we sell	To user	To purchase department	To management	To top management
How do we sell	Customer knows what He wants and we supply	Sales helps customer to decide which is Best for him	Sales can share Visions what to focus On as making Purchase decisions	Sales via its competence Brings added value to customer's processes (consultant)
Decision making cycle	Immediate	Days to some weeks	Months to years	Months to years
Customer Driven by:	Lowest price	Cheap price Better choice Sales has role	Cheap/ ok price Sales presented something "unique" Purchase habits changed	Solution that customer couldn't specify Sales knows industry segment even better than customer

Ostajapersoonat




Kuka
asiakasyrityksessäsi
päättää?


**Our four
key buyer
personas**



Production Manager Svetlana



Purchasing Manager Peter




HR Manager Heidi



CEO Kasper

Buyer personas are semi-fictional representation of our customers. We have identified four key buyer personas. In a company, we have identified four key buyer personas. In a company, we have identified four key buyer personas.



Date:

Myyntistrategia: myyntipuheen tyyli

Success factor	Product range	Relation & quantity of calls	Knowledge (about customer)	Vision/ Idea (based on industry segment knowledge)
Solution levels	Layer I Product sales "Buy" model	Layer II Personal Sales Standard Solutions (Full Service)	Layer III Solution Sales Customized Solutions (and Cross selling)	Layer IV Added value Unique Solutions (Idea/ vision selling)
What do we sell	Product	Service (standard solution)	Solution	Partnership added value
How do we sell	Customer knows what he wants and we supply	"Service makes your everyday life easier."	"This is what we understood as we audited/ listened to you."	"Based on our experience, we can improve your production output."
Decision making cycle	Immediate	Days to some weeks	Months to years	Months to years
Customer Driven by:	Lowest price	Cheap price Better choice Sales has role	Cheap/ ok price Sales presented something "unique" Purchase habits changed	Solution that customer couldn't specify Sales knows industry segment even better than customer

Opi & kehity

Osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksemme tärkein kilpailutekijä ja siksi haluammekin panostaa henkilöstömme kouluttamiseen ja tarjota mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista. Oikean osaamisen varmistaminen ja jatkuva kehittäminen liiketoiminnan mukaisesti on myös tärkeä edellytys 2025 strategian edistämiseksi.

Meillä on tarjolla koulutuksia sekä sisäisesti että kumppaniemme kautta. Koulutustarjontaan pääset tutustumaan [täältä](#).



Mitä on myynti?

Myynti on olemassa olevien asiakkaiden sitouttamista

Myynti tuo yritykselle rahaa

Myynti mahdollistaa yhteiskunnan toimimisen

Myynti on palvelua

Yrityksen toiminnan edellytys

Myynti luo lisäarvoa asiakkaalle

Myynti on ainoa keino mahdollistaa yrityksen toiminta

Asiakasrajapinnan näkemyksiä myynnistä 2022

Kiitos!

Iloa ja onnea myyntipolullesi!