

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen ketterin menetelmin

Taina Ikola

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024

Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

IKOLA, TAINA:
Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen ketterin menetelmin

Opinnäytetyö 64 sivua
Huhtikuu 2024

Toimimaton tai olematon yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä tulee yrityksille kalliiksi. Sen on tutkittu vaikuttavan negatiivisesti liikevaihtoon, myyntisyklien pituuteen ja työntekijöiden pysyvyyteen. Tässä opinnäytetyössä lähdettiin ratkaisemaan kyseistä haastetta pilotoimalla käytännössä, miten ketterillä toimintatavoilla voitaisiin kehittää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Työ toteutettiin työeläkeyhtiö Varmalle, joka vastaa Suomessa tehtävän työn eläkevakuuttamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Varman myynti- ja markkinointitiimien välistä yhteistyötä. Parhaimmillaan tavoitteeseen päästessä voitaisiin saavuttaa merkittävää liiketoiminnallista hyötyä, kuten parempaa asiakaskokemusta ja tehokkaampaa myyntiä. Työn tarkoituksena oli toteuttaa ketterillä menetelmillä kolme kasvukokeilua yhteistyön kehittämiseksi ja kerätä samalla myyjien sekä markkinoijien kokemuksia yhteistyön muotoutumisesta.

Kehittämistehtävässä käytettiin toimintatutkimusta, jonka päätavoitteena on saada aikaan yrityksessä muutos ja tuottaa käytännön hyötyä. Muutettavaan ilmiöön, myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön, tutustuttiin ensin teorian avulla perehtymällä muun muassa yhteistyön eri muotoihin ja edellytyksiin. Tämän jälkeen selvitettiin kohdeorganisaation lähtötilanne ja kartoitettiin ketterien menetelmien viitekehystä. Tutkimus noudatti iteratiivista prosessia, jossa kokeilemalla opittiin, mikä toimii ja mikä ei.

Käytännön kasvukokeilut osoittivat, että ketterät menetelmät soveltuvat hyvin myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen. Yhteisten kasvukokeiluiden avulla saatiin vietyä yhteistyön muoto seuraavalle tasolle ja saavutettiin myös liiketoiminnallista hyötyä, kun markkinoinnin tuottamien liidien kautta syntyneet kaupat nousivat huomattavasti. Kehittämistyön aikana isoin oivallus oli se, että markkinoinnin maturiteetin pitää olla tietyllä tasolla, jotta siilot voivat rikkoontua. Opinnäytetyössä onnistuttiin saamaan aikaan myös muutos yrityksessä, sillä ymmärrys myynnin ja markkinoinnin kuulumisesta yhteen nousi kasvukokeiluihin osallistuneiden lisäksi organisaatiotasolla.

Asiasanat: myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, B2B-myynti, ketterät menetelmät

ABSTRACT

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

IKOLA, TAINA:
Developing Sales and Marketing Collaboration Using Agile Methods

Master's thesis 64 pages
April 2024

Ineffective cooperation between sales and marketing is costly for businesses. It has been shown to have a negative impact on revenue and length of sales cycles. This thesis set out to address this challenge by piloting in practice how agile methods could be used to develop sales and marketing collaboration. The objective was to foster cooperation between Varma's sales and marketing teams. The purpose was to conduct three growth experiments using agile methods, and at the same time to collect information on how sales and marketing staff experienced collaboration.

The study was conducted as action research, and it followed an iterative process of experimentation to learn what worked and what did not. The practical growth experiments were carried out using theoretical knowledge of agile methods and cooperation between sales and marketing.

The growth experiments showed that agile methods are well suited to developing sales and marketing collaboration. The form of collaboration was taken to the next level, significant business results were achieved and the understanding that sales and marketing belong together was increased at an organizational level. The biggest insight during the study was that marketing maturity needs to be at a certain level to break down silos between sales and marketing.

Key words: sales and marketing collaboration, B2B sales, agile methods

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	MYYNIN JA MARKKINOINNIN YHTEISTYÖ	9
	2.1 Miksi yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän?.....	9
	2.1.1 Ostokäyttäytymisen muutos B2B-myyntissä.....	10
	2.1.2 Markkinoinnin ja myynnin muuttuneet roolit.....	12
	2.2 Yhteistyön eri muodot	15
	2.3 Yhteistyön kehittämisen keinot ja edellytykset	20
3	KOKEILUKULTTUURI JA KETTERÄT MENETELMÄT	24
	3.1 Kokeilukulttuuri.....	24
	3.2 Mitä ketteryydellä ja ketterillä menetelmillä tarkoitetaan?	27
	3.3 Ketteryyden viitekehys	29
	3.3.1 Scrum	30
	3.3.2 Lean ja Kanban	32
	3.3.3 Scrumban	35
4	KETTERÄT KASVUKOKEILUT YHTEISTYÖN EDISTÄJINÄ.....	36
	4.1 Varman lähtötilanne ja alkuhaastattelut	37
	4.2 Kasvukokeiluiden ideointi ja priorisointi.....	41
	4.3 Kokeilu 1: asiakassegmentin aktivointi.....	43
	4.4 Kokeilu 2: kalenterivarauksen käyttö liidiprosessissa.....	47
	4.5 Kokeilu 3: kalenterikokeilun skaalaus.....	50
	4.6 Muutos Varman markkinointi- ja myyntitiimien yhteistyössä	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	57
	LÄHTEET.....	60

LYHENTEET JA TERMIT

B2B	Business to Business, yritysten välinen liiketoiminta
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuudenhallintajärjestelmä
CTA	Call to Action, toimintakehote
CTR	Click Through Rate, klikkausprosentti
effort/impact	työmäärän ja työn vaikuttavuuden suhde
kasvukokeilu	liiketoiminnalliseen kasvuun tähtäävä kokeilu
konversio	toivotun toiminnon toteutuminen
liidi	ostokiinnostusta ilmaissut potentiaalinen asiakas

1 JOHDANTO

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä on puhuttu jo vuosikymmenten ajan. Alan kärkinimet ovat julkaisseet tieteellisiä artikkeleita aiheesta ja muodostaneet luokituksia yhteistyön eri tasoista. Lisäksi eri tutkimukset ovat osoittaneet myynnin ja markkinoinnin saumattoman yhteistyön näkyvän positiivisesti yrityksen viivan alla: myyntiajat lyhentyvät, myynnin kustannukset laskevat ja asiakaskokemus paranee. Perinteisesti yrityksen liikevaihdon tuottamiseen osallistuvat toiminnot, kuten myynti ja markkinointi, on kuitenkin jaettu omiin lokeroihinsa, jolloin yhteistyö toimintojen välillä jää helposti vähäiseksi (Karppinen, Paussu & Sorri 2022, 84). Tällaisten sillojen hinta on yrityksille korkea. Esimerkiksi tutkimusyhtiö IDC:n arvion mukaan yritykset, joissa myynti ja markkinointi eivät tee yhteistyötä, menettävät 10 % liikevaihdostaan vuosittain (Pomazal 2024).

Viime aikoina myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on noussut taas enenevästi taapetille eri kanavissa. Kesän 2023 aikana järjestettiin muun muassa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen keskittyvä bisnestapahtuma Markkinoinnin ja myynnin festivaalit (Network and Growth) sekä *Summer of Sales* -tapahtuma (School of Sales), jossa yhtenä aiheena oli myynnin ja markkinoinnin liitto myyjän prosessissa. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisestä on julkaistu myös webinaareja, kuten Markkinoinnin ja myynnin yhteispeli (Mikkonen & Kankkunen 2024), Markkinoinnin ja myynnin kadonnut yhteistyö (Perkkiö 2023) sekä Myynnin ja markkinoinnin unelmatreffit (Hyppönen 2022). Lisäksi aihetta on tutkittu jonkin verran aikaisemmissa opinnäytetöissä eri näkökulmista lähtien, kuten järjestelmäintegraatiot myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistäjinä sekä sisältömarkkinointi osana myyntiä (katso tarkemmin Laitinen 2022 ja Järvinen 2020). Ei ole ihme, että yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä kiinnostaa opinnäytetyöntekijöitä ja sitä kautta organisaatioita, sillä asiakkaiden ostoprosessi on kokenut viime vuosien aikana muutoksen, mikä vaatii yritysten markkinoinnilta ja myynniltä saumatonta yhteistyötä.

Ostokäyttäytyminen yritysten välisessä kaupankäynnissä on muuttunut jo vuosien ajan enemmän digitaaliseen suuntaan (Adamson 2022). Aikaisemmin myyjällä oli merkittävä rooli ostajan tiedonhankinnassa, mutta nykyään valta on siirtynyt myyjältä ostajalle. Ostajilla on käytettävissään valtavasti tietoa eri kanavissa. Ostaja onkin usein jo pitkällä ostoprosessissaan, kun hän tapaa myyjän ensimmäistä kertaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 13, 169–170.) Myös ostajien odotukset ovat nousseet. Nykyään asiakkaat haluavat saumattoman asiakaskokemuksen, jossa asiakkaan tarpeet asetetaan etusijalle. (McKinsey & Company 2022, 6.) Tutkimusten mukaan B2B-ostokäyttäytymisen muutos näkyy myös Suomessa. Moni yritys ei kuitenkaan ole huomionnut asiakaskäyttäytymisen muutosta tavassaan tehdä myyntityötä. (Hautamäki 2017, 181.) Monissa yrityksissä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tiivistäminen näyttääkin jääneen vain puheen tasolle, eikä yrityksissä ole viety yhteistyön kehittämistä konkretiaan. Kurvisen ja Sepän (2016, 14–15) mukaan yrityksissä usein tiedetään, mitä pitäisi tehdä. Haasteena on kuitenkin se, että yrityksissä harvoin pystytään aloittamaan uutta toimintaa ketterästi.

Opinnäytetyö pureutuu tähän ajankohtaiseen aiheeseen pilotoimalla konkreettisesti, miten myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä voidaan kehittää ketterin menetelmin. Työn tavoitteena on edistää myynnin ja markkinoinnin saumattomampaa yhteistyötä. Parhaimmillaan tavoitteeseen pääsemisellä saavutetaan merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä, kuten parempi asiakaskokemus ja myynnin tehostuminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa ketterillä menetelmillä kolme kasvukokeilua myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi ja kerätä osallistujien kokemuksia prosessin aikana. Työn tuotoksena syntyy ymmärrys, minäkalaisia yhteistyön edellytyksiä ja mahdollisia haasteita myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä on.

Työn toimeksiantajana ja tutkimuksen kohteena toimii työeläkeyhtiö Varma. Kohdeyrityksessä on viimeisen neljän vuoden aikana johdettu markkinointia systemaattisesti dataohjautuvampaan suuntaan ja siirrytty perinteisestä markkinoinnista moderniin markkinointiin. Samalla on otettu uusia myynnin ja markkinoinnin työkaluja, kuten CRM ja markkinoinnin automaatio, käyttöön. Vaikka teknisesti myynnin ja markkinoinnin järjestelmien välillä liikkuu tieto, se ei aina takaa sitä,

että tieto kulkisi myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoiden välillä. Kohdeyrityksessä halutaankin saada myynti ja markkinointi työskentelemään paremmin yhdessä. Yhteistyön kehitys koetaan organisaatiossa tärkeänä, koska sillä nähdään olevan merkittävää vaikutusta niin asiakaskokemukseen kuin myyntitulokseen.

Työn tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus, koska siinä ei tuoteta ainoastaan uutta tietoa, vaan pyritään saamaan aikaan käytännön hyötyä (Heikkinen & Kaukko 2023, 17). Yhteistyön kehittämisen metodiksi on valittu ketterät menetelmät, sillä yrityksessä on jo entuudestaan saatu kyseisestä menetelmästä hyviä tuloksia markkinoinnin tiimissä, ja koko yrityksessä ollaan ottamassa askeleita kohti ketterää organisaatiota. Ketterän johtamisen on todettu myös saavan aikaan merkittävää liiketoiminnallista hyötyä (Denning 2018, osa 1). *The Age of Agile* -kirjan kirjoittaja Stephen Denning kannustaakin myös Varman kaltaisia, perinteisiä yrityksiä ketterään muutokseen: ”Jopa suuret, vanhat yritykset voivat toteuttaa ketterän muutoksen, jos ne laittavat peliin mielensä sekä sydämensä ja sitoutuvat siihen.” (Denning 2018, osa 1.)

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa keskitytään tutkimaan kirjallisuuden avulla, mitkä tekijät vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muotoihin sekä millaisia keinoja näiden kahden toiminnon väliseen yhteistyön kehittämiseen on olemassa. Tutkimustiedon ja kirjallisuuden lisäksi aihetta lähestytään haastattelemalla myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoita. Syksyllä 2023 ja keväällä 2024 toteutettiin yhteensä viisi asiantuntija-haastattelua. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin keinoin keskeisten teemojen esille nostamiseksi. Teoriaosuuden toinen osa keskittyy ketteriin toimintatapoihin ja kokeilukulttuuriin eli valittuun toimintatapaan, jonka avulla myynti ja markkinointi tuodaan työskentelemään yhteen yhteistyön kehittämiseksi. Empiriaosio koostuu kolmesta myynnin ja markkinoinnin yhteisestä kasvukokeilusta, jotka toteutetaan hyödyntämällä ketteriä menetelmiä. Kasvukokeiluiden toteuttamisen ohella kerätään tietoa yhteistyön muotoutumisesta haastatteluiden ja ketteriin menetelmiin kuuluvien retrojen avulla. Kasvukokeiluihin osallistuneita myyjiä sekä markkinoijia haastatellaan ja selvitetään, millaisia oivalluksia yhteistyön kehittämisestä syntyi.

2 MYYNNIN JA MARKKINOINNIN YHTEISTYÖ

Perinteisesti myynti ja markkinointi ovat olleet erillään toisistaan (Forbes 2022). Vielä reilu 10 vuotta sitten kyseisten alojen ammattilaiset kirjoittivat artikkeleissaan (mm. Martin 2010 ja Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006) myynnin ja markkinoinnin olevan ristiriidassa tai jopa sodassa keskenään. Markkinoinnin isänä pidetyn Philip Kotlerin, myynnin kärkinimen Neil Rackhamin ja Suj Krishnaswamyn (2006) mukaan myynti- ja markkinointiosastot eivät tuolloin yleensä olleet synkronoituja ja kumpikin toiminto aliarvioi toistensa työpanoksen. Kitkaa näiden toimintojen välille syntyi taloudellisista syistä, kuten esimerkiksi toimitusjohtajien taipumuksesta myöntää enemmän budjettia myynnille kuin markkinoinnille, ja kulttuurillisista syistä: myyjät ovat suhteenrakentajia, jotka työskentelevät asiakkaiden parissa, kun taas markkinoijat työskentelevät työpöydän äärellä keskittyen projekteihin.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana myynnissä ja markkinoinnissa on kuitenkin tapahtunut enemmän ja isompia muutoksia kuin sitä edeltäneiden 50 vuoden aikana (Kotler & Rackham 2020). Tässä osiossa tarkastellaan tarkemmin B2B-toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia ja miten ne ovat vaikuttaneet siihen, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän. Sen jälkeen pureudutaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muotoihin sekä yhteistyön kehittämisen keinoihin.

2.1 Miksi yhteistyötä tarvitaan entistä enemmän?

Yrityksen toiminta siiloutuu tyypillisesti organisaation kasvaessa. Kun yritys kasvaa, tulee yrityksen valikoimaan usein myös lisää uusia tuotteita ja/tai palveluita ja koittaa vaihe, jossa yksi osasto ei enää tiedä kaikesta kaikkea. Jos myynnin ja markkinoinnin välillä vallitsee informaatiokuilu, heikkenee koko yrityksen tuottavuus sekä toiminta. (Karppinen, Paussu & Sorri 2022, 61, 84–85) Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö onkin tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Kun

markkinoinnin ja myynnin yhteistyö toimii, myyntisyklit ovat lyhyempiä ja myyntikustannukset alhaisempia (Kotler ym. 2006). Näiden kahden osaston yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuus linkittyy myös suoraan prosesseihin, joiden avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa (Le Meunier-FitzHugh 2015, 2). Lisäksi markkinointi- ja myyntitiimien välinen hyvä yhteistyö vaikuttaa positiivisesti tiimien luovaan ongelmanratkaisukykyyn ja työntekijöiden pysyvyyteen (Raymond, 2021).

Maailmanlaajuisen *State of Sales* -tutkimuksen (Salesforce 2023) mukaan myyntijohtajat nostavat kasvun edistämisen taktiikoiden kärkeen toimintojen välisen yhteistyön kehittämisen. Kun kasvutekijöitä tarkastellaan toimialoittain, finanssialan yritykset kertovat seuraavien kolmen tekijän olevan avainasemassa, jotta yritys saavuttaa kasvua seuraavan vuoden sisään: 1. työkaluja ja teknologiaa koskevan koulutuksen parantaminen, 2. prosessien virtaviivaistaminen ja 3. toimintojen välisen yhteistyön kehittäminen. (Salesforce 2023, 8, 22.) Myös *State of Sales Finland 2022* -tutkimuksessa (Leino & Ropponen 2022, 4) nousi esille yhteistyön kehittämisen tärkeys. Kyseisen tutkimuksen mukaan myyjillä on nykyään tieto markkinointitoimenpiteiden hyödyistä, mutta myynnin ja markkinoinnin välisessä yhteistyössä on edelleen kehitettävää.

Vaikka liiketoiminnan parempi suorituskyky on jo itsessään vahva syy kehittää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, B2B-toimintaympäristössä tapahtunut ostokäyttäytymisen muutos ja sitä kautta myynnin ja markkinoinnin roolien muuttuminen lisäävät yhteistyön tarvetta entisestään.

2.1.1 Ostokäyttäytymisen muutos B2B-myynnissä

Ostokäyttäytyminen B2B-kentässä on muuttunut jo vuosien ajan enemmän digitaaliseen suuntaan (Adamson 2022). Gartnerin *Future of Sales 2025: Why B2B Sales Needs a Digital-First Approach* -raportissa arvioidaan, että vuoteen 2025 mennessä 80 % ostajien ja B2B-palvelujen tai -tuotteiden toimittajien välisestä vuorovaikutuksesta käydään digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksen mukaan ostajat käyttävät vain 17 % ostoprosessiin kuluva ajasta suoraan myyntitiimin kanssa. (Gartner 2020.)

Sama suunta näkyy suomalaisten B2B-ostajien ostokäyttäytymisessä. Suomen suurimmassa B2B-ostamiseen liittyvässä tutkimuksessa, DIVA-tutkimushankkeessa, todettiin, että B2B-ostajat käyttävät ostamisessa avukseen eniten hakukoneita sekä verkkosivustoja (Kurvinen & Seppä 2016, 130). Kyseisiä työkaluja ei käytetä vain ostopolun alussa vaan läpi ostoprosessin, tarpeen tiedostamisesta vaihtoehtojen vertailuun ja päätöksen tekoon. Nykyään puhutaankin valtaistuneesta ostajasta eli ostaja ei enää turvaudu tiedonhankinnassa ensikädessä myyjään, vaan ostajilla on käytettävissään valtava määrä tietoa vain yhden hakukonehaun päässä. (Kurvinen & Seppä 2016, 130, 169.)

B2B-ostoprosessin tapahduttua yhä enemmän digitaalisesti asiakkaat lähestyvät yritystä useissa eri kanavissa ja kosketuspisteissä. Tämä vaatii markkinoinnin ja myynnin fuusiota, jotta asiakaskokemus säilyy eheänä. (Rusthollkarhu, Toukola, Aarikka-Stenroos & Mahlamäki 2022, 241.) Kurvisen ja Sepän (2016, 131) mukaan ”paraskaan myyntiorganisaatio ei ole enää tuloksellinen, mikäli se ei kohtaa asiakasta oikeaan aikaan ja oikealla tavalla ostamisen aikana.” Jos yritys ei vastaa asiakkaan tiedonhakuvaiheeseen, on kaupantekovaiheeseen vaikeampi päästä. Yrityksen on siis rakennettava sisältömarkkinointinsa verkkoon koko asiakaspolun varrelle ja osattava kohdistaa asiakkaalle relevanttia sisältöä oikeassa vaiheessa. Tähän tarvitaan myynnin ja markkinoinnin yhteispeliä, ja myynnillä ja markkinoinnilla on oltava yhteinen keino edistää asiakkaan etenemistä ostopolulla. (Kurvinen & Seppä 2016, 133–135.)

Myös Hyppönen (2023) tuo esille, miten yritysasiakkaiden ostokäyttäytyminen on kuluttajamaistunut ja miten se on vaikuttanut myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen. Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan muuttuneeseen ostoprosessiin, pitää myynnin ja markkinoinnin olla läsnä monikanavaisesti ja tarjota asiakkaille lisäarvoa tuovaa sisältöä. Tämä on molempien toimintojen vastuulla, ja se jos mikä vaatii saumatonta yhteistyötä. (Hyppönen 2023.)

2.1.2 Markkinoinnin ja myynnin muuttuneet roolit

Markkinoinnin rooli on perinteisesti näyttäytynyt B2B-yrityksissä tukitoimintona, minkä takia markkinoinnin tehtäväksi on helposti jäänyt liikelahjojen tilaaminen ja esitysmateriaalien tuottaminen. Nykyään, modernin ostajan kaudella, markkinoinnin on kuitenkin toimittava liiketoiminnan ytimessä. Markkinoinnin tulisi olla tulosvastuullinen ja vastata tukitoimintojen sijaan uusasiakashankinnasta sekä asiakasarvon kasvattamisesta. Modernit markkinoijat ovat analyyttisiä ja niin sanottuja ”matemaattisia markkinoijia”, jotka osaavat osoittaa markkinoinnin tuloksellisuuden numeroiden kautta. (Kurvinen & Seppä 2016, 159, 161–162.) Nykyajan markkinointijohtajien tehtävä on osoittaa, miten markkinointitoimet soveltuvat yrityksen liiketoimintavoitteisiin ja miten markkinointi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Tämä lisää samalla markkinoinnin uskottavuutta johtoryhmässä. Strategisen liiketoimintaroolin lisäksi markkinoinnin tehtävänä on tuoda esille asiakkaan ääni ja kouluttaa muuta organisaatiota asiakaslähtöisyyden tärkeydestä. (Malshe & Biemans 2015, 9–10.)

Aikaisemmin sekä transaktionaalinen tuotemyynti että arvomyynti olivat yleensä myynnin vastuulla, mutta nykyään transaktionaalinen tuotemyynti on siirtynyt myynniltä markkinoinnille. Transaktionaalisessa myynnissä asiakkaalla on saatavilla ostamiseen tarvittava tieto verkossa, joten hän tietää jo valmiiksi, mitä tarvitsee. Tällöin ostoa ohjaa lähinnä hinta sekä ostamisen helppous. Arvomyynnissä puolestaan asiakas kaipaa myyjän apua ostoprosessissa. Tänä päivänä monet yritykset ovat ymmärtäneet, että transaktionaalisessa myynnissä onnistumiseen tarvitaan muun muassa hyvin suunnitellut verkkosivut, mainontaa ja brändin rakentamista eli alueita, jotka ovat yleensä markkinoinnin vastuulla. Näin ollen markkinoinnin tulisi vastata tuotemyynnistä, ja nykyään useiden yritysten markkinointiosastoilla onkin myyntitavoitteet, mikä on iso muutos aiempaan verrattuna. (Kotler & Rackham 2020.)

Ostokäyttäytymisen muutos B2B-kentässä on vaikuttanut myös myynnin roolin muuttumiseen. Gartnerin (2020) tutkimus painottaa, että myyntijohtajien on huomioitava ostokäyttäytymisen muutos ja sen vaikutus myyjien rooleihin. Muuttunut tilanne edellyttää myyntitiimeiltä kykyä oppia uutta, omaksua uusia toimintatapoja

ja mukauttaa omia toimiaan asiakkaan ostokäyttäytymisen mukaan. Tämä vaatii myyntitiimiltä muun muassa uusien työkalujen ja kanavien hallintaa. (Gartner 2020.) Mattila, Yrjölä ja Hautamäki (2021, 113) kuitenkin nostavat esille, että uuden oppimisen lisäksi tarvitaan keinoja myös vanhojen tapojen poisoppimiseen.

Modernin myynnin edelläkävijät Kenner ja Leino (2020) tuovat myös esille asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen ja sen vaikutukset myyjän työhön. He (2020, 13) tiivistävät asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen seuraavasti: ”Moderni ostoprosessi on yhä kompleksisempi, itsenäisempi ja vaatii enemmän aikaa ja vaivaa”. Yritysten onkin ymmärrettävä, että moderni myynti on asiakkaan ostoprosessin tukemista, eikä luukutusmyyntiä, jossa määrä ratkaisee. Myyjän rooli ei siis ole ”tuotesalkkuaan kanniskeleva kaupparatsu”, vaan moderni myyjä toimii muutoskonsulttina, joka ymmärtää niin liiketoimintaa ja teknologiaa ja pysyy johtamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. Asiakkaan ostoprosessin sekä myynnin pelikentän kompleksisuuden takia myyjä ei voi menestyä enää työssään yksin ilman loppuunpalamista tai tuottavuuden laskua. Kokonaisuudet ovat yksinkertaisesti liian isoja hallittavaksi. Tämän takia myyjien on opeteltava uusia taitoja, osattava hyödyntää teknologiaa rutiinitehtävien hoitamiseen ja tehdä yhteistyötä yrityksen muiden osastojen kanssa. (Kenner & Leino 2020, 13–14, 22–23.)

Niin myynti- kuin markkinointityössä on oleellista ymmärtää kohderyhmää: keitä ostajat ovat ja mitkä heidän tarpeensa ovat. Muun muassa Korn Ferry (2021) on tutkinut B2B-ostajien näkemyksiä ja mieltymyksiä. Tutkimuksen mukaan ostajat kokivat, että suurin osa B2B-myyjistä ei onnistunut ylittämään ostajien odotuksia. McKinsey & Companyn (2022, 4) *The Future of B2B Sales* -tutkimuksessa todetaankin asiakkailla olevan nykyään korkeammat odotukset. Yritysassiakkaat haluavat tänä päivänä palvelua monikanavaisesti ja yksilöllisempää ostokokemusta sekä yhdistelmän henkilökohtaista- ja itsepalvelua. Yrityksiltä tämä vaatii myynnin hybridimallin omaksumista. (Donchak, McClatchy & Stanley 2022.)

Jotta modernissa myynnissä voidaan onnistua, pitää myyjien olla siellä missä asiakkaatkin ja ymmärtää asiakkaiden liiketoiminnallisia haasteita. Mark Roberge (2015, 63) tiivistää asian ytimekkäästi: ”Moderni myynti tuntuu vähemmän myyjä-/ostajasuhteelta ja enemmän kuin lääkäri-/potilassuhteelta.” Tällä Roberge viittaa

siihen, että molempien osapuolten välillä vallitsee luottamus. Ostaja luottaa myyjän ratkaisuehdotukseen kuten potilas luottaa lääkärin antamaan diagnoosiin. Tällainen neuvonantajan status ei kuitenkaan rakennu itsestään, vaan se vaatii systemaattista ajatusjohtajuuden rakentamista. Myyntijohtajien onkin hyvä kannustaa myyntitiimiään kokeilemaan moderneja keinoja ostajien tavoittamiseen. (Roberge 2015, 64.)

Ostokäyttäytymisen muutoksen asettamat vaatimukset myynnin roolille voidaan tiivistää kolmeen aiheeseen. Ensinnäkin myyjien on osattava vastata ostajien yhä vaativampiin odotuksiin tuottamalla asiakkaalle arvoa. Modernilta myyjältä odotetaan ajatusjohtajuuden luomista ja lisäarvon tuottamista olemalla läsnä monikanavaisesti. Toiseksi uuden ajan myyjän pitää osata hyödyntää teknologiaa ja digitaalisia työkaluja menestyäkseen myynnin kompleksisella pelikentällä. Kolmanneksi myyjän roolissa korostuu yhteistyö muiden osastojen kanssa. Jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata ja luoda asiakkaalle arvoa, täytyy myynnin työskennellä tiiviissä yhteistyössä yrityksen muiden toimintojen kanssa (Mattila ym. 2021, 113). Tämä on johtanut uudenlaisten myyntitiimien rakentamiseen – tiimejä, joissa myyjien lisäksi on esimerkiksi markkinoijia ja teknisiä asiantuntijoita (Mattila ym. 2021, 113). Kun myyjällä on käytössään markkinoinnin keräämät tiedot ostajasta jo ensimmäisessä asiakastapaamisessa, pystyy myyjä tarjoamaan ostajalle heti oleellista tietoa (Kurvinen & Seppä 2016, 171).

Brent Adamson (2022) vie ostokäyttäytymisen muutoksen vaikutukset myynnin ja markkinoinnin rooleihin vielä pidemmälle. Hänen mukaansa perinteinen markkinoinnin ja myynnin liitto, jossa ”markkinointi ojentaa kapulan myynnille” tai vaihto tapahtuu digitaalisesta henkilökohtaiseen, on vanhanaikainen. Nykypäivän ostopolulla asiakas saattaa tarvita myyjää (tai olla tarvitsematta) missä ostopolun vaiheessa hyvänsä. Yritysten myyntitapa ei puolestaan vastaa tällaista yrittäjäasiakkaiden ostotapaa. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan asiakkaiden ostomieltymyksiin, tulee yritysten muuttaa organisaatorakennettaan. Adamson esittelee aiheesta SMART Technologies -yrityksen, jossa tällainen organisaatorakenteen muutos on viety onnistuneesti läpi. SMART Technologies purki markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun perinteiset toiminnot ja järjesteli tiimit uudelleen asiakkaan ostopolun mukaan alueellisiin soppeihin. Soppeihin koottiin

työntekijöitä yli osastorajojen, ja yksi soppi keskittyi aina yhteen ostopolun vaiheeseen. Uudelle toiminnolle annettiin nimeksi *The Unified Commercial Engine* (vapaasti suomennettuna Yhtenäinen kaupallinen osasto), sillä markkinointia ja myyntiä ei ollut enää erikseen. Muutoksen tuloksena liidien määrä kasvoi 18 kuukaudessa 50 %, liidien läpimeno parani 35 prosentilla ja vuositasolla kasvu oli 48 prosenttia. (Adamson 2022.)

Myös useampi muu myynnin ja markkinoinnin ammattilainen on tuonut esille uuden ajan niin sanotun kaupallisen tiimin. Idealln operatiivinen johtaja Jone Korpi (2023) puhui myynnin ja markkinoinnin tapahtumassa myynnin ja markkinoinnin muurien murtamisesta yhdistämällä toiminnot niin sanotuksi liikevaihtotiimiksi (*Revenue Team*). Tällainen uusi toiminto toimisi kasvujohtajan alla ja tiimin tehtävänä olisi muun muassa miettiä miten saada uusia asiakkaita, riippumatta keinoista eli meneekö keinot markkinoinnin vai myynnin alle. Kurvinen ja Seppä (2016, 117) puhuvat puolestaan B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirjassa kaupallisesta johtajasta, jonka vastuulla on ”koko liikevaihtoprosessi, eli se miten yritys myy ja markkinoi”. Tällainen kaupallinen johtaja näkee myynnin ja markkinoinnin yhtenä prosessina ja asettaa keskiöön sen, miten myyntiä saadaan aikaiseksi mahdollisimman kannattavasti ja miten teknologia voidaan valjastaa prosessiin mukaan (Kurvinen & Seppä 2016, 117–118).

2.2 Yhteistyön eri muodot

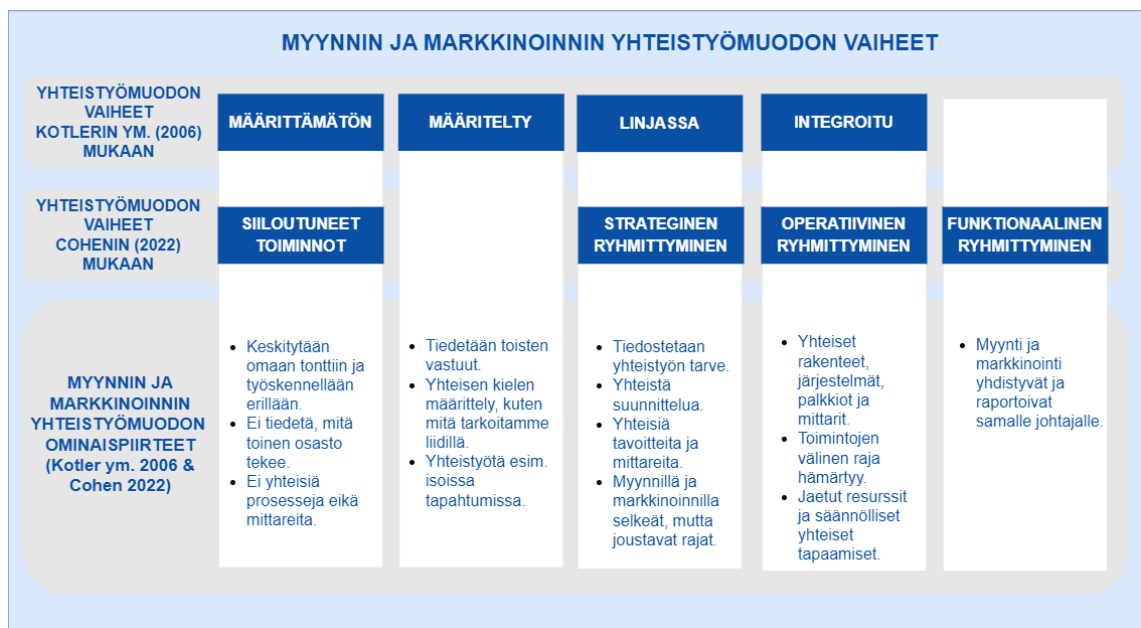
Ennen kuin myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä lähtee kehittämään, on hyvä tiedostaa ja tunnistaa, missä vaiheessa organisaation myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on tällä hetkellä. Kotlerin, Rackhamin ja Krishnaswamyn (2006) mukaan myynnin ja markkinoinnin välillä voi vallita neljä erilaista yhteistyön muotoa: määrittelemätön (*undefined*), määritelty (*defined*), linjassa (*aligned*) ja integroitu (*integrated*). Määrittelemättömässä yhteistyössä myynti ja markkinointi työskentelevät erillään toisistaan keskittyen vain omaan tonttiinsa, eikä kumpikaan osasto tiedä, mitä toinen osasto tekee. Satunnaiset tapaamiset tapahtuvat konfliktien ratkaisemiseksi. Määritellyssä yhteistyössä myynti ja markkinointi ovat luoneet prosesseja ja sääntöjä, ja molemmat osastot tietävät toistensa vastuut.

Yhteistä kieltä on pohdittu, kuten mitä tarkoitamme liidillä, ja yhteistyötä tehdään esimerkiksi isoissa tapahtumissa. Linjassa olevassa yhteistyössä myynnillä ja markkinoinnilla on selkeät, mutta joustavat rajat. Osastot tekevät yhteistä suunnittelua, ja myyjät sekä markkinoijat osallistuvat yhteisiin koulutuksiin. Myyjät ymmärtävät sekä käyttävät markkinoinnin terminologiaa ja markkinoijat keskustelevat myyjien kanssa. Integroidussa yhteistyössä myynti ja markkinointi puolestaan jakavat yhteiset rakenteet, järjestelmät ja palkkiot, jolloin myynnin ja markkinoinnin välinen raja hämärtyy. Myynnillä ja markkinoinnilla on yhteisiä mittareita, ja tiimit sekä onnistuvat että epäonnistuvat yhdessä. (Kotler ym. 2006.)

Markkinointiin ja B2B-yrityksiin keskittynyt Gartnerin analyytikko Jeffrey Cohen (2022) on niin ikään tutkinut myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehitysvaiheita ja päätenyt myös neljään eri vaiheeseen: siiloutuneet toiminnot (*Siloed Functions*), strateginen ryhmittäminen (*Strategic Alignment*), operatiivinen ryhmittäminen (*Operational Alignment*) ja funktionaalinen ryhmittäminen (*Functional Alignment*). Siiloutuneet toiminnot on perinteisen markkinointi- ja myyntitiimien rakenne, jossa molemmat toiminnot työskentelevät erillään. Toiminnoilla ei ole yhteisiä prosesseja eikä mittareita. Strategisessa ryhmittämisessä markkinointi sekä myynti ovat samaa mieltä siitä, että heidän välistään yhteistyötä tarvitaan yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Molemmilla toiminnoilla on yhteiset tavoitteet ja mittarit. Operatiivisessa ryhmittämisessä markkinoinnilla ja myynnillä on määritellyt prosessit ja jaetut resurssit. Yhteistyö on sujuvaa ja molemmat toiminnot päättävät asioista yhdessä. Tälle vaiheelle on tyypillistä myynnin ja markkinoinnin mittaristo yhdellä dashboardilla ja säännölliset liikevaihtotietojen tapaamiset. Funktionaalisessa ryhmittämisessä markkinointi ja myynti yhdistyvät ja raportoivat samalle johtajalle. Tätä yhteistyön tasoa ei kuitenkaan saavuteta pelkällä organisaatiokaavion muutoksella, vaan yrityksen on käytävä aikaisemmat vaiheet läpi ja rakennettava yhteistyötä tukeva rakenne. Cohen myös painottaa, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittyminen on jatkuva prosessi, eikä saavutettava tila. (Cohen 2022.)

Kun Kotlerin ym. (2006) ja Cohenin (2022) kuvaamat myynnin ja markkinoinnin eri yhteistyön muodot tuodaan yhteen, voidaan kuvion 1 pohjalta havaita, että molemmat mallit muistuttavat toisiaan. Vaikka siis Cohenin malli on luotu 16

vuotta myöhemmin, näyttää yhteistyön eri muodot säilyneen kutakuinkin samantyyppisinä tänäkin päivänä. Kotlerin ym. mallin ensimmäinen myynnin ja markkinoinnin yhteistyömuodon vaihe eli määrittelemätön muistuttaa Cohenin mallin siiloutuneet toiminnot -vaihetta. Näissä molemmissa vaiheissa myynti sekä markkinointi toimivat kokonaan erillään. Linjassa-vaihe puolestaan vastaa strateginen ryhmittymisen -vaihetta ja integroitu-vaihe operatiivinen ryhmittymisen -vaihetta. Kotlerin ym. mallin integroitu-vaiheessa on mahdollista, että myynti ja markkinointi raportoivat jo samalle johtajalle, mutta Cohenin mallissa tällaista tilannetta on korostettu erottamalla kyseinen vaihe omaksi kokonaisuudeksi, funktionaaliseksi ryhmittymiseksi. Toinen eroavaisuus on Kotlerin ym. mallin toinen vaihe eli määritelty-vaihe, joka ei vastaa suoraan Cohenin mallin yhtäkään vaihetta, vaan toimii pikemminkin siiloutuneet toiminnot - ja strateginen ryhmittymisen -vaiheiden välivaiheena.



KUVIO 1. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muodot (perustuen Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006 ja Cohen 2022).

Yhteistyön eri muodot muuttuvat markkinointi- ja myyntitoimintojen maturiteetin kehittyessä (Kotler ym. 2006). Markkinatutkimusyrittäjä Forrester (2021) on luonut B2B-markkinoinnin maturiteetista mallin, jota mediatoimisto OMD:n markkinoinnin muutosjohtaja Ilmari Piela (2023) on jalostanut eteenpäin. Pielan (2023) mukaan kyseinen maturiteettimalli on kehitetty erityisesti taktista markkinointia var-

ten ja se koostuu kuudesta eri tasosta: perinteinen markkinointi (*Traditional Marketing*), somemarkkinointi (*Social Marketing*), demografinen liidigenerointi (*Demographic Lead Generation*), tilannekohtainen liidien hallinta (*Situational Lead Management*), liiketoimintavaikutuksen todentaminen (*Lead-to-Revenue Management*) ja ennustava markkinointi (*Fully Predictive Marketing*). Jokainen taso puolestaan pitää sisällään viisi eri osa-aluetta eli kehityksen mahdollistajaa: 1. prosessit, 2. sisällöt/kanavat/segmentointi, 3. teknologia, 4. ihmiset/osaaminen ja 5. data/mittaristo.

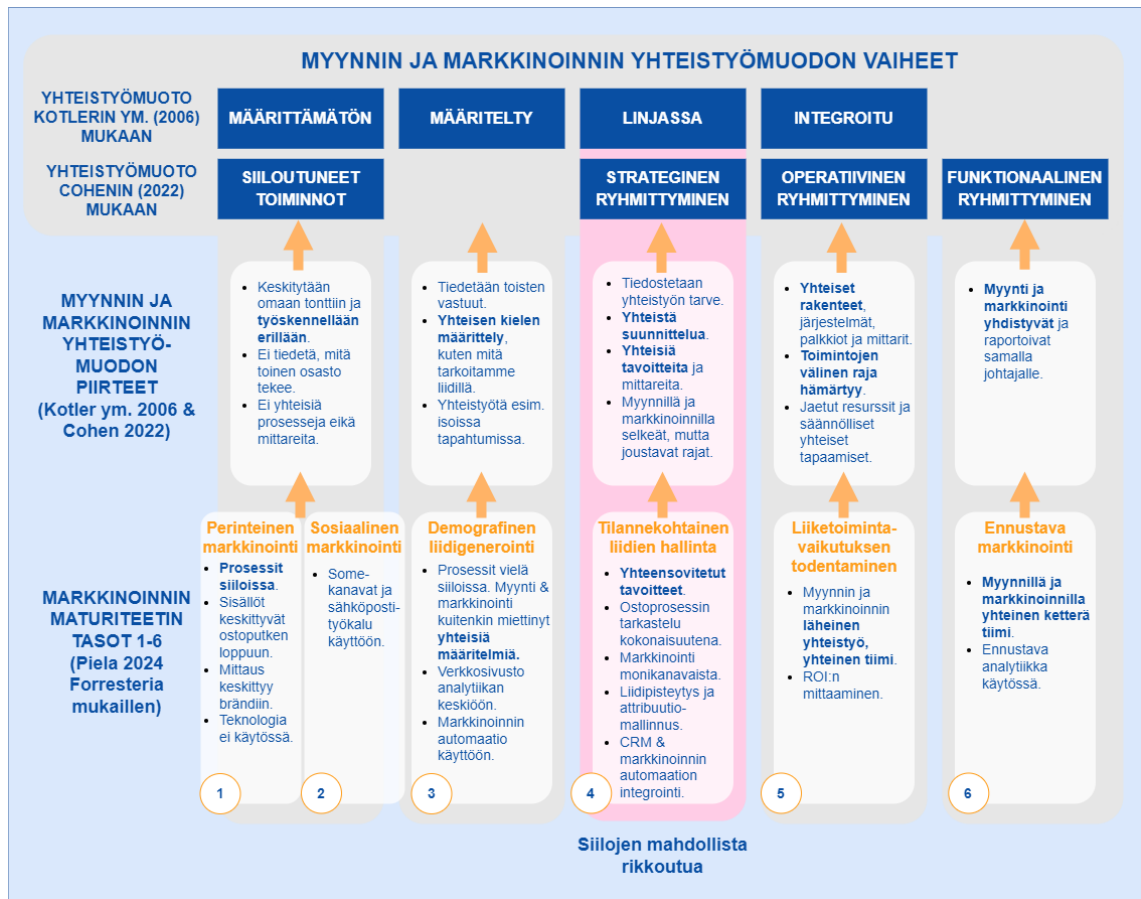
Kyseisen maturiteettimallin mukaan perinteisessä markkinoinnissa organisaatio ja prosessit toimivat silloissa. Segmentointi on demografista ja markkinoinnin sisällöt keskittyvät ostoputken loppuun. Tällöin sisällöt ovat esimerkiksi tuote-esityksiä. Teknologiaa ei käytetä hyödyksi ja mittaaminen keskittyy brändiin. Kun markkinoinnin maturiteetissa nousee seuraavalle tasolle eli somemarkkinointiin, on yrityksessä otettu ensimmäinen askel digitaalisen markkinoinnin kehityksessä. Tyypillisesti ensimmäinen asia markkinoinnin maturiteetin kehityksessä onkin somekanavien avaaminen. Samassa yhteydessä saatetaan ottaa käyttöön sähköpostityökalu. Kolmannessa maturiteettivaiheessa eli demografisessa liidigeneroinnissa prosessit ovat yhä silloissa, mutta myynti- ja markkinointitiimit ovat miettineet yhteisiä määritelmiä, kuten mitä liidillä ja prospektilla tarkoitetaan. Analytiikassa aletaan kiinnostumaan enemmän omasta verkkosivustosta, sillä tavoitteena on saada ohjattua liikennettä eri kanavista laskeutumissivuille. Tiimin osaamisessa korostuu teknologinen osaaminen, koska peruselementit, kuten markkinoinnin automaatio-ohjelma, on laitettava tässä vaiheessa kuntoon, jotta liidien generointi on mahdollista. (Piela 2024.)

Markkinoinnin maturiteetin neljännessä vaiheessa eli tilannekohtaisessa liidien hallinnassa myynnillä ja markkinoinnilla on yhteensovitetut tavoitteet. Liiditavoitteiden lisäksi voi olla muitakin tavoitteita, eikä huomiota kiinnitetä pelkästään liidien määrään, vaan myös laatuun. Lisäksi ostoprosessia tarkastellaan kokonaisuutena ja mietitään, mitä sisältöjä tarvitaan mihinkin ostoprosessin vaiheeseen. Sisältöjä räätälöidään ostajapersoonien mukaan, ja markkinoinnissa hyödynnetään monikanavaisuutta. Tiimin osaamisessa korostuvat sisältöstrateginen osaaminen sekä analytiikkaosaaminen. Mittaamisessa hyödynnetään liidipisteytystä

ja attribuutiomallinnusta. Oleellista on myös CRM:n ja markkinoinnin automaation integrointi. Viidennessä maturiteetin vaiheessa eli liiketoimintavaikutuksen todentamisessa myynti ja markkinointi tekevät niin läheistä yhteistyötä, että voidaan puhua yhdestä tiimistä. Usein yhteistyökuvioon tulee mukaan myös muita myyjin ja markkinoinnin välissä toimivia rooleja, kuten *Sales Enablement*. Muutos aikaisempaan maturiteettitasoon on myös se, että tässä vaiheessa pystytään mittaamaan paremmin euromääräinen arvo kaupasta eli ROI. Mittaamisessa hyödynnetään matemaattisia attribuutiomalleja, joissa annetaan markkinoinnin kosketuspisteille eri määrä painoarvoa kaupan arvosta. (Piela 2024.)

Viimeinen maturiteettimallin vaihe, eli täysin ennustava markkinointi, on vaihe, jota harvoin saavutetaan oikeassa liike-elämässä. Tässä vaiheessa myynti ja markkinointi toimivat yhtenä ketteränä tiiminä, jolla on käytössään ennustava analytiikka. Erona edelliseen tasoon verrattuna on siis se, että tässä vaiheessa on käytössä ennustava malli, joka pystyy muodostamaan näkemystä, eikä ainoastaan niin sanotusti katso peruutuspeiliin. Datan perusteella voidaan esimerkiksi toimittaa myyjille ja markkinoijille tietoa, millaisella viestikulmalla mitäkin asiakasta kannattaa lähestyä. (Piela 2024.)

Kun markkinoinnin maturiteetin tasoja tarkastelee yhdessä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön eri muotojen kanssa, voidaan havaita, että markkinoinnin maturiteetin pitää olla tietyllä tasolla, jotta siiloista päästään eroon (kuvio 2).



KUVIO 2. Markkinoinnin maturiteetin vaikutus myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muotoon (perustuen Kotler, Rackham & Krisnaswamy 2006, Cohen 2022 ja Piela 2024).

Käytännössä maturiteetin linkittyminen myynnin ja markkinoinnin yhteistyömuodon tasoon tarkoittaa sitä, että yrityksen markkinoinnin pitäisi olla maturiteettimallin neljännellä tasolla (tilannekohtainen liidien hallinta), jotta myynnin ja markkinoinnin yhteistyömuoto voisi kehittyä Cohenin kuvaamalle strateginen ryhmittymä -tasolle tai Kotlerin ym. kuvaamalle linjassa-tasolle. Kyseisillä yhteistyömuodon tasoilla siilot ovat alkaneet rikkoutua ja tiimit keskustelevat keskenään sekä tekevät yhteistä suunnittelua.

2.3 Yhteistyön kehittämisen keinot ja edellytykset

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyvässä kirjallisuudessa nousee esille erityisesti yksi nimi, Avinash Malshe. Hän on tutkinut kollegoidensa kanssa aiheetta laajasti, kuten esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä vahvistavia

tekijöitä (Malshe & Biemans 2015) ja millaisina B2B-yritysten markkinoijat ja myyjät kokevat yhteistyönsä haasteet (Malshe, Johnson & Viio 2017). Lisäksi Biemans, Malshe ja Johnson (2022) ovat kirjoittaneet yhdessä kirjallisuuskatsauksen myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyen. Kyseisen kirjallisuuskatsauksen perusteella myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyvässä kirjallisuudessa käsitellyt pääteemat ovat myynnin ja markkinoinnin roolit sekä vastuut, näiden tiimien vuorovaikutuksen piirteet ja yhteistyön laatuun vaikuttavat tekijät sekä yhteistyön vaikutus yrityksen menestykseen (Biemans, Malshe & Johnson 2022, 326).

Yrityksen sillojen rikkomiseen sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämiseen on esitetty kirjallisuudessa useampi eri keino. Ensinnäkin on tärkeää, että myynnillä ja markkinoinnilla on samat tavoitteet ja mittarit (Kotler ym. 2006). Kotlerin ym. tapaan Honkkila (2024) alleviivasi asiantuntijahaastattelussa yhteisiä tavoitteita ja johdon roolia tavoitteiden asetannassa. Johdolla on iso rooli muun muassa siinä, että yrityksessä ei katsota ainoastaan lyhyttä aikaväliä. Jos johto esimerkiksi vaatii vain kuukausikauppaa, on myyjien vaikea irrottautua työskentelemään markkinoijien kanssa inbound-malliin, jossa tulosten saaminen vie usein aikaa. (Honkkila 2024.) Karppinen, Paussu ja Sorri (2022, 92–93) puolestaan nostavat esille markkinoinnin osallistumisen myynnin asiakastapaamisiin. Heidän mukaansa myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä voidaan lisätä tällaisilla pienillä toimintatapojen muutoksilla.

Useiden tutkimusten mukaan myös kommunikointi on avainasemassa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä (Biemans ym. 2022, 329). Muun muassa Malshe (2011, 48–49) tuo esille, että yksi tapa tuoda myynti ja markkinointi lähemmäksi toisiaan on yhteinen kieli eli määritellään päätermit, kuten liidi ja arvolutaus. Asiantuntijahaastattelussa Mikkonen (2024) avasi yhteisen kielen merkitystä täsmentämällä, että myynnin ja markkinoinnin on opittava ymmärtämään toisiaan. Markkinointi esimerkiksi puhuu helposti verkkosivujargonia, kun taas myyntitiimejä kiinnostaa enemmän myyntikontaktit, liidit ja keskikaupan koko.

Markkinoinnin ja myynnin asiantuntijat Korpi (2024) sekä Mikkonen (2024) korostivat asiantuntijahaastatteluissa johdon osaamisen merkitystä yhteistyön kehittämisessä. Jos myyjät ja markkinoijat eivät kommunikoi keskenään, on kyse Korven (2024) mukaan usein johtamisongelmasta. Johtajien on tärkeää fasilitoida yhteistoimintaa ja ymmärtää asiakashankinta yhtenä kokonaisuutena, jossa myynti ja markkinointi työskentelevät tasa-arvoisessa suhteessa (Korpi 2024). Mikkosen (2024) mukaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistäminen lähtee strategiselta tasolta. Yritysjohdon on ymmärrettävä, että liikevaihtoa tai kannattavuutta voidaan kasvattaa, kun myynti ja markkinointi toimivat tiiviimmin yhteen.

Myös modernin myynnin asiantuntija Kankkunen (2024) painotti asiantuntijahaastattelussa, kuinka tärkeää on ylimmän johdon ymmärrys aiheesta. Jos ylin johto ei ymmärrä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tärkeyttä, ei keskijohto tai operatiivisissa tehtävissä toimivat pysty toteuttamaan yhteistyötä, koska sitä ei ohjata eikä tueta millään tavalla. Lisäksi hän nosti esille, kuinka oleellista on yhteisen ajan varaaminen kehitystyölle. Loppujen lopuksi yhteistyön kehittäminen on kuitenkin ihmisistä kiinni, ja se vaatii aikaa sekä yhteistä keskustelua. Kankkusen mukaan unelmatilanteessa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan: markkinointi voi opettaa myynnille, miten hyödyntää sisältöjä ostopolulla ja myynti opettaa markkinoinnille asiakkaiden yleisimmät kysymykset ja kipupisteet.

Malshe (2011, 48–52) on todennut tutkimuksessaan, että yhteisen kielen ja yhteisten tavoitteiden lisäksi myynnin ja markkinoinnin saumattoman yhteistyön mahdollistaa kolme muuta pääelementtiä: myynti ja markkinointi muodostavat yhteisen tiimin, heillä on yhteiset prosessit ja myyjillä sekä markkinoijilla on keskenään epävirallisia sosiaalisia suhteita. Malshen tapaan Fuchs (2021) tuo esille siilojen rikkomisen keinoiksi moniosaajatiimien perustamisen yli osastorajojen ja yhteenkuuluvuuden tunteen kehittämisen järjestämällä yhteisiä, epämuodollisia tapaamisia. Lisäksi hän mainitsee yhdeksi keinoksi yhteisten työkalujen, kuten CRM:n, käyttämisen.

Asiantuntijahaastattelussa B2B-myyntin ammattilainen Suomaa (2023) konkretisoi, miten pelkkä myynnin ja markkinoinnin järjestelmien tekninen integroiminen

ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan molempien osapuolten sitoutumista. Esimerkiksi mitä huonommin myyjä kirjaa CRM-järjestelmään tietoa, sitä heikommin markkinointi voi auttaa, koska CRM on yksi markkinoinnin tärkeimpiä työkaluja. Kaikki viisi myynnin ja markkinoinnin asiantuntijaa nostivatkin haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi yhteistyön edellytykseksi tahtotilan ja sitoutumisen.

3 KOKEILUKULTTUURI JA KETTERÄT MENETELMÄT

Keskeinen erottava tekijä liike-elämässä menestyneiden ja menestymättömien yritysten välillä on johtamistyyli. Ketterästi johdetuilla organisaatioilla on mahdollisuudet selvittää alati muuttavassa maailmassa, koska ketterät tiimit osaavat mukauttaa yrityksen palveluita ja tuotteita vastatakseen asiakkaiden nopeastikin muuttuviin tarpeisiin. (Denning 2018, johdanto.) Tällaiset tiimit pyrkivät jatkuvaan toiminnan parantamiseen, ja hyvä keino edistää jatkuvan parantamisen filosofiaa on kokeilukulttuurin ylläpitäminen (Roberge 2015, 175). Kokeilukulttuuria voidaan pitää ketteryyden kattotasona (Aho 2023a). Se on ajattelutapa, joka ohjaa toimintaa.

Tässä osiossa kuvaillaan ensin tarkemmin, mitä kokeilukulttuurilla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan rakentaa yrityksissä. Sen jälkeen syvennyttään kokeilukulttuurin viitekehykseen eli ketteriin menetelmiin, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Scrum ja Kanban.

3.1 Kokeilukulttuuri

Kokeilukulttuurin puolestapuhujan ja agile coachin Terhi Ahon (2023b) mukaan kokeilukulttuurin keskiössä on halu oppia ja kokeilla yhdessä. Siihen kuuluu oleellisesti myös yhteistyö, epävarmuuden sietäminen, tiedon jakaminen ja salliva sekä kannustava ilmapiiri. Kaiken keskiössä on kuitenkin kokeiluiden kautta tapahtuva oppiminen, mikä mahdollistaa tulokset ja jatkuvan kehittymisen. (Aho 2023b, 14–15.) Esimerkiksi myyjien työssään tekemien kokeiluiden määrän ja heidän tuottavuutensa välillä on osoitettu olevan tilastollisesti merkittävä suhde, vaikka kokeiluissa on aina olemassa epäonnistumisen riski. Johdon tehtävänä onkin tehdä kokeiluista ja niihin liittyvästä riskinotosta turvallista ja tuoda esiin, että kokeilut ovat oppimismahdollisuuksia. (Kouzes, Posner & Calvert 2018, 102–103.) Strategisen ketteryyden tutkija Jukka Ala-Mutka (2019) korostaa, että kokeilukulttuurille on nimenomaan ominaista se, että ensin opitaan, mikä ei toimi. Tällöin kyse ei ole epäonnistumisesta. (Ala-Mutka 2019, 130.) Kuten tunnetun

liikemiehen ja keksijän, Thomas Edisonin, sitaatti kuuluu: ”En ole epäonnistunut. Olen vain löytänyt 10 000 tapaa, jotka eivät toimi” (Edison Innovation Foundation 2020).

Ala-Mutka (2019, 115) määrittelee kokeilukulttuurin tapana ajatella ja toimia. Hänen mukaansa kokeilukulttuurin menestys syntyy viisiosaisesta kaavasta: tee nopea päätös + epäonnistu nopeasti + opi nopeasti + luo nopeasti + epäonnistu edullisesti. Kun päätöksiä tehdään nopeasti ja uskalletaan tehdä vääriäkin päätöksiä, päästään oppimisen kautta nopeammin oikeaan päätökseen. Kun kokeilut puolestaan pidetään pieninä ja edullisina, väärin päätösten riskit pysyvät pieninä. Kokeilukulttuuria voidaankin pitää talousfilosofiana, jossa pienellä rahasummalla testataan ja pyritään oppimaan ensin, mikä ei toimi. (Ala-Mutka 2019, 130–131.)

Kokeilukulttuurin rakentaminen koostuu kahdesta peruselementistä: johdon tuesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Jos johto ei ole sitoutunut kokeilukulttuuriin, tuhrautuu aikaa jatkuvaan perustelemiseen. Johdon tuki on kokeilukulttuurin mahdollistamisessa niin tärkeässä asemassa, että joidenkin kokeilukulttuurin asiantuntijoiden mielestä ilman sitä ei edes kannata lähteä yrittämään. Kokeiluihin liittyy nimittäin aina riski epäonnistumisesta ja uusia toimintatapoja saatetaan kyseenalaistaa sekä kritisoida. Johdon tulee antaa tuki kokeiluille, muistuttaa uusien toimintatapojen hyödyistä ja toimia mahdollistajana. Tähän kuuluu myös resurssien ja osaamisen varmistaminen. (Aho 2023b, 24–26.)

Johdon tuen lisäksi kokeilukulttuurin onnistumiseksi tarvitaan psykologista turvallisuutta. Psykologisen turvallisuuden sanansaattaja ja valmentaja Nina Rinne (2021, 30) kuvaa psykologisen turvallisuuden olevan kokemus siitä, että henkilön on turvallista tuoda esille ajatuksiaan ja tulla samalla hyväksytyksi. Tämä luo puitteet ympäristölle, jossa uskalletaan kokeilla ja olla luovia (Aho 2023b, 24). Psykologisen turvallisuuden tunnetta voidaan luoda esimerkiksi tuomalla esille kokeilut asioina, jotka voidaan perua (Ala-Mutka 2019, 125).

Kokeilukulttuurin rakentamisessa on kyse kulttuurinmuutoksesta. Jo olemassa olevissa yrityksissä tämä vaatii poisoppimista vanhasta ja uuden ajattelutavan

omaksumista. Vaikka kulttuurinmuutos voi viedä vuosia, nopeat kokeilut tuovat konkreettisia muutoksia nopeastikin. Tämä auttaa muutoksen eteenpäin viemisessä. (Aho 2023b, 23.) Tiimin kulttuuri voi muuttua myös nopeasti itse tekemällä ja kokemalla. Tästä hyvänä esimerkkinä Telian kahdeksankuukauden mittainen itseohjautuvuuspilotti, jonka aikana ehti tapahtua jo isoa kulttuurinmuutosta tiimin sisällä. Pilotissa kyseinen tiimi sai päättää itse kaikista asioista ja myös vastata toteutuksesta itse, kun taas muut osaston tiimit toimivat perinteisellä esihenkilövetoisella mallilla. Pilottitiimin yhteinen kokemus ja yhdessä koetut vaikeudet paransivat tiimin yhteenkuuluvuutta ja syvensivät tiimiläisten välisiä suhteita. (Ala-Mutka 2019, 116.)

Roberge (2015) linkittää kokeilukulttuurin myynnin kontekstiin. Hänen mukaansa myyntiä voidaan kiihdyttää nimenomaan kokeilukulttuurin avulla. Vaikka yrityksellä menisi hyvin, aina löytyy keinoja tehdä paremmin. Roberge kehottaakin myyntitiimejä testaamaan jatkuvasti erilaisia keinoja, joilla myyntiä voisi kehittää. Myynnin johdon rooli kokeilukulttuurin edistämisessä on luoda puitteet ja kannustaa innovointiin. Myyjät puolestaan työskentelevät tiiviisti asiakkaiden kanssa, jolloin heillä on mahdollista havaita toistuvia malleja ja saada uusia ideoita. (Roberge 2015, 175–176.)

Tässä opinnäytetyössä kokeilukulttuuri nähdään ajattelutapojen omaksumisena – rohkeutena kokeilla, tehdä päätöksiä tiiminä ja viedä asioita nopeasti toteutukseen, jotta opitaan, mikä toimii ja mikä ei. Vaikka tavoite, myynnin ja markkinoinnin yhteistyön lisääminen, on iso, lähdetään liikkeelle pienestä ja viedään muutosta eteenpäin pienien kokeiluiden avulla ja esimerkillä johtamalla. Aho (2023b, 72–73) käyttää tällaisista pienistä kokeiluista termiä mikrokokeilu eli kokeilu, joka voidaan toteuttaa heti helposti ja joka epäonnistuessaan ei aiheuta suuria kustannuksia.

3.2 Mitä ketteryydellä ja ketterillä menetelmillä tarkoitetaan?

Kielitoimiston sanakirjassa (2022) ketterä on määritelty seuraavin sanoin: ”kevyesti, joustavasti, notkeasti liikkuva, sukkela, vikkela”. Esimerkkinä sanan käyttötapauksesta on annettu *ketterä kuin orava* ja kuvainnollisina esimerkkeinä *ketterä päätöksenteko* sekä *ketterä ja asiakaslähtöinen palvelu*. (Kielitoimiston sanakirja 2022.) Kuten sanakirjankin esimerkeistä näkyy, nykyään ketteryydellä viitataan vikkeliin ja notkeiden eläinten lisäksi yritysmaailmaan.

Finanssialan ketteryyttä tutkineen Riikka Uimosen (2023) mukaan ketteryydelle on kuitenkin vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. Samalle termille löytyy monta eri määritelmää ja toisaalta samalle määritelmälle monta eri termiä. Uimosen mukaan ketteryyttä verrataan usein resilienssiin, ja näistä termeistä puhutaan synonyymeinä. Termeillä on kuitenkin eroa. Resilienssi on kykyä reagoida joustavasti ja palautua nopeasti kohdatuista vaikeuksista. Ketteryydessä puolestaan ollaan niin sanotusti positiivisella puolella ja osataan navigoida. Vertauskuvallisesti ketteryyden ja resilienssin eroa voidaan kuvata sillä, miten ylität järven kiveltä toiselle siirtyen. Ketteryyttä on se, että ymmärrät, mille kiville kannattaa hypätä järvellä eli tiedät, miten etenet ja mikä on fiksua. Resilienssi puolestaan on sitä, että tipahdat kiveltä ja mullahdat veteen, mutta pääset nopeasti ylös ja pystyt jatkamaan matkaa. (Uimonen 2023.)

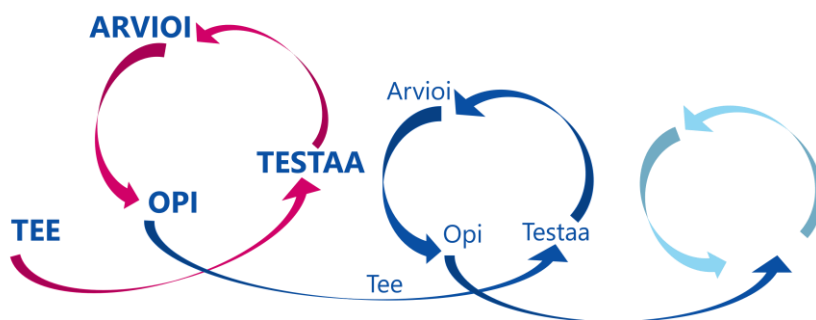
Uimonen (2024) on tutkinut tuoreessa väitöskirjassaan pohjoismaisten finanssialan organisaatioiden ketterää muutosmatkaa ja hahmottanut ketteryyden eri muotoja Bill Joinerin (2019) jaottelua soveltaen. Uimonen (2023) puhuu liiketoiminnallisesta ketteryydestä, jolla hän tarkoittaa kykyä proaktiivisesti tarttua mahdollisuuksiin ja kehittää sekä kasvattaa liiketoimintaa. Liiketoiminnallinen ketteruus voidaan jakaa kolmeen eri osaan: operatiivinen ketteruus, strateginen ketteruus ja ketterä johtaminen (Joiner 2019). Uimonen on vienyt Joinerin mallia eteenpäin ja tuonut ketterän kehittämisen osaksi operatiivista ketteryyttä.

Operatiivisella eli toiminnallisella ketteryydellä viitataan siihen, että organisaatio pystyy vastaamaan nopeasti strategiassa tapahtuvaan muutokseen. Esimerkiksi organisaation rakennetta ja prosesseja voidaan muuttaa tai ottaa käyttöön uusia

järjestelmiä. Operatiivinen ketteryys edellyttää sillojen rikkomista ja toimintojen välisen yhteistyön edistämistä. (Joiner 2019.) Uimonen (2023) painottaa, että ketterä kehittäminen on vain pieni osa liiketoiminnallista ja operatiivista ketteryyttä – kaikki lähtee johtamisen muutoksesta.

Strateginen ketteryys on kyvykkyyttä tunnistaa liiketoimintaan vaikuttavia muutoksia ja muuttaa strategista suuntaa tarvittaessa. Strategisessa ketteryydessä dynaamisuus ja vakaus kulkevat käsi kädessä. Yrityksellä on pitkän aikavälin visio, johon on sitouduttu. Suunnitelmiin suhtaudutaan kuitenkin hypoteeseina, joita testataan jatkuvasti. Ketterällä johtamisella puolestaan tarkoitetaan organisaation johtajien kykyä toteuttaa sekä strategista että operatiivista ketteryyttä. (Joiner 2019.) Uimosen (2023) mukaan ketterä johtaminen osoittaa suunnan, mihin ollaan menossa ja minkä takia. Ketterässä johtamisessa johtajan tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että tiimit pystyvät kehittymään ja yhteistyö on sujuvaa sekä päätöksenteko jouhevaa. Johtajan rooli on siis auttaa tiimiä onnistumaan ja tekemään ratkaisuja.

Ketterä toimintatapa eli *agile* on alun perin tullut tutuksi ohjelmistokehityksestä. Tällaiselle toimintatavalle on ominaista syklimäinen prosessi, joka koostuu tavoitteen asettamisesta, määrittelystä, kehityksestä, kokeilusta ja reflektiosta. Prosesin aikana toteutetaan kokeiluita, joista opitaan jatkuvasti. Ketterän tekemisen ydin pohjautuu iteratiiviseen prosessiin, jossa yksinkertaistettuna toistetaan neljää vaihetta: tee, testaa, arvioi ja opi, kuten kuviossa 3 on havainnollistettu. (Aho 2023b, 51, 57.)



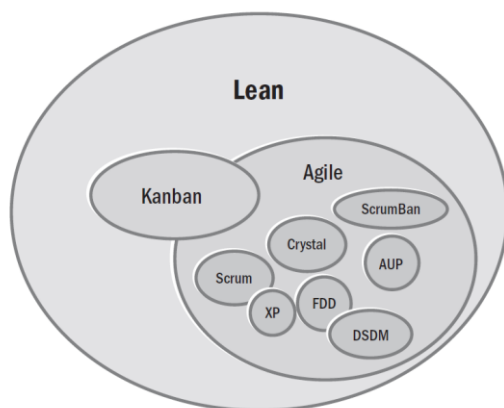
KUVIO 3. Ketterä iteratiivinen prosessi (Aho 2023b, 58, muokattu).

Ketterää toimintatapaa voidaan tarkastella neljän kohdan kannalta: tavoitteellisuus, varhaisen arvon tuottaminen, yhdessä tekeminen ja läpinäkyvyys. Ketterillä menetelmillä toimiminen tähtää aina johonkin tavoitteeseen. Niinpä prosessin alussa asetetaan tavoite, jonka avulla voidaan mitata onnistumista. Varhaisen arvon tuottaminen on ketteryydessä erittäin oleellista ja sillä viitataan pienimpään mahdolliseen toimivaan ratkaisuun, joka tuo asiakkaalle heti arvoa. Ketterä tiimi tekee töitä yhdessä ja vastaa näin yhteisesti tekemisestä sekä lopputuloksesta. Tiimin toiminnalle on ominaista myös läpinäkyvyys. Työn kulkua seurataan visuaalisen Kanban-taulun avulla, jotta kaikki tietävät, mitä kukin on tekemässä. (Aho 2023b, 52–53.)

Ketterät menetelmät, kuten Scrum ja SAFE, luotiin alun perin ohjelmistokehitykseen. Vaikka kyseiset mallit eivät sovi suoraan muuhun toimintaan, voidaan niiden periaatteita hyödyntää erilaisissa yritysympäristöissä. (Aho 2023b, 61.) Myös Herrasen (2020, 37, 53) näkemyksen mukaan ketteriä toimintamalleja voidaan soveltaa erityyppisissä liiketoiminnoissa, kuten myynnissä. Aho (2023a) tuo kuitenkin esille, että ketterä toimintatapa ei sinällään vaadi tiettyä viitekehystä, vaan tiimi voi lähteä itse kokeilemaan ja muodostamaan omaa ketterää toimintatapaansa testaamalla eri mallien osia ja periaatteita. Tärkeintä on, että matkan varrella pysähdytään refleктоimaan, jotta oppimista tapahtuu. Aho (2023b, 61) rohkaiseekin tiimejä seuraavanlaisesti: ”Käytännön kokeiluissa itse hyväksi havaittu on se, jota kannattaa noudattaa.”

3.3 Ketteryyden viitekehys

Ketterät menetelmät toimivat kattokäsitteenä, joka pitää sisällään erilaisia ketteryyden viitekehysjä (Agile Alliance & PMI 2017, 11). Kuviossa 4 on visualisoitu, miten eri ketterät viitekehukset linkittyvät toisiinsa.



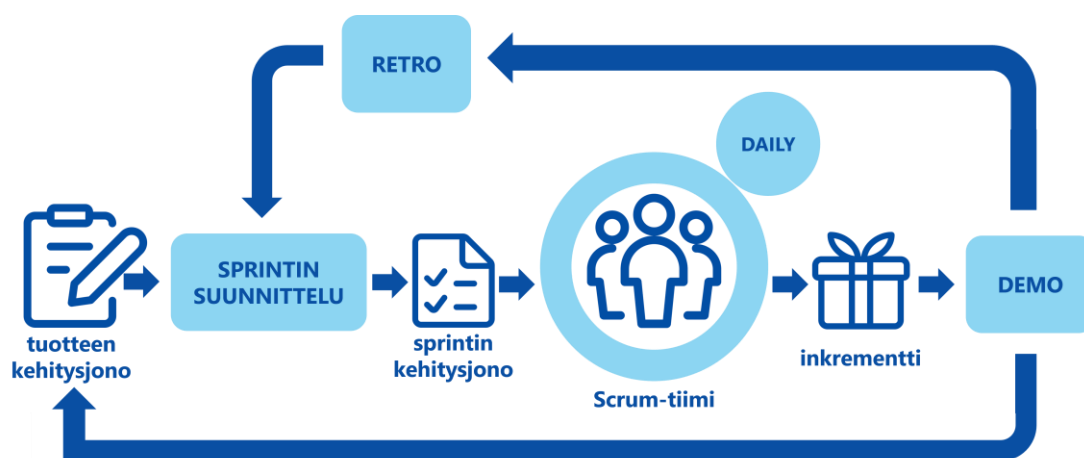
KUVIO 4. Ketterät menetelmät eri viitekehysten kattoterminä (Agile Alliance & PMI 2017, 11).

Ketteriä menetelmiä voidaan käyttää myös sekaisin eli valita eri elementtejä eri viitekehyksistä ja joskus tämä voikin olla tiimeille hyödyllistä. Esimerkiksi Scrumia ja Kanbania käytetään usein yhdistelmänä. Tärkeintä on, että tiimit löytävät itselleen sopivimmat keinot. (Agile Alliance & PMI 2017, 12, 31.) Tässä osiossa ketteristä menetelmistä esitellään tarkemmin Scrum, Lean, Kanban ja Scrumban, jotka toimivat esimerkkeinä tunnetuimmista ketteristä viitekehyksistä.

3.3.1 Scrum

Scrum on kevyt viitekehys, joka auttaa tiimejä työskentelemään yhdessä ja tuottamaan arvoa ratkaisemalla kompleksisia ongelmia. Sen voidaan ajatella olevan työskentelytapa, jossa töitä tehdään tiiminä pieni pala kerrallaan jatkuvasti kokeillen ja oppien matkan varrella. Menetelmän nimi juontaa juurensa rugbyurheilusta, jossa joukkueet kokoontuvat kentälle yhteen kasaan niin sanottuun scrumiin ja jossa kukin joukkue tekee yhteistyötä siirtääkseen palloa. (The House of Scrum 2023.) Ken Schwaber ja Jeff Sutherland (2020) kehittivät scrumin jo 1990-luvun alkupuolella monimutkaisia ohjelmistokehitysprojekteja varten. Vajaa parikymmentä vuotta myöhemmin he laativat Scrum-oppaan, jotta ihmiset ympäri maailmaa voisivat oppia ja hyödyntää Scrumin periaatteita. (Schwaber & Sutherland 2020, 1.)

Scrum on ketteristä menetelmistä yleisin ja helppo ymmärtää, sillä se noudattaa tiettyjä sääntöjä ja samaa kaavaa. Menetelmä pitää sisällään viisi tapahtumaa, jotka ovat sprintti (*the Sprint*), sprintin suunnittelu (*the Sprint Planning session*), päivittäispalaveri (*the Daily Scrum*), sprintin katselmointi eli demo (*the Sprint Review*) ja sprintin retrospektiivi eli retro (*the Sprint Retrospective*). Jokainen scrumia noudattava projekti koostuu tietyistä aikajaksoista, joita kutsutaan sprinteiksi. Yksi sprintti kestää yleensä kahdesta viikosta yhteen kuukauteen. Sprintin alussa toteutetaan sprintin suunnittelu, jossa päätetään, mitä sprintillä tullaan tekemään, miten ja miksi. Päivittäispalaverit järjestetään sprintin aikana nimensä mukaisesti päivittäin ja niissä tiimin jäsenet kertovat, mitä heillä on työn alla ja jakavat tietoa mahdollisista työn esteistä. Demo pidetään sprintin päätteeksi ja siinä näytetään sidosryhmille, mitä tiimi on saanut aikaiseksi. Tämän jälkeen tiimi kokoontuu retroon, jossa pohditaan yhdessä, missä onnistuttiin, mikä meni mönkään ja mitä sprintin aikana opittiin. (Stellman & Greene 2017, 74, 78.) Prosessi on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Scrum-viitekehys (The Home of Scrum 2023, muokattu).

Scrumin perusyksikkö on monialainen ja itseohjautuva tiimi, joka koostuu yleensä noin 3–10 henkilöstä. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma roolinsa: tuoteomistaja, Scrum Master tai kehittäjä. Tuoteomistajan vastuulla on backlogin eli tuotteen kehitysjonon hallinta ja priorisointi. Hän siis päättää, mitä edistetään milloinkin. Scrum Master toimii palvelevana johtajana ja auttaa tiimiä toimimaan scrumin mukaan. Kehittäjät puolestaan toteuttavat kaiken tarvittavan, jotta sprintin tavoite saavutetaan. Jotta tiimi pysyisi kehitysprojektissa ajan tasalla ja läpinäkyvyys olisi

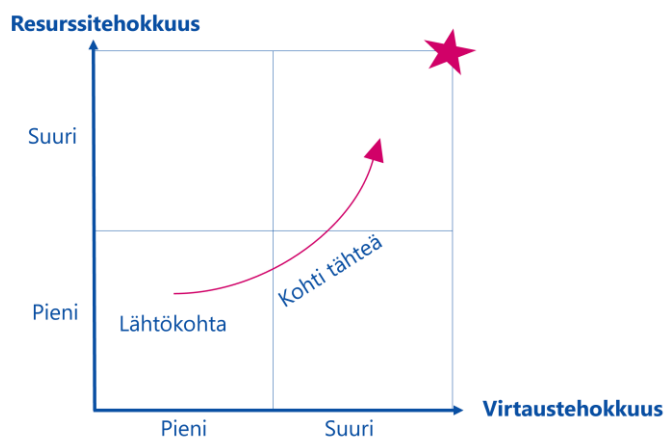
mahdollisimman hyvä, käyttävät he kolmea tuotosta (*the Scrum Artifact*) avukseen: tuotteen kehitysajonon (*the Product Backlog*), sprintin kehitysajonon (*the Sprint Backlog*) ja inkrementti (*the Increment*). Tuotteen kehitysajonon on priorisoitu lista asioista, joiden avulla koko tuotetta kehitetään. Sprintin kehitysajonolle puolestaan valitaan tuotteen kehitysajonolta tietyt asiat edistettäväksi sprintin aikana. Lisäksi sprintin kehitysajonon pitää sisällään sprintin tavoitteen ja käytännön suunnitelman, miten sprintin aikana toteutettava inkrementti eli tuotos saadaan aikaiseksi. (Schwaber & Sutherland 2020, 5–7, 10–12.) Lyhyesti sanottuna scrum siis koostuu tiimistä, jossa on kolme eri vastuuroolia ja joka osallistuu viiteen eri tapahtumaan tuottaen kolme tuotosta.

Jotta scrum voisi oikeasti toimia, vaatii se tiimiltä paljon enemmän kuin pelkkien sääntöjen ja viitekehityksen mekaanista noudattamista. Tiimillä on oltava oikeanlainen ajattelutapa, joka nojautuu scrumin arvoihin, sekä ympäristö, joka tukee Scrum-mallilla toimimista. Koko scrumin perustana toimii luottamus. Scrumiin liittyy olennaisesti myös viisi arvoa: sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunniointi ja rohkeus. (The House of Scrum 2023.)

3.3.2 Lean ja Kanban

Lean on ajattelutapa, jonka keskiössä on arvon luonti ja hukkan poistaminen. Se ei siis ole metodologia niin kuin scrum, jossa noudatetaan valmiita prosessimallia (roolit, sprintit, retrot). Leanissa keskitytään työskentelytapoihin, pyritään löytämään ongelmat ja parantamaan työskentelytapoja lean-periaatteiden avulla. (Stellman & Greene 2017, 245, 248.)

This is Lean -kirjan kirjoittajat ja leanin tutkijat Niklas Modig sekä Pär Åhlström (2021) näkevät leanin toimintastrategiana, jossa keskitytään virtaustehokkuuteen. He määrittelevät leanin käyttäen apunaan tehokkuusmatriisia, jossa yritys voi liikkua eri suuntiin eli joko lisätä tai vähentää virtaus- ja/tai resurssitehokkuuttaan, kuten kuviossa 6 on havainnollistettu. (Modig & Åhlström 2021, 115, 124.)



KUVIO 6. Tehokkuusmatriisi (Modig & Åhlström 2021, 124, muokattu).

Jotta leanin määritelmän voisi ymmärtää paremmin, on ensin tiedettävä, mitä virtaus- ja resurssitehokkuudella tarkoitetaan sekä miten ne eroavat toisistaan. Perinteisesti organisaatioissa on käytetty tehokkuuden mittaamiseen resurssitehokkuutta, jossa keskitytään resurssien eli esimerkiksi henkilöstön, koneiden tai työkalujen mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön (Modig & Åhlström 2021, 9–10). Resurssitehokkuudessa siis ajatellaan tehokkuuden olevan sitä, kun käyttöaste on lähes sata prosenttia (Herranen 2020, 41). Virtaustehokkuudessa puolestaan keskitytään siihen, kuinka paljon aikaa kuluu tarpeen tunnistamisesta tarpeen tyydyttämiseen, kuten esimerkiksi aika potilaan ensimmäisestä yhteydenotosta diagnoosiin (Modig & Åhlström 2021, 13). Virtaustehokkuus siirtää siis fokuksen yrityksen resursseista asiakkaaseen. Virtaustehokkuutta voidaan kasvattaa vähentämällä yrityksessä esiintyvää vaihtelua (Modig & Åhlström 2021, 44). Tämä on helppo ymmärtää, kun sitä vertaa moottoritien liikenteeseen. Yleensä autot ajavat eri nopeutta, joten syntyy jonoja. Näin ei olisi, jos kaikki ajaisivat samaa vauhtia. (Modig & Åhlström 2021, 44.)

Modig ja Åhlström (2021) havainnollistavat leania kertomalla tarinan, joka perustuu tositapahtumiin, vaikkakin tarinan päähenkilö, Toyotan erikoisyksikön johtaja Nishida-san, on kuvitteellinen. Tarinassa japanilainen Nishidan-san kertoo ulkomaalaisille tutkijoille, mistä leanissa on kyse piirtämällä taululle kolme ympyrää ja vertaamalla leaniä jalkapallo-otteluun. Ympyröistä ensimmäinen viittaa arvoihin ja toinen sekä kolmas ympyrä kuvastavat periaatteita. Periaatteet jakautuvat siis kahteen eri periaatteeseen: *just-in-time* eli virtauksen luominen ja *jidoka* eli kyky nähdä koko ajan kaikki. Jalkapallo-ottelussa pallon potkiminen pelaajalta toiselle

muodostaa virtauksen, joka päättyy maaliin. Tämä on periaatteessa sama kuin se, että yritys toimittaa asiakkaalle ”juuri sitä, mitä asiakas haluaa, juuri silloin kun asiakas sen haluaa ja juuri sen verran kuin asiakas haluaa” (Modig & Åhlström 2021, 132). *Jidoka* puolestaan viittaa jalkapallojoukkueen kykyyn nähdä ja kuulla koko ajan, mitä on meneillään. Jos joku tekee virheen, erotuomari viheltää pelin poikki. Harva nykyorganisaatio kuitenkaan toimii niin kuin edellä kuvattu jalkapallojoukkue. Yritykset koostuvat eri yksiköistä, jotka työskentelevät erillään toisistaan. Ne ovat siis kuin erillisiä telttoja jalkapallokentällä, jossa pelataan useaa eri jalkapallopeliä. Mitä enemmän palloa potkii, sen paremmin siitä palkitaan. Kenelläkään ei ole kokonaiskuva hallussa, eikä kukaan kuule erotuomarin pillinvihelystä. (Modig & Åhlström 2021, 131–135, 167.)

Leaniä hyödyntävät tiimit käyttävät usein Kanbania visualisoimaan työnkulkua (Stellman & Greene 2017, 245). Kanbanin nimi tulee japanin kielestä ja se tarkoittaa suomeksi kylttiä tai ilmoitustaulua. Kyseistä menetelmää käytetään tiimin prosessin kehittämiseen. Menetelmä pitää sisällään kaksi pääajatusta: työnkulun visualisointi ja keskeneräisten tehtävien määrän rajoittaminen. Tiimin tehtävät on kirjattu muistilapuille tai korteille ja lajiteltu Kanban-työkalulle eri sarakkeiden alle. Sarakkeet ovat vierekkäin ja kuvastavat prosessin eri vaiheita. Näin tehtävät niin sanotusti virtaavat Kanban-työkalulla vasemmalta oikealle suunnitteluvaiheesta tehdyksi tehtäväksi. Kanbanin tavoitteena on tuoda esille mahdollista ylikuormitusta eli havaita, milloin prosessi hidastuu ja tehdä sitten tarvittavia muutoksia. (Stellman 2019.)

Tehtäväkorteista muodostuu Kanban-työkalulle työjono eli backlog, joka on priorisoidussa järjestyksessä ylhäältä alas. Sarakkeet voivat olla nimetty esimerkiksi seuraavanlaisesti: ideat, viikon työjono, työn alla, tehty ja hylätyt ideat. Kanbanin rakentamiseen ja hallintaan on saatavilla erilaisia digitaalisia työkaluja, mutta taulun teko onnistuu myös perinteisin tarralapuoin seinälle. (Aho 2023b, 62–64, 264.)

3.3.3 Scrumban

Scrumin ja Kanbanin yhdistelmästä käytetään nimeä Scrumban. Sen ideana on kehittää toimintaa jatkuvasti eteenpäin ja tehdä työskentelystä kaikille näkyvää. Tavoitteena on saada mahdollisimman paljon aikaan laadukkaasti ja näkyvästi. (Kurvinen & Seppä 2016, 64.)

Scrumban yhdistää Scrumin ja Kanbanin parhaat puolet: Scrum auttaa tiimiä luomaan tuotteen ja Kanban kehittää prosesseja sekä visualisoi työnkulun (Stellman 2019). Scrumbanissa tiimi toimii sprinteissä ja käyttää Kanbania visualisoimaan työn kulun. Yhteistyön sujuvuutta edistetään päivittäisillä yhteisillä tapaamisilla, joissa pyritään poistamaan mahdollisia työn edistymisen esteitä. (Agile Alliance & PMI 2017, 108.)

4 KETTERÄT KASVUKOKEILUT YHTEISTYÖN EDISTÄJINÄ

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämistä lähestytään tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimus soveltuu tutkimustyöhön, jossa halutaan ratkaista käytännön työelämän ongelmia ja sen kautta saada aikaan muutos yrityksessä. Yleensä toimintatutkimusta käytetäänkin ryhmän toiminnan kehittämiseen. Tutkimukseen osallistuvat ne henkilöt, joita ongelma koskee. Näin ryhmä tekee yhdessä töitä löytääkseen ratkaisun ongelmaan ja sitoutuen samalla muutokseen. Toimintatutkimukselle on lisäksi ominaista se, että tutkija osallistuu toimintaan aktiivisesti ja toimii osana tutkittavaa yhteisöä. Toisin sanoen tutkijaa voidaan pitää niin sanottuna muutosagenttina, joka testaa käytännössä toimenpidesuosituksia. (Kananen 2014, 11, 15, 28.)

Toimintatutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on saada aikaan muutos. Jotta muutos voitaisiin saada aikaiseksi, täytyy ensin tuntea muutettava ilmiö ja siihen vaikuttavat tekijät. Toimintatutkimus noudattaakin tiettyjä vaiheita. Ensimmäiseksi kartoitetaan nykytila ja sen jälkeen tutustutaan tarkemmin muutettavaan ilmiöön ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän jälkeen lähdetään etsimään ongelmaan ratkaisua, minkä jälkeen ratkaisuehdotusta testataan käytännössä kokeilemalla. Kokeilun jälkeen tilannetta arvioidaan ja tehdään uusi kokeilu. (Kananen 2014, 12, 34–35.) Näin tutkimus etenee spiraalimaisena prosessina, jossa toistuvat suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi, paranneltu suunnitelma, havainnointi ja niin edelleen (Heikkinen & Kaukko 2023, 128).

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuttiin jo myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön, eli muutettavaan ilmiöön, ylätasolla: muuan muassa miksi myynti ja markkinointi ovat toimineet perinteisesti erillään ja toisaalta miksi näiden toimintojen välistä yhteistyötä tarvitaan nykyään enemmän. Kirjallisuuden avulla kartoitettiin myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä sekä yhteistyön kehittämisen keinoja. Lisäksi pureuduttiin kokeilukulttuuriin ja ketteriin menetelmiin eli ratkaisuun, jonka avulla myynti ja markkinointi tuodaan työskent-

telemään yhteen. Tässä osiossa keskitytään valitun ratkaisuehdotuksen testaamiseen käytännössä kolmen eri kokeilun avulla. Tutkimusprosessi on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Toimintatutkimuksen vaiheet.

	HAASTATELUT	TYÖPAJA	KOKEILU 1	KOKEILU 2	KOKEILU 3	HAASTATELUT
TAVOITE (laadullinen ja/tai määrällinen)	Lähtötilanteen kartoitus / alkumittaus	Kasvu-kokeiluiden ideointi ja priorisointi	Yhteistyön syventyminen Avaus- ja klikkiprosentin nostaminen	Yhteistyön syventyminen Konversio-prosentin nousu	Yhteistyön syventyminen Enemmän liidejä ja myyntiä	Aikaan saadun muutoksen validointi / loppumittaus
OSALLISTUJAT	5 myyjää ja 2 markkinoijaa	3 myyjää, 2 markkinoijaa ja myyntijohtaja	2 myyjää ja 2 markkinoijaa	2 myyjää ja 2 markkinoijaa	2 myyjää ja 2 markkinoijaa	Myyntijohtaja ja markkinointijohtaja
OPINNÄYTE-TYÖN TEKIJÄN ROOLI	Haastattelija	Fasilitoija	Fasilitoija ja osallistuva havainnoija	Fasilitoija ja osallistuva havainnoija	Fasilitoija ja osallistuva havainnoija	Haastattelija
TYÖN ALALUKU	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.

Toimintatutkimuksessa on myös oleellista pystyä osoittamaan toteen saavutettu muutos. Muutosta voidaan mitata tekemällä alku- ja loppumittaukset. (Kananen 2014, 119.) Tässä opinnäytetyössä onnistumista mitataan sekä laadullisilla että määrällisillä mittareilla. Kokeiluihin osallistuneiden kokemukset sekä myynti- ja markkinointijohtajien alku- ja loppuhaastattelut toimivat laadullisina mittareina, joiden tarkoituksena on antaa tietoa yhteistyön muodon kehittymisestä. Lisäksi kasvukokeiluille on määritelty erikseen määrälliset mittarit, joilla mitataan yksittäisissä kokeiluissa onnistumista ja yhteistyön liiketoiminnallista vaikutusta.

4.1 Varman lähtötilanne ja alkuhaastattelut

Työn toimeksiantajana ja tutkimukseni kohteena toimii tämänhetkinen työnantajan työeläkeyhtiö Varma, joka vastaa niin yrittäjien kuin työntekijöidenkin lakisääteisestä työeläketurvasta. Yrittäjät ostavat itselleen YEL-vakuutuksen, kun taas yritykset vakuuttavat työntekijänsä TyEL-vakuutuksella. Eläkemaksuina kerätyt varat sijoitetaan tuottavasti ja turvaavasti niin nykyisiä kuin tulevia eläkkeitä varten.

Perinteisesti myynti on rakentunut Varmassa organisaation omien myyjien sekä välikätenä toimivien vakuutusmeklareiden ja -asiamiesten varaan, ja myynti on näin ollen tapahtunut pitkälti kasvokkain. Viime vuosien aikana asiakkaiden ostokäyttäytyminen B2B-liiketoiminnassa on kuitenkin muuttunut. Nykyään asiakkaat etsivät tietoa verkosta ostopäätöksensä tueksi, eivätkä nojautu ainoastaan myyjiin. Tämä on muuttanut myös Varmassa käsitystä myynnin ja markkinoinnin roolista. Organisaatiossa on ymmärretty, että ostoprosessi on palveluprosessi, jossa tarjotaan asiakkaalle hyödyllistä informaatiota läpi ostopolun oikeassa kanavassa oikeaan aikaan. Ostoprosessin aikana kertyneen datan avulla asiakas voidaan puolestaan ohjata suorittamaan osto joko suoraan verkossa tai myyjän avulla. Vastatakseen kyseiseen ostokäyttäytymisen muutokseen yrityksessä halutaan saada myynti sekä markkinointi toimimaan saumattomasti yhdessä. Yhteistyön kehityksellä nähdään olevan myös liiketoiminnallista vaikutusta.

Viimeisten neljän vuoden aikana olen toiminut merkittävässä markkinoinnin roolissa, jossa olen päässyt johtamaan Varman markkinointia systemaattisesti dataohjautuvampaan suuntaan ja viemään isoa digitransformaatiota eteenpäin luomalla digimarkkinoinnin koneiston alusta alkaen ja korvaamalla perinteisen markkinoinnin modernilla markkinoinnilla. Markkinoinnin maturiteettimallin (Piela 2023) perusteella Varman markkinointi on kehittynyt näiden neljän vuoden aikana asteittain useamman tason. Markkinointitiimimme pystyy nykyään osoittamaan datan avulla kuinka paljon markkinoinnin investoimat eurot tuottavat yritykselle voittoa. Siirtymä on näin ollen tapahtunut perinteisestä markkinoinnista markkinointiin, joka toimii liiketoiminnan ytimessä ja pystyy todentamaan liiketoimintavaikutusta. Teoriaosuudessa (2.2.) syntynyt oivallus markkinoinnin ja myynnin yhteistyömuotojen linkittymisestä kyseisten toimintojen maturiteettitasoon vahvistii käsitystäni, että ajankohta oli otollinen yhteistyön kehittämiseksi.

Markkinoinnin maturiteetin kehittyessä ja digitransformaation myötä kohdeyrityksessä on panostettu tiedolla johtamiseen ja otettu uusia myynnin ja markkinoinnin työkaluja, kuten CRM ja markkinoinnin automaatio, käyttöön. Vaikka teknisesti myynnin ja markkinoinnin järjestelmien välillä liikkuu tieto, se ei automaattisesti

takaa sitä, että tieto kulkisi myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoiden välillä. Järjestelmäkehityksen ja asioiden johtamisen lisäksi tarvitaan yhteistyön kehittämistä sekä ihmisten johtamista.

Kuten teoriaosuudessa (3.1.) todettiin, yhteistyötä tai ylipäätään ketterää toimintatapaa on turha lähteä edistämään, ellei johto ole sitoutunut muutokseen. Tämän takia lähdin kehittämään myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä sitouttamalla ensin johdon muutosprojektiin. Kävin keskustelua myyntijohtajien ja markkinointijohtajan kanssa muun muassa ketterästä johtamisesta, myynnin trendeistä ja tuoreesta myynnin tutkimustiedosta. Kun johto lähti kehittämistehtävään innolla mukaan, kävimme vielä läpi yhteiset myynnin ja markkinoinnin tavoitteet. Näin muutosprojektille saatiin muodostettua mahdollisimman vahva pohja.

Johdon sitouttamisen jälkeen keräsin tietoa Varman myynnin ja markkinoinnin yhteistyön lähtötilanteesta haastattelujen avulla eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää käyttäen. Toimintatutkimuksessa ei ole olemassa omia tiedonkeruu- eikä analyysimenetelmiä, joten siinä voi käyttää laadullisen tutkimuksen menetelmiä (Kananen 2014, 27). Haastattelin niin yrityksen myyjiä kuin markkinoijakin siitä, mitä he ajattelevat myynnin ja markkinoinnin välisestä yhteistyöstä: Miksi yhteistyötä tarvitaan? Millaisia mahdollisia haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia yhteistyön kehittämisessä nähdään? Lisäksi alkuhaastatteluiden tavoitteena oli selvittää, miksi organisaatiossa ei ole aikaisemmin kehitetty myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Kysymysten muotoilussa otin huomioon yleiset suositukset tutkimushaastatteluiden laatimisessa. Haastatteluissa ei esimerkiksi suositella käytettävien kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei, ja jokaisen kysymyksen pitäisi käsitellä ainoastaan yhtä asiasisältöä (Vilkkä 2021, luku 5).

Valitsin haastatteluihin myyjiä kaikista Varman myyntitiimeistä, jotta yhteistyön nykytila saataisiin kartoitettua mahdollisimman monipuolisesti. Haastatteluiden muodoksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun, sillä se soveltui parhaiten käytötarkoitukseen. Yleisesti ottaen haastattelun muodot voidaan jakaa neljään luokkaan, jotka vaihtelevat tiukasti ennalta määritellyistä haastatteluista avoimiin haastatteluihin (Kananen 2014, 90–91). Haastattelun muodon valintaan vaikuttaa se, kuinka paljon tutkittavasta ilmiöstä on etukäteen saatavilla tietoa. Jos tietoa

on vain vähän, tulee käyttää yleisluonteisia kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on mietitty etukäteen, ja ne ovat avoimia eli haastateltava ei voi vastata niihin ainoastaan yhdellä sanalla. (Kananen 2014, 88, 91.) Toteutin haastattelut videoneuvottelusovelluksen välityksellä joko yksilö- tai parihaastatteluina. Jokainen haastattelu kesti noin 30 minuuttia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää analysointia varten. Lisäksi tein toimintatutkimusten suositusten mukaisesti muistiinpanoja jo itse haastatteluiden aikana. Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmien ytimessä on nimittäin osallistuva havainnointi (Kananen 2014, 29).

Myyjien mielestä yrityksen markkinointi oli kehittynyt isoin harppauksin muutamien viime vuosien aikana, ja markkinoinnin koettiin toimivan nykyään liiketoiminnan ytimessä. Yhteistyötä nähtiin olleen jonkin verran aikaisemminkin, mutta systemaattisen ja jatkuvan myynnin sekä markkinoinnin välisen yhteistyön koettiin puuttuvan kokonaan. Esimerkiksi yksi myyjä totesi: ”En välttämättä tiedä, mitä te kaipaatte ja te ette välttämättä tiedä, mitä me teemme”. Kaikki haastatellut myyjät ilmaisivat tahtotilan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen ja yhdessä tekemiseen. Eräs myyjä sanoitti tilannetta osuvasti: ”Meillä on käsitys, mihin pitäisi pyrkiä, mutta vielä puuttuu konkreettiset asiat, miten päästä sinne. Se vaatii aikaa ja kokeiluita. Yhteinen tahtotila on kuitenkin viedä asioita eteenpäin niin, että markkinointi ei tee omia juttuja, eikä myynti, vaan tehdään yhdessä. Näin myös yhteinen ymmärrys kasvaa.” Joidenkin myyjien mielestä läheinen yhteistyö olisi myös tärkeä tekijä parempiin liiketoiminnallisiin tuloksiin pääsemiseksi: ”Uusiasiakashankinta ei onnistu enää pelkillä perinteisillä tavoilla. Yhteistyö on keinomme menestyä tulevaisuudessa.”

Yhteistyön mahdollisiksi haasteiksi haastatteluissa korostui tietämättömyys eli se, että kaikki eivät välttämättä tiedä, mikä on mahdollista tai ei vielä tunneta yhteistyön mukana tulevia hyötyjä. Jos myyjä ei näe yhteistyön arvoa, ei yhdessä tekemiseen sitouduta. Haastatteluissa nousi esille myös poisoppimisen tarkeys: ”Kun joskus on oppinut mallin, että tämä toimii, niin sillä mennään helposti loppuun asti.” Yhteistyön edellytyksiksi myyjät toivat esille yhteisen suunnittelun, tiedonkulun varmistamisen ja systemaattisuuden.

Alkuhaastatteluiden ja Cohenin (2022) määritelmän perusteella Varman myynti- ja markkinointiosaston välinen yhteistyön muoto asettui opinnäytetyön alkaessa strategiseen ryhmittymiseen, koska sekä myynnillä että markkinoinnilla oli yhteneväinen käsitys yhteistyön merkityksestä strategian toteutumisen kannalta. Molemmilla osastoilla oli myös jo yhteiset ylitason tavoitteet ja osittain yhteisiä mitareita. Kotlerin ym. (2006) määritelmän mukaan yhteistyön muoto vastasi määritelty (*defined*) -tasoa. Olimme siis pohtineet markkinoinnin ja myyntitiimin kanssa liidin määritelmää ja luoneet liidiprosessin. On kuitenkin huomioitava, että kyseinen tilanne koski ainoastaan yhtä myyntitiimiä. Muiden myyntitiimien ja markkinointitiimin yhteistyö keskittyi lähinnä tapahtumien ja webinaarien yhteiseen toteutukseen.

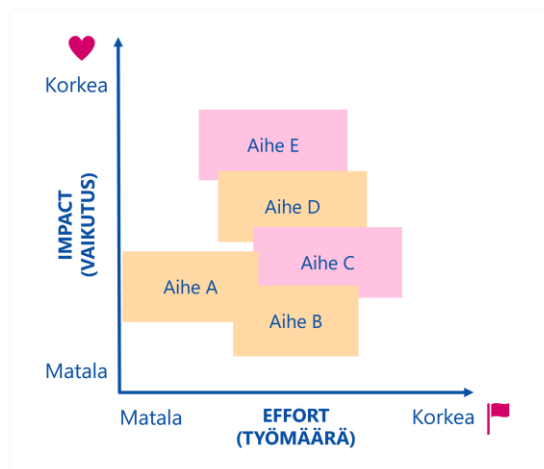
Varmassa myyntitiimit jakautuvat eri tiimeihin palveltavien yritysten koon mukaan, sillä työeläkealalla yrityksille tarjottavat palvelut riippuvat yritysten koosta. Yhteistyötä lähdettiin kehittämään ensin kahden eri myyntitiimin kanssa. Ideana oli testata heidän kanssaan, mikä toimii ja mikä ei ja skaalata sitten yhteistyön kehittäminen laajemmin myyntitiimien ja markkinointiosaston välille.

4.2 Kasvukokeiluiden ideointi ja priorisointi

Kasvukokeiluiden ideointia varten järjestin myynnin ja markkinoinnin kanssa yhteisen työpajan keväällä 2023. Työpajaan osallistui minun lisäksi kolme myyjää, myyntijohtaja sekä yhteistyökumppanimme, joka toimi kanssani työpajan fasilitoijana. Työpajan alussa kertosin lyhyesti, miksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä halutaan kehittää ja kävin läpi Varman liiketoiminnalliset tavoitteet. Yhteisiin tavoitteisiin peilaten päätimme keskittyä yhteistyössä kahteen liiketoiminnalliseen tavoitteeseen: 1. asiakaspidon ja asiakkaiden sitouttamisen kehittämiseen sekä 2. uusasiakashankintaan. Liiketoiminnallisten tavoitteiden määrittelyn jälkeen taustoitin ajatustani tuoda markkinointi ja myynti työskentelemään yhteen ketterien menetelmien ja kokeilukulttuurin avulla. Toin esille, miten kokeilukulttuurin ajattelutapoja omaksumalla voidaan lähteä pienestä liikkeelle yhdessä kokeillen ja oppien. Tämän jälkeen ideoimme kasvukokeiluaihioita ja priorisoimme aihiot käyttäen *effort/impact* -menetelmää. Kasvukokeiluiden ideointiin käytimme

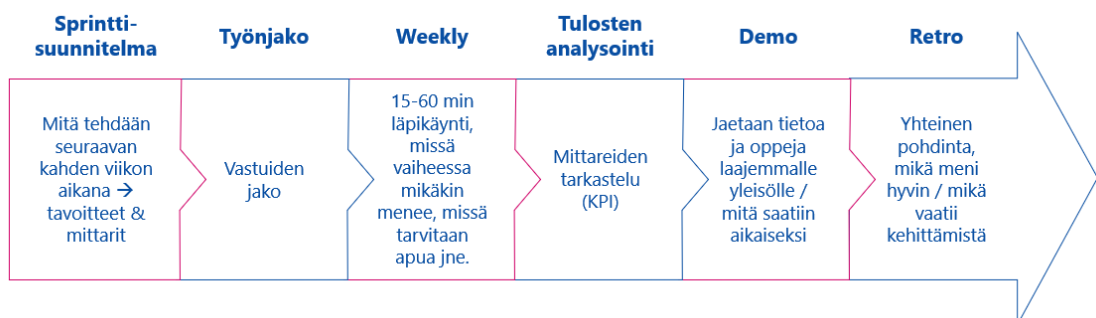
virtuaalista valkotaulua, johon olin yhteistyökumppanimme kanssa rakentanut jo etukäteen eri vaiheet koko työpajalle ja ideoinnille.

Työpajan tärkein tavoite oli ideoida yhteiset kasvukokeilut ja pohtia *effort/impact*-menetelmän avulla, kuinka paljon mikäkin kasvukokeilu vie aikaa ja rahaa sekä kuinka suuri liiketoiminnallinen hyöty kokeilulla mahdollisesti on. Kyseisen menetelmän mukaan priorisointi kannattaa tehdä niin, että aloitetaan vasemmasta yläkulmasta (katso kuvio 7), jossa liiketoiminnallisen vaikutuksen nähdään olevan iso, mutta työmäärän alhainen (Miro 2023).



KUVIO 7. Kasvukokeiluiden priorisointi.

Kasvukokeiluiden priorisoinnin jälkeen esittelin osallistujille tarkemmin ketterien menetelmien prosessin, jonka avulla toisin myynnin ja markkinoinnin yhteen, ja jonka avulla tulimme toteuttamaan ensimmäisen kasvukokeilun. Prosessi on kuvattu tarkemmin kuviossa 8.



KUVIO 8. Ketterän toimintatavan prosessi.

Jokaisesta priorisoidusta kasvukokeilusta loin Kanbanille tehtäväkortin, johon kirjasin kokeilun tavoitteen, hypoteesin, mittarit ja työvaiheet.

4.3 Kokeilu 1: asiakassegmentin aktivointi

Ensimmäisenä myynnin ja markkinoinnin yhteinen ryhmä lähti toteuttamaan asiakaspitoon ja asiakkaiden sitouttamiseen liittyvää kasvukokeilua, sillä sen tekninen toteutus vaati arvion mukaan vain vähän resursseja, mutta liiketoiminnallisen vaikuttavuuden nähtiin olevan kuitenkin kohtalainen.

Myyjät olivat tuoneet työpajassa esille heidän huolensa siitä, tietävätkö niin sanotut passiiviset asiakkaat (=asiakkaat, jotka eivät reagoi viesteihin), kehen olla yhteydessä tarpeen tullessa. Myynnin ja markkinoinnin edustajien keskustellessa asiasta markkinointitiimille syntyi ajatus, että tätä voitaisiin testata helposti kyselyn avulla. Normaalisti kyseinen kohderyhmä ei kuitenkaan ollut reagoinut sähköpostiviesteihin, joten myynnin ja markkinoinnin yhteinen ryhmä päätti kokeilla pientä kannustinta vastaamiseen: jokainen kyselyyn vastannut saisi pienen lahjan. Kasvukokeilun hypoteesi oli siis se, että sähköpostiviestiin reagoidaan paremmin, kun siitä saa vastineeksi itselleen jotain.

Yhteistä kasvukokeilua lähdettiin toteuttamaan mallilla, joka muistuttaa teoriaosuudessa kuvattua Scrumbania. Näin myynti soljahti osaksi markkinoinnin ketteriä toimintatapoja. Ryhmän jäsenet sopivat, että myynti osallistuu weeklyihin eli viikkopalavereihin, joita markkinoinnissa oli totuttu pitämään kaksi kertaa viikossa. Scrumin käytänteiden mukaan järjestin sprintin suunnittelun, jossa kirjasin ylätasolla, mitä tulimme tekemään seuraavien kahden viikon aikana. Lisäksi loin edistettävistä asioista Kanbanille tehtäväkortit ja järjestin ne priorisoinnin mukaan jonoon. Samalla määrittelin myyjien kanssa, miten kasvukokeilussa onnistumista mitataan. Myös toimintatutkimukselle on oleellista mittareiden valinta, jotta onnistumista ja muutosta voidaan mitata (Kananen 2014, 52–53). Tässä kasvukokeilussa mittareiksi valittiin sähköpostiviestin avaus- ja klikkausprosentit, sillä tarkoituksena oli saada kohderyhmä vastaamaan sähköpostiviestiin ja kerryttää näin ollen asiakasymmärrystä.

Ensimmäisessä weeklyssä sovittiin myynnin ja markkinoinnin kesken työnjako: myynti tuottaisi markkinoinnille luonnoksen sähköpostiviestistä ja laskeutumissivun teksteistä. Markkinointi puolestaan rakentaisi laskeutumissivut ja sähköpostiviestin markkinoinnin automaatioon. Toisessa weeklyssä käytiin läpi myynnin tuottamat luonnokset, minkä jälkeen markkinointi muokkasi tekstejä ja rakensi tarvittavat elementit markkinoinnin automaatioon. Seuraavan viikon weeklyssä käytiin yhdessä läpi markkinoinnin rakentamat laskeutumissivut ja sähköpostiviesti sekä tehtiin vielä viimeiset muokkaukset. Samalla ryhmä totesi, että yhteistyötä helpottaisi yhteinen keskustelufoorumi, jolla voitaisiin pikaisestikin vaihtaa ajatuksia. Niinpä loin yhteisen chatin, jossa ryhmä pystyi muun muassa pyytämään toisiltaan nopeastikin palautetta. Weeklyn jälkeen markkinointitiimi hoiti sähköpostiviestin lähetyksen kohderyhmälle.

Sähköpostiviestissä kerrottiin Varman tehneen töitä sujuvamman asiakaspalvelun eteen ja toivottiin asiakkailta palautetta, tietävätkö he, miten olla yhteydessä Varmaan hoitaakseen työeläkeasioitaan. Viestin lopussa oli kaksi erillistä Call to action -painiketta eli toimintakehotetta: ”Kyllä tiedän” ja ”En valitettavasti”. Kyselyn kohderyhmästä viestin avasi 42 %. Sähköpostiviestin avanneista 58 % klikkasi sähköpostiviestin linkkiä tai linkkejä. ”Kyllä tiedän” - ja ”En valitettavasti” - nappuloita klikkaamalla asiakas ohjautui laskeutumissivulle, jonka sisältö riippui siitä kumpaa nappulaa oli klikannut. Lisäksi molemmilla laskeutumissivuilla oli lo-make, jonka täyttämällä asiakas sai pienen lahjan.

Tämän pienen kasvukokeilun avulla onnistuttiin nostamaan sähköpostiviestin avausprosenttia 26 prosenttiyksiköllä ja kasvattamaan klikkausprosenttia 44 prosenttiyksiköllä. Samalla saatiin vahvistus siitä, että suurin osa kohderyhmästä tietää, miten olla yhteydessä asiakasvastaaviimme tarpeen tullen.

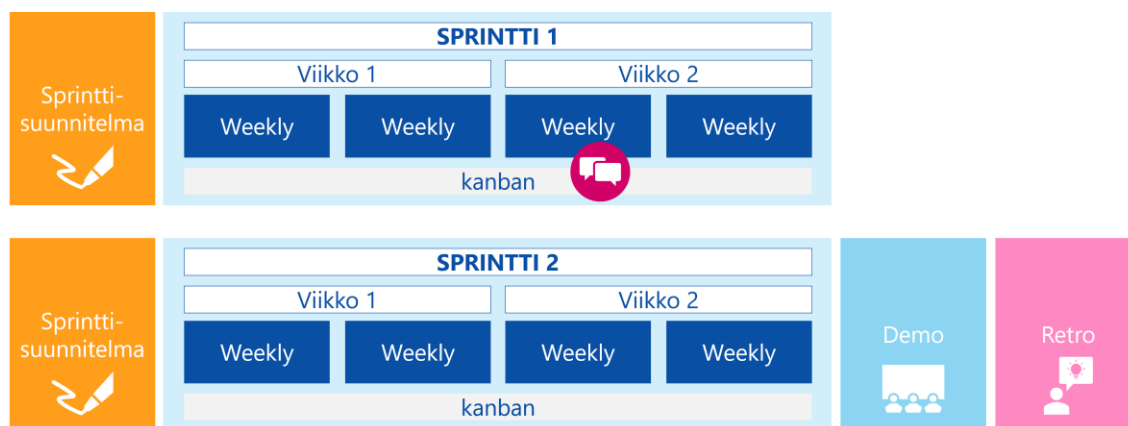
Toisella sprintillä keskityttiin pääasiassa markkinoinnin asioihin. Sprinttien päätteeksi järjestin sprintin katselmoinnin eli demon, johon Varman liiketoimintayksiköllä oli mahdollisuus osallistua. Kerroin demossa, miten myynnin ja markkinoinnin yhteinen tiimi oli toteuttanut pienen kasvukokeilun ja näytin markkinoinnin automaatiosta lähetetyn sähköpostiviestin sekä sen tulokset. Lisäksi jaoimme

myynnin ja markkinoinnin kokemuksia yhteisestä kasvukokeilusta. Demon tavoitteena oli näin ollen jakaa tietoa laajemmalle yleisölle ja näyttää, miten pienilläkin muutoksilla voi saada tuloksia aikaan ja kehittää yhteistyötä. Lisäksi halusin inspiroida ja innostaa myyntiä laajemminkin yhteistyön mahdollisuuksista.

Demon jälkeen järjestin sprintin retrospektiivin eli retron, jossa myynnin ja markkinoinnin yhteinen ryhmä pohti johdollani kasvukokeilun sekä yhteistyön onnistumisia, epäonnistumisia ja oppeja. Retro toimi oivallisesti ketteriä toimintatapoja ja toimintatutkimusta yhdistävänä tekijänä. Toimintatutkimukselle on nimittäin piirteenaista reflektiivinen ajattelu, jonka avulla pyritään parantamaan toimintaa (Heikkinen & Kauko 2023, 24). Varasin retrolle aikaa tunnin ja päätin, että siinä hyödynnetään niin sanottua neljän ällän retrospektiivimallia (*4L's retrospective*). Kyseinen malli koostuu neljästä sanasta, jotka alkavat englanniksi I-kirjaimella: *liked*, *learned*, *lacked* ja *longed for* eli mistä tiimi piti sprintillä, mitä tiimi oppi, mitä tiimin mielestä puuttui sprintiltä ja mitä tiimi haluaisi nähdä tulevaisuudessa (Miro 2024).

Kasvukokeiluun osallistuneiden mielestä sprintillä onnistuttiin saamaan nopeasti tuotos valmiiksi. Työnjako ja yhteinen tavoite olivat selkeitä. Myyjät kokivat oppineensa kokeilun aikana lisää markkinoinnin automaatiosta ja he ymmärsivät paremmin, kuinka monisäikeistä markkinointi on. Markkinoijat puolestaan oppivat myyjiltä, millaisia viestikulmia myynti käyttää asiakkaita kontaktoidessaan ja millaisia keskusteluja kyseisen kohderyhmän kanssa yleensä käydään. Niin myyjät kuin markkinoijatkin kokivat yhteistyön tiivistyneen kasvukokeilun lomassa. Yhteiset viikkopalaverit ja chat mahdollistivat nopean tiedonkulun, minkä ansiosta kommunikointi myyjien ja markkinoijien välillä lisääntyi merkittävästi.

Ensimmäisen kasvukokeilun aikana myynti ja markkinointi tuotiin siis yhteen soveltamalla Scrumbanin tapaista mallia, joka on kuvattu tarkemmin kuviossa 9. Kyseinen malli hyödyntää Scrumin seremonioita, jotka tuovat yhteistyön kehittämiseksi systemaattisuutta ja toistuvuutta.



KUVIO 9. Scrumban-mallin soveltaminen markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämisessä.

Toteutin myyjien kanssa samalla Scrumbania muistuttavalla mallilla myös kolme muuta pientä kasvukokeilua, jotka liittyivät asiakkaille kohdennettuihin sähköpostiviesteihin ja tapahtumakutsujen lähetykseen. Kokeiluista syntyi muun muassa uusi tapahtumakonsepti. Näiden muutamien kasvukokeiluiden aikana onnistuttiin saavuttamaan jo huomattava muutos myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä. Molemmien puolinen proaktiivisuus ja yhteistyö lisääntyivät. Myynniltä alkoi tulla enemmän syötettä aiheista, joita olisi hyvä miettiä yhdessä markkinoinnin kanssa. Markkinoijien keskuudessa puolestaan kasvoi asiakasymmärrys, koska myynti osasi kommunikoida ja tuoda kasvukokeiluiden kautta asiakastietoa. Kasvukokeilut jäivät kuitenkin yksittäisiksi ja irrallisiksi. Myynnin ja markkinoinnin yhteinen ryhmä oli oppinut tunnistamaan pisteitä, joissa voidaan tehdä yhteistyötä ja auttaa toinen toista, mutta isomman kuvan visio uupui. Ryhmälle ei siis ollut syntynyt vielä selkeää kuvaa, miten yhteistyön prosessista saisi jatkuvan ja miten myynti sekä markkinointi voisivat yhdessä jatkuvalla syötteellä tuottaa arvoa asiakkaan suuntaan. Yhdeksi haasteeksi osoittautui myös sitouttaminen. Koska weeklyt olivat alun perin markkinoinnin omia viikkopalavereita, joihin myynti tuli vain osaksi aikaa, kaikki myyjät eivät aina päässeet paikalle. Kolmantena haasteena oli aika. Toinen sprintti oli täyttynyt markkinoinnin kiireellisistä asioista, jolloin yhteistyö myynnin kanssa jäi vähemmälle. Tämän takia markkinointitiimi pohti, että myynnille ja markkinoinnille olisi hyvä olla oma palaveri kokonaan erikseen.

Ratkaisuna kasvukokeiluiden irrallisuuteen koin, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä ketteriä menetelmiä tai Scrumban-mallia olisi parempi soveltaa jo olemassa olevan, jatkuvan prosessin ympärille. Näin voitaisiin todennäköisesti taata yhteistyön jatkuvuus. Tämän takia kasvukokeiluiden priorisoinnissa otettiin seuraavaksi *effort/impact* -ajattelun lisäksi huomioon jo olemassa olevat prosessit, ja seuraavaksi kokeiluksi valikoitui näin ollen liidiprosessin kehitys.

4.4 Kokeilu 2: kalenterivarauksen käyttö liidiprosessissa

Kohdeorganisaatiossa oli luotu liidiprosessi, jossa potentiaalisten asiakkaiden yhteydenottopyynnöt välittyivät markkinoinnilta suoraan myynnille. Kyseistä prosessia ja yhteistyötä lähdettiin kehittämään nyt eteenpäin ketterien menetelmien avulla.

Markkinointitiimi oli kiinnittänyt huomiota useamman eri yrityksen verkkosivuihin, joissa oli käytössä yhteydenottolomakkeen rinnalla kalenterivarausmahdollisuus. Markkinoijien ja myyjien yhteisen ryhmän jutellessa aiheesta todettiin, että kyseistä ominaisuutta kannattaisi testata, koska sillä voitaisiin tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kokeilun tavoitteena oli luoda asiakkaan kannalta entistäkin helpompi tapa olla yhteydessä myyntiin ja samalla kasvattaa liidien laatua. Hypoteesi oli, että lisäämällä kalenterivarausmahdollisuus lomakkeen rinnalle saadaan yhä useampi kyseisellä sivulla kävijöistä jättämään yhteydenottopyyntö. Onnistumista mitattiin konversioprosentin avulla eli kuinka moni sivustolla kävijöistä täytti lomakkeen tai teki kalenterivarauksen. Lisäksi mitattiin, kuinka moni yhteydenottopyynnön jättäneistä kääntyi kaupaksi asti.

Aikaisemmasta kasvukokeilusta oli opittu, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä on hyvä olla oma weeklynsä. Tällä tavoin myynti saadaan todennäköisesti paremmin sitoutettua ja markkinoinnille jää erillinen oma weeklynsä, jossa voidaan keskittyä pelkästään markkinoinnin asioihin. Niinpä yhteistyön mallia muokattiin niin, että myynti ja markkinointi pitivät erillisen yhteisen weeklyn. Lisäksi

sovittiin, että tarpeen vaatiessa pidetään muita yhteisiä lyhyitä palavereita. Kasvukokeiluun osallistuneet hyödynsivät kommunikaatioon myös viikoittaisen palaverikutsun chatiä, jonne pystyi kirjoittamaan heti mieltä askarruttavat asiat ja jakamaan tietoa. Muokattu ketterän toiminnan malli on visualisoitu kuviossa 10.



KUVIO 10. Scrumban-mallin muokkaus markkinoinnin ja myynnin kokemusten perusteella.

Sprintin suunnittelussa kirjattiin ylös tuttuun tapaan, mitä seuraavien kahden viikon aikana tulisi tapahtumaan ja vietiin tehtäväkortit Kanbanille. Kanbanin tehtäväkorteille merkittiin myös kokeilun hypoteesi, tavoite ja mittarit. Sprintti kolmosen ensimmäisessä weeklyssä markkinoinnin tiimi kävi myyjien kanssa läpi, miten kalenteriominaisuus toimii teknisesti. Kyseisen viikon aikana markkinointi muokasi yhteydenottosivua ja lisäsi sivulle kalenteriominaisuuden. Seuraavan viikon weeklyssä myynti ja markkinointi kävivät yhdessä läpi liidiprosessin. Lisäksi markkinointi laati prosessista kirjalliset ohjeet, joiden pariin myynti voisi tarvittaessa kääntyä. Tämän jälkeen prosessi vielä testattiin ja muokattu yhteydenottosivu julkaistiin. Seuraavalla sprintillä markkinointi kehitti liidiraporttia, joka oli alun perin suunniteltu yhteydenottolomakkeita varten. Mittaristoon lisättiin muun muassa uusi liidinlähde kalenterivarausta varten. Sprintin viikkopalavereissa myynti ja markkinointi kävivät keskustelua, miten kokeilu oli lähtenyt liikkeelle ja millaista palautetta asiakkailta oli tullut. Samalla käytiin läpi markkinoinnin kehittämää liidiraporttia, jonka avulla pystyttiin seuraamaan liidien määrää ja laatua.

Kuukauden pituinen kasvukokeilu toteutettiin kesällä 2023. Kokeilun aikana saatiin nostettua konversioprosenttia noin yhdeksällä prosenttiyksiköllä edelliseen

kuukauteen verrattuna, jolloin käytössä oli ainoastaan yhteydenottolomake. Kasvukokeilun hypoteesi osoittautui siis oikeaksi. Myös konversioprosenttia yhteydenottopyynnöstä kaupaksi onnistuttiin nostamaan.

Kasvukokeilun tarkat tulokset ja opit käytiin läpi demossa, joka oli suunnattu Varman liiketoimintayksikölle. Organisaatiossa oli ollut epäilyksiä, kannattaako kokeiluja toteuttaa kesällä, kun silloin potentiaaliset asiakkaat saattavat olla lomalla. Tulokset osoittautuivat kuitenkin hyviksi, joten myynnin ja markkinoinnin yhteinen ryhmä oli tyytyväinen, että testausta lähdettiin rohkeasti kokeilemaan vuodenaikasta riippumatta. Demon lisäksi tulokset jaettiin toiminnon yhteisellä sisäisellä kanavalla. Tällä tavoin haluttiin tuoda läpinäkyvyyttä myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön ja jakaa onnistumisia sekä kokeilukulttuurin mentaliteettia laajemmin organisaatiossa. Sprinttien päätteeksi järjestin myynnin ja markkinoinnin yhteisen retron, jossa käytiin 4L-mallin avulla läpi, mikä meni sprintillä hyvin, mitä olisi vielä parannettavaa niin yhteistyössä kuin teknisessä toteutuksessa ja mitä opittiin.

Myyjät olivat tyytyväisiä siihen, että kalenteriominaisuus saatiin nopeasti ulos ja kalenteriominaisuuteen liittyvien asetusten muokkaaminen sujui markkinointitiimin kanssa lennosta yhteisen viestintäkanavan ja nopean reagoinnin ansiosta. Myyjien mielestä kalenterivarauksen kautta tulleita liidejä oli mukava soittaa läpi, sillä heillä oli jo tieto, että kyseisillä potentiaalisilla asiakkailla on aikaa ja kiinnostusta tehdä kauppaa. Markkinoijien mielestä isoin onnistuminen oli kasvukokeiluun sitoutuminen puolin ja toisin. Myyjät lähtivät innokkaina ja rohkeasti kokeiluun mukaan. He antoivat markkinoinnille arvokasta laadullista palautetta ja toivat näkemystä asiakasrajapinnasta. Kaikki kasvukokeiluun osallistuneet kokivat myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehittyneen kokeilun aikana. Keskustelua alkoi syntyä spontaanisti ja asioita käytiin läpi niin etänä chatissä kuin toimistolla tavatessa. Viikkopalaverit toimivat myös niin sanottuina liidicheckeinä, joissa seurattiin liidiprosessin toimivuutta. Tämä toi läpinäkyvyyttä koko ostoprosessiin markkinoinnin aktiviteeteista kaupan klousaamiseen asti. Kyseiset yhteiset läpikäynnit koettiin erittäin hyödyllisinä ja toimivina.

Kasvukokeilun aikana opittiin, että kalenteriominaisuudelle on selkeästi kysyntää. Myyjien mukaan asiakkailta oli tullut jälkeen päinkin kysymystä mahdollisuudesta varata soittoaika. Myyjät kysyivät asiakkailta myös palautetta kalenteriominaisuudesta ja kaikki asiakkaat kokivat kalenterin hyvänä ja selkeänä systeeminä. Eri-tyisesti asiakkaat olivat iloisia siitä, että saivat varattua ajan silloin, kun heille itselleen parhaiten sopi. Yksi asiakkaista kertoi jopa suosittelleen kalenterivarausta kollegoilleen. Viesti asiakkailta ei siis olisi voinut olla selkeämpää, että kalenteriominaisuuden käyttöä kannattaa jatkaa ja skaalata.

Markkinointitiimi koki oppivansa myyjien avulla lisää asiakkaista. Myyjiltä tuli esimerkiksi tieto, minkä tyyppisiä kalenterivarausten tehneet asiakkaat olivat, mitä heidän kanssaan juteltiin ja minkä pituisia puhelut yleensä olivat. Lisäksi markkinoijat kokivat oppineensa kasvukokeilun aikana koko ajan enemmän myyjän arjesta ja heidän tavoistaan toimia. Myyntitiimi puolestaan oppi, että markkinointi ei olekaan niin yksinkertaista kuin mitä voisi ajatella. Myyjien mielestä markkinointi oli paljon digitaalisempaa, mitä he olivat kuvitelleet. Heille tuli esimerkiksi yllätyksenä se, kuinka tarkalla tasolla markkinoinnin toimenpiteitä voidaan seurata ja mitata. Myyjien mielestä oli myös mielenkiintoista, kun he pääsivät tutustumaan markkinoinnin automaatioon ja pystyivät näkemään, millaisia toimenpiteitä asiakkaat tekevät digitaalisesti ja miten sen perusteella markkinointi sekä myynti voi tehdä yhteistyötä ja yhteisiä toimenpiteitä.

4.5 Kokeilu 3: kalenterikokeilun skaalaus

Onnistunut kalenterikokeilu päätettiin skaalata, ja myynti sekä markkinointi miettivät yhdessä, mille verkkosivuille kalenterivarausmahdollisuus olisi hyvä lisätä. Myynnin kasvattamisen lisäksi kyseisen kasvukokeilun skaalaamisen tavoitteena oli syventää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä vakiinnuttamalla ketterät toimintatavat.

Kokeilu toteutettiin syksyllä 2023 ja siihen valittiin samasta myyntitiimistä kaksi uutta myyjää, jotta yhteistyötä saataisiin jalkautettua laajemmin. Aikaisemman kasvukokeilun sprinttimalli ja viikkopalaverirytmä oli todettu toimiviksi, joten ne

päätettiin säilyttää tässä kokeilussa samanlaisena. Markkinointi vastasi sprintti-suunnittelusta, vei tehtäväkortit Kanbanille ja kirjasi hypoteesin sekä tavoitteet. Hypoteesina oli, että kalenterikokeilua skaalaamalla saadaan enemmän liidejä. Kokeilun numeerisina mittareina toimivat kalenterivarausten määrä ja konversioprosentti, kuinka moni varauksen tehneistä ostaa YEL- tai TyEL-vakuutuksen.

Sprintin aluksi toteutettiin taas tekniset ominaisuudet ja tehtiin tarvittavat asetukset sekä testaukset. Tämän jälkeen prosessi käytiin yhdessä läpi: miten liidi syntyy ja miten myynti ottaa sen käsittelyyn. Kun myyjät oli perehdytetty prosessiin ja he saivat ensimmäiset kalenterivaraukset, keskittyi markkinointi liididashboardin kehittämiseen. Halusin ymmärtää liidien laatua paremmin ja saada laajemmän näkyvyyden kaikista myynnille tulevista liideistä, jotta oppisimme, millainen merkitys markkinoinnin tuottamilla liideillä on. Suunnittelin liididashboardin ylätasolta alatasolle. Tällä tavoin viikkopalavereissa päästiin jatkuvasti pureutumaan syvemmin liidiprosessiin ja mittaamaan paremmin tuloksia. Yhteisten viikkopalaverien yhteydessä käytiin myös läpi markkinoinnin eri toimenpiteitä, joiden tavoitteena on ohjata liikennettä kalenterivaraussivulle. Myyjät saivat tietoa muun muassa markkinoinnin rakentamista digitaalisista hoitomalleista, mainonnan eri kanavista sekä kohderyhmälle suunnatusta konseptista.

Neljän viikon pituisen kasvukokeilun aikana onnistuttiin saamaan liidejä monta kymmentä prosenttia enemmän edelliseen kuukauteen verrattuna. Näin ollen kalenterivarausten skaalaaminen useammalle eri laskeutumissivulle tuotti enemmän liidejä ja hypoteesi osoittautui oikeaksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että liidimäärän nousu ei välttämättä johdu ainoastaan kalenterivarausten skaalaamisesta, vaan myös ajanjaksolla saattaa olla vaikutusta tuloksiin. Vaikka liidejä saatiin tuotettua myynnille enemmän, ei liidien laatu laskenut, vaan jopa nousi hienan. Tällä ajanjaksolla konversioprosentti liidistä kaupaksi nousi nimittäin useammalla prosenttiyksiköllä edelliseen kuukauteen verrattuna.

Sprinttien jälkeen järjestimme johdollani puolen tunnin pituisen demon, jossa näytin uuden liididashboardin ja demosin yhteistyökumppanimme kanssa, miten dashboardin avulla saadaan seurattua myynnin ja markkinoinnin liidiprosessia. Lisäksi myyjät ja markkinoijat jakoivat kokemuksiaan yhteistyön kehittymisestä.

Sprinttimallista oli tullut tässä vaiheessa vakiintunut käytäntö, joten päätin lähettää demokutsut valmiiksi loppuvuodelle koko liiketoimintayksikölle. Jatkossa demo järjestettäisiin siis säännöllisesti ja demo toimisi hyvänä kanavana jakaa tietoa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä laajemmin.

Demon jälkeen toteutin retron, jossa tarkasteltiin tuttuun tapaan yhteistyön kehitystä ja sprinttien onnistumista neljältä eri kantilta: mikä meni hyvin, mitä jäi parannettavaa, mitä opimme ja mikä jäi epäselväksi. Myyjät kokivat kalenterivarauksen helpottavan heidän työtään, koska heidän ei tarvinnut soittaa vain kylmäsoittoja. Lisäksi myyjät kertoivat kalenterivarauksen jaksottavan työpäivää paremmin, koska he pystyivät suunnittelemaan mitä tekevät ennen varausta ja mitä sen jälkeen. Toinen myyjistä jopa kertoi, että hän tykkää työstään nyt vielä enemmän, kun on päässyt soittamaan kalenterivarauksen kautta tulleita liidejä. Niin myynti- kuin markkinointitiimi kokivat saaneensa toisiltaan näkemystä. Esimerkiksi myyjät kertoivat ymmärtävänsä nyt paremmin, kuinka iso painoarvo markkinoinnilla on myyntiin ja millä tavoin markkinoinnin toimenpiteet generoivat liidejä. Myyjät toivat esille myös asiakasnäkökulmaa ja kertoivat, että asiakkaat ovat vaikuttaneet tyytyväisemmiltä, kun kalenterivarausmahdollisuus on ollut käytössä. Markkinoijat olivat sitä mieltä, että myynnin puolelta on alettu olemaan aktiivisesti yhteydessä markkinointiin ja tuotu rohkeasti kehitysehdotuksia esille. Markkinoijien mielestä heille ja myyjille oli selkeästi muodostunut parempi yhteistyö. Säännöllisten tapaamisten (niin weeklyt kuin epämuodollisemmat tapaamiset toimistolla kuten yhteiset lounaat), selkeän yhteistyön formaatin ja yhteisten tavoitteiden sekä mittariston koettiin olevan avaintekijöitä yhteistyön muotoutumiseen. Toinen markkinoijista totesikin: "Yhteistyö on nyt sellaisella tasolla, että jos jompikumpi jäisi pois, voisi toinen tuntee olonsa orvoksi."

Myyjien mielestä yhdessä työskentely oli ollut hyvin selkeää, ja yhteisen liididashboardin avulla he pystyivät ymmärtämään heti, oliko kuukausi mennyt myynnillisesti hyvin vai ei. Ylipäänsä myyjät olivat iloisia yhteistyön kehityksestä ja he kertoivat, että myyntitiimin lisäksi tutuimmat ihmiset yrityksestä ovat heille nyt markkinoinnista. Viikottaiset liidicheckit toimistolla koettiin hyvänä käytäntönä, jolloin oli helppo jutella markkinoinnin kanssa. Yhteisen sisäisen kanavan todettiin toimineen myös hyvin tiedonvälityskanavana. Myyjät kertoivat saaneensa sitä

kautta aina nopeasti vastauksia ja tiedon, jos ”jotain uutta oli laitettu tulille, esimerkiksi skaalattu kalenteri uudelle laskeutumissivulle”. Myyjät totesivat, että mitä enemmän he ovat olleet markkinoinnin kanssa tekemisessä, sitä parempia tuloksia on saatu aikaan. Heidän mielestään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehitys on samalla antanut hyvää kuvaa muillekin, mitä kannattaisi tehdä. Esimerkiksi asiakaspalvelun kanssa olisi hyvä olla samanlainen yhteistyön muoto.

Myyjät kertoivat oivaltaneensa yhteistyön kehittämisen aikana, kuinka iso rooli markkinoinnin toimenpiteillä on myyntiin. He nostivat konkreettisina esimerkkeinä esille, että ymmärtävät nyt, miten markkinointi voi seurata potentiaalisten asiakkaiden digitaalista aktiivisuutta, rakentaa liidipisteytystä ja ohjata liidit myynnille. Toinen myyjistä totesikin: ”Joskus olen ajatellut, että vain some on markkinointia. Mutta te mietittekin tarkkaan, mihin kohtaan mikäkin sisältö tulee, millä sivuilla asiakkaat käyvät ja käytätte dataa hyödyksi”. Myyjien mielestä yhteistyön kehitys antoi ihan uuden perspektiivin markkinointiin suhtautumisessa. Sprinttimallilla toimimisen koettiin tuovan yhteistyöhön selkeyttä ja läpinäkyvyyttä. Esimerkiksi yhteiset demot olivat jääneet hyvin mieleen. Myyjät kertoivatkin, että toivoisivat kaikilta samanlaista selkeyttä ja läpinäkyvyyttä.

Yhteistyön kehitysehdotuksena myynniltä tuli se, että he saisivat tietää vieläkin enemmän, mitä markkinointi tekee ja toisaalta markkinointitiimin olisi myös hyvä tietää paremmin, mitä myynti tekee. Hyvänä konkreettisena ehdotuksena myynniltä tuli se, että seurattaisiin toisen työpäivää. Tällöin voisi herätä hyviä ajatuksia ja ideoita. Retrossa tuli myös esille, että myyjille oli jäänyt epäselväksi yhteydenottopyyntöjen tarkempi lähde eli millä verkkosivulla yhteydenottopyyntö oli täytetty. Markkinointi jäikin pohtimaan, että jatkossa yhteisissä liidicheckeissä voitaisiin välillä käydä konkreettisesti läpi, millä sivuilla yhteydenottolomakkeet ovat ja pohtia yhdessä lisää uusia mahdollisia konversiopisteitä. Lisäksi heräsi ajatus, että myynnin lisäksi asiakaspalvelun työntekijöillä voisi olla hyvää näkemystä, mihin verkkosivun osioon olisi hyvä lisätä yhteydenottomahdollisuus.

4.6 Muutos Varman markkinointi- ja myyntitiimien yhteistyössä

Varman myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä kehitettiin osana tätä opinnäyte-työtä alkuvuodesta 2023 loppuvuoteen 2023. Ajanjaksolla tehtiin useampia eri kasvukokeiluita, joista tässä työssä on raportoitu merkittävimmät kolme kokeilua. Vuoden aikana Varman myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön nähtiin kehittyvän huomattavasti niin laadullisilla kuin määrällisillä mittareilla mitattuna.

Lähtö- ja lopputilannetta tarkasteltaessa voidaan huomata myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä tapahtuneen useampi merkittävä muutos ja parannus. Aikaisemmin myynnin ja markkinoinnin tavoitteita yhdisti ainoastaan koko talon yhteiset tavoitteet. Nykyään myynnille ja markkinoinnille on asetettu yhteisiä myyntitavoitteita. Kasvukokeiluiden yhteydessä yhteistä raportointia ja mittaristoa kehitettiin. Nykyään yhteiseltä dashboardilta voidaan seurata yhteistä myyntiprosessia ylätasolta alatasolle. Mittaristo on kaikkien helposti saatavilla ja se ohjaa tiimien tekemistä. Yhteistyö on syventynyt ja siihen on saatu systemaattisuutta, selkeyttä sekä läpinäkyvyyttä. Tiimit tapaavat säännöllisesti viikoittaisissa liidicheckeissä ja antavat toisilleen palautetta. Kommunikaatiota on enemmän ja sitä tapahtuu spontaanistikin eri kanavissa, niin chatissa, yhteisissä palaverissa kuin epämuodollisissa tapaamisissa. Viikoittaiset yhteiset palaverit ja chat-kanava mahdollistavat nopean tiedonkulun myyjien ja markkinoijien välillä. Näin markkinointi saa helposti tietoa myynniltä liidien laadusta ja asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista. Tämä on antanut markkinoinnille syötettä sisältöjen tuotantoon ja muihin toimenpiteisiin. Lisäksi myyjät ja markkinoijat ovat oppineet tuntemaan toisiaan paremmin ja molempien osapuolten ymmärrys toisen työarjesta on kasvanut. Samalla myyjien osaaminen markkinoinnista on lisääntynyt ja markkinoijat ovat oppineet muun muassa lisää asiakkaista ja myynnin prosessista myyjien avulla. Kun yhteistyön muodon muutosta vertaa teoriaosuudessa esitellyn Cohenin (2022) malliin, voidaan todeta Varman myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyömuodon nousseen Strateginen ryhmittyminen -tasolta Operatiivinen ryhmittyminen -tasolle.

Yhteistyön syventymisen lisäksi markkinoinnin ja myynnin yhteinen ryhmä onnistui saavuttamaan liiketoiminnallista hyötyä, kun liidiprosessi tehostui yhteisten

kasvukokeiluiden myötä. Niin liidien määrää kuin konversioprosenttia saatiin nostettua. Loppuvuonna 2023 liididashbordin perusteella voitiin todeta, että systemaattisen yhteistyön kehityksen tuloksena markkinoinnin liideistä syntyneet kaupat nousivat 100 % verrattuna edelliseen vuoteen. Tämä on erinomainen tulos, sillä tässä yhteydessä 100 prosentin kasvu ei tarkoita muutaman kaupan tuplaantumista. Lisäksi konversioprosenttia liidistä kaupaksi saatiin parannettua useammalla prosenttiyksiköllä edelliseen ajanjaksoon verrattuna.

Kasvukokeiluihin osallistuneiden myyjien ja markkinoijien lisäksi haastattelin myynnin ja markkinoinnin johtoa saadakseni vahvistusta muutoksen kokemisesta eli miten myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehitys näyttäytyy heille. Johtajien haastattelut toimivat siis eräänlaisen aineistotriangulaation tavoin. Aineistotriangulaation tarkoituksena on vahvistaa tutkimustulosta käyttämällä eri tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 135). Myyntijohtaja nosti haastattelussa esille, kuinka oleellisia opinnäytetyön myötä tehdyt kasvukokeilut ja muut samantyyppiset kokeilut ovat tämän päivän myyntityössä. Niiden avulla saadaan muodostettua toimintatapoja, jotka tuovat mukanaan enemmän tulosta. Ilman tällaisia kokeiluita ja yhteistyön kehittämistä myyntitulokset todennäköisesti jäisivät tulevaisuudessa heikommiksi. Myyntijohtajan mukaan tämän työn myötä myyjissä on näkynyt myös selkeä oppimiskäyrä, kun yhdessä tekemällä ja kokeilemalla on opittu asioita. Lisäksi myynti ja markkinointi ovat nykyään huomattavasti lähempänä toisiaan kuin aikaisemmin ja myyjät sekä markkinoijat tuntevat toisensa ihmisinä paremmin. Tiivistyneen yhteistyön kautta on saatu paljon aikaan ja saavutetut tulokset ovat osaltaan varmasti lähentäneet myyntiä ja markkinointia vielä enemmän.

Tiimitason lisäksi myyntijohtaja kertoi muutoksen näyttäytyvän organisaation tasolla. Opinnäytetyöntekijän toimiminen sanansaattajana ja esimerkiksi demojen järjestäminen ovat tuoneet yhteistyön näkyväksi organisaatiotasolla. Myyntijohtajan mukaan suurin onnistuminen onkin ollut nimenomaan ymmärryksen lisääminen koko organisaation tasolla. Toiminnot ovat lähentyneet toisiaan sen kautta, kun on alettu ymmärtämään myynnin ja markkinoinnin kuuluvan yhteen. Myyntijohtaja totesikin, että myynti ja markkinointi eivät ole erillisiä palikoita, vaan molemmat tarvitsevat toisiaan. Hän toi esille myös, kuinka hänen oma osaamisensa

on kasvanut viimeisen vuoden aikana ja kuinka hänen omat ajatuksensa ovat muuttuneet merkittävästi. Nykyään hän on sitä mieltä, että myynnin ja markkinoinnin pitäisi olla samaa yksikköä. Vaikka organisaatiossa on saatu aikaan merkittävä muutos, ollaan myynnin ja markkinoinnin yhteisen toimintatavan suhteen alkumatkalla. Myyntijohtajaa mietityttikin, uskalletaanko organisaatiossa investoida tarpeeksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehitykseen ja saako kehittämissä ansaitsemansa resurssit. Investointi nimittäin tuo tulokset usein vasta investoinnin jälkeen.

Myös markkinointijohtaja toi esille, että isoin saavutus ja muutos on tapahtunut organisaatiotasolla. Nykyään markkinoinnilla on myyntitavoitteet ja markkinointi nähdään tärkeänä osana myyntiä, eikä tukitoimintona. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä on otettu iso askel eteenpäin ja markkinointi on muodostunut osaksi myynnin prosessia. Markkinointijohtaja korosti, että näin isoa muutosta ei olisi tapahtunut ilman opinnäytetyöntekijän ja hänen kollegansa vahvaa muutosjohtamista sekä periksiantamattomuutta. Toiminnan läpinäkyvyys ja kasvukokeiluihin osallistuneen myyntitiimin kanssa saavutettujen tulosten jakaminen on saanut aikaan sen, että myös muissa myyntitiimeissä halutaan päästä tekemään lähempää yhteistyötä markkinoinnin kanssa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä testattiin uutuusarvona myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen ketteriä menetelmiä, Scrumbania muistuttavaa mallia. Työn toteuttamisen taustalla toimi kokeilukulttuurille ominainen ajattelutapa, jonka mukaan kehittämisesä lähdetään liikkeelle pienin askelin yhdessä kokeillen ja oppien. Tavoitteena oli edistää myynnin ja markkinoinnin saumatonta yhteistyötä, koska sen koettiin olevan kohdeorganisaatiossa oleellista parempien myyntitulosten ja asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Vaikka myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä on puhuttu jo vuosikymmeniä, löytyi tutkimuskirjallisuudesta vain yksittäisiä keinoja kehittää näiden toimintojen välistä yhteistyötä. Opinnäytetyö onnistui täyttämään kyseistä tutkimusaukkoa esittelemällä konkreettisen ja systemaattisen keinon tuoda markkinointi ja myynti yhteen. Teoreettisesta viitekehiksestä hyödynnettiin tietoa niin yhteistyön muodoista kuin ketteristä menetelmistä. Yksi työn merkittävimmistä oivalluksista oli se, että markkinoinnin maturiteetti linkittyy suoraan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muotoihin. Tähän johtopäätökseen päästiin tarkastelemalla markkinoinnin maturiteettitasoja yhdessä yhteistyön tasojen kanssa. Yritysten kannalta tämä tarkoittaa sitä, että markkinoinnin maturiteettia on ensin kehitettävä tietylle tasolle, jotta myynnin ja markkinoinnin silloista voidaan päästä eroon.

Käytännön työ eteni toimintatutkimukselle ominaisen spiraalin mukaisesti eli työtä edistettiin sykleittäin (Heikkinen & Kaukko 2023, 131). Syklit muodostuivat konkreettisesti sprinteistä eli yhdestä ketterien menetelmien toimintatavasta. Ensimmäisillä sprinteillä työ keskittyi yksittäisten, pienten kasvukokeiluiden toteuttamiseen. Jo ensimmäisillä sprinteillä saatiin tuloksia aikaiseksi, mutta yhteistyön kehittymisen koettiin jäävän liian irralliseksi. Työn tärkeä havainto olikin, että yhteistyön kehittäminen on hyvä fokusoida myyntiprosessin ympärille, jotta jatkuvuus ja myyjien sitoutuminen voidaan taata. Luonnollisestikin jos yhteistyön arvoa ei nähdä tai ymmärretä, ei siihen myöskään sitouduta. Tämän takia myyntiprosessin ja yhteisten tavoitteiden pitäisi olla yhteistyön kehittämisen keskiössä. Ensimmäisestä kasvukokeilusta opittiin kokeilukulttuurille tyypillisellä tavalla ensin,

mikä ei toiminut ja saatuja oppeja sovellettiin sitten seuraaviin kasvukokeiluihin. Kahden muun kasvukokeilun myötä opinnäytetyö saavutti tavoitteensa erinomaisesti: yhteistyö nousi uudelle tasolle ja myyntituloksessa saavutettiin merkittävä kasvu. Samalla saavutettiin toimintatutkimuksen tärkeimmät tavoitteet eli käytännön hyödyn tuottaminen yritykselle sekä muutoksen aikaansaaminen yrityksessä. Näin ollen valittu tutkimusstrategia soveltui työhön hyvin.

Pohjautuen kasvukokeiluihin osallistuneiden kokemuksiin ja johdon näkemyksiin valittu menetelmä oli toimiva myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen. Sprinttimallin ja kasvukokeiluiden todettiin toimivan hyvinä keinoina tuoda myyjät sekä markkinoijat yhteisten tavoitteiden äärelle. Retrot mahdollistivat avoimen palautteenannon, jolla puolestaan saattoi olla vaikutusta myös myyjien ja markkinoijien luottamuksen rakentamisessa. Myyjien ja markkinoijien keskinäinen kommunikointi ja niin viralliset kuin epäviralliset tapaamiset lisääntyivät, minkä ansiosta molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Kun alettiin ymmärtämään paremmin toisen työnkuvaa, opittiin näkemään yhtymäkohtia ja yhteisiä toimenpiteitä. Kasvukokeilut toimivatkin hyvinä esimerkkeinä siitä, miten pienillä toimenpiteillä voi saada muutosta nopeasti aikaan.

Malli toi myynnin ja markkinoinnin yhteistyölle myös toivottua systemaattisuutta, selkeyttä sekä läpinäkyvyyttä. Ketteriin menetelmiin kuuluvan läpinäkyvyyden ja opinnäytetyöntekijän pitkäjänteisen muutosjohtamisen ansiosta ymmärrys myynnin ja markkinoinnin kuulumisesta yhteen lisääntyi laajemminkin organisaatiotasolla. Ymmärryksen lisääntymisen voidaan nähdä olevan ylätasolla työn isoin saavutus, sillä ilman sitä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö ei voi saavuttaa ansaitsemaansa asemaa yrityksessä. Kuten tutkimuskirjallisuus ja asiantuntija-haastattelut osoittivat, myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisen on lähettävä johtotasolta. Vaikka muutosta voi edistää yksikin ihminen, jolta vain löytyy tahtotilaa ja sitoutumista, vaatii muutoksen laajempi jalkauttaminen johdon tuen.

Tieteen hyvät käytänteet sekä luotettavuustekijät pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman laajasti tutkimuksen eri toteutusvaiheissa. Haastattelut nauhoitettiin, retrot dokumentointiin ja havaintoja kirjattiin ylös koko tutkimusprosessin

aikana. Tutkimuksen reliabiliteetti huomioitiin toteuttamalla useampi kasvuko-keilu ja keräämällä useamman eri myyjän kokemuksia yhteistyön kehittymisestä. Tällä tavoin toimimalla pyrittiin saavuttamaan tarpeeksi hyvä aineistosaturaatio. Tutkimustulosten luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä varmistettiin aineistotriangulaation avulla eli tuloksille haettiin vahvistusta johtoa haastattelemalla.

Tämä opinnäytetyö onnistui vaikuttamaan osin myös kohdeorganisaation päätökseen skaalata myynnin ja markkinoinnin yhteistyö laajemmin yrityksessä. Opinnäytetyöntekijä sai vuodenvaihteessa 2023/2024 vastuulleen vetää uutta tiimiä, joka koostuu niin myyjistä kuin markkinoijista. Tiimin tavoitteena on hyödyntää opinnäytetyön oppeja ja tehdä yhdessä kokeiluita, miten yhteistyön muotoa saadaan monistettua muihin myyntitiimeihin. Jatkokehitysehdotuksena suositellaankin tutkimaan, millainen vaikutus eri myyntiprosesseilla, myyntisyklin pituudella ja myynnin maturiteetilla on yhteistyön kehittämiseen. Jatkossa ketterien menetelmien hyödyntämistä ja soveltamista voidaan skaalata Varmassa myös muiden osastojen väliseksi yhteistyöksi, sillä kyseisen menetelmän on todettu tuovan onnistuneesti eri osastojen jäseniä yhteen. Nyt kun on jo olemassa tietoa siitä, mitä parhaimmillaan yhteistyön kehitys ketterillä menetelmillä voi olla ja miten karikot voi välttää, seuraavaksi olisi mielenkiintoista saada tuotua Varman asiakaspalvelu lähemmäksi myynti- ja markkinointitiimejä.

Vaikka tutkimus on toteutettu Varman kontekstissa, voidaan ketteriä toimintatapoja soveltaa myös muissa yrityksissä ja muilla aloilla myynnin sekä markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen. Tämä työ antaa pohjakäsitteet sille, mitä liiketoiminnan operatiivinen ketteryys on ja miten sitä voi käytännössä juurruttaa osaksi myynnin ja markkinoinnin toimintaa. Työssä esitelty malli ei välttämättä ole suoraan kopioitavissa, mutta jokainen yritys voi löytää itselleen sopivimman tavan soveltaa ketteriä menetelmiä jatkuvan kokeilun ja oppimisen kautta. Yleisesti hyödynnettävät neuvot yrityksille, jotka harkitsevat myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämistä, voidaan tiivistää kolmeen ohjenuoraan: sitouta johto ylintä johtoa myöten, aseta yhteiset tavoitteet myynnille sekä markkinoinnille ja rakenna yhteistyön kehitys myyntiprosessin ympärille.

LÄHTEET

- Adamson, B. 2022. Traditional B2B Sales and Marketing Are Becoming Obsolete. Harvard Business Review 1.2.2022. Viitattu 19.10.2023. <https://hbr.org/2022/02/traditional-b2b-sales-and-marketing-are-becoming-obsolete>
- Agile Alliance & PMI. 2017. Agile Practice Guide. E-kirja. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Viitattu 17.10.2023. <https://yourdigitalaid.com/wp-content/uploads/2021/02/Agile-Study-Guide.pdf>
- Aho, T. Agile Coach. 2023a. Haastattelu 11.5.2023. Goforen toimisto Helsingissä.
- Aho, T. 2023b. Kokeilukulttuuri – Johda kasvua joka päivä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat – Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy.
- Biemans, W., Malshe, A. & Johson, J. 2022. The Sales-Marketing Interface: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. Industrial Marketing Management 102, 324–337.
- Cohen, J. 2022. Marketing and Sales Alignment Progress Through Specific Stages. Gartner. Verkkosivu. Viitattu 31.7.2023. <https://blogs.gartner.com/jeff-cohen/2022/05/24/marketing-and-sales-alignment-progress-through-specific-stages/>
- Denning, S. 2018. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. E-kirja. AMACOM. Viitattu 22.2.2024. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-age-of/9780814439104/>
- Donchak, L., McClatchy, J. & Stanley, J. 2022. The Future of B2B Sales Is Hybrid. McKinsey & Company 27.4.2022. Viitattu 19.10.2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid>
- Edison Innovation Foundation. 2020. Importance of Thomas Edison's Quotes. Verkkosivu. Viitattu 16.9.2023. <https://www.thomasedison.org/edison-quotes>
- Forbes. 2022. 15 Ways To Break Down Silos Between Sales And Marketing. Verkkosivu. Viitattu 24.7.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/08/26/15-ways-to-break-down-silos-between-sales-and-marketing/>
- Fuchs, J. 2021. The 3 Main Silos That Can Hurt Sales & 4 Ways to Break Them Down. HubSpot. Verkkosivu. Viitattu 24.7.2023. <https://blog.hubspot.com/sales/silos-that-can-hurt-sales>

Gartner. 2020. Future of Sales 2025: Why B2B Sales Needs a Digital-First Approach. Verkkosivu. Viitattu 24.7.2023. <https://www.gartner.com/smarterwith-gartner/future-of-sales-2025-why-b2b-sales-needs-a-digital-first-approach>

Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Teoksessa TAMK-konferenssi - TAMK Conference 2017. Learning and working together. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181–188.

Heikkinen, H. & Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus: käytännön opas. Tampere: Vastapaino.

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.

Honkkila, P. Head of Demand Generation & Customer Success. 2024. Haastattelu etänä 6.3.2024. Litteroitu.

Hyppönen, S. 2022. Myynnin ja markkinoinnin unelmatreffit. Webinaaritallenne. Aava & Bang. Julkaistu 15.2.2022. Viitattu 19.10.2023. <https://bang.fi/fi-fi/op-paat/tallenne/unelmateffit-myynti-markkinointi>

Hyppönen, S. 2023. Myynnin vai markkinoinnin vastuulla? Sujuva yhteispeli johdattaa asiakasta kohti. Aava & Bang. Verkkosivu. Viitattu 18.10.2023. <https://bang.fi/blogi/myynnin-vai-markkinoinnin-vastuulla-yhteispeli-johdattaa-kohti-kauppoja>

Joiner, B. 2019. Leadership Agility for Organizational Agility. Journal of Creating Value 5 (2), 139–149.

Järvinen, K. 2020. Sisältömarkkinointi osana myynnin johtamista. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 30.11.2023. <https://www.theseus.fi/handle/10024/339662>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Juvenes Print.

Kankkunen, O. 2024. perustajatoimari. Haastattelu etänä 27.3.2024. Litteroitu.

Karppinen, J., Paussu, A. & Sorri, T. 2022. 10 kohdan polku kasvun johtamiseen. Valitse myynnin kasvu. Jyväskylä: Docendo Oy.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Kielitoimiston sanakirja. 2022. Verkkosivu. Viitattu 7.7.2023. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/ketter%C3%A4?searchMode=all>

Korpi, J. 2023. Myynnin ja markkinoinnin muurien murtaminen. Asiantuntijaesitelmä. Myynnin ja markkinoinnin festivaalit 1.6.2023. Helsinki.

Korpi, J. operatiivinen johtaja. 2024. Haastattelu etänä 6.3.2024. Litteroitu.

- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. Ending the War Between Sales and Marketing. Harvard Business Review heinä-elokuu 2006. Viitattu 27.7.2023. <https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing>
- Kotler, P. & Rackham, N. 2020. Ending the War Between Sales and Marketing – An Interview with Philip Kotler and Neil Rackham. The Marketing Journal 10.10.2020. Viitattu 4.11.2023. <https://www.marketingjournal.org/ending-the-war-between-sales-and-marketing-an-interview-with-philip-kotler-and-neil-rackham/>
- Korn Ferry. 2021. Build & Maintain a Successful Sales Team: The Playbook. Verkkosivu. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/sales-transformation/build-and-maintain-a-successful-sales-team-the-playbook>
- Kouzes, J., Posner, B. & Calvert, D. 2018. Stop Selling & Start Leading: How to Make Extraordinary Sales Happen. Hoboken: Wiley.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Laitinen, P. 2023. Asiakaskohtainen markkinointi sekä järjestelmäintegraatio myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistäjinä. Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 30.11.2023. <https://www.theseus.fi/handle/10024/790054>
- Leino, S. & Ropponen, J. 2022. State of Sales 2022. School of Sales. Verkkosivu. Viitattu 18.10.2023. <https://www.schoolofsales.fi/state-of-sales-2022>
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Le Meunier-FitzHugh, L. 2015. Creating Effective Sales and Marketing Relationships. E-kirja. New York: Business Expert Press. Viitattu 6.3.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?pq-origsite=primo&docID=2189476>
- Malshe, A. 2011. An Exploration of Key Connections within Sales-Marketing Interface. The Journal of business & industrial marketing 26 (1), 45-57.
- Malshe, A. & Biemans, W. 2015. Improving Sales and Marketing Collaboration: A Step-By-Step Guide. E-kirja. New York: Business Expert Press. Viitattu 18.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?pq-origsite=primo&docID=1881869>
- Malshe, A., Johnson, J. & Viio, P. 2017. Understanding the Sales-Marketing Interface Dysfunction Experience in Business-to-Business Firms: A Matter of Perspective. Industrial Marketing Management 63, 145–157.
- Mattila, M., Yrjölä, M. & Hautamäki, P. 2021. Digital Transformation of Business-to-Business Sales: What Needs to Be Unlearned? Journal of Personal Selling & Sales Management, 41:2, 113–129.

Martin, S. 2010. Why Sales and Marketing Are at Odds – or Even War. Harvard Business Review 29.9.2010. Viitattu 27.7.2023. <https://hbr.org/2010/09/why-sales-and-marketing-are-at>

McKinsey & Company. 2022. Future of B2B Sales: The Big Reframe. Verkkosivu. Viitattu 31.7.2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf>

Mikkonen, J. & Kankkunen, O. 2024. Markkinoinnin ja myynnin yhteispeli. Webinaari 27.3.2024. Vipu International Oy.

Mikkonen, J. myynti- ja markkinointijohtaja. 2024. Haastattelu etänä 28.2.2024. Litteroitu.

Miro. 2023. Impact/Effort Matrix Template. Verkkosivu. Viitattu 7.7.2023. <https://miro.com/templates/impact-effort-matrix/>

Miro. 2024. 4 L's Retrospective Template. Verkkosivu. Viitattu 27.1.2024. <https://miro.com/templates/4-ls-retrospective/>

Modig, N. & Åhlström, P. 2021. This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox. Stockholm: Rheologica Publishing.

Network & Growth. 2023. Myynnin ja markkinoinnin festivaalit. Liike-elämän tapahtuma 1.6.2023. Innovation Home Kamppi. Helsinki. <https://palvelut.networkandgrowth.fi/linkedin-after-work-markkinointi-ja-myynti>

Perkkiö, P. 2023. Myynnin ja markkinoinnin kadonnut yhteistyö. Webinaaritalenne. Seidat. Julkaistu 26.4.2023. Viitattu 19.10.2023. <https://www.seidat.com/fi/akatemia/myynnin-ja-markkinoinnin-yhteinen-funneli/>

Piela, I. 2023. Dataohjatun B2B-markkinoinnin kehitys. Asiantuntijaesitelmä 26.9.2023. Helsinki.

Piela, I. 2024. markkinoinnin muutosjohtaja. Haastattelu etänä 12.3.2024.

Pomazal, K. 2024. Why Is Sales and Marketing Alignment Important? O8 Agency. Verkkosivu. Viitattu 9.4.2024. <https://www.o8.agency/blog/why-sales-and-marketing-alignment-important>

Raymond, K. 2021. Are Your Marketing and Sales Teams on the Same Page? Harvard Business Review 9.12.2021. Viitattu 8.8.2023. <https://hbr.org/2021/12/are-your-marketing-and-sales-teams-on-the-same-page>

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Roberge, M. 2015. Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to go from 0 to 100 Million. Somerset: Wiley.

Rustholkarhu, S., Toukola, S., Aarikka-Stenroos, L. & Mahlamäki, T. 2022. Managing B2B Customer Journeys in Digital Era: Four Management Activities with Artificial Intelligence-Empowered Tools. Industrial Marketing Management 104, 241–257.

Salesforce. 2023. State of Sales, 5th edition. Verkkosivu. Viitattu 4.2.2024. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_gb/www/pdf/state-of-sales-5th-edition.pdf

School of Sales. 2023. Summer of Sales. Liike-elämän tapahtuma 16.6.2023. Clarion-hotelli. Helsinki. <https://www.schoolofsales.fi/school-of-sales-tapahtumat/summer-of-sales>

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Viitattu 12.7.2023. <https://scrum-guides.org/download.html>

Stellman, A. & Greene, J. 2017. Head First Agile: A Brain-Friendly Guide. Sebastopol: O'Reilly Media.

Stellman, A. 2019. What is Scrumban? E-kirja. Sebastopol: O'Reilly Media. Viitattu 4.2.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/what-is-scrumban/9781492074885/>

Suomaa, I. B2B-myyntin asiantuntija. 2023. Haastattelu etänä 6.10.2023.

The Home of Scrum. 2023. What is Scrum? Verkkosivu. Viitattu 12.7.2023. <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum>

Uimonen, R. väitöskirjatutkija. 2023. Haastattelu etänä 25.9.2023. Litteroitu.

Uimonen, R. 2024. Agile Business Transformations and Strategic Risk Management in Uncertainty. Hallintotieteiden, kauppatieteiden ja politiikan tutkimuksen tohtorihjelma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.3.2024. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/153304>

Vilka, H. 2020. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 21.3.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.e-library.com/book/9789523701731>