

Sales Aid Kit

Myynnin kehittäminen pelaamalla

Sami Niesniemi ja Jussi Galla

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, Liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Galla, Jussi Niesniemi, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 15.05.2015
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sales Aid Kit Myynnin kehittäminen pelaamalla		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtonen, Timo Ruuska, Juha		
Toimeksiantaja(t) Gälliwashere Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Gälliwashere Oy on jyvaskyläläinen osakeyhtiö, jonka toimiala on yrityksen liikkeenjohdon konsultointi. Yritys tuottaa oppimiseen ja kehittämiseen tarkoitettuja analogisia pelejä. Gälliwashere Oy:n toimintaa ohjaa usko hyvään, luottaminen dialogin voimaan sekä jatkuva oppiminen ja kehitys.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Sales Aid Kit myynninkehittämispeli käytettävään muotoon. Meidän tuli löytää myynnin kehittämisen pohjateoria tukemaan pelin hyödyntämistä yritysmaailmassa ja myynnin kehittämisessä. Tutkimustehtävä oli etsiä peliin ja myynnin kehittämiseen sopivaa teoriaa haastatteluiden ja tekstilähteiden kautta.</p> <p>Opinnäytetyössä selostetaan, kuinka haimme teoriaa kirjallisuudesta ja myynnin-alalla toimivien yhteistyökumppaneidemme kautta sekä kuinka tämä teoria muutettiin osaksi peliä. Työn toteutustapa oli iteratiivinen suunnittelu, jossa peliä kehitettiin itseään toistavalla prosessilla. Työn vaiheet olivat prototyypin luominen, prototyypin näyttäminen yhteistyökumppanille ja sen kanssa vuorovaikuttaminen, prototyypin arviointi yhteistyökumppanin kanssa ja prototyypin muokkaaminen. Iteraation jälkeen kehittäminen alkoi alusta.</p> <p>Tuloksena saimme kehitettyä Sales Aid Kitin jatkokehittettävään muotoon, jossa on toimiva myynnin kehittämisen teoria. Pelin kehitykseen osallistunut yhteistyökumppani koki pelin toimivaksi ratkaisuksi yrityksen myynninkehittämispelinä ja työkaluna. Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyön tulos mahdollistaa Sales Aid Kitin jatkokehittämisen kaupallista tuotantoa varten.</p>		
Avainsanat Pelillistäminen, pelit, pelaaminen, tuotekehitys, myynti, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) Galla, Jussi Niesniemi, Sami	Type of publication Bachelor's thesis	Date 15.05.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 41	Permission for web publication: x
Title of publication Sales Aid Kit Sales development by playing		
Degree programme Degree Programme in Entrepreneurship Development		
Tutor(s) Lehtonen, Timo Ruuska, Juha		
Assigned by Gälliwashere Ltd		
<p>Abstract</p> <p>Gälliwashere Ltd is a company whose main industry is management consulting and it produces analog games aimed to develop companies. Belief in good, trust in the power of dialog and constant learning are the main values of Gälliwashere Ltd.</p> <p>The goal for this thesis was to develop Sales Aid Kit: Sales Development Game to a useable form and to find a fitting base theory to support using the game in the business area and in sales development. The research task was to find sales development theories through interviews and books and apply this theory to the game.</p> <p>In this thesis, we cover how we found theories from books and through interviewing our associates working in the business area and how the transformed this theory to be part of the game. The work was carried out by iterative design, in which the game is developed by repetitive process. The phases of the work were: Creation of the prototype, showing the prototype to our associate and interacting with it, evaluating the prototype with our associate and modifying the prototype, after which the development process started from the beginning.</p> <p>As a result we developed Sales Aid Kit to a state, where it can be further developed for commercial production. The associate that participated in the development process stated that the game is a working solution for company sales development as a tool and a game.</p>		
Keywords/tags Gamification, serious games, games, play, product development, sales, development		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Hyötypelit	5
2.1 Pelit.....	5
2.2 Pelillistäminen	7
2.3 Serious Play	8
2.4 Pelisuunnittelu	9
3 Sales Aid Kit	10
3.1 Mikä on Sales Aid Kit?	10
3.2 Mitkä ovat Sales Aid Kitin elementit?	11
3.3 Teema	13
4 Teoreettinen Viitekehys	14
4.1 Myynnin kehittäminen	14
4.2 Dialogi.....	15
4.3 Hiljaisen tiedon synty	18
5 Pelin kehittäminen	22
5.1 Sisällön syntyprosessi	22
5.2 Pelilaudan nelikenttä.....	24
5.3 Asiakkaan rooli syntyprosessissa.....	26
5.4 Testipeli ja palaute	28
5 Pohdinta	30
5.1 Löydetty myyntiargumentit	31
5.2 Hyödyt Gälliwashere Oy:lle	33
5.3 Jatkotoimenpiteet	34
Lähteet	35
Liitteet.....	36

Liite 1. Kuvia Sales Aid Kit beta -versiosta.....	36
Liite 2. Pelikorttien sisältö	39

1 Johdanto

Gälliwashere Oy on jyvaskyläläisen kaksikon Jussi Gallan ja Ville Hällin vuonna 2014 perustama osakeyhtiö. Yrityksen toimiala on liikejohdon konsultointi ja se tuottaa yritysten kehittämiseen ja oppimiseen tarkoitettuja analogisia pelejä, joita ovat esimerkiksi lauta- ja korttipelit. Gälliwashere Oy:n toimintaa ohjaa usko hyvään, luotto dialogin voimaan ja jatkuva oppiminen.

Idea analogisten pelien käytöstä yritysten kehittämistyössä sai alkunsa, kun tätä uutta yritystä perustaessaan Galla ja Häll suunnittelivat sellaista alustaa, jonka avulla yrityksen kaikki toimihenkilöt pystyisivät osallistumaan yrityksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Tällaisessa alustassa olisi tärkeää, että yritysten monimutkaiset prosessit olisivat helposti mallinnettavissa kaikkien kehitystyöhön osallistuvien kesken. Oivallettiin, että pelien avulla joukko ihmisiä saadaan vaivattomasti saman pöydän ääreen ja niiden avulla on helppo mallintaa vaikeitakin asioita.

Tanskalaisen konsulttiyritys Workz:in Sven Ask Larsenin (2004) mukaan pelien käyttö oppimisessa sekä opetus- että yrityssektorilla on alkanut nostamaan päätään. Oppimiseen ja kehittämiseen tarkoitettut pelit ovat käytössä Tanskassa esimerkiksi sellaisissa yrityksissä kuten Arla, Maersk, Novo Nordisk ja ISS. Yritykset ovat alkaneet käyttämään pelejä työkaluna oman toimintansa kehittämisessä ja tilaamaan pelejä tilaustyönä, jotta niiden avulla voitaisiin kouluttaa osallistujia esimerkiksi markkinoiden tai arvoketjun ymmärtämisessä.

Idea Sales Aid Kit myynninkehittämispelille ja tälle opinnäytetyölle syntyi, kun Gälliwashere Oy oli saanut ensimmäisen beta-version yritysten markkinoinnin kehittämiseen tarkoitettua Marketing Health Check-pelistä valmiiksi yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Peliä varten luotiin järjestelmä, jota pystyttäisiin käyttämään myös muissa peleissä.

Markkinoinnin kehittämiseen tarkoitetun pelin jälkeen seuraava looginen askel olikin lähteä kehittämään peliä, jonka tarkoituksena olisi keskittyä yrityksen myyntiin liittyviin haasteisiin. Myynti ja markkinointi olivat kaikista tärkein pk-yritysten kehittämiskohde syksyllä 2014 35 % osuudella, mikä tukee myynninkehittämispelien potentiaalista tarvetta markkinoilla (Pk-yritysbarometri 2/2014, 27).

Uuden pelin rakentamisen isoimpina haasteina oli löytää niin sanottu pääteoria eli ”myynnin kehittämisen nelikenttä”. Pääteorian alle tuli löytää ne konkreettiset toimet, jotka kuuluvat yritysten myyntiprosessiin kokonaisvaltaisella tasolla. Korttipelin rakentamiseen otettiin mukaan erilaisia myyntiin, myynnin johtamiseen, myynnin kehittämiseen ja pelillistämiseen liittyviä lähteitä. Tärkein kumppani tällaisen kehitystyöhön liittyvän pelin rakentamiseen oli kumminkin yhteistyökumppani ja potentiaalinen asiakas, jolla oli rautaista ammattitaitoa myynnin saralta sekä itsellään tarve kehittää omaa myyntiään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa beta-versio Sales Aid Kit myynninkehittämispelistä yhdessä potentiaalisen asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa ja pätevän teoreettisen sisällön tuottaminen peliin. Haluamme, että opinnäytetyön tuloksesta pystyy lähteä jatkokehittämään tuotantoon menevää myyntikelpoista ja ennen kaikkea asiakkaalle hyötyä tuottavaa tuotetta.

Tehtävänämmä oli rakentaa ja löytää luotettava ja pätevä teoriapohja sekä pelilliselle lähestymistavalle yritysten kehittämistarpeiden löytämisessä, että myynnin viitekehyksen teoreettiselle taustalle. Näitä suuntaviivoja noudattaen onnistuimme luomaan pätevän ja käytännössä hyötyä tuottavan prototyypin myynnin kehittämiseen tarkoitetulle työkalulle.

2 Hyötypelit

2.1 Pelit

Sales Aid Kit on myynnin kehittämisen työkalu pelattavassa muodossa. Työkaluna Sales Aid Kitin tarkoituksena on vastata kysymykseen ”miten voimme kehittää omaa myyntiämme?” Pelinä se tarjoaa uudenlaisen alustan tämän kysymyksen pohtimiseen. Mielestämme pelien ja leikkien avulla asioita pystyy katsomaan erilaisesta näkökulmasta hausalla ja osallistavalla tavalla.

Salenin ja Zimmermanin (2004, 73-81) mukaan pelit ovat järjestelmiä, joissa luodaan keinotekoisia konflikteja. Peleissä noudatetaan pelin määrittämiä sääntöjä, jotka johtavat mitattaviin tuloksiin. Pelien määrittelyssä tärkeimmät asiat ovat pelaaja, järjestelmä, keinotekoisuus, konflikti, säännöt ja mitattavissa oleva lopputulos. Pelejä voivat olla esimerkiksi korttipelit, lautapelit, urheilulajit, tietokonepelit ja muut samankaltaiset aktiviteetit.

Pelaajat ovat pelin käyttäjiä. He ovat vuorovaikutuksessa pelin järjestelmän kanssa, jotta he voivat kokea pelin pelattavuuden. Tavanomainen pelaaja pyrkii noudattamaan pelin sääntöjä omien kykyjensä mukaisesti ja pyrkii pääsemään pelin lopputulokseen tai voittamaan pelin. (Mts. 80, 269-270.)

Kaikissa peleissä on järjestelmä. Pelien järjestelmä on joukko osatekijöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään, liittyvät toisiinsa tai ovat riippuvaisia toisistaan ja muodostavat näin monimutkaisen kokonaisuuden. Pelit ja niiden järjestelmät mahdollistavat vuorovaikutuksen tilojen ja objektien välillä. Pelaajat tutkivat ja hallitsevat järjestelmän käyttäytymistä olemalla vuorovaikutuksessa sen kanssa. (Mts. 50.)

Vaikka pelejä pelataankin todellisuudessa, on peleille hyvin tyypillistä, että niillä on omat rajansa todelliseen elämään. Salen ja Zimmerman (mts. 94) kutsuvat pelin ja

todellisen elämän rajaa ”taikaympyräksi”. Kun pelaaja tulee peliin mukaan tai siitä ulos, hän ylittää kuvitteellisen taikaympyrän rajan. Pelit luovat oman keinotekoisen aikansa ja paikkansa, joka on erillään oikeasta maailmasta.

Salenin ja Zimmermanin (mts. 80) määritelmän mukaan pelien konfliktit ovat keinotekoisia. Tämä on ristiiraadassa oman pelimme kanssa. Sales Aid Kitin konfliktit tulevat oikeasta elämästä ja oikeista ongelmista. Tämän vuoksi aikaisemmin mainittu taikaympyrä on häilyvämpi termi oman pelimme kanssa. Pelaajat tiedostavat pelaavansa peliä, jossa on omat keinotekoiset palkitsemis- ja voittamisjärjestelmänsä, mutta pelin konfliktit ovat oikeita asioita tästä todellisuudesta.

Kaikissa peleissä on säännöt. Säännöt muodostavat pelien sisäisen muodollisen rakenteen. Tyypillisesti pelien säännöt ovat pysyviä, toistettavia, täsmällisiä ja yksiselitteisiä. Säännöt rajoittavat, sitovat ja koskevat jokaista pelaajaa. Täsmälliset ja yksiselitteiset säännöt erottavat pelit toisistaan. (Mts. 125.)

Peleillä on mitattavissa oleva lopputulos tai tavoite. Pelin lopussa pelaaja on joko voittanut, hävinnyt tai saanut jonkinlaisen numeraalisen tuloksen. Usein tärkein pelin nautinnollisuuteen vaikuttava tekijä on tavoitteeseen pääseminen, mikä ohjaa pelaajaa pelin alusta loppuun. (Mts. 28.)

Sales Aid Kit sisältää pelien tavalla oman pelillisen tavoitteensa – pelaaja, jolla on pelin lopussa eniten pisteitä voittaa pelin. Tämä ei ole Sales Aid Kitin itsetarkoitus. Pelin todellisena tavoitteena on löytää ratkaisuja yrityksen myyntiin liittyviin haasteisiin. Pelillinen tavoite toimii ohjaajana, jonka kautta pelin todellinen tavoite, myynnin kehittäminen saavutetaan.

2.2 Pelillistäminen

Pelejä ja simulaatioita on käytetty monia vuosia organisaatioiden kehitys- ja oppimistyökaluna. Varhaisin dokumentoitu käyttö simulaatiopelille on vuodelta 1808, jolloin preussin armeijan kehitti Kriegsspiel-nimisen pelin. Tätä peliä käytettiin pakollisena koulutustyökaluna upseereille ja siitä tuli niin suosittu, että se levisi muiden armeijoiden ja laivastojen käyttöön omina variaatioinaan. Liiketoiminnassa varhaisin pelien käyttö kehitystyökaluna on vuodelta 1956, jolloin Amerikassa esiteltiin "Top Management Decision Game". (Larsen 2004.)

Digitaalisiin ratkaisuihin verrattuna lautapelit tarjoavat fyysisen ja jaetun oppimisympäristön, jossa objektit ja vertauskuvat ovat kaikille läsnä ja näkyvissä. Fyysisesti kosketeltavissa olevat pelit mahdollistavat yhteisten jaetun kielen kehittämisen ja aiheen ymmärtämisen. Pelin täytyy kumminkin olla rakennettu selkeästi. Hyvin rakennetussa oppimiseen tai kehittämiseen tarkoitettussa pelissä pelaajat käyttävät enemmän aikaa käsiteltävissä olevan aiheen tutkimiseen kuin sääntöjen opiskeluun. (Mt.)

Lautapeleihin pystytään luomaan yhteys osallistujien tekemien ratkaisujen ja pelin antaman palautteen välille, koska pelin mekaniikka ja prosessi ovat kaikkien koettavissa yhteisesti hyväksytyjen sääntöjen ja pelin fyysisten objektien takia. Lautapeleissä teema pitää olla läpinäkyvästi rakennettuna pelin toimintaan mukaan. Oppimiseen ja kehittämiseen tarkoitetuissa peleissä luodaan usein teoriapohja, joka sitten rakennetaan pelin sääntöjen ja prosessien sisälle. (Mt.)

Sales Aid Kitin kehittäminen koostui keskeisen myyntiteorian keräämisestä ja kehittämisestä sekä sen sisällyttämisestä mukaan pelin toimintaan. Pelillistämisen kannalta erittäin tärkeää oli se, että teoria ja sen toimivuus sisällytetään peliin niin, että oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat pelin pelaamisen ja sen mekaanisten osien vuorovaikutuksen kautta. Pelin sujuvuuden kannalta oli myös tärkeää huomata, että pelin pelaajasta täytyy tuntua siltä, että hän pelaa peliä eikä hän ole

kehittämässä myyntiä. Jos pelaaja ei koe pelattavuutta, niin vuorovaikutuksesta tulee väkinäistä eikä haluttuun lopputulokseen eli myynnin kehittämiseen päästä.

2.3 Serious Play

“Serious Play” on Michael Schragen (1999, 1-2) määritelmä ja teoria innovoinnin ytimelle. Teorian mukaan innovaatio ei synny innovaattorin ajattelusta, vaan sivutuotteena innovaattorin käyttäytymiselle. “Serious Play” on haasteiden kohtaamista ja epävarmuuksien kohtaamisen jännitystä. Epävarmuudet voivat olla haasteita tai liittolaisia riippuen siitä, miten pelataan. Epävarmuuksien muuttaminen hallittaviin riskeihin tai mahdollisuuksiin on usein kaikista rationaalisinta käytöstä innovaattoreille.

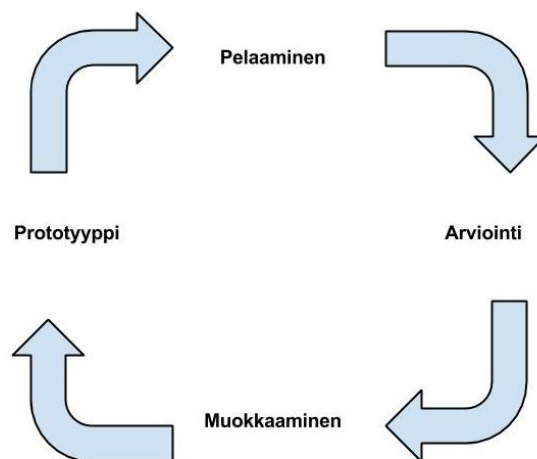
When talented musicians improvise, you don't look inside their minds; you listen to what they play. When talented innovators innovate you don't listen to the specs they quote. You look at the models they've created. (Mts. 1.)

Ennakoimattomien asioiden kanssa improvisointi synnyttää uusia arvoja. Kaikenlaiset työkalut, teknologiat, pelit ja tekniikat jotka mahdollistavat tekijän improvisoinnin epävarmuuksien kanssa parantaa innovaation laatua. Kyky ohjata näitä innovaation kautta syntyneitä parannuksia kustannustehokkaasti yhdessä asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden kanssa lisää mahdollisuuksia menestymiseen. (Mts 2.)

Sales Aid Kit toteuttaa Michael Schragen “Serious Play”-teoriaa. Pelin avulla osallistujat kohtaavat oman yrityksensä myyntiin liittyviä väittämiä ja epäkohtia ja joutuvat kehittämään niihin ratkaisuja yhdessä muiden osallistujien kanssa. Tärkeää ei ole se, mitä yksittäinen henkilö on oivaltanut tai innovoinut, vaan se, mitkä ovat löydetyt ongelmakohdat ja miten niihin tulisi yrityksen toiminnassa reagoida.

2.4 Pelisuunnittelu

Sales Aid Kitin luomisen toteutustapana oli iteratiivinen suunnittelu. Salenin ja Zimmermanin (2004, 11) mukaan iteratiivinen suunnittelu on tässä yhteydessä pelin testaamista ja prototypointia. Sen keskeisimpänä ajatuksena on, että pelin suunnitteluun liittyvät päätökset syntyvät pelin tuottamasta elämyksestä kehitysvaiheessa. Iteratiivinen suunnittelu on itseään toistava prosessi, jonka kautta suunnittelijat pystyvät nostamaan yksittäisistä iteraatioista onnistuneet elementit huonompien joukosta (ks. kuvio 1). Iteratiivisen suunnittelun hyöty on se, että pelin suunnittelija näkee ja kokee pelin toimivuuden kokonaisuutena ja pystyy suunnittelemaan muutoksia merkityksellisen pelin luomista varten.



Kuvio 1. Iteratiivinen suunnittelu (Salen & Zimmerman 2004, 11.)

Huomasimme, että peliin tehtyjen muutosten vaikuttamista pelattavuuteen oli vaikea ennustaa. Prototyypin kehittämisvaiheessa saatoimme ideoida useita uusia elementtejä peliin, jotka ainakin ideointivaiheessa kuulostivat toimivilta. Jouduimme kumminkin testivaiheessa muuttamaan ja poistamaan osan ideoista, sillä ne tuottivat odottamattomia muutoksia pelin elämyksellisyyteen.

Yksi isoimmista pelin suunnitteluun liittyvistä ongelmista oli taikaympyrän luominen. (ks. sivu 6). Pelaajat joutuvat tiedostamaan, että he pääsevät kehittämään oman

yrityksensä myyntiä pelaamisen kautta. Halusimme luoda sellaisen tilanteen, jossa pelaajat kumminkin tuntevat pelaavansa peliä eivätkä kehittävänsä yrityksensä myyntiä. Näin koemme, että pelaajat ovat luovassa tilassa, joka eroaa huomattavasti yritysten perinteisistä tavoista kehittää myyntiään.

3 Sales Aid Kit

3.1 Mikä on Sales Aid Kit?

Sales Aid Kit on Gälliwashere Oy:n Topaasia-tuoteperheeseen kuuluva peli, jota hyödyntäen asiakasyritys ja pelaajat ratkovat myynnin kehittämiseen liittyviä haasteita innostusta ja yhteisymmärrystä luovan pelillisen työkalun avulla. Sales Aid Kit on yhden tunnin mittainen 3-6 pelaajan peli, joka on tarkoitettu pelattavaksi asiakasyritysten myyntiin liittyvissä kokouksissa ja erilaisissa kehittymistilaisuuksissa. Haluamme pelin luovan innostavan ympäristön myynnin kehittämistä varten.

Pelin toimintaperiaatteena on asettaa pelaajat tunnin ajaksi säännöillä ohjattuun pelimaailmaan, missä ratkotaan leikin varjolla kriittisiä kysymyksiä myynnin kehittämiseen liittyen. Pelaajat asetetaan tilanteeseen, jossa he joutuvat perustelemaan myyntiin liittyviä väittämiä niin, että saadaan aikaan yhteinen konsensus vallitsevista asioista pelaajien kesken. Itse pelin tavoitteena on saavuttaa peliporukan kesken yhteinen ymmärrys myyntiin liittyvistä kehityskohteista ja tekemisen suunnista eli konsensus nykytilanteesta ja siitä, mihin tulisi päästä.

Pelin tarkoituksena on tuottaa konkreettista hyötyä asiakasyritykselle, eli löytää myyntiin liittyviä kehityskohteita. Koemme, että pelaamalla yrityksen henkilökunta pääsee tarkastelemaan oman yrityksensä myyntiä erilaisesta näkökulmasta. Koemme, että myyntiin liittyvien ongelmien tarkastelu pelin avulla mahdollistaa sellaisten ongelmien löytymisen, joita ei perinteisissä kehityspalavereissa huomattaisi.

3.2 Mitkä ovat Sales Aid Kitin elementit?

Sales Aid Kit sisältää elementtejä kortti- ja lautapeleistä. Perinteinen 52 kortin korttipakka oli pelin kehittämisen tärkein vaikuttaja ja lautapeleistä tuttu pelilauta visualisoi pelaajien etenemissä pelin sisällä. Muita peliin kuuluvia elementtejä ovat pelikotelo, tiimalasi, pelimerkit, kiteyttäjä ja sääntökirja. Yhdessä nämä muodostavat pelin fyysisen kokonaisuuden.

Peli on paketoitu perinteiseen VHS-koteloon (ks. Liite 1). Pelikotelon tarkoitus on luoda ensireaktio aidosta ja arvokkaasta pelistä, joka tuntuu jämäkältä mutta silti pelillisen rennolta. Kotelo luo myös vaikutelmaa elokuvamaisesta sisällöstä, joka liittyy suoraan pelin teemaan (ks. 13).

Varsinainen sisältö pelikotelossa on etu - ja takakannessa. Etukannessa on tuotteen nimi, humoristiset referenssit sekä punainen risti viittaamaan itse pelin tarkoitukseen ja nimeen. Referenssit on merkitty elokuvien tapaan tähdillä, joilla tavoitellaan itse VHS-kotelonkin mukanaan tuomaa elokuvateemaa. Takakannessa on kaksi elementtiä, joilla on myös teemaan sidottu merkitys. Ensimmäinen on elementti on tarinallistettu johdanto itse pelin viitekehyksestä, jonka tarkoituksena on saattaa pelaaja pehmeästi pelimaailmaan. Toinen elementti on klassisista lautapeliä koteloistakin löytyvät merkinnät pelin kestosta ja pelaajien määrästä.

Tiimalasi (ks. Liite 1) on ajastettu kolmen minuutin kestoiseksi ja sen merkitys on erityisen tärkeä, sillä se tuo peliin tiettyä kiireen tunnetta, pakottaa päätöksiin, asettaa aikaraamin, jaksottaa pelin etenemistä ja tuo pelillisen elementin.

Kategoriakorttipakasta (ks. Liite 1) löytyy 24 korttia, jotka jakautuvat kuuteen eri kategoriaan. Kategoriat ovat vahvin, heikoin, epäoleellisin, tärkein, vaikein ja innostavin. Kategoriakorttien merkitys pelissä on ohjata peliä ja pelaajien ajattelua suuntaan, joka auttaa pelaajia hahmottamaan asioita eri näkökulmista sekä jaottelemaan käsiteltyjä aiheita. Pelin etenemisen kannalta kategoriakorteilla on iso merkitys, sillä ne määrittävät satunnaisessa järjestyksessä jokaisella pelikierröksellä käytettävän näkökulman.

Pelikorttipakka (ks. Liite 1 ja 2) pitää sisällään yhteensä 56 korttia. Näistä 52 ovat tavallisen pelikorttipakan tapaan neljää eri maata ja jokainen kortti on omanlaisensa. 4 kpl pelikorttipakan korteista ovat jokereita, joilla pelaajat voivat jatkaa keskustelua tiimalasin määrittämän ajan päättyessä.

52 varsinaisen pelikortin tarkoituksena on tuoda peliin myynnin sisältö ohjaamalla pelaajat keskustelemaan juuri sillä hetkellä oleellisista asioista. Jokainen näistä 52 kortista on omanlaisensa ja sisältää kysymyksiä, joita pelaajat käsittelevät oman yrityksensä näkökulmasta (ks. liite 2).

Pelikorttien rakenteesta käy ilmi kyseisen kortin maa, aihe ja tarkentava lause. Pelikorttiin määritellyt aihe ja tarkentava lause ohjaavat peilaamaan pelaajien oman yrityksen toimintaan. Tästä syystä peli ei ole simulaatio, vaan enemmänkin retrospektiivinen työkalu. Kaikki toiminta ohjaa nykytilanteen arviointiin.

Pelilauta (ks. Liite 1) toimii pelin etenemisen hahmottajana pelisession ajan. Sen tarkoituksena on visualisoida pelisession aikana tehdyt päätökset. Pelin päätyttyä pelilaudalle asettuneet kortit toimivat pohjana kiteyttäjän täytölle, josta varsinaiset käytäntöön vietävät kehitystoimet nostetaan.

Pelilauta on jaettu neljään laajempaan osaan korttipakan maiden mukaisesti muodostamaan myynnin kehittämisen nelikentän. Tämän jaon tarkoituksena on hahmottaa myynnin kokonaisuuden prosessimaisuutta ja tuoda pelaajille laajempaa ymmärrystä myynnin kokonaisuudesta. Sales Aid Kitin myynnin kehittämisen nelikenttä on kulttuuri, johtaminen, myyjä ja asiakas (ks. Liite 2).

Sääntökirjasta on kaikki tarvittava tietoa onnistuneen pelisession toteuttamiseksi. Sääntökirjan yhtenä tarkoituksena on jatkaa samaa pelillisen hauskaa teemaa aina pelillisten logojen ja tekstityylin kautta. Tärkeimpänä tehtävänä on kumminkin selittää pelin säännöt niin, että kuka tahansa pystyy halutessaan käynnistämään ja saattamaan pelisession loppuun.

Kiteyttäjän (ks. Liite 1) tarkoitus on saattaa pelisession aikana esille tulleet kehityskohteet käytännön toimenpiteiksi yhteisymmärryksessä. Kiteyttäjä jatkaa koko pelin ajan läsnä olevaa linjaa, jossa pyritään päätöksentekoprosessiin yhteisymmärryksen kautta. Yhtenä tarkoituksena on myös visuaalisen mallinnuksen jääminen pelaajien käyttöön, joko muistuttavana tai viestintää helpottavana tekijänä.

3.3 Teema

Sales Aid Kit on rakennettu elämykselliseksi kokonaisuudeksi. Pinen ja Gilmoren (1999, 31, 194-197) mukaan elämyksellisyys syntyy viihteellisyydestä, opettavaisuudesta, esteettisyydestä ja eskapismista. Kokonaisvaltainen kokemus luo tilan, jossa osallistujan on helppo omistautua uuden oppimiselle. Mielestämme pelin tulee luoda kokemuksellinen tila, jotta pelin lopputulos olisi paras mahdollinen.

Viihteellisen aspektin Sales Aid Kitiin tuo peli, joka itsessään on rakennettu leikkimielisen kisailun areenaksi. Se haastaa pelaajat viihteellisyyden kautta myynnin kehittämisen maailmaan. Mielestämme pelin tuoma viihteellisyys tehostaa pelaajien heittäytymistä ja näin myynnin todelliset kehityskohteet nousevat esille leikin varjolla.

Sales Aid Kitin teoreettinen viitekehys tuo oppimisen elementin vahvasti mukaan kokemukseen. Teoreettisen taustan sisällään pitävät elementit ohjaavat keskustelua yrityksen päivittäisessä elämässä tapahtuviin asioihin erilaisista teoreettisista näkökulmista. Pelikorttien, pelilaudan ja kaiken käytännöksi kääntävän kiteyttäjän yhdistelmä tuo oppimisen suureksi osaksi pelikokemusta.

Esteettisyys toteutuu Sales Aid Kitissä pelin käsinkosketeltavan visuaalisen maailman kautta. Visuaalinen maailma luo ehjän kokonaisuuden, joka toimii punaisena lankana. Mielestämme onnistuimme luomaan kokonaisuuden, joka ottaa huomioon esteettisen kokemuksen kannalta oleelliset aistimme.

Pelaamisen ja myynnin kehittämisen yhdistäminen luo peliin eskapistinen elementin. Kokemuksemme mukaan yritysten myyntiä kehitetään perinteisesti erilaisten myynti palavereiden, konsultaatioiden, valmennusten ja seminaarien kautta. Mielestämme pelit ja pelaaminen ovat tässä asiayhteydessä suhteellisen eskapistinen ratkaisu, koska pelit koetaan enemmänkin hauskana vapaa-ajan harrasteena kuin myynnin kehittämisen työkaluna.

4 Teoreettinen Viitekehys

4.1 Myynnin kehittäminen

Löytämämme myynnin liittyvät materiaalit eivät vastanneet mielestämme tarpeeksi hyvin kysymykseen ”mitä on myynnin kehittäminen?” Yksi opinnäytetyön haasteellisimmista tehtävistä olikin löytää Sales Aid Kitiin sopiva teoreettinen kokonaisuus myynnin kehittämisestä. Sopivan näkökulman selvittämiseksi haastattelimme myynnin parissa toimivia ammattilaisia, jotta saimme aikaiseksi mahdollisimman luotettavan ja toimivan määritelmän.

Myynnin valmentamiseen keskittyneen yhtiön Salminen & Tikka Oy:n toimitusjohtaja Petri Salmisen (2015) mukaan myynnin kehittäminen tarkoittaa lähtökohtaisesti yrityksen tilannekuvan tiedostamista myynnin näkökulmasta. Kehittäminen ja kehitys lähtee aina liikkeelle suuremman kokonaisuuden ymmärtämisestä. Laajemmalla kokonaisuudella Salminen tarkoitti sekä ymmärrystä itse yrityksen laajemmasta strategiasta, että ymmärrystä asiakaskentästä ja ympäröivästä maailmasta. Onnistuneen myynnin kehittämisen pohjana tulisi Salmisen mukaan olla innostuksen herättäminen ja ymmärryksen rakentaminen siitä, mitä tehdään.

Sales Aid Kitin teorian ydin eli myynnin nelikenttä rakennettiin niin, että sen avulla pystyttäisiin tiedostamaan myynnin nykyisen tilannekuvan heikkoudet ja vahvuudet

kokonaisvaltaisella näkökulmalla. Myynnin johdon näkökulmasta yrityksen kehityskohteet rajautuvat heidän omien kokemusten muovaamiin näkemyksiin. Sales Aid Kittä pelaamalla myynnin johto ja myyntihenkilöstö joutuvat katsomaan kehityskohteita uudesta näkökulmasta, joka kumpuaa pelin teorian kokemisesta ja luomamme teorian kohtaamisesta.

Myyntikirjailija Mika D. Rubanovitsch (2015) kertoi sähköpostin välityksellä esitettyjen kysymysten vastauksissa, että myynnin kehittäminen on osaamisen kehittämistä myyjän tasolla. Hänen mukaansa myynti on koko yrityksen olemassaolon oikeutus sekä strategian toteuttaja. Myynnin kehittäminen ei siis ole pelkkää myyjien kouluttamista, vaan yrityksen kokonaisvaltaisen tilannekuvan hahmottamista. Tarkennettuna yrityksellä ei hänen mukaansa ole varsinaista strategiaa vaan se toteuttaa strategiaansa myynnin kautta. Me haastamme tätä ajatusta omassa ratkaisussamme ottamalla huomioon laajemman näkökulman, joka alkaa yrityksen kulttuurista.

4.2 Dialogi

Sales Aid Kitin tarkoituksena on synnyttää vuoropuhelua eli dialogia pelaajien välille. Puron ja Matikaisen (2000, 8-9) mukaan dialogi on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se eroaa muista keskustelun muodoista siten, että sen tarkoituksena on synnyttää syvällisempää ajattelua keskusteluun osallistujien henkilöiden välillä. Dialogissa ja vuoropuhelussa ihmiset kohtaavat toisensa tasavertaisina toisensa tunnustavina henkilöinä, joista kukaan ei alistu toisen auktoriteetin tai muun voiman tai vallan alle.

Dialogissa luodaan yhteinen ymmärrys ajattelemalla yhdessä. Keskustelun aikana ihmiset kehittävät omia näkökulmiaan aiheista ja asioista kuulemalla toisten osallistujien ajatuksenkulkua. Dialogissa ei siis luoda pelkästään yhteisymmärrystä aihealueesta, vaan siinä muutetaan myös osallistujaa itsessään ja hänen tapansa ajatella. (Mts. 7-9.)

Sales Aid Kitissä Dialogi ilmenee, kun pelaajat asetetaan tilanteeseen, jossa he joutuvat löytämään yhteisymmärryksen myynnin kehittämiseen liittyvistä ongelmista. Haluamme luoda pelin avulla tilanteen, jossa saman pöydän äärellä istuvat johtajat, päälliköt ja henkilöstö kohtaavat toisensa samanarvoisinä pelaajina titteleiden takaa. Kyseessä on demokraattinen dialogi, jossa luodaan yhteinen todellisuus nykytilanteesta, eikä vain tyydytä tiedottamaan asioista johtoportaalta alaspäin henkilöstölle (mts. 27).

Sales Aid Kit pyrkii kehittämään yrityksen yhteistyötä. Puron ja Matikaisen (2004, 60-62) mukaan vuorovaikutukseen perustuva työyhteisö on organisaatioiden elinehto. Minäkeskeinen ajattelu johtaa taantuvaan yhteistyöhön, joka heikentää työilmapiiriä ja hidastaa kehitystä. (Ks. kuvio 2).

Kehittyvä yhteistyö	Taantuva yhteistyö
Yhteisyyden kokemus	Muodolliset yhteiset päämäärät
Keskinäinen luottamus	Kilpailu, vastakkainolo
Toisilta oppiminen, avoimuus palautteelle, uusille näkökulmille ja itsensä kehittämiseksi	Itseriittoisuus, omahyväisyys
Tilaa monenlaisille käsityksille	Oikeassa olemisen tarve
Moniäänisyys, kaikkien yhtäläinen oikeus osallistua	Yksiäänisyys, vahva pyrkimys yksimielisyyteen, herruus
Vuoropuhelu Dialogi	Väittely Monologi
Yhteisestä hyvinvoinnista huolehtiminen itselle nauraminen ja yhdessä nauraminen	Toisten häpäiseminen, nolaaminen Ryppyotsaisuus
Kunnioittaminen ja arvostus	Oma virheettömyys ”Minähän sanoin.”
Tärkeää, mikä on oikein.	Tärkeää, kuka on oikeassa.

Kuvio 2. Dialogi Työyhteisössä (alkup. kuvio ks. Puro, Matikainen 2000, 62)

Pelissä ei löydetä pelkästään ratkaisuja ongelmiin, vaan siinä vaikutetaan positiivisesti osallistujien ajattelutapaan omien näkemystensä merkityksellisyydestä. Näin peli ei vastaa pelkästään yrityksen myynnin kehittämiseen liittyviin haasteisiin, vaan se myös parantaa koko henkilöstön hyvinvointia, kehittää yhteistyötä ja rikastaa kulttuuria.

4.3 Hiljaisen tiedon synty

Hiljaisen tiedon siirtyminen dialogin tai kollektiivisen reflektoinnin kautta on oleellinen osa yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kannalta. Voimme väittää, että pelaamalla peliämme hiljaista tietoa siirtyy kollektiivisen reflektoinnin kautta pelaajalta toiselle.

Hiljainen tieto eli niin sanottu ”tacit” tieto, on yrityksen sisällä ihmisten omista kokemuksista pohjautuvaa tietoa, jota voi olla vaikea kuvata muille. Tämä tieto on jotakin vaikeasti jäsennettävää johtuen henkilökohtaisista kokemuksista, mielenmalleista, arvoista ja tunteista (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
lait, asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
dokumentit	aistihavainnot
teoriat	”mutu”
jne.	kädentaidot jne.

Kuvio 3. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (alkup. kuvio ks. Virtainlahti 2009, 46)

Virtainlahden (2009, 38-39) mukaan ”hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa eri toiminnoissamme, vaikkemme aktiivisesti huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apunamme.” Me reagoimme miettimättä työelämässä vastaan tuleviin tilanteisiin parhaaksi kokemallamme tavalla. Tämä reaktio pohjautuu omaan hiljaiseen tietoomme siitä, mihin pohjaamme käyttäytymisemme kussakin tilanteessa.

Eksplisiittinen tieto on hiljaisen tiedon vastakohta ja se tarkoittaa tietoa, jota on helppo ilmaista sanojen ja lukujen kautta. Eksplisiittinen tieto on helpommin saatavilla ja näkyville asetettavissa. Se on kumminkin vain pintaraapaisu organisaation sisällä olevaan tietoon. Haasteena on hiljaisen tiedon siirtäminen eksplisiittiseksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8-9.)

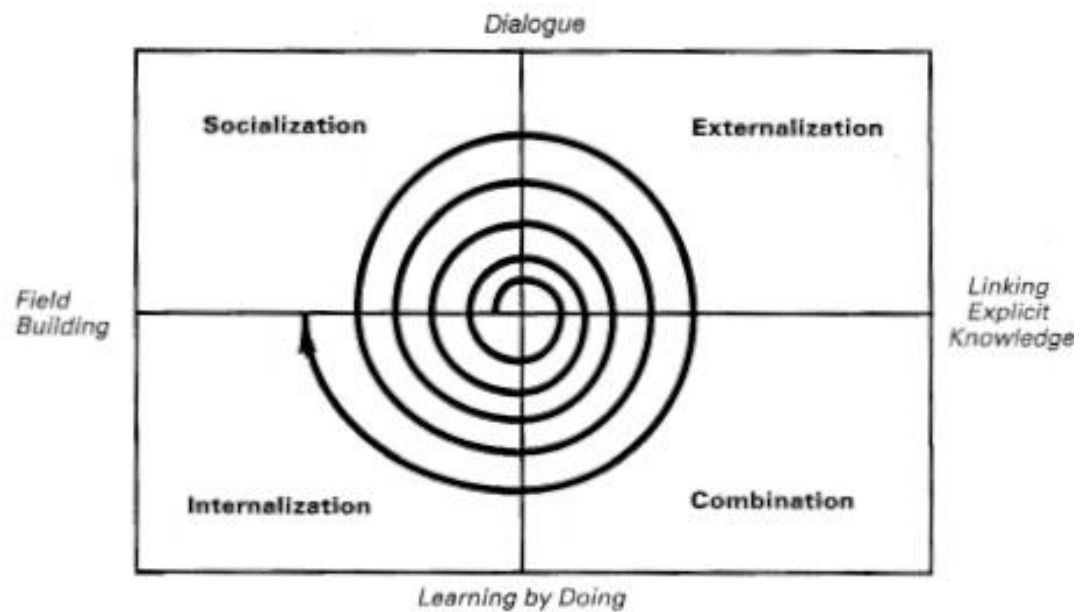


Figure 3-3. Knowledge spiral.

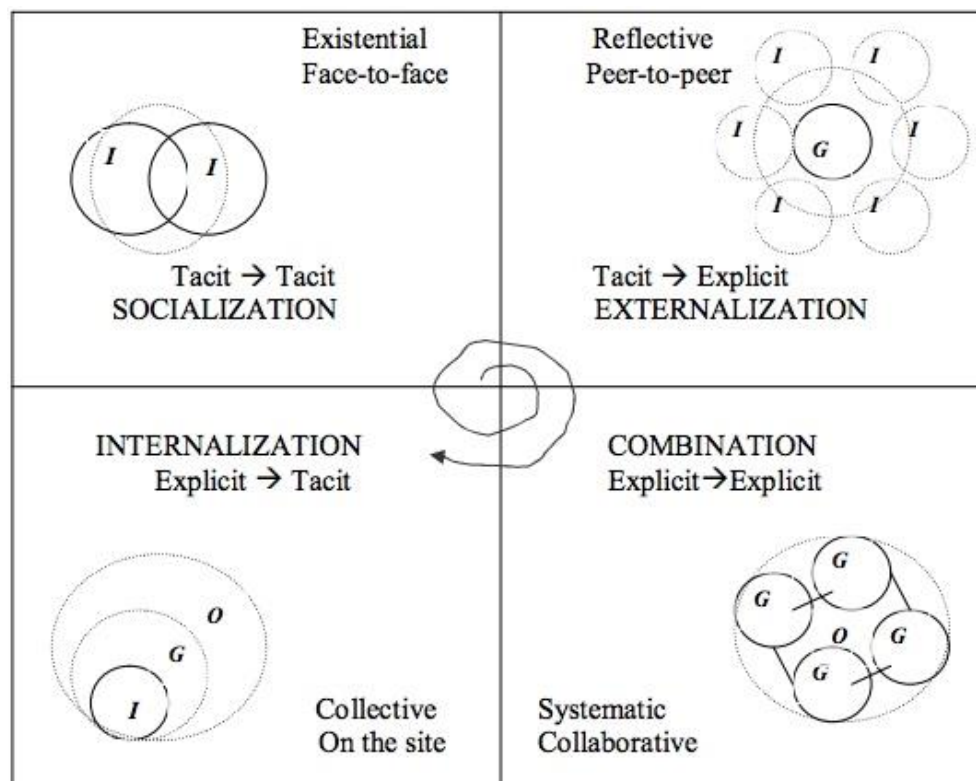
Kuvio 4. Uuden tiedon syntyprosessi (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Mallinnukseen on hahmotettu uuden tiedon syntymisen prosessi, jossa hiljainen tieto siirtyy eksplisiittiseksi eli näkyväksi tiedoksi. Sosialisatio (socialization) tarkoittaa kokemusten jakamisen edesauttamista esimerkiksi keskustelun tai tekemisen kautta. Ulkoistaminen (externalization) tarkoittaa käytännössä esimerkiksi prototyypin, metaforan tai mallinnuksen muodostamista, jossa dialogi tai reflektointi toimii prosessin käynnistäjänä. Tämä on tärkeä vaihe prosessissa, sillä se synnyttää uutta hiljaisesta tiedosta. Yhdistely (combination) tarkoittaa tietojärjestelmän muotoutumista. Ei puhuta enää mallinnuksesta tai prototyypistä vaan valmiista, helposti viestittävästä tuotteesta. Sisäistys (internalization) linkittyy vahvasti tekemällä oppimiseen eli uusien kokemusten syntymiseen, joiden pohjalta syntyy valtava määrä uutta hiljaista tietoa. Kyse on jatkuvasta prosessista uuden tiedon synnyttämiseksi organisaatiossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70.)

Hiljaisen tiedon siirtyminen tiimin tai ryhmän käyttöön edesauttaa uuden kehittämistä ja oppimista, jolle dialogi antaa hyvät edellytykset (Isaacs 1999, 69).

Sales Aid Kitissä yhdistyy sosialisatio, ulkoistaminen ja yhdistely. Dialogi on tärkein työkalu pelin prosessin etenemisen kannalta.

Dialogin ja keskustelun ero on siinä, että dialogissa yksilö antaa mahdollisuuden oman kantansa muuttumiselle kuuntelemalla (Isaacs 1999, 39-40). Huomioidemme mukaan kilpailu voi aiheuttaa tilanteen, jossa pyritään vain perustelemaan oman pelatun kortin pätevyys tilanteeseen ottamatta huomioon kuuntelun tärkeyttä. Tämä ei missään nimessä sulje pois hiljaisen tiedon siirtymistä.



Kuvio 5 Prosessimallinnus (Krogh, Nonaka & Nishiguchi 2000, 90.)

Sales Aid Kitissä prosessi alkaa mallinnuksen mukaisesti sosialisatiosta eli siitä hetkestä, kun pelikortit on jaettu ja jokainen pelaaja alkaa tehdä päätöksiä omien korttiensa mukaisesti. Ulkoistaminen käynnistyy välittömästi ensimmäisen keskustelun alkaessa, sillä pelaajat lähtevät etsimään yhteistä ymmärrystä pelatuista korteista, jotka asettuvat päätösten mukaisesti pelilaudalle. Dialogi ja yhteinen

reflektointi toimivat prosessin eteenpäin saattajana (Nonaka & Takeuchi 1995, 71). Yhdistely näkyy käytännössä pelin päättyessä visuaalisen ja ymmärrettävän lopputuloksen eli kiteyttäjän muodostamisena.

5 Pelin kehittäminen

5.1 Sisällön syntyprosessi

Sales Aid Kitin sisällön pätevyys oikeuttaa koko tuotteen olemassaolon.

Pystyäksemme seisomaan tuotteemme takana tuli meidän suunnitella se yhdessä myynnin ja myynnin johtamisen ammattilaisten kanssa. Koimme myös, että myynnin ammattilaisilta saadut palautteet toisivat valmiille tuotteelle lisäarvoa. Tämän lisäksi pohjustamme sisällön myynnin kirjallisuudesta kumpuavaan teoriaan.

Muodostimme uuden kokonaisuuden kaiken hankkimamme tiedon pohjalta. Tämä tieto tuli myös muovata Sales Aid Kitin raameihin ja toimintaperiaatteeseen.

Lopputulos on yhdistelmä myynnin teoriaa ja ammattilaisten kokemuksia uudenlaiseen pelilliseen, helppokäyttöiseen muottiin muovattuna.

Sisällön määrälle raamit antoivat pelikorttien määrä, sekä pelilaudan pohjana toimiva nelikenttä eli prosessimallinnus. Nämä olivat ne raamit joiden sisään meidän tuli rakentaa pätevä sisältö myynnin kehittämisen näkökulmasta. Raamit olivat seuraavanlaiset: 13 pelikorttia nelikentän osa-aluetta kohden. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että meidän tuli kiteyttää jokaisesta nelikentän osa-alueesta oleellimmat asiat kolmeentoista pelikorttiin. Sisältö on jakautunut 52 myynnin kehittämiseen liittyvään prosessiin ja asiaan pelikorttien muodossa.

Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi meillä tuli olla selvillä mikä on nelikenttä, jonka pohjalle lähdemme työstämään sisältöä. Tämä selvisi loppujen lopuksi asiakkaan kanssa. Nelikentän hahmottaminen alkuun oli erittäin tärkeää yhteisen

suunnan löytymisen kannalta. Kun nelikenttä oli selvillä, pystyimme peilaamaan sisällön etenemistä oikeasta näkökulmasta, puhumaan samasta asiasta ja luomaan uutta.

Nelikentän määrittämisen jälkeen alkoi pelikorttien luominen, joita työstimme seuraavalla kaavalla niin kauan, että sisältö oli asiakkaan mielestä pätevä. Tämä kaava toistui neljä kertaa.

- sisällön työstäminen
- puhtaaksi kirjoittaminen
- asiakkaan palaute.

Sisällön työstäminen toimi myös prosessinomaisesti. Ensin määritimme otsikot, jonka jälkeen lisäsimme tarkentavat lauseet jokaiseen otsikkoon. Jokaisen kerran jälkeen meillä oli enemmän vaihtoehtoja, millä kokeilla erilaisia kokonaisuuksia. Tätä työvaihetta voi kuvata palapelimaiseksi. Ensin rakensimme sopivat palaset, minkä jälkeen niille yritetään löytää oikeat paikat. Mielenkiintoisen tästä työvaiheesta teki se, että valitut näkökulmat ohjasivat selkeästi ajattelua, mikä helpotti ”palapelin” valmistumista.

Puhtaaksikirjoittamisen vaihe koostui pelikorttien käsinkirjoittamisesta sekä pelilaudan piirtämisestä. Tämä vaihe oli erittäin tärkeä kahdesta syystä. Oikoluku ja lauseiden yhtenäistäminen tapahtuu uudemman kerran, kun kaikki kirjoitetaan käsin uusiksi. Toiseksi se vaikutus minkä käsin tehdyt kortit tekevät asiakkaaseen on kaiken sen vaivan arvoinen. Tämä helpottaa asiakkaan palauteprosessia, kun on jotakin mitä voi käsin kosketella eikä vain tekstin läpikäyntiä.

Työvaiheena asiakkaan palaute oli kaikista antoisin kokonaisuuden kannalta. Tämä työvaihe koostui n. 30 minuutin tapaamisista yhteistyökumppani Celectuksen kanssa, jonka aikana pelikortit käytiin läpi ja annettiin palaute. Ohjasimme yhteistyökumppanin antamaan palautetta yksinkertaisilla kysymyksillä, kuten ”mitä

puuttuu?” ja “mikä on turhaa?”. Tapaamisten jälkeen kirjoitimme koonnin ja palasimme sisällön työstämiseen. Tämä ympyrä pyöri niin kauan kunnes asiakas oli tyytyväinen sisältöön, minkä jälkeen sovimme ajan testipelille.

5.2 Pelilaudan nelikenttä

Pelilaudan nelikentän eli prosessimallinnuksen viitekehyksen määrittely oli koko tuotteen onnistuneen luomisen lähtökohta. Nelikentän otsikot itsessään määrittelevät koko teoreettisen sisällön. Toimivan myynnin kehittämisen nelikentän hahmottamiseksi haastattelimme myynnin ammattilaisia ja kehitimme teoriaa yhdessä asiakkaan kanssa. Nelikentän tarkoituksena on synnyttää laajempaa yhteistä ymmärrystä myyntiin vaikuttavista tekijöistä, jotta myynnin kehittäminen olisi mahdollista.

Emme löytäneet valmista teoreettista pohjaa, joka täsmäisi nelikentän kanssa. Työn tavoitteena onkin synnyttää jotakin uutta, joten nelikentän kanssa täsmäävän teorian löytäminen ei ollut niin oleellista. Tämä ei sulje pois teoreettisen pätevyyden löytymistä. Teoreettinen pätevyys onkin etsitty erilaisista lähteistä, joista suurimmassa roolissa on ollut myynnin ammattilainen eli yhteistyökumppanimme.

Sales Aid Kitin laajemman ymmärryksen tukemiseksi tarkoitettu nelikenttä eli prosessimallinnus muodostui seuraavanlaiseksi:

- kulttuuri
- johtaminen
- myyjä
- asiakas.

Jokainen osa-alue kattaa oman kokonaisuutensa, jotta saataisiin aikaan laajempi ymmärrys, mikä taas toimii tehokkaan ja kattavan myynnin kehittämisen pohjana.

Korttipakassa on 52 korttia (kuten esimerkiksi pokerin pelaamiseen tarkoitetussa korttipakassa), jotka jakautuvat tasan 4 eri maan kesken. Nelikentän jokainen otsikko kuvaa yhtä maata. Sales Aid Kitissä jako menee seuraavalla tavalla:

- kulttuuri = pata
- johtaminen = risti
- myyjä = ruutu
- asiakas = hertta.

Prosessimallinnuksen näkökulmasta nelikentän voi selittää jatkuvasti pyörivänä ja kehittyvänä mallina. Kulttuuri ja johtaminen kuvastavat enemmän yrityksen sisäisiä prosesseja, kun taas myyjä ja asiakas kuvastavat enemmän yrityksen ulospäin näkyviä käytännön prosesseja.

Kulttuuri tarkoittaa tässä kontekstissa yrityksen abstraktimpaa maailmaa, joka ei välttämättä näy yrityksen ulkopuolelle, mutta ohjaa vahvasti tekemistä. Koimme tämän olevan niin tärkeä elementti myynnin kehittämisessä, että asetimme sen osaksi nelikenttää. Valitsimme tämän kattoteemaksi, sillä saimme tätä kautta sisällytettyä ymmärrettävää terminologiaa yrityskulttuurin maailmasta pelikortteihin.

Johtaminen tarkoittaa Celectuksen toimitusjohtaja Mika Aittamäen (2015) tarkennuksen mukaisesti myyjien johtamista eikä niinkään myynnin johtamista. Tämä nelikentän osa-alue sisältää Mika Aittamäen tarkennuksenmukaisia myyjien johtamisen elementtejä. Johtaminen on sekoitus myyjien johtamisen prosesseja sekä myynnin ohjaamisen prosesseja. Rubanovitsch & Valorinta (2009, 29) käyttävät termiä myynnin ohjaaminen, joka on ylimmän johdon tehtävä. Me halusimme yhdistää käytännönläheisen myyjien johtamisen ja myynnin ohjaamisen kokonaisuuteemme.

Myyjä-osa-alue pitää sisällään myyjän työn näkökulmasta kuvattuja prosesseja, kuten taitoihin, tietoihin ja tavoitteisiin pilkottuja kokonaisuuksia. Tämän osa-alueen

kokonaisuudet ovat sellaisia, joihin pelaajat voivat vaikuttaa omilla teoillaan ja valinnoillaan.

Asiakas osa-alue pitää sisällään erilaisia myyjän ja asiakkaan välisen kohtaamisen prosesseja, kuten asiakasymmärrykseen ja ostotapahtumaan liittyviä kokonaisuuksia. Asiakas on nelikentässä osa-alue, johon ei pysty suoranaisesti vaikuttamaan. Pyrkimyksenä onkin ymmärryksen saaminen asiakkaan käyttäytymiseen ja ostohalukkuuteen.

Yllä kuvailtu nelikenttä muodostaa kokonaisuuden, joka on suunniteltu myynnin kehittämiseen. Kulttuuri näyttää suuntaviivat tekemiselle, mitkä johtaminen ohjaa lähemmäksi käytännön tekemistä. Myyjä on käytännön toteuttaja, kuka ohjaa halutun viestin asiakkaalle.

5.3 Asiakkaan rooli syntyprosessissa

Sales Aid Kitin synnyssä oli lähtökohtaisesti tärkeää, että pääsimme luomaan tuotetta yhdessä potentiaalisen asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa. Kirjalliset teorialähteet auttoivat meitä suuresti pelin teorian luomisessa, mutta pelin toimivuuden kannalta tarvitsimme tietoa myös myynnin ammattilaisilta ja siitä, että millä tavalla he kokevat pelin pelaamisen. Iteratiivinen suunnittelu mahdollisti sen, että pystyimme näyttämään tuotteen iteraatiota yhteistyökumppanille, keskustelemaan sen toimivuudesta, jatkokehittämään sitä ja aloittamaan kehitysiteeraation taas alusta.

Sales Aid Kitin tuotekehitysprosessiin lähti mukaan Celectus oy:n toimitusjohtaja Mika Aittamäki. Celectus on vuonna 1998 perustettu myynnin palveluyritys, jonka missio on ”tuottaa asiakkailleen enemmän parempaa myyntiä”. Koimme, että Aittamäen myyntikokemus ja myynnin johtamisen kokemus olisi pelin teoreettisen viitekehyksen kehittämisen kannalta tärkeä lisä tuotteen uskottavuuteen. Kirjalliset

lähteet ovat Sales Aid Kitin teoreettinen pohja, mutta vakuuttavuus syntyy niistä palautteista, joita saamme oikeilta myynnin ammattilaisilta.

Prosessin ensimmäinen vaihe oli saada asiakkaan oma ammattilaisen näkökulmasta annettu toimiva ja tarpeeksi kattava myynnin nelikenttä, joka lähestyisi myyntiä tarpeeksi kattavasta näkökulmasta myynnin kehittämistä varten.

Yhteistyökumppanin kanssa määritetty nelikenttä toimi koko pelin sisällön luomisen suuntaviivana.

Prosessin toinen vaihe oli pelikorttien sisällön pätevyyden arviointi yhdessä asiakkaan kanssa. Sovimme kolme 30 minuutin tapaamista Mika Aittamäen kanssa, joiden aikana hän arvioi tuottamamme sisällön pätevyyden. Työstimme sisältöä paremmaksi tapaamisten välissä palautteiden, uuden teorian ja omien ajatusten pohjalta.

Prosessin kolmas vaihe oli testipeli asiakkaan kanssa. Testasimme pelin pätevyyttä yhdessä yhteistyökumppanin johtoryhmän kanssa pitämällä tunnin mittaisen pelisession maanantaina 13.4. Peliin osallistui kuusi pelaajaa ja mukana oli johtoryhmän jäseniä kuten asiakaspäällikkö ja toimitusjohtaja.

Kehitystyön kannalta viimeinen vaihe oli palautekeskustelu Celectukselta. Tässä vaiheessa oleellisinta oli selvittää pelaamisen kautta saavutettu hyöty, sekä selkeimmät kehityskohdat tuotteen tuotantokuntoon saattamisen kannalta.

5.4 Testipeli ja palaute

Testasimme Sales Aid Kittä maanantaina 13.4. Celectuksen johtoryhmän kokouksessa, jossa oli mukana kuusi pelaajaa. Alussa kävimme läpi lyhyen pelin esittelyn, jonka jälkeen siirryimme suoraan pelaamaan. Varsinaisia ohjeita ja sääntöjä ei kerrottu liikaa, vaan ne kävivät ilmi pelin ensimmäisen kierroksen aikana. Saimme palautetta pelin aikana ja lyhyesti pelin päätyttyä, mutta varsinaiseen palautteenantoon sovimme ajan myöhemmäksi ajankohdaksi toimitusjohtaja Mika Aittamäen kanssa.

Roolimme pelisession aikana oli toimia korttien jakajana, jolloin pystyimme ohjaamaan ja havainnoimaan pelin etenemistä puuttumatta sisältöön. Saimme pelaajilta kehitysideoita ja palautetta itse pelimekaniikkaan liittyen jo pelin aikana. Käsintehty prototyyppi onnistui synnyttämään innostusta pelaajien keskuudessa. Eräs pelaajista kertoikin pelin synnyttävän adrenaliinia ja yrittämisen halua mikä välittyi tehokkaana keskusteluna.

Oli mielenkiintoinen seurata pelillisyyden ja myynnin kehittämisen kannalta oleellisten asioiden törmäämistä pelisession aikana. Peli synnytti selkeästi kilpailun elementin, joka näkyi omien pelattujen korttien aktiivisella puolustamisella. Ulkopuolisen havainnoijan näkökulmasta tämä ei häirinnyt asioista puhumista ja yhteisymmärryksen syntymistä. Toisaalta pelaajat itse sanoivat, että tämä elementti voi vaikuttaa lopputulokseen huonolla tavalla. Pelaajien keskuudesta syntyi kehitysajatus siitä, että peliä pystyisi pelaamaan myös pareittain, jolloin pieniä voittoja pystyisi juhlistamaan.

Pelaajien määrän asettaminen kuuteen osoittautui pelissä liian suureksi, sillä voittaja ei ehtinyt selvittää tunnin aikana ja peli piti lopettaa ennen varsinaisen voittajan selviämistä. Keskustelut eivät ehdi saada tiettyä syvyyttä, kun pöydässä onkin kuusi korttia, joista voittaja tulisi valita. Tämän havainnon pohjalta päätimme rajata pelaajien määrän neljään kahdesta syystä. Ensimmäisenä syynä pelisession keston pitäminen noin tunnin mittaisena. Kuudella pelaajalla yksittäisten pelaajien

eteneminen laudalla on huomattavasti hitaampaa kuin neljällä. Toisena syynä on pelikorttien rajallinen määrä, mikä vaikuttaa vaihtuvuuteen ja uutuservoon. Kuudella pelaajalla pakka on huomattavasti nopeammin pelattu läpi, mikä hävittää uutuservoa. Pelin etenemisen hidastuminen yhdistettynä sisällön nopeampaan läpikäyntiin osottautui innostusta laskevaksi yhdistelmäksi. Rajaaminen neljään pelaajaan ei sulje pois pareittain pelaamista.

Koemme, että Sales Aid Kitin pelattavuus on haluamallamme tasolla. Kuitenkin kehittämämme kiteyttäjä on osoittautunut toimimattomaksi mallinnukseksi ensimmäisissä iteraatioissa. Se ei ohjannut pelaajia etsimään oleellisimpia kehityskohtia pelin lopputuloksesta. Näin lyhyessä pelissä on oleellista, että saadaan kaivettua yksi kehityskohde, joka on kaikista tärkein, sekä muut kehityskohteet, jotka ovat ei niin kiireellisiä. Tämän kokemuksen pohjalta saimme arvokkaan tiedon siitä, että kiteyttäjä tulee muovata suuntaan, joka ohjaa enemmänkin priorisointiin ottaen huomioon koko pelin lopputuloksen.

Kävimme palautekeskustelun pelisessiosta Celectus oy:n toimitusjohtaja Mika Aittamäen kanssa keskiviikkona 22.4. Oli selvää, että peli itsessään toimi ja herätti hyvää keskustelua, joten painotimme palautekeskustelun aiheen ilmaantuneisiin epäkohtiin Mikan havaintojen pohjalta. Kirkkaimpana epäkohtana esille nousi pelin asettama lähtökohta, jossa kilpaillaan toisia vastaan. Tämä asetelma ei välttämättä toimi organisaation eduksi, sillä helposti vain paras myyjä voittaa eikä todellisen konsensuksen syntymiselle ole välttämättä tilaa. Mika kumminkin uskoi, että tämä on vain pieni ongelma, sillä hän oli vakuuttunut tahdistamme kehittää peliä eteenpäin ja uskoi, että saamme ongelman ratkaistua.

5 Pohdinta

Opinnäytetyömme tavoitteena oli tuottaa beta-versio Sales Aid Kit pelistä ja luoda siihen toimiva teoreettinen sisältö myynnin kehittämisen näkökulmasta.

Kehitystyömme keskiössä oli potentiaalinen asiakas ja yhteistyökumppani, mikä auttoi meitä pelin testaamisessa ja sen rakentamisessa kohderyhmälle. Tuloksena halusimme saada jatkokehitykseen kelpaavan pelin, josta pystyttäisiin jalostamaan myyntikelpoinen tuote Gälliwashere Oy:lle.

Työmme alussa keskityimme teoreettisen sisällön etsimiseen sekä kirjallisista että suullisista lähteistä ja muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, miten pelillä voitaisiin kehittää yrityksen myyntiä. Myynnin kehittäminen ja pelillistäminen olivat termejä, joista oli vaikea löytää kirjallisia lähteitä. Myynnin kehittämisen osalta emme löytäneet yhtään käyttötarkoitukseemme sopivaa lähdettä, joten päätimme turvautua myynti-alalla toimivien henkilöiden apuun.

Iteratiivinen suunnittelu ja yhteistuotanto myynnin ammattilaisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa osoittautuikin erinomaiseksi menetelmäksi suunnitella peli. Saimme suoraa palautetta potentiaaliselta asiakkaalta pelin teoreettiselta sisällöltään ja pelin testaaminen asiakkaan kanssa antoi meille tärkeää tietoa pelin jatkokehittämisen kannalta. Peliä oli helpompi kehittää, kun mukana oli useampi henkilö, jotka tarkastelivat peliä omista myynnin kehittämisen näkökulmistaan.

Työmme suurin kehittämiskohde on pelin teoriapohja. Pelin myynnin kehittämisen teoria on muodostunut oman näkökulmamme, myynnin kirjallisen teorian ja myynnin ammattilaisilta saamiemme ohjeiden avulla. Vaikka peliä pelannut testiryhmä totesikin pelin toimivaksi, täytyy jatkokehityksessä ottaa vielä huomioon myynnin kehittämisen teorian kriittisempi tarkastelu.

Onnistuimme mielestämme siinä, että saimme todella hyvää palautetta testipelin kautta. Celectus Oy:n myyntihenkilöstö piti pelin toimivuudesta ja otti meidät hyvin

vastaa pelin suunnittelun alusta alkaen. Mielestämme pelin kannalta tärkein asia on, että pelaaja kokee pelin toimivaksi ja että se toteuttaa myynnin kehittämisen tarkoituksensa.

5.1 Löydetyt myyntiargumentit

Gälliwashere Oy kiteytti opinnäytetyön prosessin aikana esitteen Sales Aid Kitistä, jossa pelaamisen hyödyiksi kuvataan useita eri asioita, joiden paikkaansapitävyyteen otamme kantaa tässä kappaleessa. Sales Aid Kitin asiakkaalle tuottamien hyötyjen tunnistaminen tuli parhaiten ilmi Celectuksen testipelin ja palautteen kautta.

Löytämiämme hyötyjä olivat:

- konsensuksen syntyminen
- käytäntöön vietävät asiat pelisessioista
- hauska yhdessä tekeminen
- dialogin käyminen
- reflektointi.

Konsensuksen syntyminen oleellisista kehityskohteista on todellinen hyöty, minkä pelaaminen tuo asiakasyritykselle. Käytännössä pelimekaniikka ohjaa tarpeeksi tehokkaasti pelaajat muodostamaan yhteisymmärryksen voittavasta kortista. Tarkoitamme tarpeeksi tehokkaasti ilmauksella sitä, että tiimalasin aikana käyty keskustelu ehtii tuoda kaikkien mielipiteet julki ja aikaraja on riittävä suurimmassa osassa tapauksista, joten yhteisymmärrys syntyy ennen tiimalasin ajan loppumista. Sales Aid Kitissä näyttää muodostuvan riittävä taikaympyrä (ks. sivu 6) tuottavan ja helposti aloitettavan keskustelun syntymiseksi, mikä on oleellinen edellytys konsensuksen synnyn kannalta.

Pelin prosessi synnyttää yhteisen näkemyksen myynnin nykytilasta. Pelin päättyessä kortit ovat asettuneet pelilaudalle tavalla, josta on mahdollista tehdä erilaisia

johtopäätöksiä myynnin nykytilasta. Itse peli ei varsinaisesti ohjaa pelaajia pysähtymään ja tekemään analyysia korttien asettautumisen pohjalta, vaan se ohjaa pelaajat suoraan täyttämään myynnin kehityskohteet kiteyttäjään.

Käytäntöön vietävyyden kannalta kiteyttäjällä on suuri rooli, mutta testipelin pohjalta se ei hoitanut tehtäväänsä tarpeeksi tehokkaasti. Kiteyttäjän riittämättömän käytäntöön ohjaavan mallin lisäksi ongelmana on käytännön todentamisen kannalta mittaamisen toteuttaminen. Toimiessaan optimaalisesti kiteyttäjä ajaisi osaltaan myös mittarin virkaa.

Havaintojemme perusteella pelaaminen synnytti naurua, innostuneisuutta ja adrenaliinia joten voimme todeta, että Sales Aid Kitin pelaaminen on hauskaa yhdessä tekemistä. Naurun kautta syntynyt vapautuneisuus osoitti, että pelaajat kokivat pelin viihteellisyyden ja tunsivat lähtökohtaisesti pelaavansa peliä, eivätkä kehittävänsä yrityksen myyntiä.

Peli onnistui synnyttämään dialogia lähes haluamallamme tavalla. Tiimalasin tuoma aikaraja sai pelaajat keskustelemaan myyntiin liittyvistä kehityskohteista tehokkaasti. Koimme kumminkin pelin tuoman kilpailuasetelman ongelmalliseksi toimivan dialogin kannalta. Pelaajat eivät välttämättä luopuneet omasta näkökulmastaan, vaikka yhteisymmärryksen saavuttamiseksi se olisi ollut tärkeää.

Koska peli on rakennettu niin, että pelaajat joutuvat peilaamaan toimintaansa todellisiin tilanteisiin voidaan väittää, että reflektointi on vahvasti läsnä varsinaisen pelin aikana. Vuoropuheluissa keskitytään nimenomaisesti pelaajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Peli on siis kiteyttäjää lukuun ottamatta jatkuvaa reflektointia ja hiljaisen tiedon siirtoa, sillä se ohjaa systemaattisesti pelaajat puhumaan myynnin kehittämisen kannalta oleellisista asioista.

Suurimpana hyötynä pelin pelaamisesta nostamme konsensuksen syntymisen yhteisistä kehityksen kohteista. Tämän hyödyn syntymistä tukevat oleellisesti jatkuva

reflektointi dialogin kautta, joille pohjaa luo hauska yhdessä tekeminen. Parannettavaa on käytäntöön ohjaamisessa ja nykytilanteen laajemmassa analyysissa.

5.2 Hyödyt Gälliwashere Oy:lle

Gälliwashere oy:n liiketoiminta pohjautuu pelillisyyteen ja yritystoiminnan kehittämiseen tarkoitettuihin peleihin. Opinnäytetyötä aloittaessa Gälliwashere Oy:lla oli jo valmis lautapeli yritysten kehittämiseen, mutta korttipelien kanssa he olivat tuotekehitysprosessin alussa. Nuoren historiansa aikana he eivät vielä ole tutkineet pelillisyyttä ja sen hyötyjä teoreettisesta näkökulmasta näin syvällisesti, vaan pojustaneet kokemuksensa asiakkaiden saamiin hyötyihin.

Opinnäytetyön kautta Gälliwashere Oy sai vakuuttavaa tieteellistä pohjaa pelillisten ratkaisujen tueksi. Tämä tarkoittaa käytännössä terminologiaa, sekä päteviä perusteluita sille, miksi kenenkään kannattaisi pelata pelejä yrityksen kehittämisen kannalta ja miksi nämä ratkaisut toimivat myös tieteellisestä näkökulmasta. Tällä on suuri vaikutus vakuuttavuuden näkökulmasta, mikä monesti on haasteellista uusia asioita kehittäessä. Vakuuttavuus vaikuttaa myös itsevarmuuteen, mikä näkyy pienessä ja nuoressa yrityksessä suoraan myynnissä. Tämä opinnäytetyö toi Gälliwashere Oy:lle tieteelliset perustelut sille, minkä he olivat jo käytännössä todistaneet.

Tuotekehitysprosessin kannalta hyöty oli selkeä Gälliwashere Oy:lle. Opinnäytetyön kautta saatiin mallinnus siitä, kuinka tuotantoprosessi toimii yhdessä asiakkaan kanssa ja jatkokehityksen avulla valmis myyntin menevä tuote. Tämän syntyneen mallin pohjalta Gälliwashere Oy pystyy rakentamaan pelejä erilaisiin viitekehyksiin yhdessä potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Kiteytettynä opinnäytetyön kautta luotiin ensimmäinen prosessimallinnus tuotekehityksestä asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa hyötyä joka tulee näkymään suoraan yrityksen myynnissä.

5.3 Jatkotoimenpiteet

Tämän opinnäytetyön lopputulos edesauttaa Gälliwashere Oy:ta jatkotoimenpiteisiin tuotekehityksen, potentiaalisen kumppanuuden, erottuvuuden ja teoreettisen pätevyyden osalta.

Tuotekehityksen näkökulmasta muutoksia tehdään pelimekaniikkaan muuttamalla keskinäisen kilpailun rakennetta. Muutos tarkoittaa käytännössä sitä, että pelaajat kilpailevat edelleen toisiaan vastaan, mutta suurempi tavoite on kilpailla yhdessä pelilautaa vastaan. Näin saamme pehmitettyä kilpailuasetelmaa ja toivottavasti pelaajat pääsevät lähemmäksi todellista konsensusta valinnoissaan. Tämä selviää vain kokeilemalla.

Mikäli Gälliwashere oy jatkaa tuotekehitystään ja onnistuu hiomaan pelin rakenteen vieläkin toimivammaksi on potentiaalinen kumppanuus Celectus Oy:n kanssa asteen lähempänä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Celectus Oy käyttäisi Sales Aid Kittä omissa valmennuksissaan.

Opinnäytetyöprosessin aikana syntynyt uusi tutkimuskysymys pelillisyyden vaikutuksesta hiljaisen tiedon siirtoon luo pohjaa Gälliwashere oy:n liiketoiminnan erottautumiselle kilpailijoistaan. Osa pelillistä ratkaisuihin keskittyy simuloimaan erilaisia tilanteita, kun taas Gälliwashere Oy:n tuotteet keskittyvät lähtökohtaisesta hiljaisen tiedon siirron kautta syntyvään uuteen tietoon ja konsensuksen löytymiseen.

Lähteet

Aittamäki, M. 2015. Toimitusjohtaja. Celectus Oy. Haastattelu 22.4.2015.

Gilmore, J. Pine, J. 1999. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press.

Isaacs, W. 1999. Dialogue: The Art of Thinking Together. 1999. New York: Currency.

Krogh, V. Nonaka, I. Nishiguchi, T. Knowledge Creation: A Source of Value. 2000. New York: St. Martin's Press.

Larsen, S. 2004. Games and simulations in organizational development. Viitattu 18.03.2015. [Http://eng.workz.dk/games-and-simulations-organisational-development](http://eng.workz.dk/games-and-simulations-organisational-development).

Matikainen, J. Ulla, P. 2000. Dialogi – Yhdessä ajattelemisen taito. Ylöjärvi: TSL ry.

Nonaka, I. Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press.

PK-Yritysbarometri SYKSY 2014. 2014. Verkkojulkaisu. Suomen Yrittäjät ry. Viitattu 19.04.2015. [Http://www.yrittajat.fi/File/836c0835-cb4a-4c9f-9834-6c2b3deee11f/PK_barometri_syksy_2014.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/836c0835-cb4a-4c9f-9834-6c2b3deee11f/PK_barometri_syksy_2014.pdf).

Rubanovitch, M. 2015. Sähköpostiviesti. 23.03.2015. Vastaanottaja J. Galla. Vastauksia kysymyksiin myynnin kehittämisen luonteesta.

Rubanovitch, M. Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales AB Oy.

Salminen, P. 2015. Toimitusjohtaja. Salminen & Tikka Oy. Haastattelu 18.3.2015.

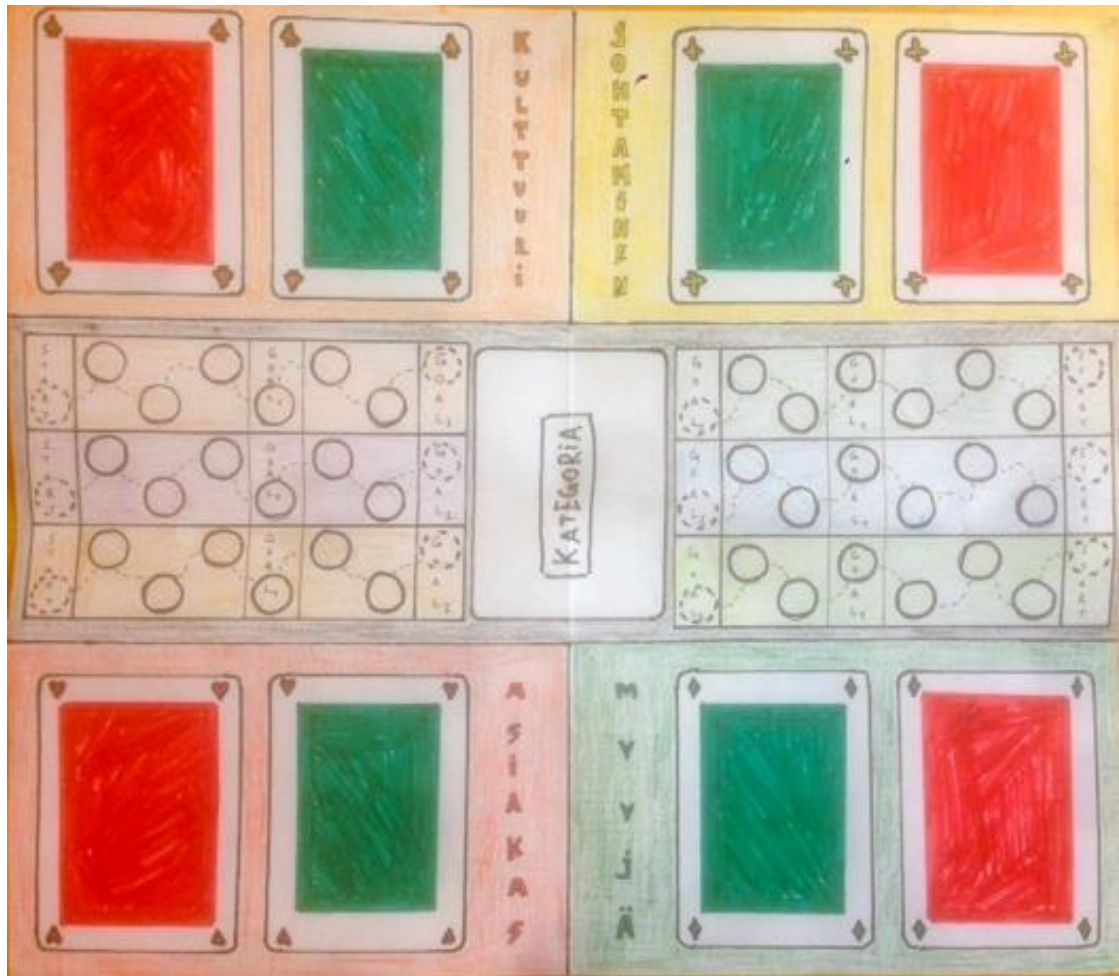
Salen, K. & Zimmerman, E. 2004. Rules of play: Game Design Fundamentals. Cambridge: The MIT Press.

Schrage, M. 1999. Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate. Boston: Harvard Business School Press.

Virtainlahti, S. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. 2009. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Kuvia Sales Aid Kit beta -versiosta



Pelilauta



Pelikortit



Pelikotelo



Tiimalasi



Kategoriakortit

KORTTI		MAA	
KITEYTÄJÄ			
Pitäköön...	KITEYTÄJÄ...	Vastuu...	Päivä...

Kiteyttäjä

Liite 2. Pelikorttien sisältö

Teema	Otsikko	Tarkentava teksti
TEEMAN TAVOITE: hahmottaa laajemmassa perspektiivissä syitä siihen miksi olemme olemassa ja mitä haluamme saavuttaa		
Kulttuuri / pata	Missio	Ymmärrämme vaikutuksemme maailmaan ja seisomme ylpeästi tämän takana.
Kulttuuri / pata	Visio	Sisäistämme visiomme ja kuljemme sen suuntaan yhtenä laumana.
Kulttuuri / pata	Arvot	Meillä on selkeät arvot joihin olemme sitoutuneet ja ne toimivat kaiken toiminnan tieviittoina.
Kulttuuri / pata	Heimopääällikkyys	Olemme selkeitä mielipidejohtajia- ja vaikuttajia
Kulttuuri / pata	Tarinankerronta	Yrityksemme kertoo tarinoita joita hyödynnämme myös myynnissä
Kulttuuri / pata	Inspiroivuus	Tekomme inspiroivat asiakkaitamme ja yhteistyökumppaneitamme, sekä ennen kaikkea itseämme.
Kulttuuri / pata	Jatkuva kehittyminen	Jatkuva kehittyminen on integroitu osaksi toimintaamme
Kulttuuri / pata	Käytänteet	Käytänteemme ovat työskentelyämme edesauttavia
Kulttuuri / pata	Sisäinen yhteistyö	Teemme yhteistyötä eri osa-alueilla työskentelevien ihmisten kanssa yrityksen sisällä.
Kulttuuri / pata	Asemoituminen	Tiedämme asemoitumisemme markkina-alueellamme ja hyödynnämme sitä.
Kulttuuri / pata	Sisäinen viestintä	Sisäinen viestintämme on toimivaa ja tukee tavoitteitamme
Kulttuuri / pata	Tiedonkeruu	Keräämme aktiivisesti tietoa asiakkaitamme, jota käytämme kehittyäksemme.
Kulttuuri / pata	Maine	Tiedämme maineemme asiakkaiden keskuudessa ja osaamme hyödyntää tätä tietoa.
TEEMAN TAVOITE: hahmottaa toiminnan suuntaviivoina toimivat strategiset linjaukset ja niiden toimivuus		
Johtaminen / risti	Tavoitteet	Tavoitteemme on pilkottu päivittäisen tekemisen tasolle
Johtaminen / risti	CRM	Meillä on käytössämme toimintaamme tukeva hyvin toimiva myyntityöjärjestelmä.
Johtaminen / risti	Asiakasryhmät	Tiedämme eri asiakasryhmiemme tavat ja tarpeet.

Johtaminen / risti	Resurssit	Käytössämme on realistinen määrä aika- , osaamis-, ja raharesursseja myynnin tavoitteisiin nähden.
Johtaminen / risti	Oppimisfoorumit	Järjestämme oppimisen foorumeita, joissa jaamme tietoa ja opimme toisiltamme.
Johtaminen / risti	Organisointi	Myyntimme on hyvin organisoitua ja johdettua
Johtaminen / risti	Tukitoiminnot	Myyntin tukitoiminnot kuten asiakaspalvelu, tarjoukset, käyntikortit ja esitteet ovat hyvätasoisia
Johtaminen / risti	Asiakasportaat	Olemme hahmottaneet kunkin asiakkaan arvon myyntityön panostukseen nähden
Johtaminen / risti	Motivointi	Osaamme sytyttää myyjien syvemmän motivaation ja ruokkia tätä.
Johtaminen / risti	Nykytilanteen analyysi	Teemme nykytilanteen analyysia säännöllisesti
Johtaminen / risti	Kehityksen tukeminen	Myyjiämme tuetaan ammatillisessa kehityksessä.
Johtaminen / risti	Seuranta	Meillä on kurinalainen seuranta myyntityössä
Johtaminen / risti	Mittarit	Käytämme mittareita, jotka ovat kaikkein oleellisia myynnin mittaamisessa ja tukemisessa
TEEMAN TAVOITE: hahmottaa myyntiprosessiin ja myyntihenkilöstöön liittyviä eri prosesseja	hahmottaa myyntiprosessiin ja myyntihenkilöstöön liittyviä eri prosesseja	
Myyjä / ruutu	Pyrähdykset	Teemme aktiivisesti uusia, pieniä, rohkeita ja mitattavia kokeiluja kehittääksemme toimintaamme
Myyjä / ruutu	Perehdytys	Meillä on kattava perehdytys myyntityöhön.
Myyjä / ruutu	Itsetuntemus	Tunnistamme myyntitilanteen kannalta merkitykselliset omat vahvuutemme ja rajoitteemme.
Myyjä / ruutu	vuorovaikutustaidot	Omaamme erinomaiset vuorovaikutustaidot ja kehitämme näitä taitoja tietoisesti.
Myyjä / ruutu	Tarjooma	Tunnetta yrityksen tarjoaman ja osaamme suositella erilaisia ratkaisuja asiakkaan tilanteen mukaan
Myyjä / ruutu	Palaute	Keräämme palautetta asiakkailta ja kollegoilta ja reflektimme sen avulla toimintaamme säännöllisesti.
Myyjä / ruutu	Ammattivipuvoima	Meillä on ympärillä ihmisiä, jotka nostattavat tekemisen tasoa kannustamalla, neuvomalla, ja kisailemalla
Myyjä / ruutu	Suunnitelmallisuus	Olemme selkeästi hyviä itsemme johtajia ja enemmänkin proaktiivisia, kuin reaktiivisia
Myyjä / ruutu	Yrittäjämäinen asenne	Olemme oma-aloitteisia, ajattelemme laajempaa kuvaa ja omaamme vastuun ja vapauden työssämme.

Myyjä / ruutu	Priorisointi	Aikataulutamme prioriteetteja, emme priorisoi aikataulua
Myyjä / ruutu	Psykologinen pääoma	Tiedämme psykologisen pääoman tekijät myyntityössä: toivo, optimismi, sinnikkyys, itseluottamus
Myyjä / ruutu	Huolenpito	Varmistamme, että asiakkaistamme pidetään hyvää huolta.
Myyjä / ruutu	Tehokkuus	Tunnistamme, mitkä 20 % myynnin teoista johtavat 80 % tuloksista
TEEMAN TAVOITE: hahmottaa asiakkuuteen liittyviä eri prosesseja		
Asiakas / hertta	Ehdottaminen	Ymmärrämme ehdotuksen voiman kaupan toteutumisessa.
Asiakas / hertta	Oston ajurit	Tiedämme mitkä myyntiprosessin toimet ohjaavat asiakkaita ostopäätökseen ja hyödynämme tätä tietoa.
Asiakas / hertta	Oston esteet	Keräämämme tiedon pohjalta tunnistamme asiakkaidemme erilaisia oston esteitä ja osaamme hyödyntää tätä tietoa myyntitilanteissa.
Asiakas / hertta	Asiakkaan uskomukset	Tiedämme asiakkaidemme uskomukset, asenteet ja maailmaankuvaan vaikuttavat tekijät, sekä osaamme hyödyntää näitä tietoja myynnissämme.
Asiakas / hertta	Tuotetuntemus	Tuntemme myymämme tuotteen tai palvelun läpikotaisin, ja osaamme kertoa siitä ymmärrettävällä tavalla
Asiakas / hertta	Törkeä lupaus	Käytämme törkeitä mutta lunastettavia lupauksia, jotka saavat asiakkaat jopa hämilleen
Asiakas / hertta	Pelkojen poisto	Ymmärrämme asiakkaiden erilaisia pelkoja ostamisen suhteen ja tiedämme, kuinka poistaa ne.
Asiakas / hertta	Arvon tuottaminen	Pyrimme tuottamaan asiakkaalle konkreettista arvoa jo myyntiprosessin aikana
Asiakas / hertta	Tilannetaju	Osaamme muuttaa omaa tyyliämme joustavasti asiakkaan tilanteen ja oman analyysimme mukaisesti.
Asiakas / hertta	Odotusten ylittäminen	Pyrimme ylittämään asiakkaan odotukset.
Asiakas / hertta	Lisämyynti	Teemme säännöllisesti lisämyyntiä johon meillä on myös edellytykset sopivien tuotteiden ja koulutuksen kautta.
Asiakas / hertta	Skouttaaminen	Tiedustelemme jatkuvasti ympäristöstämme uusia potentiaalisia asiakkaita.
Asiakas / hertta	Elämyksellisyys	Osaamme tehdä myyntitilanteesta asiakkaalle elämyksellisen