

Asiantuntijasta arvonluojaksi

Alexi Perko



Tekijä(t) Aleksi Perko	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Asiantuntijasta arvonluojaksi	Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 13
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Creating value as an expert	
<p>Opinnäytetyö tutkii myyjäprofiilien ja myyntiprosessin teoriaa keskittyen asiantuntijamyyntiin. Teorian pohjalta luodaan opas, jonka tavoitteena on kehittää asiantuntijaorganisaation myyntiajattelua. Opinnäytetyö on suunnattu asiantuntijaorganisaatioille, mutta siitä voi hyötyä kuka tahansa haastajamyynnistä kiinnostunut henkilö.</p> <p>Teorian tutkimiseen käytettiin niin kotimaisia kuin ulkomaisia kirjallisuutta sekä verkosta löytyviä blogikirjoituksia ja kirjan lisämateriaaleja. Kirjallisuuden ja verkkolähteiden lisäksi toteutettiin teemahaastattelu yhden toimeksiantajayrityksen päättäjistä kanssa. Teemahaastattelu avasi kirjoittajan ymmärrystä toimialasta ja mahdollisti opinnäytetyön kirjoittamisen.</p> <p>Myyjäprofiiliteoria etenee klassisten mallien kautta tämän päivän ja tulevaisuuden myyjätyyppeihin. Klassiset mallit tekevät yleensä hyvin karkean esim. kahteen tai kolmeen profiiliin jaon. Moderneissa malleissa yleensä oletetaan perustietojen ja taitojen olevan samalla tasolla ja jaottelu suoritetaan erityisominaisuuksien mukaan. Myyntiprosessin teoriassa käsitellään aihe vaihe vaiheelta läpi ja sen sisäistettyään lukija ymmärtää mitä myyntitilanteessa tapahtuu ja missä vaiheessa. Myyntiprosessit ovat erilaisia, mutta yrityksen tulee optimoida se, koska yhtenäistetty ja laadukas myyntiprosessi edesauttaa pitkäaikaisten asiakkuuksien syntymistä ja juuri siihen toimeksiantajayritys tähtää.</p> <p>Lopputuloksena syntyi opas, joka kertoo miksi organisaation kannattaa keskittyä myyntihenkilöstön ja itsensä ohjaamiseen kohti haastajaprofiilia sekä antaa vinkkejä myyntihenkilöstölle myyntiprosessin eri vaiheissa sovellettaviksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin aikavälillä syyskuu-joulukuu 2017.</p>	
Asiasanat arvo, myyjäprofiili, myyntiprosessi, asiantuntija	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Toimeksiantajayritys.....	2
2	Myyjäprofiilit	3
2.1	Viljelijät ja metsästäjät.....	3
2.2	Kolme klassista myyntityyliä	3
2.3	CEB:n The Challenger Sale -tutkimus.....	4
2.3.1	The Hard Worker.....	4
2.3.2	The Relationship Builder	5
2.3.3	The Lone Wolf.....	5
2.3.4	The Reactive Problem Solver.....	5
2.3.5	The Challenger	6
2.3.6	Tutkimustulosten yhteenveto.....	6
3	Myyntiprosessi	10
3.1	Ennakovalmistautuminen	11
3.2	Kontaktointi	12
3.3	Tapaaminen.....	13
3.4	Tarvekartoitus	14
3.5	Hyötyjen esittely.....	15
3.6	Vastaväitteiden käsittely.....	16
3.7	Kauppan päättäminen.....	19
4	Teorian yhteenveto	21
5	Produkti: Asiantuntijan opas haastajamyyniin.....	23
5.1	Aiheen valinta	23
5.2	Projektisuunnitelma ja aikataulu	23
5.3	Aineisto ja sen keruumenetelmät	24
6	Pohdinta.....	25
6.1	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	25
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	26
	Lähteet	27
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Asiantuntijan opas haastajamyyniin.....	28
	Liite 2. Value Proposition Canvas	40

1 Johdanto

Asiakkaat ovat yhä tietoisempia vaihtoehtoistaan ja he pystyvät etsimään tietoa monesta eri kanavasta. Asiantuntijamyynnissä asiakkaat eivät kuitenkaan usein osaa etsiä tietoa tehokkaasti, koska asiat ovat vaikeaselkoisia ilman asiantuntijan apua. Asiakkailla on vaihtoehtona hoitaa asiat itse tai ottaa mukaan ammattitaitoinen kumppani, joka hoitaa asiat heidän puolesta. Myyntityö voi olla monelle epämukavuusalue, mutta sinne astumalla asiantuntija voi kasvattaa osaamistaan valtavasti ja kasvaa todelliseksi lisäarvontuottajaksi.

Asiantuntijamyynnissä kyse on paljon muustakin kuin hinnasta. Jotta kaupat voivat syntyä, niin ihan ensimmäiseksi täytyy varmistaa, että puhutaan samaa kieltä. Asiakkaiden tietotaso vaihtelee: osa on hyvin tietoisia ja osa ei tiedä mistä puhutaan, tästä syystä viestin räätälöinti asiakkaan mukaan korostuu.

Asiantuntijoilla on loistavat lähtökohdat kehittyä huippumyymiiksi. Loppujen lopuksi kaupat syntyvät ihmisten välillä ja tällöin luottamuksen rakentuminen korostuu. Korkeakoulutetuilla oman alansa ammattilaisilla on erinomaiset valmiudet vakuuttaa ensin asiakas ammattitaidollaan ja lähteä sitten rakentamaan asiakassuhdetta kasvattaen sekä asiakkaan että edustamansa yrityksen liiketoimintaa.

Tämä opinnäytetyö näyttää lukijalle yhden tien huippusuoriutujaksi jatkuvasti muuttuvalla ja haastavalla asiantuntijamyynnin kentällä

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Myyjien tulee jatkuvasti pysyä ajan tasalla myynnin trendeistä sekä muutoksista asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan haastajamyyntiä ja sen soveltamista asiantuntijaorganisaatioissa. Aiheen valintaan vaikutti tekijän mielenkiinto ajankohdaksi myyntitrendeihin ja tarkemmin haastajamyyntiteoriaa kohtaan. Työn toimeksiantaja on IPR-toimisto, jonka henkilöstö koostuu usean eri alan rautaisista asiantuntijoista ja ammattilaisista, mutta myyntiajatteluun kaivattiin piristystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia myynnin teoriaa ja luoda sen pohjalta opas asiantuntijaorganisaatiolle myyntiajattelun kehittämiseen haastajamyyntiteorian avulla. Oppaan lisäksi tutkitaan toimeksiantajan arvionluontiprosessia puhelintyössä ja tapaamisissa. Oppaan tavoitteena on auttaa asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöstöä kehittämään myyntiajatteluaan ja tunnistamaan myyntimahdollisuudet paremmin sekä hyödyntämään vah-

vuuksiaan myyntitilanteissa. Oppaassa esitelty myyntiteoria perustuu Dixonin ja Adamsonin teokseen *The Challenger Sale*.

Teoriaosuus on rajattu käsittelemään toimeksiantajayrityksen myyntiprosessin kannalta olennaisia asioita.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kirjallisuuskatsauksena tehdystä teoriaosuudesta, jonka ensimmäisessä osassa keskitytään myyjäprofiilien määrittämiseen. Ensin tarkastellaan kahta erilaista klassista myyjien jaottelua ja sen jälkeen modernimpaa materiaalia entisen CEB:n, nykyisen Gartnerin tekemän tutkimuksen tuloksena syntyneistä myyjäprofiileista: the hard worker, the relationship builder, the lone wolf, the reactive problem solve ja the challenger.

Toisen teoriaosuuden aiheena on myyntiprosessi. Myyntiprosessimalleja on useita ja tähän valittu prosessi on ajankohtaisesta teoksesta ja se sopii hyvin toimeksiantajayrityksen toimenkuvaan. Prosessi alkaa ennakovalmistautumisesta, sisältää kontaktoinnin, tapaamisen, tarvekartoituksen, oikea-aikaisen hyötyjen esittelyn, vastaväitteiden käsittelyn ja lopuksi tehokkaan kaupan päättämisen.

1.3 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys on IPR-toimisto. Tällaisen asiantuntijaorganisaation henkilöstöön ei tavallisesti juurikaan kuulu myyjiä, vaan esimerkiksi insinöörejä, juristeja ja patenttiasiamiehiä. Asiantuntijaorganisaatio tunnetaan yleisesti työntekijöiden korkeasta koulutuksesta ja osaamistasosta. Tämä luo loistavat edellytykset myyntityölle, koska myynnissä yksi ehdottomasti tärkeimmistä asioista on luottamuksen rakentaminen ja nämä asiantuntijoiden vahvuudet edistävät sitä. Kaikki yritykset kuitenkin tarvitsevat myyntiä, joten on syytä kehittää henkilöstön myyntiajattelua ja saada koko organisaatio innostumaan siitä.

2 Myyjäprofiilit

Parviaisen (2013) mukaan myynnin tutkimuksessa on tunnistettu laadukasta myyntityötä edustavia malleja, jotka ovat ajasta riippumattomia. Myyjän henkilökohtaisen myyntityylin syntymiseen vaikuttaa mm. erilaiset persoonallisuudet, koulutustaustat ja ulkoiset tilanteet. Erilaisten myyntityylien ja myyjäprofiilien olemassaolo on tärkeää, koska joillekin myyjille saattaa olla vaikeaa tai jopa haitallista käyttää tiettyä myyntityyliä ja toisaalta eri asiakkaille tehoavat eri myyntityylit ja vuorovaikutusstrategiat paremmin. Myyjän on tärkeää ymmärtää oman myyjäprofiilinsa heikkoudet ja vahvuudet sekä ymmärtää miten omaa toimintaa voisi kehittää paremmin asiakkaan neuvottelutyylisiin sopivaksi.

2.1 Viljelijät ja metsästäjät

Kahtiajako on hyvin yksinkertainen tapa jakaa myyjät eri profiileihin. Tämän perinteisen mallin perusideana on se, että myyntitiimissä on sekä uusasiakashankintaan että asiakkuuksien säilyttämiseen keskittyviä myyjiä. (Parviainen 2013, luku 4.)

Metsästäjät ovat impulsiivisia, lyhytjännitteisiä ja kilpailullisia. Metsästäjät ovat luontaisesti kiinnostuneita uusasiakashankinnasta. He tunnistavat uudet myyntimahdollisuudet tehokkaasti ja osaavat tarjota asiakkaalle kiinnostavia ratkaisuja. Metsästäjät ovat hyviä luomaan innostuneisuuden tunnetta ja he verkostoituvat helposti. Viljelijät keskittyvät enemmän pitkäjänteiseen myyntityöhön, jossa he kehittävät jo olemassa olevia asiakkuuksia. Viljelijät toimivat hyvin asiakaslähtöisesti yrittäen löytää asiakkaan näkökulmasta mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. (Parviainen 2013, luku 4.)

Tämän perinteisen mallin ongelmana on sovellettavuus nykypäivään ja sitä pidetäänkin tutkimuksissa vanhanaikaisena. Modernit työkalut kuten digitaalinen markkinointi, sisältömarkkinointi, sosiaalinen media ja hakusanooptimointi ovat tehokkaita tapoja liidien luomiseen ja ne kyseenalaistavat perinteisen metsästäjämyyjän tarpeen. Lisäksi kestävien asiakassuhteiden rakentaminen vaikeutuu, jos myyjät vaihtuvat kesken asiakassuhteen. (Parviainen 2013, luku 4.)

2.2 Kolme klassista myyntityyliä

Modernit teoriat, kuten The Challenger Sale -tutkimus esittävät että myyjäprofiilien kahtiajako on liian radikaali tapa erotella myyjät toisistaan. Myyntivalmennustyökalu Bizmind ehdottaa myyjien jakoa kolmeen eri profiiliin: energiaperusteinen, ihmissuhdeperusteinen ja järkiperusteinen. (Bizmind 2017.)

Energiaperusteinen myyjä on jatkuvassa liikkeessä. Hän on sisäistänyt aktiivisuuden ja määrän merkityksen, mutta negatiivisena puolena hänen käyttäytyminen voidaan aistia jopa häiritsevänä touhottamisena. Ihmissuhdeperusteinen myyjä tuo nopeasti esille sen, että ihminen ostaa ihmiseltä ja pyrkii syventämään asiakassuhdetta löytäen yhteisen sävelen. Järkiperusteinen myyjä varmistaa ensin, että tietää itse mahdollisimman paljon ja vasta sen jälkeen kysyy asiakkaalta. Lisäksi hän valmistelee ”tappaja-argumentit” ennen tapaamista. (Bizmind 2017.)

2.3 CEB:n The Challenger Sale -tutkimus

Matthew Dixon, Brent Adamson ja heidän kollegat CEB:llä ovat tutkineet tuhansien myyjien tehokkuutta maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen tulokset haastavat klassisen mielikuvan, jossa tehokkain myyjä on profiililtaan suhteiden rakentaja. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä erottaa keskivertomyyjät huippumyyjistä. Tutkimuksen perusteella kaikki maailman myyntiedustajat voidaan jakaa viiteen myyjäprofiiliin ja vaikka kaikki profiilit kykenevät tekemään keskivertotulosta, niin vain yksi profiili pystyy jatkuvasti suoriutumaan huipputehokkaasti myös monimutkaisessa myyntiympäristössä. (Adamson & Dixon, 2011.)

Myyntistä tehdään paljon tutkimuksia, mutta usein otos jää melko pieneksi, noin 50-80 henkilöä, jotka edustavat vain muutamaa eri yritystä. Epäluuloja aiheuttaa myös tutkimukset, jotka löytävät juuri sen mitä etsivät. The Challenger-tutkimukseen osallistui 90 yritystä ja yli 6000 myyntiedustajaa. Tutkitut yritykset ja myyjät edustavat laajasti erilaisia toimialoja ja eri kokoisia organisaatioita. Näin laajalla otoksella voidaan unohtaa useimmat tutkimustuloksen yleistämistä estävät tekijät ja tutkimusta voidaan soveltaa koko myynnin spektriin. (Adamson & Dixon 2011, alkusanat XIV.)

Tutkimustiimi osasi odottaa, että valtaosa myynnin esimiehistä pakotettaessa valitsemaan vain yksi myyjäprofiili tiimiinsä valitsisi suhteiden rakentajan eli The Relationship Builder -profiiliin. Tutkimus osoitti, että suhteiden rakentajat eivät olekaan todennäköisin profiili huippusuoriutujaksi vaan se oli the Challenger – haastaja. (Adamson & Dixon 2011, alkusanat XV.)

2.3.1 The Hard Worker

Tämän profiilin edustajat ovat ahkeria työntekijöitä, jotka saapuvat paikalle aikaisin ja lähtevät myöhään. He ovat aina valmiina antamaan kaikkensa ja jopa enemmän. He ovat sisäلتäpäin motivoituneita ja eivät luovuta helpolla. He soittavat enemmän puheluita ja käyvät useammassa tapaamisissa kuin lähes kukaan muu ja he pyytävät säännöllisesti

palautetta tekemisestään pyrkien aina parantamaan omaa suoriutumista. (Adamson & Dixon 2011, 19-20.)

Erään globaalien logistiikka-alan yrityksen turvallisuuspäällikön mukaan tämän profiilin edustajat uskovat tuloksien syntyvän, kun riittävän kauan tekee asioita oikealla tavalla. Tulostittarit saavutetaan, kun soittaa riittävästi puheluita, lähettää riittävästi sähköposteja ja vastaa tarjouspyyntöihin. The Hard Worker noudattaa myyntiprosessia orjallisesti. (Adamson & Dixon 2011, 19-20.)

2.3.2 The Relationship Builder

Suhteiden rakentajat keskittyvät nimensä mukaisesti verkostoitumaan ja rakentamaan niin henkilökohtaisia, kuin ammatillisia suhteita asiakasorganisaatiossa. Asiakkaan tarpeet ovat toiminnan ytimessä ja niiden eteen tehdään ahkerasti töitä. Asiakkaan näkökulmasta tämän myyjäprofiilin edustajat ovat helposti lähestyttävissä ja asiakaspalveluhenkisyys on aitoa: ”whatever you need”. Ei ole siis yllättävää, että eräs tutkimukseen osallistuneen yrityksen korkean tason myyntijohtaja kertoi heidän asiakkaidensa rakastavan heidän suhteiden rakentaja -profiilin myyjä. (Adamson & Dixon 2011, 20.)

2.3.3 The Lone Wolf

Myyntiorganisaation yksinäiset sudet itsevarmuutensa turvin seuraavat usein sääntöjen sijaan omia vaistojaan. Adamson ja Dixon (2011, 20) kuvailee heitä tiimin ”prima donniksi” – he tekevät asiat omalla tavallaan tai eivät ollenkaan. Tämän profiilin kanssa saattaa syntyä kitkaa esimiehen ja myyjän välillä, koska he eivät seuraa prosessia, eivät raportoivat matkoistaan eivätkä täytä asiakastietojärjestelmää.

Yhden tutkimuksessa olleen myyntijohtajan mukaan hän antaisi tämän profiilin myyjille potkut, mutta hän ei voi, koska he kaikki suoriutuvat tavoitteistaan helposti. Keskimäärin yksinäiset sudet tekevät todella hyvää tulosta kaikesta huolimatta ja todennäköisesti ilman hyvää tulosta he joutuisivat lähtemään. (Adamson & Dixon 2011, 20.)

2.3.4 The Reactive Problem Solver

Reaktiivinen ongelman ratkaisija on luotettava ja hänen huomionsa keskittyy yksityiskohtiin. Vaikka kaikkien myyjien tehtävä on tavalla tai toisella asiakkaan ongelmien ratkaisu, niin nämä yksilöt luonnostaan varmistavat, että kaikki asiakkaalle tehdyt lupaukset pidetään. Tämä profiili keskittyy vahvasti myynnin jälkeiseen asiakkuuden hoitoon varmistuen,

että kaikki asiakkaan palvelun käyttöönottoon liittyvät huolenaiheet käsitellään huolellisesti. (Adamson & Dixon 2011, 20-21.)

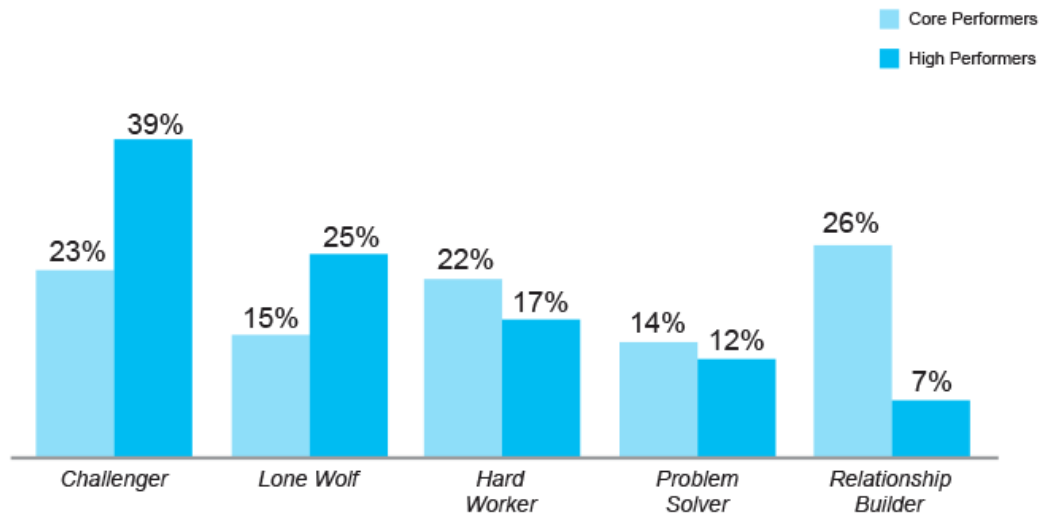
Eräs CEB:n jäsen, joka oli mukana tekemässä tutkimusta kuvaili tätä profiilia asiakaspalvelijaksi myyjän vaatteissa: He tulevat toimistolle aamulla aikomuksenaan tehdä uusmyyntiä, mutta heti kun olemassa oleva asiakas soittaa ongelman kanssa, niin he alkavat hoitaa ongelmaa sen sijaan, että ongelma siirrettäisiin niille kenen työtä se on. Ongelman ratkaisijat löytävät tapoja tehdä asiakkaat tyytyväiseksi, mutta heidän uusmyynti kärsii siitä. (Adamson & Dixon 2011, 20-21.)

2.3.5 The Challenger

Haastajat ovat tiimin neuvottelijoita. Heillä on syvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja he käyttävät tätä ymmärrystä asiakkaan ajattelun haastamiseen ja heidän tavoitteena on opettaa asiakkaille uusia näkökulmia miten yritys voisi parantaa kilpailukykyään. He eivät pelkää jakaa näkemyksiään, vaikka ne olisivat eriäviä ja mahdollisesti jopa kiistanalaisia. Haastajat ovat itsevarmoja ja vakuuttavia, heidän tapana on hieman ”painostaa” asiakkaan ajattelua ja asioita kuten hinnoittelu. Haastaminen ei näy ainoastaan asiakkaille päin vaan myös oman esimiehen ja johtoryhmän suuntaan. Tämä ei kuitenkaan ole ärsyttävää tai aggressiivista haastamista vaan uusien näkökulmien tarjoamista monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Haastajat myös vievät markkinoista saamaansa tärkeää tietoa ylöspäin edustamassaan organisaatiossa kommunikoiden johtoryhmän kanssa aktiivisesti. (Adamson & Dixon 2011, 21.)

2.3.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa esitellyistä profiileista yksi on selkä voittaja ja yksi jää dramaattisesti muiden varjoon. Selkeänä voittajana on The Challenger eli haastaja.



Kuvio 1 Keskiverto- ja huippumyyjien prosentuaalinen osuus profiileittain. (Mukaillen, Adamson & Dixon 2011, 22)

Profiilien vertailussa ensimmäiseksi eriteltiin keskivertosuoriutujat huippumyyjistä. Huippumyyjällä tarkoitetaan tässä tutkimukseen osallistuneiden yritysten parasta 20%:ia myyjistä, kun heitä verrataan omiin tavoitteisiinsa nähden. Ensimmäinen havainto oli, että keskivertomyyjä tarkastellessa ei ollut suuria eroja eri profiilien välillä. Kaikista profiileista löytyy keskimäärin lähes sama määrä keskivertomyyjä ja syy on kirjaimellisesti se, että he ovat keskivertomyyjä. Tällaisia myyjä löytyy kuitenkin kaikista eri profiileista eli keskivertomyyjät eivät aina edusta samaa myyjäprofiilia. (Adamson & Dixon 2011, 22-23.)

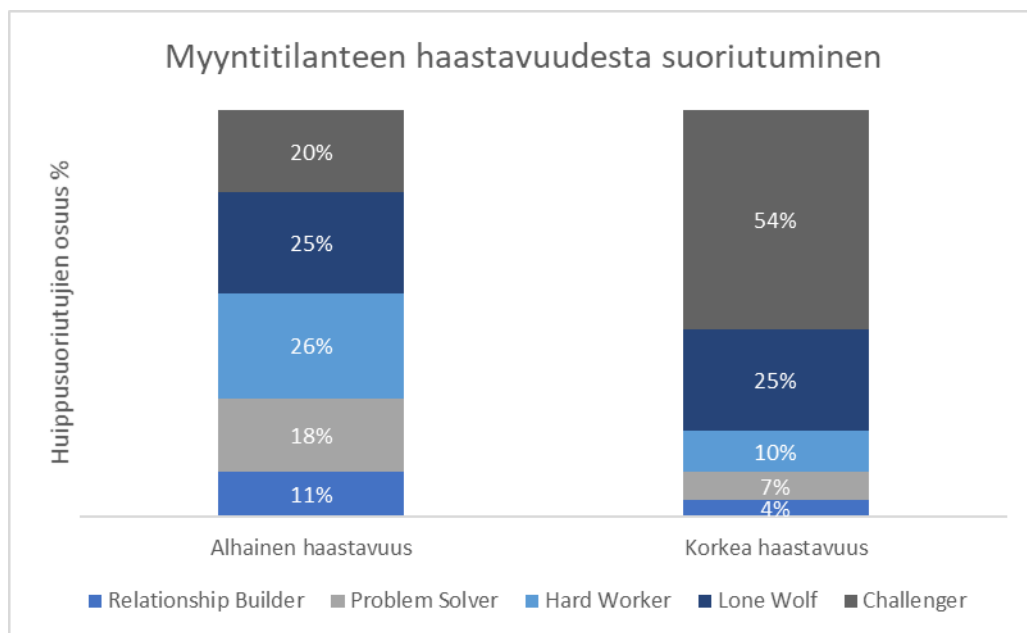
Huippumyyjiä tarkastellessa tulokset ovat erilaiset. Vaikka keskivertomyyjä löytyy tasaisesti kaikista profiileista, niin huippumyyjiä löytyy selkeästi eniten haastajaprofiilista: lähes 40% kaikista tutkimukseen osallistuneista huippumyyjistä on haastajamyymiä. Adamsonin ja Dixonin (2011,23) mukaan haastajaprofiilin myyjät

- tarjoavat asiakkaalle ainutlaatuisia näkökulmia
- kommunikoivat vahvasti kahteen suuntaan
- ymmärtävät yksittäisen asiakkaan kokeman arvon ajurit
- tunnistavat asiakkaan liiketoiminnan ekonomiset ajurit
- puhuvat luontevasti rahasta
- pystyvät painostamaan asiakasta.

Adamsonin ja Dixonin (2011, 23-24) mukaan kun tutkittavia ominaisuuksia valittiin, niin kukaan ei olisi osannut ennalta arvata, että juuri nämä kuusi valikoituvat huippumyyjän avainominaisuuksiksi. Adamson ja Dixon (2011, 24) yhdistävät nämä tekijät kolmeksi kategoriaksi, joihin koko haastajaprofiilin määritelmä perustuu: **opeta, räätälöi ja ota kontrolli:**

- Ainutlaatuisilla näkökulmillaan ja sujuvalla kaksisuuntaisella dialogillaan haastajat pystyvät **opettamaan erottautumaan** (*teach for differentiation*).
- Koska haastajilla on loistava ymmärrys asiakkaan liiketoiminnan ja arvon ajureista, he pystyvät **räätälöimään** viestinsä kohderyhmälle (*tailor for resonance*) eli muotoilemaan sanoman oikealla tavalla ja toimittamalla sen organisaatiossa oikealle henkilölle.
- Kolmanneksi haastajat puhuvat luontevasti rahasta ja tarvittaessa painostavat asiakasta. Tällä tavalla he **ottavat kontrollin** myyntitilanteesta. (*take control*)

Ratkaisuja myydessä voi usein tulla vastaan monimutkaisia tilanteita. Ratkaisut ovat suu-
rempia ja vaikeammin ymmärrettäviä kokonaisuuksia kuin yksittäinen tuote ja palvelu.
Haastajalla on hyvät valmiudet onnistua haastavassa myyntiympäristössä, kun taas esi-
merkiksi suhteiden rakentajalla ei. Kun myyntitilanne on yksinkertaisempi, niin erot eri
profiilien välillä pienenevät. (Adamson & Dixon, 2011, 27.)



Kuvio 2 Myyntitilanteen haastavuudesta suoriutuminen myyjäprofiileittain. (Mukaillen, Adamson & Dixon 2011, 27)

Alhaisen haastavuuden tilanteilla (low complexity) tarkoitetaan yksittäisten tuotteiden tai palveluiden myyntiä lyhyemmällä myyntisyklillä. Haastavat myyntitilanteet (high complexity) tarkoittavat monimutkaisempia ratkaisuja, jotka koostuvat useammista osista. Näissä tilanteissa myyntisykli on pitkäkestoisempi. Korkean haastavuuden tilanteissa huippumyyjistä yli 50% on haastajaprofiilia. Lähimmäksi haastajia pääsi yksinäiset sudet, jotka ovat vaikeita löytää ja vielä hankalampia kontrolloida. Suhteiden rakentajat tippuvat lähes kokonaan pelistä pois, kun myyntitilanteet vaikeutuvat. (Adamson & Dixon 2011, 28.)

Jos yrityksellä ei ole haastajamyymiä, niin Adamsonin ja Dixonin (2011, 28) mukaan niitä kannattaa alkaa rakentamaan tai rekrytoimaan, sillä myytävien kokonaisuuksien monimutkaistessa voi muilla myyjäprofiileilla jäädä kaupat tekemättä.

3 Myyntiprosessi

Yrityksessä tulee olla yhteinen toimintatapa, jotta asiakas tietää aina, mitä saa. Enää ei riitä, että yritys lupaa asiakkailleen hyvää palvelua ja tasalaatuisen myyntiprosessin, vaan myyntiprosessin tulee aina olla korkean tasalaatuinen – se on avain asiakastyytyvyyteen. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 24.)

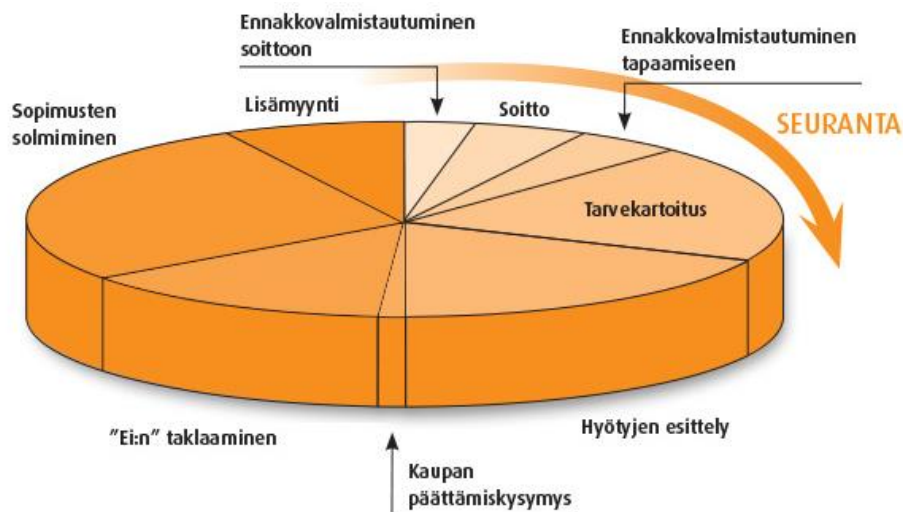
Asiakas on myyntiprosessin ytimessä. Aalto & Rubanovitsch (2016, 24) kannustavat myyjiä asettumaan asiakkaan asemaan ja pohtimaan toteutuuko myyntiprosessi ja tarkemmin toteutuuko myyntiprosessin tasalaatuisuus jokaisen asiakkaan kohdalla. Aallon ja Rubanovitschin (2016, 24) mukaan myyjä voi tarkastella toimintatapojaan seuraavien kysymysten avulla:

- Hoidanko asiakkaani asioita tehokkaasti ja joustavasti?
- Tarjoanko asiakkaalleni niin hyvää palvelua, ettei hänellä ole syytä etsiä vastaavia palveluja muualta?
- Pidätkö säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiini, reagoinko nopeasti tiedusteluihin?
- Pystynkö pitämään lupaukseni ja tekemään sovitut asiat sovitussa aikataulussa?
- Huolehdytkö kaikista asiakkaani tarpeista ja pystynkö ennakoimaan tulevia tarpeita?
- Kykenenkö tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja asiakkaani tarpeisiin?
- Annanko omasta ja yritykseni toiminnasta ammattimaisen kuvan?
- Käytänkö riittävästi aikaa selvittääkseni asiakkaan tarpeet ja toiveet, enkä oletta tai arvaile?
- Selvitänkö viipymättä asiat, joista itselläni ei ole tietoa?
- Saanko kaupanteon sujumaan helposti ja vaivattomasti?
- Onnistunko ilmaisemaan asiakkaalleni, että hän on tärkeä asiakas yrityksellemme ja että pyrimme pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen hänen kanssaan?

Myyntiprosessi on yhdistävä tekijä yrittäjä- ja kuluttajakaupan välillä. Toki poikkeuksia löytyy, mutta pääpiirteittäin prosessi on samankaltainen molemmissa tapauksissa ja myyjän tavoite on sama. Vaikka osapuolina olisi kaksi yritystä, niin ihmiset kuitenkin tekevät päätökset ja myyjän tehtävänä on luoda luottamuksellinen suhde myyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden kesken. On kuitenkin totta, että prosesseissa voi olla eroja ja lopputulos saattaa olla toisessa tapauksessa merkittävämpi kuin toisessa. Yritysmyyntissä on mahdollista, että 80% myynnistä tapahtuu 10-15 asiakkaalle, mikä tarkoittaa yksittäisen asiakkaan tärkeyden korostumista. Toisaalta joillakin kuluttajamarkkinoilla yritysmyyntin tärkeys korostuu, sillä vaikka jonkin kulutushyödykkeen potentiaalinen markkina on todella suuri (miljoonia kuluttajia), niin tuote pitää ensin myydä suurelle supermarketille, jotta nä-

mä miljoonat kuluttajat voivat saada tuotteen käsiinsä. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 15; Jobber & Lancaster 2015, 78.)

Onnistuneessa myyntityössä myyntiprosessin kaikki vaiheet käydään läpi jokaisen kohdattavan asiakkaan kanssa. Kokonaisvaltainen palvelu jokaisella asiointikerralla takaa sen, että asiakkaan viimeinen asiointikerta on aina onnistunut – yksikin heikko kokemus voi romuttaa asiakassuhteen. Myyjän kannalta prosessin noudattaminen voi mahdollistaa kaupan teon epätodennäköisenkin ostajan kanssa. Myyntiprosessi esitetään Myy enemmän – myy paremmin -kirjassa myynnin ympyrän avulla. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 26)



Kuvio 3. Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2016, 26)

Myynnin ympyrä -mallissa prosessi alkaa ennakovalmistautumisesta. Ennakovalmistautumista seuraa soitto ja onnistuneen soiton jälkeen valmistaudutaan tapaamiseen. Yksittäinen tapaaminen kestää yleensä tunnista kahteen tuntiin. Kun myyntiprosessi suoritetaan oikein ja tehokkaasti, niin se etenee tapaamisessa tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen. Kun prosessin alkuvaiheet suoritetaan järjestelmällisesti, niin kaupan päättämistä ei tarvitse vatvoa ja aikaa jää sopimuksen solmimiselle. Ennen sopimuksen tekoa käsitellään vielä asiakkaan viimeiset vastaväitteet ja kun sopimus on tehty, voidaan keskittyä lisämyyntiin. Seuranta ja jälkihoito eivät ole osa tätä myyntiprosessia, vaan tapahtuvat vasta sen jälkeen. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 26).

3.1 Ennakovalmistautuminen

Ennen soittoa on tärkeä valmistautua, ettei kuulosta vain satunnaiselta soittajalta. Hyvin valmistautunutta myyjää kuunnellaan varmemmin ja tällä myös vältetään arvokkaiden

kontaktien tuhlaaminen, koska jos myyjä tekee kielteisen vaikutuksen asiakkaaseen, niin hän ei todennäköisesti saa uutta mahdollisuutta. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 38.)

Tiedonkeruu on suuri osa valmistautumista. Myyjällä on huomattavasti paremmat lähtöasetelmat kaupantekoon, jos hänellä on informaatiota asiakasyrityksestä. Asiakas huomaa kyllä, jos myyjä on perehtynyt hänen tilanteeseensa. Lisäksi valmistautuminen antaa myyjästä ammattimaisemman kuvan. Ehkä tärkeimpänä valmistautuminen säästää myös aikaa molemmilta osapuolilta ja kun tapaamiseen asti päästään, niin voidaan keskittyä vain kaupan tekoon. Informaatiossa on voimaa myös kilpailumielessä. Jos esimerkiksi matkapuhelinoperaattoripalveluita tarjoava yritys tietää jo etukäteen mitä palveluita asiakkaalla on toiselta yritykseltä, niin heidän on helpompi lähteä tarjoamaan kilpailukykyisempää ja asiakkaan tarpeet kohtaavaa ratkaisua. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 31.)

Ojanen

(2010, 19) vertaa myyjän valmistautumista ammattilaisurheilijoihin. Eivät Rafael Nadal ja Roger Federer kohtaa kylmiltään. He hankkivat tietoa vastustajistaan, heidän lähipiiri sparraa heitä ja heillä on aina ajan tasalla olevaa tietoa tulevista peleistä. He valmistautuvat, jotta heidän ei tarvitse viisastella jälkeinpäin. Kansainvälisille pelikentille lähdeettäessä pitää tehdä vielä enemmän töitä. ”Miksi siis myyjä lähtisi töihin niin sanotusti takki auki, ilman kunnon valmisteluja?” (Ojanen 2010, 19.)

3.2 Kontaktointi

Kun valmistautuminen on tehty on aika suorittaa kontaktointi. Tässä työssä kontaktoinnilla tarkoitetaan puhelinsoittoa, koska se on etenkin B2B-myyynnissä yleisesti käytössä oleva kontaktointitapa. Kontaktointi on tehokkaasti suoritettuna ennakkovalmistautumisen tapaan melko lyhykestoinen vaihe. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 38.)

Puhelimessa vuorovaikutuskeinot ovat erilaisia, kuin kasvotusten tapaamisessa. Myyjä ei voi vaikuttaa asiakkaaseen yrityksen tai itsensä ulkoisella olemuksella tai pukeutumisella. Asiakkaan reaktioiden tulkinta vaikeutuu, koska katsekontaktia ei ole. Myyjän on hankalampi mukauttaa myyntiään asiakkaan suhtautumisen, kommenttien ja reaktioiden mukaan. Näistä syistä yksinkertaistettuna soittaessa myyjän ääni ja sanoma ovat ratkaisevassa roolissa. Myyjän tulee puhua selkeästi ja rauhallisesti ja muistaa pitää taukoja, jotta asiakkaalla on mahdollisuus sanoa sanottavansa. Sanoma kannattaa pukea yksinkertaiseen muotoon ja välttää pitkiä, mutkikkaita lauseita ja erikoistermejä. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 38.)

Asiantuntijapalveluita myydessä useimmiten myyjän tavoite puhelinoittoa on tapaamisen sopiminen. Myyjän tulee lähteä siitä, että soitto hyödyttää asiakasta. Anteeksipyyntelevällä asenteella ei kannata lähteä soittamaan, vaan tulee uskoa myymäänsä palveluun ja olla valmiina perustelemaan miksi asiakkaan tulisi suostua tapaamiseen. Keski- ja hyvän myyjän ero on siinä, että keskivertomyyjä saattaa lähteä päättämään kauppaa jo puhelimesta, vaikka mahdollisuus sen onnistumiseen olisikin pieni. Hyvä myyjä soittaa sopi- seen tapaamisen ja perustelee palvelun hyödyt asiakkaan liiketoiminnalle kasvotusten. Asiakkaan on liian helppo kieltäytyä ostamasta puhelimesta. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 38.)

3.3 Tapaaminen

Onnistuneen soiton jälkeen valmistaudutaan ja mennään tapaamiseen. Myyjän tavoitteenä tapaamisessa pitäisi aina olla eteneminen kaupan päättämiseen. On selvää että joidenkin suurten kauppojen kohdalla ei ensitapaamisella vielä sopimusta allekirjoiteta, mutta myyjän tulisi siitä huolimatta pyrkiä siihen aina kun se on mahdollista. Tällä tavalla ei ainoastaan säästetä aikaa, vaan minimoidaan kilpailijoiden mahdollisuus päästä mukaan kaupan tekoon. Kun tarvekartoitus tehdään huolellisesti, niin siihen perustuva ratkaisu tulisi aina uskaltaa esittää asiakkaalle – sitähän hän asiakas tuli hakemaan. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 47.)

Hyvän ensivaikutelman luominen on tärkeää. Aallon ja Rubanovitschin (2016, 47) mukaan myyjän tulee

- olla ajoissa asiakastapaamisessa
- mennä reippaasti palvelemaan asiakasta liikkeessä
- olla itsevarma ja määrätietoinen
- muistaa katsekontakti ja kättely sekä esitellä itsensä selkästi
- herättää asiakkaan kiinnostus olemalla aktiivinen ja positiivinen.

Tapaamisessa myyjän tehtävän on ohjata myyntiprosessia, mutta asiakkaan ehdoilla. Aluksi myyjän tulee tehdä asiakkaalle selväksi, että asiakkaan aikaa arvostetaan ja että asiakas teki hyvän päätöksessään valitessaan hänen edustaman yrityksensä. Asiakkaan tulee tuntea, että myyjä on aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan. Asiakastapaamisessa saattaa olla paikalla useita henkilöitä ja myyjän on huomioitava kaikki osapuolet. Huomiointi alkaa kättelystä ja jatkuu tarvekartoituksella sekä kysymysten esittämisellä kaikille kauppaan vaikuttaville henkilöille. Myyjän on hyvä muistaa, että maksaja ei välttämättä ole päätöksentekijä. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 47.)

3.4 Tarvekartoitus

Tapaamisen tärkein vaihe eli tarvekartoitus alkaa heti tervehtimisen jälkeen. Myyjän tavoitteena on selvittää asiakkaan kokonaistarve (tämän hetkiset tarpeet ja tulevaisuuden näkymät), jotta voidaan saada asiakas kiinnostumaan kokonaisvaltaisesta ratkaisusta tai palvelusta yhden tuotteen sijaan. Tässä auttaa, jos myyjä ei ensisijaisesti ajattele myyntiä, vaan ihmistä. Myyjän tulee selvittää minkälaisen ihmisen kanssa on tekemisissä ja osoittaa hänellä olevansa kiinnostunut palvelemaan. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 54.)

Tarvekartoituksen aikana ei ole tarkoitus toimia tuote-esittelijänä, vaan esittää kysymyksiä ja antaa asiakkaan puhua. Huippumyyjä käyttää huomattavasti enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden ja halujen selvittämiseen, kuin tuotteen esittelemiseen. Kun huippumyyjä selvittää mitä asiakas aidosti tarvitsee, niin hän pystyy samalla rakentamaan luottamusta ihan eri tavalla, kuin myyjä joka keskittyy oman tuotteensa ja sen hyötyjen esittelyyn. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 54.)

Aallon ja Rubanovitschin (2016, 54) mukaan myyjän tulee saada vastaukset kysymyksiin kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten esimerkiksi näitä kysymyksiä käyttäen:

- Kuka tai ketkä käyttävät tuotetta tai palvelua?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle?
- Milloin asiakas tarvitsee tuotteen?
- Missä ja mihin tuotetta käytetään?
- Miksi asiakas haluaa vaihtaa merkkiä tai mallia?
- Miten tuote vaikuttaa asiakkaan elämään tai liiketoimintaan?
- Kuinka usein tuotetta käytetään?
- Millaisesta käytöstä on kyse?
- Onko asiakas ajatellut hyödyntää rahoituksen mahdollisuutta hankinnan yhteydessä?

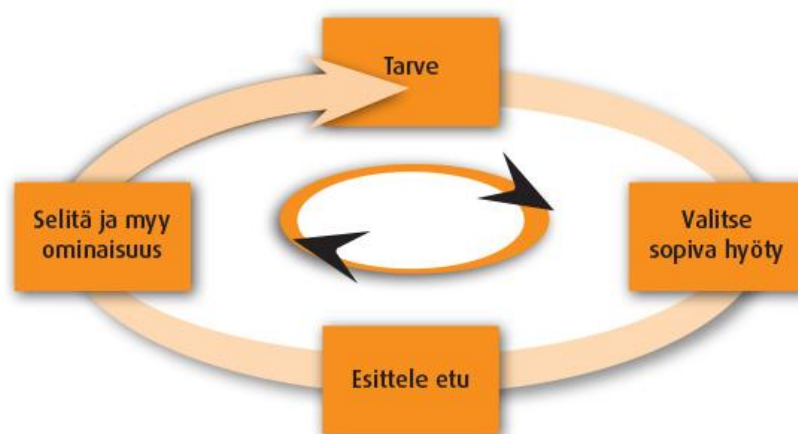
Hyvin tehty tarvekartoitus lisää kaupan arvoa, kun aidosti tuntemalla asiakkaan tarpeet myyjä saa hänet kiinnostumaan useammasta tuotteesta tai palvelusta. Samalla vältetään tilanne, jossa asiakkaalle myydään vääränlainen tuote ja menetetään mahdollisuus pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Tarvekartoitus auttaa kaupan päättämisessä myös siinä vaiheessa, kun aletaan puhua rahasta, koska tarvekartoitus kääntää huomion pois hinnoista ja niiden vertailusta. Asiakaan ymmärrettyä kokonaistilanteensa, sopivan tuotteen tai palvelun myyminen on helpompaa. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 54.)

3.5 Hyötyjen esittely

Huolellisesti tehdyn tarvekartoituksen jälkeen tiedetään asiakkaan tarpeet ja siirrytään esittelemään näihin tarpeisiin kohdistetut tuotteet tai palvelut ja erityisesti niiden tuomat hyödyt. Myös myyjäyrittäjä itsessään voi tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Myyjän ei tule kuitenkaan pitää laajaa yritysesittelyä vaan tuoda esille yrityksestään ne seikat, joilla on merkitystä juuri kyseiselle asiakkaalle. Nämä seikat eivät ole tunnuslukuja tai strategiaa vaan kilpailuetua tuovia tekijöitä, jotka auttavat asiakasta valitsemaan tämän yrityksen kilpailijoiden sijaan. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 65.)

Ominaisuudet ovat tuotteen tai palvelun tietoja, jotka kuvaavat mitä tuote tai palvelu tekee. Kun puhutaan hyödyistä, tarkoitetaan tuotteen tai palvelun tuomia asioita, jotka kuvaavat miten asiakkaan tarpeet täytetään. Asiakas ei aina ymmärrä miten jonkin tuotteen tai palvelun hankinta voi vaikuttaa hänen liiketoimintaansa ja tästä syystä myyjä ei saa ikinä olettaa asiakkaan tunnistavan kaikkia hyötyjä, vaan ne pitää selittää asiakkaalle. Hyvä myyjä myy hyötyjä, ideoita ja elämänlaatua – keskivertomyyjä tuotetta ja sen ominaisuuksia. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 67.)

Aallon ja Rubanovitschin (2016, 70) mukaan hyödyt tulee esitellä asiakkaalle valikoivasti ja tärkeysjärjestyksessä.



Kuva 1. Valikoiva hyötyjen esittely (Aalto & Rubanovitsch 2016, 70)

Taitava myyjä aloittaa hyötyjen esittelyn kohdistamalla sen johonkin tarpeeseen. Aallon ja Rubanovitschin (2016,70) esimerkissä käytetään **hyötynä** turvallista ohitusta. Hyödyn esittelyn jälkeen esitellään **etu**, joka tässä esimerkissä on loistava ohituskihtyvyys suurilla nopeuksilla ajaessa ja vasta viimeisenä mainitaan tämän mahdollistava **ominaisuus**: alhaalta vääntävä turboahdinmoottori.

Hyötyjen esittely on tärkeää pitää selkokiehisenä, järjestelmällisenä ja pitää huoli siitä, että asiakas ymmärtää mitä hänelle kerrotaan. Myyjän tulee puhua asiakkaan kieltä. Tämä korostuu etenkin teknisistä tiedoista puhuttaessa: ”Jos myyjä tekee esimerkiksi tuotteen teknisistä ominaisuuksista liian suuren numeron, asiakas voi tuntea omat tietonsa riittä-mättömiksi ja päättää hakea lisätietoa aiheesta ennen hankintaansa.” (Aalto & Ru-banovitsch 2016, 70.)

Ojanen (2010, 20) kertoo esimerkin vakuutuspalveluja myyvän yrityksen hyvän ja keski-vertomyyjän erottavasta tekijästä. Esimerkkiyrityksessä oli huomattu, että vaikka myynti-prosessi käytiin läpi oikeaoppisesti, niin kauppa kysyttäessä asiakkaat usein halusivat tuote-esitteitä ja pyysivät miettimisaikaa. Eräs yrityksen tuotteet läpikotaisin tunteva myyjä keksi perehtyä tuote-esitteisiin perusteellisesti, jotta hän voi aina asiakkaan esitteitä pyy-täessä ympyröidä juuri kyseiselle asiakkaalle tärkeät asiat (hyödyt), kirjoittaa esitteeseen oleelliset päivämäärät ja nitaa esitteeseen kiinni oman käyntikorttinsa.

3.6 Vastaväitteiden käsittely

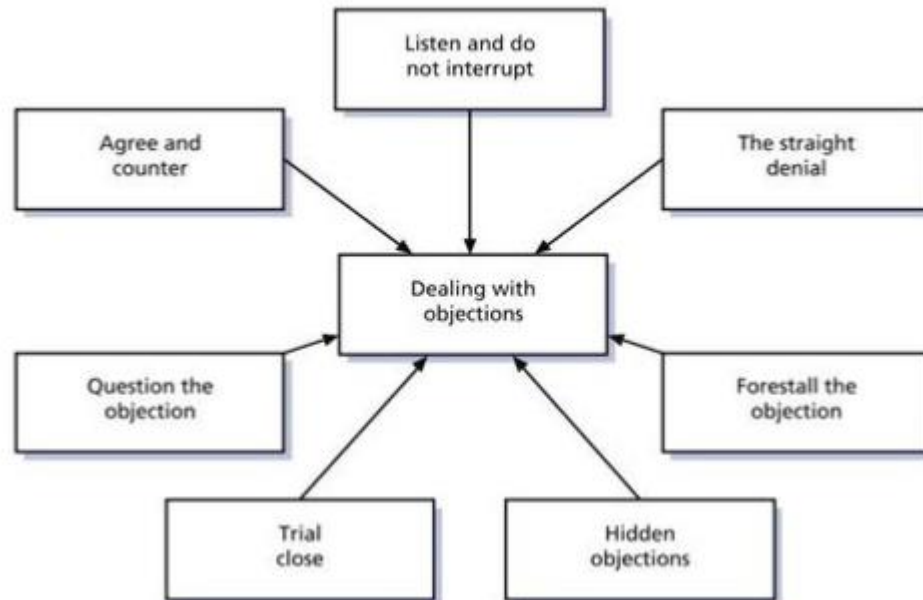
Hyötyjen esittelyn aikana asiakkaalta on todennäköisesti tullut vastaväitteitä tai asiakas on ainakin valmistautunut esittämään niitä – myös myyjän tulee olla valmis. Vastaväitteiden käsittelyyn etukäteen valmistautuneen myyjän ei tarvitse tapaamisen aikana jännittää tai pelätä, vaan hän voi keskittyä täysin siihen vaiheeseen myyntiprosessia, joka on meneil-lään. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 77.)

Tässä myyntiprosessin vaiheessa on tärkeää, että myyjä paneutuu asiakkaan esittämiin huolenaiheisiin ja pyrkii selvittämään niiden taustalla olevat syyt: miksi asiakas tiedustelee juuri kyseistä asiaa? Myyjän suhtautuminen vastaväitteisiin tulee olla asiallista. Myös han-kalat vastaväitteet tulee käsitellä tynesti ja kiirehtimättä eikä asiakasta saa keskeyttää. Jos myyjä suhtautuu vastaväitteisiin henkilökohtaisesti, niin koko tapaaminen voi muuttua väittelyksi asiakkaan kanssa. Pahimmassa tapauksessa myyjä voi suhtautua vastaväittei-siin kuin henkilökohtaisiin syytöksiin ja hyökätä asiakasta vastaan. Tällöin myyntitilanne on edennyt liian aggressiiviseksi ja kaupan päättäminen on lähes mahdotonta. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 77.)

Myyjän pitäisi ajatella vastaväitteitä mahdollisuutena. Kuuntelemalla maltillisesti, olemalla keskeyttämättä asiakasta ja käsittelemällä vastaväitteet ammattitaitoisesti myyjä voi vah-vistaa asemiaan ja edesauttaa luottamuksen rakentumista. Aktiivisesti kyselevä ja haas-tava asiakas on todennäköisesti myyjälle parempi vaihtoehto, kuin passiivinen asiakas, joka on haluton jakamaan tuntemuksiaan myyjän kanssa. Prosessin aikana saattaa tulla

vastaan tilanteita, joissa myyjän kannattaa palata tarvekartoituksen aikana esiin tulleisiin seikkoihin ostaakseen itselleen lisää aikaa. Myyjän pitää osoittaa kuulleensa vastaväitteet, mutta pyytää lupa palata asiaan myöhemmin. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi hinta, jos asiakas ilmaisee jos varhaisessa vaiheessa palvelujen olevan hänelle liian kalliita. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 77.)

Jobber & Lancaster (2015) erittelee vastaväitteiden käsittelyn seitsemään eri tekniikkaan.



Kuvio 4. Vastaväitteiden käsittely (Jobber & Lancaster 2015, 252.)

Kuuntele, älä keskeytä. Ostajan keskeyttäminen ei osoita asiakasta kunnioittavaa käytöstä myyjältä ja saattaa johtaa vääränlaiseen ongelman tulkitsemiseen ja oikea syy vastaväitteen syntyyn jää käsittelemättä. Oikea lähestymistapa on kuunnella asiakasta ja täten osoittaa myötätuntoa ja kunnioitusta – asiakas arvostaa myyjän suhtautumista ongelmaan ja myyjä saa tietää mikä on vastaväitteen pohjimmainen syy. (Jobber & Lancaster 2015, 253.)

Ole samaa mieltä ja tee ehdotus. Tässä näkökulmassa kunnioitus asiakkaan suuntaan säilyy. Myyjä ensin myötäilee asiakasta kertomalla hänen ongelman olevan ymmärrettävä, mutta jatkaa tarjoamalla uuden näkökulman. Tämä ottaa terävimmän kulman vastaväitteeltä pois ja luo ilmapiirin, jossa myyjä ja ostaja ovat samaa mieltä. Esimerkiksi ostajan ilmaistessa hinnan olevan liian korkea, niin myyjä voi jatkaa: Kyllä, meidän palvelumme hinta on alkuun hieman korkeampi kuin kilpailijoillamme, mutta voin näyttää sinulle miten säästätte rahaa pitkässä juoksussa. (Jobber & Lancaster 2015, 253.)

Kyseenalaista vastaväite. Joskus vastaväite on niin yleinen, että se on hankalaa käsitellä. Jos asiakas ei esimerkiksi pidä tuotteen ulkonäöstä tai ilmaisee vaikuttavan huonolaatuiselta. Tällä tavalla saadaan hyvin laaja vastaväite supistettua pienemmäksi. Esimerkiksi jos asiakas sanoo ettei pidä myymäsi auton ulkonäöstä, niin on hyvä kyseenalaistaa ja kysyä, että mistä kohdasta autossa et pidä. Asiakas saattaa kertoa että hän ei pidä penkkien kuvioinnista tai materiaalista, jolloin myyjä voi jatkaa kertomalla mitä vaihtoehtoja on. (Jobber & Lancaster 2015, 254.)

Testiklousaus. Jos myyjä aistii, että mahdollisia vastaväitteitä ei ole enempää kuin yksi, niin hän voi yrittää taklata tämän vastaväitteen ehdottamalla kaupan päätöstä. ”Jos voin todistaa, että tämä auto kuluttaa vähemmän bensaa kuin tuo toinen malli, niin tehdäänkö kaupat?” (Jobber & Lancaster 2015, 254.)

Salaiset vastaväitteet. Kaikki asiakkaat eivät kerro ääneen vastaväitteitään, koska he eivät halua pitkittää myyntiprosessia ja ajattelevat pääsevänsä tilanteesta pois tällä tavalla helpoiten. Myyjän kannattaa kuitenkin kysyä asiakkaalta kysymyksiä selvittääkseen potentiaalisia vastaväitteitä. Näiden äänettömien vastaväitteiden selvittäminen on tärkeää, koska asiakasta ei voi vakuuttaa, jos ei tiedä mistä hänet pitäisi vakuuttaa. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Onko tähän asti ilmennyt mitään huolenaiheita?
- Mitä sinulla on mielessäsi?
- Miten voisini vakuuttaa sinut?

(Jobber & Lancaster 2015, 255.)

Ennakoi. Jos myyjä ennakoi mahdollisen vastaväitteen ja suunnittelee sen torjumisen, niin hän voi nostaa sen esille jo myyntiesityksessään. Tällä tavalla myyjä voi kontrolloida mihin aikaan vastaväite nousee esiin, jotta sen voi käsitellä mahdollisimman hyvin. Asiakas ei itse pääse esittämään ko. vastaväitettä ja tästä johtuen hän ei tunne että hänen pitäisi puolustaa sitä samalla tavalla. Tässä tekniikassa uhkana on, että myyjä nostaa esille huolenaiheen, jota asiakas ei ollut huomannut. (Jobber & Lancaster 2015, 254.)

Suora kieltäminen. Tämä on riskialtis tekniikka. Myyjän tulee olla varma, ettei lopputuloksena synny juuri sen ostajaa väheksyvän kuvan välittäminen mitä myyjä pyrkii välttämään. Kuitenkin myyjän etsiessä faktatietoa tämän käyttämisestä voi olla hyötyä. Esimerkiksi jos ostaja ilmaisee olettamuksensa palvelun käyttöönoton hankaluudesta, niin sen voi taklata suoraan sanomalla, että palvelu ei todellakaan ole hankala ottaa käyttöön ja kertoa tarjoamastaan käyttöönottoavusta ja kertoa kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät palvelun kanssa alkuun. (Jobber & Lancaster 2015, 253.)

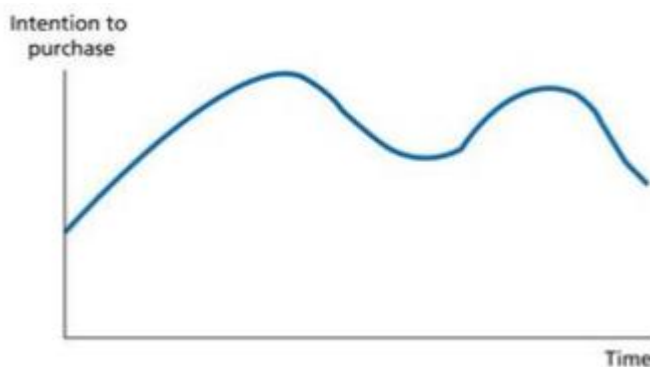
3.7 Kaupan päättäminen

Koko prosessi valmistaa myyjää tähän vaiheeseen. Keskivertomyyjälle kaupan päättäminen on hankalaa tai jopa pelottavaa – hyvä myyjä on panostanut koko myyntiprosessiin (etenkin tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn), joten kaupan sinetöinti on hänelle vaivatonta. Keskivertomyyjän voi uskoa kaupanteon olevan epämiellyttävää asiakkaalle tai että hänen ehdotus torjutaan. Huippumyjä ei tunne, että ostopäätöksen pyytäminen on tunkeilua tai tyrkyttämistä, vaan hän uskoo asiakkaan tarvitsevan myymänsä ratkaisun, koska hän on oppinut asiakkaasta niin paljon. (Aalto & Rubanovitsch 2016, 80.)

Myyjän tavoitteena tulee olla myyntiprosessin alusta asti kaupan päättäminen ensikoh- taamisella tai ainakin pyrkiä siihen. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska jos asiakasta ei saada sitoutettua nopeasti, niin Aallon ja Rubanovitschin (2016, 80) mukaan on riski, että

- asiakas menee kilpailijalle
- asiakkaan mielenkiinto vähenee alkuinnostuksen jälkeen
- asiakas unohtaa pian tapaamisen jälkeen, mitä hänelle kerrottiin
- asiakas ei palaa asiaan lupauksestaan huolimatta
- asiakas luopuu hankinnasta kokonaan.

Myyjän tulee tunnistaa asiakkaan antamat merkit ja pyytää ostopäätöstä oikeaan aikaan. Aallon ja Rubanovitschin (2016, 80) mukaan myyjä on vahvoilla, kun asiakas kysyy mitä myyjä suosittelee. Tähän tulee vastata lyhyesti ja antaa selkeä ratkaisu asiakkaalle. Kier- tely ja ”se on makuasia” eivät auta asiakasta. Jobber ja Lancaster (2015, 258) mukaan asiakkaan ostosignaaleja tulee tarkkailla jatkuvasti ja tarjota kaupan päättämistä oikeaan aikaan.



Kuvio 5. Asiakkaan ostohalujen kehittyminen tapaamisen aikana (Jobber & Lancaster 2015, 258)

Tapaamisen aikana asiakkaan ostohalut nousevat ja laskevat. Ne eivät kasva loputtomiin eli kaupan päätöstä ei voi siirtää aina myöhemmäksi. Kun myyjä löytää asiakkaan tarpeita kohtaavan hyödyn ja asiakas ymmärtää tämän, niin ostohalut nousevat. Tämän jälkeen potentiaalinen ostaja voi huomata ongelman, joka taas laskee ostohaluja. Ongelman ratkaiseva myyjä voittaa asiakkaan luottamuksen ja saa ostohalut taas kasvamaan. Teoriassa nämä ovat hetkiä, jolloin myyjän tulisi pyytää ostopäätöstä, mutta käytännössä myyjän voi olla hankalampi arvioida tilannetta. Ostaja saattaa esimerkiksi teeskennellä ettei ole kiinnostunut tai myyjä voi huomata monta eri hetkeä, jolloin asiakas antaa ostosignaaleja. Myyjä voi oppia kokemuksen kautta tunnistamaan parhaan hetken, mutta nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että näiden ostohalujen kasvupiikkien aikaan myyjän tulee kysyä kauppa. (Jobber & Lancaster 2015, 258.)

Asiakaskohtaamiset ovat kuitenkin lähes poikkeuksetta erilaisia ja täten myyjän on hyvä tiedostaa useampia tekniikoita kaupan päättämiseen. Yksi Jobber ja Lancaster (2015, 259) esittelemä tekniikka on koeklousaus. Koeklousauksessa myyjä kysyy ostopäätöstä jo huomattavasti varhaisemmassa vaiheessa myyntiprosessia kokeilumielessä. Asiakas saattaa jo myyjän esityksen alkuvaiheessa todeta, että tarvitsemme juuri tämän palvelun. Tähän myyjä voi vastata: ”Hyvä, milloin haluatte että toimitamme sen teille?”. Vaikka asiakas todennäköisesti sanoo ettei ole vielä tehnyt päätöstä, niin tämä mahdollistaa myyjälle tilanteen, jossa hän voi valita kysyykö asiakkaalta tarkentavan kysymyksen vai jatkaako esitystä kaavan mukaan. (Jobber & Lancaster 2015, 259.)

4 Teorian yhteenveto

Työn tietoperusta koostui kahdesta pääkäsitteestä: myyjäprofiileista ja myyntiprosessista. Myyjäprofiileihin perehdyttiin, koska niiden tuntemisesta ja tiettyihin profiileihin ohjaamisesta on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Hyöty perustuu amerikkalaistutkimukseen, jonka mukaan monimutkaisista myyntitilanteista parhaiten selviävät myyjät ovat usein haastajamyymiä (ks. kuvio 2). Toinen teoriakäsite oli myyntiprosessi ja sen kehittämisen tueksi saatiin toimeksiantajalta heidän nykyinen prosessi hyvin tarkasti kuvailtuna. Teorian perusteella nykyisestä prosessista etsitään kehityskohteita ja kehitetään uusia keinoja kaupan päättämiseen entistä tehokkaammin.

Toimeksiantajaa haastatellessa selvisi, että työn kirjoitushetkellä heidän henkilöstö menee enimmäkseen suhteiden rakentaja -profiilin alle. Tarkemmin profiileihin tutustuttaessa selvisi, että heidän mielestä haastajaprofiili on heille oikea suunta. Toimeksiantaja on asiantuntijayritys ja heille löytyi selkeitä vahvuuksia haastajaprofiilista:

- Haastajat tarjoavat aina uusia näkökulmia. (nykytilanne ja mitä voisi tapahtua tulevaisuudessa)
- Asiakkaan liiketoiminnan syvä ymmärrys luo pohjan toiminnalle.
- Haastajat uskaltavat ehdottaa uusia ideoita ja painostaa asiakasta ajattelemaan toimintaansa uudelleen.

Mielestäni toimeksiantajalla on loistavat edellytykset kasvaa haastajaprofiiliin ja laajentaa asiakkaidensa maailmaa. Asiantuntijuus auttaa luottamuksen rakentamisessa ja sen jälkeen asiakas on avoin ideoille. Ideaalitilanteessa asiantuntijat pystyvät kertomaan asiakkaalle mihin suuntaan tulisi edetä paikallaan pysymisen sijaan. Tästä seuraa pitkäaikainen asiakassuhde, joka luo kasvua niin asiakkaan, kuin asiantuntijayrityksen liiketoiminnalle.

Haastattelussa selvisi, että yrityksen myyntiprosessi seuraa aika tarkasti tässä työssä esiteltyä perinteistä kaavaa, mutta on siellä muutama sopiva lisämauste lisätynä. Myyntiprosessin tarkastelu oli tässä työssä relevanttia, koska yhteinen toimintatapa on tärkeää. Tasalaatuisuus on avain asiakastyytyväisyyteen ja hyvin suunniteltu myyntiprosessi takaa sen.

Hyvä ennakkovalmistautuminen varmistaa oikeanlaiset odotukset myyntisyklille. Haastattelussa selvisi, että jos onnistutaan tavoittamaan asiakas oikeaan aikaan (esim. rahoituksen suhteen), niin kaupat voivat syntyä parissa viikossa. Jos asiakas on vasta hakemassa rahoitusta, niin kaupat voivat mennä kuuden kuukauden päähän. Tietysti kauppoihin pääseminen on aina positiivinen asia, mutta oikeaan aikaan tavoitettu asiakas tekee proses-

sista tehokkaamman ja luo palveluja tarjoavasta yrityksestä vaikuttavan kuvan, kun osasivat ottaa yhteyttä juuri oikeaan aikaan tarpeen syntyessä.

Arvonluonnin kannalta oleellista on, että puhutaan asiakkaan kanssa samaa kieltä. Tarvekartoitusvaiheessa on tärkeää, että asiakas tai prospekti saadaan kertomaan nykytilanteestaan ja tietotasostaan. Jos tietotaso on alhainen, niin prospekti ei todennäköisesti tiedä mitä palveluita hän edes voisi tarvita tai mihin suuntaan hän voi edetä – tässä kohdassa asiantuntijan on tärkeää kertoa mahdollisuuksista niin, että asiakas oikeasti ymmärtää ne. Kun samalle tasolle päästään ja asiakas huomaa asiantuntijan ymmärtävän hänen liiketoimintansa jopa paremmin kuin hän itse, niin asiakas on valmis kuuntelemaan ehdotuksia ja avartamaan omia näkemyksiään, vaikka tietäisi jo entuudestaan paljon.

5 Produkti: Asiantuntijan opas haastajamyyntiin

Käydään läpi opinnäytetyön projektisuunnitelma ja aikataulu sekä aineisto ja aineistonkeruumenetelmät.

Tämä työ alkoi kirjallisuuskatsauksesta, mutta toimeksiannon saatua kirjoittaja teki siitä toiminnallisen työn. Työn produkti on opas asiantuntijaorganisaatiolle, jonka henkilöstö haluaa kehittää myyntiajatteluaan haastajamyynnin suuntaan. Produktin tavoitteena on oppia haastajamyynnin keinot voittavaan myyntityöhön. Työ on ensisijaisesti suunnattu toimeksiantajalle, mutta työn julkinen osa on hyödyllinen kenelle tahansa myynnistä ja erityisesti haastajamyynnistä kiinnostuneelle.

5.1 Aiheen valinta

Työn aihe valikoitui kirjoittajalle muutaman mutkan kautta. Alun perin työllä ei ollut tarkoitus olla toimeksiantajaa, mutta sellainen työille kuitenkin siunaantui ja se auttoi kirjoittajaa aiheen rajaamisessa. Kirjoittaja on lopulliseen aiheeseen tyytyväinen, koska siinä yhdistetään kirjoittajan oma mielenkiinto haastajamyyntiin ja kirjoittajalle uusi toimiala: IPR.

5.2 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Alun perin aikataulu oli suunniteltu ilman toimeksiantoa ja se näytti tältä:

Viikko	Päivä	Viikonpäi	Tehtävät	Mitä valmiina?
34	22. elo	tiistai	Lähiopetus, teorian suunnittelu ja	
35	29. elo	tiistai	Kirjoituspaja / tavoite ja tietoperusta	(toimeksiannossopimuksen palautus)
36	5. syys	tiistai	Ensimmäinen versio / teoriaa	Vaihe: Työn tavoite, aikataulu ja tietoperustan käsitteet
37	12. syys	tiistai	Kirjoituspaja / teoriaa	
38	19. syys	tiistai	Vertaisarviointi / teoriaa	
39	26. syys	tiistai	Kirjoituspaja / tuotoksen suunnittelu / teoriaa	
40	3. loka	tiistai	Kirjoituspaja / tuotoksen suunnittelu / teoriaa	Tuotoksen prototyyppi, teoria valmis
41	10. loka	tiistai	Toinen versio / johtopäätökset / tuotos	Vaihe: Teoria valmis, tuotos jo edennyt tai menetelmät ja kysymykset valmiina tutkimukseen, mahdollinen urkundpalautus
43	24. loka	tiistai	Kirjoituspaja / johtopäätökset / tuotos	Johtopäätökset, tuotos valm
44	31. loka	tiistai	Kirjoituspaja / timantin hiominen	Työn palautus urkundiin ja moodlen kautta ohjaajalle viim. 31.10
45	7. marras	tiistai	Kolmas versio	Ohjaajan kanssa läpikäynti ja loppuprosessin kertaus
48	#####	tiistai	Työn julkaisu	
49	4. joul	maanantai	Hae valmistumista	
50	12. joul	tiistai	Kypsyysnäyte	

Taulukko 1. Alkuperäinen aikataulu

Aikataulu kuitenkin meni uusiksi, koska projekti pystyttiin aloittamaan vasta myöhemmin toimeksiannosta johtuen. Myöhemmin projekti lykkääntyi kaksi kertaa kirjoittajan tilanteesta johtuen.

5.3 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Lähteinä on käytetty myynnin kirjallisuutta (myös kansainvälisiä julkaisuja), Haaga-Helian opetusmateriaalia ja kirjojen julkaisijan tarjoamia lisämateriaaleja. Kirja- ja verkkolähteiden lisäksi haastateltiin yhtä toimeksiantajayrityksen päättäjistä. Teemahaastattelun pohjalta kirjoittajalle syntyi ymmärrys toimialaa ja sen lainalaisuuksia kohtaan.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan toiminnallisen opinnäytetyön tuloksia ja verrataan niitä tavoitteisiin. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön ja tuotoksen merkitystä, tarpeellisuutta, hyödyllisyyttä ja ajankohtaisuutta toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön produkti muodostuu vahvasti myyjäprofiiliteorian pohjalta löydetyistä haastajamyymyjäprofiilista. Yleisen ymmärryksen kannalta oli kuitenkin tarpeellista esitellä myös muita myyjäprofiileja muista teorioista ja lisäksi näyttää miten profiilit ovat tarkentuneet. Klassisimmissa määritelmässä oli 2-3 profiilia ja niiden erot olivat hyvin radikaaleja. Tuoreimman opinnäytetyössä olleen teorian pohjalla taas oli viisi profiilia, joita kaikkia yhdisti tietyt ominaisuudet, mutta erot syntyivät erityspiirteistä. Mielestäni tämä moderni malli tukee tämän päivän myyntityötä. Kaikki osaavat ja voivat myydä, mutta hyvän ja loistavan myyjän välillä on eroa – niin taidoissa kuin persoonassa. Myyntityössä pitää pystyä välillä peittämään oma persoona ja mukautua asiakkaan mukaan, pitää tarvittaessa pystyä olemaan esimerkiksi haastaja, joka lisäarvoa tuottaen ajaa tilannetta tehokkaasti kohti päätöksentekoa.

Myyntiprosessin teoriaa ei juurikaan produktissa hyödynnetty, mutta myyntiprosessin tunteminen on silti pakollista, jos haluaa kehittää myyntiajattelua produktin osoittamaan suuntaan. Produktissa esitetään haastajalle ominaisia tapoja myyntiprosessin eri vaiheissa sekä kehitysehdotuksia esimerkiksi ennakkovalmistautumiseen ja kontaktointiin. Näiden hallinta auttaa toimimaan haastajamyymyjän opettavalla, räätälöivällä ja tilannetta hallitsevalta tavalla.

6.1 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tuotos vastaa työlle annettuja tavoitteita. Työtä voi toimeksiantajan lisäksi hyödyntää lähes mikä tahansa myynti- tai myynnistä kiinnostunut organisaatio.

Työtä voisi kehittää räätälöimällä se tarkemmin tietyn yrityksen prosessien mukaan. Jotta idea haastajamyynnistä voitaisiin oikeasti toteuttaa, niin se tulisi jalkauttaa koko organisaatiolle. Tällöin on tärkeää, ettei puhuta yleisesti opettamisesta vaan pitää keskittyä tietyn yrityksen tiettyihin asiakkaiden ja heidän maailman laajentamiseen. Kirjoittaja ei ollut riittävän syvällä toimialassa, jotta olisi nämä asiat löytänyt.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi ei alkanut suunnitellulla tavalla, koska alkuperäinen idea kirjallisuuskatsauksesta muuttui toimeksiannoksi. Kirjoittaja ei aluksi osannut toimia tarpeeksi tehokkaasti ja tästä syystä toimeksiantajalta tarvittavien tietojen saaminen lykkäsi opinnäytetyön valmistumista. Alkuperäinen aikataulu meni kokonaan uusiksi, koska kirjoittaminen oli hyvin epäsäännöllistä. Osittain prosessin sekavuuteen vaikutti kirjoittajan henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset ja niiden aikana opinnäytetyö ei saanut ansaitsemaansa prioriteettia.

Kirjoittajalla on kokemusta myyntityöstä viiden vuoden ajalta ICT-toimialalta, mutta IPR oli täysin uusi asia. Oli hienoa oppia asioita itselle entuudestaan tuntemattomasta toimialasta ja siellä tapahtuvasta myynnistä. Työn kirjoittaminen sai kirjoittajan itsensä vakuuttumaan haastajamyynnistä ja kirjoittaja on pystynyt soveltamaan sitä onnistuneet omassa työssään. Opinnäytetyöprosessi on ollut pääsääntöisesti epämukavuusaluetta kirjoittajalle ja siitä syystä tämä on ollut hyvin opettavainen kokemus, niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesta näkökulmasta.

Lähteet

Tämä lähdeluettelo on lähdeluettelon malli. Malli sisältää esimerkit tyypillisimmistä merkintätavoista.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2016. Myy enemmän – myy paremmin. 8. painos. E-kirja. www.johtajatiimi.com. E-kirjan toteutus Elisa Kirja 2016.

Adamson, B. & Dixon, M. 2011. The Challenger Sale – How to take control of the customer conversation. Portfolio/Penguin. USA.

Bizmind 2017. Myyntivalmennustyökalu – päivän vihje. Maksullinen, tilattavissa: <http://www.bizmind.com/>.

CEB 2011. Challenger Coaching Guide. The Challenger Sale – bonusmateriaalit. PDF ladattavissa: www.thechallengersale.com. Luettu 29.11.2017

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management. 10. painos, E-kirja. Pearson Education Limited.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin – arjen taktiikkaa myyntiin. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Parviainen, P. 2013. Myyntipsykologia: näin meille myydään. E-kirja. Docendo.

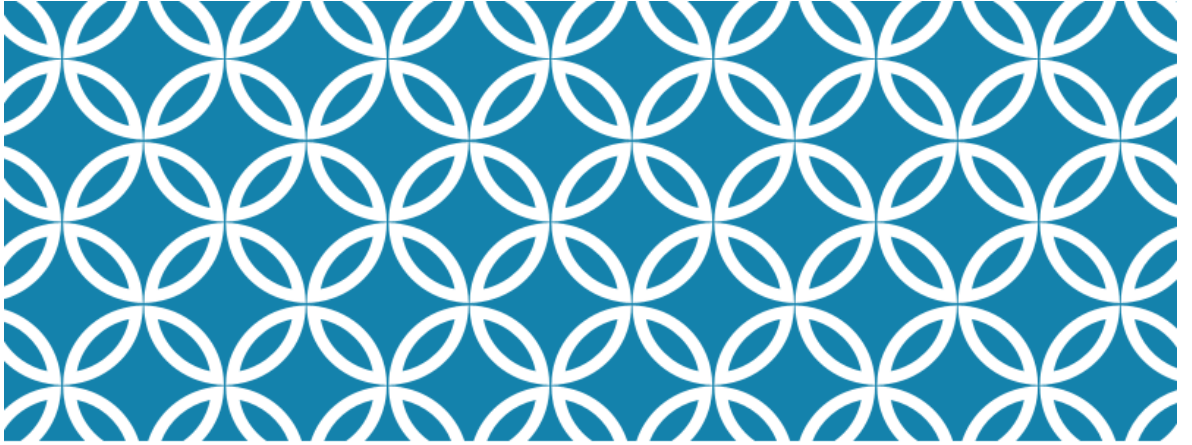
Liitteet

Liite 1. Asiantuntijan opas haastajamyyniin

Opas on räätälöity yleisellä tasolla asiantuntijaorganisaatioille, mutta sitä voi soveltaa kuka tahansa tai mikä tahansa myynnistä kiinnostunut organisaatio.

Oppaassa kiteytetään miksi haastaja on tämän päivän ja tulevaisuuden huippusuoriutuja sekä kerrotaan mitä askelia myyjän tulee ottaa kehittyäkseen haastajamyynin suuntaan.

Haastajamyynijä on täydellinen profiili asiantuntijamyyniin, koska pohjalla on korkea tietotaso, joka edesauttaa luottamuksen rakentamista. Haastaja tuottaa lisäarvoa asiakasyritykselle ottamalla tilanteen haltuun ja opettamalla heille jotain uutta. Haastaja pystyy asiantuntijamyynin monimutkaisessa maailmassa räätälöimään viestinsä ymmärrettävään muotoon ja kohdentaa sen oikeille henkilöille.



ASiantuntijan Opas Haastajamyynntiin

Aleksi Perko 2017

SISÄLLYS

3. CEB:n tutkimusta haastajamyynnistä ohjasi seuraavat kolme kysymystä
4. Viisi ammattimyyjän profiilia
5. Miksi haastajamyyjä on hyvä profiili asiantuntijamyynnin kannalta?
6. Miten haastajamyyjä toimii?
7. Haastajamyynnin opas: Teach
8. Haastajamyynnin opas: Tailor
9. Haastajamyynnin opas: Take control
10. Miksi erilaistettu osto-/myyntikokemus on tärkeä?

CEB:N TUTKIMUSTA HAASTAJAMYNNISTÄ OHJASI SEURAAVAT KOLME KYSYMYSTÄ



Haastajamyynniteoria syntyi CEB:n tekemän tutkimuksen pohjalta. Tutkimukseen osallistui yli 6000 b2b-myyjää 90:stä eri yrityksestä. Ensimmäisenä havaintona selvisi, että lähes kaikki maailman b2b-myyjät voidaan jakaa viiteen eri myyjäprofiiliin, jotka määrittävät heidän pääsääntöisen toimintamallin asiakkaiden kanssa työskennellessä. (Adamson & Dixon 2011, 1-3.)

Toinen tärkeä havainto oli, että kun näiden viiden eri profiilin myynnillistä suorituskykyä mitattiin, niin löytyi yksi erittäin selkeä voittaja ja yksi selkeä häviöjä. Yritysten päättäjien mielestä löydös on huolestuttava, koska useimmat yritykset ovat panostaneet eniten profiiliin, joka on epätodennäköisin voittaja. (Adamson & Dixon 2011, 1-3.)

Tutkimus aloitettiin 2009 ja yleinen taloustilanne oli huono. Tutkijat etsivät sitä yhtä myyjäprofiilia, joka pärjää myynnissä, kun markkinoilla menee muuten huonosti. Kolmas tärkeä havainto olikin, että nämä myyjät eivät pärjää siksi, että talous on taantumassa vaan he pärjäävät, koska he ovat omaksuneet haastavan myyntiympäristön ja moniosaisen myynnin. Nämä myyntiedustajat, jotka taloustilanteesta huolimatta tekevät huipputulosta eivät ole vain eilisen sankareita, vaan heitä tarvitaan jatkossakin. (Adamson & Dixon 2011, 1-3.)

VIISI AMMATTIMYYJÄN PROFIILIA



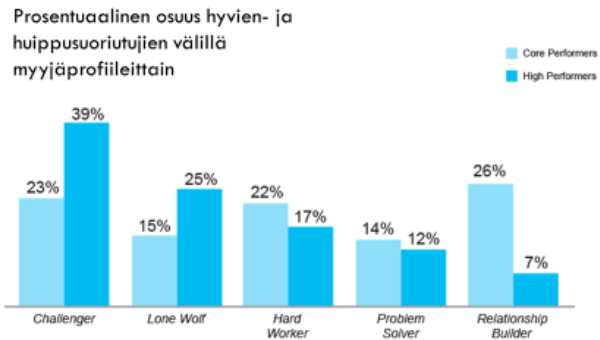
Tutkimuksessa testattiin mm. 44 eri ominaisuutta ja huomattiin, että tietyt ominaisuudet muodostavat ryhmiä. Jos henkilö on hyvä asiassa x, niin hän on todennäköisesti hyvä myös muissa saman ryhmän ominaisuuksissa. Näiden ryhmien perusteella muodostuivat nämä viisi eri myyjäprofiilia. Profiilit eivät kuitenkaan eliminoi toisiaan, vaan myyjällä voi olla piirteitä useammasta kuin yhdestä profiilista. Tiettyyn pisteeseen asti kaikilla myyjillä on myyntiprosessi hallussa ja vähintäänkin tyydyttävä tietotaso tuotteista, toimialasta ja markkinasta. Nämä myyjäprofiilien nostot ovatkin yksittäisten myyjien erityisosaamisalueita. (Adamson & Dixon 2011, 18-19.)

Opinnäytetyötä varten tehdyssä toimeksiantajayrityksen haastattelussa kävi ilmi, että heidän henkilöstö koostuu enimmäkseen suhteiden rakentajista. Tästä profiilista on hyvä siirtyä kohti haastajaa, koska asiakaslähtöinen ajattelu on entuudestaan kunnossa. Ehdotan suhteiden rakentajia keskittymään seuraaviin asioihin, jotta he pystyvät nostamaan suoriutumisen hyvästä loistavalle tasolle:

- 1) Asiakkaan kertomien tarpeiden löytäminen ei riitä. Opeta asiakkaalle jotain mitä hän ei tiedä entuudestaan.
- 2) Kun ymmärrät asiakkaan ostoprosessin ja osaat ennakoida mahdolliset vastaväitteet, niin pystyt painostamaan asiakasta oikeaan suuntaan.
- 3) Avainasemassa olevien henkilöiden täytyy ymmärtää tuottamasi lisäarvo. Muista räättälöidä viestisi oikein ja oikeille henkilöille.

MIKSI HAATAJAMYYJÄ ON HYVÄ PROFIILI ASIAANTUNTIJAMYYNNIN KANNALTA?

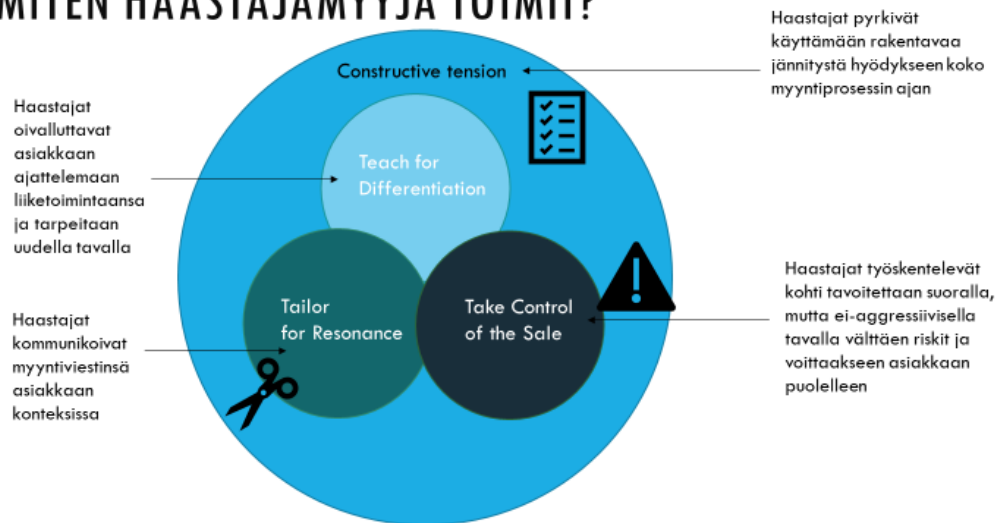
- Suurin osa huippusuorittajista on haastajaprofiilin myyjiä
- Suhteiden rakentajilla vahva perusosaaminen, mutta huippusuoritukset vaativat enemmän haastajamyynnin ajattelua



Asiantuntijamyyniin liittyy usein maallikolle vaikeasti ymmärrettäviä tuotteita ja palveluita. Toimeksiantajan haastattelusta selvisi, että asiantuntijayritykselle ensitapaamisessa yksi tärkeimmistä asioista on kommunikointi asiakkaan kanssa: pitää pystyä mukautumaan ja puhumaan samaa kieltä asiakkaan kanssa asiakkaan tietotasosta riippumatta. Asiakas ei välttämättä edes ymmärrä mihin hän asiantuntijayrityksen palveluita tarvitsee.

Kaikki viisi myyjäprofiilia voi suoriutua keskimääräisen hyvin, mutta haastajalla on tutkimuksen mukaan paras mahdollisuus suoriutua erittäin hyvin haastavista myynnin tehtävistä. Haastajat tarjoavat asiakkaille ainutlaatuisia näkökulmia, kommunikoivat vahvasti molempiin suuntiin, tuntevat yksittäisen asiakkaan arvon ajurit, tunnistavat asiakkaan liiketoiminnan ekonomiset ajurit, puhuvat luontevasti rahasta ja pystyvät ajamaan asiakkaan kohti päätöstä. (Adamson & Dixon 2011, 22-24.)

MITEN HAASTAJAMYYJÄ TOIMII?



Haastaja ei erotu muista minkään yksittäisen ominaisuuden takia vaan niiden yhdistelmän. Haastaja opettaa, räätälöi ja ottaa kontrollin ylläpitäen rakentavaa jännitettä koko myyntiprosessin ajan. Jos opetat ilman, että räätälöit sitä asiakkaan mukaan, niin opetus on irrelevantti. Jos räätälöit, mutta et opeta, niin kuulostat samalta kuin muut tarjoajat. Jos kontrolloit, mutta et tarjoa lisäarvoa, niin saatat kuulostaa vain ärsyttävältä. (Adamson & Dixon 2011, 32.)

HAASTAJAMYYNIN OPAS: TEACH



Tarjota ainutlaatuinen näkökulma

- ✓ Kerro relevanttia tietoa asiakkaan nykyisiin haasteisiin ja kehityskohteisiin liittyen
- ✓ Valmistele teoria tai ennuste asiakkaan tarpeisiin liittyen ja testaa sitä keskustelun aikana
- ✓ Haasta asiakas ajattelemaan uudella tavalla liiketoiminnastaan
- ✗ Johda keskustelua puhumalla tuotteista
- ✗ Pommita asiakasta ylimääräisillä kysymyksillä

Rakenna kaksisuuntainen keskustelu

- ✓ Varmista että asiakas ymmärtää ainutlaatuisen tilanteensa mukaillen hänen ajatuksia
- ✓ Selvitä onko asiakas yllätynyt tai kiinnostunut tulkitsemalla hänen antamia vihjeitä (verbaalista ja non-verbaalista viestintää)
- ✓ Kysy tavoitteellisia avoimia kysymyksiä, jotta voit selvittää tärkeää tietoa asiakkaan organisaatiosta
- ✗ Kysy asiakkaalta uudestaan asioita, jotka hän on jo kertonut
- ✗ Siirry eteenpäin määrittämättä kipupisteitä tai haasteellisia kohtia

Ennakovalmistautuminen ennen puhelua:

- Mitkä ongelmat asiakkaan liiketoiminnassa ratkaisemme paremmin kuin kilpailijamme?
- Miten nämä ongelmat estävät asiakasta saavuttamasta asettamia tavoitteita? Miten tämä vaikuttaa tärkeimpiin sidosryhmiin?
- Kuinka uutta ja mielenkiintoista tietoa tämä tulee olemaan asiakkaalle? Miksei asiakas olisi jo keksinyt tätä itse?

(CEB 2011, 4.)

Puhelun jälkeen:

- Kuinka kiinnostunut tai houkuttunut asiakas oli kertomistamme tiedoista? Miten sen pystyi kuulemaan?
- Mikä tieto olisi edesauttanut asiakkaan opettamista ja luonut sille suuremman merkityksen?
- Tekisitkö mitään eri tavalla seuraavassa puhelussa? Miten se vaikuttaisi?

(CEB 2011, 4.)

Opetustehtävä

Pyydä myyjää valitsemaan yksi asiakas ja vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat asiakasyrityksen strategiset tavoitteet seuraaville 1-3 vuodelle?
- Missä he ovat vahvempia kuin kilpailijansa? Missä he ovat heikompia?
- Mikä on strategisten tavoitteiden suhde yhteyshenkilösi rooliin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin?

(CEB 2011, 4.)

HAASTAJAMYNNIN OPAS: TAILOR



Tarjota ainutlaatuinen näkökulma

- ✓ Näytä miten tarjoamasi mahdollisuus suoraan vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaan
- ✓ Varmista oma strategia jokaiseen asiakaskohtamiseen – muista että keskustelut ovat erilaisia riippuen henkilöstä, roolista ja henkilön valitsemasta tavasta kommunikoida
- ✗ Käytä yleistä kieltä, joka ei ole räätälöity asiakkaan roolille yrityksessä, asiakasyritykselle tai toimialalle
- ✗ Johda omalla henkilökohtaisella agendalla

Tunnista ekonomiset ajurit

- ✓ Näytä tietoa asiakkaan toimialasta ja sen taloudellisesta tilanteesta
- ✓ Varusta asiakas tiedolla, joka torjuu mahdollisia vastaväitteitä
- ✓ Esitä tieto ymmärrettävässä muodossa
- ✗ Esitä haasteita, jotka ovat irrelevantteja ostajalle tai haasteita, joita et pysty ratkaisemaan
- ✗ Käytä epärealistista dataa tai irrelevantteja esimerkkijä argumenttien tukena

Ennakovalmistautuminen ennen puhelua:

- Mitä uusimpia trendejä asiakkaan toimialalla on? Miten asiakas kuvailisi näiden trendien vaikutusta yrityksen toimintaan?
- Mitä ainutlaatuista yrityksen markkina-asemassa on? Missä he ovat haavoittuvaisimmillaan?
- Mitkä ovat kontaktisi vastualueet ja tehokkuuden tunnusmerkit? Miten he mittaavat suoriutumista?

(CEB 2011, 5.)

Puhelun jälkeen:

- Mitä opit asiakkaan ekonomisista ajureista?
- Mitä tavoitteita, motivaattoreita tai tietoa sait, jota et osannut odottaa? Miten vastasit?
- Minkä luulet selittävän kontaktin käsityksen meistä verrattuna kilpailijoihin?

(CEB 2011, 5.)

Opetustehtävä

Anna esimerkiksi viikkopalaverissa muutamalle myyjälle tehtäväksi räätälöidä kaupallinen ”opetuspuhe” kahdelle eri asiakkaalle (joko kaksi kontaktia eri tehtävissä samalla asiakkaalla tai kaksi kontaktia kahdella eri asiakkaalla). Pyydä myyjä pitämään esitys muille tiimin jäsenille ja pyydä tiimiä kertomaan miten spiikit erosivat toisistaan. Pystyvätkö muut huomaamaan, miten viesti oli räätälöity tietyille henkilöille tiettyyn tehtävään? Olivatko esitykset riittävän erilaisia?

(CEB 2011, 5.)

HAASTAJAMYYNIN OPAS: TAKE CONTROL



Puhu luontevasti rahasta

- ✓ Keskeytä ratkaisun tuottamaan arvoon – erityisesti tiettyjen kipupisteiden ratkaisemisen tuottamaan arvoon
- ✓ Tiedosta ja siirrä hintatiedustelut oikeaan vaiheeseen keskustelussa
- ✗ Paljasta tarjoamasi yksityiskohdat liian aikaisin (ensin pitää saada hyväksyntä ratkaisun tuottamalle arvolle)
- ✗ Salli hintatiedustelun alkaa ensimmäisellä puhelulla (asiakas ei ymmärrä arvoa ensin)

Johda asiakas toimimaan

- ✓ Ennakoi ratkaisuehdotuksesi synnyttämät vastalauseet
- ✓ Ymmärrä ja kerro mihin lopputulokseen toivot keskustelun päättyvän
- ✓ Luo tunne edetä myyntiprosessissa ripeästi
- ✓ Selitä selkeästi miten prosessi jatkuu ja opasta ostoprosessissa (tee ostamisesta helppoa)
- ✗ Jätä keskustelu avoimeksi ilman sopimusta seuraavasta askeleesta
- ✗ Hyväksy asiakkaan pyynnöt selvittämättä asiakkaan motivaatiota
- ✗ Puhu nopeasti täyttääksesi mahdolliset hiljaiset hetket

Ennakoivalmistautuminen ennen puhelua:

- Mitä tietoa haluat suojella asiakkaalta ja mitä olet valmis jakamaan?
- Mitkä ovat seuraavat askeleesi, jotta varmistat asiakkaan ostoprosessin etenemisen?
- Mikä on ymmärryksesi asiakkaan ostoprosessista?
(CEB 2011, 6.)

Puhelun jälkeen:

- Miten tämä keskustelu edisti myyntiä?
- Milloin tunsit olosi eniten epävarmaksi? Olitko yllättynyt tai jouduitko puolustuskannalle jonkin vastaväitteen takia?
Mitkä ovat asiakkaan ostoprosessin seuraavat stepit? (CEB 2011, 6.)

Opetustehtävä.

Arvon luominen ja välittäminen: Pyydä myyjää valmistelemaan kaksi tapaa selviytyä tärkeän asiakkaan esittämistä kahdesta yleisimmästä vastaväitteestä. Käykää yhdessä läpi seuraavat asiat, jotta voitte vahvistaa myyjän tarjoaman ratkaisun arvon luontia.

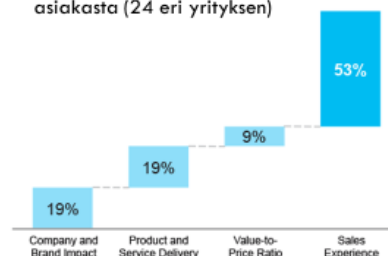
- Miten esitämme (konkreettisesti) asiakkaalle koituvan riskin jos hän ei tee mitään, kun vastaamme hänen väitteeseen?
- Mikä muuttuu avainyhteyshenkilöillämme, kun he lähtevät mukaan ehdottomaan ratkaisuun? Miten me rakennamme heistä menestyjiä? Kerrommeko tästä riittävän selkeästi kun vastaamme väitteeseen.
- Mikä olisi ”win-win” ehdotus tässä tilanteessa, jotta selviydymme vastaväitteestä?
(CEB 2011, 6.)

MIKSI ERILAISTETTU OSTO-/MYYNTIKOKEMUS ON TÄRKEÄ?

Asiakasuskollisuutta edistävät tekijät ostajan näkökulmasta:

- Toimittaja tarjoaa ainutlaatuisia, arvokkaita näkökulmia markkinaan
- Toimittaja auttaa tutkimaan vaihtoehtoja
- Toimittaja auttaa väistämään potentiaaliset miinat
- Toimittaja kouluttaa minua uusista asioista ja mahdollisista lopputuloksista
- Toimittajalta on helppo ostaa
- Toimittajalla on laaja tuki organisaatiossamme

Prosenttiosuus vaikutuksesta asiakasuskollisuuteen, otos 4960 b2b asiakasta (24 eri yrityksen)



CEB:n tuottamaan kyselyyn vastasi yli 5000 eri tasoilla toimivaa päätöksentekijää. Tavoitteena oli tutkia mitä he arvostavat b2b tavarantoimittajissa. Kokemus myyntitilanteesta nousi yllättävän suureen rooliin jättäen varjoonsa hinta-laatusuhteen, yrityksen brändin vaikutuksen sekä tuotteen ja palvelun toimituksen. (Adamson & Dixon 2011, 47.)

Asiakkaille ei riitä loistava brändi, koska todennäköisesti myös kilpailija on brändännyt itsensä hyvin. Monessa tilanteessa usea yritys pystyy tarjoamaan loistavan tuotteen ja kilpailukykyisen hinnan – tässäkään tapauksessa asiakas ei tunne oloaan erityiseksi. Keskittymällä asiakkaan kokemaan arvoon itse myyntitilanteessa pystyt todella erottautumaan kilpailijoista ja saamaan asiakkaalle erityisen olon. Tämä on hyvä lähtökohta pitkäaikaiselle asiakassuhteelle.

Brändiä, tuotetta ja hinnoittelua ei voi kuitenkaan unohtaa. Ne muodostavat silti 47% vaikutuksesta päätöksentekoon, mutta jos johonkin yksittäiseen asiaan voi vaikuttaa, niin kannattaa kehittää myyntiä. On hyvä muistaa, että kaikkia kauppvoja ei pysty eikä kannatakaan voittaa. Todennäköisesti yritys, joka ostaa halvimman tuotteen tänään ostaa sen myös huomennakin, mutta näihin hintakilpailuihin osallistuminen ei välttämättä ole kannattavaa vaan asiantuntijamyynnissä tulisi keskittyä lisäarvon tuottamiseen toisilla tavoilla. Opeta asiakkaalle jotain uutta ja merkittävää, jotta hän haluaa tehdä kauppaa vain teidän kanssa tänään ja tulevaisuudessa.

YHTEENVETO JA LOPPUSANAT

- Kaikki huippusuoriutajat eivät ole haastajia
- Varo yksinäisiä susia
- Aloita haastajien rekrytointi
- Yksilön taidot ja organisaation toimintakyky kehittyvät parhaiten yhdessä
- Älä muuta vain koulutusta, muuta myös ennen ja jälkeen tapahtuvat asiat

(Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

Vaikka opas tuo esiin haastajien selkeitä vahvuuksia ja ylivoimaisuutta, niin tulee muistaa, että vain 40% huippumyijistä saavuttavat tuloksensa opettamalla, räätälöimällä ja kontrolloimalla. Ei saa olettaa, että yrityksen kaikki huippumyijät ovat haastavia eikä kaikkien haastajien olevan huippumyijä. Kannattaa kuitenkin etsiä henkilöstöstä ”nukkuvia” haastajia – heillä voi olla oikeat taidot, mutta eivät vielä osaa käyttää niitä. Näytä heille haastajan tapa toimia, niin nämä myyjät voivat herätä tulevaisuuden huippumyijinä. (Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

Tutkimuksen mukaan yksinäisistä susista korkein prosentuaalinen osuus on huippumyijä. Heitä oli pienin osa myyjistä, mutta kuitenkin 25% huippumyijistä putosi tähän profiiliin. Yksinäisiin susiin liittyvä riski piilee siinä, että he eivät seuraa mitään kaavaa tai prosessia ja he sanelevat itse omat sääntönsä. Jos koko organisaatio koostuisi tästä myyjätyypistä, niin yrityksen myyntihenkilöstöltä puuttuisi punainen lanka ja tiimityöskentely olisi käytännössä mahdotonta toteuttaa. (Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

CEB:n mukaan tutkimus osoittaa, että haastajia voidaan rakentaa. Jo työhaastatteluvaiheessa tulee yrittää tunnistaa haastajan ominaisuuksia esimerkiksi kysymyksillä:

- Miten yleensä aloitat myyntikeskustelun asiakkaan kanssa?
- Pystytkö kuvailemaan tapauksen, jossa sait asiakkaan ajattelemaan eri tavalla tarpeesta tai ongelmastaan?

(Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

Yrityksen kannattaa panostaa samaan aikaan sekä yksilöiden että omaan kehitykseen. Yrityksen ei kannata yrittää viestinnässään kertoa kaupallisesta opettamisesta, jos yrityk-

sen edustajat eivät ymmärrä eivätkä toimi sen mukaan vaan palaavat vanhoihin malleihinsa. Sama toimii myös toisin päin – jos henkilöstö koulutetaan uuteen malliin, mutta ei anneta työkaluja sen toteuttamiseen, niin hyöty jää marginaaliseksi. Myyjien tulee ymmärtää haastajamyynnin voima ja muiden toimintojen tulee tukea tämän vision toteutusta (esim. markkinoinnin lähettää kaupallista ja opettavaa sanomaa). (Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

Myyntiorganisaation yksi suurimpia kuluja on myyntikoulutus. Neil Rackhamin tutkimus osoittaa, että 87% myyntikoulutuksesta unohdetaan 30 päivän kuluessa. Koulutus itsessään ei opeta kaikkea, vaan sitä pitää lähteä toteuttamaan ja sitoutua uuteen malliin – muuten siitä ei tule pysyvä toimintatapa. (Adamson & Dixon 2013, 170-175.)

Liite 2. Value Proposition Canvas

