

Eveliina Laine

Menestyvän myyjän  
myyntiprosessi –  
Myynnin opas metsäalan  
toimihenkilöille

Metsänhoitoyhdistys Itä-Savo

Opinnäytetyö  
Metsätalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2014



KUVAILELEHTI

		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 6.5.2014
<b>Tekijä</b> Eveliina Laine	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Metsätalouden koulutusohjelma Metsätalous	
<b>Nimeke</b> Menestyvän myyjän myyntiprosessi - Myynnin opas metsäalan toimihenkilöille		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Metsänhoitoyhdistys Itä-Savolle. Yhdistys teki organisaatiomuutoksen vuoden 2014 alusta ja metsäneuvojien vastuut jaettiin kahtia. Nyt alueelliset tiimit koostuvat myyjistä ja työn toteuttajasta. Työn tavoitteena on auttaa metsänhoitoyhdistyksen myyjäpuolen metsäneuvojia jokapäiväisessä myyntityössään. Tarkoituksena on auttaa myyjää kehittämään itselleen systemaattinen tapa myydä myyntiprosessin mukaisesti ja antaa avaimia itsensä kehittämiseen entistäkin paremmaksi metsäpalveluiden myyjäksi.</p> <p>Opinnäytetyö on koostettu haastatteluvastausten ja kirjatiedon vuoropuheluna. Kymmenen myyjän haastattelut on toteutettu avoimien kysymysten pohjalta puhelinhaastatteluna.</p> <p>Hyvä myyjä on osiensa summa. Menestyäkseen myyjä tarvitsee useita tärkeitä ominaisuuksia, joista osa löytyy ihmisestä itsestään ja osa kehittyy kokemuksen myötä. Kaikki ominaisuudet ovat kuitenkin sellaisia, joihin myyjä itse voi vaikuttaa. Kaikkein tärkein ominaisuus on asenne.</p> <p>Myyjä voi kehittyä työssään, jos hän on valmis muuttumaan. Myyjän on suhtauduttava kriittisesti omia toimintatapojaan kohtaan ja reflektoitava toimintaansa jokaisen asiakastapaamisensa jälkeen. Myyjän on pilkottava organisaation antamat tavoitteet itselleen sopiviksi välitavoitteiksi. Tämä helpottaa kokonaistavoitteeseen pääsyä ja auttaa oman tuloksen seurannassa.</p> <p>Olipa toimiala mikä tahansa, alati kasvava kilpailu pitää huolen siitä, että organisaation on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Organisaation on annettava myyjilleen työvälineet, toiminnan raamit ja luotava myynnillisyyttä edistävä työilmapiiri. Organisaatio on arvojen näköinen. Kun organisaatio onnistuu tukemaan myyjään, myyjät tekevät organisaation tuloksen.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Myynti, myyntiprosessi, myynnin jälkihoito, metsäpalveluiden myynti, palvelukokemus, myyntityön kehittäminen, metsänhoitoyhdistys		
<b>Sivumäärä</b> 77 s. + liitt.2 s.	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn20143452
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> Liitteinä on haastatteluissa käytetyt haastattelukysymykset ja haastattelusta saatujen vastausten perusteella rakennettu myyntiprosessikaavio.		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Pasi Pakkala	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Metsänhoitoyhdistys Itä-Savo	

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b> May 6, 2014	
<b>Author</b> Eveliina Laine	<b>Degree programme and option</b> Forestry	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Sale process of Successful Sellers - A Guide for Sales for forestry engineers		
<b>Abstract</b> <p>This bachelor's thesis was made for Itä-Savo forestry management association. The association had a change of organization the in beginning of 2014 and the forest advisory responsibilities were divided into half. At the time of this study, the regional teams were made up of sellers and those who carried out the work. The aim of this study was to help the forestry association is forest sales advisors in their daily work. The purpose was also to help the seller to develop a systematic way to follow the sales process, and give tools for self-improvement as salesman.</p> <p>Ten sellers' interviews were carried out through telephone. The interviews based on open questions.</p> <p>Good seller is a sum of its parts. To succeed the seller need a number of important features, some of which could be found in the person himself and others which developed with the experience. All of the features, however, the seller could influence by himself.</p> <p>The seller could develop in his work, if he was willing to change. The seller must be critical of his own practices and to reflect operations after meeting each customer. The seller should divide the organization's objectives to suit in his own milestones. This would facilitate achieving the overall objectives and help in monitoring his own performance.</p> <p>Be it any industry, ever-increasing competition ensures that the organization must develop its operations. The organization should provide tools for the sales personal, an operational framework and to create a working atmosphere that promotes sales. The organization shamed reflects its values. When an organization manages to support its sellers, they make the profit organizations.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> sales, sales process, post-sales process, sale of forestry services, service experience, development of sales work, forest management association		
<b>Pages</b> 77 p. + app. 2 p.	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn20143452
<b>Remarks, notes on appendices</b> The attachments include the interviews questions and a chart on the sales process based on the		
<b>Tutor</b> Pasi Pakkala	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Forestry Management Association of Itä-Savo	

# SISÄLTÖ

## KUVAILULEHDET

1 JOHDANTO.....	1
2 METSÄPALVELUIDEN MYYNTI.....	2
2.1 Metsäpalveluiden myynti .....	2
2.2 Metsäpalveluiden ominaisuudet .....	6
2.3 Palvelukokemus.....	7
2.4 Myyntiprosessi.....	11
3 OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS.....	14
4 MYYNTIPROSESSI.....	15
4.1 Ennakkovalmistautuminen .....	15
4.1.1 Asiakkaaseen tutustuminen.....	15
4.1.2 Puhelinsoitto asiakkaalle.....	17
4.1.3 Puhelinsoittoon valmistautuminen ja puhelun kulku.....	19
4.1.4 Puhelinsoitto asiakkaalta.....	21
4.1.5 Uusasiakashankinta ja passiiviset asiakkaat .....	22
4.2 Ensikohtaaminen ja ensivaikutelma .....	23
4.3 Tarvekartoitus.....	24
4.3.1 Asiakkaan ajatukset .....	24
4.3.2 Kysy .....	27
4.3.3 Kuuntele.....	28
4.4 Vaihtoehtojen ja hyötyjen esittely .....	31
4.5 Vastaväitteiden käsittely ja argumentointi .....	34
4.6 Kaupan päättäminen .....	38
4.6.1 Kaupanteko vaatii rohkeutta ja oikea-aikaisuutta.....	38
4.6.2 Kieltävän vastauksen taklaus .....	40
4.6.3 Hinta.....	41

4.7 Sopimuksen solmiminen.....	44
4.7.1 Kaupan kertaus.....	44
4.7.2 Lisämyynti .....	45
5 MYYNNIN JÄLKIHOITO .....	46
5.1 Seuranta ja jälkihoito .....	46
5.2 Reklamaatio .....	47
5.3 Palaute on lahja.....	49
5.4 Asiakastyytyväisyys .....	49
6 HYVÄ MYYJÄ.....	51
6.1 Monen tekijän summa .....	51
6.2 Asenne ja ajattelutapa ratkaisevat.....	52
6.3 Suunnitelmallisuutta ja tavoitteisiin pyrkimistä .....	53
6.4 Tehokasta ajankäyttöä ja rutiineja .....	54
6.5 Taito organisoida .....	55
6.6 Ihmistuntemusta, vuorovaikutustaitoa ja asiakaslähtöisyyttä.....	56
6.7 Myyntiosaamista.....	58
6.8 Alan ja kilpailijoiden tuntemusta.....	59
6.9 Rehellisyyttä ja luotettavuutta .....	60
7 MYYNNIN KEHITTÄMINEN .....	61
7.1 Kehittyminen vaatii tahtoa ja työnsä tarkastelua.....	61
7.2 Ajankäytön seuranta ja priorisointi.....	63
7.3 Tavoitteet ja niiden seuranta.....	65
7.4 Itsensä ja työskentelynsä reflektointi.....	69
7.5 Asiakkaiden asiat muistiin.....	70
7.6 Organisaation myynnillisyyden kehittäminen .....	71
7.6.1 Kaikki lähtee yrityskulttuurista.....	71
7.6.2 Kulttuuri syntyy arvoista.....	72
7.6.3 Ihmiset ja keskinäinen ilmapiiri luo kulttuuria .....	73
7.6.4 Myynnillisyyden kehittämisen haasteet .....	74

LÄHTEET .....	77
LIITTEET.....	79
1 Haastattelykysymykset .....	79
2 Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjien myyntiprosessi .....	80

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tuloksekkaan metsäpalvelujen myyjän myyntiprosessi. Selvitän miten myyntitilanne etenee ja mitkä tekijät vaikuttavat kaupan syntymiseen. Mistä syntyy asiakkaan ostoperuste? Miten myyjä voi tuoda esille asiakkaalle palvelusta saatavan hyödyn hinnasta puhumisen sijaan? Kuinka saavutetaan asiakkaan luottamus, turvataan lisämyynti ja luodaan pitkäaikainen asiakassuhde?

Perehdyn aiheeseen haastattelemalla metsänhoitoyhdistyksen toimihenkilöitä. Selvitän hyvän myyjän ominaisuudet ja toimintatavat. Mitkä tekijät yhdistävät huippumyyjiä? Mitä heiltä voi oppia ja miten heidän tapojaan voi omaksua osaksi omaa myyntityötä? Kuinka toimimalla myyjä pääsee omiin tavoitteisiinsa?

Teen työni toimeksiantona Metsänhoitoyhdistys Itä-Savolle. Aiheen valinta oli luonteva ja kiinnostava, koska yhdistys koki 2014 vuodenvaihteessa organisaatiomuutoksen. Vuodenvaihteeseen asti sama toimihenkilö hoiti alueellaan sekä palveluiden myynnin että niiden toteutuksen. Nyt palveluketju on jaettu kahtia ja toimihenkilöt jaettu myyjiin sekä toteuttajiin.

Haastatteluiden tarkoituksena on koota ammattitaito yksiin kansiin. Tavoitteenani on laajentaa metsätoimihenkilöiden näkökulmaa heidän päivittäisessä myyntityössään. Tarkoituksena on tehdä metsäalan asiantuntijapalveluiden myyntiä tukeva opinnäytetyö. Viitekehyksen rakentamiseen käytän myyntioppaita. Lukemalla työn myyjä oppii uutta, saa avaimia oman myyntityönsä kehittämiseen ja oman työnsä seurantaan.

Opinnäytetyöni on haastattelujen ja kirjatiedon vuoropuhelua. Luku kaksi määrittelee metsäalan palvelujen myynnin, sen ominaisuudet, asiakkaan määrittelemän palvelukokemuksen ja myyntiprosessin. Luvussa kolme kuvaan haastatteluiden toteutuksen. Neljäs luku pitää sisällään myyntiprosessin toimintaketjun. Pitkäaikaisen asiakassuhteen luominen vaatii myös kaupan jälkeistä työtä. Luku viisi sisältää kyseisen jälkihoidon toteutuksen. Haastatteluideni toinen tärkeä teema, hyvä myyjä ominaisuksiineen, kuvataan luvussa kuusi. Myyjän oman työnsä seuranta ja kehittämistä sisältävä työpohdinta löytyy luvusta seitsemän.

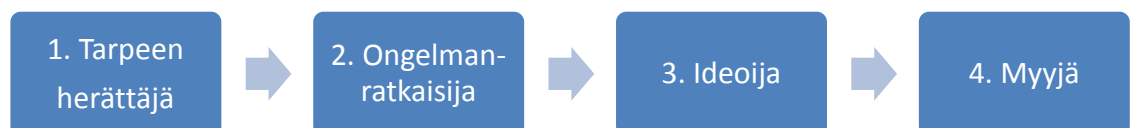
Opinnäytetyön aihe kiinnostaa minua oman ammatinvalintani kautta. Metsätoimihenkilön työ on asiantuntijapalveluiden myyntiä ja monipuolista asiakaspalvelua. Opintoni sinetöivä opinnäytetyö tukee hyvin tuoreen metsätalousinsinöörin valmiutta työelämään. Myyntiosaaminen ja ihmisten lukutaito ovat tänä päivänä metsäalan haetuimmat ominaisuudet.

## 2 METSÄPALVELUIDEN MYYNTI

### 2.1 Metsäpalveluiden myynti

Myynti on yksi kaiken yritystoiminnan keskeisistä toimista. Myynnin avulla yritys takaa oman elinkaarensa jatkuvuuden. Myynti on työnkuvaltaan välitystehtävä, jossa yrityksen tuotteet ja palvelut saatetaan markkinoille. (Nieminen 1997, 12.) Useassa yrityksessä on jo olemassa hyvät edellytykset menestykselle ja kasvulle. On olemassa hyvät tuotteet ja palvelut, toimipaikat ja toimiva mainonta, mutta moni myyjä ei hallitse myyntiprosessia käytännössä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10.) Hyvin räätälöidyt palvelut ovat hyödyttömiä, jos niitä ei saa myytyä metsänomistajille ja metsureita sekä metsäkoneita työllistettyä.

Metsäpalveluiden myynti on vaativaa. Metsäneuvojalla on käytössään monta identiteettiä. Hän on samalla asiantuntija, asiakaspalvelija, myyjä ja tarvittaessa metsänomistajan toveri. Myyjän rooli muuttuu myyntiprosessin aikana. Myyjä on ensin tarpeen herättäjä, sitten ongelmanratkaisija ja ideoija. Lopulta on aika myydä. (Laine 2008, 68.)



**KUVIO 1. Neljä askelta myyjäksi (Laine 2008, 68)**

Metsäalalla palveluiden myynti on sekä toteutettavien palveluiden myyntiä että asiantuntijapalveluiden myyntiä. Asiantuntija on henkilö, jolla on erikoisosaamista myymästään palvelusta (Laine 2008, 34). Taimien, maanmuokkauksen, metsurityön ja puunkorjuupalvelun lisäksi metsäneuvoja myy omaa ammattitaitoaan. Asiantuntijan tehtävä on kertoa mikä toimii ja mikä ei, mikä onnistuu ja mikä ei (Laine 2008, 34).

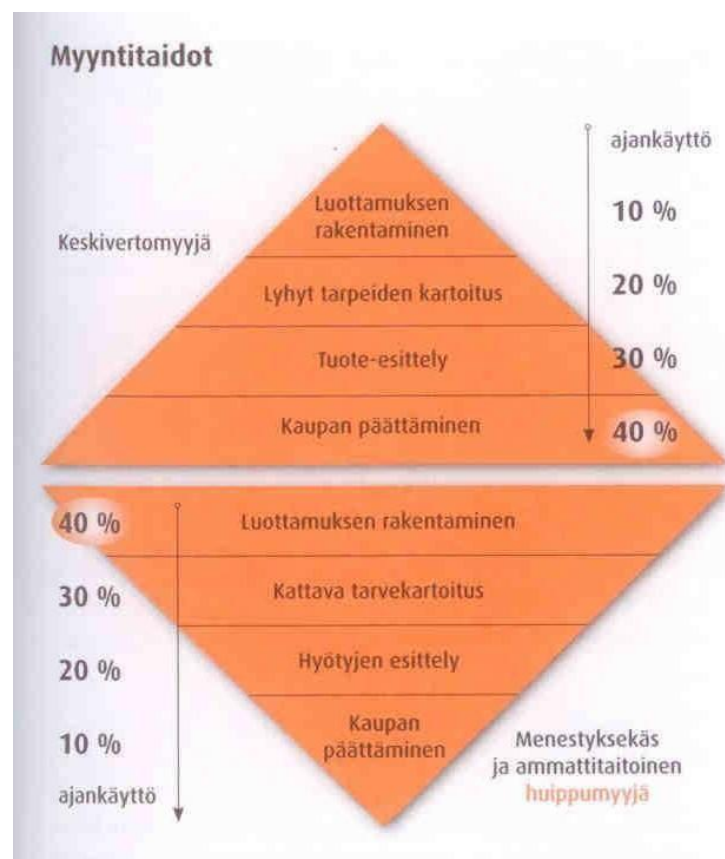
Ammattitaidon ja asiantuntijatittelin saadakseen metsäneuvoja on käynyt alan koulutuksen ja tehnyt monta työkokemusta kartuttavaa työpäivää. Tieto, taito ja kokemus eivät ole syntyneet itsestään, vaan niiden eteen on vaadittu paljon aikaa, opeteltavaa ja tehtyä työtä. Laineen (2008, 34) mukaan, asiakkaat pitävät asiantuntijoista ylitiörehellisyytensä vuoksi. Asiantuntijat ovat hyviä myyjiä, koska asiakkaat eivät koe heitä uhkina. Asiantuntijat tietävät ratkaisun ongelmaan kuin ongelmaan ja he vastaavat asiakkaan kysyessä. Asiantuntijoilla ei myöskään ole kiire minnekään, vaan heillä on aikaa asiakkaan kuunteluun. Laineen kuvaus sopii loistavasti metsänhoitoyhdistyksen aiempaan ja nykyisin jo vanhentuneeseen rooliin. Nykyisin metsäneuvojien on neuvonnan ohella ansaittava oma palkkansa palvelujen myyjinä.

Nyky päivänä paljon puhuttu kiire on saavuttanut myös metsäalan. Metsäneuvojan työnkuva on muuttunut seisoskelusta liitämiseksi. Metsäneuvojalla on työpäivässään rajallisesti aikaa asiakkailleen ja vaadittavien paperitöiden tekemiseen. Tulostavoitteet on pidettävä kirkkaana mielessä läpi vuoden ja omalle työajalle on hankittava kate ja palkalleen vastine. Laine (2008, 35) kertoo myös syyn, miksi asiantuntijat eivät ole hyviä myyjiä. Asiantuntijat eivät hänen mukaansa osaa kysyä kysymyksiä. Myös myynnistä puhuminen on vierasta, koska asiantuntijat kokevat kaupallisuuden ja rahasta puhumisen myyjien hommaksi. Laine (2008, 42) tiivistää, että ”sievistely ei auta. Myyjien tulee ymmärtää olevansa myyjiä ja myyntityö on myyntityötä, oli titteli mikä hyvänsä. Eivät asiakkaat siksi jätä ostamatta, jos henkilön titteli on väärä.” Tämän päivän metsäneuvojan on siis ammattinimikkeestään huolimatta mielletävä itsensä tavalla tai toisella asiantuntijapalveluiden myyjäksi.

Metsäpalveluiden myynnissä ratkaisee myyjän persoona. Metsäpalveluita myyvät metsänhoitoyhdistykset, Otso-metsäpalvelut, kolme suurta (Stora Enso, UPM, Metsägroup) ja uusin puunosto-organisaatio Harvestia, sekä paikallisesti toimivat metsäpalveluyrittäjät. Markkinat ovat käytännössä muutaman näkyvämmän organisaation käytettävissä ja kaikki organisaatiot tarjoavat samoja palveluja. Ainoa keino erottua

vihreäsävytteisen mainonnan ja palvelutarjonnan keskellä, on metsäneuvojan oma persoona ja tapa kohdata sekä palvella asiakkaitaan. Persoonallisuus on kaupankäynnissä vahvuus, jos se ei ärsytä asiakasta (Nieminen 1997, 31).

Ihmiset ostavat siltä, kenestä he pitävät. Jos myyjässä on jotain epämiellyttävää, ihminen saattaa ostaa myyjältä kerran, mutta on hyvin epävarmaa tuleeko hän toista kertaa. Mikä siis tekee myyjästä miellyttävän? Siihen on hyvin yksinkertainen syy, sillä ihmiset haluavat itse puhua enemmän, ja he haluavat, että heitä kuunnellaan. Ihmisillä on valtava tarve ilmaista mielipiteitään. On hyvin todennäköistä, että myyjän esittäessä myyntiartikkeliaan asiakas miettii, mitä tekee myyjän lähdettyä. (Puumala 2009, 20.) Valtaosa metsänomistajista ostaa palvelut metsätoimihenkilöltä, josta he pitävät, jonka kanssa he kokevat asioinnin mieleiseksi, joka ymmärtää heitä parhaiten ja jonka kanssa he ovat luoneet keskinäisen luottamussuhteen.



**KUVIO 2. Rubanovitsch ym (2007, 39) korostaa myyntitaidoissa luottamuksen rakentamisen tärkeyttä.**

Myynti perustuu pohjimmiltaan luottamukseen. Myyjän tavoitteena on luoda itsensä ja asiakkaansa välille luottamussuhde. Luotettavuusvaikutelman syntyyn vaikuttavat

muun muassa myyjän asiantuntevuus, puheen sujuvuus, asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, argumentointi ja hyväntahtoisuus. (Pekkarinen ym. 2006, 50–51.) Laineen (2008, 19–20) mielestä ”ainoa tapa rakentaa luottamus asiakkaan kanssa on ansaita se. Luottamus muodostuu vain ajan kuluessa tekemällä ja ongelmia ratkomalla. Mitä avoimemmin yhteistyö sujuu ja palautetta annetaan puolin ja toisin, sitä todennäköisempää on, että luottamus syntyy.” Avoimuus on luottamuksen perusta ja sen seuraus (Kalliomaa 2011, 26).

Menestyvä myyjä käyttää valtaosan ajastaan asiakkaan kanssa ja luottamusta rakentaa. Luottamuksen olemassa olo on ikään kuin vakuutus tulevia riskejä ja yllätyksiä kohtaan (Grönroos 2001, 71–72). Ihmisillä on taipumus luottaa vain siihen, mitä he näkevät (Laine 2008, 20). Luottamus syntyy, jos asiakas näkee hyödyn ja myyjä onnistuu hoitamaan omat asiakaslupauksensa (Kalliomaa 2011, 26). Luottamus syntyy siis lupausten pitämisestä, asiakkaan odotusten mukaisesta toteutuksesta eli asiakkaalle mieleisistä palvelukokemuksesta. Niin kauan kuin kaikki menee asiakkaan mielestä hyvin, on asiakkaan helppo luottaa. Ensimmäisen vastoinkäymisen kohdalla suhdetta testataan.

Monen metsänhoitoyhdistyksen myyjän mielestä ”myyntityö itsessään ei ole muuttunut.” Myyminen on ollut myyntiä ennen ja on edelleen. Ainoastaan ”työympäristö on muuttunut.” ”Työnantajan suhtautuminen myyntityöhön”, työelämän ”koventunut kilpailu” ja sitä myötä kasvanut ”työn haasteellisuus, tulosvastuullisuus, kiristynyt työtahti, omatoimisuuden painottaminen ja markkinointihenkisyys” korostuvat nykypäivän metsäneuvojan työssä. Kilpailua alalla on ollut aina, mutta ennen metsänomistajille oli itsestään selvää ostaa metsänhoitotyöt metsänhoitoyhdistyksestä. ”Ennen tehtiin mitä pyydettiin. Nyt on markkinoitava itse itseään.” ”Jos mitään ei tarjoa, ei mitään voi saadaakaan. Palvelu ei myy itse itseään.”

Metsäalan toimijoiden laajentunut ja samalla yhdenmukaistunut palvelutarjonta mahdollistaa metsänomistajalle hoitotöiden kilpailuttamisen ja valinnanvapauden. Metsäneuvojan on oltava työssään aktiivinen. ”Myyntityöhön on tartuttava ja palvelut on vietävä markkinoille.” Osa voi kokea myymisen muuttuneen ”enemmän väkinäisemmäksi” ja pakolliseksi palveluiden tarjoamiseksi.

## 2.2 Metsäpalveluiden ominaisuudet

Palvelut ovat toimintasarjoja eli prosesseja, joista muodostuu asiakkaalle palvelukokonaisuus (Jokinen ym. 2000, 224). Palvelusta voidaan erottaa sekä näkyvä ja näkymättömän osa. Usein palvelun näkyvä ja aineellinen osa on palvelun lopputulos, joka on käsin kosketeltava ja jota on helpompi määrittää ja mitata (Jokinen ym. 2000, 224). Aineellinen osa on esimerkiksi puukaupan kilpailutuksen valtakirja, istutettu taimikko tai valmis, uusissa kansissa lepäävä metsätaloussuunnitelma.

Palvelussa on aina mukana myös aineeton osa (Jokinen ym. 2000, 224). Aineetonta osaa ei voi nähdä tai mitata, vaan se koetaan. Kokemus syntyy myyjän ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Vaikka palvelut pyritäänkin pitämään vakioituina, samanlaisina palveluina, yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Vaikka kaikki muu säilyisikin ennallaan, ainakin sosiaalinen suhde on erilainen. (Grönsroos 2001, 83–84.) Palvelun aineeton osa voi olla esimerkiksi vuorovaikutustilanne metsätaloussuunnitelman teossa ja mitausvaiheessa tai metsäneuvojan antama vinkki tai ohje metsänhoitoon.

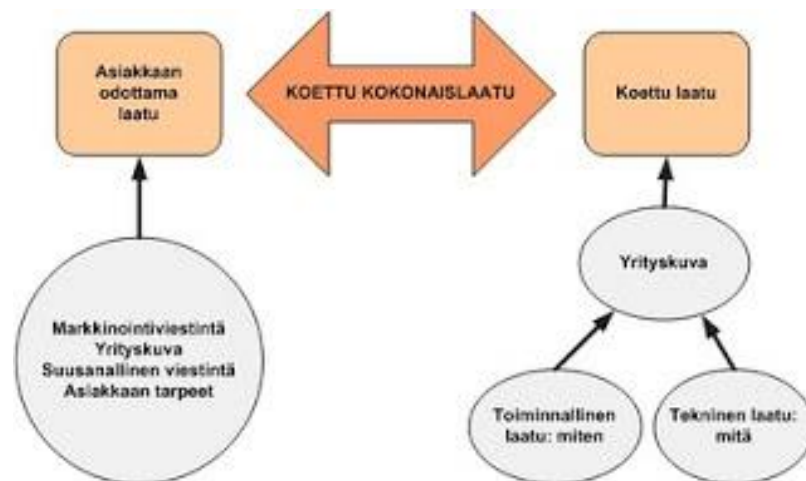
Palveluille on ominaista, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Asiakas on toisaalta palvelun käyttäjä ja kuluttaja, mutta toisaalta hän osallistuu samalla palvelun tuotantoon, ainakin osan ajasta. (Jokinen ym. 2000, 224–225.) Palveluiden kuluttaminen tarkoittaa lähinnä prosessin kuluttamista kuin lopputuloksen kuluttamista. Käyttäjä kokee palvelunprosessin osaksi palvelun kulutusta, eikä koe vain prosessin lopputulosta. Tästä syystä palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeä osa palvelukokemusta. (Grönroos 2001, 85–86). Siksi myös myyntiprosessin tasalaatuisuus kerta toisensa jälkeen on tärkeää. Myyntiprosessin sujuvuus on oleellinen osa palvelukokemusta.

Palveluita ei voi varastoida, eikä niiden omistajuus siirry (Grönroos 2001, 83). Asiakas voi kävellä kotiin tuotteen kanssa ja tuotteen omistajuus on siirtynyt asiakkaalle vastinetta eli rahaa vastaan. Palvelu on aineeton. Asiakas maksaa saamastaan palvelusta, mutta sitä ei voi paketoita ja omistaa. Asiakkaalle jää palvelusta usein vain kokemus ja muistikuva. Palvelun lopputuotetta, esimerkiksi hoidettua männyn taimikkoa, metsänomistaja voi ihailta palvelukokemuksen jälkeen vielä myöhemminkin.

### 2.3 Palvelukokemus

Hyvä palvelu on asiakkaalle itsestäänselvyys (Jokinen ym. 2000, 10). Asiakas odottaa saavansa parasta, mutta hyvä palvelun toteutuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Käytöstapojen puute, asiakkaan puutteellinen huomiointi ja huono valmistautuminen asiakastapaamiseen, välinpitämättömyys ja kiireen aiheuttama kireys heijastuvat useimmissa arjen palvelutilanteissa enemmän tai vähemmän ja alasta riippumatta. Hyvä palvelu edellyttää kahden ihmisen positiivisen vuorovaikutuksen muodostumista. Kun asiakkaalle jää palvelusta myönteinen kokemus, hän todennäköisesti muistaa sen ja palaa mielellään uudelleen. (Jokinen ym. 2000, 225–226.)

Asiakkaalla on aina omat ennakko-odotukset yrityksestä ja sen palveluista. Odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi markkinoinnista syntynyt mielikuva, muiden ihmisten mielipiteet, moitteet ja suositukset, kokemukset edellisiltä asiointikerroilta ja asiakkaan tekemä vertailu kilpaileviin yrityksiin nähden. Odotuksia muokkaavat myös kulloiseenkin asiakaspalvelutilanteeseen liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi kiire. Asiakas peilaa saamaansa palvelua näihin taustatekijöihin ja vertaa odotuksiaan sekä kokemuksiaan toisiinsa jatkuvasti. (Jokinen ym. 2000, 228–229.)



**KUVIO 3. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat sekä asiakkaan odotus palvelun laadusta, että asiakkaan kokemus palvelun laadun onnistumisesta. Taustalla vaikuttavat yrityksen luoma imago eli yrityskuva. (Markkinointimatkailu, 2010.)**

Asiakas pystyy useimmiten näkemään yrityksen, sen resurssit ja toimintatavat. Yrityksen tai sen paikallisen toimipisteen imago on palveluissa äärimmäisen tärkeä ja vai-

uttaa usein laadun kokemiseen. Asiakkaan myönteinen kuva yrityksestä antaa usein pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago puolestaan on jo valmiiksi kielteinen, mikä tahansa virhe riittää viimeiseksi niitiksi. (Grönroos 2001, 101.)

Palvelupolku syntyy kaikista, ennen asiakkaan tuloa tehdyistä taustatoimista, asiakkaan havainnoimasta asiakaspalvelijan työnjäljestä ja henkilökohtaisista kohtaamisista. Asiakkaalle on tärkeää, että jokainen toiminnan osa-alue vastaa hänen odotuksiaan. (Jokinen ym. 2000, 225.) Ihmiset odottavat, että heitä kohdellaan palvelutilanteessa yksilöinä, joiden persoonaa ja näkemyksiä asiakaspalvelija kunnioittaa (Jokinen ym. 2000, 237). Metsänomistaja haluaa kokea olevansa tärkeä alueensa metsäneuvojalle ja palvelun toteuttajalle oman metsätilansa kanssa.

Myyjä jää asiakkaan mieleen, mikäli asiakkaan odotukset täyttyvät. Jos odotukset alituvat, asiakas on todennäköisesti menetetty (Jokinen ym. 2000, 229). Tarkoitus on siis täyttää asiakkaan odotukset, mutta siinäkin on puolensa. Odotusten täyttyminen nostaa asiakkaan vaatimustasoa (Jokinen ym. 2000, 229). Asiakas voi odottaa seuraavalta palvelukerralta paljon enemmän. Asiakkaan odotusten täyttämisestä tulee ikään kuin kasvava lumipallo. Asiakas haluaa yhä vain parempaa, asioinnin tai toteutuksen nopeammin, jotakin lisää tai enemmän. Metsäneuvoja joutuu tällöin työskentelemään enemmän saman euromäärän saadakseen, sillä asiakkaan odotusten täyttäminen käy aina vain työläemmäksi ja aikaa enemmän vieväksi. Myyjän on löydettävä työskentelemissään kultainen keskitie, jota kulkemalla asiakkaat pysyvät tyytyväisinä, mutta heidän vaatimustasonsa ei nouse – ainakaan kovin paljon tai kovin nopeasti.

Asiakas muodostaa siis oman palvelukokemuksensa perusteella kuvaa organisaatiosta, sen henkilöstöstä ja tavoista toimia. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmitaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. *Tekninen laatu* vastaa kysymykseen mitä? Se on palvelusta saatava lopputulos eli tuote. Metsäpalveluissa tuote on esimerkiksi valmis veroilmoitus tai metsätilan arvon kertova tila-arvio. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle (Grönroos 2001, 100–101).

Palvelun lopputuloksen on toki miellyttävä asiakasta, mutta organisaatiot keskittyvät usein liikaa juuri teknisen laadun hiomiseen. Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisissa tapahtuu (Grönroos 2001, 100). Asiakkaat kokevat palvelun useimmiten *toiminnallisen* laadun kautta (Jokinen ym. 2000, 226). Toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen miten? Asiakas muodostaa kuvan sen mukaan, miten häntä palvellaan tai on palveltu. Kokemus syntyy muun muassa myyjän ammattitaidosta, ystävällisyydestä, palvelun nopeudesta ja joustavuudesta (Jokinen ym. 2000, 226).

**TAULUKKO 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2001, 124). Kohdat 2.-6. liittyvät toiminnalliseen laatuun. Ensimmäinen kohta liittyy palvelusta saatavaan lopputulokseen ja kohta 7. metsänhoitoyhdistyksen luomaan imagoon.**

1. Ammattimaisuus ja taidot	Asiakkaat ymmärtävät, että metsänhoitoyhdistyksellä ja sen metsäneuvojilla on sellaiset tiedot ja taidot, järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattimaiseen ratkaisuun.
2. Asenteet ja käyttäytyminen	Asiakkaat tuntevat, että metsäneuvojat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus	Asiakkaat tuntevat, että metsänhoitoyhdistys, toimistojen sijainnit, aukioloajat, työntekijät ja käytössä olevat operatiiviset järjestelmät toimivat siten, että palvelua on helppo saada ja ostaa ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
4. Luotettavuus	Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mitä tahansa on sovittu, he voivat luottaa metsänhoitoyhdistykseen ja sen työntekijöiden antamiin lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
5. Palvelun normalisointi	Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, metsäneuvoja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.

6. Palvelumaisema	Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta. Esimerkiksi metsänhoitoyhdistyksen käyttämät materiaalit koetaan ulkoasultaan miellyttävinä.
7. Maine ja uskottavuus	Asiakkaat uskovat, että metsäneuvojan toimiin voi luottaa, hän antaa rahoille vastineen ja pitää antamansa palvelulupaukset.

Asiakkaiden kokema laatu on aina subjektiivista eli henkilökohtaista (Jokinen ym. 2000, 229). Palvelusta ja sen sujuvuudesta saatu mielikuva on aina asiakkaan henkilökohtainen mielipide. Asiakas katsoo palvelutilannetta aina omista lähtökohdistaan. Eri asiakkaat ovat kriittisiä eri asioita kohtaan (Jokinen ym. 2000, 226). Asiakas muodostaa palvelukokemuksensa aina uuden asiointikertansa perusteella ja pohtii yritystä aina sen onnistumisen pohjalta. Vaikka asiakkaalla olisi useita myönteisiä kokemuksia yrityksestä, yksi heikko kokemus voi romuttaa asiakassuhteen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 33).

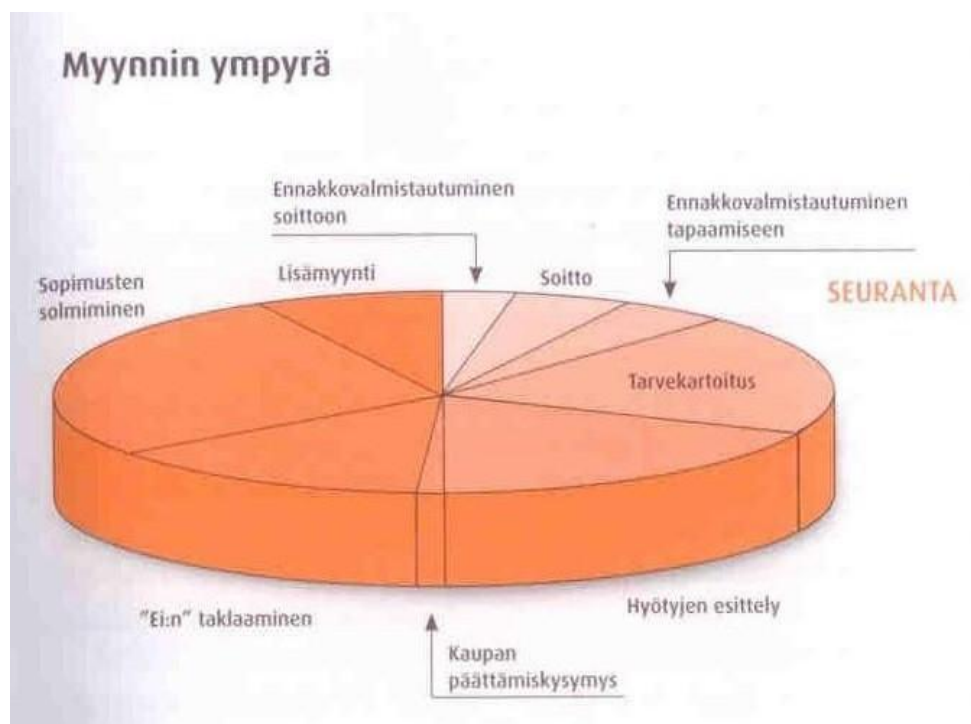
Jokaisen asiakaspalvelijan tulisi tiedostaa oma vastuunsa palvelun laadusta, jotta koko palveluketju pysyisi tasalaatuisena (Jokinen ym. 2000, 229). Palvelun laatu on riippuvainen kaikkien toimijoiden panoksesta (Jokinen ym. 2000, 12). On syytä muistaa, että palveluketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Vaikka myyjä palvelisi metsänomistajaa ammattitaitoisesti ja ystävällisesti, yksikin työntekijä voi pilata oman osuutensa laiminlyönnillä tai osaamattomuudellaan asiakkaalle tuottamat positiiviset kokemukset. Laadukas palvelu edellyttää, että jokainen ymmärtää palveluketjussa oman osansa. (Jokinen ym. 2000, 225). Yhden metsäneuvojan tökerö käytös, asiaton kielenkäyttö tai tapaamisesta myöhästyminen vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen ja asiakkaan mieltämään yrityskuvaan kyseisestä organisaatiosta.

Palveluympäristö eli asiakkaan kohtaamispaikka, palvelun laatu ja erityisesti henkilökunnan palveluosaaminen luovat mahdollisuudet erottua kilpailijoista. Näkyvät tekijät mainoksineen voidaan kopioida, mutta palvelun aineeton osa ja palveluosaamisen kopiointi on huomattavasti vaikeampaa. (Jokinen ym. 2000, 230.) Kilpailijat voi lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa toiminnallinen laatu korostuu. Kun kilpailevilla yrityksillä on samantasoinen palvelun lopputulos, ratkaiseva ero syntyy vain palveluprosessin toiminnallisesta ladusta eli ostajan ja myy-

jän välisestä vuorovaikutuksesta ja sen onnistumisesta. (Grönroos 2001, 104.) Panostamalla palvelun laatuun, sen tasaisuuteen ja kuuntelemalla asiakaspalautteita sekä niistä opiksi ottamalla metsänhoitoyhdistys voi luoda toimialueellaan paikan maineikkaana metsäpalveluorganisaationa. Saman palvelun toteutuksessa pysyvä tasalaatuisuus saadaan aikaan kuvaamalla palvelun myyntiprosessi.

## 2.4 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on tapahtumasarja, joka pitää sisällään kauppaan johtavat myynnin vaiheet. Myyntiprosessin opetteleminen helpottaa myyjän työtä monella tavalla. Myyjä oppii toimimaan asiakaskohtaamisissaan systemaattisesti, asiakaslähtöisesti ja helpommin kauppaan johtavasti. Myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjiä myymään paremmin (Laine 2008, 62).

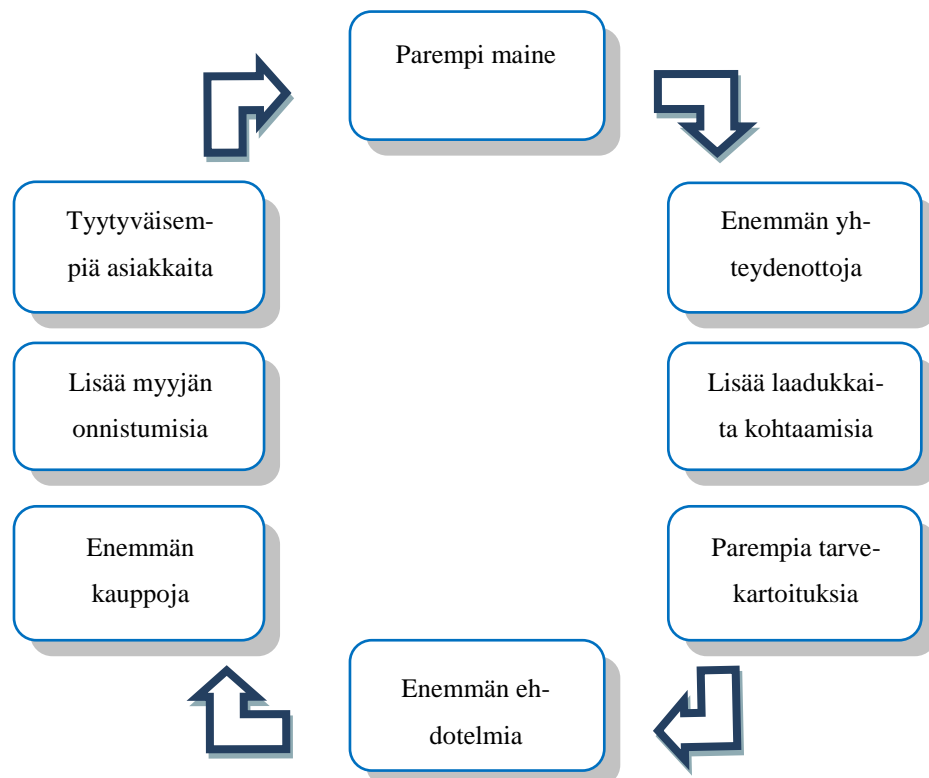


**KUVIO 4. Rubanovitsch ym (2007, 35) kuvaa myyntiprosessin ympyränä. Myyntiprosessi pitää sisällään kaikki onnistuneeseen myyntiin johtavat osatekijät.**

Hyvin suoritettu myyntiprosessi johtaa kauppaan, koska myyjä keskittyy koko myyntiprosessin ajan vain asiakkaaseen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 37). Asiakas odottaa palveluntarjoajaltaan kuuntelevaa korvaa ja huomiota hänen murheisiinsa. Metsänomistajalle on tarjottava aikaa, osoitettava spontaania halua ratkaista hänen metsäasi-

oitaan koskeva ongelmansa ja tarjota räätälöityä, yksilöityä palvelua juuri hänen tarpeisiinsa. Samalla alkaa rakentua myös luottamussuhde metsänomistajan ja toimihenkilön välille.

Onnistuessaan myyntiprosessi mahdollistaa kaupanteon yllättävänkin nopeasti. Hallitessaan myyntiprosessin kokonaisvaltaisesti, myyjä voi työskennellä tehokkaammin ja menestyä jopa työtuntejaan vähentämällä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 9). Kaupanteon ei tarvitse viedä viikkoja ja pitää sisällään montaa tapaamista tai soittokertaa saman asiakkaan kanssa. Myymällä oikein myyjä saa tehtyä kaupan jopa tunnissa. Samalla myyntiprosessin järjestelmällinen noudattaminen vähentää myyjän turhaa työtä. Ensi-kohtaamisella päätökseen saatu kauppa vähentää tarjousten tekoa, sähköpostiviestien vaihtoa ja puhelinkeskusteluja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 34.) Myyjällä jää tietokoneella istumisen sijasta enemmän aikaa asiakkailleen, myymiseen eli omien myyntitavoitteiden toteuttamiseen ja oman työnsä kehittämiseen.



**KUVIO 5. Rubanovitsch ym (2007, 11) kuvaa myyntiprosessin hallintaa positiiviseksi kierteksi, joka ylläpitää itse itseään**

Myyntiprosessi tulee toteuttaa jokaisen asiakkaan kohdalla. Myynnin tulee tapahtua samalla tavalla, huolimatta siitä, onko kyseessä kanta-asiakas vai täysin uusi tuttavuus

ja onko myyjällä tänään hyvä vai huono päivä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 33.) Kaikki asiakkaat ovat yhtä tärkeitä. Jokaisella on oikeus hyvään ja tasalaatuiseen palveluun.

Myyntiprosessia noudattamalla myyjän on helppo ehdottaa kauppaa. Asiakas tietää mitä hän saa ja ostopäätös on helppo tehdä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 34.) Jouheva myyntiprosessi pitää yllä myös asiakkaan mielenkiintoa. Johdonmukaisesti etenevä myynti pitää asiakkaan otteessa. Pitkäväteinen tai asiakaskohtamisessa asiasta toiseen poukkoileva metsätoimihenkilö saa asiakkaan helposti tylsistymään.

Myyntiprosessi mahdollistaa tasalaatuisen ja laadukkaan myyntitapaamisen, joka johtaa kaupantekoon, tyytyväisempiin asiakkaisiin ja lisämyyntiin. Myyntiprosessin tarkoitus on, että prosessia noudattamalla kauppa ohjautuu ja syntyy ikään kuin automaattisesti. Prosessi ohjaa tekijäänsä. Myyjän ei tarvitse myydä mitään, vaan asiakas osaa ja haluaa ostaa sen, mitä myyjä tarjoaa. Parhaimmillaan oikein suunniteltu, kuvattu, kommunikoitu ja käytetty myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän ei tarvitse jatkuvasti jännittää, ollaanko voittamassa vai häviämässä ja kuinka paljon alennusta pitää antaa, että asiakas ostaa. Myyntiprosessissa on määritelty askeleet ja saavutettavat virstanpylväät. Myyntiprosessin suunnittelulla yllätykset vähenevät ja ennustettavuus paranee. (Laine 2008, 64.)

Tiedustelin metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjiltä, miten heidän asiakastapaamisensa etenee. Kysymys sai monen myyjän hämilleen. Uskallan väittää, että valtaosa myyjistä ei ole tullut pohtineeksi omaa myyntiprosessiaan tai tapaansa myydä. Eräs myyjä mainitsi, että hänellä ”*ei ole tapaamisiin mitään strategiaa tai erityiskaavaa. Tapaamisen eteneminen riippuu aina metsänomistajasta.*” Myyjien kerronnan pohjalta olen koonnut myyntiprosessin, joka löytyy opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Olen lisännyt myyntiprosessiin kursivoituna kohdat, jotka tulee ottaa huomioon myyntitilanteen etenemisessä.

Myyntiprosessi tulisi määritellä organisaatiokohtaisesti. Organisaation pitäisi määritellä palveluilleen tavoitemyyntiprosessi eli tavoiteltu palvelun myymisen tapahtumaketju. Tavoitemallin mukaan toimimalla toimihenkilö pääsee tavoitteisiinsa, palvelun toteutus on vakioitu ja jokainen metsänomistaja saa samanlaisesti toteutetun palvelun. Palvelun myyntiprosessin ollessa määritelty ja dokumentoitu, metsänomistaja tietää,

mitä hän palvelun ostamalla saa. Metsänhoitoyhdistys Itä-Savo on määritellyt esimerkiksi organisaation korjuupalvelulle prosessikuvauksen ja prosessikaavion. Kaavio sisältää palveluketjun välietappeineen. Kaaviossa on määritelty maastossa ja toimistossa tapahtuvien palveluun liittyvien toimintojen eteneminen, ajankohdat ja yhteydenpidon vaiheet metsänomistajaan. Tehokkaasti suunnitellut ja ohjatut prosessit kulluttavat vähemmän resursseja (Kärnä 2010, 31.)

Hyvin suunniteltuina ja johdettuina prosessit luovat todellista, kestävästä kilpailuetua, jota on vaikea kopioida, sekä rakentavat ja vahvistavat yrityksen onnistumisen kultuuria. Yhteistyö ja prosessien avaaminen auttavat työntekijöitä hallitsemaan työnsä paremmin, ymmärtämään toinen toistensa työtä ja ottamaan vastuuta kokonaisuudesta. Prosessien mallinnuksessa voi myös olla vaarana, että työstä tulee liian sidottua. Prosessien roolin pitää olla työtä helpottava ja tukeva. (Kärnä 2010, 29.)

Kaavoista, suunnitelmista ja välietapeista huolimatta, myyntiprosessia ei ole tarkoitus noudattaa liian kaavamaisesti ja teoreettisesti. Jokaisen asiakkaan kanssa tavoitemallia ei voi noudattaa täysin, vaan myyntiprosessi muokkautuu jokaisen metsänomistajan kanssa omalla tavallaan. Toivottu ja tavoiteltu myyntiprosessin perusrunko tulisi kuitenkin pitää mielessä. Samalle palvelulle voi määritellä myös useita myyntiprosessimalleja (Laine 2008, 203). Myyntiprosessin tulee olla niin sanottu myynnin taustalla vaikuttava filosofia, jota käyttämällä saadaan oman organisaation kaikki tehot irti. Se on tapa, joka on osoittautunut kaikkein toimivimmaksi. Se on tavoitemalli, jota seuraamalla onnistumisen todennäköisyys kasvaa merkittävästi. (Laine 2008, 69–70.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUIDEN TOTEUTUS**

Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon organisaatiomuutos astui voimaan vuoden 2014 alusta. Toimihenkilöt jaettiin myyjiin ja toteuttajiin. Opinnäytetyöni haastatteluiden tarkoituksena on löytää myyntiprosessia puoltavia sekä hyvää palvelua ja hyvän myyjän määritelmää avaavia vastauksia. Opinnäytetyöni tueksi haastattelin metsänhoitoyhdistyksen vakituudessa työsuhteessa olevia myyjiä. Toteutin myyjähaastattelut puhelinhaastatteluina ennalta laatimieni avoimien kysymysten pohjalta. Haastattelussa käyty kysymykset löytyvät liitteestä (liite 1).

Avoimet kysymykset mahdollistivat myyjille vastaamisen omin sanoin ja myyjän itse kertoen. Vaikka haastateltavia myyjiä oli lukumäärällisesti vähän, sai yhteen kysymyksenkin mielestäni monipuolisen ja eri näkökulmista katsotun kattavan vastauksen. Jokainen myyjä vastasi esitettävään kysymykseen eri tavalla, omista lähtökohdistaan, näkemyksistään ja toimintatavoistaan riippuen. Avoimien kysymysten riskinä on toki niiden ymmärtäminen. Myyjät saattoivat ymmärtää saman kysymyksen eri tavoin. Tarvittaessa kysyin tarkentavia lisäkysymyksiä tai selitin esittämäni kysymystä enemmän auki.

Valitsin puhelinhaastattelemisen myyjien työajan säästämiseksi. Haastattelut kestivät kymmenestä minuutista reiluun puoleen tuntiin, riippuen myyjän puheliaisuudesta ja vastausten laajuudesta. Kasvotusten haastattelemisen olisi antanut paremman mahdollisuuden tarkentavien kysymysten kysymiseen ja ehkä pidempäänkin keskusteluun. Puhelimessa vastapuolta ei näe, eikä vastaajan ilmeitä tai eleitä pääse tulkitsemaan. Ainoa tapa tulkita haastateltavaa oli äänensävyn ja äänenpainojen kuunteleminen. Kasvotusten haastattelemiseen olisi ehkä varattu paremmin aikaa ja olisin saanut myyjien kanssa aikaiseksi enemmän keskustelua. Koen kuitenkin saaneeni myyjistä irti hyviä vastauksia ja onnistuneeni haastatteluille asetetussa tavoitteessani.

Haastateltavia myyjiä oli yhteensä kymmenen. Haastateltavista naisia oli 33 %. Valtaosalla myyjistä on metsätalousinsinöörin tutkinto. Osan koulutustausta pitää sisällään lisäksi merkonomien tutkinnon tai muun kaupallisen koulutuksen. Metsänhoitoyhdistyksessä on työskennelly lyhimmillään kaksi vuotta ja pisimmillään 34 vuotta. Myyjien työkokemus metsänhoitoyhdistyksen palveluksessa myyjänä on keskimäärin 12 vuotta (11,7 vuotta eli 11 vuotta ja reilu 8 kk).

## **4 MYYNTIPROSESSI**

### **4.1 Ennakkovalmistautuminen**

#### **4.1.1 Asiakkaaseen tutustuminen**

Myyntiprosessi lähtee liikkeelle asiakkaaseen tutustumisesta ja tapaamiseen tai puhelinsoittoon valmistautumisesta. Tapaamiseen valmistautumisen tulee olla jokaisen

asiakkaan kohdalla itsestäänselvyys. Myyjän tulee olla tietoinen asiakkaan tämän hetkisestä tilanteesta. Vanhat metsäsuunnitelmat ja asiakastietojärjestelmä tilakarttoineen ja yhdistyksen kautta tehtyine toimenpiteineen auttavat paljon. Rubanovitsch ym. (2007, 42) painottaa, että ”hyvä ennakkovalmistautuminen on onnistuneen myyntiprosessin edellytys. Myyjän tulee pitää mielessä, että ennakkovalmistautuminen ja sitä seuraavat myyntiprosessin vaiheet tähtäävät kaupan päättämiseen ja pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Valmistautunut myyjä antaa itsestään ja yrityksestään ammattimaisen kuvan.”

Valmistautumista voi pitää myös eräänlaisena kilpailuetuna, mikäli kilpailija valmistautuu asiakastapaamisiinsa heikosti. Myyjä, joka ei ole viitsinyt valmistautua asiakastapaamiseen, aloittaa asiakkaan kanssa kaiken aivan alusta. Kaupantekoaika kuluu tietojen keräämiseen. Sitä vastoin myyjä, joka on perehtynyt asiakkaan metsätilaan, sen sijaintiin, historiaan, kokoon ja puustotietoihin vanhojen tietojen tai mahdollisimman tuoreen ilmakuvan perusteella, jää asiakkaalle mieleen. Asiakas kokee olevansa tärkeä, koska myyjä on perehtynyt hänen tilanteeseensa ja nähnyt hänen eteensä vaihua. Seuraavaa myyntiprosessin vaihetta eli tarvekartoitusta ei tarvitse tällä tavoin toimittuna aloittaa nollapisteestä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 43). Näin myyjä pääsee nopeasti kuuntelemaan asiakasta, hänen tarpeitaan ja työstämään tarpeiden kartoitusta. Asiakaskohtaamiselle varatun ajan voi käyttää jouhevaan etenemiseen kohti kauppaa.

Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjien valmistautuminen riippuu paljolti siitä, onko metsänomistaja ennestään ”*tuttu vai aivan uusi*”. Vieras metsänomistaja vaatii myyjältä enemmän pohjatyön tekoa. Myyjä pyrkii perehtymään metsänomistajan tilanteeseen joko olemassa olevaa metsäsuunnitelmaa vilkaisemalla tai hankehistoriaa selaamalla ja kaivamalla esiin asiakkaan metsissä viime vuosina tehdyt toimenpiteet. Valtaosa tulostaa asiakastapaamista varten ”*tarvittavat tilatiedot karttoineen mukaan*”. ”*Ilmakuva kertoo paljon ja sitä on helppo näyttää myös metsänomistajalle.*” Yksi myyjistä aloittaa asiakastapaamisen tarkistamalla metsänomistajan henkilö-, osoite ja tilatiedot ajan tasalle.

Rubanovitsch ym. (2007, 47) muistuttaa, että ”myyntiprosessia tulee noudattaa aina myös vanhojen, tuttujen asiakkaiden kanssa. Liian usein myyjä pitää kanta-asiakkaitaan itsestään selvyyksinä ja ennakkovalmistautuminen laiminlyödään yhä

herkemmin. Myyjä saa parhaimman myyntituloksen myös pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa, kun hän noudattaa myyntiprosessia.”

Metsäneuvojan aika on kortilla ja niin alkaa olla myös metsänomistajien. Vaikka metsänomistajien keski-ikä on 62 vuotta, ei se tarkoita, että heillä on aikaa yllin kyllin. Molempien ajan säästämiseksi, myyjän kannattaakin olla kaukaa viisas ja käyttää varttitunti asiakastapaamisen valmisteluun. Muutama myyjistä valmistautuu tapaamiseen henkisesti rauhoittumalla ja muutama ei valmistaudu lainkaan. Mahdollinen valmistautuminen kestää noin 10–15 minuuttia.

#### **4.1.2 Puhelinsoitto asiakkaalle**

Metsäneuvojan ajasta jopa reilu kolmas osa kuluu puhelimesta puhumiseen. Suurimaksi osaksi puhelin soi toimihenkilölle päin. Metsäalalla kuitenkin kuulutetaan paljon uusasiakashankintaa ja omatoimista puhelimeen tarttumista. Metsänomistajille tulisi soittaa säännöllisin väliajoin, tiedustella metsäasioita ja hänen nykyisiä, sekä tulevia tarpeitaan metsänsä suhteen. Myyjän on oltava aina askeleen edellä asiakasta. Asiakkaan odotuttaminen koituu kohtalokkaaksi. Asiakkaat eivät aina halua, eivät ehdi tai eivät yksinkertaisesti osaa toimia ensin. Myyjän on siis tehtävä aloite. (Laine 2008, 65.) Myyntiprosessin alussa vastuu prosessin etenemisestä on yksinomaan myyjällä. Myyjän tehtävä on ehdottaa, selvittää, sopia tapaamisia ja viedä prosessia eteenpäin. Asiakas aktivoituu pikku hiljaa ja vaihe vaiheelta. (Laine 2008, 47.)

Myyjän on siis tartuttava ennakkoluulottomasti puhelimeen ja asiakastietorekisteriin. Metsänomistajille soittaminen sekoitetaan usein puhelinmyyntiin. Soittamista pidetään epämiellyttävänä ja soitto koetaan tyrkyttämiseksi, asiakkaan häiritsemiseksi, asiakkaan ajan hukkaamiseksi ja oletetaan, että asiakasta ei kiinnosta. Suurin myyjän kuolemansynneistä tässä vaiheessa on luovuttaminen (Kalliomaa 2011, 61). Todellisuudessa asiakas odottaa myyjältä ja yritykseltä oma-aloitteisuutta, yhteydenottoja ja konkaisvaltaista, ammattitaitoista palvelua (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55). Asiakas odottaa välittämistä. Useimmiten metsänomistajat yllättyvät puhelinsoitosta positiivisesti ja puhelu poikii tapaamisen.

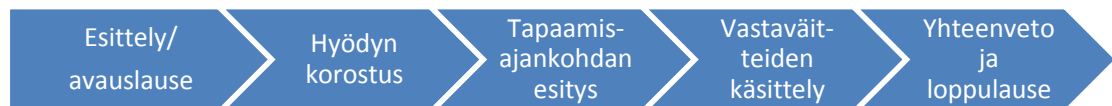
Osuuspankki soittaa asiakkailleen vähintään kaksi kertaa vuodessa. Puhelimessa kysytään pankkiasioiden tämän hetkistä tilannetta, mahdollisista mieltä askarruttavista asioista ja kenties tarvetta säästämispalveluille. Soitto saa asiakkaan keskittymään hetkeksi pankkiasioihinsa, jotka muuten jäävät helposti arjen kiireessä ja touhuissa pohjimatta. Sama pätee metsäasioissa. Metsä on omistajalleen rahallisesti arvokas, usein suuri, jokseenkin pysyvä, ammattitaitoa ja hoitoa vaativa omaisuus. Metsät kasvavat hitaasti ja kasvatusmetsä, järeä, vanheneva männikkö tai nuori, hoitoa vaativa taimikko jää helposti oman onnensa nojaan useaksi, jopa kymmeneksi vuodeksi. Metsänomistaja ei muista, tule ajatelleeksi tai yksinkertaisesti huomaa oman metsänsä tämänhetkistä tilannetta. Metsätoimihenkilön soitto saa metsänomistajan ajatukset hetkeksi palaamaan metsäasioihin. Samalla metsänomistaja kokee olevansa merkityksellinen. Hänen omaisuudestaan halutaan huolehtia.

Metsäneuvojan tulee käyttää luppoaikansa tarkoin. Metsänomistajat kaipaavat yhteydenottoja, varsinkin kun metsänhoitoyhdistyslaki konkretisoituu ensi vuoden 2015 alusta. Keskiwertomyyjä keskittyy mielellään olemassa oleviin asiakkaisiinsa, eikä uskalla kohdata uusia, tuntemattomia henkilöitä, yhtymiä, perikuntia tai yrityksiä. Keskiwertomyyjää vaivaa usein luurikammo, jota hän selittelee muun muassa väitteillä: ”Ei ole nyt ketään kenelle kannattaisi soittaa”, ”Ei minulla ole soittolistaa potentiaalisista asiakkaista” tai ”Odotan tärkeämpää puhelua, enkä voi nyt soittaa kenellekään.” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 56). Huippumyyjät toimivat päinvastoin. He etsivät kalenteristaan ajan ja soittavat.

Metsäalalla asiakkaisiin pidetään yhteyttä pääosin ”*puhelimitse*”. Osa metsänomistajista asuu metsätilalla tai sen lähetyvillä. Osa myyjistä saattaa piipahtaa tutun metsänomistajan luona alueella liikkueensa. ”*Muutaman metsänomistajan kanssa metsäasioita hoidetaan toivomuksen mukaan tekstiviestitse tai sähköpostitse.*” Varsinkin etämetsänomistajia tai ulkomailla asuvia metsänomistajia on helpoin saada kiinni sähköpostiviestejä vaihtamalla. Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjät tekevät omaaloitteisia yhteydenottoja metsänomistajille keskimäärin kolme kertaa viikossa. Yhteydenotot saattavat liittyä omiin havaintoihin auton ratissa tai metsässä. Myös ”*naapurimetsänomistajilta kuulee silloin tällöin vinkkejä.*”

### 4.1.3 Puhelinsoittoon valmistautuminen ja puhelun kulku

Asiakkaalle soittaminen vaatii oman aikansa. Myyjän on varattava aikaa, valmistauttava ja keskityttävä soittamiseen. Puhelinsoiton miettiminen eli niin sanottu käsikirjoitus, on tärkeää. Käsikirjoituksessa esitetään puhelun tavoite, puheen sisältö pääkohdittain, jokin ajankohtainen kysymys metsätilan hoitoon liittyen ja selkeä pyyntö tapaamisajasta (Kalliomaa 2011, 63). Helpointa on kirjoittaa käsikirjoitus paperille ranskalaisin viivoin, josta näkyy puhelun eteneminen ja kysymykset, jotka metsänomistajalta on muistettava kysyä. Metsätilan ilmakehu voi olla puhelun ajan auki. Näin tilan tarkastelu onnistuu puhelun edetessä ja mahdollisten kysymyksien ilmaantua.



#### KUVIO 6. Soiton käsikirjoittaminen (Kalliomaa 2011, 63)

Käsikirjoitus auttaa jäsentämään ajatuksia ja muistamaan sen, mitä asiakkaalle oli tarkoitus sanoa. Ulkoa opettelu ei kuitenkaan kannata. (Laine 2008, 89.) On tärkeää, että puhelinsoitto pysyy spontaanina. Varsinaiset aikakauslehtiä tai terveystuotteita myyvät puhelinmyyjät lukevat sanomansa robottimaisesti suoraan paperista. Metsäneuvoja soittaa jokaiselle metsänomistajalleen omanlaisensa, omin sanoin laaditun puhelun. Myyjä herättää itse kiinnostuksen itseensä, omalla persoonallisella tyylillään (Laine 2008, 90).

Tärkeintä soittaessa on uskoa asiaansa ja sanomaansa. Myyjän on lähdettävä ajatuksesta, että soitto auttaa ja hyödyttää asiakasta. Myyjän tulee edetä soitossaan määrätietoisesti ja nopeasti. Myyjän tulee puhua vähän ja tauottaa puhettaan niin, että asiakkaalla on aikaa kertoa hänen nykyinen ja tuleva tilanteensa metsäasioihin liittyen. Puhelinsoitto ei siis ole myyjän monologi, vaan soiton päätarkoitus on kuunnella asiakasta. Ammattisanastoa tulee välttää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–58).

Omalle soitolle on asetettava selkeä tavoite. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–58). Tärkein tavoite asiakaskontaktissa on aina kaupan saaminen. Myyjän ei pidä ryhtyä

myymään palveluaan puhelimesta ja selvittämään palvelun ominaisuuksia tai hintaa. Jos vain mahdollista, asiakkaan kanssa sovitaan aina tapaaminen. Asiakastapaamisen saamiseksi, myyjä tarvitsee soitolleen jonkin tärkeyden tai syyn (Rubanovitsch & Aalto 2007, 57–58.) Puhelimesta kannattaa tuoda esille tapaamisen keskeiset hyödyt (Kalliomaa 2011, 64). Hyöty voi olla oman metsänsä näkeminen, metsän tämän hetkisen tilan kartoitus yhdessä metsäneuvojan kanssa tai metsätilan rajojen selvittäminen. Myyjän pitää pystyä perustelemaan tapaamisen hyöty asiakkaalle ja asiakkaalle on osoitettava syy suostua tapaamiseen.

Tapaamiselle ehdotetaan kaksi aikaa, josta asiakas voi valita paremman. Esimerkiksi näin: ”Kertomanne perusteella on useampia vaihtoehtoja toimia. Voisin valmistella muutamia ehdotuksia ja kertoa miten hyötyisitte eri vaihtoehdoista. Voisimmeko tavata esimerkiksi ensi viikon tiistaina klo 14 tai keskiviikkona klo 10?” Asiakkaalle tulee soittaa vielä tapaamista edeltävänä päivänä. Soiton tarkoitus on muistuttaa ajasta ja tapaamisen tarkoituksesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 58–59.) Tapaaminen mahdollistaa myyntiprosessin onnistumisen, lisämyynnin ja luottamuksellisen asiakassuhteen syntymisen. Tapaamisella keskustelun laajuus ja myyntimäärät ovat aivan eri luokkaa kuin puhelimesta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61).

Mikä tärkeintä, kielteisestä vastauksesta ei tarvitse lannistua. Vaikka metsänomistaja ei ostaisikaan sillä hetkellä mitään, hän tietää keneltä saa palvelua sitä tarvitessaan tai kaivattessaan apua metsäasioissa. Tärkeintä on jäädä metsänomistajan mieleen positii-visena ja asiakkaastaan huolehtivana metsäalan kontaktina. Jos asiakas tarjoaa myyjälle halukkuuttaan soittaa myöhemmin takaisin, myyjän kannattaa suostumisen sijaan olla itse aktiivinen ja tarjoutua soittamaan toivottuun aikaan. Näin myyjä varmistaa, että myyntiprosessi on hänen hanskassaan ja asian eteneminen ei jää puolitiehen. (Kalliomaa 2011, 64.)

Puhelimesta myynnin ongelmalliseksi tekee se, että asiakasta ei nähdä. Niinpä kumpi-kin osapuoli luo mielikuvia toisesta osapuolesta äänen perusteella. Henkilökohtaisessa kasvokkain tapaamisessa kehonkielen merkitys on suuri, 50–55 %, äänen merkitys on 35–40% ja sanojen noin 10 %. Puhelimesta viestinnän merkitys jakautuu siten, että äänen merkitys on 80 % ja sanojen 20 %. (Kalliomaa 2011, 49.) Puhelimesta myyjä ei voi vastata asiakkaan reaktioihin, ilmeisiin ja eleisiin kuten kasvokkain tapahtuvassa myyntitilanteessa. Sitä vastoin, puhelimesta välittyvät erilaiset tunnetilat, asenne, il-

meet ja ryhti sekä vireystila. (Jokinen ym. 2000, 261). Siispä myyjän asenne ja ääni ratkaisevat. Myyjällä itsellään on apunaan vain oma ihmistuntemus, ihmistenlukutaito, asiakkaalta kuulemansa kommentit ja äänenpainot.

#### **4.1.4 Puhelinsoitto asiakkaalta**

Jokainen yhteydenotto on myyntimahdollisuus (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61). Asiakkaan tarjoama yhteydenotto tarkoittaa kiinnostusta. Ei ole väliä, onko asiakas kävellyt toimistoon, soittanut vai laittanut sähköpostia. Kaikkiin tuleviin kontakteihin tulee tarttua, sillä jokainen heistä on potentiaalinen ostaja. Asiakkaan yhteydenotto tarjoaa myyjälle mahdollisuuden myös lisämyyntiin. Esimerkiksi pankkiin soittavalle asiakkaalle, joka tiedustelee luottokorttia, voidaan samassa yhteydessä tarjota kuukausisäästämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62.) Näin on helppo toimia myös metsänomistajan kanssa. Metsänomistajan tiedustellessa puukaupan kilpailutusta, voi toimihenkilö tarjota tarvittaessa ennakkoraivausta tai kysyä, onko metsänomistajalla jo varattuna ensi kevään taimet ja maanmuokkaus.

Myyjän tulisi olla kiitollinen siitä, että asiakkaat ottavat häneen oma-aloitteisesti yhteyttä. Hän saa suoraan yhteyden äärimmäisen potentiaalisiin, kiinnostusta osoittaviin asiakkaisiin. Uskomatonta kyllä, suuri osa myyjistä suhtautuu ylimielisesti soittaviin asiakkaisiin, vastailevat turhautuneen oloisesti ja ylimielisesti kysymyksiin ja sinuttelevat tuntemattomia soittajia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 64.) Jokainen tilanne asiakkaan kanssa on asiakaspalvelutilanne, jossa palvelun tasoa mittaa todellinen palkanmaksaja eli organisaation asiakas. Kiireen keskellä pitäisi aina löytää aikaa ja kiinnostusta. Asiakkaan soitto voi olla ensimmäinen ja samalla kertaa myös viimeinen. Asiakkaat eivät ymmärrä kiirettä eivätkä välinpitämättömyyttä. Yhteystietojen pöppöttelu ja vastuun pakoilu voivat tulla yllättävänkin kalliiksi. Asiakkaan odotuttaminen kertoo paljon yrityksen arvomaailmasta ja tavasta kohdella maksavia asiakkaitaan. Odottava asiakas kääntyy helposti kilpailijan puoleen. Tämä tulee muistaa myös etäasiakkaiden kohdalla. Vaikka asiakas asuisi metsätilastaan kaukana, suuressa kasvukeskuksessa, ei asiakkaalla ole sen enempää aikaa odottaa. Paikalliset ja etämetsänomistajat ovat samanarvoisia. Kaikilla on tarkoitus saada lähestymältään yritykseltä palvelua tarpeisiinsa ja mahdollisimman pian.

Asiakaspalvelu on muuttunut monikanavaiseksi. Asiakkaaseen voi olla yhteydessä kasvotusten, sähköpostitse, kirjeitse tai puhelimitse. Asiakas saa yrityksestä ja sen palveluista tietoa kuulopuheina, Internetistä keskustelupalstoilta ja yrityksen omilta sivuilta. Ensisijaisen tärkeää on, että asiakkaan yhteydenottoon reagoidaan nopeasti, asiantuntevasti ja myyvästi. Palvelun laadun tulee olla yhtä korkeatasoista, ottipa asiakas yhteyttä minkä kanavan kautta tahansa. On kyse sitten kirjeestä, soittopyynnöstä tai mailista tai messujen yhteydenottolapusta, yhteyden on tultava heti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

#### **4.1.5 Uusasiakashankinta ja passiiviset asiakkaat**

Uusi asiakas on aina uusi asiakas. Asiakas on kuin valkoinen paperi, johon myyjän on mahdollista jättää oma käsialanäytteensä. Asiakas on saattanut kuulla kuulopuheita, palautteita ja mielipiteitä yrityksestä. Asiakkaan ennakkoluuloista huolimatta myyjä voi tehdä uuden, ensimmäisen vaikutuksen. Yrityksen tulisikin nähdä uusasiakashankinta uutena myyntimahdollisuutena.

Tutuksi tulleet vanhat asiakkaat ovat kaikista hankalimpia miellyttää. Tutut asiakkaat muistelevat vanhoja palvelukokemuksiaan ja heillä on pitkäaikaiselta asiakashistorialtaan eniten kokemuksia, niin hyvässä kuin pahassakin. Niin sanotut ”vanhat” asiakkaat ovat myös laskutusmielessä hankalia. (Pakkala 2013.) Vanhat vertaavat metsänhoitopalvelujen hintakehitystä ja toimihenkilölle voi tulla kiusaus antaa ”vakioasiakkaan alennusta”.

Uudelle asiakkaalle ensivaikutelma ja hyvin mennyt ensikokemus riittävät. Hän palaa vielä toisenkin kerran. Uusasiakashankinnassa kytee myös paljon potentiaalia. Myyjä ei voi tietää varmaksi etukäteen, miten paljon uusilla asiakkailla on metsissä hoidettavaa, päätehakkuutarvetta ja kuinka herkkiä he ovat ostamaan palveluja ja tekemään ostopäätöksiä. Se, jos minkä, pitäisi saada myyjä uteliaaksi.

Soittaminen on tuottavampaa kuin esimerkiksi suorapostituksen käyttö. Asiakas keskittyy hänelle henkilökohtaisesti suunnattuun puheluun tarkemmin kuin massoille lähetettyyn mainoskirjeeseen. Lyhyessäkin ajassa myyjä pystyy tekemään useita puheluita ja hyödyntämään mahdollisen joutoajan uusien asiakastapaamisten hankintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55–57.) Suorapostituksen sijaan on tartuttava puheli-

meen, sovittava tapaaminen ja mentävä myymään (Rummukainen 2004, 23). Puhelinsoittoa tulisi arvostaa paljon nykyistä enemmän. Soitto on uusi myynnin mahdollisuus ja puhelin on edelleen myyjän arvokkaimpia työkaluja. Soittamisen avulla on mahdollisuus saavuttaa erinomaisia tuloksia tehokkaasti ja edullisesti. Soittaminen uusille asiakkaille lienee poikkeuksetta tuloksellisin myyntimuoto (Rubanovitsch & Aalto 2007, 57).

## **4.2 Ensikohtaaminen ja ensivaikutelma**

Moni tutkimus todistaa oikeaksi väitteen, että ensivaikutelma ratkaisee. On muistettava, että myyjällä on vain kerran mahdollisuus luoda asiakkaalleen hyvä ensivaikutelma. Myyntiprosessin alku on siis ratkaiseva (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68). Myyjä on organisaationsa käyntikortti ja kertoo yrityksensä arvomaailmasta. Myyjät voivat siis merkittävästi vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaat heidät näkevät ja kokevat. Myyjän on ymmärrettävä, kuinka asiakas kokee sekä hänet itsensä, että hänen edustamansa yrityksen. (Laine, 2008, 21.) On itsestään selvää olla ajoissa, pukeutuneena siististi ja tilanteeseen sopivasti, kätellä silmiin katsoen, esittäytyä ja käyttäytyä asiakasta kohtaan kohteliaasti. Ensikohtaamisessa pätevien perusasioiden poisjäänti jättää varmasti epäedullisen jäljen asiakkaan palvelukokemukseen. Epäsiisteys luo syystäkin omanlaistaan mielikuvaa ja kättelemättä jättäminen luo epävarmaa pohjaa asiakkaan ja toimihenkilön luottamuksen rakentamiselle. Ensivaikutelmaa on vaikea muuttaa.

Tärkeintä on olla oma itsensä omine persoonallisine piirteineen, herättää positiivista mielikuvaa ja luoda kaupan sinetöivää henkeä eli luottamusta. Tämä tulee tehdä kaikkien paikalla olevien osapuolten kanssa. Esimerkiksi perikuntaa tavatessa myyjän on onnistuttava vakuuttamaan kaikki perikunnan jäsenet sopimuksen solmimiseksi. Ensikohtaamisella myyjän tulee siis herättää asiakkaan kiinnostus ja säilyttää asiakkaan huomio läpi myyntiprosessin. Myyjän tulee edetä myynnissään järjestelmällisesti. Asiakas on pidettävä otteessa. Mikäli asiakkaan ajatukset herpaantuvat harhailemaan, kiinnostus lopahtaa pian ja ostohalukkuus laskee. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68–69.)

Ensikohtaamisella asiakkaan pitää saada vaikutelma, että myyjällä on aikaa ja halua ratkaista hänen tarpeensa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68.) Tämä tulee osoittaa kii-reestä ja ajanpuutteesta huolimatta. Myynnissä on vaikea menestyä, ellei vietä aikaa

asiakkaiden kanssa. Vietetty aika on kuin investointi, se kasvaa korkoa. (Laine 2008, 87.) Toimihenkilön vuodessa on niin sanottuja ruuhka-aikoja, jolloin kalenteri on täynnä, työpäivän tunnit eivät tunnu riittävän töiden tekemiseen ja tekemättömät asiat pyörivät mielessä. Silti asiakkaille tulisi löytää aikaa. Laine (2008, 43) painottaa, että ”myyjän paikka on asiakkaan luona. Aikaa on vietettävä sekä olemassa olevien, että uusien, potentiaalisten asiakkaiden kanssa.” Asiakkaiden kanssa siis pitäisi viettää aikaa ja oman organisaation vaatimat työtehtävätkin pitäisi hoitaa. Vaikea yhtälö on pyrittävä ratkaisemaan ja pitämään asiakkaat tyytyväisinä.

Jokainen ihminen reagoi kiireen tuomaan paineeseen eri tavalla, mutta asiakkaille työn tuomaa kiirettä ei saa näyttää koskaan. Vaikka tuntuu, että kahdeksan tunnin työaika ei tänään riittäisikään, asiakkaan naamataulu ei miellytä tai aamuinen sängystä nousu tapahtui väärällä jalalla, ei se ole koskaan asiakkaan syy. Silloin asiakkaan ei myöskään tule kärsiä toimihenkilön työkiireestä. Kentällä kiirettä ei kerrota tai yrityksen asioita moitita, paisutella tai murheita vuodateta. Myyjä on aina asiakastaan varten, eikä toisinpäin.

Ensikohtaamisen ja koko myyntiprosessin on oltava onnistunut, kun tavoitellaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. Myyjän päämääränä ei siis pidä olla yksittäinen kauppa, vaan vuosia kestävä, kannattava yhteistyö asiakkaan kanssa. Kokonaisvaltaisen myynnin tavoitteena on, että jo ensimmäisen myyntitilanteen yhteydessä pyritään luomaan perusta asiakkaan seuraavalle hankinnalle. Asiakas on valmis maksamaan jopa 15–20 prosenttia enemmän, jos hän pystyy keskittämään asiointinsa samaan yritykseen. Kun yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja, asiakkuus syvenee kumppanuudeksi ja tiiviiksi yhteistyöksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 72–75.) Myyjän on siis oltava aktiivinen alusta lähtien. Mikään ihmissuhde ei kehity ilman työtä ja panostusta, ei myöskään asiakassuhde.

### **4.3 Tarvekartoitus**

#### **4.3.1 Asiakkaan ajatukset**

Asiakas pyrkii hyötymään saamastaan palvelusta. Hän voi kokea hyödyksi myös sen, ettei hänen tarvitse etsiä joka kerta uutta kumppania. Yritykselle taas pysyvät asiakassuhteet ovat kannattavampia kuin jatkuva uusien asiakkaiden tavoittelu. Lyhytnäköi-

sessä, jatkuvassa myynnin kasvattamisessa, asiakas on vaarassa unohtua. Asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen silloin, kun hänen tarpeensa ja toiveensa on tunnistettu. Kun hänelle tarjotaan sitä, mitä hän tarvitsee ja haluaa, hänelle ei tarvitse myymällä myydä, vaan hän haluaa ostaa. (Jokinen ym. 2000, 12–13.)

Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77). Tarvekartoituksessa ei esitellä tuotetta tai palvelua, vaan tarvekartoituksen aikana metsänomistaja puhuu ja myyjä kuuntelee. Tarvekartoituksessa selvitetään asiakkaan tarve ja herätetään kiinnostus kokonaisvaltaisesta ratkaisusta tai palvelusta. Myyjän on selvitettävä asiakkaan kokonaistarve, ei vain etsittävä ratkaisua akuuttiin tarpeeseen. Menestyvät myyjät käyttävätkin myynnissään eniten aikaa asiakkaan tarpeiden ja halujen määrittämiseen ja luottamuksen rakentamiseen eli kuunteluun. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78.)

Myyjän tehtävänä on myös selvittää asiakkaan ostomotiivit (Rubanovitsch & Aalto 2007, 90). Myyjä ei saa koskaan aliarvioida asiakkaan ostovoimaa pelkän ulkoisen habituksen perusteella. Moni myyjä kuvittelee täysin virheellisesti, että asiakkaan hankintoja ohjaavat vain raha ja hinnat. Asiakkaan tulot, auto tai ulkoasu ei kerro myyjälle, onko kyseessä ostava asiakas vai ei. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 90.) Jokainen asiakas on otettava vastaan yhtä potentiaalisena ostajana, oli hänen autonaan 2000-luvun uusin Audi tai 87-vuoden Toyota. Myyjä ei saa antaa ensivaikutelman hämätä. Kullakin asiakkaalla on oma arvomaailmansa, joka määrää rahan käyttöä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 91).

Metsäalalla tarvekartoitusta voi hankaloittaa ammattisanaston käyttö. Asiakas ei aina tiedä metsätermejä ja yhteinen kieli voi olla hukassa. On tärkeää, että asiakkaat ymmärtävät myyjän käyttämää kieltä. Myyjä saattaa sortua käyttämään ammattitermejä tai liian monimutkaisia ja pitkiä lauseita. Puheen tyylin tulee olla mahdollisimman lähellä kohteliasta arkikieltä. (Kalliomaa 2011, 49). Myyjän tulee laskeutua asiakkaan kanssa samalle tasolle ja kommunikoida asiakkaan tietojen ja taitojen mukaisesti. Asiakas ei silloin koe tietämättömyyttään typeränä, vaan myyjä onnistuu luomaan rennomman ilmapiirin. Tarvekartoitus on aina keskustelua, ei tenttaamista tai kuulus-telua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 86–88.) Vuoropuheluun ei myöskään kuulu olet-taminen (Laine 2008, 111). Myyjän on opittava kyselemään ja kuuntelemaan. Kalliio-maan (2011, 44) mukaan ”myyjän ehdottomasti tärkeimpiä taitoja ovat kuuntelutaito

ja kysymysten tekemisen taito. Myyntiprosessin ja oikean kysymystekniikan hallinta on myyjän ammattitaitoa.”

Väitän, että metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjät tuntevat hyvin kanta-asiakkaansa. Asiakaskunta ei koskaan ole muuttumaton. Sukupolvenvaihdosten ja tilakauppojen seurauksena metsänomistajat vaihtuvat ja tarpeet muuttuvat. Myyjän haasteena on kehittää asiakastuntemustaan muutoksen mukana. Täysin yleispiirteistä asiakkaiden kategoriointia on myyjien mukaan hankala tehdä, koska metsänomistajat ovat asiakaskuntana erittäin ”heterogeenistä” joukkoa. Pääpiirteitä asiakkaista voidaan kuitenkin mainita. Tämän päivän metsänomistajat ovat ”iäkkäitä”, joista valtaosa ”odottaa fyysistä kontaktia” kuten asiakastapaamista ja metsätilalla käymistä. ”Ihmiset luottavat, että asiat hoituvat ja sama kaveri tulee niitä hoitamaan tulevaisuudessakin.”

Osa metsänomistajista ”elää metsästä”, joten metsäomaisuuden hoitaminen tapahtuu taloudellisen näkökulman kautta. Toinen puoli metsänomistajista ”ei käytä metsää tulon lähteenään”, joten heidän vaatimustasonsa metsänhoitoon liittyen on hieman erilainen. Osa metsänomistajista tietää paljon metsäasioista ja toinen ääriä ei tiedä mitään. ”Kaupunkilaiset eli etämetsänomistajat ovat kasvava joukko. Suurin osa heistä ei tiedä metsästään mitään ja he ovat niin sanottuja kokonaisvaltaisia asiakkaita. Heidän kanssaan on huomioitava kielenkäyttö, koska metsään liittyvää tietopohjaa tai metsäsanaston ei ole lainkaan.” Metsänomistajakunnasta löytyy myös niin sanottuja ”asiantuntija-metsänomistajia”, jotka ”osaavat esittää hankalampiakin kysymyksiä ja saattavat käyttää metsänhoitoyhdistystä vain oman päätöksentekonsa tukena.”

Myyjän on myös opittava tunnistamaan niin sanotut ”ajantappajat”. Alueella ”merkittävimmät ja suurtilalliset” metsänomistajat saattavat viedä enemmän metsäneuvojan aikaa ja energiaa. Tällaisia asiakassuhteita on vaalittava huolella, varsinkin, jos metsänomistaja on alueella ”merkittävä mielipidevaikuttaja”. Ajantappajat ovat puolestaan erittäin vaativia asiakkaita, joita on vaikea miellyttää ja joiden kanssa toimiminen ei koskaan pääse positiivisen katteen puolelle.

Asiakkaita löytyy siis jokaisesta ääripäästä sekä tiedoiltaan metsänhoidon suhteen, että palvelulle asetetuilta vaatimustasoiltaan. Oli metsänomistaja metsätietämykseltään minkäläinen tahansa, asiakkaiden ”neuvonta ei lopu koskaan”. Metsäneuvojan työssä ihmistenlukutaito on kultaakin kalliimpaa ja se kehittyy kokemuksen saatossa.

Yksi myynnin apuvälineistä on segmentointi eli asiakkaiden luokittelu. Luokittelu voi perustua esimerkiksi tilakokoon, metsänomistajan ikään, asuinpaikkaan tai metsänhoitoaktiivisuuteen. Segmentointi mahdollistaa asiakaskuntaakohtaisesti tehokkaamman markkinoinnin ja tuloksekkaamman myynnin. Asiakkaiden ollessa yksilöitä, toiselle metsänomistajalle pureva markkinointikanava ei pure toiseen. Myyjien yllämainitsemat luokittelut ovat esimerkkejä metsänomistajien erilaisuudesta. Erilaisuuden tunnistaminen mahdollistaa metsänhoitoyhdistykselle entistäkin asiakaslähtöisemmän toiminnan.

### 4.3.2 Kysy

Tarvekartoituksessa myyjä ei mieti myymistä, vaan selvittää millaisen ihmisen kanssa hän juuri keskustele (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77). Myyjän on saatava selville asiakkaan arvomaailma, ajatukset ja odotukset. Laine (2008, 43) luokittelee asiakkaat kahteen luokkaan. Asiakkaisiin, jotka eivät ole varmoja mitä he haluavat ja asiakkaisiin, jotka tietävät tarkkaan mitä he haluavat. Kysymällä myyjä kartoittaa mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä ja kuinka myyjä voi olla avuksi asiakkaalleen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 80). Asiakas ei aina tiedä mitä hän haluaa. Myyjä auttaa asiakasta kartoittamaan tarpeensa, sitten ongelmansa ja niiden syyt (Pekkarinen ym. 2006, 55). Myyjä onnistuu tehtävässään vain kysymällä.

Tarvekartoituksessa kiinnostus asiakasta kohtaan osoitetaan juuri kyselemällä, olemalla läsnä ja ennen kaikkea kuuntelemalla. Aktiivinen kyselijä luo kiinnostavan ja miellyttävän ilmapiirin. Taitava kysely on myyntikeskustelun kivijalka. On yleinen luulo, että kyseleminen on itsestään selvää ja sujuu myyjiltä luonnostaan. Monen myyjän kohdalla juuri kyselyn tehostaminen on tuonutkin lisämyyntiä. (Pekkarinen ym. 2006, 54–55.) Kysyminen ei ole utelua. Esittämällä kysymyksiä myyjä rohkaisee asiakasta puhumaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 86–88.)

Myyjän kysymykset vaihtelevat myyntiprosessin vaiheen mukaan. Keskustelun alussa kysellään faktakysymyksiä. Ne paljastavat olennaisia tosiasioita asiakkaasta. Myöhemmin on mielipidekysymysten vuoro. Ne auttavat asiakasta kartoittamaan joitakin haluamistaan asioista ja auttavat metsäneuvojaa saamaan selville asiakkaan arvomaailmaa. Näihin kysymyksiin vastaaminen ei onnistu vain yhdellä sanalla, vaan asiakkaan on esitettävä näkökulmia ja tunteuksiaan käsiteltävästä teemasta. (Pekkarinen

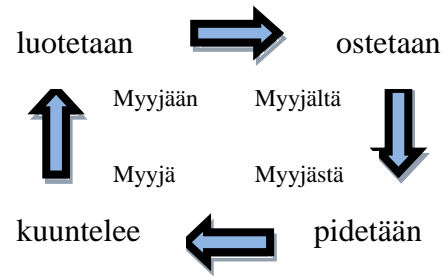
ym. 2006, 55). Lopuksi myyjä kyselee tarkentavia kysymyksiä ja auttaa asiakasta kertomaan ongelmansa metsänhoidon tai metsän kasvun suhteen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäkysymyksillä asiakkaan tarpeet täsmentyvät. Erityisesti metsäalalla ammattisanasto voi mennä asiakkaalla tahtomattaan sekaisin. Kysymällä varmistetaan, että myyjä ja ostaja puhuvat samasta asiasta ja ymmärtävät asian samalla tavalla. Kyselemättä jättäminen on hankala korjata myöhemmin. Prosessin edetessä on tympeää palata asioihin, jotka olisi pitänyt tiedustella jo ensimmäisen tapaamisen aikana. (Laine 2008, 111–112.) Kyselyssä on oleellista, että myyjä esittää oikean kysymyksen oikeassa tilanteessa ja tarkoituksessa (Pekkarinen ym. 2006, 55). Kysely ja asiakkaaseen, sekä hänen tarpeisiinsa tutustuminen vaativat tilannetajua, ihmisten lukutaitoa ja kykyä kuunnella.

### **4.3.3 Kuuntele**

Pelkkä kysymysten heittäminen ei tietenkään riitä, vaan asiakkaalle on tärkeää antaa myös aikaa kertoa. Toiset asiakkaat kertovat asiansa hitaammin ja rauhallisemmin, pohtien ja puntaroiden. Toiset puhuvat ajatuksensa auki sanallisesti ja asiakkaaseen tutustuminen käy selvästi helpommin ja jouhevammin. Asiakas määrää prosessin vauhdin. (Laine 2008, 70). Myyjän kärsimättömyys tai kiire aikataulu eivät auta asiaa. Asiakkaan on ehdittävä itse ajattelemaan ja kertomaan. Itsensä nopeiksi ihmisiksi tunnistavien on siis opittava rauhoittumaan, kuuntelemaan ja olemaan tilanteessa läsnä.

Asiakkaan kanssa vietetty aika on arvokkainta pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiselle. Kuuntelemisen taidolla on selvä yhteys rakentuvaan luottamukseen (Kalliomaa 2011, 44). Myös Rubanovitsch ym. (2007, 87) painottaa, että ”mitä enemmän myyjä heti myyntiprosessin alussa kuuntelee asiakasta ja asiakkaan vastauksia, sitä varmemmin asiakas luottaa myyjään. Myyjän tärkeimpiin ominaisuuksiin voidaan lukea taito olla hiljaa ja kuunnella muita”. Vuorovaikutukseen kykenevä myyjä menestyy.

Ihmiset ostavat sinulta, koska pitävät sinusta.  
 He pitävät sinusta, koska osaat kuunnella.  
 Kun osaat kuunnella, rakennat luottamusta.  
 Koska olet luotettava, ihmiset ostavat sinulta.



### KUVIO 7. Vuorovaikutuksellinen myyjän myönteinen kehä (Kalliomaa 2011, 45)

Kuuntelemiseen pitää keskittyä ja kuuntelemisen lisäksi on ymmärrettävä kuulemansa. Kuuntelemalla ja asiakkaan reaktioita seuraamalla myyjän ihmistuntemus paranee. Todellinen kuuleminen auttaa myyjää ymmärtämään myös niitä viestejä, joita ostaja antaa rivien välistä eleillään, ilmeillään ja sanomatta jättämisillään. (Nieminen 1997, 33.)

Nykyaikana asiakkaat tekevät yhä useammat ostopäätöksensä tunnesyistä, vaikka asiakkaat perustelevatkin ostoksiaan itselleen ja muille järkisyin. Taitava myyjä kaivaa-kin esille asiakkaan unelmat ja haaveet eli tunneperäiset ostomotiivit. Tunneperäisiä ostomotiiveja voivat olla esimerkiksi arvovallan ilmaiseminen, turhamaisuus, mukavuus, vaivattomuus, turvallisuudentunteen kohentaminen tai itsetunnon kohottaminen. Mitä arvokkaimmista tuotteista tai palveluista on kyse, sitä enemmän tunneperäiset syyt vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. Hyötyjen esittely -vaiheessa myyjä kertoo järkiperusteluja asiakkaan tunneperäisille ostomotiiveille. Jotta myyjä saa ostomotiivit selville, myyjän on keskityttävä huolellisesti asiakkaan puheeseen, ilmauksiin ja eleisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 105.)

Onnistuessaan tarvekartoitus syventää myyjän ja asiakkaan välistä kumppanuutta joh-  
 taen parempaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Asiakas keskittää  
 ostojaan samalle yritykselle, jolloin yrityksen myynti kasvaa ja metsäneuvoja pääsee  
 lähemmäksi omia tavoitteitaan. Puutteellisen tarvekartoituksen takia moni myyjä me-  
 nettää aikaa, asiakkaita ja rahaa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79). Jos myyjä ohittaa  
 tarvekartoituksen, kaupan solmiminen hankaloituu. Myyjä ei tiedä, mitä asiakas hakee  
 ja asiakkaalle tarjotaan vääränlaista ratkaisua. Asiakas ei saa ongelmiinsa apua, hylkää  
 kaupanteon ja kysyy neuvoa kilpailijalta. Myyjä on menettänyt työaikaansa, potentiaa-  
 lisen asiakkaan ja tapaaminen ei poikanut myyntiä, saaticka tulevaisuuden lisämyyn-  
 tiä.

Tarvekartoitus on tehokas tapa kerätä tietoa asiakkaasta tulevaa kaupantekoa varten (Rubanovitsch & Aalto 2007, 79). Asiakastapaaminen on kaupanteon ohella tärkeä tiedonkeruuväline. Keskustelemalla asiakkaan kanssa ja kuuntelemalla hänen ajatuksiaan, myyjä saa arvokasta tietoa asiakkaastaan. Myyjä oppii tuntemaan asiakkaansa arkielämää, historiaa, perhe- tai sukulaissuhteita, harrastuksia ja mielenkiinnonkohteita. Monella metsäneuvojalla on mielessään arvokasta asiakaskohtaista tietoa. Monikaan ei kirjoita tietojaan asiakasrekisteriin, vaan tieto säilyy toimihenkilöllä työssäoloajan. Seuraaja aloittaa puhtaalta pöydältä, jokaiseen asiakkaaseen alusta asti tutustuen ja uutta luottamussuhdetta luoden.

Asiakastieto on kerätty vuosien saatossa ja kanta-asiakkaat tunnetaan parhaiten. Silti, jokaisessa uudessa asiakaskohtaamisessa on pidettävä mielessä pitkän ajan ajattelu. Asiakkaasta on otettava selville asioita, jotka mahdollistavat tulevaisuuden lisämyynnin. Hyvän tarvekartoituksen jälkeen myyjä osaa vastata kysymykseen; mitä myyn kyseiselle metsänomistajalle seuraavassa kuussa, puolen vuoden tai vuoden päästä? Hyvin tehty tarvekartoitus myös helpottaa ratkaisun ehdottamista ja kaupan päättämisestä. Myyjän tulee saada vastaukset kysymyksiin kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten? (Rubanovitsch & Aalto 2007, 80.)

**TAULUKKO 2. Hyvin tehdyllä tarvekartoituksella myyjä pystyy vastaamaan kaikkiin asiakkaan palvelun onnistumisessa olennaisiin oleviin kysymyksiin.**

Kuka?	Kuka metsänomistaja tai mikä perikunta tai yhtymä on kyseessä.
Mikä?	Asiakkaan palveluntarve. Onko kyseessä sukupolvenvaihdos, taimikonhoito, varhaisperkaus, hirvituhoartioitus, metsäsuunnitelma tms.
Milloin?	Hankkeen ajankohta ja toteutuksen kiireellisyys.
Missä?	Hankkeen metsätila kuviolle johtavine tieyhteyksineen. Saatava selville huomioitavat teiden kantavuudet ja esimerkiksi metsikkökuvion korjuuajankohta. Kuvion muut erityispiirteet, kuten esimerkiksi rinteisyys, kaltevuus ja kallioisuus.
Miksi?	Metsänomistajan syy tarpeelle. Metsänhoito, tuleva sukupolvenvaihdos tai metsätilanmyynti, rahantarve. Helppous, ajankäyttö, vaivattomuus.
Miten?	Toteutus erityispiirteineen.

Selvittämällä arvot, myyjä voi tarjota asiakkaalle yksilöllistä, tarpeisiin sopivaa palvelua, jolloin ostajan on helpompi hyväksyä myyjän ehdottama ratkaisu. Tehometsän-

kasvattaja, koko elämänsä metsätöitä tehnyt ja vielä hyvässä kunnossa oleva, vajaa kuusikymppinen Reino ei ehkä tarvitse taimikonhoitoa yhtä kipeästi kuin metsätilan juuri perinyt, kehä kolmosen sisäpuolella koko ikänsä asunut kolmekymppinen tietoteknikko Ville. Stereotyyppiä on luovuttava ja asiakas opittava tuntemaan. Tarvekartoituksen avulla myyjä löytää asiakkaalle sopivan, räätälöidyn ratkaisun tai muutaman ehdotettavan ratkaisumallin.

Tarvekartoituksen lopuksi myyjän kannattaa aina tehdä suullinen yhteenveto asiakkaan tarpeista ja kysyä asiakkaalta, onko myyjä ymmärtänyt oikein asiakkaan tavoitteet sekä toiveet. Näin myyjä antaa asiakkaalle mahdollisuuden täsmentää toiveitaan ennen vaihtoehtojen esittelyä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 89.)

#### 4.4 Vaihtoehtojen ja hyötyjen esittely

Usein eri kilpailijoiden tarjoamat tuotteet, palvelut ja ratkaisut ovat ominaisuuksiltaan lähellä toisiaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98). Tämä toteutuu myös metsäalalla. Organisaatioiden ja yhdistyksen palvelut muistuttavat pitkälti toisiaan. Vain palvelun nimi ja palvelun liitännäiset vaihtelevat. Taimet toimitetaan välillä samoiltakin taimitarhoilta ja kuusen yksivuotias keskipaakku on nimensä mukainen, on toimittajana kuka hyvänsä. Istutus ja taimikonhoito toteutetaan hyvien metsänhoidon suositusten mukaan eli aina samalla tavalla. (Pakkala 2014.) Kaupan saa siis myyjä, joka saa myyntiprosessin alusta asti asiakkaan luottamuksen ja osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan tarpeet (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98).

Hyötyjen esittely on myyjän vuoro puhua. Myyjä kertoo lyhyesti yrityksensä tuomasta lisäarvosta. Yritysesittely ei voi olla samanlainen jokaisen asiakkaan kohdalla, vaan myyjän on tuotava yrityksestään esille ne seikat, joilla on merkitystä juuri kyseiselle asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98–99.) Tiedustelin metsänhoitoyhdistyksen myyjiltä, mitä he vastaavat asiakkaan kyseenalaistaessa metsäpalvelun tilaamista juuri metsänhoitoyhdistykseltä. Jokainen mainitsi, että ”*metsänhoitoyhdistys on ainut metsänomistajien edunvalvoja*”. Metsänhoitoyhdistyksen toimintaa valvovassa ja kehittävässä hallituksessa istuu toimialueen omat metsänomistajat. ”*Toiminta lähtee metsänomistajan edusta*”, vaikka yhdistyksen tarkoitus onkin tuottaa toiminnallaan katetta. ”*Puuta ostava firma tekee töitä työnantajalleen. Metsäneuvoja työskentelee metsänomistajalle.*” Metsänhoitoyhdistyksessä on ”*pitkä kokemus ja vahva osaami-*

nen”. Yhdistys tietää ”kaikesta kaiken” ja henkilöstössä vallitsee vankka ”ammattitaito”. Yhdistyksestä saa myös ”vain neuvoa” metsänomistukseen liittyen. Metsänhoitoyhdistyksellä on ”paras paikallistuntemus asiakkaista, toimialueen olosuhteista ja paikoista”, myös ”jatkuvuutta ja vakautta toiminnoissaan”. Yhdistyksellä on käytössä ”resursseja omasta takaa” ja ”työllistää paikallisia”, suomalaisia toimijoita. Sovitut ”aikataulut pitävät” ja ”työt tulevat tehdyksi”. Muutamat myyjät mainitsivat myös työnlaadun.

Ihmiset eivät osta palvelua, vaan ratkaisua ongelmiinsa (Pekkarinen ym. 1997, 127). Hyötyjen esittelyssä oleellista tuoda esille, minkä hyödyn ja edun asiakas saa ostamalla kyseisen palvelun. Asiakkaat eivät osta tuotteita ja palveluita ominaisuuksien vuoksi vaan niistä saamansa hyödyn takia. Myyjä ei saa olettaa asiakkaan tietävän tuotteen tai palvelun hyötyjä, vaan ne pitää aina tuoda esille ja selittää asiakkaalle. Hyötyjen, ideoiden ja elämänlaadun myyminen auttaa myyjää erottautumaan keskivertomyyjästä, joka puolestaan myy asiakkaalle vain tuotetta ja ominaisuuksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 106.) Myyjän on nähtävä palvelunsa asiakkaalleen tuomat mahdollisuudet (Nieminen 1997, 23).

Yleensä myyjä kertoo asiakkaalleen palvelukuvauksen. Myyjä kertoo palvelun ominaisuuksista, kuten mitä palvelu sisältää ja miten palvelu etenee. Keskivertomyyjän onkin uskaltauduttava ulos mukavuusalueeltaan. Myyjä pääsee lähemmäksi tavoitteitaan pohtimalla myymänsä palveluiden hyötyjä, eikä ominaisuuksia. Hyötynäkökulman esille tuominen helpottaa asiakaskohtaamista, kaupan etenemistä ja ostajan päätöksen tekoa. Metsänomistajan on helpompi ostaa myyjän ehdottama palvelu, kun hän ymmärtää saavansa esimerkiksi lisää vapaa-aikaa tai tuottavuutta ja vaivattomuutta metsänsä hoitoon. Ostaja perustelee päätöksensä järkisyillä, vaikka ostamisessa tunnesyyt ovat usein vahvemmat (Kalliomaa 2011, 17). Siksi myyjän on opeteltava myymään hyötyjä ihmisen tunnesyihin perustuen.

**TAULUKKO 3. Jokinen ym. (2000, 245) kuvaama ominaisuus-etu-hyötymalli auttaa myyjää löytämään asiakaskohtaisesti oikeat myyntiargumentit**

Tuote	Taimikonhoito	Puukaupan kilpailutus
<b>Ominaisuus</b>	Taimikko harvennetaan metsurityönä.	Metsänhoitoyhdistys pyytää puukaupparjoukset metsänomistajan puolesta.
<b>Etu</b>	Taimikko tulee hoidetuksi.	Metsänomistaja saa puukaupalleen parhaimman hinnan.
<b>Hyöty</b>	Metsänomistajalle jää enemmän vapaa-aikaa ja taimikon tuottoarvo säilyy.	Metsänomistaja saa puukaupan hoidetuksi asiantuntijan kautta, hänelle jää enemmän vapaa-aikaa ja vähemmän huolehdittavaa.

On tärkeää saada luotua asiakkaalle mielikuvia ja visioita kyseisen palvelun käyttäjänä. Palvelu esitellään ensisijaisesti asiakkaan hyväksymien hyötytekijöiden varassa. (Pekkarinen ym. 2006, 63–65.) Myyjä voi luoda odotuksia tulevasta, esimerkiksi metsän kunnosta tai tuotosta. Myyjä voi myös kuvata asiakkaalle ylitiheän taimikon epätoivoista tilannetta ja kertoa ratkaisuksi vain kiireellisen taimikonhoidon. Hyödyistä kannattaa kertoa tarinana jonkun toisen asiakkaan kokemana ja tunnepitoisesti. Asiakkaat muistavat tarinan todennäköisemmin kuin pelkät myyntiargumentit. (Rummukainen 2004, 34–37.) Asiakkaalle voi myös puhua ajankohtaisesta ja kiinnostavasta tilanteesta. (Kalliomaa 2011, 52). Esimerkiksi kirjanpainajatuhojen lisääntyminen ikääntyvissä kuusikoissa voi olla herättävä aihe. Vanhakin metsä on joskus uudistettava tai se lahoaa pystyyn. Myyjän luovuudessa kertoa palvelun hyödyt vain taivas on rajana.

On siis tiedettävä asiakkaan arvostamat asiat tarvekartoituksen pohjalta ja niin sanotusti haisteltava asiakkaan tuntemuksia palvelua esitellessä. Metsänomistajalle, joka arvostaa omien käsiensä jälkeä, taimikonhoitoa harrastuksena ja hyötyliikuntana, on turha tuputtaa taimikonhoitoa. Asiakastapaamisella ja metsätilaa kierrettäessä on myytävä muita palveluja. Vastaavasti luonnonmukaisesta kasvatuksesta pitävä, riistatiheikköjä ja aliskasvosta arvostava metsänomistaja ei välttämättä halua kasvattaa metsäänsä täysin tasaikäisenä, puhtaaksi ennakkoraivattuna ja hakata vielä aukoksi parasta sienimetsäänsä.

Chitwood (1998) esittää, että ihmisillä on aina kuusi keskeistä motiivia palvelun ostamiseen: voiton tavoittelu, tappion pelko, mukavuus ja vaivattomuus, turvallisuus ja suojautuminen, omistamisen ylpeys ja tyytyväisyyden tunne. Vuorio (2008) jakaa keskeisimmät myyntiargumentit myös kuuteen pääluokkaan: taloudellisiin, hinta-, käyttö- ja arvostusperusteluihin sekä tekniseen ja asiakaslaatuun. (Kalliomaa 2011, 16.) Asiakasta ostoperuste voi syntyä useamman motiivin yhteistuloksena.

**TAULUKKO 4. Chitwoodin (1998) ostomotiivit ja Vuorion (2008) myyntiargumentit nivoutuvat yhteen (Kalliomaa 2011, 16). Ostomotiivien ymmärtäminen ovat hyvä perusta myyntiargumenteille.**

Ostomotiivit	Myyntiargumentit
Voiton tavoittelu	Taloudelliset perustelut
Tappion pelko	Hintaperustelu
Mukavuus ja vaivattomuus	Käyttöperustelut
Turvallisuus ja suojautuminen	Tekninen laatu ja turvallisuus
Omistamisen ylpeys	Arvostusperustelut
Tyytyväisyyden tunne	Asiakas- ja palvelulaatu

Myyjän on hyvä oppia käyttämään myyntiargumentteja havaitsemiensa ostomotiivien mukaisesti. Näin myyjä pääsee paremmin vakuuttamaan asiakkaansa palvelunsa hyödyllisyydestä ja sen tuomista eduista. Myyjä vaikuttaa huomaamattaan asiakkaan tunneperäiseen ostopäätökseen ja luo itselleen parempaa mahdollisuutta kaupan loppuun viemiselle.

Esittelyvaiheessa myyjä esittelee ensin asiakkaalle koituvan hyödyn ja kaikki muut palvelukuvaukseen liittyvät muut seikat, kuten palvelumaksut, toimitusajat ja tuotteen hinta kerrotaan vasta myöhemmässä vaiheessa, totta kai myönteisessä hengessä. Palvelun ominaisuuksista puhutaan enemmän vain, jos asiakas sitä tarvitsee tai niitä erikseen tiedustellee.

#### 4.5 Vastaväitteiden käsittely ja argumentointi

Harva myyntiprosessi onnistuu ilman asiakkaan epäröintiä, asioiden puntarointia ja esittämiä vastaväitteitä. Vastaväitteet koetaan pelottavana puheenaiheena, vaikka asiakas antaa myyjälle tilaisuuden saavuttaa luottamus ja vakuuttaa itsensä. Ru-

banovitsch ym. (2007, 117) huomauttaa, että ”vastaväitteet ja asiakkaan esittämät epäilyt eivät ole uhka, vaan mahdollisuus. Myyjän tulisi nähdä vastaväitteiden käsittely mahdollisuutena syventää myyjän ja asiakkaan välistä luottamusta”. Vastaväitteet ovat ostajan tapa ottaa itselleen epävarmassa tilanteessa lisääikää miettiä.

Pekkarisen ym. (2006, 71) mielestä ”asiakkaan vastaväite on yhtä kuin kysymys.” Vaikeat kysymykset ovat asiakkaan keinoja testata myyjää. Asiakas voi käyttää vastaväitteitä parantaakseen neuvotteluasemiaan, painostaakseen myyjää ja alustaakseen hintakeskustelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118.) Vastaväitteet koetaan hankalana keskustelutilanteena, koska silloin myyjä joutuu todella töihin. Argumentoinnissa ahkeran ja kauppaan janoavan myyjän taidot punnitaan. Asiakas testaa, onko myyjä kaupanteon arvoinen. Argumentoinnissa pyritään vaikuttamaan vastapuoleen vetoamalla tunteisiin tai järkeen (Pekkarinen ym. 2006, 111).

Ollakseen vakuuttava, myyjän on uskottava myymiinsä palveluihin. Jos myyjä ei usko palveluidensa asiakasta auttavaan lopputulokseen tai toimintatapaan, on kaupanteon jääminen hyvin lähellä. Miten myyjä pystyisi vakuuttamaan ostajansa, jos ei usko palveluunsa itsekään? Jos myyjä on todella sitä mieltä, että energiapuunkorjuu tai yhdistyksen toteuttama ensiharvennus ei ole asiakkaalle kannattavaa tai valtakirjalla kilpailutettu puukauppa vie metsänomistajalta rahoja pois, ei palvelua toden totta voi perustella asiakkaille vastaväitteiden ilmetessä. Jos palvelu ei ole metsänomistajan tilipussille kaikista kannattavin vaihtoehto, on palvelun myymiseen ja asiakkaan saamaan hyötynäkökulmaan keksittävä toinen, hyvä ja vakuuttava perustelu.

Myyjän on kyettävä vakuuttamaan itsensä myymästään palvelusta. Omiin palveluihinsa on siis uskottava. Edustamansa yrityksen ja myymiensä palveluiden ja tuotteiden takana on seisottava. Oma palvelu on koettava tarpeelliseksi ja omaa työ arvokkaaksi. Työlleen on myös uskallettava antaa rahallinen, euromääräinen arvo. Metsäalalla ei voi toimia ilman kouluttautumista ja alan tutkintoa, eikä ammattitaito kartu töitä tekemättä.

Vastaväitteet eivät ole arvokkaita siksi, että ne ovat haasteita. Vastaväitteiden arvo kumpuaa niiden mahdollisuudesta parantaa molemminpuolista ymmärtämistä. (Pekkarinen ym. 1997, 139.) Myyjä ei siis saa luovuttaa kuullessaan vastaväitteitä, vaan hänen on opittava nauttimaan haastavasta tilanteesta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 119).

Tilanteen voi kuvitella tiukaksi, mutta hyvässä hengessä tapahtuvaksi keskusteluksi ystävän tai tutun kanssa. Jos toimihenkilö on omasta asiastaan varma ja uskoo myymäänsä palveluun, jaksaa hän myös puolustaa tarjoamaansa ratkaisua. Haastava keskustelu on otettava mahdollisuutena kehittyä astetta paremmaksi myyjäksi. Vastamalla asiakkaan näkemyksiin, myyjä parantaa omia argumentointitaitojaan. Väittelyä ei opi kuin harjoittelemalla.

Hankalatkin vastaväitteet on käsiteltävä tyynesti ja kiirehtimättä, asiakasta keskeyttämättä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118). Asiakasta on kuunneltava ja väitteet käsitellään yksi kerrallaan. Vastaväitteeseen kannattaa vastata lyhyesti ja perustellen (Kalliomaa 2011, 100). Rummukainen (2004, 33) muistuttaa yksinkertaistamisesta. Myyjän kuuluu perustella, eikä selitellä. Perustelut ovat lyhyitä ja napakoita lauseita. Selittelyt taas pitkiä, rönsyileviä lauseita, jotka sisältävät tukuttain epämääräisiä ilmauksia. (Rummukainen 2004, 36.) Myyjän kannattaa olla puheissaan selväsanainen.

Vastaväitteisiin on reagoitava neutraalisti ja tuohtumatta. Epäammattimainen myyjä ottaa asiakkaan vastaväitteet henkilökohtaisesti. Asiakkaan tarkoitus ei ole vähätellä myyjän ammattitaitoa tai myyntipuheita, vaan asiakas haluaa ottaa tarjotusta palvelusta enemmän selvää. Asiakas haluaa pitää huolta omista varoistaan. Aito ymmärrys ja asiakkaan huolien huomioiminen luovat asiakkaalle kuvan, että hänestä epävarmuudesta, ajatuksistaan ja varoistaan todella välitetään. Myyjän tarkoituksena on auttaa asiakasta. Metsäneuvojat ovat asiakkaan omaisuuden hoitajia, metsänomistajien auttaja ja neuvonantajia metsäasioissa. Vaikka tarkoitus on myydä palveluja, hankkia itselleen palkka ja syy tulla töihin huomennakin, asiakkaan huolet ja murheet on kuunneltava. Vastaväitteisiin reagoimalla, asiakkaan päätöksentekoa auttamalla ja asiakkaan vakuuttaminen argumentoimalla auttaa myyjää syventämään suhdetta asiakkaaseensa.

Rubanovitschin ym. (2007, 119) mukaan, ”myyjä voi voittaa asiakkaansa puolelleen kuuntelemalla ja käsittelemällä vastaväitteet asiantuntevasti.” Asiakasta ei saa vähätellä tai moittia vastaväitteiden esittämisestä. Oleellisinta on, että myyjä kykenee vastaväitteidenkin ilmetessä arvostavaan ja kunnioittavaan, vastavuoroiseen vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Laine (2008, 97) muistuttaa, että ”asiakasta voi miellyttää, mutta mielistellä ei tarvitse. Se ei johda mihinkään. Asiakkaat arvostavat myyjää, jolla on

selkeä mielipide ja joka uskaltaa haastaa asiakkaansa pelkäämättä tätä.” On tärkeää pitää keskustelu positiivisessa hengessä.

Myyjän on varauduttava ja valmistauduttava vastaväitteisiin ennen asiakastapaamista. Lisäksi myyjän on harjoiteltava perusteluja hyötynäkökulmasta. Myyjän tulee miettiä valmiiksi muutamia vahvoja myyntiargumentteja, joita esittää asiakkaalle. Varsinkin jos myyjä tietää, että asiakas ostaa vastaavanlaisia palveluja kilpailevalta yritykseltä, myyjän on kyettävä esittämään asiakkaalle konkreettinen perustelu, miksi toimijan vaihtaminen kannattaa ja miksi asiakkaan tulisi valita juuri hänen yrityksensä. Myyjän on perusteltava vastaukset huolella ja kerrottava asioita, joilla on todellista merkitystä asiakkaalle.

Hyvät myyntiargumentit ovat sekä konkreettisia että mitattavia ja niiden oikeellisuus pitää pystyä todistamaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 45). Hyviä myyntiargumentteja ei ole väittä olevansa laadukkaampi, parempi, halvempi tai luotettavampi. Kaikki yritykset myös sanovat tekevänsä työnsä laadukkaasti. (Pakkala 2013.) Argumentoinnissa on kuitenkin oltava varovainen, koska tiukat ja voimakkaat väitteet saavat useimmat ihmiset puolustuskannalle. Argumentointi saattaa herättää asiakkaan reagoimaan väärällä tavalla. (Laine 2008, 97.) Myyjän on siis oltava tarkkana äänensä-vynsä ja käyttämiensä argumenttiansa kanssa. Kärjistäminenkin on taitolaji.

Eräs vaihtoehto on kääntää asiakkaan esittämä vastaväite toiseen näkökulmaan. Asiakkaat arvostavat myyjää, joka osaa kertoa uusia asioita tai vanhoja asioita uudesta näkökulmasta. Myyjä herättää asiakkaan miettimään omaa tilannettaan uudelta kannalta. (Laine 2008, 97–99.) On myytävä mielikuvia. Myös tyytyväisten asiakkaiden antama palaute ja oivallukset palvelun tarpeellisuudesta ovat hyviä argumentteja. Myyjä voi kehittää itseään tutustumalla myymänsä palveluiden hyötyihin ja omaksumalla ne osaksi omaa arvomaailmaansa. Argumentoinnin pelisääntöjä lukemalla myyjä voi vakuuttaa asiakkaansa tulevaisuudessa entistäkin paremmin. Taito käsitellä vastaväitteitä on yksi myyjän tärkeimmistä menestystekijöistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 136–137.)

Itä-Savon myyjien mielestä asiakkaan esittämän vastaväitteen ja epäröinnin ”hyväksyntä” on tärkeää. Asiakashan on ”aina oikeassa”. Asiakasta pyritään ymmärtämään ja asiasta ”keskustelemaan”. Yleisimmin myyjä ”perustelee omaa näkemystään sy-

vemmin” ja ”eri näkökulmista”. Asiakkaalle ”kerrotaan faktat hyvissä ajoin” ja mikäli asiakkaan esittämässä näkemyksessä on selviä epäkohtia, ne tuodaan esille. Tiukasti omassa kannassa pitäytyvällekin asiakkaalle on keinonsa: ”Joskus asiakkaan on annettava tehdä väärä päätös.” Oman pään mukaan tekevä asiakas näkee ja oppii. Samalla luottamus oman alueensa metsäneuvojaa ja hänen ammattitaitoaan kohtaan kasvaa ja syvenee.

## 4.6 Kaupan päättäminen

### 4.6.1 Kaupanteko vaatii rohkeutta ja oikea-aikaisuutta

Kaupanteko on myynnin päätarkoitus. Johdonmukaisesti edennyt myyntiprosessi johtaa helpommin tavoiteltuun lopputulokseen. Huippumyyjä panostaa tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, joten hänelle kaupan päättäminen on vaivatonta. Hyvin suoritettun myyntiprosessin tuloksena asiakas valitsee tietyt palvelut myyjän esittelemästä kokonaisuudesta ja tekee kaupat. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121, 152.) Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjien omien arvioiden mukaan asiakastapaamisista johtaa kaupantekoon keskimäärin 77 %. Kaupanteolla tarkoitetaan, että metsänomistajalle voidaan lähettää asioinnista tai tehdystä toimenpiteestä lasku.

Sanotaan, että myynnin suurimpia riskejä on ajoitus (Pakkala 2014). Kaupanpäätöskäytännöt tarkoittavat taitoa lukea ja kuunnella ostosignaaleja ja sen jälkeen taitoja ja rohkeutta kysyä kauppaa (Rummukainen 2004, 90). Kaupan ehdottamisessa on kyse tilannetajusta. Kaupan päättämisessä onnistuakseen, myyjän on opeteltava havaitsemaan asiakkaan lähettämiä ostosignaaleja. Ostosignaaleja ovat esimerkiksi asiakkaan ottama parempi kuunteluasento, palvelusta uteliaasti kyseleminen ja kiinnostumisen merkit keskustelusta (Pekkarinen ym. 2006, 79). Valitettavan moni asiakaskohtaaminen päättyy siihen, että asiakas olisi valmis maksamaan, mutta myyjä ei pyydä päätöstä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123).

Monet myyjät eivät tunnista ostosignaaleja. Tästä syystä he eivät tiedä, milloin on sopiva aika kysyä ostopäätöstä. Myyjä saattaa jättää kysymyksen kysymättä kokonaan tai kysyä sen väärään aikaan. Jos myyjä kysyy ostopäätöstä liian aikaisin, asiakas ei vielä ole valmis ostamaan ja myyminen tuntuu tuputtamiselta. Jos myyjä taas ei tun-

nista asiakkaan lähettämiä ostosignaaleja, asiakas viilenee ja pitkästyy. Myyjän on oltava valppaana, jotta asiakkaan ostoinnostus ei laske. Ajoitus on siis tärkeää. (Rummukainen 2004, 91.)

Myyjän on ymmärrettävä, että kaupan syntyminen on pitkälti kiinni hänestä itsestään ja asenteestaan. Myyjä on vahvoilla, kun asiakas kysyy: ”Mitä suosittelette?” (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122.) Kysymys on selvä asiakkaan ilmaiseva ostosignaali. Kysymykseen myyjä tarjoaa asiakkaan tarpeisiin sopivaa ratkaisua. Parhaan ratkaisun ehdottaminen on helppoa, jos myyjä on tehnyt tarvekartoituksen oikein ja saanut selville asiakkaan arvot ja tarpeet metsäasioiden hoitamisen suhteen.

Kaupan päätöstä on haettava heti ensikohtaamisella. Asiakaskohtaaminen on saatava päätökseen tai myyjän tekemä työ ja hyvin alkanut myyntiprosessi jää kesken. Asiakas poistuu hölmistyneenä paikalta ja ostopäätös hälvenee. Asiakas ei todennäköisesti suomyyjälle edes toista mahdollisuutta ja aikaa uudelle tapaamiselle. Jos kauppa jää kesken, on riskinä, että asiakas menee kilpailijalle, asiakas unohtaa pian tapaamisen jälkeen, mitä hänelle kerrottiin, asiakas luopuu hankinnasta kokonaan ja jättää palaamatta asiaan lupauksestaan huolimatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122, 124.) Seuraavan asiakastapaamisen sopiminen on todennäköisesti hankalampaa.

Rubanovitsch ym. (2007, 124) muistuttaa, että myyjän ”torjutuksi tulemisen pelko ei saa ohjata myyjää kaupan päättämisvaiheessa”. Asiakas ei koe suoraa kysymystä tunkeiluna, koska usein asiakas on itse tullut ostamaan. Myyjällä ei siis ole päätös vaiheen lähestyessä mitään menetettävää, vaan myyjä on viimein saamassa työlleen ja asiakkaan kanssa kulutetulle ajalle katetta. Ostotarvettaan tyydyttävä asiakas ja palvelujaan tarjoava myyjä saavat molemmat haluamansa. On vain uskallettava avata suunsa ja kysyä rohkeasti: Miten on? Kirjoitetaanko paperit?

Yksinkertaisin tapa saada kauppa päätökseen on esittää asiakkaalle suora kysymys. Kysymyksen jälkeen myyjä hiljenee. Hiljaisuus on tehokas neuvottelu- ja työväline. Hiljaisuus on pelottavaa ja ahdistavaa molemmille osapuolille. Vaikka myyjän työväline onkin puhuminen, neuvottelutilanteessa tätä työkalua ei kuitenkaan tulisi käyttää. (Laine 2008, 191–192.) Pitkältä tuntuvaa hiljaisuutta ei missään nimessä saa katkaista. Myyjä on onnistunut kysymyksellään ja hiljaisuudellaan luomaan paineen asiakkaan puolelle, joten hänen on odotettava vastaus, ennen kuin jatkaa. Suoran kysymyksen

esittäminen menee hukkaan, mikäli myyjä katkaisee hiljaisuuden ja jatkaa myyntipuhettaan. Asiakkaalle synnytetty paine tehdä päätös raukeaa.

#### 4.6.2 Kieltävän vastauksen taklaus

Myyntiin kuuluvat vastoinkäymiset ja asiakkaan vastaus ei ole aina myöntävä. Kieltäviä vastauksia tulee jatkuvasti, joten myyjän on syytä valmistautua ei:n vastaanottamiseen. Ensimmäisestä ei:stä ei ole vielä syytä huolestua. Se kuuluu tilanteeseen. (Laine 2008, 92–93.) Myyjä ei saa luovuttaa asiakkaan epäröidessä, vaan myyntiprosessia tulee jatkaa eteenpäin hienovaraisesti.

Myyjän tulee selvittää mikä asiakasta mietityttää, jäikö jokin asia epäselväksi tai askarruttamaan. Asiakas voi pohtia toteutusta, eikä itse palvelua. Myyjä ei saa koskaan tietää asiakkaan syytä kieltäytymiselle, ellei hän rohkeasti kysy. Myyjän ei pidä ensimmäisenä antaa alennusta, ehdottaa toista vaihtoehtoa, antaa miettimistäukoa tai poistua paikalta. Kuumaa asiakastilannetta ei jätetä puolitiehen. Syy kieltäytymiseen selviää esittämällä kysymyksen miksi? Miksi on kaikkein voimakkain kysymys. Se antaa vastapuolelle tunteen, että toinen on aidosti kiinnostunut asiakkaastaan ja toisaalta pakottaa vastaajan miettimään vastaustaan. (Laine 2008, 113.) Myyjä saa heti tilaisuuden vakuuttaa asiakas uudestaan ja kumota asiakasta epäilyttävät ja ostopäätöstä jarruttavat asiat. Vastaväitteeseen perustellaan palvelun pääkohdat uudelleen ja palvelusta saatavat hyödyt.

Myyjän on myös osattava luovuttaa ja tunnistaa vastaväittävät ”ei:t” todellisesta ja lopullisesta ”ei:stä”. Joskus ei on yksinkertaisesti ei ja väkisin ei kannata yrittää. Tämä voi olla mahdollinen asiakas myöhemmin, joten nyt aika kannattaa suunnata muualle. (Laine 2008, 92). Kyseinen metsänomistaja voi olla potentiaalinen palveluiden ostaja tulevaisuudessa.

Asiakkaiden pitäisi kokea koko ajan, että toinen osapuoli on valmis auttamaan ja tukemaan heitä myös silloin, kun he eivät tee ostoja. Kun suhde on muodostunut, asiakkaat ovat koko ajan asiakkaita ja heitä pitäisi kohdella asiakkaina huolimatta siitä, ostavatko he tiettyinä hetkinä vai eivät. Yritykset, jotka ymmärtävät tämän ja toimivat sen mukaisesti, kohtelevat asiakkaitaan suhdeasiakkaina eli tärkeinä ja yrityksen arvostamina. Ellei asiakkaita kohdella näin, yritys ei ole sisäistänyt asiakassuhdeajatte-

lua. (Grönroos 2001, 67–68.) Tärkeintä on jättää asiakkaalle hyvä mielikuva itsestäsi myyjänä ja yhdistyksestä organisaationa. Seuraavan kerran metsäasioita pohtiessaan, kyseinen metsänomistaja voi muistaa metsäneuvojan hyvästä, asiantuntevasta ja ripeästä palvelusta.

#### 4.6.3 Hinta

Hinta on ostajan kannalta veruke kaupanteosta kieltäytymiseen. Hintaneuvottelut ovatkin myyjän kannalta sekä haastava, että usein turhauttava osa työtä. (Nieminen 1997, 49.) Metsäalalla palvelun myynnissä pahimmaksi asiakkaan epävarmuustekijäksi nousee hinta. Tämä todettiin myös myyjien haastatteluvastauksissa. Myyjistä 80 % koki hinnan yleisimpänä asiakkaan esittämänä vastaväitteenä tai kaupantekoa hidastavana tekijänä. Metsänhoito ei saisi maksaa mitään, mutta metsä pitäisi saada kuntoon, tehdyn työn pitäisi olla laadullisesti hyvää ja toteutuskin nopeaa. ”*Meidän pitäisi olla laadullisesti parhaimpia, mutta halvimpia.*”

Palvelun esittelyn jälkeen asiakas haluaa verrata etuja, joita hän tulee palvelusta saamaan, niihin kustannuksiin, jotka hän joutuu maksamaan. Näin hän arvioi myyjän ehdotuksen arvon. Myyjän onkin osattava myydä arvoa hinnan sijaan (Laine 2008, 190). Siihen, että asiakas ei arvosta hyvän palvelun arvoa, eikä ole valmis maksamaan siitä, voi olla ainakin neljä syytä:

1. Myyjä ei ole pystynyt osoittamaan asiakkaalleen, miten palvelu tuottaa hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta.
2. Myyjä ei ole onnistunut vakuuttamaan asiakkaalleen, että palvelupaketin pitkän aikavälin kustannusvaikutukset ovat hintaa tärkeämpi ostokriteeri.
3. Myyjä ei ole toimissaan niin asiakaslähtöinen kuin sen pitäisi olla, eikä tarjoa asiakkaalle asiakkaan tavoittelemia hyötyjä.
4. Asiakas ei ole kiinnostunut arvoa kasvattavista lisäpalveluista, vaan haluaa vain ydinratkaisun mahdollisimman edullisesti. (Grönroos 2001, 176.)

Asiakas suostuu maksamaan hinnan, jos se on hänen mukaansa oikea. Tämä tietenkin edellyttää, että asiakas tietää palvelun tuomat edut. Etujen myyminen onkin aina sijoitettava palvelua esiteltäessä hintaa koskevan keskustelun edelle. Mitä enemmän myyjä

vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen palvelun arvosta, sitä helpommaksi muuttuu keskustelu palvelun hinnasta. (Pekkarinen ym. 2006, 74.)

Keskustelua palvelun hinnasta kannattaa kääntää kustannuksista asiakkaan saamiin säästöihin, kannattavuuteen ja tulokseen (Kalliomaa 2011, 103). Hintakeskusteluun tulisikin ryhtyä vasta, kun myyjällä on ollut tilaisuus tehdä yhteenveto palvelun eduista ja saada niille vahvistus asiakkaalta. Hinta tulee kuitenkin kertoa kiertelemättä, mikäli asiakas sitä aiemmin kysyy. (Pekkarinen ym. 2006, 77.) Pekkarisen (2006, 124) mukaan ”asiakkaalle tulee selvittää mitä hän kaupan hinnalla todella saa ja muistuttaa, mitä asiakas itse halusi.

Asiakkaan vastaväite palvelun kalleudesta ei pelota myyjää, joka ymmärtää tarjoamansa palvelun luotettavuuden, laadun tai sen tuottaman arvon. Jos myyjä voi seisoa yrityksen ja palvelun takana, on hän valmis seisomaan myös esittämänsä hinnan takana. Myynnissä aina hävitään jokin kauppa hinnan takia. Toisaalta ajoittain nämä asiakkaat tulevat takaisin, kun ovat ensimmäisen kerran pettyneet juostessaan vain halvan hinnan perässä. (Kalliomaa 2011, 103.)

Hinta tulee esittää aina mahdollisimman yksinkertaisesti (Pekkarinen ym. 2006, 76). Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjät esittävät hinnan eri tavoin. Hinnan esittää ”*arviona*” 60 % myyjistä. Asiakkaalle hoitotyöstä koostuvan hinnan esittää ”*maksimihintana*” 20 % ja ”*suorana hintana*” 20 % myyjistä. Arvio sisältää hintahaitarin, välin, johon hinta asettuu. Maksimihinnan esittäjät kertovat, että työ ei tule maksamaan tämän enempää. Suoran hinnan kertojat luottavat omaan arviointi kykyynsä ja hinta pysyy, maksoi metsurityö luultua enemmän tai vähemmän. Hinta on kerralla sovittu. Hinnan esittämisessä tärkeää on ”*suoruus, selkeys*” ja ”*avoimuus*”. Hintaa ”*perustellaan tarvittaessa*”. Esimerkiksi taimikonhoidossa hinta kerrotaan metsänomistajalle tulevan Kemera-tuen ja metsäverotuksessa vähennyskelpoisena pidettävän kulun kautta. Hinta pyritään kertomaan viimeisimpänä tai kerrotaan vasta sitten, kun asiakas sitä kysyy.

Jos asiakasta mietityttää korkea hinta, myyjä voi pohtia mahdollisuuttaan hinnan alentamiseen. Monesti asiakas haluaa sanoa viimeisen sanan ja mahdollisuuden tinkiä, ennen kuin on valmis päättämään kaupan. Asiakas on tyytyväinen, jos myyjä tulee

edes vähän vastaan hinnassa, sillä näin asiakas kokee päässeensä voitolle onnistuttuaan tinkimään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 134.)

Hinnassa tinkimisessä on aina puolensa. Kilpailijoiden lähtiessä hintakilpailuun, pohja tulee vastaan yllättävän pian. Nieminen (1997, 49) kertoo, että ”hyvä myyjä myy kalliilla hinnalla, huono ei saa kaupaksi halvallakaan.” Oman palvelun hinnan laskeminen voi vaikuttaa siltä, että myyjä ei arvosta oman palvelunsa hintaa tai on liian herkkä hinnan alentamiseen, koska myyjällä ei ole muita apuja selvittää kaupan päättämistilanteessa. Samalla tapahtuu niin sanottu käänteinen asiakasvalinta. Alhaisten hintojen perässä metsänhoitoyhdistykseen valikoituu hinnantinkaajat ja hankalat metsänomistajat (Pakkala 2014).

Mitä isommista kaupoista on kyse, sitä isompi on potentiaalinen myyjän hankkima voitto. Toisaalta myös riski hinnoitella väärin on suurempi. (Nieminen 1997, 50.) Myyjän kannattaakin ehdottaa jo hinnasta keskustelun alkumetreillä keskivertohintaa tai korotettua keskihintaa, jolloin muutaman kympin tinkiminen taimikonhoidosta onnistuu katteita menettämättä.

Rubanovitsch ym. (2007, 138) väittää, että ”myyntitilanteen loppumetreillä keskustelu ajautuu toistuvasti hintaan, koska Suomessa kaupanteossa keskitytään ärsyttävän usein vain ja ainoastaan hintaan.” Vika on myyjän asenteessa. Moni myyjä epäilee, että kauppa ei kerta kaikkiaan voi syntyä heti ensikohtaamisella (Rubanovitsch & Aalto 2007, 138). Asiakkaalle hinta ei usein kuitenkaan ole se painavin syy kaupanteossa empimiseen. Myyjän on luotettava itseensä ja taitoihinsa saada asiakkaan allekirjoitus sopimuspaperiin. Hinta tulee esittää asiakkaalle hyötyineen, itsevarmasti ja ilman turhia selityksiä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 144). Asiakaskohtaaminen on vuorovaikutustilanne, jossa sekä myyjä että asiakas lukevat toistensa reaktioita. Itsevarmasti esitetty hinta viestii, että myyjä pitää tarjoamaansa arvokkaana ja syystä.

Myyjä voi kysyä, mistä asiakas ei ole valmis tinkimään tai käänteisesti paljon asiakas olisi valmis maksamaan? Voi myös kysyä, kuinka paljon hinta on korkeampi kuin asiakas alkujaan oletti? Asiakas saattaa keksiä halvemman hinnan esimerkiksi kilpailijan nimiin. Myyjän onkin hyvä olla tietoinen alueensa kilpailijoiden hintatasosta. Missään nimessä ei pidä mainita, että on itse alueensa halvin. Silloin myyjä aliarvioi asiakastaan. Miksi asiakkaan pitäisi tyytyä halvimpaan?

Olipa hintataso tai alennusprosentti mikä tahansa, aina löytyy asiakkaita, joita hinta ei miellytä. Myyjän ei pidä laskea hintaa liian helposti, eikä yrittää ostaa asiakasta tarjoamalla alennuksia. Ailahteleva hinnoittelu luo epäuskottavan kuvan yrityksestä ja opettaa asiakkaat tinkimään ja hakemaan alennuksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 146.)

## **4.7 Sopimuksen solmiminen**

### **4.7.1 Kaupan kertaus**

Sopimuksen solmiminen on onnistuneen myyntiprosessin tulos. Sopimusta solmittaessa, myyjän tulee käydä läpi asiakkaan kanssa sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, mahdolliset aikataulut ja muut palveluun liittyvät seikat. Tämä antaa asiakkaalle kuvan, että myyjä välittää aidosti asiakassuhteestaan. Samalla asiakas saa varmistuksen, että hänellä on kaikki tarvittavat tiedot palvelusta päätöksentekoa varten. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 127, 149.)

Metsäasioissa on tärkeä sopia kaupan ominaisuuksista ja varmistaa, että myyjä sekä ostaja ymmärtävät sopimuksen samalla tavalla. Kerrattavia asioita ovat esimerkiksi toimitettavat taimet, taimien lukumäärä, määräpaikka ja toimituksen aikataulu. Pysyyn jätettävät puut ja puukauppaan liittyvät erikoisuudet on hyvä olla jossain muualakin kuin vain toimihenkilön mielessä. Erityisesti toteuttajan on oltava tietoinen sovitusta asioista, jotta palvelulupaus toteutuu. Myös yllättävän sairastumisen tullessa, tuuraaja löytää helposti kauppaan tai sopimukseen liittyneet asiat ja yhteydenpito asiakkaaseen pysyy sovitulla tasolla.

Myyjän tulee varmistaa, että asiakas on saanut vastauksensa kaikkiin kysymyksiinsä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 127, 167.) Keskivertomyyjä kokee saavuttaneensa tavoitteensa, kun asiakas laittaa nimensä sopimuspaperiin. Huippumyyjän kunnianhimo ei vielä lopu asiakkaan ostopäätökseen tai sopimuksen allekirjoitukseen. Hän oivaltaa, että sopimuksen solmiminen on vasta alkua asiakassuhteen rakentamiselle ja syventämiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 150.) Asiakkaan pitää lähtiessään tietää, mitä jatkossa tapahtuu eli myyjän ja asiakkaan on sovittava seurannasta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 127, 167).

Eräs metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjistä tulostaa tilakäynnille mukaan myös valtakirjakauppasopimukset. Myyjä saa metsänomistajan kanssa sopimukset valmiiksi jo tapaamisessa ja säästää itseltään aikaa sekä vaivaa. Myyjillä voisi olla asiakastapaamisella mukana kannettava tietokone sekä sopimus- ja tarjouspaperit. Myyjä saa heti asiakkaan kanssa laitettua tilinumerot paikalleen, laskettua hehtaarit ja lähetettyä metsänkäyttöilmoitukset asiakkaan kanssa. Samalla asiakassuhde pääsee syvenemään pirtinpöydän ääressä pidemmälle, koska asiakkaan voi vakuuttaa parhaiten istumalla kasvatusten pöydän ääressä. Asiakas saa kysytyä mahdolliset mieleen juolahtaneet kysymykset valtakirjakauppa kilpailutuksesta. Asiakkaan kanssa käydään samalla läpi sopimuspaperien sisältö ja mahdolliset metsäverotuksessa vähennettävät kulut. Näinhän tekevät puunostajat, miksi ei yhdistyskin? Myyjällä ei mene aikaa tarjousten tekoon toimistolla, kirjepostin lähettämiseen ja palautuskuoren odottamiseen. Tarjousten ja unohtuneiden tilinumeroiden soitteluun tuhlautuu monta tuntia arvokasta myyntiaikaa vuodessa. Asiakkaan ja kaupan menettämisen pelko pitää olla suuri.

#### **4.7.2 Lisämyynti**

Myynnissä ei pidä koskaan unohtaa lisämyynnin tavoittelua. Myyjän on oltava tavoitteellinen ja hieman ahne. Kun asiakkaalla on lompakko auki, myyjän kannattaa ehdottomasti yrittää lisämyyntiä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 84). Myyjä välttelee usein lisämyynnin yrittämistä ensikohtaamisella, koska pelkää kokonaiskauppasumman nousevan liian korkeaksi. Todellisuudessa otollisin aika lisämyynnille on mahdollinen ensimmäinen kohtaaminen, kun asiakas on vielä kasvatusten myyjän kanssa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 153.) Asiakkaalla saattaa olla ensimmäinen kontakti yrityksestä, eikä hänellä ole taustalla yhtäkään epäedullisesti hoidettua palvelukokemusta, joka estäisi asiakkaan ostoa. Asiakas on myönteisessä mielentilassa ja ehkä jopa kiinnostunut ostamaan lisää. Silloin huippumyyjät myyvät. Mikäli lisämyynti ei yrityksestä huolimatta onnistu, asiakkaan kanssa tulee sopia seurannasta ja seuraavasta mahdollisesti yhteydenotosta tai asiakastapaamisesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 152.)

## 5 MYYNIN JÄLKIHOITO

### 5.1 Seuranta ja jälkihoito

Myyjän keskeisiin taitoihin kuuluu, että hän pitää jatkuvasti yhteyttä asiakaskuntaansa ja kehittää aktiivisuudellaan asiakkuuksia kattavasti ja pitkäjänteisesti. (Kalliomaa 2011, 61). Myyntiprosessin tavoitteena on asiakassuhteen jatkuvuus (Rubanovitsch & Aalto 2007, 158). Jatkuvuutta ei voi olettaa, mikäli myyjä ei pidä asiakkaistaan huolta myös kaupan teon jälkeen. On paradoksaalista, että ratkaisuun tyytyväinen asiakas voi ajan mittaan vaihtaa palveluntarjoaansa. Syynä ei välttämättä ole aiempi palvelukokemus, vaan useimmiten liian vähäinen yhteydenpito myyjän taholta. Mitä läheisemmäksi ja tutummaksi suhde käy, sitä helpommin myyjä saattaa ajatella, että asiakas on niin sanottu ”varma tapaus”. Roune ja Jokikorpela (2008) toteavatkin viisaasti: ”Kaupan voittaminen on tärkeää, mutta asiakkaan voittaminen uskolliseksi asiakkaaksi on elintärkeää” (Kalliomaa 2011, 113-114).

Seurannan avulla pyritään luomaan kestävä asiakassuhde, myymään lisää asiakkaan uusia ja muuttuvia tarpeita huomioiden sekä varmistamaan asiakastyytyväisyys. Lisäkaupan ohella, seurannan tavoitteita ovat myös asiakkaan ostopäätöksen tukeminen jälkikäteen, palvelun toimivuuden varmistaminen ja mahdollisten puutteiden korjaaminen. Myyjä voi lieventää asiakkaan epävarmuuden tunteita huomattavasti osoittamalla, että hän on kiinnostunut asiakkaasta myös sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ja auttaa mielellään tarvittaessa. Hyvä myyjä tekee seurantasoiton pian ostotahtuman jälkeen. Seuranta on keino kerätä luotettavaa asiakaspalautetta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 155–157.) Näin myyjä pääsee ensimmäisenä kuulemaan ostajan tuntemukset, vakuuttamaan epävarmuutta ja korvaamaan aiheutuneen mielipahan.

Laine (2008, 66) väittää välinpitämättömyyden asiakkaita kohtaan usein lisääntyvän asiakassuhteen vakiintuessa. Yrityksen tulee seurata sekä palveluita aktiivisesti ostavia asiakkaita että palveluita huonommin käyttäviä, niin sanottuja passiivisia asiakkaita. Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja jopa arvot ovat väliaikaisia ja muuttuvia (Rubanovitsch & Aalto 2007, 161). Näistä muuttuneista arvoista myyjien tulisi olla tietoisia. Asiakkaat tulisi pitää tyytyväisinä ja jokainen asiakas ottaa huomioon ostoaktiivi-

suudesta riippumatta. Vain seurannalla myyjä voi pysyä perillä asiakkaidensa tarpeista.

Jatkuvalla yhteydenpidolla asiakkaisiinsa ja asiakkaitaan muistamalla yhdistys voi saavuttaa kilpailuaseman samoja palveluja myyvässä yritys kentässä. Jälkihoidon mahdittia ei siis pidä aliarvioida. Pari kertaa vuodessa soitettu puhelu asiakkaalle, ulkomailla asuville metsänomistajille lähetetty tiedustelusähköposti tai vuosittainen joulukortti saa ihmeitä aikaa. Myyjällä on vain oltava halu pitää asiakkaistaan huolta ja toimia asiakaskontaktissaan asiakaslähtöisesti, myyvästi ja ansaitun luottamuksen mukaisesti. Säännöllinen ja järjestelmällinen seuranta on oleellinen osa myyntityötä. Asiakasuskollisuuden säilyttäminen ja syventäminen ovat myyjän tärkeimpiä tavoitteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 157.) Asiakas todennäköisesti kääntyy uudelleenkin palveluun ja aktiivisen metsäneuvojan puoleen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 159).

## **5.2 Reklamaatio**

Reklamaatio on asiakkaan antama suullinen tai kirjallinen valitus. Reklamaatio on yrityksen saamista palautteista tärkein. Äänen lausuttu kiitos toki kertoo hyvästä työstä, työssään onnistumisesta ja siitä, että asiat ovat tehty oikein. Asiakas on tyytyväinen. Reklamaatio puolestaan mahdollistaa kehittymisen, virheiden korjaamisen, entistäkin paremman palvelun tarjoamisen ja paremman asiakastyytyväisyyden. Myyjien on oltava valmiita vastaanottamaan reklamaatioita ja kehittämään niiden pohjalta kohti parempaa. Reklamaatiot ilmenevät usein jälkihoidon ja seurannan kautta. Seuranta jääkin usein tekemättä reklamaatioiden pelossa. Usein oletetaan, että tyytyväinen asiakas palaa itse uudelleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162.)

Mitä nopeammin myyjä saa tietää epäkohdista, sitä helpompaa niiden korjaaminen on. Silloin mielensä pahoittaneesta tai tuhtuneesta asiakkaasta on vähiten vahinkoa myyjälle ja koko yritykselle. Myyjän on myös kuultava reklamaatioista ensimmäisenä. Nopeus on avainsana reklamaation käsittelyssä. Asiakkaalle on osoitettava, että yritys on pahoillaan, haluaa korjata virheensä ja varmistaa, että vastaavaa ei tapahdu tulevaisuudessa uudelleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162–164.)

On epäonnistumisen syy mikä tahansa, on palveluntarjoajan hoidettava tilanne niin, että asiakas on tyytyväinen. Jos näin ei tehdä, asiakas kokee saaneensa huonoa laatua

ja hänen menettämisensä riski kasvaa. Jos valituksen tekevät asiakkaat kokevat, että valitusta ei käsitellä riittävän nopeasti, huomaavaisesti ja empaattisesti, koko asiakassuhteen laatu kärsii. Hyvin hallittu epäonnistumisen normalisointi edistää luottamuksellisen suhteen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille ja voi lisäksi syventää asiakkaan sitoutumista yritykseen. Normalisoinnin tavoitteena on saada asiakkaat tyytyväisiksi sattuneesta epäonnistumisesta huolimatta ja mahdollisesti parantaa pitkäaikaisen asiakassuhteen laatua, säilyttää asiakassuhteet ja turvata pitkän aikavälin liiketoiminta. (Grönroos 2001, 162–163.)

Asiakkaan antama palaute on otettava vakavasti. Palautteeseen ei saa reagoida välinpitämättömästi tai pahastua, kiihtyä tai soimata asiakasta. Myyjä ei saa missään tapauksessa haukkua oman yrityksensä prosesseja tai syyttää tapahtuneesta jotakuta toista. Vastuu on kohdattava ja asiakkaan reklamaatio käsiteltävä, oli syy kenen tahansa. Vaikka asiakas olisi ollut tekemisissä eri ihmisten kanssa, asiakas näkee yrityksen yhtenä kokonaisuutena. Reklamaatio tulee käsitellä niin, että se ylittää asiakkaan odotukset. Kielteinen kokemus on pyrittävä aina muuttamaan takaisin myönteiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 164–165.)

Jokainen asiakaspalvelija tiedostaa tosiasian, että asiakas ei ole aina oikeassa. Metsäneuvojan on punnittava mielessään, lähteekö hän väittelemään asiakkaan kanssa kuka on oikeassa ja miten asia todellisuudessa meni vai kuunteleeko hän, hoitaa reklamaatiotilanteen tyylikkäästi ja säilyttää metsänomistajan yrityksen asiakkaana. Kaikkiin vaatimuksiin ei tarvitse suostua. Usein asiakkaan mielipahaa lieventää jo kuunteleminen ja hänen huoliensa ymmärtäminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 165.) Reklamaatiota hoidettaessa kannattaa keskustella diplomaattisesti – rauhallisesti ja neutraalisti.

Reklamaatiot pyritään hoitamaan Itä- Savon metsänhoitoyhdistyksessä tavoitteiden mukaisesti – ”*mahdollisimman nopeasti*”. Asiakkaalle pyritään jättämään kuva, että hänestä ja hänen asioistaan välitetään. Reklamaatio ”*selvitetään ja hoidetaan itse*”. Jos reklamaatio on tapahtunut maastossa, pyritään asiakkaan kanssa käymään ”*paikan päällä*”. Muutoin reklamaatioiden käsittely tapahtuu ”*puhelimitse*”. Puhelua ennen myyjä pyrkii perehtymään tilanteeseen ja pohtii asiansa esittämistavan, mikäli tapahtunut virhe on tiedossa jo ennen asiakasta. Tärkeää on ”*myöntää virheensä*”, ”*selitelmättä*” tai ketään muuta ”*syyttämättä*”. Tärkeää on myös ”*asiakkaan kuunteleminen*”. Asiakkaan on saatava purkaa paha mielensä pois. Reklamaation hoidossa ”*pyri-*

*tään sovittelevaan ilmapiiriin”. Asiakkaan esittämää asiaa ”oikaistaan tarvittaessa” ja kerrotaan, mitä todellisuudessa on tapahtunut. Mahdolliset ”toimenpiteet riippuvat aina tilanteesta”. ”Asia korvataan tai korjataan asiakkaalle.”*

### **5.3 Palaute on lahja**

Asiakas, joka vaivautuu reklamoimaan, antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 162). Tällaisista asiakkaista on syytä olla kiitollinen. Usein ihmiset hiljenevät ja äänestävät jaloillaan. Epäkohdista ei viitsitä valittaa, vaikka asia jää painamaan ja yrityksen päälle on painettu epäonnistujan leima. Pahimmassa tapauksessa asiakas valitsee kilpailijan, eikä myyjä saa koskaan tietää mikä meni vikaan. Yritykselle epäedullisinta on yritykseen tai sen tarjoamaan palveluun pahastunut asiakas, joka kertoo muille metsänomistajille avoimesti mielihahastaan, moittii yritystä ja pahimmassa tapauksessa jopa värittää tapahtunutta. Asiakas maalaa yritykselle huonoa mainetta ja luo uusille mahdollisille asiakkaille vaikeasti korjattavaa ensivaikutelmaa. Tämä aiheuttaa yritykselle vain lisää ylimääräistä työtä.

Jokaisesta asiakkaan antamasta palautteesta tulee kiittä. Palautetta antava asiakas pitäisi palkita. (Jokinen ym. 2000, 272.) Palaute on otettava vastaan lahjana. Sanotaan, että tyytyväisyys pysäyttää kehittymisen. Niin tapahtuu myös yrityksen kohdalla. Yrityksellä on oltava halu selvittää asiakkaidensa tyytyväisyystaso ja halu parantaa toimintaansa. Ilman tietoa epäkohdista, yritys ei voi kehittyä. Kehittyminen kohti asiakaslähtöisempää palveluidentarjoajaa nostaa yrityksen kilpailuetua ja parantaa markkinaosuutta metsäalalla.

### **5.4 Asiakastyytyväisyys**

Mitä kokonaisvaltaisemmin asiakasta palvellaan, sitä syvempää asiakassuhdetta voidaan odottaa. Kokonaisvaltainen asiakastyytyväisyys syntyy siitä, että asiakkaan tarpeet ratkaistaan ja seurannasta huolehditaan. Asiakas muodostaa myönteisen tai kielteisen mielipiteensä yrityksestä kokemansa, lukemansa, kuulemansa ja luulemansa perusteella. Asiakastyytyväisyydellä on ratkaiseva vaikutus yrityksen maineeseen.

Maineen parantaminen on pitkäjänteistä työtä, se syntyy vain teoista. Asiakkaita on palveltava entistä paremmin ja tehtävä järjestelmällisesti sekä kärsivällisesti oikeita,

asiakkaalle tärkeitä asioita. Onnistunut markkinointiviestintä ei korvaa puutteita tuotteen tai palvelun laadussa tai myyjän työskentelyssä. Asiakastyytyväisyyden parantamisen myötä reklamaatioiden määrä ja tarve virheiden korjaamiselle vähenee. Virheiden korjaaminen on kallista ja äärimmäisen epäkiitollista työtä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 167–169.) Virheiden korjailu aiheuttaa metsäneuvojille turhaa stressiä, ylimääräistä työtä ja syö aikaa.

Vaikka myynti onnistuisi kuinka hyvin, pysyvä asiakassuhde syntyy vasta sen jälkeen, kun organisaatio lunastaa lupauksensa. Asiakas mittaa luottamustaan myyjään vasta sen jälkeen, kun hänelle myydyt hyödyt ja investointi realisoituvat eli muuttuvat käytännön tekemiseksi ja tulokseksi. (Laine 2008, 201–202.) Siksi asiakastyytyväisyyden ja yhtenäisen palvelukokemuksen säilyttäminen myynnistä toteutukseen on erityisen tärkeää. Myyjien ja toteuttajan on vedettävä tiiminä yhtä köyttä. Myynnissä luvutut palvelulupaukset on lunastettava myös jälkikäteen. Toteuttajan tulee olla tietoinen sovitusta asioista ja noudattaa niitä. Epäonnistunut toteutus heijastuu molempien työhön. Asiakas on pidettävä ykkösenä ja yhdistyksen maine mielessä herkeämättä. On selvää, että uusien asiakkaiden hankinta on turhaa, jos nykyisten palveleminen ei onnistu, vanhoja asiakassuhteita ei pystytä ylläpitämään tai annetut lupaukset eivät toteudu.

Vastuullinen myyjä on mukana niin lupauksen tekemisessä kuin sen lunastamisessakin. Asiakas on myyntiprosessin aikana rakentanut henkilökohtaisen luottamuksen myyjään, minkä vuoksi myyjän on pysyttävä mukana myydyt palvelun toteutusvaiheessa, vähintään näkö- ja kuuloetäisyyden päässä. Kukaan toteuttaja ei voi korvata henkilöä, joka on ratkaisun rakentamisvaiheen aikana saavuttanut asiakkaan luottamuksen. Vastuu henkilöityy. Suhde on aina ihmisten välinen. (Laine 2008, 203.) Myyjän ja toteuttajan on kommunikoitava keskenään vuorovaikutteisesti, avoimesti ja aktiivisesti. Keskinäinen luottamus on ehdottoman tärkeää.

Asiakkaat on pyrittävä pitämään tyytyväisinä, sillä myyjä menestyy ainoastaan tyytyväisten asiakkaiden ansiosta. Tyytyväinen asiakas hoitaa markkinoinnin yrityksen puolesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 169, 171.) Tyytyväinen asiakas on halvin ja kustannustehokkain tapa hankkia uusia asiakkaita. Asiakas on kuin kävelevä mainos. Nämä suosittelijoina toimivat asiakkaat ovat tavoittelemisen arvoisia ja heistä on pidettävä erityisen hyvää huolta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 158).

## 6 HYVÄ MYYJÄ

### 6.1 Monen tekijän summa

Myyjä on Suomen yleisin ammatti (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8). Myyjän ammatti verhotaan usein erilaisten ammattinimikkeen taakse, vaikka työ on itsessään myyntityötä ja asiakaspalvelua. Myyjän työ ei ehkä ole Suomessa se arvostetuin ammatti, mutta myyjät ovat organisaatioiden tärkeimpiä työntekijöitä. Myyjät myyvät palvelut asiakkaille, mahdollistavat organisaation säilymisen ja liiketoiminnan pyörimisen. Organisaation ehdottomasti tärkein pääoma ovat ammattitaitoiset ja asiakaslähtöiset myyjät.

Itä-Savon myyjät kokivat vahvuutenaan ensisijaisesti ihmistuntemuksen ja erilaisten ”ihmistyyppien tunnistamisen”. ”Ulospäin suuntautuneisuus” ja ”sosiaaliset taidot” nousivat esiin myös useamman kerran. Toinen metsäneuvoja koki olevansa ”asiakaslähtöinen” ja toinen mainitsi avoimuuden. ”Asiakkaalle on kerrottava rohkeasti huonotkin uutiset.” Silloin asiakas on tyytyväinen ja luottaa. Asiakkaalle on turha kertoa kaunisteltua totuutta. Lisäksi omiksi vahvuuksiksi mainittiin ”nopea reagointikyky, luotettavuus, rehellisyys, avoimuus, empatiakyky” ja ”uteliaisuus”. Uteliaisuus näkyy kiinnostuksena asiakkaan auttamista kohtaan. Myös ”kokemus” mainittiin muutaman kerran. ”Koen, että vahvuuteni on uskottavuus, tunnettavuus ja luotettavuus. Asiakaskunta tuntee alueensa metsäneuvojan. Jos totean, että asiakkaan metsässä on jokin hoitotarve, asiakas uskoo.”

John Holland ja Ed Wallace määrittelevät huippumyyjien ominaisuudet seuraavasti: ”yrittäjähenkisyys, päättäväisyys, keskimääräistä suurempi älykkyys, vahvat taidot sekä kirjalliseen, että suulliseen ilmaisuun, kilpailuhenkisyys, sietää riskiä epävarmasta tulosta, kestää hyvin vastoinkäymistä, tahto olla mitattava työpanoksen suhteen.” (Laine 2008, 217.)

Huippumyyjien menestys on monen tekijän summa (Laine 2008, 218). Ei kuitenkaan ole olemassa myyjägeneiä, joka kasvattaa ihmisestä huippumyyjän. Myyminen on tekniikkalaji, joka on jokaisen opeteltavissa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10). Myyjä tarvitsee työssään monenlaisia ominaisuuksia, mutta kukaan meistä ei ole täydellinen.

Omat myyjän työhön tarvittavat vahvuudet löytämällä ja heikkouksia hiomalla, kuka vain voi menestyä myyntityössä.

Vain tapoja voi monistaa, luonteenpiirteitä ei (Laine 2008, 216). Myynnissä on tietyt lainalaisuudet, joita opettelemalla ja sisäistämällä myyjä voi kehittyä työssään. Jos myyjä haluaa menestyä, hänen pääkopassaan vaaditaan mahdollisesti iso remontti. Myyjän on oltava rehellinen itselleen ja uskallettava katsoa peiliin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 9). Omia kehityskohteitaan ei voi huomata, jos omaa toimintaa ei ole valmis tarkastelemaan. Olen koonnut yhteen hyvän myyjän ominaisuuksia sekä Itä-Savon myyjien määrittelemänä että myyntioppaista poimimalla. Myyjää työssään auttavia ominaisuuksia voisi luetella useita, mutta olen poiminut mielestäni tärkeimmät.

## 6.2 Asenne ja ajattelutapa ratkaisevat

Myyjän työ on hyvin itsenäistä. Se edellyttää kykyä ymmärtää ja ohjata itseään myös hiljaisina hetkinä. Itsenäisyys antaa valtaa ja tuloksen tekeminen vastuuta. Kaikkeen voi vaikuttaa itse. Mitään ei tapahdu, jos myyjä ei itse määrätietoisesti vie asiaansa eteenpäin. Pelkkä tieto ei muutu toiminnaksi itsestään. (Laine 2008, 66.) Työssään menestyvä myyjä tekee paljon töitä. Mitään ei saa ilmaiseksi ja yrittänyttä ei laiteta. (Laine 2008, 222.)

Myyjältä on löydettävä ”*asennetta myyntityöhön*”. Rubanovitschin ym. (2007, 44) mukaan, myyjänä menestyminen on kiinni juuri asenteesta. Voittamisessa 50 % on kiinni siitä, että asiat tehdään oikein ja 40 % siitä, että koko organisaation ja myyntitiimin työmoraali on kohdallaan. Vain 10 % on onnea tai tuuria. Myyjän on tavoiteltava voittoa joka päivä ja jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Myyjän on ajateltava tavoitehakuisesti. Kauppojen tekemisen tulee olla sääntö, eikä poikkeus.

Myyjän on ”*uskottava siihen mitä hän myy ja mitä hän tekee*”. Määrätietoisuus ja sitkeys ovat ominaisuuksia, joita myyntityössä tarvitaan vääjäämättä. Asiat eivät yleensä suju, kuten myyjä toivoisi. Vastoinkäymisiä ja ongelmia tulee vastaan aina – silloin kun kauppa ei käy, mutta myös silloin, kun kauppa käy. Tietynlainen kovuuskin kuuluu myyjän määrätietoisuuteen. Myyjä ei saa horjua uskossaan omaan asiaansa ja

osaamiseensa. Myyjä joutuu työssään ottamaan vastaan yleensä enemmän moitteita, kuin kiitosta. Se vain kuuluu ammatin luonteeseen. (Nieminen 36–37, 41.)

Kovuuden ohella, myyntityön luonteeseen kuuluu myös myönteisyys. Kovan paineen, moitteiden ja kiireestä syntyneiden reklamaatioiden keskellä myyjän on opeteltava näkemään myönteisyyttä ja mahdollisuuksia. (Nieminen 1997, 23.) Vastoinkäymisistä huolimatta myyjä ei saa menettää uskoaan omiin taitoihinsa, työhönsä ja siinä onnistumiseen. Hyvä myyjä analysoi jatkuvasti työtään; missä voin olla vielä parempi, minkä asian jo hallitsen ja mistä saan lisätietoa (Rummukainen 2004, 15). Tahto onnistua vie pitkälle.

Myyjän tulee arvostaa omaa palveluaan. Usein myyjät innostuvat myytävästään niin paljon, että tämä sama innostuneisuus tarttuu asiakkaaseen. Tunnetilat tarttuvat ihmisestä toiseen. Se tunnetila, joka on vahvempi, tarttuu. Myyjän tulee tietää, kuinka hänen myymänsä palvelu hyödyttää asiakastaan ja he keskittyvät siihen. (Rummukainen 2004, 15.) Asenne näkyy asiakkaille ja heijastuu myös asiakastapaamisiin tai puhelinsoittoihin. Asiakkaat ostavat innostuneelta ja aktiiviselta myyjältä eli myyjältä, joka uskoo itse asiaansa. Positiivinen asenne luo positiivista ilmapiiriä mihin tahansa asiakastapaamiseen. Kun myyjä tietää olevansa oikealla asialla, tapahtuu ihmeitä. Kaikki epävarmuustekijät ovat poissa. Myyjästä tulee itsevarma, hän osaa perustella ja esittää taustat oikein, eikä hänen tarvitse jatkuvasti jännittää epäonnistuvansa ja menettävänsä otteen asiakkaasta. Halulla voittoa on uskomaton merkitys – asiakkaat eivät halua ostaa välinpitämättömältä ja passiiviselta myyjältä. (Laine 2008, 178.)

### **6.3 Suunnitelmallisuutta ja tavoitteisiin pyrkimistä**

Hyvät myyjät ovat tavoitteellisia. He ovat kiinnostuneita työstään. Hyvät myyjät ovat innostuneita, ahkeria ja ahneita. (Tiainen 2014.) Oikeanlainen asenne myyntityöhön ja työssään menestymiseen ruokkii myyjää olemaan tavoitteellinen. Organisaation antamat tavoitteet luovat myyjälle suuntaviivan, jota kohti kulkea. Myyjä voi myös luoda itselleen tavoitteita työhönsä, työtapoihinsa, ajankäyttöön, asiakastapaamisiin tai asiakkaisiin yhteydenpitoon liittyen. Myyjälle on tärkeää se, että hänellä itsellään on selkeä näkemys siitä, mitä hän aikoo tehdä, miten ja millä aikataululla. Niin kauan

kuin tämä visio on myyjällä selkeänä mielessä ja hänen esimiehensä tukenaan, myynti sujuu ja syntyy tulosta. (Jokinen ym. 2000, 37.)

Oli tavoite sitten mikä hyvänsä, niihin pääseminen vaatii suunnitelmallisuutta. Suunnittelu puolestaan vaatii aikaa, joka on löydyttävä myyjän kiireisestään kalenterista. Valmisteluun käytetty aika on nähtävä sijoituksena tulevaisuuteen ja oman työnsä helpottamiseen. Monesti ajatellaan, että suunnittelu on ajanhukkaa. Suunnittelu ei auta, työssään pääsee eteenpäin vain työtä tekemällä. Näkeekö myyjä omien tavoitteidensa ja ajankäyttönsä tiiviin työn tekemisen lomasta? Omalle työskentelylleen sokeutuu. Uskallan väittää, että monikaan maamme metsäpalvelujen myyjä ei pysähdy miettimään omaa toimintaansa tavoitteisiinsa nähden tai pohdi omaa ajankäyttöään. Onko myyjä asettanut itselleen mitään tavoiteltavaa tai tavoitetta, vai onko kaikki numerot, luvut ja tavoitepylväät ainoastaan organisaation puolelta määriteltyjä?

Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi yhteydenottoihin. Asiakkaiden yhteydenotot pitää hyödyntää ja yrittää kääntää tapaamisiksi välittömästi. Huippumyyjä ymmärtää jokaisen kontaktin arvon ja hakee jatkuvasti uusia asiakkaita keskivertomyyjän miettiessä, paljonko hän myy. Huippumyyjän tavoitteena on olla kasvokkain asiakkaiden kanssa 80 prosenttia työajastaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 48–51.) Tarkoitus ei ole istua toimistossa neljän seinän sisällä, tietokoneella tai puhelimesta. Myyjän on haettava kontaktia tavoitteisiinsa pääsemiseksi.

#### **6.4 Tehokasta ajankäyttöä ja rutiineja**

Myyjän halutessaan tuloksia myyntityössään, on ajankäytön hallinta, eli se mihin työpäivän aikana aikansa käyttää, yksi ratkaiseva tekijä. (Rummukainen 2004, 22.) Hyvä myyjä tietää mihin aikansa käyttää. Huippumyyjä osaa optimoida sekä asiakkaan tarvitseman, että oman organisaation vaatiman ajan. Tärkeintä on oppia erottamaan kiireelliset asiat tärkeistä asioista. Huippumyyjät osaavatkin priorisoida asiat niiden tärkeyden, ei ainoastaan kiireellisyyden mukaan. (Laine 2008, 219.) Hyvällä myyjällä on kyky yksinkertaistaa tekemisiään (Rummukainen 2004, 24). Hyvä myyjä tekee työajallaan tehokkaita päätöksiä. Kannattamattomista hankkeista on osattava luopua ajoissa. (Laine 2008, 221.)

Tehokas työskentely vaatii puolestaan rutiineja. Rutiinit syntyvät ajansaatossa, hyväksittiin todettujen tekojen tai tapojen käytöstä. Rutiinit ovat systemaattisen työn peruspilari. Hyvä myyjä hoitaa organisaationsa vaatimat, asiakkaiden tarvitsemat ja omat rutiininsa systemaattisesti. Ammattimyyjät pitävät rekisterinsä, raportoinnin ja vaaditut dokumentit järjestyksessä, toimittavat ne sovittuina aikoina eteenpäin, ilman pyyntöä tai kehotusta. Asiakastiedot, tarjoukset, muistiot ja sähköpostit löytyvät, kun niitä tarvitaan. (Laine 2008, 219.)

Rutiinit voivat näkyä esimerkiksi toistuvien asiakastapaamisten järjestelemisenä ja varaamisena. Myyjä on merkannut kalenteriinsa ajan, joka on varattu ainoastaan asiakkaiden kontaktointiin. Myyjä soittaa joka viikko muutaman tunnin työpäivästään ja varaa kalenterista tapaamisaikoja. Muutama tunti viikossa riittää pitämään asiakastheyden hyvällä tasolla ympäri vuoden. (Laine 2008, 219–220.)

Myyminen on matematiikkaa: mitä enemmän tapaamisia, sitä enemmän kauppoja. Myyjän tavatessa asiakkaansa, hänellä on selkeä tieto siitä, miksi tavataan. Jokaiselle asiakastapaamiselle on olemassa tavoite ja se on kaupan saaminen. Joskus tarvitaan myös niin sanottuja lämmittelykäyntejä. Toiminnassa pysyy kaikesta huolimatta yllä sen systemaattisuus. Toiminta tähtää kauppaan, ennemmin tai myöhemmin. (Rummukainen 2004, 22.)

## **6.5 Taito organisoida**

Kauppoja tehdään ympäristössä, joka on herkkä muutoksille ja jossa muutokset ovat joskus yllättävänkin nopeita. Myyjä joutuu tämän tästä tilanteisiin, joissa asioita on vain saatava tapahtumaan, ihmiset toimimaan jollakin tavalla ja omia, valmiiksi mietittyjä ja alustettuja hankkeita on nopeasti purettava ja rakennettava osista uudelleen. Tyypillisimpiä organisointiasioita ovat aikatauluihin liittyvät kysymykset. (Nieminen 1997, 38.)

Myyjä joutuu usein tilanteisiin, joita hän itse ei ole aiheuttanut, mutta jotka hän kuitenkin joutuu ratkaisemaan organisaatiokykynsä ja luovuutensa avulla. Organisointikyky on tarpeen esimerkiksi reklamaatioiden selvittelyssä tai asiakkaiden kaivatessa pikaisesti toimitusta tai palvelua, jonka onnistumiseen ei ole osattu tai voitu varata

kapasiteettia. (Nieminen 1997, 39.) Metsäälällä asioiden uudelleen organisointi on enemmän sääntö kuin poikkeus. Säädet eivät ole aina optimit puunkorjukseen tai hankkeiden toteutuksessa tuleekin yllättäen kiire. Asiakas saattaa soittaa päivää ennen veroilmoituksen palautusta, että nyt olisivat vuoden kuitit pinossa veroilmoituksen tekoa varten. Myyjän työssä joutuu jatkuvasti järjestämään omia ja muiden aikatauluja, ihmisten työpanosta ja liikkeitä, koneiden kuljetuksia ja rahan liikuttelua. Usein alkupe räinäkään hyvä suunnitelma ei sellaisenaan toimi, koska jokin kohta suunnittelussa vain pettää. (Nieminen 1997, 39–40.)

Taito mukautua ja joustaa on myyjälle äärimmäisen tarpeellinen ominaisuus. Myyntityöhön kuuluvat väistämättömänä osana säännöllisen epäsäännölliset työajat, runsaanpuolinen liikkuminen eri kulkuvälineillä säällä kuin säällä, milloin minäkin vuorokauden aikana, nopeat mukautumiset hyvin erilaisten ihmisten seuraan ja kyky suhtautua ymmärtäväisesti näiden merkillisiin arvoihin, mielialoihin ja toiveisiin. Joustavuutta ja mukautuvuutta on ennen kaikkea se, että myyjä säilyttää ammattimaisen viileytensä ja tyynen asiallisuutensa. (Nieminen 1997, 40.)

## 6.6 Ihmistuntemusta, vuorovaikutustaitoa ja asiakaslähtöisyyttä

Myyjän ammatissa kuulutetaan ihmistuntemusta. Myyjä on aina riippuvainen asiakkaistaan ja ilman asiakkaidensa luottamusta myyjä ei voi menestyä ja saavuttaa tuloksia. Koska asiakkaalla on useimmiten varaa valita, on myyjän tärkeä oppia ymmärtämään asiakasta ja näkemään asioita tämän näkökulmasta. (Nieminen 1997, 131.)

Hyvä myyjä on aidosti kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja tilanteesta läsnä (Tiainen 2014). Hyvä myyjä on erityisen hyvä vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Myyjä ”kuuntelee” asiakastaan ja ”antaa asiakkaan puhua”. Hän ymmärtää milloin pitää kuunnella ja hän puhuu ytimekkäästi ja oikea-aikaisesti. Myyjä tunnistaa myös sanattomia tunteita ja pystyy niiden tunnistamisen kautta ohjaamaan asiakasta kohti kaupan päättämistä. (Kalliomaa 2011, 51.) Myyntitilanteessa on osattava haistella asiakkaan mielentilaa, ajatuksia rivienvälistä, kuuntelu- tai keskusteluasentoa, eleitä ja ilmeitä. On tunnistettava myyntiprosessille edullinen etenemisnopeus ja käsillä oleva myyntiprosessin vaihe.

Myyjä tekee töitä ihmisten kanssa. Palvelun myydään ihmiselle, palvelun ostaa ihminen. Asiakas haluaa tulla vastaanotetuksi ihmisläheisesti asiakkaana, eikä vain ostavana objektina, jota palvellaan kuten kaikkia muitakin, robottimaisesti ja tunnistamatta ihmistä ongelmineen, tarpeineen ja tuntemuksineen. Asiakkaan arvostaminen näkyy myyjän sanattomassa ja sanallisessa viestinnässä. Myyjä kuuntelee keskittyneesti, esittää kysymyksiä ja pohtii asioita asiakkaan kannalta. Myyjä kuuntelee asiakastaan korviensa lisäksi kehollaan. Myyjä käyttää asiakkaan kanssa samantyyppisiä ilmeitä ja eleitä, mukautuu puhenopeuteen, rytmiikkaan ja kehonkieleen. Toisin sanoen, myyjä peesaa asiakasta. Peesaus luo toiselle ihmiselle tunteen, että hän on vastapuolen kanssa samalla aaltopituudella. (Rummukainen 2004, 78–79.)

Myyjältä on löydettävä ”*tilannetaju*”. Myyjän on oltava tietoinen asiakkaastaan ja asiakastapaamisen tunnelmasta. Asiakkaat ovat persoonia. Toisten metsänomistajien kanssa keskustelu voi olla rentoa huulenheittoa metsäasioiden puhumisen lomassa, toiset odottavat virallista, aiheeseen liittyvää keskustelua. Näiden ääripäiden välistä löytyy kaikkea mahdollista. Myyjän on osattava keskustella niin sanotusti ”*asiakkaan kielellä*” ja tavalla. ”*Tilannetajussa pätee kyky laskea kymmeneen.*”

Myyjän tulee olla myös ”*sosiaalinen, ihmisten kanssa toimeentuleva, ulospäin suuntautunut*” ja ”*helposti lähestyttävä*”. Myyjän työssä onkin erityisen tärkeää pystyä sopeuttamaan viestintäänsä erilaisille asiakasryhmille. Myyjän tulee harjaannuttaa itsensä tunnistamaan erilaisia persoonia asiakkaissaan ja opetella viestimään eri kohderyhmien kanssa. (Pekkarinen ym. 2006, 37.) Sanotaan, että myyjäksi synnyttään. Juuri ihmistuntemus ja tilannetaju koetaan sisäsyntyisiksi taidoiksi. Vaistot ja intuitio ovat luonnonlahjoja, joita täydennetään kokemuksella.

Myyntityössä kaikkein keskeisintä on asiakaslähtöisyys. Myitpä mitä hyvänsä ja olipa kohderyhmäsi millainen tahansa, on asiakkaan näkökulman ymmärtäminen ja aito halu toimia hänen parhaakseen lähtökohta, joka myyjän tulisi kyetä omaksumaan tavalla tai toisella. Aivan liian usein myyjät lähtevät itsestään, yrityksestään ja palveluistaan. Asiakastyytyväisyyteen ja -lähtöisyyteen liittyy aina halua palvella, koska juuri palvelemallahan asiakaspalvelija tienaa leipänsä. Myyntityössä voikin olla paikallaan muistuttaa itseään siitä, että on tuottamassa asiakaspalvelua, jonka tavoitteena on asiakkaiden kaikinpuolinen tyytyväisyys. Siitä alkaa tie kohti myyntityössä menestymistä. (Nieminen 1997, 135.)

Myyjät huomaavat pienestäkin liikkeestä, sanasta tai teosta, onko asiakas tosissaan vai ei. (Laine 2008, 219.) Hyväksi myyjäksi kehittymisessä ja myyjän onnistumisessa on tärkeää halua oppia ja aito pyrkimys ymmärtää asiakasta. Tunneälykäs ihminen ymmärtää toisen ihmisen sielunelämää. Myyntitilanteessa tämä tarkoittaa sitä, että pystyy asettautumaan asiakkaan saappaisiin. (Pekkarinen ym. 2006, 62.) Myyjä siis tarvitsee työssään myös empaattisuutta. Empaattisuus tarkoittaa kykyä myötäelämiseen, toisen ihmisen näkökantojen huomioonottamiseen ja ymmärtämiseen (Jokinen ym. 2000, 32).

Kuunteleminen on keskeinen väline asiakkaan mielialan vaistoamisessa. Hyvä myyjä kehittyy kokemuksen myötä ihmistuntijaksi, joka oppii vaistoamaan asiakkaiden mielialojen hämmästyttävän hyvin ja kehittää myös toimintamalleja eri tilanteisiin. Kuuntelemisen taito on vaikea, mutta niin hyödyllinen, että sitä kannattaa kehittää. (Jokinen ym. 2000, 34–35.)

Hyvä myyjä osaa yllättää asiakkaan positiivisesti. palvelun laatu on hetkellinen kokemus, jossa positiivinen mielikuva merkitsee paljon. (Laine 2008, 239.) Mikäli myyjä kykenee jättämään asiakkaalleen erinomaisen mielikuvan palvelusta ja sen toteutuksesta, lisämyynti ja pitkäaikaisen asiakassuhteen alku on jo hyvin lähellä. Myyjä myös ”*palaa asiaan jälkeensä*” ja hoitaa asiakkaan jälkihoidon. Hyvä myyjä on ”*asiakkaan tavoitettavissa*” ja hän ”*onnistuu pitämään asiakkaat tyytyväisinä*”. Asiakas kävelee takaisin sinne, mistä hän on lähtenyt hymyssä suin.

Myyjän on kuitenkin oltava oikeudenmukainen kaikkia asiakkaitaan kohtaan (Pekkarinen ym. 2006, 131). Metsänomistajat keskustelevat keskenään ja vertailevat asioita. Suuremman metsätilan omistava metsänomistaja on metsänhoitoyhdistykselle kannattava asiakas, koska hankkeita saadaan tehtyä tilalle huomattavasti pienitilallista enemmän. Se, onko asiakas kannattavampi kuin toinen, ei saa kuitenkaan näkyä asiakkaalle itselleen.

## 6.7 Myyntiosaamista

Myyntityö on yrityksen tärkein työ (Kärnä 2010, 16). Myyntityö on vaativa ammatti, koska siihen kohdistuu monia haasteita. On osattava vaalia vanhoja asiakassuhteita,

löytää uusia asiakkaita, tunkeutua uusien asiakkaiden tietoisuuteen, säilyttää toimintatarmo ja energisyys kovassa kilpailussa. (Pekkarinen ym. 1997, 19) Myynti on ihmisten kanssa työskentelyä, psykologiaa, myynnin hallintaa ja taloudellista ajattelua. Myyjän täytyy olla työssään ”*esiintymistaitoinen, rehellinen, selväsanainen, aktiivinen ja innostava*”, mutta hän ”*ei tuputa*” tai ”*pakkomyy*” mitään asiakkaalle. Myyjä ”*huomioi asiakkaan tarpeet, tuo esille faktat*” ja kertoo asiakkaan käytettävissä olevat vaihtoehdot.

Myyntitaito perustuu ajatukseen, että myyjän tehtävä on auttaa asiakasta tekemään ostopäätös (Pekkarinen ym. 2006, 55). Myynti on usein myös asiakkaan ongelmien ja haasteiden konsultointia, ratkaisun hakemista ja asiakkaan auttamista, vaikka kauppa ei jokaisella tapaamiskerralla tulisikaan. (Laine 2008, 217.) Hyvin hoidettu asiakastapaaminen voi poikia kaupan asiakkaan kanssa seuraavalla kerralla.

Myyntiosaaminen ei saisi olla mekaanista kikkailua vaan sen tulisi perustua ymmärrykseen ja laaja-alaiseen asioiden tarkasteluun (Nieminen 1997, 7). Myyjän on oltava työssään ”*kärsivällinen*”, niin itsensä kuin asiakkaidenkin suhteen.. Ammattimainen myyntityö vaatii myynnin perustyön osaamista ja kovaa työtä asiakkaiden parissa. Työstä ja asiakkailta myyjät saavat oivalluksia, joita toteuttamalla ja kehittämällä syntyy yhä parempaa myynnin osaamista ja asiakaspalvelua. Jokainen pystyy tekemään yhden onnistuneen kaupan joskus. Todellista myyntityötä tapahtuu vasta silloin, kun pystytään jatkuvasti antamaan asiakkaille parasta palvelua ja parhaita ratkaisuja heidän ongelmiinsa. Pitkäaikaisia ja luottamuksellisia asiakassuhteita luodaan vain ammattimaisella toiminnalla. (Pekkarinen ym. 2006, 138.)

## 6.8 Alan ja kilpailijoiden tuntemusta

Onnistuminen myyntityössä edellyttää myyntiprosessin hallitsemisen ja oikean asenteen lisäksi tuoteosaamista sekä seikkaperäistä kilpailijoiden tuntemista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 52.). Myyjän on oltava työssään ”*asiantunteva*” ja hallittava sekä oma alansa, että myymänsä palvelut kattavasti palvelusisältöineen. Metsäneuvojat ovat alalleen kouluttautuneita, alansa ammattilaisia. Myyjän on tiedettävä mistä puhuu. Metsäala on käynyt ja käy edelleen myllerrystä monen asian osalta. Metsälaki muuttui, asetuksia uusitaan, puunkuljetusautojen koko kasvaa, elintärkeiden elinympä-

ristöjen kriteerit tarkentuivat ja metsänkäyttöilmoituksen täyttötapa muuttui. Tässä vain muutama esimerkki siitä, että metsäneuvojan on oltava työssään ajan hermolla ja tiedettävä tulevat, sekä tapahtuneet muutokset.

Myyjän on hyvä olla lukuintoinen ja utelias. Hankkimalla alan ammattilehdet myyjä saa tietoa alansa koskevista asioista (Pekkarinen ym. 2006, 15). Maaseudun Tulevaisuus on Suomen toiseksi luetuin päivälehti. 319 000 lukijan joukosta suuri osa on metsänomistajia (Maaseudun Tulevaisuus, 2014). Lehtien lukeminen ei tarkoita jokailtaista lukemista kannesta kanteen. Riittää, kun tietää mistä metsänomistajat puhuvat. Ot-sikoiden selaus vie jo pitkälle.

Alansa ja omien palveluiden lisäksi myyjän on oltava kiinnostunut kilpailijoistaan. Yhdistyksellä kilpailijoihin tutustuminen on helpompaa puukaupankilpailutuksen kautta. Yhdistyksen metsäneuvoja toimii yhteistyössä monen puunostoyrityksen kanssa ja keskusteluissa tai rivien välistä voi välillä ilmetä tärkeää tietoa kilpailijoiden hinnoista ja tavoista toimia. Myyjän on siis otettava selvää kilpailijoidensa palveluista. Hyvä keino on tutkia kilpailijoiden viimeisimmät uutiset säännöllisesti Internetistä. (Pekkarinen ym. 2006, 15.)

Myyjän on oltava tietoinen oman, myytävän palvelunsa vahvuuksista ja heikkouksista verrattuna kilpailijoihin. On hyvä tietää, miten oma organisaatio sijoittuu markkinoilla. Kilpailijoista puhuminen asiakkaan kanssa on kuitenkin syytä jättää minimiin. (Rummukainen 2004, 34.) Myyjän on hyvä tiedostaa, missä oma organisaatio on vahvempi kilpailijaan nähden ja pyrkiä korostamaan vahvuuksia myyntikeskustelussa. On hyvä tiedostaa myös asiat, joissa kilpailijat ovat vahvempia. (Rummukainen 2004, 38.)

## **6.9 Rehellisyyttä ja luotettavuutta**

Myyjältä odotetaan rehellisyyttä ja luotettavuutta. Asiakkaat odottavat, että asioista puhutaan avoimesti ja suorasanaisesti. Kaikkia mahdollisia kysymyksiä ei muista kysyä asiakaskaan. Asiakas odottaa, että hän saa tietää myyjältä kaikki palveluun oleellisesti liittyvät asiat. Kukaan ei halua tulla huijatuksi. Myyjä ei saa jättää asioita tahallaan kertomatta tai vääristellä asioita.

Hyvä myyjä ”pitää lupauksensa” ja tarvittaessa myös ”myöntää virheensä”. Hyvä myyjä on sanojensa mittainen. Myyjän on luvattava toteuttaa vain sellaisia asioita, jotka ovat mahdollisia tai jotka hän tietää toteutuvan. Katteettomista lupauksista joutuu aikanaan tilille. Siksi on viisainta välttää niiden antamista, vaikka kaupan saaminen viivästyisikin. (Nieminen 1997, 36.) On aina parempi luvata liian vähän ja tarjota enemmän, jotta organisaatio voi täyttää antamansa lupauksensa (Grönroos 2001, 106–107).

Metsäala on riippuvainen sääoloista ja monen muuttuvan tekijän aikatauluista. Koneketjut ovat useamman myyjän alueella ja työmaita pyritään ketjuttamaan järkevästi. Korjuuaikoja ei pidä mennä lupaamaan, mikäli konetta ei ehkä saadakaan työmaalle luvutulla aikataululla. Kaikki puhelinsoitot korjuun siirtymisestä tai taimitoimituksen viivästymisistä jättävät jälkensä asiakkaan palvelukokemukseen. Luotettavuus ruostuu herkästi. Myyjän kannattaakin antaa pikemmin arvioita. Jos jotakin on pakko luvata, voi antaa lupauksen soittaa heti, kun asia selkiintyy tai on varmaa. Liialliset lupaukset on vaikeita toteuttaa, stressi ja kiire lisääntyvät ja virheiden mahdollisuus kasvaa.

Myyjän tulee myös kantaa vastuunsa (Laine 2008, 227). Myyjä vastaa antamistaan lupauksistaan ja tekemistään virheistä. Metsäalalla organisaatio henkilöityy metsänomistajilleen alueensa metsäneuvojan kautta. Myyjän virheet seuraavat myös koko organisaation maineeseen ja toisten työntekijöiden työhön.

Sanotaan, että tekeväälle sattuu. Pätemättömän lupauksen sattuessa tai virheen ilmetessä, tärkeintä on myöntää virheensä ja korjata se mahdollisimman pian. Myyjän on oltava nöyrä. Se, miten myyjä virheensä hoitaa, antaa kuvan myyjän moraalista ja tavasta huolehtia asiakkaistaan.

## **7 MYYNIN KEHITTÄMINEN**

### **7.1 Kehittyminen vaatii tahtoa ja työnsä tarkastelua**

Myynnissä edellytetään yhä useammin pitkäjänteistä konsultointiosaamista ja entistä laajempia vuorovaikutustaitoja. Myyntityössä pitää olla tietoteknistä osaamista, kieli-

taitoa, asiakkaan liiketoiminnan ja talouden ymmärtämistä, ratkaisuosaaamista, asiakkuuksien hallintaa ja markkinointiosaamista (Kärnä 2010, 16.)

Myynti on

- ahkeruuslaji (Tiainen 2014).
- monimutkainen ja herkkä taitolaji (Nieminen 1997, 8).
- tekniikkalaji (Laine 2008, 41)
- taito- ja tahtolaji. ”Molemmat vaativat ammatissa toimivilta pitkäjänteistä suhtautumista työhön, halua kehittää jatkuvasti itseään ja ammattitaitoaan, sekä oikeaa asennetta asiakaspalveluun. Myyntityö antaa osaajalleen paljon, mutta myös vaatii jatkuvaa uudistumista ja paineensietokykyä.” (Pekkarinen ym. 2006, 137.)

Myynti on myös ennen kaikkea asennelaji. Myynti on sekä palvelua että palvelemista. (Vuorio 2011.) Todellista myyntityötä on se, että asiakas saadaan tekemään ostopäätös, jota asiakas ei olisi ilman myyjän aktiivista myyntityötä tehnyt. Asiakas saadaan ostamaan yllättäviä lisäostoja tai sallimaan itselleen luksusta, jonka on itseltään aiemmin kieltänyt. (Vuorio 2011.)

Menestyvät myyjät ovat ylpeitä siitä, että he saavat myydä (Rummukainen 2004, 14). Myyjällä on oltava halu hakea kauppaa ja maalin tekemisen nälkä (Tiainen, 2014). Hyvällä myyjällä on tahto menestyä. Hän haluaa myydä, saada kaupan ja tehdä tulosta omalle organisaatiolleen. Ilman tätä asennetta myyntiprosessin opetteleminen on turhaa. Ihminen menestyy missä vain, jos hän motivoituu tekemästään ja on valmis tekemään työtä kehittyäkseen. Omaan myyntityöhön pitää syttyä ja myymisen on oltava intohimo. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 18.)

Hyvä myyjä haluaa jatkuvasti kehittyä entistäkin paremmaksi (Laine 2008, 217). Tahto kehittyä ja menestyä luovat motivaation. Näin myyjä motivoi itse itseään ja työssä onnistuminen ylläpitää motivaatiota (Laine 2008, 231). Myyjä kiertää niin sanottua positiivista oravanpyörää, joka auttaa oppimaan uutta, antaa tilaa luovuudelle ja uusien toimintamallien luonnille, innostaa tekemään leipätyötään ja saa myyjän vastaamaan työpäivien tuomiin haasteisiin. Taitavaksi myyjäksi kehittyminen vaatii paljon harjoittelua ja kärsivällisyyttä (Pekkarinen ym. 2006, 97).

Itä-Savon myyjät haluaisivat kehittää itsessään ”aikataulussa pysymistä, keskittymiskykyä, esiintymistaitoa, malttia, harkitsevuutta, rauhallisuutta” ja ”kärsivällisyyttä”. Mainittiin myös ”rohkeus hinnoitella myymänsä palvelut häpeilemättä”. Muutama myyjä haluaisi kehittää asennettaan ja karsia pois turhia työskentelyyn liittyviä ennakkoluuloja. ”Haluaisin saada varmuutta asioiden hoitoon ja töihin. Rohkeutta toteuttaa omia ja asiakkaiden ideoita metsänhoitoon liittyen. Varmuus myös antaisi ammattimaisemman kuvan.” Myös monipuolisesta keskittymiskyvystä olisi etua. ”Pitäisi oppia keskittymään yhteen, tärkeään asiaan kerrallaan ja tarvittaessa taas moneen asiaan yhtä aikaa.”

## 7.2 Ajankäytön seuranta ja priorisointi

Myyjän tulisi seurata ajankäyttöään. Seurannalla myyjä osaa vastata mihin työaika kuluu, mitä työaikana tapahtuu ja mitä työnteko tuottaa. Metsänhoitoyhdistys seuraa työntekijöidensä ajankäyttöä matkalasku-ohjelmalla. Matkalaskua varten merkataan työtunnit ajankäyttöineen, ajokilometreineen, reitteineen ja tarvittaessa päiväkorvauksineen. Listaksi tulostuvasta matkalaskusta ei kuitenkaan näe myyjän päivittäisiä asiakaskontaktien määriä tai puhelinsoittoja.

Yksinkertaisin tapa on seurata omaa ajankäyttöään, on perinteinen taulukkolaskenta-ohjelma Excel. Myyjä voi muokata taulukon mieleisekseen ja itselleen selkeäksi. Herää kysymys, miksi täyttää omanlaista ajanseurantaa, kun pakollisen matkalaskunkin kirjaaminen tuntuu aikaa vievältä? Oman seurannan täyttäminen vie myyjän päivästä vain muutaman minuutin. Myyjän on nähtävä seurannan hyödyt, jotta sitä viitsii täyttää ja ylläpitää. Ajankäytön tarkoituksena on auttaa myyjää hahmottamaan työpäivänsä kulkua ja tuloksen tekoon johtaviin toimenpiteitä, sekä saada myyjä pysähtymään ja havahtumaan omaan työskentelyynsä. Myyjä näkee, mihin työpäivien aika kuluu. Seuranta näyttää, johtaako ajankäyttö tulokseen. Jos ei, myyjä osaa muuttaa työviikkojensa ja -päiviensä ajankäyttöä. Aika on suunnattava muuhun, katetta tuottavaan toimintaan.

Ajankäytön seurannan lisäksi myyjä tarvitsee kylmänviileää ajankäytön priorisointia. Myyjän tulee hallita ajankäyttöään. Hallinta vaatii myyjän taitoa tunnistaa ja hallita kiirettä. Kiirettä on opittava hallitsemaan, jotta se ei hallitse myyjää. Harvoin on kyse siitä, että myyjät eivät tiedä mitä pitäisi tehdä. Tämä vain unohtuu kiireen keskellä.

(Laine 2008, 230.) Jokainen myyjä reagoi kiireeseen eri tavoin. Tunnistamalla oman tapansa reagoida ja toimia, voi kiirettä oppia työstämään. Yhtenä apukeinona voi olla asioiden listaaminen tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen. Näin myyjä voi selkeyttää ajatuksiaan monta asiaa mielessä pyörittelemisen ja työntekoa hidastava ajatuskaaoksen keskellä. Paperilla asiat näyttävät hieman yksinkertaisemmilta ja niitä on helpompi hallita.

Asiakkaat ovat erilaisia monessa mielessä. Myyjän kannalta olennaista on, että hänelle osa asiakkaista on hyvän katteen ansiosta tai referensseiltään selkeästi arvokkaampi kuin muut. Myyjän on tärkeää tietää, mitkä asiakkaat ovat hänelle todella merkittäviä ja mitkä taas eivät, koska muuten hän helposti haaskaa voimiaan ja aikaansa toisarvoisten asiakkaiden kanssa puuhasteluun ja jättää rahaa tuottavat ostajat vähälle huomiolle. (Jokinen ym. 2000, 128.) Vaativat ja aikaa vievät asiakkaat ovat joskus täysin eri asia kuin kannattavat asiakkaat (Laine 2008, 87).

Jokinen ym. (2000, 127–128) on koonnut muutaman apuvälineen asiakaskäyntien ja muiden yhteydenottojen suunnitteluun. Myyjä voi priorisoida ajankäyttöään esimerkiksi ABC-analyysillä tai 20/80-säännöllä. ABC-analyysin ideana on jakaa luokiteltavat asiakkaat kolmeen eri kategoriaan. Se, minkä arvoisia mitkäkin asiat ja ominaisuudet ovat, on myyjän ratkaistava itse. Kategoriointi voi olla määritelty esimerkiksi metsätilan koon tai tilalla seuraavan viiden vuoden aikana tehtävien hoitotoimenpiteiden hehtaarimäärä. 20/80-sääntö auttaa myyjää kohdistamaan toimiaan oikein ja käyttämään rajallista aikaansa viisaasti. Sääntö perustuu sille tosiasialle, että yleensä alalla kuin alalla noin 20 % asiakkaista tuottaa 80 % liikevaihdosta. Perusajatus on selkeä. Osa asiakkaista on niin tärkeitä, että heidän huolehtimiseensa on syytä käyttää valtaosa ponnistuksista ja ajasta, lopuista pidetään huolta niillä resursseilla, mitä jäljelle jää. (Jokinen ym. 2000, 129.)

Ongelmalliseksi ABC-analyysin ja 20/80-säännön metsänhoitoyhdistyksessä tekee sen organisaatiomuoto. Metsänhoitoyhdistys on metsänomistajien edunvalvoja ja metsänomistajia on hoidettava tasapuolisesti. Pienitilalliset ovat periaatteessa yhtä arvokkaita asiakkaita suurtilallisten ohella, vaikka pienemmillä tiloilla yhteydenpitoväli voi olla pidempi ja palveluista saatava kate heikompi. Metsät on hoidettava asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioon ottaen mahdollisimman hyvin, oli metsätilan koko mikä hy-

vänsä. Jokisen ym. (2009) antamia keinoja käyttämällä myyjä voi hallita omaa ajankäyttöään, mutta metsänomistajien saamaan palvelutasoon se ei saa vaikuttaa.

Asiakkuuksien hoitamiseen voi kehittää mallin ”kaikki asiakkaat saavat samaa palvelua, toiset vain saavat sitä enemmän.” Asiakkaat tulisi voida jakaa esimerkiksi liikevaihdon tai myyntikatteen perusteella kategorioihin, jotka toimisivat perusteena asiakkuuden hoidolle, esimerkiksi näin:

Kategoria A: kontaktoidaan vähintään puolivuositain.

Kategoria B: kontaktoidaan vuosittain.

Kategoria C: kontaktoidaan joka toinen vuosi. (Kärnä 2010, 127.)

Näin myyjä saa jäsennettyä omaa ajankäyttöään ja hallitsee asiakkuutensa. Asiakkaiden odotukset tiiviimmästä yhteydenpidosta täyttyvät, myyjä saa selville metsänomistajien tämän hetkisen tilanteen metsäomaisuutensa kanssa ja pääsee ehdottamaan tapaamista ja tavoittelemaan myymistä asiakkailta ilmenevien tarpeiden mukaisesti.

### **7.3 Tavoitteet ja niiden seuranta**

Organisaatio antaa myyjilleen tavoitteet. Tavoitteet antavat päämäärän, mutta keinot tavoitteen saavuttamiseksi myyjän on keksittävä itse. Tavoitteet on mitoitettava oikein. Liian helposti saavutettavat tavoitteet laskevat työmotivaatiota. Silloin tavoitteet eivät luo myyjälle haastetta, koska tuloksiin pääsee vähemmälläkin. Myös liian vaativat haasteet laskevat motivaatiotasoa. Myyjä pitää tavoitteita saavuttamattomina, eikä usko omiin kykyihinsä. Liian suuri haaste koetaan paineena ja ylitsepääsemättömänä tavoitteena.

Organisaation johdon määrittelemät tavoitteet vaativat kuitenkin toteutuakseen työtä. Sanotaan, että ahkera palkitaan. Palkintoa ei saa ahkerinkaan, mikäli töitä tehdään väärin. Myyjä voi olla ahkera ja tehdä pitkäkin työpäivää ilman ansaittua tulosta. On selvää, että jossain menee pieleen ja pahasti. Ajankäytön seurannalla myyjä näkee oman ajankäyttönsä ja tekemänsä virheet. Aika on selvästi mennyt johonkin muuhun kuin tuloksen tekoon ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjät saavat tuloksistaan neljän kuukauden välein ilmestyvän osavuosikatsauksen. Katsaus ei anna kuitenkaan selitystä siihen, miksi tulos on mikä on. Tutkimalla tulostaan osavuosikatsauksesta yhdessä ajankäytön seurannan kanssa myyjän on helpompi nähdä asiat, joihin työaika on kulunut. Olenko tehnyt menneinä kuukausina riittävästi kauppaa ja tulosta vuositavoitteeseeni nähden?

Itä-Savon myyjien työpäivän tavoite on ”*töiden tekeminen ajallaan*” (50 %). Myyjät pyrkivät toimimaan niin, että ”*rästejä ei jäisi, työt tulevat tehdyksi*” ja hoitoa vaativat ”*asiat etenevät*”. ”*Katson edellisenä päivänä kalenterista, mitä huomenna teen ja mihin menen. Päiväohjelma ei välttämättä pidä aina paikkaansa vaan saattaa muuttua kiireessä paljonkin.*” Muutama mainitsi työpäivän tavoitteeksi ”*myynnin*” ja ”*oman palkkansa tienaamisen*” (20 %). Osa myyjistä kertoi, että ei ”*ole asettanut itselleen minkäänlaista päivätavoitetta*” (30 %). Metsäneuvojan päivät vaihtelevat laidasta laitaan, joten osa myyjistä voi kokea päivätavoitteen tekemisen hankalaksi.

Kysyessäni myyjien tavoitetta asiakastapaamiselle, yli puolet myyjistä mainitsi tavoitteeseen palvelutilauksen saamisen eli kaupanteon. Tarkoituksena on ”*päästä omiin tavoitteisiinsa, kattaa omia kulujaan*” ja ”*tehdä tulosta*” metsänhoitoyhdistykselle. Tavoitteiksi mainittiin myös ”*hyvän ensivaikutelman jättäminen, asiakkaan tyytyväisyys, asiakkaan auttaminen*” sekä ”*hyötyminen tapaamisesta*” ja ”*asiakkaiden metsien hoitaminen*”. Tavoitteena on saada aikaan ”*positiivisia tapahtumia asiakkaiden metsissä*”. On tärkeää, että ”*asiakas kokee tulleen palveluksi*”. Asiakastapaaminen pyritään hoitamaan niin hyvin, että asiakas käyttää samaa palveluntarjoajaa myös myöhemmin. ”*Tavoitteenani on jättää selkeä kuva siitä, mitä on tehty ja miten. Tarkoituksena on päästä taloon toisenkin kerran.*”

Tiedustelin myyjiltä myös myynnin seurannasta. Suurin osa seuraa myyntiään kolmesti vuodessa ilmestyvästä ”*osavuosikatsauksesta*”. Myyjä kiinnostaa lähinnä ”*oma sijoitus*” ja oman ”*tavoitteen täytyminen*”. Vastauksista jäi sellainen kuva, että myyjät seuraavat tavoitteiden täyttymistään hyvin vähän ja harvoin. Myyjät saattavat välillä vilkaista leimausmääriään, laskutustaan tai kateraporttiaan metsänhoitoyhdistyksen päiväryhti-ohjelmistosta. Vain yksi myyjä mainitsi pitävänsä itse kirjaa lähettämistään laskuista.

Joskus myyjän työskentely on päämäärätöntä. Omien tavoitteiden määrittelyminen auttaa jäsentämään omaa toimintaa. Tiainen (2014) toteaa myyjän saavan niitä kaloja, joita seuraa. Tavoitteita voi asettaa viikko-, kuukausi- tai osavuositasolla. Tavoitteina voi olla esimerkiksi uusien asiakkaiden soittelu, taimikonhoito-hehtaarien hankkiminen tai myytävien taimien kappalemäärä. Myyjä voi jakaa oman vuositason tavoitteensa itselleen sopiviin välitavoitteisiin. Pilkottu tavoite helpottaa päämäärään pääsyä ja oman toimintansa seuraamista. Jos vuositavoite jaetaan kuukausikohtaiseksi, myyjä voi jokaisen kuukauden jälkeen analysoida onko hän riittävässä myyntivauhdissa tavoitteeseensa pääsemiseksi. Esimerkiksi kahden kuukauden jälkeen myyjä voi tarvittaessa tiivistää tahtiaan muutamalla työtapojaan ja ajankäyttöään, jotta osavuositarkastuksessa vaadittava hankekohtainen tavoite on vaadittavassa määrässä. Tavoitteiden toteutuminen lisää myyjän itsetuntemusta, itseluottamusta sekä motivaatiota.

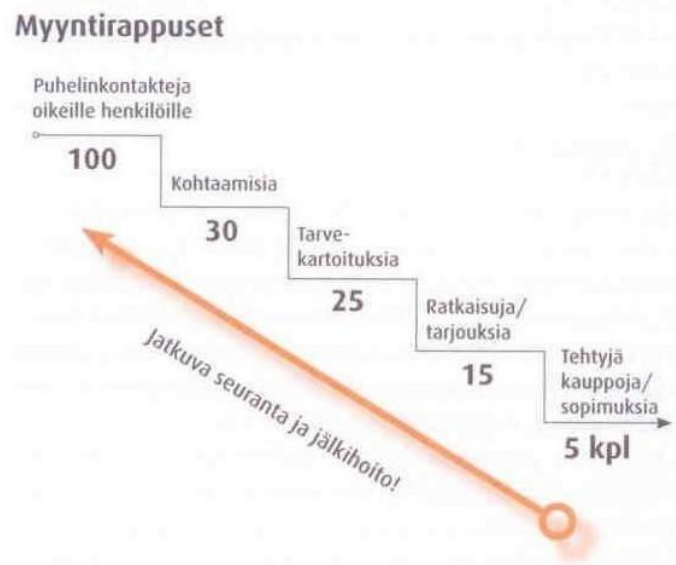
Myyjän kannattaa luoda ajankäytönseurannan yhteyteen itselleen sopiva seurantajärjestelmä. Ajankäytöstä myyjä näkee, mihin asioihin työpäivien aika kuluu. Myyntiseurantaan myyjä puolestaan näkee tavoitteensa ja työnsä tuloksen. Tavoitteet kirjataan kuukaudelle ja viikkotasolle etukäteen. Toteutumia merkitsemällä myyjä voi valvoa omaa työtään tilastona. Tässäkin seurannassa Excel on oiva apuväline.

Pekkarinen ym. (1997, 43) tiivistää, että ”parhaimmillaan myyjä hoitaa tehtäviään kuin itsenäinen pienyrittäjä. Menestyminen perustuu huolelliseen suunnitteluun. Se on esitettävä numeroina, jotta voidaan vertailla myynnin onnistumista.” Myyjän tulisi määritellä:

- kuinka monta tapaamista viikoittain tarvitaan myyntitavoitteen saavuttamiseen ja ylittämiseen,
- kuinka monta asiakaskäyntiä tarvitaan myynnin ylläpitämiseksi,
- kuinka monta puhelinsoittoa tulee tehdä, että saa riittävän määrän asiakastapaamisia.

Myyjäaloitteisten yhteydenottojen määrää kasvattamalla ja myynnin laatua parantamalla kontakti päättyy entistä useammin kauppaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 170). Myynnissä ahkeruus palkitaan. Myyjän on tiedettävä, kuinka paljon panosta vaaditaan halutun tuloksen saamiseksi. Panoksien määrä samaan tulokseen pääsemiseksi on

myyjäkohtaista. Toinen pääsee samaan tavoitteeseen pienemmällä määrällä asiakas-kontakteja. Myyjän on hyvä oppia tuntemaan omat resurssinsa.



**KUVIO 8. Myyntirappuset (Rubanovitsch ym. 2007, 50). Rappuset kuvaavat myyjän kontaktoitavien asiakkaiden määrää tavoitteisiinsa pääsemiseksi.**

Myynnin seurannasta myyjä näkee tavoiteltavat soittomäärät, asiakastapaamiset ja viikkomyynnin katteet. Viikkoseurannasta on helppo nähdä myös lähetettyjen laskujen ja syntyneiden kauppojen määrä. Ohjelmalla saa helposti laskettua myös yhteenvedot kuukausittain, puolivuositain tai koko vuodelle. Toteuman perusteella myyjä voi verrata onnistumisiaan.

Jokainen viikko ei tietenkään ole samanlainen. Toisella viikolla metsäneuvojan kalenteri voi täytyä lähinnä asiakastapaamisista ja toinen viikko painottuu puolestaan toimistotöihin. Seurannan tarkoitus ei ole hidastaa, vaikeuttaa tai luoda myyjälle paineita omaan työhönsä liittyen. Seurannan tulee olla joustava apuväline oman työnsä tarkasteluun ja tavoitteisiin pääsemiseksi. Seuraamalla omaa toimintaansa, tavoitteidensa saavuttamista ja kontaktiensä määrää myyjä voi keskittyä hiomaan epäonnistumisia ja panostamaan hyviin asioihin. Osavuosikatsausten, oman ajankäytön- ja myyntiseurannan tarkasteluiden jälkeen, myyjän on oltava valmis miettimään omaa myyntiprosessiaan.

#### 7.4 Itsensä ja työskentelynsä reflektointi

Myyjän tulos paranee töitä tekemällä, kehittymällä ja oppimalla uutta sekä korjaamalla virheitään. Omia parannuskohtiaan voi havaita jo ajankäytön seurannasta tai omien, itselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Myyjä apukeinona on myös itsensä reflektointi. Siinä myyjä pohtii jokaisen asiakaskohtaamisen jälkeen, miten tapaaminen ja myyntiprosessi onnistuivat.

Oppimisen kannalta reflektointi on välttämätöntä. Reflektointi on prosessi, jossa ihminen tarkastelee ja käsittelee omia toimintojaan. Pohdiskelun tuloksena ihminen saa uutta tietoa ja näkökulmia omaan toimintaansa tulevaisuudessa. Myyntiprosessin uudelleenarvioinnissa pyritään itsekriittisesti ja kokonaisvaltaisesti arvioimaan, miksi tapahtui niin kuin tapahtui. Jos kauppa jäi tekemättä, myyjän on oleellista miettiä miksi näin kävi, minkä seurauksena ja mikä oli myyjän oma osuus asiaan. Vaikuttiko myyntiprosessissa jokin muu tilanne? Olisiko myyjä voinut tehdä jotain toisella tavalla? Jos olisi, niin mitä? Uudelleenarviointi synnyttää uusia ajatuksia ja näkökulmia sovellettaviksi uusissa tilanteissa (Reflektio oppimisessa 2002). Reflektointia tulee harjoittaa myös onnistuneiden tilanteiden jälkeen. Hyvin mennyt tilanne vahvistaa hyviksi todettuja tapoja asiakastapaamisessa ja myyntiprosessissa. Myös onnistuneita asiakastilanteita voi pyrkiä parantamaan entisestään.

Reflektoinnissa on oleellista, että myyjällä on tahto kehittyä, halu tarkastella ja tarvittaessa muuttaa pitkäikäisiäkin työskentelytapojaan. Omia myyntitaitojaan tulee arvioida jatkuvasti (Kalliomaa 2011, 117). Omalle työskentelylle ei pidä sokeutua. Toki hyväksi todettuja tapoja ei tarvitse muuttaa, mutta oman työn tarkastelu aika-ajoin auttaa havaitsemaan omat, kehittämistä vaativat kohdat. Jos kaupan päättäminen tuntuu hankalalta, hyviä kaupan päättämistapoja löytyy myyntioppaista ja myyntiin keskittyvistä teoksista. Jos myyjä taas kokee palveluiden hyötynäkökulman löytämisen hankalaksi, voi myyjä oppia uusia tapoja tarkastella palveluaan lukemalla asiaa käsitteleviä opuksia. Myyjän on pidettävä mielensä avoinna. Myyjän työ on työuran aikaista jatkuvaa oppimista ja valmentautumista. Myyjä tarvitsee paljon omaa kokemusta, mutta myös palautetta omasta myyntityöstään. (Kalliomaa 2011, 117.)

Myyjän täytyy olla valmis kohtaamaan epäonnistumisensa uutta oppiakseen. Heikosti menneet asiakastapaamiset ovat tilaisuus oppia ihmisistä, itsestään ja toteuttamastaan myyntiprosessista. Myyjän on oltava valmis refleктоimaan ja arvioimaan tapahtumia.

Hyvä myyjä joko korjaa itse liikkeensä tai hakee myyntiinsä apua. Esimerkiksi Osuuspankin palvelumyyjä voi tarvittaessa pyytää toista myyjää tai esimiestään seuraamaan omaa asiakastapaamistaan ja sen etenemistä. Seuraamisen ja palautteen perusteella pyritään löytämään kehitystä vaativat kohdat ja keinot niiden korjaamiseen. (Tiainen 2014.) Aina omia virheitään ei tahdo huomata ja silloin seuraaminen ulkopuolisen osapuolen silmin voi olla valaisevaa. Reflektoinnin päätarkoitus on kehittää myyjää työssään. Reflektointi tuo uusia näkökulmia omaan toimintaan ja auttaa myyjä oppimaan pois virheistään, kohti parempaa myyntitekniikkaa.

Epäonnistuneista myyntiprosesseista vaietaan liian usein. Jokainen tärkeä myyntiprosessi tulisi analysoida huolellisesti, jotta organisaatio ja myyjät oppisivat virheistään. (Laine 2008, 203.) Negatiivisen asian käsittely voi pelottaa ja siksi se jää usein tekemättä. Jos myyjä ei osaa kertoa, mistä virhe johtui, on aivan varmaa, että myyjä tekee saman virheen yhä uudelleen. Missä kohtaa myyntiprosessia poikettiin käsikirjoituksesta ja miksi? Harva myyjä myöntää, että tappio tai häviö johtui hänestä. Useimmiten tappion syyksi ilmoitetaan kilpailijan parempi ratkaisu tai halvempi hinta. Harvemmin se, että asiakas ei nähnyt ratkaisussa riittävästi arvoa tai hyötyä itselleen. (Laine 2008, 213.) Epäonnistumisista on kuitenkin turha syyttää asiakkaita. Asiakkaalla on aina oikeus ostaa tai jättää ostamatta. (Nieminen 1997, 33.)

Pekkarinen ym. (2006, 15) ja Laine (2008, 187) neuvovat, että myyjän on analysoitava jokaisen asiakaskäynnin jälkeen, miksi teki kaupat tai miksi ei tehnyt. Menetetty asiakas voi kuitenkin olla myös tulevaisuuden asiakas (Pekkarinen ym. 2006, 90). Silloin samoja virheitä ei auta enää tehdä toista kertaa.

## **7.5 Asiakkaiden asiat muistiin**

Metsäalalla kirjataan asioita muistiin yllättävän vähän. Johtuuko kirjaamatta jättäminen kiireestä vai kokemuksesta, että kirjaaminen turhaa, koska alueensa asiakkaat tulee kuitenkin hoitamaan yksi ja sama toimihenkilö. On onni, jos metsäneuvoja omaa pettämättömän muistin. 300 metsänomistajan kanssa sovitut asiat ja toteutuksen yksityiskohdat olisi kuitenkin syytä löytyä myös muualta kuin metsäneuvojan mielestä.

Mitä tapahtuu, jos yritykselle arvokas myyjä vaihtaa työpaikkaa tai poistuu riveistä jostakin muusta syystä? Miten käy, kun asiakas soittaa ja esittää näkemyksensä hinnasta tai muusta palvelun myyntiin liittyvästä yksityiskohdasta, eikä organisaatiolla

ole olemassa mitään tietoa, dokumentaatiota, josta selviäisi yksiselitteisesti asian laita ja sovitut asiat? Jos asiaa ei ole dokumentoitu, sitä ei ole olemassa. (Laine 2008, 216.) Lähetettyjen tarjousten lisäksi pitäisi löytyä palvelun toteutukseen liittyvät asiat, kuten varastopaikkatoiveet ja ajourat. Moni asia löytyy jo hankekartoista ja korjuuohjeista, mutta yksityiskohtaisemmat asiat laskutukseen liittyen tulisi löytyä joko asiakasrekisteristä tai erillisen asiakaskansion välistä.

Asiakkaan kertoessa toiveitaan, helpointa itselleen on merkata asia muistiin mukana pidettävään muistikirjaan. Muistiinpanojen lisäksi asiayhteyteen voi merkata päivämäärän, milloin asiasta on sovittu ja millä tavalla, puhelimitse vai kasvotusten. Jos asiakas unohtaa sanomansa ja toivomansa, on muistikirja myös myyjän turva reklamaatioiden tai asiakkaan mielipahan ilmaantuessa.

Moni myyjä ei tarvitse asioitaan itseään varten, hän muistaa asiat kuitenkin. Asioiden muistiin merkkäminen on kuitenkin myös asiakasta varten. Muistiin kirjoittaminen on asiakkaan turva ja takaa sovitunlaisen palvelun toteutumisen. Reklamaatiot vähenvät ja luottamus säilyy. Myyjän on pidettävä mielessä organisaation antama palvelulupaus. Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjien mielestä hyvä palvelu on ”*perusteellista, asiantuntevaa, nopeaa ja tehokasta*”. ”*Asiakas huomioidaan*” tarpeineen, ”*asiakkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita*” ja ”*asiakasta kuunnellaan*.” Hyvä palvelu on ”*helppoa*”. ”*Ei tarvitse itse selvittää, vaan sinua varten selvitetään*”. Asiakas ja hänen asiansa ”*otetaan vakavasti kiireenkin keskellä*”. Hyvä myyjä ”*tarjoaa palvelua, mutta asioinnista ei jää myynnin makua*”. Hyvässä asiakaspalvelussa ”*ilmapiiri on miellyttävä, ystävällinen, välitön*” ja ”*avoin*”. Palvelun ”*hintalaatusuhde on kohdallaan*” ja ”*sovitusta asioista pidetään kiinni*”. Hyvässä palvelussa asiakkaalle ei tule yllätyksiä, vaan palvelu on ”*rehellistä*”. Edellä mainitun voisi tiivistää metsäneuvojalle ohjenuoraksi ”*palvele asiakkaitasi, kuten tahtoisit itseäsi palveltavan*”.

## **7.6 Organisaation myynnillisyyden kehittäminen**

### **7.6.1 Kaikki lähtee yrityskulttuurista**

Organisaation, sen tavoitteiden, rakenteiden ja prosessien on tuettava myynnin kehittämistä (Pakkala 2014). Kaikki yllämainittu organisaation toimintatapojen kehittymi-

nen lähtee kuitenkin aina itse organisaation myynnillisyyden kehittämisestä. Siksi organisaation itsensä kehittäminen voidaan lukea tärkeimmäksi tukipilariksi kohti paremman kilpailuedun tavoittelussa metsäalan palvelumarkkinoilla.

Yrityksen toimintojen pohjana on yrityskulttuuri, joka koostuu yrityskuvasta, brändistä, arvoista, missioista, visioista, liikeideasta ja työyhteisön ilmapiiristä. Uusimman ajattelun mukaan koko yrityksen henkilöstön pitäisi toimia myyntihenkisesti ja kaikkien toimintojen pitäisi tukea myyntiä. Myyntihenkinen kulttuuri edellyttää hyvää ja avointa viestintää, yhteistyötä ja ilmapiiriä. Nämä näkyvät kaikissa yrityksen sisäisissä toiminnoissa ja välittyvät myös asiakkaalle. Myyntihenkisyyden lisääminen koko organisaatiossa edellyttää hyvää johtamista, hyvää tunnelmaa ja yhteistä sitoutumista yrityksen luomiin strategioihin. (Kärnä 2010, 10–11.)

Yrityskulttuuri kuvaa organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Kulttuuri selittää miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita ja rutiineja. Yrityskulttuurin arvot ja uskomukset antavat organisaation henkilöstölle merkityksen ja säännöt organisaatiossa käyttäytymistä varten. Organisaation arvot ovat syvälle juurtuneita. Yrityksen kulttuuri on menneisyyden tulosta ja tuottaa organisaatiolle vakautta, mielekkyyttä ja ennustettavuutta. (Grönroos 2001, 462–463.)

Vahva kulttuuri antaa ihmiselle eväät toimia tietyllä tavalla ja reagoida johdonmukaisesti. Selkeät kulttuuriarvot ovat tärkeitä työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa. (Grönroos 2001, 464.) Uudet työntekijät omaksuvat helpommin vahvan, selkeän ja palveluhenkisen tavan tehdä töitä ja toimia asiakkaiden kanssa. Vahva yrityskulttuuri myös sitouttaa työntekijöitään ja ylläpitää tiimijattelua. Vahva yrityskulttuuri ei kuitenkaan saa olla jarruna muutoksille, vaan kulttuuri tulee pyrkiä pitämään avoinna uusille ajatuksille ja valmiina kehittämään tulevaisuuden muutostilanteisiin.

### **7.6.2 Kulttuuri syntyy arvoista**

Organisaation ihmisten arvot ja normit ovat sen kulttuurin perusta. Ne toimivat ohjeuorana työntekijöidensä päivittäisissä tehtävissä. Vahvat yhteiset arvot parantavat suorituskykyä, koska esimiehet ja alaiset omistautuvat selvemmin asioihin ja toiminta-

tapoihin. Suoritukset ovat parempia, koska ihmiset ovat motivoituneempia. (Grönroos 2001, 469.)

Myyjän tulee luottaa itseensä ja arvostaa ammattiaan. Myyjän ja hänen edustamansa yrityksen johdon tulee aidosti olla asiakas- ja markkinasuuntautunut. Organisaation henkilöstön tulee pitää myyntihenkisyyttä arvona. (Kalliomaa 2011, 117.) Hyvissä myyntiorganisaatioissa myyntityötä arvostetaan (Kärnä 2010, 202). Myynnin täytyy olla itsessään tavoite ja tavoiteltava päämäärä.

Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Palvelukulttuuri näkyy niin työntekijöissä kuin johdossakin. Yrityksen toiminta-ajatus, strategiat, taktiikat sekä palvelut ja markkinointikampanjat ovat palveluhenkisyyteen tähtääviä. (Grönroos 2001, 441.) Palvelunäkökulma merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä (Grönroos 2001, 30). Asiakkaiden palveleminen nähdään yrityksen yhtenä pääarvona.

Myynnin ja palveluhenkisyyden arvostamisen lisäksi on arvostettava asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöinen ajattelu näkyy kaikessa myynnin suunnittelussa läpi koko organisaation ja tukee varsinaista myyntityötä tekeviä, mutta myös muuta organisaatiota. Jos palvelu on vain päälle liimattu slogan, se näkyy asiakkaille katteettomina lupauksina. (Pekkarinen ym. 2006, 21.) Asiakkaat ja asiakkuuksien hoitaminen on tultava myyjien ja toteuttajien halusta palvella metsänomistajia.

### **7.6.3 Ihmiset ja keskinäinen ilmapiiri luo kulttuuria**

Yrityskulttuurin voi aistia organisaation sisäisestä ilmapiiristä. Ilmapiiri riippuu organisaation ihmisten välisten suhteiden toimivuudesta ja kuvaa työntekijöiden kokonaisuutena tunnetta siitä, mikä organisaatiossa on tärkeää. Palvelulle myönteiset asenteet ja palveluhenkinen ilmapiiri toteutuvat, jos työntekijät kokevat, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja johdon ja palkitsemisjärjestelmien suuntaviivoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. Tämän takia yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat ratkaisevasti työntekijöiden palveluhenkisyyteen.

Palvelukeskeinen koulutusohjelma ei riitä vaikuttamaan työntekijöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen, jos organisaatio arvottaa työskentelyssä muita asioita ja johdon rea-

gointi asioihin ei ole loogista ja palveluhenkistä. (Grönroos 2001, 463.) Mitä enemmän esimerkiksi rekrytoinnissa ja palkkiojärjestelmässä painotetaan muuta kuin palvelukeskeisyyttä ja palvelutaitoja, sitä vähäisempää on työntekijöiden alttius olla palveluhenkisiä ja sitä vaikeampaa on saavuttaa palvelukulttuuria (Grönroos 2001, 472).

Hyvä työilmapiiri on siis avainasemassa. Epäterve kilpailu, tiedon pimittäminen, kyrräily ja kateellisuus eivät kuulu terveelliseen tiimihenkeen. Myynnin täytyy olla yhteinen päämäärä, johon pääsemiseksi tiimi auttaa toinen toisiaan ja tulos tehdään yhdessä, yhteen hiileen puhaltamalla. Myyntitiimin toiminnassa tärkeintä on tiimin yhteneväisyys, joka perustuu luottamukseen, vastuullisuuteen, suvaitsevaisuuteen, kunnioitukseen, ammattimaisuuteen, kärsivällisyyteen ja lojaalisuuteen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 115; Kärnä 2010, 22.)

Lähtökohtana kaikessa toiminnassa on, että ”asiakas hoidetaan toinen toistaan auttaen”. Vertaistuki ja nopeatempoinen päivittäisviestintä ovat tärkeitä asioiden hoitumisessa. (Kärnä 2010, 96.) Vaaditaan siis aktiivista viestintää, vuorovaikutteista keskustelua ja rutkasti avoimuutta. Viestinnän toimiminen yksikköjen välillä on myynnin tuen keskeinen haaste ja tärkeä osa myös johtamisen onnistumista (Kärnä 2010, 17). Metsänhoitoyhdistyksessä tämä tarkoittaa sitä, että myyjien ja toteuttajien yhteydenpidossa ei saa olla katkoksia.

#### **7.6.4 Myynnillisyyden kehittämisen haasteet**

Myynnin tuen kehittämisessä haasteena on kuitenkin yhä myynnin huono imago (esim. Chambers 2004, 11; Jobber & Lancaster 2006, 11–12), eikä myyntityötä perinteisesti arvosteta Suomessa. Myynnin rooli yrityksessä on tärkeä tunnistaa, koska se on yrityksen tärkeä linkki asiakkaaseen. Myös suunnitelmallisuuden tärkeys myyntityössä lisääntyy ja siksi myyntiprosessien kuvaus on tärkeää (Metsämäki 2007). Parvinen (2008, 59–63) näkee tähän syiksi muun muassa tuotantokeskeisyyden, huonot myynti- ja markkinointitaidot, omien etujen ajamisen, kateuden ja työmoraalikäsityksen. (Kärnä 2010, 16–17.)

Kulttuuri on pitkän organisaatiohistorian tulos ja istuu tiukassa. Grönroos (2001, 446–447) näkee kulttuurin luomisen työkaluiksi esimerkiksi koulutuksen (kokonaisvaltaisen palveluajatuksen opettaminen, myönteisten asenteiden kehittäminen, viestintä-

tä-, myynti- ja palvelutaitojen kehittäminen), johdon antama tuen ja vuorovaikutuksen (rohkaisu, alaisten ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, palautteen anto, tiedottaminen ja kaksisuuntainen viestintä virallisissa ja epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luominen).

Myyntihenkisen yrityskulttuurin luomiseksi organisaatiossa Parvinen (2008, 235–236) suosittelee henkilöstöjohtamiseen panostamista, henkilöstön kierrättämistä ja paremmin kohdennettua palkitsemista. (Kärnä 2010, 17.) Henkilöstön kierrättämisessä työntekijät näkevät asioita eri näkökulmista. Palkitseminen puolestaan pitää yllä motivaatiota. Tulosta vastaava palkkio on myyjälle kiitos hyvin tehdystä työstä. Hyvässä työilmapiirissä ihmistä arvostetaan, tuetaan ja ymmärretään yksilönä. Myynnin johtaminen vaatii ”leadershipiä” eli tunnetason johtamista. Ihmisiä on osattava kuunnella ja kannustaa yksilöllisillä tavoilla kohti asetettuja päämääriä.

Kun kulttuuria onnistutaan muuttamaan tai se on uudistettu ja luotu uudelleen, on sitä pidettävä aktiivisesti yllä. Muuten henkilöstön asenteet ja yrityksen normit palaavat helposti takaisin vanhoihin uriinsa. (Grönroos 2001, 441.) Apuna kulttuurin ylläpitämisessä Grönroos (2001, 458) mainitsee ylpeyden ylläpitämisen yrityksen toiminta-ajatukselta ja arvoista. Työntekijöiden tulee pitää tärkeänä oman työnsä lisäksi myös kaikkia organisaation tehtäviä organisaation jatkuvan toimivuuden kannalta. Myyjien suorituksia tulee mitata samalla, kun henkilöstöllä on henkilökohtainen vapaus ja mahdollisuus ansaita paljon. Johdon tulee osoittaa kiinnostus saavutuksia kohtaan ja tunnustettava onnistuminen. Myyjä tarvitsee esimiestensä ja yrityksen johdon arvostuksen (Kalliomaa 2011, 117). Palkitsemis- ja bonusjärjestelmän tulee tukea myyntiä, palvelu- ja asiakaslähtöisiä arvoja kuuluttavan organisaation myynnillisyyttä. Myöskään tiimijattelua ei voi unohtaa. (Grönroos 2001, 458.) Tiimijattelun tulee kummuta henkilöstöstä itsestään. Tiimihenkeä on ylläpidettävä ja pyrittävä korjaamaan ilmenevät ristiriidat.

Myynnillisyyden kehittäminen lähtee siis organisaatiosta itsestään - sen sisältä ja ytimestä. Kaiken toiminnan tulee olla johdonmukaista ja organisaation luomien arvojen mukaista. Hyvä myyntiorganisaatio on ammattimaisen ja työssään motivoituneen henkilöstön, sitoutuneen johdon ja tehokkaan, avoimen ja arvostavan yrityskulttuurin yhteistulos. Myyjät ovat valmiita kehittämään itseään ja koko organisaatio valmis ta-

voittelemaan myynnissään kokonaisvaltaisten ja pitkäaikaisten asiakkuuksien, sekä myyntiprosessin hallintaa. Se onkin helpommin sanottu kuin tehty.

## LÄHTEET

- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jokinen, Tarja, Heinämaa, Lea & Heikkonen, Iris 2000. Tervetuloa asiakas – myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kalliomaa, Sami 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Tampere: Yliopistopaino Oy.
- Kärnä, Eija (toim.) 2010. Tehoa myyntiin – myynnin tuki kuntoon. Vantaa: Multiprint.
- Laine, Petteri 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Maaseudun Tulevaisuus. 2014. WWW-dokumentti.  
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/yleist%C3%A4/tilaajapalvelu>. Ei päivitystietoja. Luettu 25.2.2014.
- Matkailumarkkinointi. 2010. WWW-dokumentti.  
<http://matkailumarkkinointi.blogspot.fi/2010/09/laatua-asiakaspalveluun-verkossa.html#.U01ma6JKiSo>. Ei päivitystietoja saatavilla. Luettu 15.4.2014.
- Nieminen, Juhani 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Pakkala Pasi 2013. Yksityismetsätalous. Mikkelin ammattikorkeakoulu. 7.10–20.12.2013. Luennot
- Pakkala Pasi 2014. Sähköpostikeskustelu. 13.1–18.4.2014. Yliopettaja Pasi Pakkala. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Pekkarinen Erkki, Sääsä, Kaija & Vornanen Jouni, 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pekkarinen, Ulla, Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Puumala, Susanne 2009. Menestyvän myyjän salaisuudet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö.  
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2483/puumala%20susanne.pdf?sequence=1>
- Reflektio oppimisessa. 2014. WWW-dokumentti.  
<http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>. Päivitetty 31.12.2002. Luettu 25.2.2014
- Rubanovitsch, Mika & Aalto, Elina 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rummukainen, Tuija 2007. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Tiainen, Lasse 2014. Haastattelu 19.1.2014. Asuntopalvelujohtaja. Keski-Suomen Osuuspankki.

Vuorio, Pauli,2011. Mitä myynti on? WWW-dokumentti.  
<http://aamulehdenblogit.ning.com/profiles/blogs/mit-myynti-on>. Päivitetty 2014. Luet-  
tu 29.3.2014.

## LIITTEET

### 1 Haastattelukysymykset

1. Työhistoriasi? Myyntikokemuksesi?
2. Onko sinua koulutettu myyntityöhön?
3. Onko myyntityö muuttunut vuosien saatossa, jos on, niin millä tavalla?
  
4. Mikä on vahvuutesi myyjänä?
5. Mistä tietää hyvän myyjän?
6. Mitä haluaisit itsessäsi kehittää?
  
7. Miten etenet asiakaskohtamisessa? Pääpiirteittäin.
8. Miten luonnehtisit metsänomistajia asiakkaina?
  
9. Mikä on työpäiväsi tavoite?
10. Mitkä ovat tavoitteesi asiakastapaamiselle?
11. Miten seuraat omaa myyntiäsi tai tulostasi?
12. Kuinka moni asiakaskohtaaminen johtaa kaupantekoon? (prosentti)
  
13. Millainen on mielestäsi hyvää asiakaspalvelua, jos itse olet asiakkaana?
  
14. Miten valmistaudut asiakastapaamiseen?
15. Millä tavoin pidät yhteyttä asiakkaisiisi?
16. Kuinka monta oma-aloitteista yhteydenottoa teet viikossa?
17. Miksi asiakkaan kannattaa valita yrityksesi kilpailijoiden sijaan?
18. Kuinka käsittelet asiakkaan esittämät vastaväitteet? Mitkä ovat alalla tyypillisimpiä?
  
19. Miten esität hinnan?
20. Miten hoidat reklamaation?
  
21. Mitä sanoisit ohjeeksi myyntityötä aloittavalle?

## 2 Metsänhoitoyhdistys Itä-Savon myyjien myyntiprosessi

Tapaamisajankohdan sopiminen

Tilanteeseen perehtyminen

- asiakastietojen haku tietokoneen asiakasrekisteristä
- mahdolliset hakkuutarpeet
- mahdolliset metsänhoidon tarpeet

Tapaaminen

- asiakkaan tervehtiminen, kätteleminen
- small talk, kuulumisten kyselyä, avoimuus
- perusasioiden ja metsätietämyksen selvittäminen
- yhteystietojen läpikäynti ja niiden mahdolliset muutokset
- yritysinfo – MHY, mikä? mitä tekee?

Tarpeiden kartoitus – mitä asiakas haluaa?

- *kuunnellen, kysyen, keskustellen*

Vaihtoehtojen esittely

- *asiakkaan arvojen huomioiminen, palveluista saatavat hyödyt*
- omien näkemysten esille tuominen

Keskustelun yhteenveto

Palveluiden tarjonta ja myynti

- *palvelusta saatavan hyödyn korostaminen*
- palvelun sisältö
- palvelun hinta- tai kustannusarvio

Kaupanteko

- *kaupan ehdotus, kaupan kysyminen*
- toteutuksen läpikäynti, esimerkiksi ajankohta
- mahdollinen neuvottelemine ja *vastaväitteiden käsittely yksi kerrallaan, perustellen eikä selitellen*

Seuraavan yhteydenottoajankohdan sopiminen

- mahdollinen ”tärpin” jättäminen, esimerkiksi hakkuun alkaminen, seuraava hoitotyö, metsänomistajien kesäpäivä

