

Yhteinen B2B -myyntimalli franchisingyrittäjille

Case: Livia Finland Oy

Marianna Savolainen

Opinnäytetyö

Myyntityön koulutusohjelma

2014



Tekijä Marianna Savolainen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2013
Raportin nimi Livia Club:n yhteinen B2B -myyntimalli franchisingyrittäjille	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 2
Ohjaaja Niina Jallinoja	
<p>Tässä opinnäytetyössä tehdään Livia Finland Oy:n käyttöön suunnattu myyntimalli, jota tulevat franchisingyrittäjät käyttävät tulevaisuudessa. Työ on tehty produktina ja sen tuloksena on syntynyt myyntiopas franchisingyrittäjille. Työ tehdään siksi, jotta konseptin yritysten välinen myyntimalli pysyy yhtenäisenä laajentumisen jälkeenkin.</p> <p>Työ toteutetaan kahdessa osassa. Ensimmäisessä, eli teoriaosuudessa kirjoittaja tutkii B2B – myyntiprosessia eri lähteiden näkökulmasta. Tämä antaa lukijalle taustaa tulevas-ta työstä ja lukija saa myös käsityksen, miksi juuri kyseinen myyntimalli valitaan toimeksiantajalle.</p> <p>Jotta lukija saa käsityksen toimeksiantajan tulevaisuuden kuvasta ja laajennuksesta, on opinnäytetyöntekijä käsitellyt tässä työssä myös franchising – ohjausmallia. Tämä osa pitää sisällään kvalitatiivisen tutkimuksen, eli toimeksiantajan haastattelun, jonka perusteella itse myyntimalli tehtiin.</p> <p>Opinnäytetyöntekijä aloitti opintonsa HAAGA-HELIA:n ammattikorkeakoulussa ke-väällä 2013 ja tämä työ toteutettiin kesällä 2014. Kirjoittajan opinnot on edennyt kovaa vauhtia, ja tämän opinnäytetyön valmistuttua, on kirjoittajalla enää puoli vuotta opintoja jäljellä. Työ opetti paljon itsekuria ja itsenäistä työskentelytaitoa.</p>	
Asiasanat B2B -myyntiprosessi, franchising, myyntimalli, asiakkuusprosessi	

Degree programme in Sales

<p>Author Marianna Savolainen</p>	<p>Year of entry 2013</p>
<p>The title of thesis Common B2B sales model for franchising company</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 30 + 2</p>
<p>Advisor Niina Jallinoja</p>	
<p>This thesis was made as an assignment for Livia Finland in summer 2014. The purpose of this thesis was to create a common business-to-business model in sales. This sales model was made because Livia Club is going to be a franchising company. It is important to keep a solid sales model between Livia Club and the franchisees.</p> <p>There are two parts in this thesis. The first part is the theoretical framework. It consists of different kinds of sales processes. This will give the reader a good background of what this thesis is all about and why the writer chose a certain sales model for Livia Club.</p> <p>The writer also discusses franchising. What is it and why will Livia Club become a franchiser? In this second part there is also an interview with Livia Club's CEO. Based on this interview the writer created the sales model.</p> <p>The writer started at HAAGA-HELIA University of Applied Sciences' Degree Programme in Sales in spring 2013. This thesis was made in summer 2014.</p>	
<p>Key words B2B –sales process, franchising, sales model, consumer process</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tavoitteet.....	2
1.3	Työn rakenne	2
1.4	Käsitteet lyhyesti.....	2
2	B2B – myyntiprosessi	4
2.1	Prospektointi.....	8
2.2	Ennakkovalmistautuminen	8
2.3	Asiakastapaaminen	9
2.4	Tarvekartoitus	9
2.5	Ratkaisun esitys.....	10
2.6	Vastaväitteet	12
2.7	Kauppan ehdotus ja päättäminen	14
2.8	Jälkiseuranta	14
2.9	Asiakkuusprosessi.....	15
2.9.1	Liidit	16
2.9.2	Prospektit.....	16
2.9.3	Hyväksytyt prospektit	17
2.9.4	Sitoutuneet.....	17
2.9.5	Siirtyneet asiakkaat.....	17
3	Teorian yhteenveto	18
4	Franchising yrittäjyyden mallina	19
4.1	Franchising –ohjausmalli.....	19
4.2	Toimeksiantajan nykytilanne.....	21
5	Raportti produktin tuottamisesta	23
5.1	Produktisuunnitelma ja aikataulu	23
5.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	23
5.3	Luotettavuus	24
5.4	Produktin toteutus	25
5.5	Myyntimalli.....	25

6 Johtopäätökset.....	26
6.1 Kehittämisehdotukset.....	26
6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	27
Lähteet.....	28
Liitteet.....	31
Liite 1. Produktisuunnitelman aikataulu.....	31
Liite 2. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle	32

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tehdään Livia Finland Oy:n käyttöön suunnattu myyntimalli, jota tulevat franchisingyrittäjät käyttävät tulevaisuudessa. Työ tehdään, jotta konseptin yritysten välinen myyntimalli pysyy yhtenäisenä laajentumisen jälkeenkin. Työ toteutetaan B2B -myyntimallien ja -myyntiprosessien teoreettisen tarkastelun ja toimeksiantajan haastattelun perusteella.

Yhteinen myyntimalli on oleellinen yrityksen siirtyessä franchisingketjuksi. Vaikka yrittäjät ovat erillisiä toimihenkilöitä, on konsepti ja brändi silti sama. Franchisingin myötä toimeksiantaja pystyy laajentamaan toimintaansa ilman lisääntyntä oman pääoman tarvetta. Päivittäinen operatiivinen toiminta, sekä – riski siirtyy myös franchisingyrittäjälle.

Tarkoituksena on tehdä opas, jota tulevat franchisingyrittäjät pystyvät helposti hyödyntämään. Käyttöön otettava myyntimalli on tutkittu teoreettisesti toimivaksi ja toimeksiantajalle sopivaksi.

1.1 Toimeksiantaja

Livia Finland Oy on naisten kuntosali, jonka toimipisteet sijaitsevat Espoossa ja Helsingissä. Livia on niin kutsuttu matalan kynnyksen kuntosali. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kynnyks aloittaa kuntoilu on tehty mahdollisimman matalaksi. Noin puolet Livian asiakkaista on ensimmäistä kertaa elämässään kuntosalin asiakkaana. Livian valtikorttina toimivat joustavat, toistaiseksi voimassa olevat jäsenyydet, sekä sen asiakasryhmä joka koostuu vain naisista. Asiakkaat pystyvät itse kontrolloimaan jäsenyyden kestoa, eikä asiakkaita sitouteta vuoden pituisiin ”pakkosopimuksiin”.

Livialla on tällä hetkellä kolme toimipistettä, kaksi Espoossa ja yksi Helsingissä. Tarkoituksena on koko ajan laajentaa toimintaa ja tehdä yrityksestä franchisingketju. Franchisingin myötä Livian omaa pääomaa ei sitoudu toimipisteisiin ja laajentuminen mahdollistetaan ympäri Suomea.

Tällä hetkellä Livia Club on suuntautunut pääsääntöisesti B2C, eli business-to-customer – myyntiin. Laajennushalun myötä, on yritys myös siirtymässä enenevässä määrin B2B, eli business-to-business puolelle.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yhtenäinen myyntimalli Livia Finland Oy:lle ja sen franchisingyrittäjille. Teorian tavoitteena on saada laaja näkemys business-to-business myyntiprosessista ja tuottaa Livia Clubille käytännöllinen myyntimalli koulutuskäyttöön. Tässä työssä luodaan myös suunnitelma siitä, miten franchisingyrittäjät saadaan hyödyntämään luotua myyntimallia.

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu raportti- ja teoriaosasta, sekä liitteenä olevasta produktista, joka on myyntimalli Livia Finland Oy:lle. Teoriaosuus, toimeksiantajan haastattelu ja kirjoittajan työharjoittelu toimivat pohjana itse produktille. Työtä tehdessä toimitusjohtajaa haastateltiin niin yrityksen nykytilasta, kuin tulevaisuuden näkymistä. Lopputyöntekijä on myös suorittanut ratkaisumyynnin työharjoittelun toimeksiantajalle. Työharjoittelun aikana nykyinen myyntimalli sisäistettiin hyvin. Opinnäytetyöntekijä reflektoi omaa oppimistaan työn lopussa.

Teoriaosuus käsittelee B2B – myyntiprosessia, eli yritysten välistä myyntitoimintaa. Myyntiprosessi pyritään käsitellä mahdollisimman laajasti ja kattavasti, jotta kirjoittaja saa hyvän pohjan produktin tekemiseen. Opinnäytetyöntekijä käsittelee myös franchising – ohjausmallia yrityksen nykytilanteen ja tulevaisuudentilanteen kannalta.

1.4 Käsitteet lyhyesti

Yritysten välinen myyntiprosessi on toistettavissa oleva tapahtumasarja, joka tähtää kaupan syntyyn. Myyntiprosessin osapuolina toimivat myyntiyritys ja sen edustaja, sekä mahdollisen ostajayrityksen edustaja, eli tuleva asiakas. (Manning, Reece & Ahearne 2010, 164–165.)

Franchisingissa kaksi tai useampi yritys alkaa tehdä yhteistyötä käyttämällä samaa liikeideaa. Franchising-ottaja voi työskennellä itsenäisenä yrittäjänä, mutta franchising-sopimuksen antaja neuvoo ja tukee yrittäjää, ja antaa myös usein oikeuden toiselle yrittäjälle käyttää ketjun tavaramerkkiä markkinoinnissaan, jotta brändi pysyy yhtenäisenä. Franchising on useimmiten käytetty jälleen myynti – konsepteissa, sillä se on helposti kopioitavissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21; Bygrave & Zacharakis 2011, 138; Kuratko & Hodgetts 2001, 395.)

2 B2B – myyntiprosessi

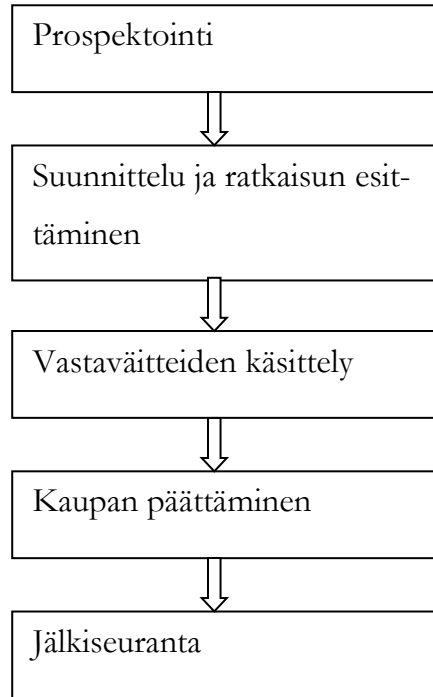
B2B – myynnissä yritykset myyvät tuotteita ja palveluita toiselle yritykselle. Ostajat ostavat yrityksen tarpeeseen, eivät omia tarpeita varten. Osa yrityksistä käyttää hankkimiaan tuotteita tuottamaan palvelua, tai myyvät sitä edelleen omille asiakkailleen. (Solomon, Marshall, Stuart, Barnes & Mitchell 2013, 193; Jobber & Lancaster 2012, 11.)

B2B – myyntiä on kuvattu eri kirjailijoiden ja tutkijoiden mukaan useilla eri tavoilla. Jobber & Lancaster (2012) kuvaavat B2B – myyntiä sopeutuvaksi myymiseksi, kun Saxe & Weitz (1982) kuvaavat sitä asiakasorientoiduksi myymiseksi. B2B – myynti nähdään sopeutuvaksi myymiseksi, koska myyjä joutuu muokkaamaan itseään ja viestejään asiakkaalle sopivaksi. Asiakasorientoitu myynti tarkoittaa sitä, että myyjä auttaa asiakasta tekemään hankinnan, josta on asiakkaalle hyötyä. (Ingram ym. 2006, 389; Jobber & Lancaster 2012, 269.)

Jo 1920-luvulta lähtöisin oleva ”seven steps of selling” on toiminut pohjana nykypäivän myyntimalleille. (Moncrief & Marshall 2005, 13.) Nämä seitsemän alkuperäistä askelta ovat olleet:

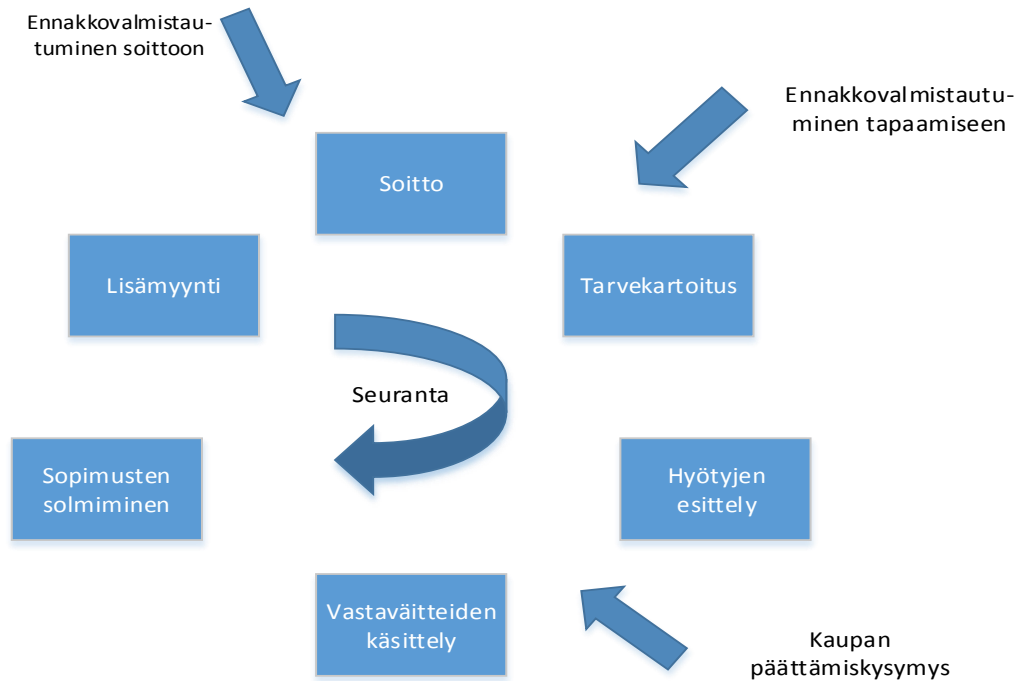
1. prospektointi
2. ensi-lähestyminen
3. lähestyminen
4. esitys
5. vastaväitteiden käsittely
6. kaupan päättäminen
7. jälkiseuranta

Shimin (2012) mukaan myyntiprosessin päävaiheet voidaan jakaa seuraavasti: prospektointi, suunnittelu ja ratkaisun esittäminen, vastaväitteiden käsittely, kaupan päätös ja jälkiseuranta.



Kuva 1. Myyntiprosessi, mukaillen Shim 2012, 51.

Rubanovitsch (2007) puolestaan käsittelee myyntiprosessia myynnin ympyrän kautta. Myyjän tulee käydä jokaisen asiakkaan kanssa myyntiprosessi alusta loppuun asti, sillä jokaisella asiakkaalla on oikeus kokonaisvaltaiseen palveluun. Vaikka prospekti ei aluksi vaikuttaisi lupaavalta ostajalta, voi hänellä olla piilotarpeita, jotka tulevat esiin hyvin hoidetussa myyntiprosessissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 33–34.)

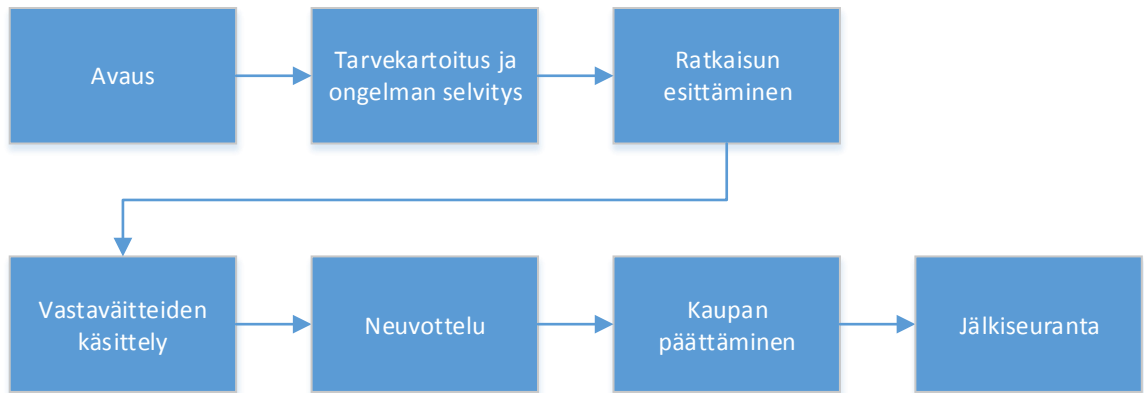


Kuva 2. Myynnin ympyrä, mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 35.

Rubanovitschin (2007) myynnin ympyrässä on oleellimmat myyntiprosessin vaiheet. Mikäli myyjä joutuu sopimaan useampia tapaamisia, jotta kauppa saadaan päätettyä, tulee myynnin ympyrän yhdestä palasta aina yksi tapaaminen. Myyjä voi keskittyä tapaamisessa vain esimerkiksi ominaisuuksien ja etujen esittelyyn, eikä koko myyntiprosessiin. Kuitenkin myyjän ensisijaisena tarkoituksena on saada tuote tai palvelu myydyksi ja kauppa päätökseen. Rubanovitsch (2007) on jakanut myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet kymmeneen:

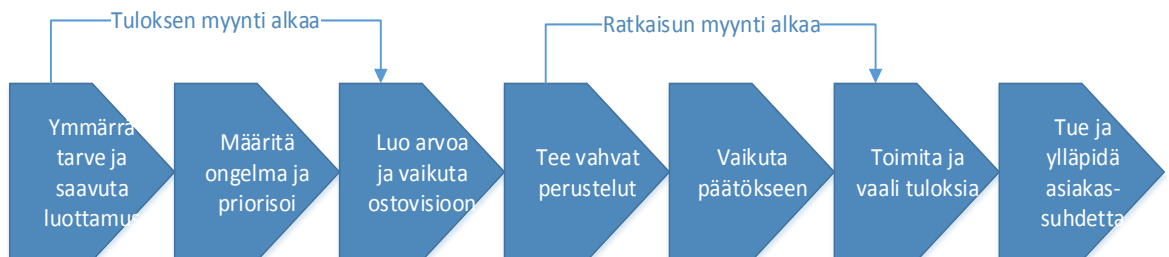
1. ennakovalmistautuminen puhelinsoittoon
2. soitto
3. ennakovalmistautuminen tapaamiseen
4. tarvekartoitus
5. hyötyjen esittely, asiakkaan aktivointi
6. kaupan päättämiskysymyksen esittäminen
7. asiakkaan kieltävän vastauksen taklaaminen
8. sopimuksen solmiminen
9. lisämyynti
10. jälkiseuranta

Jobber & Lancaster (2012) puolestaan kuvaavat myyntiprosessin tärkeimmiksi vaiheiksi kuvassa 3 esitetyt kohdat, jotka kuvataan kappaleessa 2.1 alkaen.



Kuva 3. Personal Selling Process, mukailen Jobber & Lancaster 2012, 271.

Roune ym. (2011) kuvaavat myyntiprosessia toimittajakeskeisesti kuvan 4 tavalla. Ensin myyjän tulee saavuttaa luottamus asiakkaan kanssa ja ymmärtää tämän tarve, jonka jälkeen myyjän tulee priorisoida hänen tärkein tarve. Myyjä luo asiakkaalle arvoa ymmärtämällä tätä ja tarjoamalla hänelle ratkaisua, jota kautta hän vaikuttaa asiakkaan päätökseen. Ostopäätöksen jälkeen, myyjä toimittaa tuotteen ja ylläpitää saavutettuja tuloksia.



Kuva 4. Myyntiprosessi, mukailen Roune ym. 2011, 96.

2.1 Prospektointi

Prospekti on mahdollinen ostaja. On äärimmäisen tärkeää löytää hyviä prospekteja. Mikäli prospektointi on suoritettu kunnolla, ei myyjällä mene aikaa hukkaan turhien prospektien kanssa. Hyvän prospektin löytäminen ja häneen tutustuminen määrittää myös sen, kuinka neuvottelut lopulta päättyvät. Hyvällä prospektilla tulee olla tarve, maksuvalmius ja päätäntävalta, jotta hän on myös mahdollisesti valmis ostamaan. Nyky maailman kilpailutilanteessa prospektit harvemmin ottavat myyjään itse yhteyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjän tulee olla aktiivinen ja oma-aloitteinen. Prospekteja voi saada muun muassa kollegalta, referenssien kautta tai itse etsimällä esimerkiksi messuilta tai internetistä. (Shim 2012, 51–54; Chitwood 2005, 111.)

2.2 Ennakkovalmistautuminen

Rubanovitschin (2007) myyntiprosessi alkaa ennakkovalmistautumisella. Jotta päästään pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja kaupan päättämiseen, tulee myyjän valmistautua huolellisesti. Hyvin valmistautunut myyjä antaa itsestään ja yrityksestä luotettavan ja välittävän kuvan, ja näin asiakas ymmärtää olevansa tärkeä. Ennakkovalmistautumisella myyjällä on käsitys siitä, millainen asiakas on. Näin myyjä voi jo mielessään pohtia muun muassa tarvekartoituskysymyksiä. Myyjän tulee kuitenkin pitää mielensä avoinna, sillä asiakasta ei saa lokeroida. Myyjän tulee selvittää asiakkaan tarve, jonka takia hän voisi tuotteen ostaa. Ennakkovalmistautuminen hyödyttää myös asiakasta, sillä hänen ei tarvitse kertoa myyjälle koko tarinaa alusta loppuun asti. Näin säästämme aikaa ja tapaaminen sujuu jouhevasti. Pelkkä tiedonkeruu ei kuitenkaan riitä ennakkovalmistautumisessa. Myyjän tulee valmistella havaintomateriaalit tai esitys asiakkaalle ja täyttää mahdollisia lomakkeita myynti- ja asiakashallintaprosessiin liittyen. Ennakkovalmistautumiseen kuuluu myös se, että myyjä miettii valmiiksi myyntiargumentteja, miten vastaväitteet kumotaan ja konkreettisia perusteluita miksi tuote kannattaa ostaa. Hyvä myyjä voi myös valmiiksi miettiä, että esimerkiksi salkkua voisi pitää valmiiksi vasemmassa kädessä, jotta oikea käsi on vapaa kättelylle tapaamisen alussa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42–45; Jobber & Lancaster 2012, 272.)

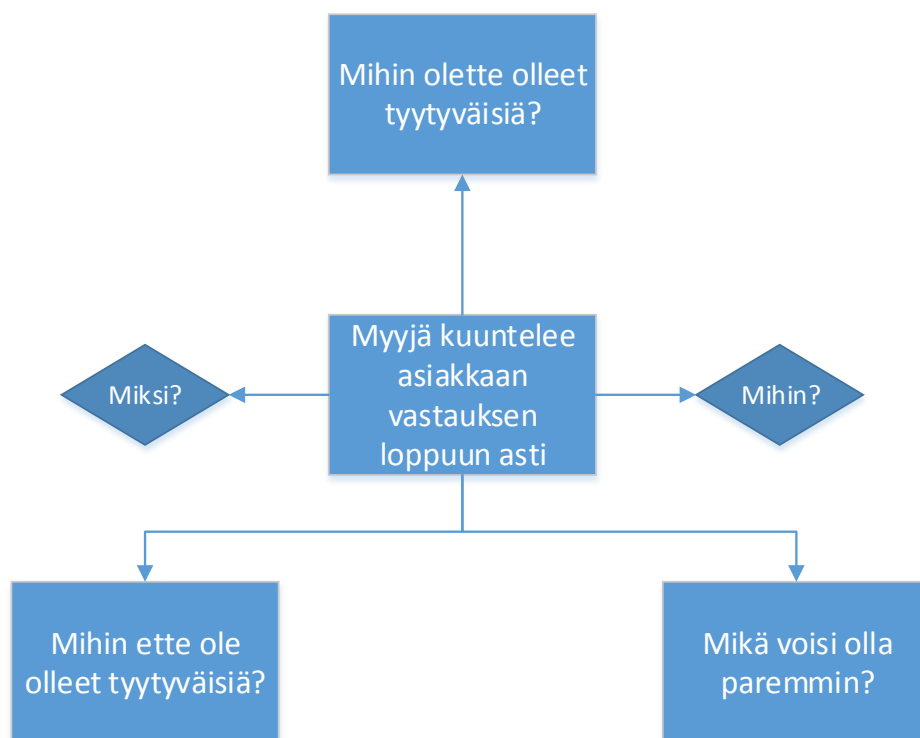
2.3 Asiakstapaaminen

Itse tapaamisella tulee asiakkaalle luoda hyvä ensivaikutelma. Myyjän tulee olla reipas, itsevarma ja ajallaan. Hänen tulee tehdä itsestään kiinnostava asiakkaan silmissä. Myyjä tervehtii iloisesti asiakasta, hän kättelee reippaasti ja antaa myös käyntikorttinsa. On myös kohteliasta myyjän puolelta odottaa pyyntöä istua alas. Myyjän on myös oltava nöyrä ja kiitollinen siitä, että asiakas on suostunut tapaamaan hänet. Asiakkaalle pitää saada heti vaikutelma, että myyjä on kiinnostunut hänestä ja hän on täällä asiakkaan takia. Vaikutelma luodaan reagoimalla asiakkaan sanoihin, katsomalla häntä silmiin ja hymyilemällä. Myyjän tulee johtaa keskustelua ja pysyä sovitussa aikaraamissa, mutta silti kuunnella asiakasta ja mennä hänen ehdoillaan. Myyjä on tapaamisessa sen takia, koska hän haluaa ratkaista asiakkaan ongelman. Prosessi on täysin avoin ja rehellinen, joka tulee kertoa myös asiakkaalle. Asiakkaalle on hyvä kertoa etukäteen tapaamisen agenda, jotta esimerkiksi tarvekartoituskysymykset eivät tunnu tungettelevilta. Näin myyjä saa asiakkaan puolelleen ja hän vaikuttaa ammattimaiselta ja välittävältä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 67–74; Chitwood 2005, 113–114; Jobber & Lancaster 2012, 272.)

2.4 Tarvekartoitus

Tarvekartoituksen tavoitteena on löytää asiakkaan kokonaistarve. Myyjä on aiemmin pohtinut asiakkaalle sopivia tarvekartoituskysymyksiä, joilla hän saa kaivettua asiakkaasta esille kaikki tarpeet. Myyjän tärkein tehtävä tässä vaiheessa on kuunnella asiakasta ja osoittaa kiinnostusta auttamaan häntä. Myyjä selvittää asiakkaan toiveet ja tarpeet, jotta hän pystyy tarjoamaan tälle parhaiten sopivaa ratkaisua. Myyjän on helpointa lähteä selvittämään tarvetta avoimilla kysymyksillä, joihin asiakas ei voi vain vastata ”kyllä” tai ”ei”. Asiakas joutuu kertomaan avoimesti millainen tämän hetkinen tilanne on hyvissä ja huonoissa puolissa, ja mihin tarvitsisi parannusta. Tässä vaiheessa myyjän tulee osata määritellä tärkeimmät asiakkaan tarpeet ja priorisoida. Tarvekartoituksessa on tärkeää muistaa, että myyjä vain kyselee ja asiakas puhuu ja kertoo vastauksensa. Selkeän ja johdonmukaisen tarvekartoituksen avulla pystytään asiakkaalle luomaan lisäarvoa ja saadaan kaupan arvoa nostettua, koska asiakas voi kiinnostua suuremmasta ja kokonaisvaltaisemmasta ratkaisusta. Kokonaisvaltaisen tarvekartoituksen avulla voidaan

myös ehkäistä tilanteet, joissa asiakas kokee saaneensa jotain muuta, kuin mitä hän on halunnut. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77–85; Jobber & Lancaster 2012, 273; Roune ym. 2011, 96; Weitz ym. 2009, 92.)



Kuva 5. Nykytilanteen kartoitus, mukailten Rubanovitsch & Aalto 2007, 86.

Kun asiakkaan tarve on selvillä, on aika esitellä asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyt. Hyödyt ja edut perustuvat asiakkaan kertomaan tarpeeseen, eivät yleiseen tuote-esittelyyn. Asiakas on kertonut mitä hän tarvitsee, mikä on hänen kipupisteensä. Nyt on myyjän aika kertoa miten hän pystyy auttamaan, eli myyjän tehtävänä on vaikuttaa asiakkaan päätökseen perustelemalla asiakkaan saamaa voittoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98–106; Roune ym. 2011, 96.)

2.5 Ratkaisun esitys

Prospektoinnin jälkeen myyjä suunnittelee ratkaisunsa ja sen esittämistavan prospektille sopivaksi. Myyjällä tulee olla jo käsitys siitä, minkälainen prospekti on. Tämän perusteella hän voi suunnitella kaikista toimivimman ratkaisun hänelle. Rubanovitsch (2007) korostaa, että myyntitapaamisessa myyjän on äärimmäisen tärkeää keskittyä asiakkaalle

sopivien hyötyjen ja etujen kertomiselle, eikä kertoa jokaista asiaa tuotteesta. Tuote-esittelyä tehtäessä, asiakas kyllästyy myyjään ja hänen tuotteeseen, jonka jälkeen kauppa on haasteellista saada tehtyä. Myyjän tehtävänä on asettua asiakkaan kenkiin ja auttaa tätä. Asiakas pystyy luottamaan myyjään jos hän tietää, että tämän tarkoitus on auttaa. Myyjän tulee luoda luotettava ja auttavainen kuva itsestään ja olla oikeasti kiinnostunut asiakkaasta. Näin hän pystyy tarjoamaan ratkaisua, joka vastaa asiakkaan tarvetta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35–37.)

Rubanovitschin (2007) mukaan myyjä voi käyttää ”ylhäältä alas” – myyntiä. Tämä tarkoittaa sitä, että hän kertoo hyötyihin pohjautuvan laadukkaimman ratkaisun asiakkaalle ja tarvittaessa siirtyy tuotelistassa alaspäin vähemmän laadukkaaseen ratkaisuun. Tämä menetelmä on havaittu psykologisesti helpommaksi, kun asiakkaalle kerrotaan ensin hinta-/laatusuhteeltaan heidän tarpeet huomioiden paras vaihtoehto, ja vasta sitten siirtää huonompiin ja halvempiin vaihtoehtoihin. Näin asiakas kokee olevansa edelleen tärkeä, sillä hänelle on tarjottu myyntiyrityksen lippulaivaa, eikä huonompaa vaihtoehtoa. Myyjän tulee kuitenkin käyttää omaa ammattitaitoa ja ihmisenäkemyistä hyvin ja muistaa mitä asiakas on hänelle kertonut tarpeestaan. Myyjä on ammattitaitoinen kun hän tarjoaa asiakkaan tarpeeseen sopivan ja laadukkaan tuotteen, eikä yliammu ja tarjoa asiakkaan tarpeen ylittävää tuotetta rahan kuvat silmissä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 98–106.)

Myyjän tarjottaessa asiakkaalle sopivinta ratkaisua, tulee hänen kysyä rohkeasti päätöstä kaupanteolle. Päätöksen kysymistä ei tule pelätä, sillä jos myyntiprosessi on käyty huolellisesti läpi, on asiakas ymmärtänyt että tätä tuotetta hän tarvitsee tarpeeseensa. Mikäli asiakas on kiinnostunut tuotteesta, näyttää hän myös ostosignaaleja. Nämä ostosignaalit antavat myyjälle mahdollisuuden kaupan päättämiseen. Ostosignaaleja voi olla muun muassa pyyntö lyhyestä tuotteen kertauksesta ja toimitus- ja maksuajan tiedustelu. Myyjä voi hakea kauppaa muun muassa suoralla ehdotuksella, tarjoamalla kahta eri vaihtoehtoa tai kertomalla referenssin. Kun pallo on heitetty asiakkaalle, on myyjän tehtävä odottaa kärsivällisesti vastausta. Liika höpötys tai asiakkaan ajatuksenjuoksun keskeyttäminen ovat pahimpia virheitä mitä myyjä voi tässä vaiheessa tehdä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 121–132.)

Shimin (2012) mukaan myyjä voi esittää ratkaisunsa kolmella eri tavalla: standardoitu memo – esitys, yleiskuvan antava esitys ja ohjelma-esitys. Ensimmäinen näistä esityksistä mahdollistaa yleisesti ottaen neuvotteluun korrektit asiat ja faktat. Sen etuna on se, että varmasti kaikki tuotteen ominaisuudet tulee kerrottua. Myyjällä on näin käytössään valmiit vastaukset kysymyksiin ja vastaväitteisiin. Tämän tyyliässä esityksessä on kuitenkin suuri heikkous. Se voi olla liian mekaaninen ja keinotekoinen. Pahimmassa tapauksessa myyjä kertoo koko esityksen ajan tuotteesta tai palvelusta, eikä osallista asiakasta ollenkaan.

Toinen esitystyyppi on yleiskuvan antava esitys. Tämä esitys seuraa tiettyä ohjenuoraa, mutta mahdollistaa asiakkaan osallistamisen ja modifioinnin. Tämä on luontevampi esitys kuin ensimmäinen esitystapa ja tarjoaa mahdollisuuden saada asiakkaalta laajaa tietoa hänen tarpeestaan suurella osallistamisella. Esitystapa on joustava ja myyjän on helppo palata esitykseen, jos hänet keskeytetään. Tämän esityksen akilleen kantapäänä on pidetty sitä, että se jää liian pintatasolle. Kokematon myyjä voi kertoa hyvin laajasti tuotteesta, mutta hän ei välttämättä pääse avainasioihin, jotka olisivat asiakkaan kannalta kaikista tärkeimpiä.

Kolmas, ja viimeinen esitystapa on ohjelma-esitys. Se on hyvin organisoitu ja kattava kirjallinen ja havainnollistava esitys asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaalta tarvitaan hyväksyntä tähän laajaan tarvekartoitus-analyysiin. Tämä on yleisin tapa, kun myydään esimerkiksi vakuutuksia, jossa tarvitaan hyvin tarkkaa tietoa asiakkaan tarpeesta, jotta tuote voidaan räätälöidä. Etuna tällä esitystavalla on se, että se antaa hyvin ammattimaisen ja välittävän kuvan myyjästä, ja se vastaa myös asiakkaan tarpeeseen täydellisesti. Näin vältetään turhalta ajankäytöltä, kun päästään tutkimaan suoraan asiakkaan tarvetta. Rajoituksena on kuitenkin se, että myyjät harvoin voivat tällaisen analyysin tehdä. Tämä esitystapa on aikaavievä ja kallis, ja osa prospekteista voi olla vastahakoisia tai epäileviä tällaista tutkimusta kohtaan (Shim 2012, 61–62).

2.6 Vastaväitteet

Mikäli asiakas on epävarma päätöksenteosta, esittää hän vastaväitteitä. Ensimmäisen ”ei:n” kuultaessa alkaa myyjän todellinen tehtävä. Hänen tulee selvittää missä syy on,

joka estää kaupan teon. Asiakas ei välttämättä ole päättävässä asemassa, tai hän haluaa vielä vertailla kilpailijoiden tarjoamia palveluita. Myyjän ei tule missään nimessä luovuttaa tässä vaiheessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117–118, 136–141.) Shimin (2012) mukaan tällä hetkellä kuusi yleisintä vastaväitteiden syytä ovat:

1. ostaja ei luota myyjään tai myyjäyritykseen
2. ostajalla on luontainen muutosvastarinta
3. ostajalla ei ole taloudellisia resursseja investointia varten
4. ostaja ei tarvitse tuotetta tai palvelua
5. ostaja tarvitsee enemmän tietoa ja havainnollistusta hänen tarpeestaan
6. ostaja on laittanut korkeamman prioriteetin jonkin toisen tuotteen hankinnalle

Itse vastaväitteet voivat liittyä esimerkiksi hintaan, toimintatapaan, tuotteeseen tai yritykseen. Yleisin vastaväite on korkea hinta. Myyjän tulee olla valmistautunut näihin vastaväitteisiin. Kun myyjä tietää mistä vastaväite johtuu, pystyy hän käsittelemään ja kumoamaan sen. Jos ostaja ei esimerkiksi luota myyjään, voi asiakas sen seurauksena sanoa ettei hän tarvitse tuotetta. Myyjän tehtävänä on selvittää mistä vastaväite tulee. Jos myyjä pystyy selvittämään, että asiakas tarvitsee hänen tuotetta mutta ei luota itse myyjään, tulee hänen tähän syyhyn puuttua, eikä tuotteen tarpeettomuuteen. Kun vastaväitteiden syy on selvillä, voi myyjä keskittyä sen kumoamiseen. Myyjän paras työkalu on havainnollistaminen. Hän voi havainnollistaa asiakkaalle tuotettaan käyttämällä sitä, näyttämällä miten se toimii, vertailemalla sitä toisiin tuotteisiin, ja vetoamalla ostajan tarpeisiin ja kertomalla miten he tästä hankinnasta hyötyvät.

Rubanovitschin (2007) mukaan asiakkaan kertoma vastaväite kertoo siitä, että hän on kiinnostunut tuotteesta. Asiakkaan puolelta on täysin normaalia suhtautua varauksellisesti kauppaehtotukseen. Tässä vaiheessa myyjän tulee kuitata vastaväite ja sanoa, että hän ymmärtää asiakasta, mutta jatkaa kysymällä asiakkaan tarpeesta uudelleen ja kertoo siihen vastaavat hyödyt uudestaan, jotka asiakas saa suostuessaan kauppaan. Myyjä on edelleen tapaamisessa asiakasta varten. Mikäli asiakas toistuvasti epäilee, eikä halua tehdä kauppaa, voi myyjä esimerkiksi ehdottaa palvelun koekäyttöä. Näin asiakas pääsee käytännössä kokemaan hyötyjä tämän tuotteen myötä, eikä menetä mitään. Myyjän tu-

lee osata lukea asiakasta ja tilannetta, ja sen mukaan päättää oma toimintatapansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117–118, 136–141; Shim 2012, 77–79.)

2.7 Kaupan ehdotus ja päättäminen

Kun kaikki edellämainitut kohdat on suoritettu hyvin läpi, tulee myyjän hakea rohkeasti kauppaa. Usein asiakkaat näyttävät ostosignaaleja myyjälle, kuten kysymällä toimitusajasta tai kehumalla tuotetta. Asiakkaat harvemmin ostavat tuotteen ensimmäisen neuvottelun aikana, mutta myyjä voi sopia esimerkiksi tuotteen koekäytöstä ja samalla sopia itselleen uuden neuvotteluajan. Vaikka myyjä kuinka haluaisi saada kaupan päätettyä kertaistumalta, hänen ei tule kuitenkaan olla liian päällekkävyä, vaan hänen tulee mukautua asiakkaalle sopivaksi. Liika painostus voi ajaa asiakkaan paniikkiin, jolloin asiakas vetäytyy täysin eikä uutta tapaamisaikaa saada sovittua. Kun asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen, on aika tehdä kirjallinen sopimus. Sopimusta tehtäessä voi myyjä hienosäätää ehdottamaansa ratkaisua. Myyjän tehtävänä on käydä sopimus kohdittain läpi asiakkaan kanssa, jotta kaikesta ollaan varmasti samaa mieltä. Myyjän tulee jättää asiakkaalle hyvä vaikutelma tapaamisista ja kaupasta, joten kaiken tulee olla selvää ja myyjän tulee olla kiittollinen asiakkaan ajasta ja päätöksestä. Kun myyntiprosessi on suoritettu hyvin alusta loppuun, on asiakas tyytyväinen ja hän voi olla kiinnostunut ostamaan lisää. Myyjä voi ehdottaa saman tien joitain lisäpalveluja asiakkaalle tai hieman myöhemmin. Tärkeää on, ettei myyjä unohda asiakasta, sillä asiakkaalla on hyvä ja luottavainen tunne ja myyjällä on mahdollisuus saada vielä lisämyyntiä aikaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 149–155; Shim 2012, 85–87.)

2.8 Jälkiseuranta

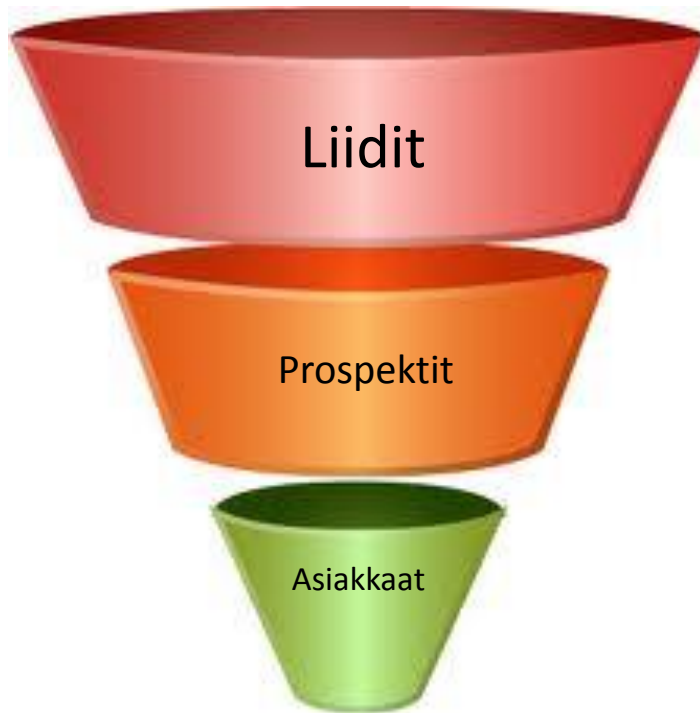
Jälkiseuranta on oleellinen osa asiakassuhteen säilyvyyden kannalta. Shimin (2012) mukaan asiakasta tulee palvella tässä vaiheessa, eikä myydä lisää. Myyjän tehtävänä on pitää asiakas tyytyväisenä ja vastata hänen tarpeisiinsa ja mahdollisiin ongelmiin tuotteen kanssa. Myyjän suorittaessaan tehtävänsä hyvin, luo se asiakkaalle korkean luottamuksen. Asiakas luottaa myyjän toimivan rehellisesti ja asiakkaan etujen mukaisesti. Näin asiakassuhde pysyy voimassa pitkään. Myyjän tulee myös aktiivisesti olla yhteydessä asiakkaaseen kaupan teon jälkeen ja huoltaa asiakassuhdetta. Samalla voi ilmetä asiakkaan

tyytyväisyys / tyytymättömyys tuotetta kohtaan ja myyjä on siinä hänen yhteyshenkilönsä. Jos asiakas on ollut tyytyväinen, voi myyjä ehdottaa esimerkiksi oheistuotetta. Puolestaan tyytymätön asiakas vaatii myyjän huomiota vielä enemmän. Myyjän tulee selvittää nopeasti tilanne ja tarjota asiakkaalle parempaa ratkaisua. Tyytymätön asiakas kertoo huonosta tuotteesta keskimäärin kymmenelle tutulle, kuin taas tyytyväinen vain yhdelle. Aktiivisen seurannan myötä myyjä saa myös luotettavaa asiakaspalautetta, jonka myötä myyjä pystyy kehittämään toimintaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 149–155; Shim 2012, 101.)

2.9 Asiakkuusprosessi

Sales Funnel on työkalu, joka kuvaa asiakkuusprosessin liideistä kaupan tekoon asti. Siinä on kolme päätekijää, eli liidit, prospektit ja asiakkaat (Kuva 6). Se perustuu löyhään tunneliin, josta prospektit liukuvat alaspäin siirtyessään kohti kaupan syntyä. Myyntimahdollisuuden, eli prospektin siirtyessä tunnelissa alaspäin, myynnin todennäköisyys kasvaa. Myyjä voi jättää tunnelista pois prospekteja, joista ei ole tullut asiakkaita. Tunnelin yläosa on leveä, joka pitää sisällään paljon prospekteja, joihin myyjä ei ole vielä ollut yhteydessä. Nämä prospektit täyttävät myyjän alkukriteerit, esimerkiksi maantieteellisen sijainnin perusteella. Alaosa on puolestaan kapea, ja se pitää sisällään asiakkaat, joille myynti on tehty. Sales Funnelin tarkoituksena on toimia niin ikään portfoliona, josta myyjä voi seurata ja analysoida kauppiaan. Jokainen myyjä pystyy kehittämään itselleen sopivan Sales Funnelin eri alkukriteereillä. Sales Funnelissa on viisi asiakkuusryhmää. Nämä on jaettu liideihin, prospekteihin, hyväksytyihin prospekteihin, sitoutuneisiin ja siirrettyihin.

Sales Funnelin hyötyjä voidaan tarkastella esimerkiksi myyntijohtamisen kannalta. Myynnin esimies pystyy tarkastelemaan muun muassa liidien määrää suhteutettuna lopullisiin asiakkaisiin ja samalla esimies voi tarkastella, kuinka kauan aikaa myyjä käyttää päivittäin tiettyyn asiakasryhmään. Miten hyvää tulosta myyjä tekee? Tämän työkalun avulla voidaan myös ennustaa tulevaa myyntiä. (Boyer 2014; MindTools 2014; Shim 2012, 163–164, 170–171.)



Kuva 6. Sales Funnel, mukailten Boyer 2014.

2.9.1 Liidit

Liidi on päässyt tunnelin yläosaan täyttäessään myyjän määräämät kriteerit. Liidi on sellainen ihminen, johon ei olla vielä oltu yhteydessä, mutta on mahdollinen ostaja. Hän tulee tietoiseksi myyjän yrityksestä yhteydenoton kautta. Myyjän tehtävänä on kartoittaa liidin mahdollisia tarpeita. Mikäli liidillä on tarve, johon myyjä pystyy vastaamaan, tulee liidistä päteväytynyt. Hänellä on tällöin tietyt ominaisuudet, joista myyjä tietää hänen olevan potentiaalinen asiakas. Päteväytynyt liidi siirretään tunnelissa alaspäin prospektiryhmään. Liidit voivat olla saatu esimerkiksi messuilta, toiselta asiakkaalta tai omalta kollegalta. (Boyer 2014; MindTools 2014.)

2.9.2 Prospektit

Prospektiin ollaan oltu henkilökohtaisesti yhteydessä. Myyjä on keskustellut prospektin kanssa ja kartoittanut hänen nykyisen tilanteen. Myyjällä on tiedossa hänen mahdollinen tarve. Myyjän seuraava tehtävä on herättää prospektin mielenkiinto hänen tarjoamaan ratkaisua kohtaan. Mikäli prospekti on jollain tasolla kiinnostunut myyjän tarjoa-

masta palvelusta tai tuotteesta, siirrytään tunnelissa seuraavalle tasolle.(Boyer 2014; MaRS 2014.)

2.9.3 Hyväksytyt prospektit

Tässä vaiheessa tunnelia alkaa myyjän todellinen tehtävä. Myyjä on keskustellut prospektin kanssa ja tämä on kertonut tarpeestaan ja hän on halukas kuulemaan myyjältä lisää. Myyjän tulee saada selville, että prospektilla on taloudellinen mahdollisuus investointiin, hän on päättävässä asemassa ja millä aikahaarukalla hän on liikkeellä. Tässä vaiheessa tunneli menee usein tukkoon. Myyjä ei saa olla liian päällekkävyä, mutta hänen pitää saada prospektilta myönteinen päätös kauppaan. Tämä prosessi voi olla pitkä ja monimutkainen, mutta tästä karsitut prospektit ovat äärimmäisen arvokkaita ja lähes aina myönteisiä kaupan teolle, ellei sopimuksen teko vaiheessa tule ilmi jotakin odottamatonta. (Boyer 2014; MindTools 2014.)

2.9.4 Sitoutuneet

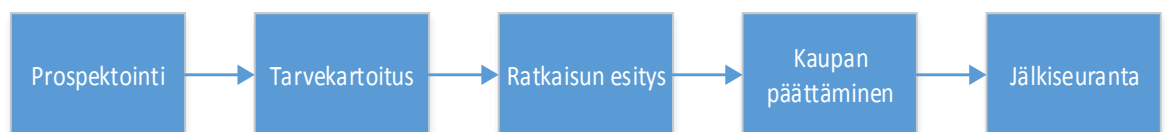
Parhaimmassa mahdollisessa tilanteessa kauppa saadaan tehtyä, kun kaikki epäselvyydet ja vastaväitteet on kumottu. Tässä vaiheessa myyjä on antanut asiakkaalle kauppaehdotuksen, joka pitää sisällään tärkeimmät avainasiat. Asiakkaan hyväksyessä ehdotuksen, tulee heistä sitoutuneita sopimuksen tekemiseen. Tämän jälkeen asiakkaan kanssa sovietaan tarkemmin muun muassa toimitusajasta ja maksuista. Nämä ovat vielä kriittisiä avainasioita. Jos näistä ei päästä yhteisymmärrykseen, voi kaupan teko vielä kaatua. (Boyer 2014; MindTools 2014.)

2.9.5 Siirtyneet asiakkaat

Sopimus on sinetöity, kun siinä on molempien edustajien allekirjoitukset. Myyjän näkökannasta sopimus on tehty kokonaisuudessaan ja hänen vastuunsa kyseisestä sopimuksesta siirtyy organisaation sisällä toisaalle. Nyt myyjä voi keskittyä tunnelin seuraavaan mahdollisuuteen, eli uuteen prospektiin tai liidiin (Boyer 2014).

3 Teorian yhteenveto

Teoria käsittelee laajasti eri lähteitä hyödyntäen myyntiprosessin vaiheita yritysmaailmassa. Teoriaa kirjoittaessa huomattiin eri lähteiden käsittelevän myyntiprosessia hyvin samantapaisesti toistensa kanssa. Kaikista laajimmat myyntiprosessit, kuten Rubinovitsch & Aallon malli eivät välttämättä sovellu toimeksiantajalle sen työläisyyden ja pitkän keston vuoksi. Sen sijaan esimerkiksi Shimin ytimekäs myyntimalli soveltuisi yksinkertaisuutensa ja helppoutensa vuoksi paremmin. Teorian pohjalta pystyttiin nyt rakentamaan toimeksiantajalle ytimekäs myyntimalli, joka pitää sisällään tärkeimmät vaiheet myyntiprosessista. Tärkeimpinä vaiheina pidetään selvyyttä kuka myy ja kenelle, miten myydään ja miten jälkiseuranta pidetään yllä. Myyntimalli tulee pitämään sisällään viisi porrasta, joita ovat: prospektointi, tarvekartoitus, ratkaisun esitys, kaupan päättäminen ja jälkiseuranta. Näiden viiden portaan avulla saadaan käytyä myyntiprosessi läpi vaihe vaiheelta. Tarkoituksena on panostaa franchisingyrittäjien prospektointiin. Segmentoinnin avulla prospektit voidaan jakaa yrittäjien kesken joko esimerkiksi maantieteellisesti tai yrityksen koon mukaan. Tärkeätä on kuitenkin saada selkeä jako, mikä yritys on kenenkin vastuulla, jotta välttyään päällekkäisyyksiltä. Produktissa pyritään myös toteuttamaan mahdollisimman selkeän käsikirjan siitä, miten prospektille myydään ja mitä myynnin jälkeen tulee tehdä.



Kuva 7. Myyntimalli toimeksiantajalle

4 Franchising yrittäjyyden mallina

Franchisingilla tarkoitetaan sitä, kun valmis liiketoimintakonsepti vuokrataan toisen yrittäjän käyttöön. Tällöin kaksi yritystä alkaa tehdä yhteistyötä käyttämällä samaa liikeideaa. Yritysidea on jo valmiina ja aloittava yrittäjä saa käyttöönsä tarvitsemansa osaamisen liittyessään franchisingketjuun. Toisin sanoen franchise-ottaja voi työskennellä itsenäisenä yrittäjänä, mutta silti saada hyötyjä paikalliselta organisaatiolta. Franchisesopimuksen antaja neuvoo ja tukee yrittäjää, ja antaa myös usein oikeuden toiselle yrittäjälle käyttää ketjun tavaramerkkiä markkinoinnissaan, jotta brändi pysyy yhtenäisenä. Usein franchisingia käytetään jälleen myynti – konsepteissa, sillä se on helposti kopioitavissa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 21; Bygrave & Zacharakis 2011, 138; Kuratko & Hodgetts 2001, 395.)

4.1 Franchising –ohjausmalli

Franchisingista on tullut yleinen yrittäjyysmuoto palvelualoilla, kuten hotelli- ja ravintola-alalla. ”Franchisingbuumi” alkoi 1950-luvulla McDonaldsin myötä. Kuitenkin se on jäänyt Suomessa melko vähäiseen kansantietouteen, vaikka kansainvälisessä talousmaailmassa se on kasvamassa edelleen kovaa vauhtia. (Tuunanen 2005, 90; Madanoglu, Lee & Castrogiovanni 2013.)

Taulukko 1. Yleinen franchisingmalli mukaillen Suomen yrittäjät, 2014.

Osapuoli	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3
Franchising-antaja	Konseptin kehitys	Kirjallinen sopimus	Ohjaa ketjun ja konseptin toimintaa
Franchising-ottaja	Konseptin käyttö-oikeus	Kirjallinen sopimus	Franchisingmaksujen maksaminen

Useimmiten franchising – ohjausmalliin kuuluu taulukon 1 mukaisesti konseptin kehitys, sopimuksen teko ja maksuja vastaan konseptin käyttöoikeus.

Franchising mahdollistaa yrityksen tuoteperheen laajenemisen, yrityksen maantieteellisen laajenemisen ja kansainvälistymisen. Franchise-antaja ja –ottaja voivat sopia keskenään miten tuoteperhettä laajennetaan ja millaisia ostovaihtoehtoja asiakkaille annetaan. Osassa franchisingketjuissa tuotevalikoimat ovat eriäviä.

Franchisingyrittäjyydessä maantieteellisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Franchise-antaja päättää kenet hän haluaa kumppaniksi ja he sopivat yhdessä sopimuksen. Franchise-ottaja suostuu noudattamaan konseptin sääntöjä ja protokollaa tarkasti paikkakunnasta riippumatta. Franchise-ottaja ei saa tehdä omia päätöksiään koskien ketjun asiaa. (Bygrave & Zacharakis 2011, 140–142.)

Monet asiakkaat eivät tiedä myymälässä asioidessaan, ovatko he franchising-myymälässä vai täysin oman omistuksen myymälässä. Tämä tilanne merkitsee franchise-antajalle onnistunutta franchisingia, sillä franchise-antaja on pystynyt toteuttamaan brändiä vastaavan ilmeen ja palvelun. Tämä on ideaalitalanne, johon franchisingissa pyritään. (Burkle & Posselt 2008, 39.)

Yleisesti franchising mahdollistaa yrityksen laajan levittäytymisen maantieteellisesti, sekä muun muassa tuoteperheen laajentamisen franchisingyritysten välillä. Franchise-antajalla ei ole liiketoiminnallista riskiä, sillä franchise-ottajan yritys on oma erillinen liiketoimintayksikkö, niin juridisesti kuin operatiivisestikin. Operatiivisen toiminnan hallinta ja seuranta myös helpottuu toisen yrittäjän myötä. Espoosta käsin toimivalla yrittäjällä on melko haasteellista pitää huolta yrityksestä, joka sijaitsee Tampereella. Kuitenkin huono franchise-ottaja voi vahingoittaa brändiä ja tehdä suurta vahinkoa ketjulle. Franchise-ottajan kannalta yleisesti ottaen vahvuutena pidetään helppoutta. Franchisingyrittäjä voi aloittaa liiketoiminnan valmiilla liiketoimintamallilla, jo valmiiksi tunnetulla brändillä ja kaiken tämän lisäksi, yrittäjä saa vielä tukea ja ohjausta konseptin emoyhtiöltä. Uusi yrittäjä koulutetaan ja häntä tuetaan paljon, jotta hän pääsee ketjuun osalliseksi niin hankinnoissa kuin markkinoinnissakin. (Suomen Yrittäjät 2014; Bygrave & Zacharakis 2011, 138; Kuratko & Hodgetts 2001, 396.)

Jokaisella ruusulla on myös piikkinsä. Franchising ei ole välttämättä niin vapaata kuin esimerkiksi yksityisyrittäjyys. Yrittäjä sitoutuu noudattamaan tarkasti konseptin mukais-

ta liiketoimintamallia ja toimimaan ketjun yhteisten sääntöjen mukaan. Usein franchise-antajat valvovat tarkasti, että konseptia noudatetaan jotta brändi ei pääse vahingoittumaan. Vaikka konsepti on nopea ja helppo ottaa itselle haltuun, tulee yrittäjän noudattaa franchise-antajan sanaa ja tukea hänen toimintaa, sekä maksaa franchisemaksut. (Suomen Yrittäjät 2014; Bygrave & Zacharakis 2011, 138.)

Vaikka franchising on yleisesti pidetty erinomainen kasvustrategia franchise-antajalle ja –ottajalle, on siinä havaittu myös merkittäviä huonoja puolia. Franchise-ottajien tulee noudattaa tiukkaa säännöstöä, jonka franchise-antaja antaa ja se voi muuttua koska vain. Franchisingissa on havaittu suuriakin konflikteja osapuolten välillä, josta esimerkkinä toimii muun muassa Subway. Kyseinen ketju on ylikasvanut ja franchise-antajat ovat muuttaneet markkinointikustannusten määrää ja franchisemaksun suuruutta, joka vaihtelee keskimäärin 2 % jopa 12,5 %:n. (Bygrave & Zacharakis 2011, 138–140.)

Liikunta-ala on tällä hetkellä kovassa kasvussa. Kuntokeskuksia tulee lisää ja tarjonta kasvaa, jolloin kilpailu on myös äärimmäisen kovaa. Franchising on myös yleistymässä liikunta-alan puolelle, sillä se mahdollistaa nopean ja laajan levittäytymisen ympäri Suomea ja sen rajojen ulkopuolelle. Tällä hetkellä franchising on käytössä muun muassa lasten ja nuorten kuntoklubiketjussa Gymissä, pohjoismaiden suurimmassa kuntokeskusetjussa SATS:ssa ja kuntosaliketjussa Puls & Träning:ssä. (Puls & Träning 2014, SATS 2014, Gymicom 2014, Trainer4You 2014.)

4.2 Toimeksiantajan nykytilanne

Livia Finland Oy on kolmella omalla toimipisteellään varmistanut konseptin toimivuuden ja tavoitteena on laajentaa toimintaa maanlaajuisesti ja tulevaisuudessa myös kansainvälisesti. Franchisetointi tukee laajentamissuunnitelmaa kaikilta osin parhaiten, minkä vuoksi siihen on päädytty. Näin kuntosaleja saadaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle ilman suuremman pääoman tarvetta.

Toimeksiantaja pyrkii etsimään franchisingyrittäjiä eri kanavien kautta. Sosiaalinen media, kuten Facebook toimii suurimpana kanavana laajan jakelun myötä. Myös liikunta-alan lehtiä ja paikallislehtiä on mietitty, mutta mainostaminen näissä on yleensä kallista.

Franchisingyrittäjyyteen halutaan siirtyä sen vuoksi, koska Livian konsepti on todella asiakaslähtöinen. Tämä tarkoittaa sitä, että operatiivinen toiminta lähtee aina asiakkaista. Yrittäjän tulee ymmärtää päivittäisten asioiden merkitys asiakasrajapinnassa, kuten esimerkiksi kuntosalin siisteyden merkitys. Yrittäjän oma panos on avainasemassa yritystoiminnan ja liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Yrittäjän itse ollessa mukana lähellä asiakkaita, pystyy hän ymmärtämään asiakkaitaan paremmin ja näin tarjota heille lisäarvoa paremman palvelun myötä.

Toimeksiantaja on jo suunnitellut franchisingyrittäjille oman koulutusohjelman, jolla Livian konsepti ajetaan sisälle. Koulutus pitää sisällään teoriamateriaalin, joka käydään ensiksi yhdessä läpi. Tämän jälkeen franchisingyrittäjä otetaan mukaan käytännön koulutukseen jo toimivassa olevaan toimipisteeseen seuraamaan operatiivista toimintaa. Tätä kautta yrittäjä pystyy sisäistämään teoreettisen tiedon käytäntöön. Toimeksiantaja on myös mukana, kun franchisingyrittäjä avaa oman pisteensä ja auttaa hänet alkuun. Suunnitelmissa on myös pitää muutaman kerran vuodessa ”Best Practise” -workshopeja, jossa franchisingyrittäjät voivat jakaa kokemuksiaan avoimesti kaikkien kuullen omista onnistumisistaan ja havaituista ongelmista. (Byman, J. 9.6.2014.)

5 Raportti tuotteen tuottamisesta

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tuloksena syntyneitä myyntimallia Livia Club:n käyttöön. Produktiosuus on salainen.

5.1 Produktisuunnitelma ja aikataulu

Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi 31.8.2014 mennessä. Työhön oli varattu aikaa noin neljä kuukautta. Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi B2B – myyntiprosessin teoriaosuuden kartoituksella ja kuvauksella. Työssä pyrittiin panostamaan myyntiprosessin laajaan teoreettiseen käsittelyyn, sillä itse tuotteen kannalta se oli erittäin tärkeää. Laajan teorian käsittelyn jälkeen valittiin tärkeimmät asiat tuotteeseen. Myyntiprosessin kuvauksen jälkeen opinnäytetyössä pohdittiin franchisingin merkitystä toimeksiantajan kannalta. Pohdittiin minkä vuoksi yritys haluaa siirtyä franchisingketjuksi ja mitä hyötyjä ja haittoja siitä on toimeksiantajalle. Tässä vaiheessa järjestettiin haastattelu toimeksiantajan toimitusjohtajan kanssa. Haastattelu tehtiin kasvotusten, johon haastateltava oli saanut kysymykset etukäteen. Tämän jälkeen haastattelusta saatu aineisto koostettiin analysoitavaksi. Haastattelusta saatujen tulosten analysoinnin perusteella alkoi tuotteen koostaminen. Millaiselle myyntimallille oli tarvetta ja miten se voitaisiin ajaa franchisingyrittäjien käyttöön?

Produktissa tehtiin viisiportainen myyntimalli, joka pohjautui Shimin (2012) myyntiprosessiin. Kirjoittaja piti teorian pohjalta tärkeimpinä myyntiprosessin kohtina laajaa prospektointia, sujuvaa tarvekartoitusta, taitoa esittää ratkaisuehdotus, taitoa päättää kauppa nopeasti ja taitoa pitää hyvää huolta asiakkaista kaupan teon jälkeen. Nämä viisi kohtaa muodostivat tuotteen. Myyntimallin oli tarkoitus olla mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta franchisingyrittäjät saisivat sen helposti sisäistettyä.

5.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Tuotteen yhtenä aineistona toimi Livia Finland Oy:n toimitusjohtajan haastattelu. Haastattelu tehtiin 9.6.2014 kasvotusten kahden kesken. Haastateltavalle oli annettu kysymykset etukäteen, jotta hän ehti perehtyä tulevaan haastatteluun. Haastattelija kirja-

si käsin ylös haastateltavan vastaukset. Opinnäytetyöntekijän mielestä nauhoitukselle ei ollut tarvetta, sillä haastattelun kysymyksistä oli keskusteltu aikaisemmin ennen kuin produktia alettiin koostamaan. Aihe oli siis entuudestaan tuttu ja toimitusjohtaja oli myös tuttu haastattelijalle.

Opinnäytetyöntekijä on ollut toimeksiantajan yrityksen palveluksessa noin vuoden verran, eli opinnäytetyöntekijä on saanut kokemuksia ja ehtinyt havainnoimaan yrityksen myyntiprosessia ja sen toimintatapoja. Saadut kokemukset mahdollistivat tälle työlle hyvän ja laajan tietopohjan muun muassa kehitysehdotuksille. Kirjoittaja suoritti myös ratkaisumyynnin työharjoittelun toimeksiantajan yrityksessä ja pääsi sitä kautta osaksi yritysmyyntiä puolelta. Harjoittelu kesti 400h ja sinä aikana lopputyöntekijä ehti oppia paljon liikunta-alan välisestä yritysmyyntistä, sekä toimeksiantajan tavasta myydä palveluaan.

5.3 Luotettavuus

Validiteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta. Validiteettia arvioidaan usein sillä, kuinka hyvin tutkimusote vastaa tutkittavaa ilmiötä (Anttila 2006).

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) mittaavat reliabiliteettia kolmella eri näkökulmalla. Tutkimusta mitataan olosuhteiden, ajallisuuden ja tuloksien johdonmukaisuuden perusteella. Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta.

Aineisto kerättiin kasvotusten tehtävällä haastattelulla. Haastattelu tehtiin rauhalliseen tahtiin, jotta kirjoittaja sai kaikki vastaukset ylös. Haastattelijalla ja haastateltavalla oli hyvät välit ja he olivat tehneet töitä yhdessä noin vuoden verran. Toimeksiantajan kanssa oli keskusteltu tästä aiheesta myös aiemmin ja vastaukset puolsivat aiempia keskusteluja. Haastateltava oli hyvin avoin ja rehellinen vastauksissaan.

Koska haastattelu koostui ainoastaan yhden ihmisen haastattelusta, on sen toistettavuus mahdollista. Haastattelukysymykset (liitteenä 4) on monistettavissa ja kirjoittaja ei uskonut vastausten muuttuvan vaikka olosuhteet olisivat erilaiset.

5.4 Produktin toteutus

Produktin toteutukselle laadittiin selkeä ja johdonmukainen suunnitelma ja aikataulu. Produktia tehdessä huomattiin, että itse työnteko tapahtui nopeampaan tahtiin kuin oli aluksi arvioitu. Teoriaosuus oli valmis jo ensimmäisen viikon aikana ja sen jälkeen tapahtui jo ensimmäinen välitarkistus. Tarkistuksen jälkeen suoritettiin heti haastattelu toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen päästiin työstämään myyntimallia. Myyntimalli toteutettiin toimeksiantajan haastattelun ja toiveiden perusteella. Toimeksiantajalta tuli yrityksen valmiit työkirjapohjat, joihin kirjoittajan oli helppo lähteä täyttämään suunniteltua myyntimallia. Työ suoritettiin samassa järjestyksessä kuin oli suunniteltukin, mutta aikataulu oli nopeampi.

5.5 Myyntimalli

Produkti on salainen.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa on yleistä pohdintaa siitä, kuinka hyödyllinen tehty myyntimalli toimeksiantajalle on ja mitä kehittämissuhteita tämän työn tekijällä vielä on.

Opinnäytetyöntekijän tekemä myyntimalli tuli toimeksiantajan toiveesta. Yritys on laajentumassa franchisingketjuksi ja yritysimage halutaan säilyttää samanlaisena kuin se on nyt. Toiveena oli luoda yksinkertainen ja toimiva myyntimalli, jota jokainen työntekijä pystyy seuraamaan. Kirjoittajan mielestä myyntimallille oli tarve, sillä laajenevassa yrityksessä tulee olla ohjekirja, jonka mukaan jokainen toimii. Uuden myyntimallin myötä brändi pysyy samana niin Helsingissä, Mikkelissä, kuin esimerkiksi Joensuussa, sillä kaikki myyvät saman kaavan mukaan. Livia Club:lla tulee olla johdonmukainen ja vaativa ote tuleviin franchisingyrittäjiin, sillä yritys on pieni ja kasvava ja jokainen imagon kolhaus voi olla kohtalokas koko konseptille.

Livia Club:n tulee myös voida tarjota jatkuvaa apua aloitteleville franchisingyrittäjille, jotta he eivät jää yksin. Mikäli yhteistyö toimii saumattomasti, niin yrittäjät ovat sitoutuneita ylläpitämään laadukasta toimintaa. Näin koko ketjun image pysyy hyvänä ja asiakkaat saavat hyvää palvelua.

6.1 Kehittämissuhteet

Valtaosa tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta kuvaa myyntiprosessia samantyyllisesti. Myynti alkaa aina siitä, että päätetään kenelle myydään, miten myydään ja mitä myynnin jälkeen tapahtuu. Tässä produktissa on keskitytty nimenomaan toimeksiantajan tämän hetken tarpeen mukaiseen myyntiprosessiin. Toimeksiantajan tulee muistaa, että tilanteet muuttuvat ja sen myötä myös myyntiä tulee kehittää.

Toimeksiantajan nykyinen myyntiprosessi pohjautuu pitkälti teoriaan, mutta sitä on muutettu hieman haastattelun perusteella. Myyntiprosessi on tehty franchisingyrittäjille helposti ymmärrettäväksi ja toteutettavaksi. Tulevaisuudessa tätä myyntiprosessia voi laajentaa ja kehittää viidestä portaasta esimerkiksi seitsemään ja keskittyä laajempaan ja

kokonaisvaltaisempaan ratkaisunmyyntiin. Myyntitaidon ja – mallin sisäistäminen on kuitenkin kaiken A ja O, kun mukaan tulee uusia franchisingyrittäjiä. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena on saada myyntimallista toimiva alkuopas. Yhdessä franchisingantajan kanssa käyty koulutus antaa hyvän ja vankan pohjan tulevalle myynnille, mutta jatkuvat muutokset ja kehittämiset kuuluvat asiaan. Myyntimallia tulee kehittää hieman pidemmälle, kunhan se on ensin sisäistetty. Tämän myyntimallin oppimisen jälkeen jokainen on varmasti oppinut myynnin perusteet ja kehittänyt itselle hyvän ja tehokkaan tavan toimia. Omanlaistansa myyntiä tulee ehdottomasti kehittää, jotta myyjä on aito. Aito ja luonteva myyjä luo helpommin uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaisiinkin. Heti kun perusmalli on sisäistetty, tulee myyjien lähteä kehittämään omaa myyntityyliään.

Opinnäytetyöntekijän mielestä toimeksiantajan kannattaa jatkossa panostaa yhtenäiseen koulutukseen, niin myynnissä kuin yleisessä asiakaspalvelussakin. Toimeksiantajan tulee muistaa, että heidän tuki franchise-ottajille on kaikista tärkein. Heillä on yhteinen toimintatapa ja he saavat apua ja koulutusta aina tarvittaessa. Livian asiakkaille suunnattu ”matala kynnyks” tulee löytyä myös yrityksen ja franchise-ottajien välillä.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut todella antoisa ja opettavainen. Kirjoittaja on oppinut toimeksiantajasta ja erityisesti B2B – myynnistä paljon. Tärkeimpinä teorian oppimiskohtina kirjoittaja pitää myyntiprosessin kulkua askel askeleelta. Jokainen prosessin vaihe on tärkeä, eikä mitään niistä voi jättää tekemättä jos haluaa saada onnistuneet kaupat. Prosessin aikana opittiin paljon stressinsietokykyä, ajanhallintaa, priorisointia, neuvottelutaitoja ja kokonaisvaltaisemman myynnin saloja. Oppimista tapahtui myös paljon siitä, kuinka ohjekirja tehdään ja millainen on hyvä ja ytimekäs opetuskäyttöön suunnattu power point. Toimeksiantaja antoi hyvät ohjeet millainen esityksen tulee olla ja miten se on tehty. Opinnäytetyölle varattu aika oli riittävä ja työ valmistui odotettua nopeammin ja kirjoittajalle jäi hyvin aikaa kesälomalle. Se oli hieno palkinto tästä urakasta. Kirjoittaja uskoo suoriutuvansa myyntityöstä entistä paremmin tehtyään tämän produktin.

Lähteet

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina. Akatiimi. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Luettu: 19.6.2014

Boyer, A. 2014. Sales Funnel: The ultimate guide to creating customers. Luettavissa:

<https://www.udemy.com/blog/sales-funnel/>. Luettu: 12.5.2014.

Burkle, T. & Posselt, T. 2008. Franchising as a plural system: A risk-based explanation.

Bygrave, W. & Zacharakis, A. 2011. Entrepreneurship, 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc.

Byman, J. 9.6.2014. Toimitusjohtaja. Livia Club Finland Oy. Haastattelu. Espoo

Chitwood, R. 2005. The Complete Selling Process, World Class Selling. Jaico Publishing House. Mumbai.

Gymicom, 2014. Franchising. Luettavissa: <http://gymicom.com/franchising.html>. Luettu: 10.5.2014.

Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker Jr., C. & Williams, M. 2006. Sales management: Analysis and Decision Making. 6th ed. Thomson South-Western. Ohio

Jobber, D., & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. 9.ed. Pearson Education Limited. Essex.

Kuratko, D. & Hodgetts, R. 2001. Entrepreneurship, A Contemporary Approach, 5th ed. South-Western Thomson Learning. Ohio.

Madanoglu, M., Lee, K. & Castrogiovanni, G. 2013. Does franchising pay? Evidence from the restaurant industry. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2011.628384>
Luettu: 19.5.2014

Manning, G., Reece, B., Ahearne, M. 2010. Selling today – Creating Customer Value. 11th ed. Pearson Education International. New Jersey.

MaRS, 2014. Stages of the sales funnel. Luettavissa: <http://www.marsdd.com/mars-library/stages-of-the-sales-funnel/>
Luettu: 6.6.2014

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava. Keuruu

MindTools, 2014. The Sales Funnel – Keeping Control of Your Sales Pipeline. Luettavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_94.htm
Luettu: 6.6.2014

Moncrief, W.C. & Marshall, G.W. 2005. The evolution of the seven steps of selling, Industrial Marketing Management, Vol 34.

Puls & Träning, 2014. Franchising. Luettavissa: <https://pulsochtraning.fi/franchising/>.
Luettu: 12.5.2014

Roune, T., Bristow, J., Terho, H. 2011. Selling Results Solutions – creating sales opportunities in mature industrial markets. Talentum. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5th ed. WSOY. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Luettu: 19.6.2014.

Saxe, R. & Weitz B., 1982. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. Luettavissa:

<http://www.personal.psu.edu/users/j/x/jxb14/JMR/JMR1982-3-343.pdf>

Luettu: 14.5.2014.

SATS, 2014. Franchising. Luettavissa: <http://www.sats.fi/kuntokeskukset/>. Luettu 8.5.2014.

Shim, J. 2012. Sales Management: Products and services. Global Professional Publishing. Kent.

Solomon, M., Marshall, G., Stuart, E., Barnes, B. & Mitchell, V. 2013. Marketing : real people, real decisions. 2nd European ed. Pearson Education Limited. Essex.

Suomen Yrittäjät, 2014. Franchising yrittäjyyden mallina. Luettavissa:

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/franchising/>. Luettu: 12.5.2014.

Tuunanen, M. 2005. Essays on Franchising in Finland.

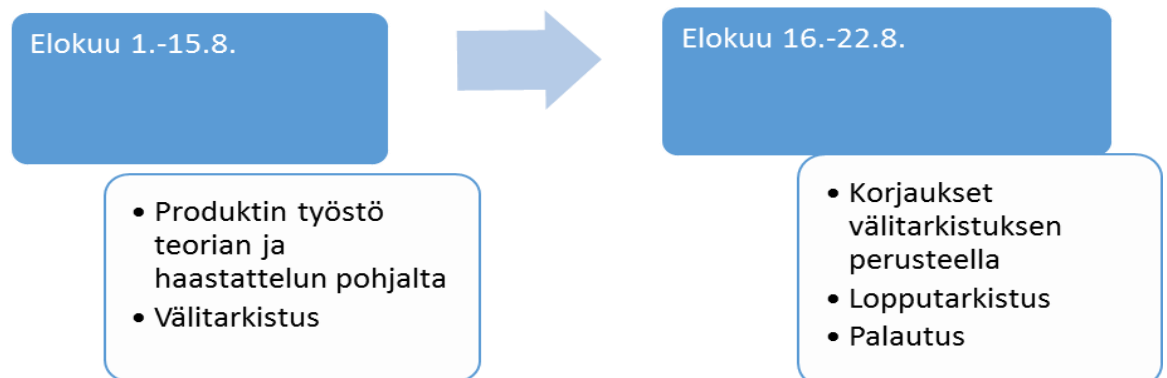
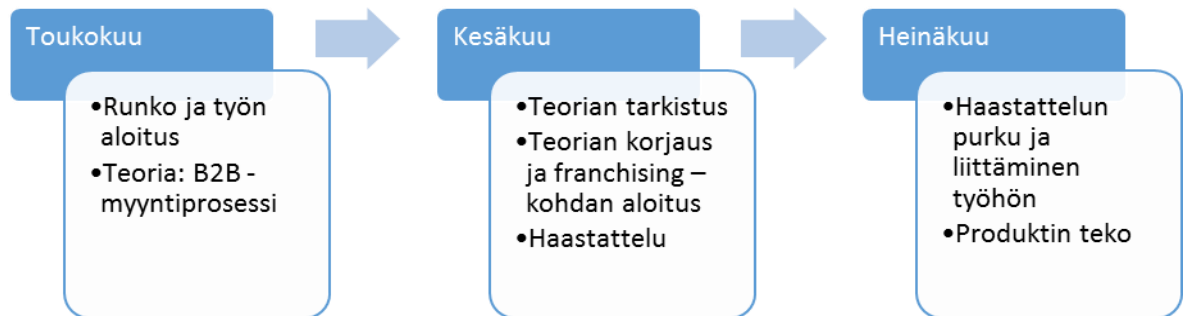
Trainer4You, 2014. Vetoapua myyntiin ja markkinointiin. Luettavissa:

<http://www.trainer4you.fi/blogi/tag/franchising/>. Luettu 12.5.2014.

Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J. 2009. Selling – Building Partnerships, 7th ed. McGraw-Hill / Irwin. New York.

Liitteet

Liite 1. Produktisuunnitelman aikataulu



Liite 2. Haastattelukysymykset toimitusjohtajalle

MYYNTIPROSESSI

1. Millainen myyntiprosessi on tällä hetkellä?
2. Mikä siinä on ollut hyvää? Entä huonoa?
3. Mihin suuntaan myyntiprosessia haluttaisiin kehittää?

FRANCHISING

4. Minkä takia franchising-yrittäjyyteen halutaan siirtyä?
5. Mitä hyötyä siitä on? Entä haittaa?
6. Miten franchising-yrittäjät aiotaan kouluttaa Livian konseptiin?
7. Miten myyntimalli aiotaan ajaa heidän käyttöönsä?