



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASIAKASTAPAAMISET OSANA RATKAISUMYYNTIPROSESSIA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Sanni Tirronen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

TIRRONEN, SANNI:

Asiakastapaamiset osana
ratkaisumyyntiprosessia
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö, 40 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee ratkaisumyyntiä, b-to-b-myyntiprosessia sekä asiakastapaamisia. Työn tavoitteena on kehittää Yritys X:n myyntihenkilöstön toimintaa ratkaisumyynnin mallin mukaisesti. Tutkimusongelmana selvitetään, miten toimeksiantajayrityksen yritysasiakastapaamisten laatua voidaan kehittää ratkaisumyynnin mallia noudattaen. Päättökäsittelemän lisäksi alatutkimusongelmana on selvittää, millaiset työkalut palvelisivat toimeksiantajan myyntijohtoa ratkaisumyynnin mallin käyttöönotossa.

Työn aloittavassa teoriaosuudessa lähdetään liikkeelle läpikäymällä ratkaisumyynnin määritelmä, jonka jälkeen käsitellään b-to-b-myyntiprosessiin ja asiakastapaamisiin liittyvää teoriaa. Lähdemateriaalina on käytetty alan kirjallisuutta, artikkeleita sekä Internet-lähteitä.

Empiriaosuus esittelee tutkimusmenetelmänä käytetyn kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna heinäkuussa 2012. Tästä arkistoidusta versiosta on poistettu kaikki tutkimustuloksiin ja toimeksiantajaan liittyvä materiaali sen kilpailuetujen suojelemiseksi.

Avainsanat: Ratkaisumyynti, b-to-b-myyntiprosessi, myyntiprosessityöskentely, asiakastapaaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TIRRONEN, SANNI:

Client Meetings as Part of Solution
Sales Process
Case: Yrityx X

Bachelor's Thesis in Marketing

40 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis deals with solution selling, business-to-business sales process and meetings with clients. The research problem of the empirical part is to clarify how the know-how of Yrityx X's sales personnel can be improved by following the model of solution selling. As a sub-area of the main research problem is to study what kinds of tools can support Yrityx X's sales management in solution selling.

The definition of solution selling, business-to-business sales process and client meetings are introduced in the theoretical part of this thesis. The information is based on literature, articles and Internet-resources.

Qualitative research method is used in this thesis. The empirical part introduces the research method, which was carried out as an interview study of Yrityx X's sales personnel. The interviews were conducted in July 2012. All the research results are erased to protect Yrityx X's status on a market.

Key words: solution selling, business-to-business sales process, sales process working, client meeting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	RATKAISUMYYNTI B-TO-B-TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	3
2.1	Ratkaisumyynnin määritelmä	3
2.2	Myyntiprosessin tavoitteet	11
2.3	Myyntiprosessin eteneminen	13
2.4	Myyntiprosessityöskentelyä tukevat työkalut	17
2.4.1	Asiakkuuksienhallinta	17
2.4.2	Myyntisuppilo	20
3	ASIAKASTAPAAMISET RATKAISUMYYNTIPROSESSISSA	23
3.1	Tapaamiseen valmistautuminen	23
3.2	Myyjän rooli asiakastapaamisessa	25
3.3	Asiakastapaamisen jälkeen tehtävät toimenpiteet	28
3.4	Teoreettinen viitekehys	30
4	CASE: YRITYS X	32
4.1	Tutkimusmenetelmän esittely	32
4.2	Tutkimuksen suorittaminen	36
5	YHTEENVETO	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Myyntityö on tänä päivänä hyvin erilaista kuin parikymmentä vuotta sitten. Asiakkaiden saatavilla on paljon tietoa ja etenkin yritysmyyntissä kustannussäästöihin pyritään jatkuvasti kovemmin. (Laine 2008, 23.) Myyntiyrityksille haastaviin kilpailuolosuhteisiin on kehitetty ratkaisumyynnin malli. Ratkaisumyynti on perinteisestä tuotemyynnistä poikkeavaa siten, että pelkän tuotteen lisäksi asiakas ostaa asiantuntijapalveluita, huoltoa tai tietoa liiketoiminnassaan olevien ongelmien ratkaisuun. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34.) Ratkaisumyynti eroaa tuotemyynnistä myös totuttua syvemmillä ja tiiviimmällä asiakassuhteella; voidakseen luoda asiakkaan kehitystarvetta vastaavan ratkaisun myyjän on tunnettava asiakkaan liiketoiminta perinpohjaisesti. (Roune, Bristow & Terho 2011, 26.) Oleellinen osa menestyvää myyntiä on myös hyvä ja toimiva myyntiprosessi. Se lisää toiminnan suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä sekä ennustamista. Myyntiprosessin yksi tärkeimmistä osista on asiakkaan kohtaaminen eli asiakastapaaminen. Onnistuakseen tapaamisessa myyjän on otettava huomioon useita seikkoja, jotka toimivat pohjana esimerkiksi luottamuksen rakentamiselle.

Tämä työ käsittelee asiakastapaamisia osana yritysten välistä ratkaisumyyntiprosessia. Toimeksiantaja Yritys X on kiinnostunut ratkaisumyynnin soveltamisesta yritysmyyntissään, sen toimialalla ideologia kasvattaa suosiotaan jatkuvasti. Ratkaisumyynti vaatii myyjältä paljon tietoa ja taitoja esimerkiksi edellä mainituissa asiakaskohtaamisissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:n myyntihenkilöstön ratkaisumyyntiosaamista voitaisiin kehittää muun muassa asiakastapaamistilanteita varten. Opinnäytetyössä käsiteltävät aihepiirit on rajattu koskemaan vain yritysmyyntiä. Tutkimusongelma on:

- Miten toimeksiantajayrityksen yritysasiakastapaamisten laatua voidaan kehittää ratkaisumyynnin mallia noudattaen?

Alatutkimusongelmana selvitetään:

- Millaiset työkalut palvelisivat toimeksiantajan myyntijohtoa ratkaisumyynnin mallin käyttöönotossa?

Tutkimus on kvalitatiivinen ja toteutettu puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttämiseen päädyttiin, koska toimeksiantajan tämänhetkisen tilanteen kartoittaminen vaati tilastollisten faktojen sijaan asioiden ja merkitysten syvällisempää ymmärtämistä. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen neljälle myyjälle heinäkuussa 2012. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin, jonka jälkeen saatiin selville tulokset ja toimeksiantajalle esitettävät kehitysehdotukset. Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa esitellään lähdeaineiston pohjalta ratkaisumyynnin määritelmä, b-to-b-myyntiprosessin eteneminen tavoitteineen ja työkaluineen sekä asiakastapaamisiin liittyvää teoriaa. Sen jälkeen työ jatkuu empiriaosuudella, joka kattaa tämän opinnäytetyön arkistoidussa versiossa vain tutkimusmenetelmän esittelyn, sillä kaikki toimeksiantajaan ja tuloksiin liittyvä informaatio poistettiin Yritys X:n kilpailuaseman ja -etujen suojelemiseksi. Opinnäytetyön tekstiosuus päättyy tiivistettyyn yhteenvedoon, jonka jälkeen lopusta löytyvät työssä käytetyt lähteet ja liitteet.


2 RATKAISUMYYNTI B-TO-B-TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

2.1 Ratkaisumyynnin määritelmä


Myyntityö on muuttunut viime vuosikymmenten aikana radikaalisti. Asiakkaiden saatavilla on Internetin myötä paljon tietoa ja he pystyvät tekemään paljon itse, esimerkiksi ilman asiantuntevan myyjän apua. He ovat kehittyneet ostajina ja osaavat ajaa omaa etuaan, kustannussäästöjen toivossa he keskittyvät ydinliiketoimintaansa ja karsivat turhat menoerät. (Laine 2008, 23-24.) Jatkuvasti kiristyvässä kilpailuolosuhteissa tuotteen ominaisuuksiin tai hintaan pohjautuvilla myyntiargumenteilla myyntilukujen ja tuottavuuden kasvattaminen tai edes tasaisena säilyttäminen on hyvin vaikeaa. (Kaario ym. 2004, 17.) Tämä on ajanut monet myyntiyritykset suurten kysymysten äärelle: Mistä myyntiä saadaan, kun asiakkaat haluavat ostamansa tuotteet tai palvelut jatkuvasti edullisemmin, paremmilla toimitusehdoilla tai pidemmällä maksuajalla? Miten asiakas kokisi hyötyvänsä myyjän kanssa asioinnista entistä enemmän?

Ratkaisumyynnissä myyjä-asiakas-asetelma on perinteistä vuorovaikutteisempi ja tiiviimpi kuin perinteisessä tuotemyynnissä. Myynnin lähtökohtana on myydä kokonaisvaltaista hyötyä, jota asiakas ei saa muualta (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 25). Myyjä tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja tavoitteet syvällisesti ja pystyy ideoimaan sekä tarjoamaan ratkaisuja, joista asiakas hyötyy enemmän kuin pelkästä tuotteesta (Roune ym. 2011, 13). Tuoteominaisuuksien sijaan myyjän argumentoinnin teemat ovat asiakkaan tuottavuuden paranemisessa, liikevaihdon kasvattamisessa tai konkreettisissa kustannussäästöissä. Ammattitaitoinen ratkaisujen myyjä käyttää perusteluissaan yritysjohdolle tuttuja mittareita, kuten esimerkiksi ROI:ta (investoinnin takaisinmaksuaika, eng. Return on Investment), ROA:a (kokonaispääoman tuotto, eng. Return on Assets) sekä varaston vähentämismahdollisuuksia. Vaikka yritysmyynnissä kaupat tehdään ihmisten välillä kuten kuluttajakaupassakin, ovat b-to-b-ostopäätökset vahvemmin rationaaliseen ajatteluun kuin tunteeseen perustuvia. (Roune & Joki-Korpela 2008, 12, 116-118). Ratkaisumyynnin ytimessä on se, että myyjä auttaa asiakastaan toteuttamaan tämän liiketoimintavisiota (Kind 2007, 49).

Tiedot tuotteesta tai sovelluksesta	Asiakkaalla runsaasti tietoa*	Toimittajalla asiakasta vahvempi tietämys
Hinnan merkitys	Asiakas kiinnostunut tuotekustannuksista	Asiakas kiinnostunut kokonaiskustannuksista
Suhtautuminen yhteistyöhön	Suhde etäinen	Suhde molemminpuolisesti yhteistyöhaluinen
Luottamussuhteen laatu ja syvyys	Asiakas luottaa tuotteeseen	Asiakas luottaa toimittajaan
Halukkuus jakaa liiketoimintatietoa	Vähäinen tai ei lainkaan	Kiinnostus tiedon jakamiseen



Tuotemyynti

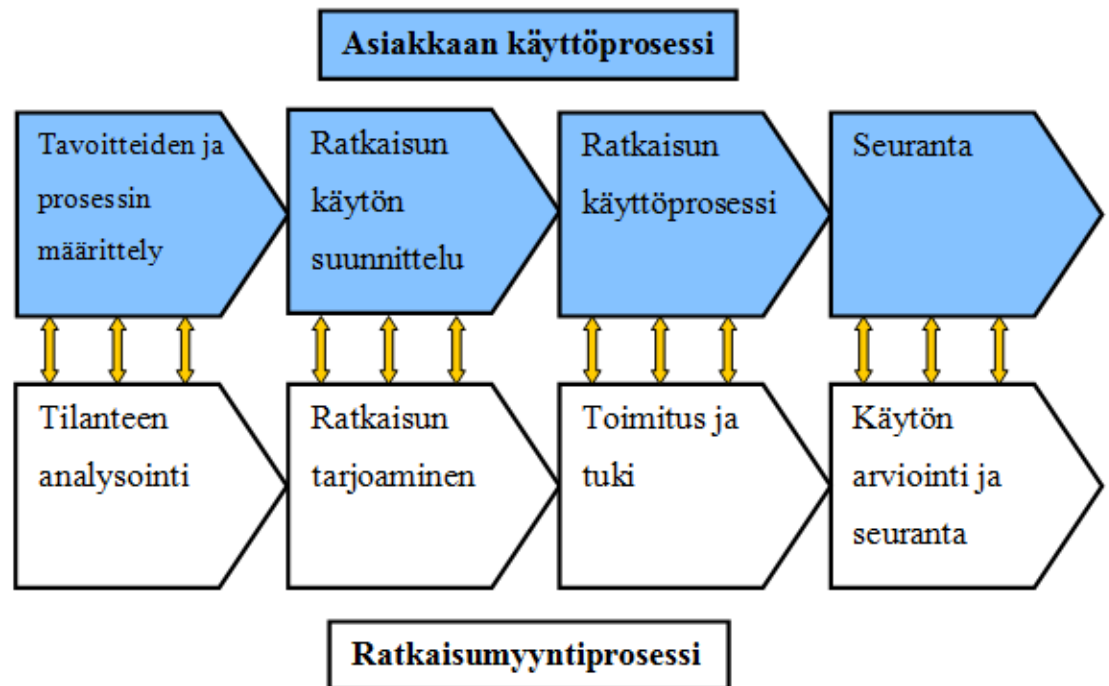


Ratkaisumyynti

Kuvio 1. Yhdessä organisaatiossa voidaan soveltaa useampaa eri myyntistrategiaa (Kaario ym. 2004, 31-32). (*Tieto lähdemateriaalista. Ei voida kuitenkaan yksioikoisesti todeta, että asiakkaalla on aina tuotemyynnin tapauksessa runsaasti tietoa tuotteesta.)

Edellä oleva kuvio vertailee perinteistä tuotemyyntiä ja ratkaisumyyntiä tuoden ilmi niiden eroavaisuuksia. Yhdessä organisaatiossa voidaan toteuttaa rinnakkain molempia myyntistrategioita. (Kaario ym. 31-32.) Huolellinen tarvekartoitus on ratkaisumyyjän tärkein työkalu, sen avulla saadaan selville asiakkaan liiketoiminnan kehittämiskohteet ja luodaan tarve myytävänä olevalle ratkaisulle. Hyvä kuvainnollinen teknikkaesimerkki ratkaisumyynnistä onkin, että myyjä menee tapaamaan asiakasyrityksen johtajaa ilman myyntimateriaaleja; tällöin hän on aidosti kykenevä kuuntelemaan asiakasta, eikä myy automaattisesti jo käytettyä, valmista tarjoomaa. Samalla uusien, asiakkaan tarpeita parhaiten palvelevien ratkaisujen luominen on helpompaa. (Roune ym. 2011, 29, 97.) Myyntiprosessi on kiinteästi sidoksissa asiakkaan osto- ja käyttöprosessiin, jonka

tuntemisen tärkeys korostuu ratkaisumyynnissä. Seuraava kuvio havainnollistaa, miten ratkaisujen myynti- ja ostoprosessi kulkevat rinnakkain. Myyntiprosessia käsitellään myöhemmin tässä työssä.



Kuvio 2. Mallinnettu ratkaisumyyntiprosessi. (Kaario ym. 2004, 57.)

Ratkaisumyynnissä myyjä myy tuotteen lisäksi esimerkiksi asiantuntijapalveluita, huoltoa tai tietoa asiakasorganisaation ongelmanratkaisuun. Ne ovat usein yksilöllisiä kokonaisuuksia, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida eikä asiakas saa niitä muualta. (Kaario ym. 2004, 34.) Tällöin asiakassuhde on usein myös normaalia, tuotemyynnissä totuttua syvempi, sillä myyjä todella tukee asiakasta tämän yritystoiminnassa. Asiakas tiedostaa suhteen merkityksen ja pitää siitä todennäköisesti kiinni taloudellisesti vaikeinakin aikoina. (Roune ym. 2011, 26.) On molempien osapuolten etu, että asiakkuus on pitkäaikainen.

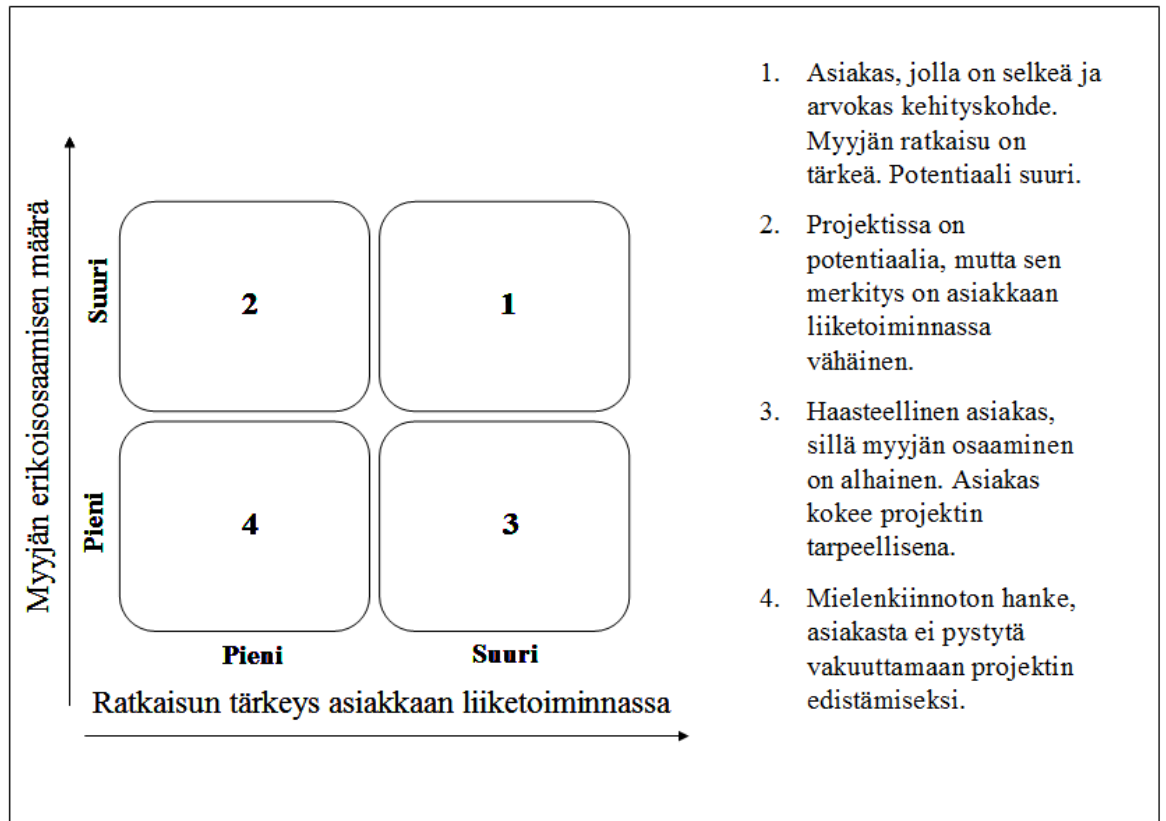
Ratkaisumyynnissä yksittäisen kaupan tekemistä tärkeämpää onkin siitä mahdollisesti muodostuva avainasiakkuus (Roune & Joki-Korpela 2008, 16).

B-to-b- ja ratkaisumyynti sisältävät monia aikaa ja rahallisia resursseja vieviä toimenpiteitä. Siksi tavoiteltavat asiakkaat on valittava niin, ettei niistä synny turhia kustannuksia. Erityisesti ratkaisumyynnissä asiakkuuksiin on suhtauduttava valikoivasti, ei ole kannattavaa panostaa kaikkiin mahdollisiin ostajiin, vaan

kohdistaa arvokkaat ja harkitut toimenpiteet strategisesti sopiviin potentiaaleihin. Pitkällä tähtäimellä ei ole kannattavaa myydä jokaiselle, joka ostaa tai ilmaisee ostohalukkuutta. Monille myyjille on vaikeaa luopua asiakkaista, vaikka heissä ei olisikaan havaittavissa potentiaalia pidemmällä ajanjaksolla. Ostopotentiaali tulee arvioida realistisesti ja yhteistyössä myyntijohdon kanssa, kaikista tärkeintä on löytää asiakkaat, joille myytyjen ratkaisujen hyödyt ja arvo ovat korkeimmat. (Laine 2008, 82-83.)

Jos kuluttajamarkkinoiden kohderyhmä on kuin haulikkoammunnan osumakuvio, ratkaisumyyjällä on varaa vain huolellisesti tähdättyihin kiväärilaukauksiin (Roune, Joki-Korpela 2008, 86).

Asiakkaiden segmentointi eli ryhmittely tehostaa myynnin työskentelyä olennaisesti. Ryhmittely tehdään esimerkiksi asiakkuuksien kokonaispotentiaalilin perusteella, jonka periaatteet on esitelty Kuviossa 3. Segmentoinnin suurimpana hyötynä on, että myynnissä tiedetään tarkalleen, kuinka paljon resurssoidaan mihinkin asiakkuuteen. Lisäksi se helpottaa tarjoaman määrittelyä siten, että myyjä suurin piirtein tietää, millaisista elementeistä muodostuva ratkaisu sopii millekin asiakasryhmälle. Tällaisina elementteinä voidaan nähdä esimerkiksi hinnoittelu, brandi tai tuoteominaisuudet. Segmentoinnin perusteet vaihtelevat paljon toimialasta riippuen. Kriteereihin voivat kuulua esimerkiksi asiakkaan koko, maantieteellinen sijainti, ostokäyttäytyminen tai asiakasosuus. Myyntijohtoa segmentointi hyödyttää osoittamalla, kuinka paljon toimintaa ja resursseja tarvitaan sekä miten toiminta tulee suunnata ja kohdentaa. Tällöin myyntihenkilökunnan aika jakautuu todennäköisimmin oikein, eli painottuu kannattavimpiin asiakkuuksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 77-78.) Myyntiorganisaation kannalta houkuttelevimmat asiakkuudet sijoittuvat seuraavassa kuviossa useimmiten laatikoihin 1 ja 3.



Kuvio 3. Asiakasvalinnan työkalu auttaa potentiaalisimpien asiakkaiden löytämisessä ja resurssien oikein kohdistamisessa (Laine 2008, 56).

Parhaimmillaan hyvästä asiakkuudesta muodostuu molempien osapuolten liiketoimintaa ja tietotaitoa kehittävä kumppanuus, jossa avoin kommunikointi avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia menestykseen (Kaario ym. 2004, 84; Roune & Joki-Korpela 2008, 106). Menestyvällä ratkaisumyynäntiorganisaatiolla on vahva kyky verkostojensa hallitsemiseen. Hyvät verkostot tekevät yrityksestä vahvemman muun muassa käytössä olevan tiedon määrän kasvamisen vuoksi. Jotta tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi kasvu- ja kehitystarkoituksiin, tulee yrityksen hallita ja dokumentoida se huolellisesti ja oikein. (Roune ym. 2011, 61-62.)

Ratkaisumyynäntiorganisaation optimaalinen toimintakyky ja jatkuva kehittyminen varmistetaan järjestelmällisellä dokumentoinnilla, jonka avulla pystytään tuottamaan myyntiennusteita ja -raportteja. Ennen kuin yritys voi saada myyntiprojektien dokumentoinnista todellista hyötyä, tulee toimintamallien olla yhtenäisesti määritellyjä ja koko henkilöstön käytössä. Joissain organisaatioissa valtava määrä arvokasta asiakastietoa on sitoutuneena vain tiettyihin

myyntihenkilöihin, heiltä tiedon itsellään pidättäminen on vallankäyttöä. (Kaario ym. 2004, 47.) Jotta dokumentoinnista saadaan osa jokaisen myyjän arkipäiväistä toimintaa, tulee se liittää vaatimukseksi myyjän tehtäväkuvaan.

Myyntihenkilöstö ei usein näe dokumentoinnin suoranaisesti hyödyttävän heitä itseään, mutta koko yrityksen tasolla sillä on suuri merkitys, dokumentoimatta jättäminen on todellinen riski. Yrityksissä työskentelevät ihmiset saattavat vaihtua, mutta asiakastiedon täytyy pysyä. Jos yhteisiä dokumentteja asiakkuuksissa tehdyistä toimenpiteistä ei ole, on myyjäyritys pian suurissa ongelmissa. (Laine 2008, 215-216.)

Jotta asiakkaiden vaihtelevat tarpeet pystytään täyttämään ja myyjien ideoimat ratkaisut toteuttamaan, tulee koko myyntiorganisaatiossa tiedostaa osaamisen, luovuuden ja joustavuuden tärkeys (Roune & Joki-Korpela 2008, 16; Laine 2008, 27). Myös yritysjohton tulee ymmärtää myynnin ja myyjien merkitys. Jatkuvasti asiakastapaamisissa käyvät myyjät saavat paljon hyödyntämisen arvoista liiketoimintatietoa muun muassa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista. Myyjien päivittäisten asiakaskontaktien avulla pystytään havainnoimaan valtavasti markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeista ja ongelmista. Tämän tiedon raportointi on koko yrityksen kannalta tärkeää, kun toimintaa kehitetään kyvykkäämmäksi vastaamaan asiakaskannan tarpeisiin myös tulevaisuudessa. (Roune ym. 2011, 15; Laine 2008, 43.)

Ratkaisumyynnissä oleellista on koko myyntiprosessin ajan jatkuva mahdollisuuksien tunnistaminen ja riskien ennakointi. Koska ratkaisumyynnin ideologiaa noudattavien yritysten tarjooma on normaalia joustavampi ja laajempi, on heillä jatkuvasti enemmän mahdollisuuksia uusien innovaatioiden tekemiseen. Toisaalta tällöin esimerkiksi asiakkuuksiin sidotut resurssit ovat perinteistä tuotemyyntiä suuremmat ja epäonnistuessaan projekti voi olla liiketoiminnan kannalta kohtalokas. (Roune & Joki-Korpela 2008, 97.) Myyjä voi kuitenkin hallita riskejä jokapäiväisessä toiminnassaan, asiakkuuksien jatkuva arviointi ja analysointi ovat tärkeä osa kannattavaa myyntiä. Tulee muistaa, että tämä on asiakassuhteessa molemminpuolista, sillä todennäköisimmin myös asiakas punnitsee suhteen hyötyjä ja haittoja, etenkin mikäli markkinoilla on kilpailevia toimittajia. (Laine 2008, 47.)

Ratkaisumyynnin mallia noudattava myyntiorganisaatio näkee merkittävän asiakaspotentiaalin niin sanotuissa ei-aktiivisissa asiakkaisissa ja panostaa resursseja heidän tavoitteluunsa. Myyjällä on vapaat kädet monipuolisten ja laajojen ratkaisujen luomiseen, kun asiakas ei ole itse valmiiksi määritellyt tarvitsemiaan tuotteita ja esimerkiksi pyytänyt niistä tarjousta. Ei-aktiivisissa asiakkaisissa lisämyynnin mahdollisuus on suurempi, eikä asiakkaan ostopäätös ole niin vahvasti hintaan perustuva. Hän on ehkäpä huomannut, että jotain kehitettävää liiketoiminnassa olisi, muttei tiedä tarkalleen, mitä. Tällöin hän ei ole myöskään määritellyt budjettia ongelmansa ratkaisuun, jolloin myyjän näkökulmasta mahdollisuudet ovat rajattomat. Ratkaisumyyjä näkee tässä houkuttelevan, vaikkakin aikaa vievän haasteen. Hänen tulee astua konsultatiivisen myyjän rooliin, joka pureutuu asiakkaan ongelman syihin ja lopulta antaa hänelle mahdollisuuden keksiä itse ratkaisun haasteeseensa. (Laine 2008, 51-52.)

Hinnan merkitys ostopäätökseen on ratkaisumyynnissä perinteistä pienempi. Kuten aiemmin mainittu, ratkaisujen hinnoittelu on monimutkaisempaa kuin perinteisten tuote- ja palvelukokonaisuuksien. Ratkaisumyynnissä hinta-laatusuhde on hankalammin määriteltävissä kuin tuotemyynnissä. Hintaan vaikuttavana tekijänä nähdäänkin usein esimerkiksi toimittajan maine. Jokainen asiakas painottaa ja arvostaa erilaisia piirteitä erilaisissa toimittajissa, ja valitsee itselleen sopivimman ratkaisun toimittajan valiten esimerkiksi seuraavista piirteistä:

- toimittajan luotettavuus ja annettujen lupauten pitäminen
- ratkaisun laatu ja toimintavarmuus
- toimittajan taloudellinen tilanne ja innovatiivisuus
- myyjien ja muun henkilöstön ammattitaito ja tekninen kyvykkyys
- takuu- ja toimitusehdot
- ratkaisuun liittyvän koulutuksen saatavuus ja laatu. (Roune & Joki-Korpela 2008, 116-117.)

Huolellinen tarvekartoitus vähentää hintaneuvottelun todennäköisyyttä. Kun asiakkaalle on selkeästi osoitettu tuotteen tai palvelun tuomat hyödyt, ei hän välttämättä pyri tinkimään lainkaan. Myyjän ei tulisi koskaan aloittaa hinnan laskemiseen liittyvää keskustelua. Mikäli päädytään keskustelemaan alennuksista, tulee myyjän huolehtia, että myytävän tarjooman sisältöä muutetaan. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 125-126.) Myyjän kannattaa mahdollisesti myös toistaa jo esittämiään perusteluja. Objektiivisesti ajateltuna ratkaisumyynnissä tämä on ennen kaikkea aikaansaattava tuotto. Asiakkaat vertailevat eri toimittajien ratkaisujen hintoja myös tuotteen elinkaarikustannuksilla. Elinkaarikustannukset nousevat kynnyksysymyksiksi pääasiallisesti ratkaisuihin, jotka vaativat runsaasti käyttöenergiaa ja huoltoa. Ratkaisumyynnissä hinnan perusteleva vaatii myyjältä muutakin kuin hyviä myyntitaitoja. Tämän vuoksi usein hyödyllisintä on käyttää hyväksi referenssiyritystä, eli vanhaa tyytyväistä asiakasta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 117-118.)

Ratkaisun hintaan takertuvat asiakkaat katsovat tarkemmin heidän yrityksensä lähtevää rahasummaa kuin ratkaisua, jonka he saavat sinulta (Reilly 2003, 19).

Reilly (2003, 191-192) kehoittaa myyjää pysymään rauhallisena ja ottamaan pienen aikalisän asiakkaan tehdessä hintavastarintaa. Myyjän tulee olla kyvykäs ja valmistautunut vastaamaan asiakkaan esittämiin, hintaan liittyviin argumentteihin paremmin kuin asiakas on valmistautunut argumentoimaan. Se, kumpi on valmistautunut paremmin, saa tahtonsa läpi hintaneuvottelussa. Myös hinnasta keskusteltaessa kysymysten esittäminen kannattaa. Jos asiakas kertoo hinnan olevan liian korkea, kannattaa myyjän kysyä, miksi asiakas on sitä mieltä ja pyrkiä saamaan hänet tarkentamaan argumenttiaan. Arja Haukkasalo (2010, 2) kertoo, että nykyisin etenkin suurilla teollisuusyrityksillä on ammattiostaja, jonka kohtaaminen on myyjälle vielä astetta haasteellisempaa. Heille teknisillä tuoteominaisuuksilla argumentoiminen on hyödytöntä, sillä työssään ammattiostaja keskittyy siihen, mihin hänen kuuluukin, eli esimerkiksi ratkaisulla saavutettavaan kulujen vähenemiseen tai tuottojen lisäämiseen.

Roune, Bristow ja Terho (2011, 104) toteavat, että ajoitus on yksi merkittävimmistä tekijöistä myyjän onnistumisessa. He esittävät, että ensimmäisellä ei-aktiivista asiakasta tavoittelevalla myyjällä on 80 prosentin

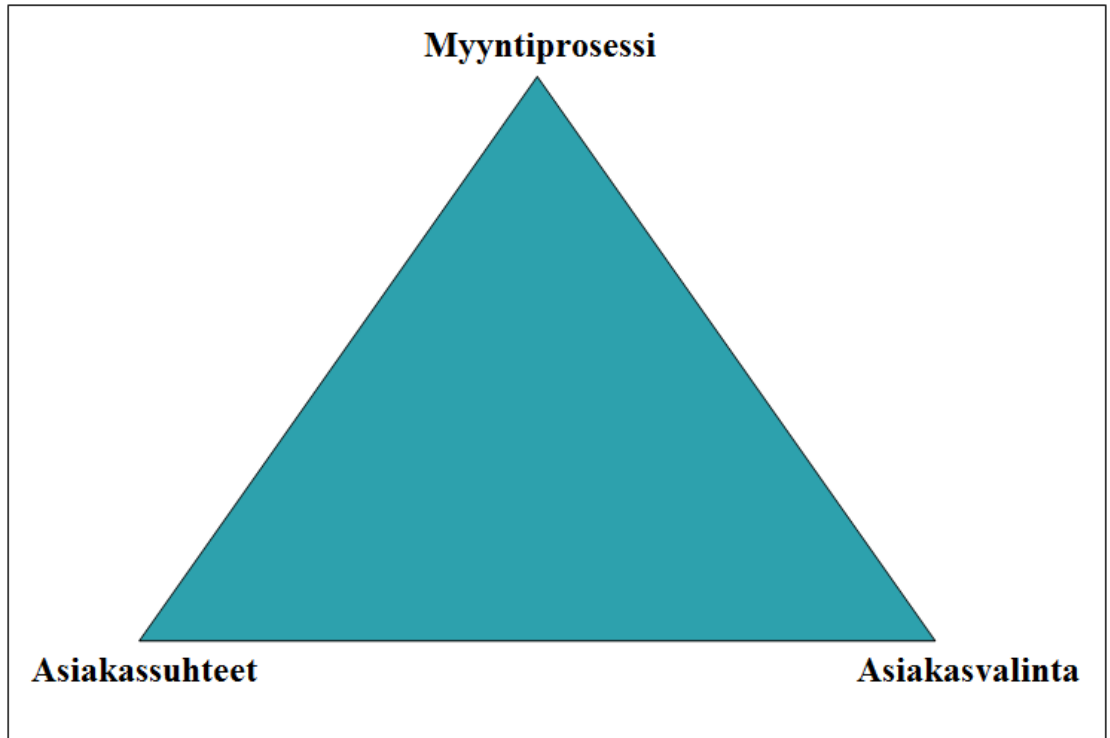
voittomahdollisuus myöhemmin liikkeellä oleviin toimittajiin nähden. Ensimmäisellä myyjällä on mahdollisuus ongelmien perinpohjaiseen kartoittamiseen ja ratkaisuvision luomiseen. Tarjouspyyntöihin vastaavilla myyjillä kaupan saamisen mahdollisuudet ovat pääsääntöisesti vain 20 prosenttia. Tässä suurimmaksi ongelmaksi muodostuu usein se, että kilpaileva toimittaja on jo luonut asiakkaalle ratkaisuvision ja siihen vaikuttaminen on työlästä ja vaikeaa. Monen ratkaisumyyjän kompastuskivi onkin se, että he käyttävät kohtuuttoman paljon työaikaansa tarjouspyyntöihin vastaamiseen. Sen sijaan ajankäytön pääpaino tulisi olla itsensä kehittämisessä, laadukkaiden kontaktien hankkimisessa sekä ratkaisuvisioiden luomisessa.

2.2 Myyntiprosessin tavoitteet

Myyntiprosessi on myyntitoiminnan ohjenuorana toimiva malli tai standardi, jonka mukaan myyjät etenevät myyntiprojekteissaan. Sen osat voivat painottua eri tavoin myyntiyrityksen lähestymistavasta, toimialasta ja asiakkaasta riippuen, mutta sen peruselementit ovat useimmiten samat. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2009, 17.) Prosessi tarkoittaa useamman tapahtuman ketjua, joka pystytään toistamaan ja mallintamaan esimerkiksi kuvalliseen muotoon. Yksi myyntiprosessin käyttämisen eduista on, että se lisää myyjien työskentelyn tavoitteellisuutta. Jokaiselle etapille asetetaan sisällöllinen tavoite ja tarvittaessa varasuunnitelma, joka ohjailee myyjän toimintaa. (Alanen ym. 2005, 65, 113.)

Myyntiprosessi johdetaan yrityksen myyntistrategiasta ja -taktiikasta. Myyntistrategia kertoo, mitä tehdään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, myyntitaktiikka puolestaan selittää, miten toimitaan, jotta strategia toteutuu. (Leppänen 2007, 49.) Näin myyntijohto linkittää yrityksen strategian myyjien päivittäiseen työhön konkreettisella myyntiprosessilla, jota noudatetaan jokaisessa asiakkuudessa. Koko yrityksen strategian jalkauttamisessa myyntihenkilökunnan osa on merkittävä ja organisaation sisäisen tiedottamisen avoimuus on tärkeää. Lisäksi organisaation johdon on kyettävä vakuuttamaan myyjät strategian olemassaolon hyödyllisyydestä, jotta he todella ottavat sen osaksi arkeaan ja täten pyrkivät asetettuihin tavoitteisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 45-47.) Jotta yrityksen myynti toimisi optimaalisesti ja olisi mahdollisimman kannattavaa, tulee

myyntijohdon huolehtia myyntiprosessin, asiakassuhteiden ja asiakasvalinnan tasapainosta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62.) Tämä on havainnollisestettu alla Kuviossa 4, jossa nämä kolme on mallinnettu kolmion kärjiksi.



Kuvio 4. Myyntiprosessin, asiakasvalinnan ja asiakassuhteiden tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62).

Rubanovitch ja Aalto (2005, 32) kertovat, että toimiva, hyvälaatuinen ja johdonmukaisesti toteutettu myyntiprosessi takaa asiakastyytyväisyyden. Toiminnasta tulee tehokasta ja standardoitua, kun toimintatavat ovat yhtenäiset myyntiosaston lisäksi esimerkiksi myös asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. Tällöin asiakasrajapinnassa työskentelevien myyjien ja asiakaspalvelijoiden on helpompi lunastaa markkinoinnin antamat lupaukset ja asiakas saa sen, mitä hän haluaa.

Kun myyjän käytössä on hyvä myyntiprosessi, on hänen helpompi ennakoida myyntiprojektinsa etenemistä. Lisäksi hän osaa todennäköisemmin tehdä oikeita toimenpiteitä oikeaan aikaan. Myyntijohdolle myyntiprosessi antaa työkalun myyntiprojektien seurantaan, myyjien keskinäiseen vertailuun ja heidän

kehittämiseensä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54; Tanner ym. 2009, 12.) Suurimmat hyödyt myyntiprosessista saadaan, kun se on kuvattu tai esitetty myyjän muistilistan muodossa. Tulee kuitenkin aina muistaa, että myyntiprosessi on kuin peili asiakkaan ostoprosessille. Vaikka myyjän tehtävä on olla aloitteellinen ja aktiivinen, myyntiprosessi ei voi edetä nopeammin kuin asiakkaan ostoprosessi. Myyntiprosessin etenemisen myötä on myös yksinkertaista mitata, kuinka sitoutunut asiakas on. Asiakkaan sitoutuminen on pitkällä aikajänteellä erittäin tärkeää, jottei myyjä menettäisi projekteja, joihin on käyttänyt aikaansa. (Laine 2008, 69; Roune ym. 2011, 97.)

Yleisesti voidaan sanoa, että mitä paremmin ja huolellisemmin hoidetaan myyntiprosessin alkuvaiheet, sitä helpommalla päästään sen loppuvaiheissa. Kun asiakas kokee, että hänestä ollaan kiinnostuneita alusta alkaen ja myyjä kehittää keskustelevan ja luottamuksellisen suhteen, on ostopäätöksen tekeminen asiakkaalle helpompaa. Myyjän tulee noudattaa myyntiprosessia tähtäimenään loppuneuvottelu, jossa rakennetun asiakassuhteen syvyys mitataan. Kun asiat tehdään alusta alkaen oikein, ovat neuvotteluasemat hyvät prosessin loppuvaiheessa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 36; Roune & Joki-Korpela 2008, 60.) B-to-b-myyntiprosessin kesto vaihtelee paljon yrityksen toimialasta ja tuotteista riippuen; pienemmissä investoinneissa asiakkaat katsovat asioita lyhyellä, jopa vain muutaman kuukauden aikajänteellä, toisaalta suurempien ratkaisujen ja yritysten kohdalla yksi myyntiprosessi voi kestää jopa useamman vuoden. (Karvala 2003, 7; Salo 2009, 34.)

2.3 Myyntiprosessin eteneminen

Kuten on jo aiemmin mainittu, myyntiprosessien mallit vaihtelevat yritys- ja asiakaskohtaisesti paljonkin. Myyntiprosessi sulautuu asiakkaan ostoprosessiin ja on jokaisessa myyntiprojektissa erilainen, se voi vaihdella pitkästä lyhyeen ja yksinkertaisesta monimutkaiseen. Oleellista kuitenkin on, että jokainen myyjä soveltaa prosessia johdonmukaisesti ja samalla tavalla. Myyntiprosessiin vaikuttavat myös myytävä tuote, vaaditut resurssit ja tavoiteltu kate. Jotta myyntiprosessista tulisi työväline jokaisen myyjän toimintaan, on sen kuvaaminen tärkeää. Alan kirjallisuus esittelee lukuisia erilaisia mallinnettuja

myyntiprosesseja, joista myyntiorganisaatiolle sopivin valitaan myyntitavan ja markkinoiden perusteella. (Laine 2008, 206-207.) Myyntiprosessiajattelu on sovellettavissa myös kuluttajamyyniin, silloin voimakkaimmin painottuvat vaiheet ovat hyvin erilaiset kuin yritysmyyynnissä (Rubanovitsch & Aalto 2005, 37).

Mitä paremmin yrityksen myyntiprosessi on mallinnettu, sitä helpompaa sen soveltaminen on myyjille. Oli prosessi minkäläinen tahansa, on sen tarkoitus rakentaa luottamussuhde myyjän ja asiakkaan välille sekä valmistaa asiakasta ostopäätöksen tekoon järjestelmällisesti askel askeleelta. Yksi hyvän myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista on tunnetusti ajankäytön hallinta, sitä vaaditaan läpi myyntiprosessin parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Alanen ym. 2005, 65-66.)

Ennen kuin asiakaskohtainen myyntiprosessia noudattava projekti alkaa, tulee yrityksellä olla tarpeeksi prospekteja, potentiaalisia asiakkaita. Prospektit muodostuvat liideistä, jotka ovat esimerkiksi markkinointitoimenpiteillä saatuja yhteystietoja tai muita mahdollisia asiakkaita. Prospektiksi liidi muuttuu silloin, kun sen on todettu olevan tavoittelemisen arvoinen, eli potentiaalinen asiakas. (Donaldson 2007, 68.) Prospektoinnin merkitys korostuu etenkin uusasiakashankinnassa, jossa myyjän tulee olla jatkuvasti ajan tasalla kohderyhmämarkkinoilla olevista ja sinne tulevista uusista toimijoista. Prospekteja voidaan etsiä esimerkiksi Internetistä ja kaupallisista hakemistoista. Kaikilla toimialoilla prospektointia ei tarvita, sillä etenkin pienillä markkinoilla potentiaaliset asiakkaat ovat usein itseäänselviä. (Nieminen & Tomperi 2008, 83-84.)

Myyntiprosessin mallista riippumatta sen vaiheet voidaan käytännössä jakaa kolmeen; ennen asiakaskontaktia, kontaktin aikana sekä kontaktin jälkeen tehtäviin toimenpiteisiin. Kuinka yksityiskohtaisesti nämä eritellään, riippuu täysin mallista ja yrityksestä. Rubanovitsch ja Aalto (2005, 38) esittelevät myyntiprosessin 16-osaisena kokonaisuutena. Yksinkertaistetusti malli alkaa ennakkovalmistautumisesta ja etenee kontaktointiin, tarvekartoitukseen ja ratkaisun ehdottamiseen. Kaupan päättämisen jälkeen käytetään mahdollisuus lisämyyniin ja prosessin lopussa ovat seuranta- ja jälkihoitovaiheet. Alla oleva 16

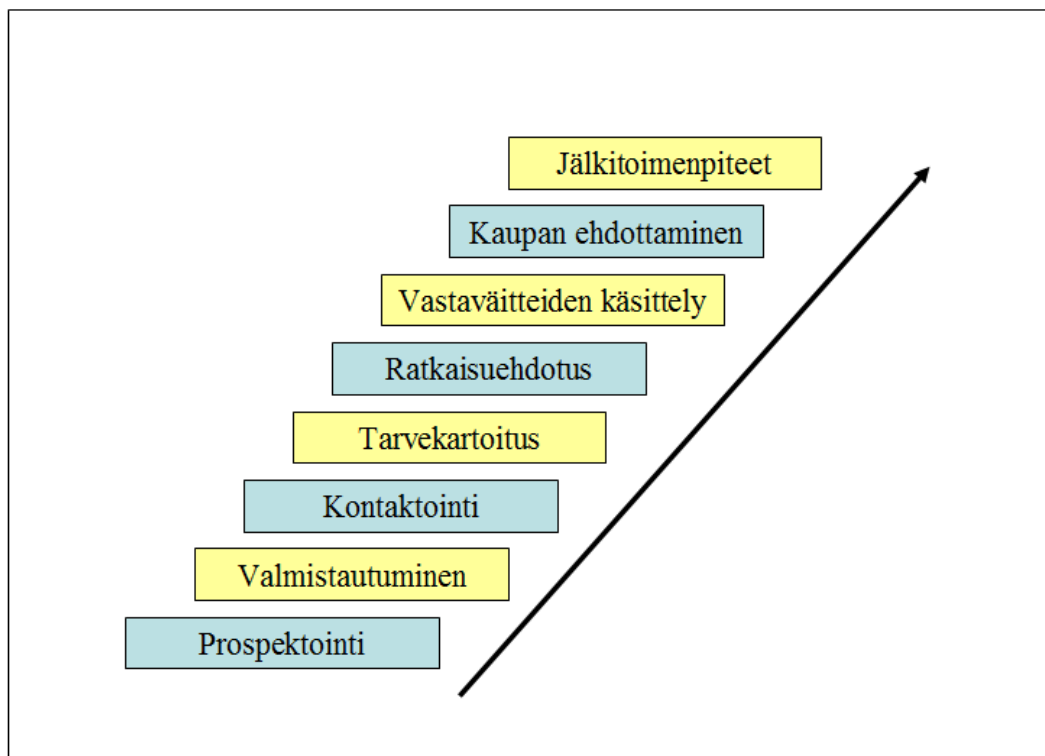
kohdan lista havainnollistaa Rubanovitschin ja Aallon myyntiprosessin yksityiskohtineen.

1. Ennakkovalmistautuminen
2. Kontaktointi ja asiakastapaaminen
3. Tarvekartoitus
4. Tuotetuntemus ja yritysesittely
5. Hyötyjen esittely
6. Vaihtoehtojen tarjoaminen
7. Vastaväitteiden käsittely
8. Asiakkaan aktivointi
9. Ratkaisuehdotus
10. Päätöksen pyytäminen
11. ”Ei”:n taklaaminen ja hintaneuvottelu
12. Kaupan päättäminen
13. Sopimuksen läpikäynti ja solmiminen
14. Lisämyynti
15. Asiakastapaamisen päättäminen ja lopputervehdys
16. Seuranta ja jälkihoito (Rubanovitsch & Aalto 2005, 38.)

Petteri Laine (2008, 75-76) kertoo, että myyntiprosessimalleissa on oleellista määritellä kunkin vaiheen oikea sisältö, jotta prosessi etenee halutusti. Vaiheet ovat riippuvaisia toisistaan ja tuottavat edetessään sisältöä seuraavaan. Erityisesti ratkaisumyynnissä käytettävä myyntiprosessi alkaa vuorovaikutteisella keskustelulla saavutetusta yhteisymmärryksestä ja etenee asiakkaan tavoitteiden selvittämiseen. Seuraavaksi asemoidaan tavoite sekä tarjooma ja selvitetään asiakasyrityksestä henkilöt, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Nämä vaiheet on nimetty ratkaisun rakentamiseksi. Tämän jälkeen myyjä esittää ehdotuksen, joka johtaa neuvotteluun ja lopulta mahdolliseen kaupan tekemiseen. Laineen esittämässä, ratkaisumyynnin ideologiaa noudattavassa mallissa myyntiprosessin

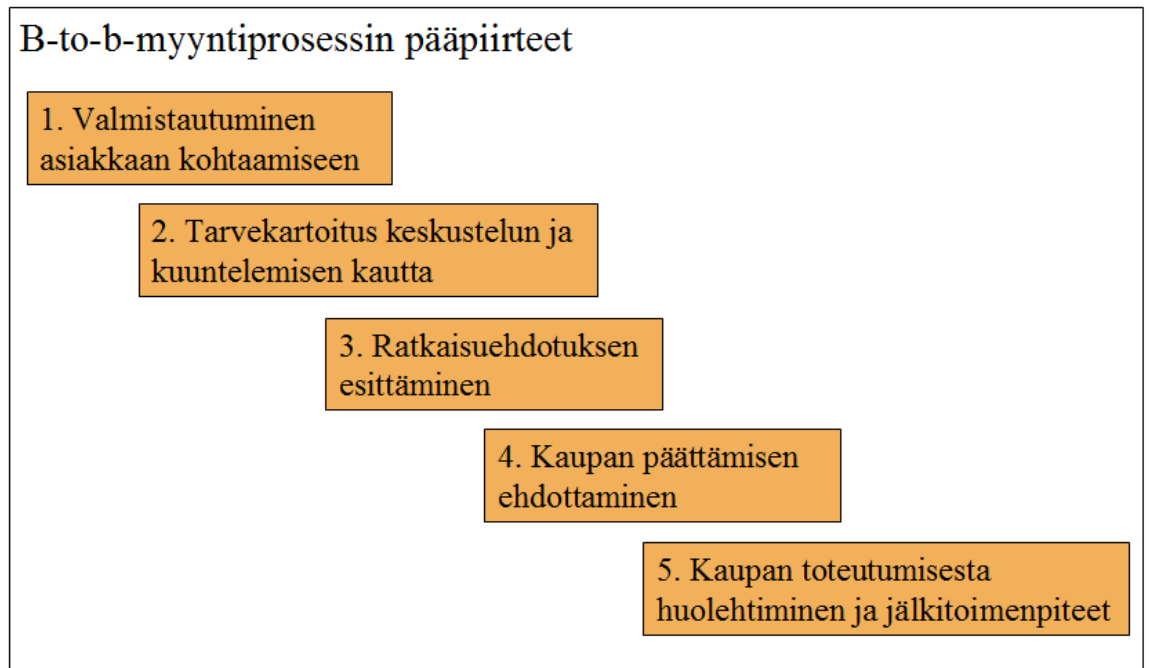
pääpaino on luottamuksen rakentamisessa ja asiakkaan kuuntelemisessa tarpeiden kartoittamiseksi. Myyjän tehtävänä on seurata, analysoida ja johtaa projektejaan aktiivisesti, jotta kustannuksia tuottavilta ikuisuusprojekteilta vältytään.

Tannerin, Honeycuttin ja Erffmeyerin (2009, 13-15) esittelemään, kahdeksan askelen myyntiprosessiin on sisällytetty heti aluksi edellä mainittu prospektien tunnistaminen. Se etenee ennakkovalmistautumiseen, asiakkaan kontaktointiin ja tarvekartoitukseen, jonka jälkeen myyjä esittää ehdotuksen asiakkaan tarpeita vastaavasta tarjoomasta. Tämä mallinnettu myyntiprosessi sisältää omana askelmanaan myös mahdollisten vastaväitteiden käsittelemisen, jolloin myyjällä on tarvittaessa mahdollisuus kehittää ratkaisuehdotustaan. Seuraavaksi myyntiprosessissa seuraa kaupan sulkemisen ehdottaminen. Mikäli projekti etenee toivotusti kauppohen tekemiseen, seuraa myyntiprosessiin viimeinen vaihe, eli jälkihoito. Myyjän tulee varmistaa, että toimitus etenee sovitusti ja että asiakkaan kokemukset ostetun tuotteen kanssa ovat positiivisia. Alla oleva kuva havainnollistaa edellä kuvatun myyntiprosessin.



Kuvio 5. Tannerin, Honeycuttin ja Erffmeyerin esittelemässä myyntiprosessissa on kahdeksan askelmaa, jotka etenevät johdonmukaisesti eteenpäin (Tanner ym. 2009, 13.)

Mallinnetut myyntiprosessit poikkeavat toisistaan jonkin verran, mutta yhteisiä piirteitä on melko helppo löytää. Kaikissa malleissa tärkeimpiä piirteitä ovat suunnitelmallisuus, tavoitellisuus ja johdonmukaisuus. Lähdekirjallisuuden ja tässä alaluvussa esiteltyjen myyntiprosessien perusteella voidaan muodostaa alla olevassa kuviossa havainnollistettu, yleinen myyntiprosessin selkäranka, joka on löydettävissä käytännöllisesti katsoen jokaisesta mallista.



Kuvio 6. Erilaisten myyntiprosessimallien yhteenvedossa nähdään niitä yhdistävät osat.

2.4 Myyntiprosessityöskentelyä tukevat työkalut

2.4.1 Asiakkuuksienhallinta

Jotta yrityksen käyttämä myyntiprosessi olisi toimivin mahdollinen, on sen arvioiminen tarpeellista. Esimerkiksi tietotekniikka tarjoaa monia mahdollisuuksia myynnin seurantaan ja kehittämiseen. Uusien teknologioiden käyttämisellä on todettu olevan merkittävä positiivinen vaikutus myynnin toimenpiteiden tehokkuuteen ja johtamiseen. Paljon käytettyjä teknologioita ovat asiakkuuksienhallintajärjestelmät, joita kutsutaan yleisemmin lyhenteellä CRM, joka muodostuu sanoista Customer Relationship Management.

Asiakkuuksienhallinta on todellisuudessa kuitenkin paljon enemmän kuin vain tekninen järjestelmä. Se on koko organisaation laajuinen tapa ajatella ja käsitellä asiakkuuksia. (Donaldson 2007, 111.)

Peppers ja Rogers (2011, 7-8) kertovat CRM:n olevan strategia, jonka ytimessä ovat asiakaskohtaiset toimenpiteet ja tavoitteet. Myös he korostavat, että CRM:n tulee olla koko yrityksen laajuinen, jos sitä aiotaan hyödyntää tarkoituksenmukaisesti. Asiakkuuksienhallinta tekee myynnin tavoitteet asiakaskeskeisiksi, sillä sen tavoitteena on kasvattaa asiakkuuden arvoa. Jotta asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman hyvin, ovat järjestelmät tarpeellisia asiakastiedon hallintaan. Asiakkuuksienhallinnassa oleellista on kohdella erilaisia asiakkaita eri tavoin, jolloin esimerkiksi palvelutilanteiden ja kauppojen jälkeen he kokevat saaneensa juuri heidän tarpeitansa vastaavia palveluita ja tuotteita. Merkittävä osa CRM:ää ovat myös jokaiselle asiakkuudelle tehdyt asiakkuusstrategiat, joiden avulla asiakkuuksien arvoa pystytään kasvattamaan järjestelmällisesti pidemmällä ajanjaksolla. Asiakkuuksienhallinnan perusajatuksena on tehdä yrityksen hallussa olevasta tiedosta kilpailuetu, jonka avulla pyritään kasvuun ja parempaan tuottoon.

Asiakkuuden hoito tulee olla oleellisena ja kiinteänä osana yrityksen myyntiprosessia. Markkinointitoimepiteet tulee tehdä aina ajatellen kohderyhmää ja asiakkuuksia, muuten investoinnit menevät hukkaan. Parhaiten koko organisaation läpi menevä asiakkuuksien arvostus onnistuu, kun se on osa yrityksen arvoja. Asiakkuuksienhallinta mahdollistaa prosessien muokkaamisen juuri tietyille asiakkaille sopiviksi. CRM toimii myös tukena asiakkuuksien arvioimiselle; kun asiakastieto on kerätty ja hallinnoitu huolellisesti, on oikeisiin asiakkaisiin resurssoinninen helpompaa. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 125-126.)

Kokeilunhaluisissa yrityksissä on tiedetty jo vuosia, että menestyksekkään liiketoiminnan pohja on korkeassa asiakastyytyväisyydessä. Se saavutetaan tuntemalla asiakkaiden tarpeet syvällisesti, jolloin heille on mahdollista tarjota tuotteita ja palveluja, joita he tarvitsevat. CRM tekee myyntiprosessin ennakoimisesta helpompaa; tallennetuista asiakastiedoista voidaan päätellä, onko asiakkaan kohdalla kannattavaa panostaa esimerkiksi tuotteen räätälöimiseen.

(Tanner ym. 2009, 96.) Myyjien tulee tiedostaa osansa tärkeinä asiakas- ja liiketoimintatiedon kerääjinä. Asiakkuuksienhallintajärjestelmä helpottaa myyjien jokapäiväistä työskentelyä, kun kaikki tarvittava informaatio löytyy yhdestä paikasta. Lisäksi edellä mainitun ennakoimisen lisäksi sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää, miksi jokin myyntiprojekti tai asiakas menetettiin. Parhaimmillaan toimiva CRM-järjestelmä tekee myyjien ajankäytöstä tehokkaampaa ja lisää myyntiä. Järjestelmän käyttämisessä tulee olla koko myyntihenkilöstöä koskevat, yhtenäiset säännöt ja myyntijohdon tehtävänä on aktivoida, motivoida ja seurata myyjiä CRM:n käyttämisessä. (Alanen ym. 2005, 55-56.)

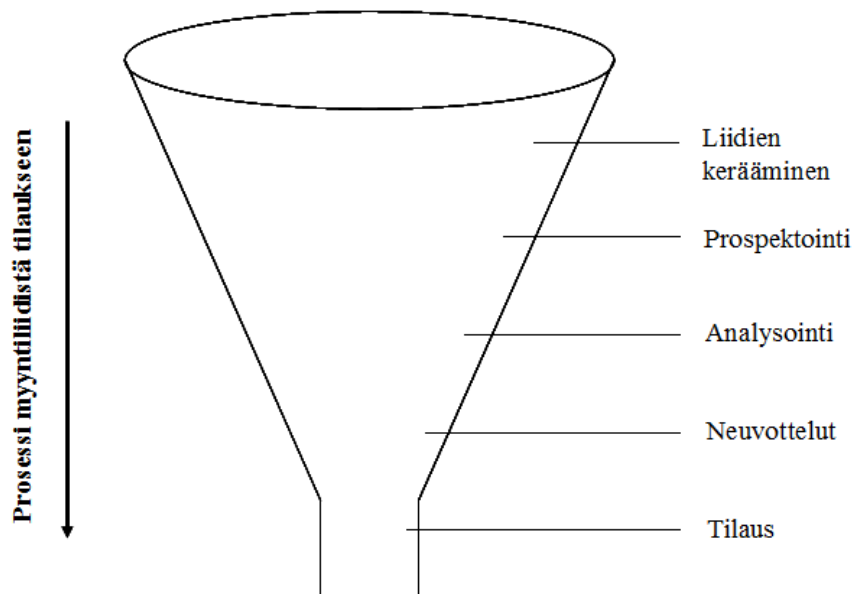
Myynnin johdolle asiakkuuksienhallinta antaa työkalun tuloksen tekemiseen muutoin kuin uusasiakashankinnalla. Osana toimivaa CRM:ää on, että asiakkuuksien luokittelu ja myyjien ajankäytön priorisointi on tehty vuorovaikutteisesti myyjien ja myyntijohdon kesken. Asiakkuuksienhallinta voidaan nähdä myös yhtenä osana yrityksen sisäistä viestintää. Tehokkaan sisäisen viestinnän merkitys korostuu etenkin vaikeina aikoina; kun tiedonkulku toimii hyvin läpi organisaation, keskittävät työntekijät energiansa oleelliseen, eli työhönsä. Sisäinen viestintä on tärkeä työkalu myös yrityksen strategian jalkauttamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 209-210.)

Donaldson (2007, 112-113) näkee asiakkuuksienhallinnan myyntijohdolle arvokkaana työkaluna, jonka avulla heidän on helpompi ymmärtää yrityksensä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Asiakaskeskeinen näkökulma on todettu liiketaloudellisesti toimivaksi, sen ytimessä on asiakastyytyväisyys jokaisessa kontaktissa ja jokaisella asiointikerralla. CRM:n voidaan kuvailla olevan organisaation lähestymistapa liiketoimintaan. Asiakkuuksienhallinta auttaa sitä kehittämään strategiaansa sellaiseksi, että sen asiakkaat ovat halukkaita syventämään suhdettaan jatkuvasti. Lähestymistavan optimaalinen toimiminen varmistetaan tekemällä dokumentoinnista kiinteä osa jokaista myyntiprosessia. Käyttämällä CRM:ää asiakkuuksien tarkastelun aikajänne pitenee, yksittäisen kaupan saamisen sijaan tavoitteena on pitkäikäisen ja molemminpuolisesti kannattavan suhteen luominen ja ylläpitäminen.

2.4.2 Myyntisuppilo

Oleellinen osa myyntiä ja myynnin johtamista on erilaisten ennusteiden laatiminen. Niiden avulla resurssit kohdistetaan arvioituihin kohteisiin, joten ennusteiden luotettavuus ja tarkkuus ovat tärkeässä roolissa. Esimerkiksi edellä mainitun CRM-järjestelmän avulla kerätty ja hallinnoitu asiakastieto tukee päätöksentekoa, ennusteiden laatimista sekä tarjooman kehittämistä.

Myyntiprosessin lähempään tutkailuun ja arviointiin sopii niin sanottu myyntisuppilo (eng. sales funnel), joka osoittaa, millaisella prosessilla myynnin liidit muodostuvat konkreettisiksi tilauksiksi. Perinteisen myyntisuppilon yläosassa ovat liidit, jotka lähtevät etenemään myyntiprosessia alaspäin kohti mahdollista tilausta. Prosessin edetessä prospektien määrä laskee ja suppilo kaventuu. Yrityskohtaisesti eri muotoinen suppilo konkretisoi, millainen osa liideistä päättyy tilauksiksi. (Kaario ym. 2004, 138-139.) Alla esimerkki kuvalliseen muotoon mallinnetusta myyntisuppilosta.



Kuvio 7. Työkaluna myyntisuppilo havainnollistaa tilaukseen asti etenevien myyntiprojektien määrää ja antaa myyntijohtolle mahdollisuuden seurantaan, arviointiin ja ennustamiseen (Donaldson 2007, 258).

Kuten tässä työssä jo aiemmin todettiin, markkinointi ja myynti ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään. Myyntisuppilo sitoo yhteen niin myynnin, markkinoinnin

kuin mahdollisesti käytössä olevan CRM-järjestelmänkin. Mikäli yrityksen markkinointi- ja myyntiosaston välillä koetaan olevan kuilu, voidaan myyntisuppilon avulla tuoda näitä kahta lähemmäs toisiaan esimerkiksi selkiyttämällä niiden työnjakoa. Suppilointi auttaa molempia osastoja pysymään omalla alueellaan; markkinoinnin rooli on strategisissa, suuremman linjan toimenpiteissä, myynti puolestaan on kiinni yksittäisissä kaupoissa ja asiakkaissa. Myyntisuppilo voidaan nähdä asiakaslähtöisemmästä näkökulmasta myös ostosuppilona. Se alkaa useimmissa malleissa perinteisestä markkinoinnin työmaasta, esimerkiksi markkinointisuunnitelman tekemisestä ja toteuttamisesta sekä liidien keräämisestä ja niiden generoinnista. Näiden toimenpiteiden jälkeen vastuu siirtyy myynnille, jonka tavoitteina ovat muun muassa kaupan kotiuttaminen ja asiakasuskollisuuden luominen. (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006, 11.)

Työnjaon selkiyttämisen lisäksi myyntisuppilon etu on myyntiprosessin arvioinnin, seurannan ja ennustamisen helpottuminen. Suppiloinnin avulla myyntijohto kykenee arvioimaan paremmin vallitsevaa myyntitilannetta suhteessa käytössä olevaan myyntistrategiaan. Se kertoo muun muassa, missä kohtaa prosessia mikäkin myyntimahdollisuus on, kuinka suuri kaupan todennäköisyys on sekä miten erilaiset mahdollisuudet ovat liitoksissa toisiinsa. (Donaldson 2007, 258.) Kirjallisuudesta löytyy myös suppilointimalleja, jotka sijoittuvat edellä mainitun myyntisuppilon ja -prosessin sisälle, esimerkiksi asiakastapaamistilanteen tiedonkeruuvaiheeseen. Tällöin suppiloinnilla tarkoitetaan kysymysten esittämistekniikkaa, jossa edetään avoimista ja laajoista kysymyksistä askel askeleelta tulkitseviin, johdatteleviin ja yhteenvetokysymyksiin. Tässä tapauksessa suppilointimallin tarkoitus on luottamuksen rakentaminen ja kaupan päättämisen ehdottaminen. (Alanen ym. 2005, 86-87.)

Myyntisuppilo löytää muotonsa sen perusteella, mikä on liidien ja prospektien suhde asetettuihin myyntitavoitteisiin. Suppilon muotoon vaikuttavat luonnollisesti myös liiketoiminnan luonne, myyntitoimintojen tehokkuus sekä markkinoinnin kyvykkyys. Mikäli suppilo on muodoltaan hyvin kapea, on myyntiprosessi pitkä ja tehoton. Tällöin yrityksen heikkoudet löytyvät usein markkinoinnista, sillä liidejä ei saada tarpeeksi. Erityisen leveä suppilo on myös

tehoton ja kertoo puolestaan huonoista liidivalinnoista, joka johtaa myynnin osumatarkkuuden huonontumiseen. Optimaalinen suppilo on muodoltaan edellä mainittujen kahden välimaastossa. Tällöin markkinoinnin ja myynnin investoinnit ovat hyvin tasapainossa, käyttökelpoisia liidejä on paljon ja myyjien työskentely on kohdistettu oikein. Useimmiten tällöin myös organisaation kaupanpäättämistoimet ovat tehokkaat. Myyntisuppilon muodon määrittelee yrityksen myyntijohto. (Kaario ym. 2004, 146-147.)

3 ASIAKASTAPAAMISET RATKAISUMYYNTIPROSESSISSA

3.1 Tapaamiseen valmistautuminen

Henkilökohtainen vuorovaikutus on tehokas vaikuttamisen keino. Myynnissä se helpottaa esimerkiksi sanoman ja toiminnan sopeuttamista juuri tiettyyn tilanteeseen, asiakkaan ostoprosessiin vaikuttamista sekä luottamuksen rakentamista. Tapaaminen vie sekä myyjän että asiakkaan aikaa, joten se on investointi molemmille osapuolille. Siksi jokaista asiakastapaamista tulisi edeltää huolellinen valmistautuminen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen. Usein tavoitteiden asettaminen unohtuu tai jää syystä tai toisesta vähemmälle myyjän kiireisessä arjessa, jolloin toiminnan punainen lanka on helposti hukassa. (Alanen ym. 2005, 15-16; 69.)

Tapaamisen sopiminen tapahtuu usein puhelinsoitolla. Etenkin niin sanotut kylmäsoitot (eng. cold call), jotka tarkoittavat soittoja uusille ja tuntemattomille asiakkaille, vaativat myyjältä erityistä päättäväisyyttä ja keskittymistä. Jotta tapaamisen saisi sovittua, on myyjän hyvä valmistaa itseään ajattelemalla, että tapaamisen järjestyminen on tärkeää, jotta asiakkaalle päästään tarjoamaan myytäviä tuotteita. Mahdollisesti tylyihin kieltäytymisiin kannattaa suhtautua ajattelemalla, että asiakas vain ei juuri nyt ole vastaanottavainen myyjän asialle ja siirtyä seuraavaan. (DeCormier 2002, 156-157.)

Paras lähtökohta toisilleen tuntemattomien ihmisten tapaamiselle on luonnollisesti se, että molemmat ovat aidosti kiinnostuneita asiasta. Joskus käy kuitenkin niin, että asiakas suostuu tapaamiseen vain päästäkseen myyjän puhelusta eroon, jolloin riski ajan tuhlaamisesta on suuri. Myyjän kannattaa tehdä lyhyt muistilista, jotta hän tulee sanoneeksi puhelussaan asiat, jotka alun perin suunnitteli. (Laine 2008, 89-90.) Asiakassuhteen vakiinnuttua asiakas usein toivoo, että hänelle tiedotetaan oma-aloitteisesti uusista tuotteista ja palveluista. Säännöllisten puhelujen loppuminen voidaan joskus nähdä jopa merkinä asiakkaan hylkäämisestä, joka saattaa aiheuttaa negatiivisia tunteita. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 53-54.)

Vähintä, mitä myyjä voi tehdä asiakastapaamiseen valmistautuessaan, on tilanteeseen sopivasta ja edustavasta ulkoasusta huolehtiminen. Ennen kuin

asiakas on vaihtanut myyjän kanssa sanaakaan, muodostaa hän ensivaikutelman, joka voi vaikuttaa tapaamisen kulkuun paljon. (Pekkarinen ym. 2006, 105.)

Suomessa pukeutumisetiketti on melko vapaa, mutta klassinen businesspukeutuminen luo mielikuvan luotettavasta ja ammattitaitoisesta ihmisestä (Alanen ym. 2005, 76). Hyvänä ihmistuntijana myynnin parissa työskentelevän tulee muistaa myös esimerkiksi kehonkielen ja sujuvan small-talkin merkitys. (Pekkarinen ym. 2006, 105.)



Kuva 1. Business-pukeutumisen merkitys vaihtelee kulttuureittain, mutta siistillä ja edustavalla pukeutumisella voi vaikuttaa paljon positiivisen ensivaikutelman muodustumiseen (SkinnyCorp LLC 2012).

Vaikka myyjän henkilökohtainen persoona on tärkeä, tulee hänen huomioida, että viime kädessä asiakastapaamisissa edustetaan aina myyntiyritystä.

Ennakkovalmistautumisen perusrutiineihin tulee kuulua huolehtiminen siitä, että asiakastapaamisessa on varmasti mukana oikea myyntimateriaali. Lisäksi minimitoimenpiteenä voidaan pitää asiakasorganisaation hierarkian selvittämistä, jottei myyjä tule esittäneeksi puhettaan ihmiselle, jolla ei esimerkiksi ole päätösvaltaa ostoasioissa. (Pekkarinen ym. 2006, 105.)

Jokaisessa yrityksessä on niin sanottu avainhenkilö, joka loppujen lopuksi tekee ostopäätöksen. Hän on usein johtoasemassa ja vastuussa yrityksen strategian toteutumisesta. Tämän vuoksi he ovat mielellään tekemisissä myyjien kanssa, jotka ymmärtävät johtotehtävistä jotain ja osaavat mahdollisesti auttaakin. Päätävässä asemassa oleva henkilö päättää todennäköisimmin myös ostobudjetista. Siksi myyjän tulee osata perustella ratkaisun hyödyllisyys niin konkreettisesti kuin taloudellisestikin. (Laine 2008, 156.)

Jotta myyjä olisi kykenevä edustamaan yritystään vakuuttavasti, avoimesti ja luottamusta herättävästi, tulee hänen olla valmistautunut myös asiakkaan mahdollisesti esittämiin kysymyksiin. Rubanovitsch ja Aalto (2005, 45) kehottavat myyjää huomioimaan valmistautumisessaan myös kilpailijat. Asiakkaalle on hyvä osata esittää, miten oma yritys ja sen tuotteet eroavat kilpailijoista ja miksi se on niitä parempi. Mitä konkreettisempia ja merkityksellisempiä perustelut ovat asiakkaalle, sitä luotettavampana hän myyjää todennäköisesti pitää.

Valmistautumisen laiminlyöminen antaa asiakkaalle huonon kuvan koko myyntiyrityksen toiminnasta. Internetistä, lehdistä ja tietopalveluista löytyy käytännössä jokaisesta yrityksestä ja toimialasta olennaiset perustiedot, jotka myyjä voi selvittää ennen tapaamista. Koska tietoa on saatavilla helposti, voivat asiakkaat hyvällä syyllä olettaa, että myyjä on perehtynyt heidän toimintaansa edes pintapuolisesti. Tämän vuoksi perustiedon kyseleminen vasta tapaamistilanteessa saattaa saada asiakkaan epäilemään myyjän pätevyyttä ja ammatillisuutta. Hyvin toteutettu ennakkovalmistautuminen luo vankan pohjan luottamukselliselle asiakassuhteelle, ammattitaitoisesta ensivaikutelmasta on hyvä jatkaa eteenpäin. (Alanen ym. 2005, 74-75.)

3.2 Myyjän rooli asiakastapaamisessa

Asiakastapaamistilanteen perimmäisimpänä tarkoituksena on luottamuksen rakentaminen. Myyjän tulee viestittää tapaamisessa, että hän on aidosti kiinnostunut asiakkaan asioista ja haluaa ratkaista hänen liiketoiminnassaan olevia ongelmia. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 60.) Kysymyksiä tulee esittää ja

keskustelua johdatella, mutta myyjän yksipuolinen esitelmänsi sijaan todennäköisesti saa asiakkaan kiinnostuksen lopahtamaan (Laine 2008, 95).

Etenkin yritysmyyynnissä voidaan pitää itsestänselvyytensä, että myyjä saapuu asiakastapaamiseen ajoissa. Asenteella on suuri merkitys tapaamisessa, kuka tahansa asioi mielellään reippaan ja positiivisen ihmisen kanssa. Terve itsevarmuus ja määrätietoisuus luovat vaikutelman asiantuntevasta myyjästä, hän muistaa katsekontaktin, kättelyn sekä muut hyvät käytöstavat. Järjestettiin tapaaminen sitten asiakkaan luona tai myyjäyrityksen omissa toimitiloissa, myyjän tehtävänä on huolehtia teknisten apuvälineiden, kuten tietokoneen ja projektorin toimintavalmiudesta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 59-60.)

Asiakastapaamisessa myyjää saattaa olla vastassa yksi tai useampi yrityksen edustaja. Kommunikointi kokonaisen asiakasryhmän kanssa on myyjälle haastava, erityisosaamista vaativa tilanne. Usein asiakasryhmä koostuu eri alojen osaajista, joista jokaisella on hieman poikkeavat näkemykset. Tällöin myyjän tarvekartoitus ja ratkaisuvision luominen ovat huomattavasti hankalampia. Mikäli myyjä asioi ryhmän kanssa, tulee hänen keskustella asioista, jotka kiinnostavat kaikkia läsnäolijoita. Myyjältä vaaditaan myös puheenjohtajan taitoja, sillä ryhmässä keskustelu ajautuu helpommin pois aiheesta, joka saattaa aiheuttaa turhautumista tapaamiseen osallistuville. (Leppänen 2007, 82-83.)

Jotta asiakassuhde ja myyntiprosessi saisivat otollisimman alun, on myyjän hyvä kertoa avoimesti itsestään ja osaamisestaan, sen jälkeen yrityksestään. Jo tässä kohtaa tapaamisen tulee olla vuorovaikutteinen ja keskusteleva, myyjä ei puhu yksin vaan käy dialogia asiakkaan kanssa. Hyvä ja rakentava vuoropuhelu vaatii oikeita olosuhteita, ylimääräiset ärtykkeet, kuten puhelimet ja asiaan kuulumattomat henkilöt tulee pyrkiä poistamaan tilanteesta. Lisäksi myyjän tulee muistaa, että paras lopputulos vaatii molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta, hyvä keskustelu ei sisällä salailua, alistamista tai huijaamista. (Laine 2008, 111.) Peppers ja Rogers ovat koonneet nämä asiat seuraavana esitettävään kuvioon, josta nähdään luottamuksen rakentumisen pohjana toimivat neljä tekijää.

Sanat	Teot	Turvallisuus	Fokus
Uskottavan ja rehellisen kuvan luominen	Vaikutelma varmuudesta ja ennustettavuudesta	Yksityisyyden suojeleminen ja hienotunteisuus	Tekemisen motiivit ja orientaatio

Kuvio 8. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat neljä tekijää. Oleellinen osa hyvää asiakassuhdetta on myyjän ja asiakkaan välinen luottamus. (Peppers & Rogers 2011, 85.)

Pohjana luottamuksellisen suhteen muodostumiselle on myös aktiivinen kuunteleminen. Etenkin ratkaisumyynnissä kuuntelemisen merkitys korostuu, jotta asiakkaalle pystytään luomaan juuri hänen ongelmiinsa vastaava ratkaisu. Perinteisesti myyjän työhön yhdistetty, ulkoa opetellun myyntipuheen pitäminen ja asiakkaan kommenttien huomiotta jättäminen kuuluu myyntitaktiikoiden myyjälähtöiseen menneisyyteen. Liika puhuminen houkuttaa useita myyjiä siksi, että he tuntevat pitävänsä asiakastapaamisen kontrollin itsellään. Myyjä oppii tuntemaan asiakkaansa kaikista parhaiten kysymällä ja kuuntelemalla. Automaattisesti esitettävä myyntipuhe on lisäksi usein hyödytön, sillä myyjä ei voi valmiiksi tietää, mitä asiakas oikeasti haluaa ja tarvitsee. Molempien osapuolten etu on, että tapaaminen on tunnelmaltaan keskusteleva ja vuorovaikutteinen. Kuuntelemalla myyjä saa kaikista parhaat ainekset vahvan ja toimivan ratkaisuun luomiseen. (Leppänen 2007, 72-73.)

Myyjä pääsee lähelle asiakasta kaikista helpoiten suosimalla dialogia, eli aitoa vuoropuhelua. Lisäksi tapaaminen on asiakkaalle kuin asiakkaalle huomattavasti miellyttävämpi, jos hänkin kokee antaneensa osansa osallistumalla keskusteluun. Viimeistään tällöin asiakas aktivoituu ajattelemaan yrityksensä toiminnassa olevia kehityskohteita ja johdatellusti jopa keksii tarvitsemansa ratkaisun. Myyjän perinteinen argumentointi ei kannusta asiakasta keskusteluun, pahimmillaan se voi ajaa osapuolet väittelemään keskenään. Kysymällä ja keskustelemalla myyjä ikään kuin diagnosoi asiakkaan tilannetta, hän aloittaa avoimista kysymyksistä, sen jälkeen tarkentaa ja lopuksi vahvistaa yhteisymmärryksen kertaamalla kuulemansa. Vuoropuhelu sulkee ulkopuolelleen tilanteet ja keskustelun aiheet, joissa osapuolet kokevat tulevansa haastetuiksi tiedollisesti tai osaamisensa

puolesta. (Laine 2008, 115-116.) Seuraavassa kuvassa on tyypillinen myyjän ja asiakkaan välinen tilanne, jossa tapaaminen etenee dialogin avulla.



Kuva 2. Dialogi osallistaa asiakasta tapaamisessa (North Calott Consulting 2012).

3.3 Asiakastapaamisen jälkeen tehtävät toimenpiteet

Tom Reilly (198-199, 2003) kertoo, että asiakastapaamisen jälkeen tehtävät toimet jäävät usein myyjiltä vähäisiksi, monilla ei ole varsinaisia rutiineja lainkaan. Jokaiselle kehityshaluiselle myyntityötä tekevälle olisi kuitenkin hyödyksi kerrata aina mahdollisimman pian tapaamisen jälkeen muutamia asioita. Ennen kuin myyjä rientää seuraavaan asiakastapaamiseen, olisi hänen hyvä kysyä itseltään:

- Olinko aidosti keskittynyt asiakkaan tarpeisiin?
- Olivatko puheenvuorot hyvin tasapainossa, kuuntelinko asiakasta?
- Toimivatko henkilökemiamme hyvin?
- Saavutinko tapaamisellemme asettamani tavoitteet?
- Mistä jatkamme ensi kerralla? Mikä on seuraava askeleeni tässä asiakkuudessa?

Asiakastapaamisen jälkeen myyjän ja koko myyntiyrityksen kannalta tärkeintä on huolehtia tarkoituksenmukaisista ja systemaattisista jälkihoitotoimenpiteistä. Asiakastyytyväisyys varmistetaan huolehtimalla, että asiakas saa mahdollisesti ostamansa tuotteen tai palvelun sovitusti ja on tyytyväinen siihen. Myyjän tulee lunastaa lupauksensa ja muistaa, että asiakassuhde oikeastaan vasta alkaa kaupan tekemisestä. Kaupan saaminen ei ole myyjälle koskaan syy hengähtää ja jäädä lepäämään laakereilleen. Hyvin hoidetut jälkitoimet ovat pohjana asiakkuuden seuraavalle myyntiprojektille ja siinä tehtäville ostopäätöksille. (Alanen ym. 2005, 114-115.)

Myös Laine (2008, 201-202) toteaa, että myyjän on oltava asiakkaalle luotettava ja vastuuntuntoinen kumppani vielä kaupan solmimisen jälkeenkin. Myyjän rooli on kaupan jälkeen olla ikään kuin projektipäällikkö, joka huolehtii sovittujen asioiden toteutumisesta. Ratkaisun tulee toimia asiakkaan käytössä kuten etukäteen on sovittu, jotta hän on tyytyväinen eikä ala katua ostopäätöstään. Vaikka yksittäinen myyntiprojekti päättyy, säilyy myyjän ja asiakkaan suhde vuoropuheluna. Jotta myyjät sitoutuvat jälkihoitoon asianmukaisesti, olisi myyntijohdon hyvä kehittää ja ottaa käyttöön palkitsemisjärjestelmä, joka kannustaa myyjiä pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen pelkän uusmyynnin lisäksi.

Myyjäyrityksessä on hyvä muistaa, että huolellisella jälkihoidolla voidaan myös luoda uusia asiakassuhteita. Jos asiakas on tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen tai palveluun ja kokee saaneensa sijoitukselleen vastinetta, toimii hän parhaana mahdollisena suosittelijana uusille asiakkaille. Kuten aikaisemmin todettu, tämä on tärkeää etenkin ratkaisumyynnissä; kun hintavertailun tekeminen on vaikeaa, asiakkaiden silmissä korostuvat muun muassa toimittajan maineeseen liittyvät tekijät. (Pekkarinen ym. 2006, 91.)

Rubanovitsch ja Aalto (2005, 136-137) korostavat niin sanotun jälkihoidon merkitystä osana jokaisen myyjän arkipäivää. Mikäli olemassa olevista asiakassuhteista ei huolehdita tapaamisen tai kaupan jälkeisellä seurannalla, on uusien asiakkaiden hankkiminen turhaa. Jälleen kerran esille nousee myyjän rooli liikesuhteen aktiivisena osapuolena. Tapaamisen jälkeen soitettava seurantapuhelu voi olla hyvin tärkeä esimerkiksi palautteen saamisen kannalta. Tällöin

mahdollisiin vaikeuksiin voidaan puuttua pikaisesti, eikä asiakas välttämättä ehdi hermostua ja kertoa tapahtuneesta negatiiviseen sävyyn tuttavilleen. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että myyjän on syytä olla hieman liian aktiivinen kuin liian passiivinen.

3.4 Teoreettinen viitekehys

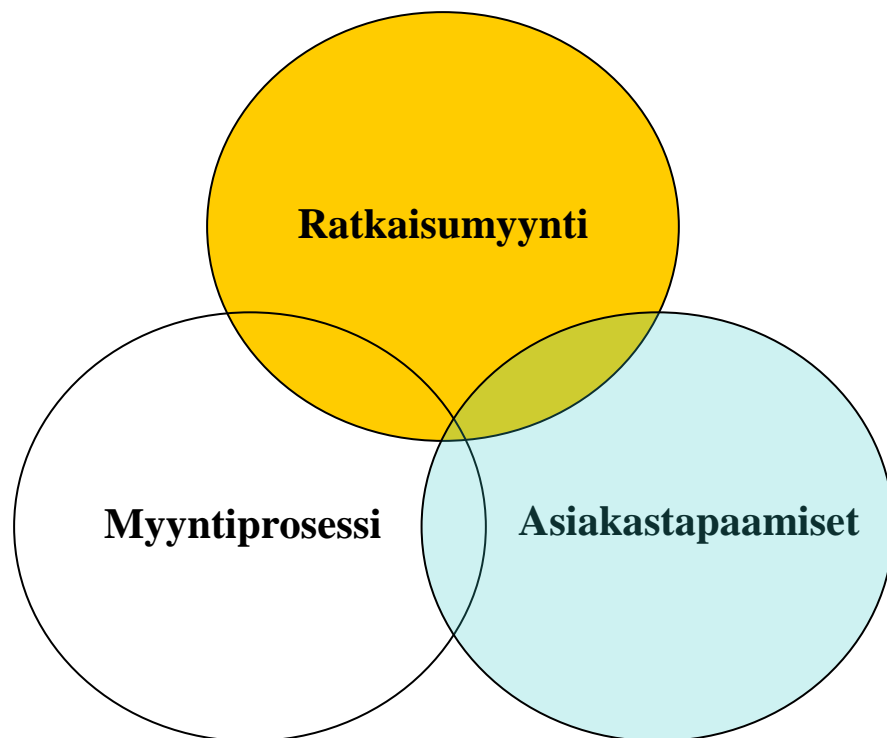
Tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden teoreettinen viitekehys muotoutuu edellä käsitellyn ratkaisumyynnillisen materiaalin varaan. Ratkaisumyynti on perinteistä tuotemyyntiä pidemmälle menevä tapa tehdä kauppaa. Oleellista on päästä lähelle asiakasta, ymmärtää tämän liiketoimintaa ja rakentaa luottamuksellinen win-win-suhde, parhaimmassa tapauksessa jopa kumppanuus. Kun suhde on tiivis ja läheinen, on myyjän helpompi päästä selvittämään asiakkaan liiketoiminnassa olevat ongelmakohdat ja täten myös kartoittaa tämän tarpeet. Lähtökohtaisesti tärkeintä on, että myyjä on aidosti kykenevä kuuntelemaan asiakastaan, eikä lähesty asiakasta esimerkiksi korkeapainemyynnin hyökkäävin keinoin. Ratkaisumyynnin argumentit eivät ole myytävän tuotteen ominaisuuksissa, vaan asiakkaan liiketoiminnan kehittymisen mittareissa.

Ratkaisumyynnin kannattava toteuttaminen vaatii myyntiorganisaatiolta kykyä joustaa asiakkaiden vaihtelevien tarpeiden mukaan. Jotta myyjäyrittäjä pystyy rakentamaan asiakkaitaan parhaiten palvelevia ratkaisuja, tulee hyvän palveluasenteen ja innovaatiomyönteisen ilmapiirin vallita koko organisaatiossa. Etenkin myyntijohdossa on tärkeää muistaa myös myyjien rooli tärkeinä kenttätiedon välittäjinä. Heidän jokapäiväinen työskentelynsä tapahtuu lähimpänä asiakasta ja keskusteluissa käydään läpi paljon asioita, joista ratkaisumyyntiorganisaatio voi hyötyä.

Yrityksellä on hyödyllistä olla käytössään yhtenäinen ja mallinnettu myyntiprosessi, joka ohjailee koko myyntitiimin ja yksittäisten myyjien toimintaa. Myyjien ennakointi- ja ajanhallintataidot paranevat samalla kun myyntijohdon on helpompi seurata ja kehittää myyjiensä työskentelyä. Toiminta on kokonaisuudessaan kannattavampaa ja tavoitteellisempaa, kun selkeä myyntiprosessi toimii sovelletusti ohjenuorana jokaisessa myyntiprojektissa.

Asiakastapaamiset ovat tärkeä osa jokaisen myyjän myyntiprosessia. Hyvä menestys asiakastapaamisissa vaatii myyjältä monipuolista ammattitaitoa, mukaan lukien muun muassa huolellisen valmistautumisen, aidon kiinnostuksen asiakkaan liiketoimintaa kohtaan, hyvät ihmissuhdetaidot sekä tavoitteellisuuden. Jokaista asiakastapaamista olisi hyvä edellyttää ja seurata jonkinlaisten rutiinien kokonaisuus, jotta asiakkaan tyytyväisyys ja positiivinen tunnelma myyjäyritystä kohtaan säilyisivät mahdollisimman hyvinä.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojaa muun lähdemateriaalin ohella Laineen kirjoittamaan Myynnin anatomia-teokseen sekä Rouneen ja Joki-Korpelan yhteistuotokseen Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Nämä teokset esittelevät kattavasti, kuinka ratkaisumyynnin malli otetaan käyttöön organisaatiossa, mitä myyntitiimiltä ja yksittäisiltä myyjiltä vaaditaan sekä mitä yritys voi ratkaisumyynnillä saavuttaa. Tähän pohjautuva teoreettinen viitekehys on havainnollistettu alla olevassa Kuviossa 9.



Kuvio 9. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teoreettisen viitekehysten aihealueet.

4 CASE: YRITYS X

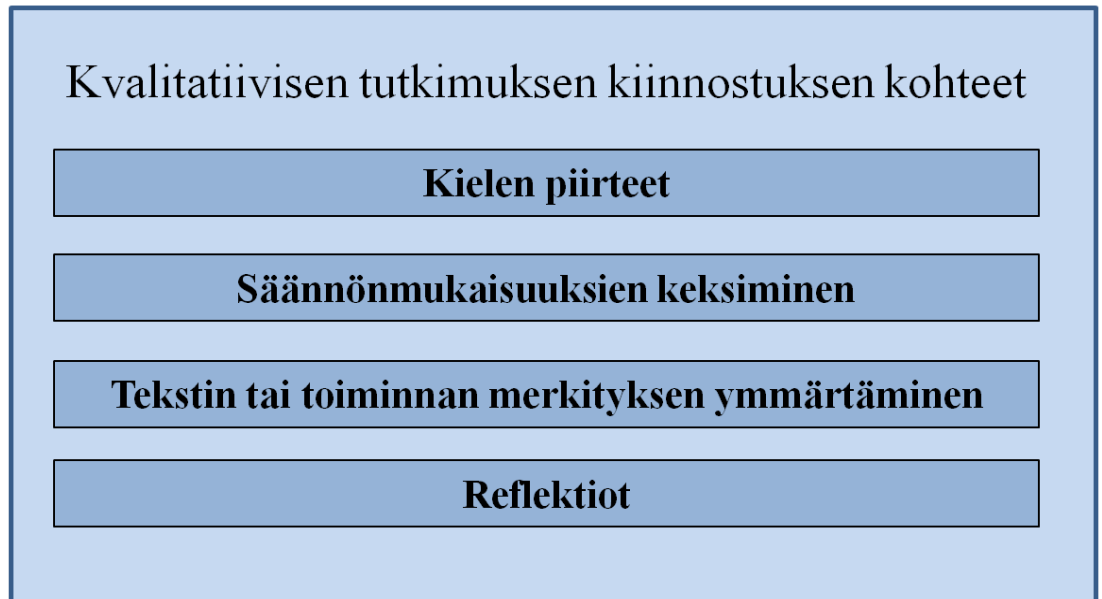
Tästä luvusta on poistettu toimeksiantajayrityksen toiveen mukaisesti kaikki siihen liittyvä informaatio sekä tutkimustulokset sen kilpailuetujen suojelemiseksi.

4.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:n myyntihenkilöstön asiakastapaamisosaamista voitaisiin kehittää paremmin ratkaisumyynnin mallia vastaavaksi. Tutkimuksen aihe syntyi Yritys X:ssä viettämäni viiden kuukauden työharjoittelujakson päätteeksi.

Toimeksiantajan toimialalla ratkaisumyynti on kasvattanut suosiotaan kiristyneiden kilpailuolosuhteiden myötä. Hinnalla kilpaileminen on tänä päivänä hyvin hankalaa, mikäli toiminta halutaan pitää kannattavana. Toimeksiantajan myynnissä ratkaisuja myymällä asiakastyytyväisyyden ja – uskollisuuden luominen sekä ylläpitäminen helpottuvat. Lisäksi tavoitellun katteen saavuttaminen on todennäköisempää. Toimeksiantajan myyntihenkilöstö on saanut koulutusta ratkaisumyyntiin liittyen, mutta mallin soveltaminen osana jokapäiväistä myyntityötä nähdään haastavana.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä sen avulla saadaan syvällisesti ja kattavasti selville, millainen toimeksiantajan myyjien tilanne on. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161) esittävät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtevän liikkeelle tosiasioiden monipuolisesta kuvaamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on, että kohdetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että aineisto kerätään tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta luonnollisissa olosuhteissa. Tyypillistä tässä tutkimusmenetelmässä on myös, että tutkimus uudelleenmuotoutuu ja joustaa sen edetessä. Kuten seuraava kuvio osoittaa, kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia monenlaisia kiinnostuksen kohteita.



Kuvio 10. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustyyppit. (Hirsjärvi ym. 2009, 165.)

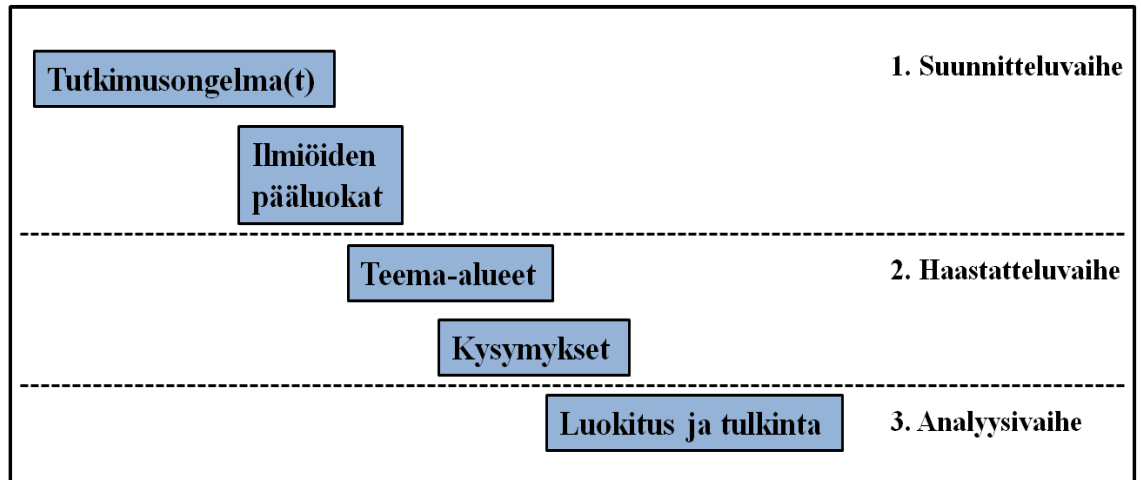
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä aikaansaamaan yleistyksiä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä tekee laadullisesta tutkimuksesta induktiivista, eli sen tulokset pohjautuvat yksittäisiin havaintoihin. Tärkeää on tarkastella jotain tiettyä ilmiötä syvyysuunnassa, pääosaa näyttelevät asioiden merkitykset ja ihmisten omakohtaiset kokemukset. Ehkäpä juuri siksi laadulliseen tutkimukseen liittyy lähes poikkeuksetta tutkijan ja tutkittavan välinen suora kontakti, tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan joko havainnoimalla sitä ympäristössään tai haastatteleamalla. (Kananen 2008, 24-25.) Myös tämä selittää, miksi tähän tutkimukseen lähdettiin liikkeelle laadullisella tutkimusmenetelmällä. Yritys X:n myyntitiimin tapauksessa haluttiin saada selville todellisia merkityksiä tilastollisten yleistysten ja keskiarvojen sijaan.

Jorma Kananen (2008, 27) kertoo, että laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa erona on lähtökohtaisesti se, että laadullinen tutkimus tuottaa joko tekstiä tai sanoja, määrällinen puolestaan lukuja. Suuri ero on myös tutkijan roolissa osana tutkimuksen tekoa; kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen ja objektiivinen osapuoli, kvalitatiivisessa tutkija puolestaan osallistuu, ymmärtää ja on mukana aineistonkeruutilanteissa. Suuri ero on löydettävissä myös tutkimukseen liittyvistä oletuksista. Määrällistä tutkimusta tekevä näkee, että muuttujat on mitattavissa ja määriteltävissä, ja niiden riippuvuussuhteet voidaan laskea. Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkija

puolestaan olettaa muuttujien olevan monimutkaisia, toisiinsa liittyviä ja vaikeasti mitattavia.

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö, eli myyjien toiminta asiakastapaamistilanteissa ei ollut tutkailtavissa kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta. Määrällisen tutkimuksen kyky ilmiön kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ei olisi ollut riittävä. Kananen (2008, 32-33) luonnehtii esimerkiksi ihmisen ajattelun kuvaamisen käytännössä mahdottomaksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Vaikka liike-elämään ja kauppatieteisiin sovelletaan usein määrällisiä tutkimusmenetelmiä, tässä tutkimuksessa täsmällisiä lukuja tärkeämpää oli saavuttaa aito ymmärrys vallitsevasta tilanteesta ja myyntihenkilöstön ajatuksista. Kun tutkimuksen ilmiö sisältää prosesseja tai rakenteita ja tavoitteena on niiden tutkiminen ja kuvaaminen, on niiden tavoittaminen todennäköisintä laadullisella tutkimuksella.

Tämän opinnäytetyön esittelemä tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Allaoleva kuvio havainnollistaa teemahaastattelun etenemisprosessia. Ennen varsinaisia haastatteluja suunniteltiin teemahaastattelussa läpikäytävät aihealueet ja valittiin haastateltavat henkilöt. Tämä tapahtui tiiviissä vuorovaikutuksessa toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa, jotta tutkimuksen tulokset palvelisivat mahdollisimman tarkasti toimeksiantajan tarpeita heidän myyntinsä kehittämisessä. Toteutetun teemahaastattelun teemat muotoutuivat opinnäytetyössä edellä käsitellyn teoriaosuuden pääteemojen pohjalta. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 65-66) kertovat, että huolellinen suunnittelu on oleellinen osa onnistunutta tutkimusta. Vaikka teemat ovat ennalta määriteltyjä, tulee haastattelun luonne säilyä joustavana ja keskustelevana. Tämän haastattelutavan valinta on myös Laadullisen tutkimuksen käsikirjan (Metsämuuronen 2006, 115) mukaan perusteltua kyseisessä tutkimuksessa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa kohdeilmiö on arka tai selvitettävät asiat ovat esimerkiksi perusteluja.



Kuvio 11. Teemahaastattelun eteneminen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 67.)

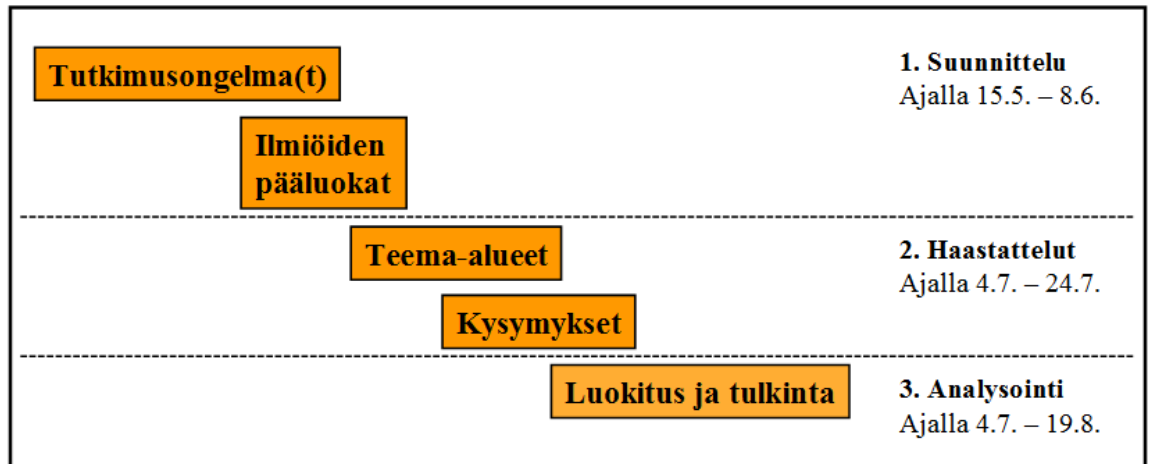
Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa käytännössä haastattelua, jossa keskustelun teemat ovat ennalta määriteltyjä ja kaikille haastateltaville samoja. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin avoimesti. Teemahaastattelu mahdollistaa vapaan keskustelun haastattelutilanteessa. Vaikka haastattelun aihealueet ovat tiedossa ennakkoon, saattavat ne esiintyä eri haastattelussa eri järjestyksessä tai painottua eri tavoin. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruutilanteissa tunnelma haluttiin säilyttää mahdollisimman avoimena ja luonnollisena, joten puolistrukturoitu teemahaastattelu oli luonteva valinta.

Haastattelu on hyvin suosittu tutkimusmenetelmä. Ensiarvoisena etuna menetelmässä on henkilökohtainen kontakti, se mahdollistaa esimerkiksi tutkittavien motivoinnin sekä kysymysten tulkitsemisen ja tähdentämisen tutkimustilanteessa. Myös tutkittavan vastauksia konkretisoivien esimerkkien saaminen on helpompaa. Haastattelututkimuksen negatiivisena puolena voidaan nähdä sen kallius. Lomakkeiden tulostaminen ja täyttttäminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa. Lisäksi haastattelemine vaatii tutkijalta huomattavasti enemmän, haastattelijan tulee hallita esimerkiksi ihmissuhdetaidot hyvin. Myös kieli on ymmärrettävästi keskeisessä roolissa, kun tutkimus pohjautuu suulliselle kanssakäymiselle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36; 49.)

4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Aineisto kerättiin haastattelemalla yksittäin neljää Yritys X:n yritysmyyjää. Haastattelut tehtiin heinäkuussa 2012 toimeksiantajan tiloissa Lahdessa. Häiriötekijöiden minimoimiseksi haastatteluja varten oli varattu pieni neuvotteluhuone, jossa noin tunnin kestänyt haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin litterointia ja muuta myöhempää käyttöä varten. Haastattelijana pyrin luomaan avoimen, keskustelevan ja luontevan ilmapiirin. Tätä edesauttoi se, etten tehnyt haastattelutilanteessa juurikaan muistiinpanoja, vaan keskityin kuuntelemaan haastateltavaa ollakseni kykenevä esittämään mahdollisia jatkokysymyksiä. Tässä tapauksessa avoimen ja keskustelevan ilmapiirin luominen ei ollut kovin vaikeaa, sillä kolme neljästä haastateltavasta olivat vanhoja työtovereitani työharjoittelujaksone ajalta.

Kuten edellä mainittu, ennen haastattelujen aloittamista suunniteltiin ja toteutettiin haastattelutilanteissa käytettävä haastattelurunko (Liite 1). Haastattelun teemat johdettiin suoraan tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta ja täten ne olivat ratkaisumyynti, b-to-b-myyntiprosessi sekä asiakastapaamiset. Tarkoituksena oli, että haastattelun edetessä päästään järjestelmällisesti suuremmasta kokonaisuudesta pienempään; ensin läpikäytiin haastateltavan käsitykset ja mielipiteet ratkaisumyynnistä yleisesti, seuraavaksi edettiin myyntiprosessityöskentelyyn ja lopuksi käsiteltiin hänen toimintaansa asiakastapaamisissa. Haastattelijan työskentelyä helpottamaan kirjattiin lisäksi joitain apukysymyksiä, jotka auttoivat käsittelemään haluttuja aihealueita ja johdattamaan keskustelua suunnitellusti. Kaikissa haastatteluissa teemat käsiteltiin sisällöllisesti ja ajallisesti melko tasapainoisesti, kaikki kolme aihealuetta käytiin läpi suurin piirtein yhtä laajasti. Seuraava kuva esittää tämän haastatteluprosessin aikataulun. Tutkimusongelman ja ilmiöiden pääluokkien määrittely alkoi teoriaosuuden kirjoittamisen yhteydessä toukokuussa. Haastatteluvaiheessa heinäkuun 2012 aikana muotoutuivat käytetyt teema-alueet sekä apukysymykset.



Kuvio 12. Tämän tutkimuksen haastatteluprosessin eteneminen.

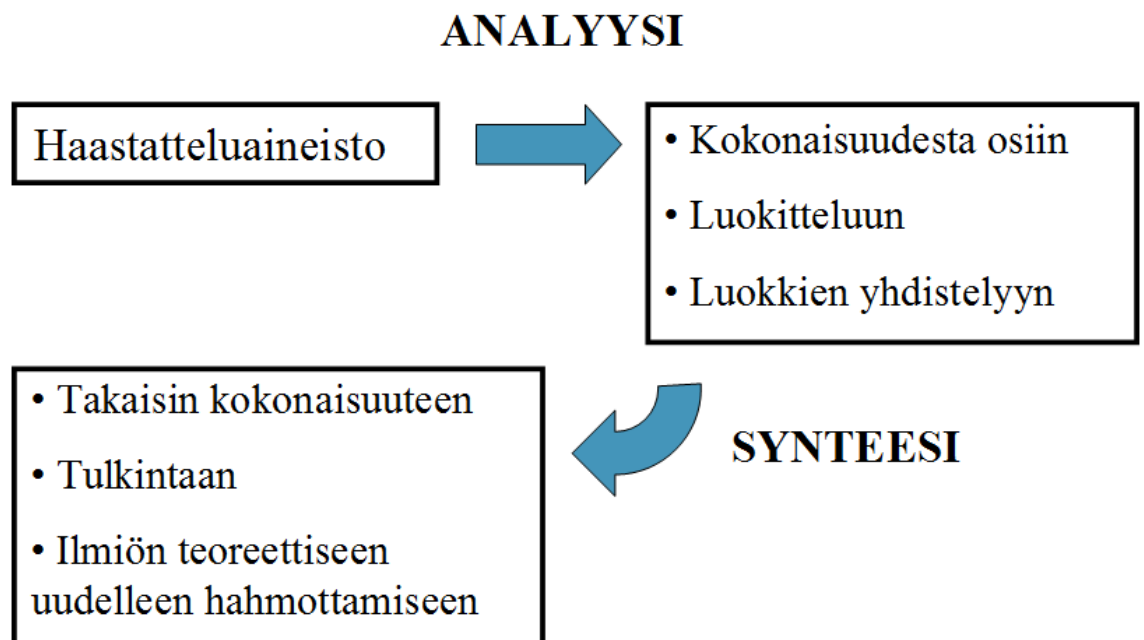
Haastattelujen ajankohdat varattiin hyvissä ajoin haastateltavan aikatauluihin sopivasti. Tämä oli tärkeää muun muassa siksi, että haastattelua varten olisi varattu tarpeeksi aikaa sopivana ajankohtana. Tällä mahdollistettiin se, että haastateltavalta saatiin mahdollisimman rehelliset ja mietityt vastaukset, kun hänellä ei ollut kiire mihinkään. Lisäksi myyntiryhmää oli informoitu tutkimuksen tekemisestä useampaan otteeseen jo etukäteen, joten ajan varaaminen sujui mutkattomasti. Haastattelun alkaessa pohjustin keskusteluumme kertomalla, että tarkoituksena on jutustella mahdollisimman vapaamuotoisesti. Lisäksi kerroin, että kyseessä on temahaastattelu sekä sen aihealueet ja tarvittaessa selitin lyhyesti, mistä opinnäytetyössäni on kyse.

Kaikki haastattelut kestivät ajallisesti 45 minuutista hieman runsaaseen tuntiin, ja ne äänitettiin haastattelutilanteessa sanelimella, josta ne pystyttiin jälkikäteen siirtämään sähköiseksi tiedostoksi tietokoneelle. Haastattelun äänittäminen ei vaikuttanut erityisemmin häiritsevään haastateltavia, tulosten analysoinnin ja tarkastelun kannalta se oli tärkeää. Keskustelu oli hedelmällistä ja avointa, kaikki haastateltavat tähdensivät vastauksiaan konkreettisin esimerkein jossain kohtaa haastattelua.

Haastattelut litteroitiin eli purettiin nauhurilta kirjalliseen muotoon heti haastattelutilanteen jälkeen. Tällöin myös viimeisteltiin haastattelutilanteessa tehdyt muistiinpanot. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 136) kertovat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysoiminen alkaa useimmiten jo haastattelutilanteessa. Tutkija tekee haastattellessaan tulkintoja ja havaintoja, jotka

helpottavat edessä olevaa analysointityöskentelyä. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa, havaitessani jotain tutkimuksen kannalta oleellista haastateltavan vastauksessa kirjasin sen muistiinpanoihini ja pyrin tarvittaessa saamaan syvempää tietoa aiheesta tarkentavalla kysymyksellä.

Aineiston analysointi jatkui haastattelujen ja litteroinnin jälkeen, kun tarkasteltavana oli kirjallista aineistoa. Aluksi haastattelut oli luonnollisesti litteroitu yksittäisiksi haastatteluiksi, jonka jälkeen niiden sisältö järjestettiin kokonaisuuksiksi teemoittain. Vielä tämän jälkeen aineistoa jäsenneltiin pienempiin aihealueisiin, jolloin haastatteluissa esille tulleet yhteiset piirteet ja yleiset linjat alkoivat muotoutua tuloksiksi. Tätä Hirsjärvi ja Hurme (2001, 147) nimittävät aineiston luokitteluksi, joka on tärkeä osa analysointia. Luokittelu toimii pohjana sekä tulkinnoille että tiivistämiselle. Luokittelu mahdollisti myös sen, että prosessin edetessä litteroidusta materiaalista voitiin poistaa asiaan kuulumattomia epäolennaisuuksia. Tästä edettiin aineiston synteisiin, eli aineistosta johdettavaan kokonaiskuvaan, josta saatiin tutkimuksen tulokset. Aineiston analyysia ja synteisiä havainnollistaa Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 144) esittämä, alla oleva kuvio.



Kuvio 13. Tutkimusaineiston analyysin eteneminen.

Haastattelukohtaisia litterointeja ei ole liitetty tähän työhön haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi. Haastatteluissa läpikäytyt asiat ovat osin henkilökohtaisia.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen yritysasiakastapaamisten laatua voidaan kehittää ratkaisumyynnin mallia noudattaen. Alatutkimusongelmana selvitettiin, millaisten työkalujen käyttö palvelisi toimeksiantajan myyntijohtoa ratkaisumyynnin käyttöönottoprosessissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautui ratkaisumyyntiin, b-to-b-myyntiprosessiin sekä asiakastapaamisiin liittyvään kirjalliseen ja sähköiseen materiaaliin, jotka esiteltiin työn alkupuolella teoriaosuudessa.

Ratkaisumyynnin malli ja ideologia houkuttelevat myyntiyrityksiä nykyään eritoten siksi, että asiakkaat ovat kehittyneet ostajina ja toimialasta riippumatta kilpailu on kovaa. Myyntitilanteissa on vaikea pärjätä tuoteominaisuuksiin tai hintaan perustuvilla argumenteilla. Ratkaisumyynti tarjoaa monimuotoisuudessaan hyvät mahdollisuudet muun muassa tarjoaman laajentamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Osa hyvää myynnin kehittämistä on myös säännönmukainen ja järjestelmällinen myyntiprosessityöskentely, jonka avulla niin myyntihenkilöstön kuin -johdonkin työskentelyn on huomattu helpottuvan merkittävästi. Hyvät ihmissuhdetaidot omaavana henkilönä myyjän tulee hallita myös asiakastapaamisiin liittyvät toimintatavat. Pelkästään hyvään tunnelmaan ja omaan sosiaalisuuteen luottaminen eivät riitä, myyjän toiminnan tulee aina olla tavoitteellista ja suunnitelmallista.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

- Alanen, V., Mälkiä, T., Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Donaldson, B. 2007. Sales Management - Principles, process and practice. Third Edition. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyyynnillä kasvuun. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Pekkarinen, U., Pekkarinen, E., Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Peppers, D., Rogers, M. 2011. Managing Customer Relationships - a Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons.

Reilly, T. 2003. Value-Added Selling - How to Sell More Profitably, Confidently, and Professionally by Competing on VALUE, Not Price. New York: McGraw-Hill.

Roune, T., Bristow, J., Terho, H. 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum Media Oy.

Roune, T., Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - Sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Tanner, J., Honeycutt, E., Erffmeyer, R. 2009. Sales Management - Shaping Future Sales Leaders. New Jersey: Pearson Education International.

Elektroniset lähteet

DeCormier, R. 2002. Techniques for making a telephone appointment. Industrial and Commercial Training Vol. 24, Iss. 4, Page 156-163 [viitattu 30.7.2012]. Saatavissa Emerald-tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0019-7858&volume=34&issue=4&articleid=838296&show=html>

Haukkasalo, A. 2010. Teollisuus etsii 2010-luvun myyntitykkeitä. Tekninen Uratie 29.10.2010 s. 2 [viitattu 21.7.2012]. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto-tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2241144>

Karvala, K. 2003. OgilvyOne goes beetobee. Markkinointi ja Mainonta 14.2.2003 s. 7 [viitattu 30.7.2012]. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto-tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=438423>

Kind, M. 2007. Secrets to Solution Selling. Printing Impressions. Vol. 49, Iss. 9, Page 49 [viitattu 30.7.2012]. Saatavissa Abi Inform Proquest-tietokannassa: <http://search.proquest.com.aineistot.phkk.fi/docview/219701252/fulltextPDF?accountid=11365>

Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. 2006. Ending the War Between Sales and Marketing. Harvard Business Review. July-August 2006. Saatavissa Google Scholar-tietokannassa: http://www.kcapital-us.com/neil/downloads/ending_war_between_sales_marketing.pdf

North Calott Consulting. 2012. Yhteystiedot [viitattu 19.8.2012]. Saatavissa: <http://www.northcalott.fi/html/yhteystiedot.html>

Salo, I. 2009. Kahleilla kiinni. Markkinointi ja Mainonta 12.6.2009 s. 34 [viitattu 11.6.2012]. Saatavissa Talentum Lehtiarkisto-tietokannassa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.aineistot.phkk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1538408>

SkinnyCorp LLC. 2012. Important Business Meeting tips [viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: http://www.threadless.com/profile/164980/Torakamikaze/blog/897117/Important_Business_Meeting_tips

Toimeksiantajayrityksen nettisivut ja sen edustajien sähköpostiviestit

Suulliset lähteet

Toimeksiantajayrityksen myyjien haastattelut

LIITTEET

LIITE 1 Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko

Teema 1: Ratkaisumyynti

- * Miten ymmärrät ratkaisumyynnin käsitteen/Mitä ratkaisumyynti mielestäsi tarkoittaa? Miten ratkaisumyynti Sinun mielestäsi eroaa tuotemyynnistä?
- * Millaisille asiakkaille ratkaisumyynnin malli mielestäsi sopii, millaisille ei?
- * Millaisia kokemuksia sinulla on ratkaisumyynnin mallin käytöstä? Jos on kokemuksia, millaisia hyötyjä olet sillä saavuttanut?
- * Millaiset valmiudet koet omaavasi ratkaisumyynnin mallin käyttämiseen? Miten valmiuksiasi voisi vielä kehittää?
- * Mitä ratkaisumyynnin malli vaatii mielestäsi muulta organisaatiolta (esim. esimieheltä, markkinoinnilta)? Millaisia työkaluja tarvitsisit mallin hyödyntämisessä (esim. CRM)?

Teema 2: Myyntiprosessi

1. Hyödynnätkö työssäsi tietoisesti myyntiprosessin mallia?
 - * **JOS EI HYÖDYNNÄ TIETOISESTI:** Esitetään yksi myyntiprosessimalli ja pyydetään haastateltavaa arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa malliin (Sen jälkeen siirtyminen kysymyksiin 5, 6 ja 7-kysymyksestä vain ensimmäinen osa.)
 - * **JOS HYÖDYNTÄÄ:** Onko malli yleisesti koko myynnissä käytössä vai onko se sinun oma hyväksi havaitsemasi malli?
2. Millainen on käyttämäsi myyntiprosessi?
3. Noudatko tätä myyntiprosessia järjestelmällisesti?
4. Kerro tarkemmin miten toimit myyntiprosessin eri vaiheissa.
5. Pidätkö myyntiprosessin mallintamista ja yhtenäisyyttä hyödyllisenä?
6. Mitkä ovat mielestäsi myyntiprosessin tärkeimmät kohdat? Mitkä ovat omat vahvimmat kohtasi myyntiprosessissa, entä missä kohdissa olisi kehitettävää?
7. Mitkä ovat myyntiprosessityöskentelyn edut ja haitat? Mitkä ovat myyntiprosessin tuomat hyödyt työssäsi? Oletko huomannut myyntiprosessin käytöllä olevan vaikutuksia myyntituloksiisi?

Teema 3: Asiakastapaamiset

- * Miten valmistaudut asiakastapaamiseen?
- * Kuvaile tyypillinen asiakastapaaminen, miten etenee, mitä haasteita?
- * Millä keinoilla pyrit ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa?

- * Miten teet tarvekartoituksen? Onko olemassa jotain valmiita kysymyspatteristoja?
Miten asiakkaan ongelma kartoitetaan?
- * Millaisia myyntimateriaaleja käytät ja miten käytät niitä? (Ovatko mukana enemmän oman muistamisen vai asiakkaalle tarjoamisen vuoksi?)
- * Miten toimit asiakastapaamisen jälkeen heti kun palaat toimistolle (esim. CRM-kirjaukset)? Entä myöhemmin (esim. yhteydenpito asiakkaaseen)?
- * Miten rakennat asiakkaalle tarjoamasi ratkaisun (tapaamisen aikana/sen jälkeen, yksin/yhdessä -> kenen kanssa)?
- * Millainen on mielestäsi onnistunut asiakaskäynti? Mitkä tekijät edesauttavat tapaamisen onnistumista?
- * Mitkä ovat yleisimmät syyt siihen, että asiakastapaaminen epäonnistuu?

LOPETUS

- * Olemme keskustelleet ratkaisumyynnin mallista, myyntiprosessin käytöstä ja asiakastapaamisissa toimimisesta. Olisiko Sinulla näihin liittyen vielä jotain lisättävää?