

Tomi Moilanen

**MYYNTISTRATEGIAN LAATIMINEN TIETOLIIKENNE-
SEGMENTILLE**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Sähkötekniikan koulutusohjelma
Helmikuu 2015**

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYKSEN TOIMINTAMALLI	2
2.1	Myynnin tavoitteet	3
2.2	Asiakkuuksien hallinta	4
3	MYYNTIPROSESSI	6
3.1	Uusien asiakkaiden hankinta	8
3.2	Lähestyminen ja tapaamisen ennakointi	8
3.3	Kohtaaminen	11
3.4	Tarjous	12
3.5	Kaupan päättäminen	14
3.6	Asiakkuuden ja myyntityön seuranta	16
4	MYYNTIPROSESSIMALLIEN TUNNISTAMINEN	18
5	MYYNNIN JOHTAMINEN	21
5.1	Myynnin suunnittelu ja SWOT	22
5.2	Myynnin organisointi	24
5.3	Myyjien motivointi	24
5.4	Myynnin seuranta	25
6	MYYNTISTRATEGIAN LAATIMINEN TIETOLIIKENNESEGMENTILLE	26
6.1	Toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet	27
6.2	Tietoliikennesegmentin mahdollisuudet ja uhkatekijät	28
6.3	Tietoliikennesegmentin kasvutekijät	29
6.4	Tavoitteiden asettaminen	30
6.5	Myyntiorganisaation tavoitteet	30
6.6	Myyntiprosessit ja –kanavat	30
6.7	Kilpailuetu	31
6.8	Vastuiden määrittäminen	31
6.9	Roolit ja vastuut	32
6.10	Organisoituminen	32
6.11	Osaamisen varmistaminen	33
6.12	Myyntistrategian käyttöönotto	33
7	TULOSTEN POHDINTA	34

LIITTEET**KUVIOT**

- KUVIO 1. Yrityksen tarjoamat suunnittelupalvelut teknologiateollisuudelle
- KUVIO 2. Yrityksen tarjoamat tuotekehityksen osa-alueet
- KUVIO 3. Myyntiprosessin vaiheet yrityksen CRM-tietokannassa
- KUVIO 4. Havainnekuva yrityksen CRM-tietokannan tilanteesta
- KUVIO 5. Yrityksen myyntiprosessin vaiheet
- KUVIO 6. Myyntiprosessin eteneminen
- KUVIO 7. CRM-tietokantaohjelman hakemistorakenne
- KUVIO 8. Myyntipuhelun suunnittelu.
- KUVIO 9. Asiakkaan ja yrityksen välinen toiminta tarjouspyynnöstä sopimukseen
- KUVIO 10. Projektikokonaisuuden tarjoussisältö
- KUVIO 11. Asiakassuhteen seuranta.
- KUVIO 12. Myyntiprosessimalli.
- KUVIO 13. Myyntitunnelimallit
- KUVIO 14. Myyntiprosessimalli
- KUVIO 15. Myyntiprosessin asiakkaan ja toimittajan aktiviteetit
- KUVIO 16. Myyntiprosessin johtaminen
- KUVIO 17. SWOT-analyysipohja
- KUVIO 18. Myyntistrategian laatiminen vaiheittain
- KUVIO 19. Havainnekuva IoT-maailmasta
- KUVIO 20. Havainnekuva yrityksen myynnin organisoitumisesta

Yksikkö Ylivieska	Aika Helmikuu 2015	Tekijä/tekijät Tomi Moilanen
Koulutusohjelma Sähkötekniikan koulutusohjelma		
Työn nimi Myyntistrategian laatiminen tietoliikennesegmentille		
Työn ohjaaja Joni Jämsä		Sivumäärä 36
Työelämäohjaaja Anu Rosberg		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yrityksen tietoliikennetoiminnan myyntistrategia vuodelle 2015. Strategian laadinnan kannalta oleellista oli selvittää yrityksen myyntiprosessin tekijät ja myyntiprosessin vaiheet. Lisäksi tunnistettiin myyntiprosessimallit ja selvitettiin myynnin johdon merkitys myyntitiimin osana. Tietoperustan ja käytännön tiedon avulla laadittiin tietoliikennesegmentin myyntistrategia.</p> <p>Myyntistrategian laatimisessa oleellista oli tunnistaa yrityksen toimintaympäristö ja myyntikanavat. Seuraavaksi asetettiin myyntitiimille dokumentoidut tavoitteet. Yrityksen nykytilaa arvioitaessa käytettiin apuna SWOT-analyysiä. Seuraavaksi määritettiin yrityksen myyntiprosessi ja myyntihenkilöiden vastuut. Viimeisinä vaiheina strategiassa varmistettiin myyjien osaaminen ja itse myyntistrategian implementointi käytäntöön.</p>		
Asiasanat CRM, Myyntiprosessi, Johtaminen, Myyntistrategia		

Unit Ylivieska	Date Helmikuu 2015	Author/s Tomi Moilanen
Degree programme Electrical Engineering		
Name of thesis Sales strategy development in the telecommunication segment		
Instructor Joni Jämsä		Pages 36
Supervisor Anu Rosberg		
<p>The aim of this theses was to create a telecom business sales strategy for a company for the year 2015. For this it was essential to determine the company's sales process factors and the steps of the sales process. In addition, the sales process models were identified, and the importance of sales management as part of the sales team was studied. With the help of the Theoretical framework and practical knowledge a communication segment sales strategy was drawn up.</p> <p>In drawing up the strategy it was essential to identify the company's operating and sales channels. SWOT analysis was used in evaluating the current state of the company. After that company's sales process and the responsibilities of sales people were defined. Finally, the strategy ensured the sales people have enough know-how and the sales strategy is applied in practice.</p>		
Key words CRM, Sales Process, Leadership, Sales Strategy		

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty yritykselle osana myynnin eri asiakassegmenttien vuoden 2015 strategian suunnittelua. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata vuoden 2015 myyntistrategia hyödyntäen johdon visioita, strategiaa ja tulostavoitteita. Työn aihe tuli ajankohtaiseksi syksyllä 2014, kun yrityksen eri segmenttien tulevaisuuden strategiatyötä aloitettiin. Työskentelen oululaisessa tuotekehityspalveluja tarjoavassa yrityksessä tietoliikennetoiminnan asiakasvastaavan tehtävissä. Vastuualueeni ovat langattoman tietoliikennetoiminnan kasvattaminen, asiakasyhteistyön ylläpito ja myynnin kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yrityksen tietoliikennetoiminnan myyntistrategia vuodelle 2015. Tarkoituksena on perehtyä tietoperustaosiossa myyntistrategian luontiin vaikuttaviin tekijöihin: CRM-asiakkuushallintatyökalun käyttöön myyntiprosessin osana, esittää myyntiprosessin vaiheet, tunnistaa myyntiprosessimallit ja selvittää myynnin johdon merkitys myyntitiimin osana. Tietoperustan ja käytännön tiedon avulla laaditaan tietoliikennesegmentin myyntistrategia vaiheittain.

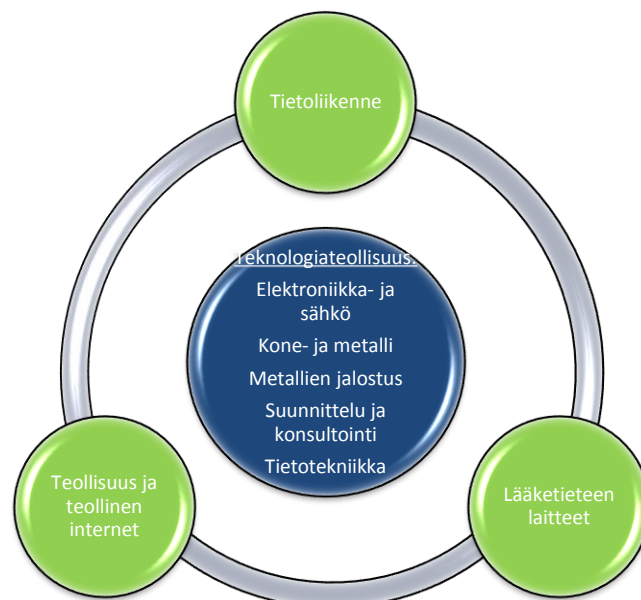
Myyntistrategian laatimisessa on oleellista tarkastella yrityksen nykytilaa, tulevaisuuden tavoitteita, myyntiprosessia ja myyntistrategiaa. Opinnäytetyön myyntiprosessin ja myyntistrategian tietoperusta haettiin myynnin – ja markkinointiviestinnän kirjallisuudesta. Lisäksi haastateltiin avainasiakasmyyjiä ja myynninjohtoa. Haastattelujen pohjalta saatiin tiedot yrityksessä käytössä olevista strategioista ja prosesseista.

Tässä työssä dokumentoidaan esimerkin omaisesti yrityksen myyntiorganisaation vastuut ja tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen edes auttaa strategian sisäistämistä ja jalkauttamista myyntiaktiiviteeteiksi. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että koko myyntiorganisaatiolla on samanlainen käsitys siitä, mikä on yrityksen visio ja myyntistrategia. Strategioiden lisäksi myyjillä on oltava yhtenäinen käsitys siitä, mitä myyntityö käytännössä on ja mitä sen menestyksekkäs suorittaminen vaatii. Työssä on käytetty päälähteinä myyntiprosessiin liittyen Erkki Leppäsen kirjaa *Asiakslähtöinen*

myynti sekä Mika D. Rubanovitschin ja Elina Aallon kirjaa Myy enemmän myy paremmin. Lähteet antavat erinomaisen pohjan myyntiprosessin eri vaiheisiin.

2 YRITYKSEN TOIMINTAMALLI

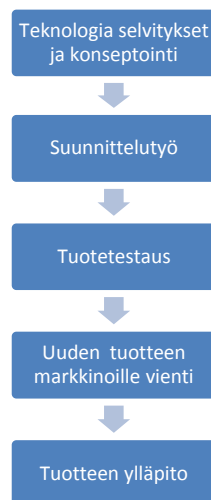
Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on vuonna 2010 perustettu konsulttiliiketoiminnan yritys, joka tarjoaa tuotekehitys- ja tuotteistamiskonsultaatiopalveluja eri teollisuuden osa-alueilla (KUVIO 1). Yrityksellä on kaksi Inspectan myöntämää laatusertifikaattia ISO 9001 ja ISO 13485, jotka takaavat yrityksen laadukkaan tuotekehityksen. ISO 9001 on maailman tunnetuin yleinen verifioitu laatusertifikaatti ja ISO 13485 mahdollistaa lääkinnällisten laitteiden valmistuksen ja laadun. Sertifikaattien avulla voidaan osoittaa, että yrityksen laadunhallintajärjestelmä on arvioitu ja se vastaa asetettuja säädöksiä. (Inspecta 2015).



KUVIO 1. Yrityksen tarjoamat suunnittelupalvelut teknologia-teollisuudelle.

Yrityksellä on oma tuotekehitystä kolmella paikkakunnalla: Oulussa, Kuopiossa ja Espoossa. Se työllistää noin 80 henkilöä. Suurin osa työntekijöistä on insinöörejä, jotka toimivat sulautettujen ohjelmistojen, elektroniikan ja mekaniikan tuotekehityksessä.

Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli 6,2 miljoonaa euroa. Tänä päivänä yrityksen liikevaihdosta suurin osa tulee langattomien tietoliikennepalveluiden suunnittelusta. Yrityksen tarjoamat palvelut kattavat kaikki tuotekehityksen osa-alueet, joiden avulla asiakkaiden ideat kasvavat valmiiksi, loppuasiakkaiden saatavilla oleviksi tuotteiksi. Tarjolla on suunnittelupalveluja asiakkaiden tuotteiden ja ideoiden tekniseen toteutukseen sekä lisäresursseja asiakkaan tuotekehitykseen. Kuviossa 2 on kuvattu yrityksen tuotekehitystarjonta esiselvityksestä lopputuotteen ylläpitoon (KUVIO 2).



KUVIO 2. Yrityksen tarjoamat tuotekehityksen osa-alueet.

2.1 Myynnin tavoitteet

Yrityksen myynnin tavoitteet syntyvät yrityksen tilikauden budjetoinnista. Hallitus asettaa yrityksen tilikauden budjetin ja kokonaisliikevaihtotavoitteen. Myyntijohtaja

arvioi yhdessä myynnin kanssa budjetoitavan tilikauden myyntimahdollisuuksia sekä niiden toteutumista. Näistä arvioista muodostuvat liikevaihtotavoitteet. Budjetoitu liikevaihto asettaa myynnin euromääräisen tavoitteen tilikaudelle.

Tilikauden tulostavoitteita ja niiden toteutumista tarkastellaan viikoittain järjestettävässä myynnin viikkopalaverissa. Tulostavoitetarkastelu on samalla myös karkea myynti-suunnitelma. Tulostavoitelaskelmia pidetään yllä yrityksen asiakkuudenhallintatyökalulla (CRM). Laskelmassa tarkastellaan tiedossa olevia myyntimahdollisuuksia ja arvioidaan niiden arvoja ja toteutumisennusteita.

2.2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuudenhallintatyökalun aktiivinen käyttö mahdollistaa asiakkaan tarpeiden seurannan ja tehostaa asiakastyöskentelyä. Asiakkuuksien hallinnoimiseen yrityksessä käytetään CRM-tietokantaa (Customer Relationship Management). CRM-tietokanta ohjaa myyjien tekemistä ja myynnin etenemistä (KUVIO 3).



KUVIO 3. Myyntiprosessin vaiheet yrityksen CRM-tietokannassa.

Uusi mahdollinen asiakas (Lead) kirjataan tietokantaan sillä oletuksella, että asiakkaaseen kannattaa olla yhteydessä. Lead-vaiheessa ensikontakti uuteen asiakkaaseen otetaan soittamalla ja sovitaan mahdollisesta tapaamisesta. Tämän jälkeen päästään potentiaalinen asiakas vaiheeseen. Potentiaalinen asiakas (prospekti) tunnistetaan, kun asiakas ilmaisee mahdollisia tarpeita joko resurssialihankintaan tai projektikonaisuuden ulkoistamiseen yritykselle. Seuraavaksi edetään tarjousvaiheeseen, jossa asiakkaalle päästään tekemään

kirjallinen tarjous työn teettämisestä yrityksessä. Tarjousvaiheen käsittelyn jälkeen kirjataan CRM-työkaluun tarjouskilpailun lopputulos: voitto tai häviö.

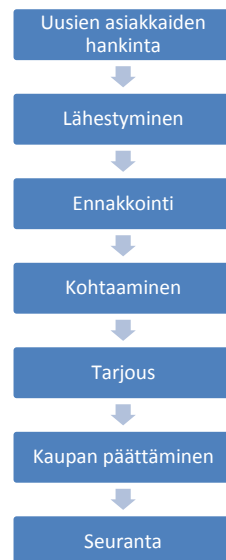
Myyjien tehtävänä on ylläpitää ja päivittää CRM-asiakastietokantaa. Asiakastietokantaan tulisi kirjata kaikki asiakasyhteydenotot ja tilanpäivitykset. Käytännössä on kuitenkin huomattu, että asiakastietokannan päivitys on jäänyt monesti tekemättä. CRM-tietokantaan dokumentoidaan asiakkaat niiden potentiaalın perusteella (KUVIO 4).

CRM Tool	Opportunity Name	Account	Contact person	Owner	Date Opened	Next Contact	Date Sent	Valid Until	Close Date	Grand Total	Propability	Expected Revenue
	Lead											
	Wireless device	Company A	SS	TM	1.12.2014	15.12.2014				50000	0	0
	Wireless device	Company B	AJ	TM	2.12.2014	16.12.2014				50000	0	0
	Wireless device	Company C	KL	TM	3.12.2014	17.12.2014				50000	0	0
	total. N pcs											
	Potential											
	Wireless device	Company D	PT	TM	1.11.2014	15.12.2014				80000	50	40000
	Wireless device	Company E	JK	TM	1.11.2014	15.12.2014				80000	50	40000
	Wireless device	Company F	VK	TM	1.11.2014	15.12.2014				80000	50	40000
	total. N pcs											
	Quote sent											
	Wireless device	Company G	AP	TM	1.11.2014	15.12.2014				100000	100	100000
	Wireless device	Company H	KK	TM	1.11.2014	15.12.2014				100000	100	100000
	Wireless device	Company I	VK	TM	1.11.2014	15.12.2014				100000	100	100000
	total. N pcs											
	Postponed											
	Wireless device	Company J	TP	TM	1.9.2014	15.1.2015				120000	0	0
	Wireless device	Company K	KJ	TM	1.9.2015	16.1.2015				120000	0	0
	Wireless device	Company L	AV	TM	1.9.2016	17.1.2015				120000	0	0
	total. N pcs											
	Won											
	Wireless device	Company M	HJ	TM	1.10.2014	15.10.2014				200000	100	200000
	Wireless device	Company N	FG	TM	2.10.2014	16.10.2014				250000	100	250000
	Wireless device	Company O	DD	TM	3.10.2014	17.10.2014				300000	100	300000
	total. N pcs											
	Lost											
	Wireless device	Company P	ER	TM	1.11.2014	2.11.2014				200000	0	0
	Wireless device	Company Q	TR	TM	1.11.2014	3.11.2014				250000	0	0
	Wireless device	Company R	DV	TM	1.11.2014	4.11.2014				300000	0	0
	total. N pcs											
	Hopeless											
	Wireless device	Company S	JJ	TM	1.9.2014	15.9.2014				200000	0	0
	Wireless device	Company T	SA	TM	1.9.2015	16.9.2014				250000	0	0
	Wireless device	Company U	PU	TM	1.9.2016	17.9.2014				300000	0	0
	total. N pcs											
	total. N pcs									3 300 000 €		1 170 000 €

KUVIO 4. Havainnekuva yrityksen CRM-tietokannan tilanteesta.

3 MYYNTIPROSESSI

Myyntiprosessi on keino, jolla asiakas johdetaan vaiheittain kohti tilausta. Myyntiprosessin merkityksellisyys tulee siitä, että asiakkaalla ja myyjällä on yhteinen käsitys, mitä myyntiprosessin vaiheissa tehdään. Näin toteutettuna prosessi mahdollistaa oikea-aikaisen, laadukkaan ja parhaan lopputuloksen sekä asiakkaalle, että myyjälle. Kuviossa viisi on kirjattu yrityksessä tyypillisesti käytössä olevat myyntiprosessin vaiheet.

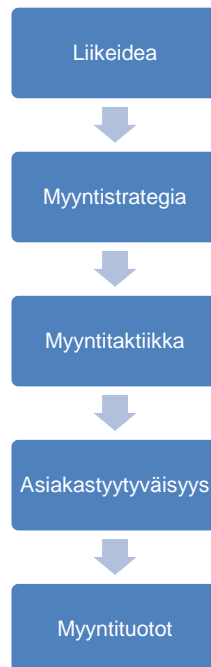


KUVIO 5. Yrityksen myyntiprosessin vaiheet.

Myyntiprosessin perustana on hyvä liikeidea. Prosessi mahdollistaa tyytyväiset asiakkaat ja kasvattaa yrityksen myyntituottoja. Vaiheittain toteutettu myyntiprosessi auttaa myyjiä myymään paremmin. Se on myynnin laatujärjestelmä, joka mahdollistaa tuloksellisen myynnin. Prosessin ei ole tarkoitus olla liian kaavamainen ja teoreettinen, vaan se on yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä. Prosessissa kerrotaan asiakkaan ostotottumuksista. Lisäksi analysoidaan, mikä on paras tapa myydä, määritellään myyntiorganisaatio, sekä asetetaan organisaation tavoitteet, velvollisuudet ja myyntiprojektin aikataulutavoite (Laine 2009). Myyntiprosessilla pyritään saamaan

asiakas ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Sillä ei voida vaikuttaa asiakkaan ostokykyyn, vaan haluan ostaa jokin tietty tuote tai palvelu. (Leppänen 2007, 51 – 52).

Myyjien tulisi nähdä myyntityö prosessina. Sille tulee asettaa tavoitteet ja strategiat, joilla tavoitteisiin päästään. Usein yrityksen myyntistrategian luominen on myynnin esimiesten tehtävä ja se on olennainen osa myyntiprosessin suunnittelua. Myyntistrategia tulisi suunnitella ennen varsinaista aktiivista myyntityötä, jotta mahdollisiin asiakastapaamisiin voidaan valmistautua. Yrityksen sekä markkinoinnin tavoitteet ovat pohjana silloin, kun myynnin tavoitteita luodaan. Myyjän tehtävänä on saada toiminnallaan tyytyväisiä asiakkaita, joiden kanssa hän voi tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä. Hyvät asiakassuhteet tuovat usein tyytyväisempiä asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä omille asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Asiakastyytyväisyys näkyy yrityksen kassavirrassa positiivisena myyntituottona (Leppänen 2007, 49).



KUVIO 6. Myyntiprosessin eteneminen (Leppänen 2007, 50 - 51).

3.1 Uusien asiakkaiden hankinta

Prospekti eli mahdollinen uusi asiakas on asiakas, joka vastaa johdon asettamia vaatimuksia yritykselle sopivasta asiakkaasta. Uusien asiakkaiden hankinta on yksi tärkeimmistä asiakkuuksien hallinnan osa-alueista. Sen päätavoitteena on tuottaa määritelmään sopiva asiakkaiden joukko, joka koostuu nykyisistä asiakkaista ja mahdollisista uusista asiakkaista. Asiakastietokannan ylläpidossa käytetään asiakkuuden hallintaohjelmistoa (CRM). CRM-ohjelmalla seurataan asiakkuuksien etenemistä myyntiprosessissa. Yleisesti hyvin menestyneet yritykset ovat huomanneet, että olemassa olevat asiakkaat tuottavat suurimman osan myynnistä. Myyntiprosessilla pyritäänkin tukemaan toimintaa, joka olemassa olevien asiakkuuksien lisäksi laajentaa asiakaskantaa. (Manning, Reece & Ahearne 2010, 180 - 181).

3.2 Lähestyminen ja tapaamisen ennakointi

Tyypillisin tapa uusien asiakkaiden hankintaan on puhelinsoitto tai sähköposti. Yrityksen asiakastietokantaa käytetään yhteydenoton apuvälineenä. Sen avulla selvitetään, onko yritykseen oltu aikaisemmin yhteydessä, kenen kanssa on neuvoteltu, mitä tuotteita tai palveluita asiakkaalle on tarjottu (KUVIO 7).

YRITYKSEN CRM-HAKEMISTORAKENNE										
Accounts	Contacts	Opportunities	Programs	Projects	Time sheet	Reports	Sales	Tools	Personnel	Pricing
General information	General information									
Summary										
Contacts										
Activities										
Opportunities										
Projects										
Group structure										
Billing										
Billing details										
Invoices										
Communication										
Classifications										
Memos										
E-mail										
Profitability										
Profit sheet										
Profitability report										
	Location department		Account manager							
	Address		WWW							
			E-mail							
	Contacts									
	Opportunities									
	Projects									
	Classifications									
	Activities									
	Emails									
	Programs									
	Memos									

KUVIO 7. CRM-tietokantaohjelman hakemistorakenne.

Ennen yhteydenottoa asiakkaaseen on selvitettävä henkilö, jolla on valta tehdä yrityksen ostopäätökset. Näin mahdollinen kaupankäynti saadaan nopeasti liikkeelle. Ennen yhteydenottoa myyjän tulee miettiä, onko oikea kontakti yrityksen toimitusjohtaja vai esimerkiksi ostopäällikkö. Yhteydenoton jälkeen asiakkaalle voidaan lähettää myyntiesite tai muuta taustatietoa yrityksen tarjoamista palveluista ja tuotteista. Myyntiesite pyritään rakentamaan selkeäksi ja persoonalliseksi kokonaisuudeksi. Näin sen avulla voidaan viestiä asiakkaalle myytävän tuotteen eduista, hyödyistä ja ominaisuuksista. (Pekkarinen, Sääsä & Vornanen. 1997, 66). Yhteydenoton tavoitteeksi asetetaan tapaamisen sopimisen asiakkaan kanssa. Soittoon kannattaa valmistautua määrätietoisesti (KUVIO 8). Valmistautuminen soittoon antaa myyjälle itsevarmuutta ja parantaa onnistumisen mahdollisuutta. Ennen puhelinsoittoa selvitetään asiakkaan perustiedot ja kerrataan, mitä asiakkaalle aiotaan sanoa. Asiakas kuuntelee todennäköisemmin hyvin valmistautunutta myyjää kuin satunnaista soittelijaa. Myyjän huolellinen valmistautuminen puhelinsoittoon maksaa todennäköisesti itsensä moninkertaisesti takaisin. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 52).



KUVIO 8. Myyntipuhelun suunnittelu.

Hyvästä ennakkovalmistautumisesta hyötyvät sekä myyjä että asiakas. Erityisesti ennakkovalmistelu säästää molempien aikaa ja tapaamiseen varattu aika voidaan käyttää tehokkaammin varsinaiseen myyntityöhön. Ei riitä, että myyjällä on käsillään asiakasrekisteristä tulostetut asiakkaan tiedot, vaan tietoihin ja historiaan pitää tutustua etukäteen. Hyvin valmistautuneen myyjän lähtöasema on huomattavasti parempi kuin huonosti valmistautuneen kilpailijan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 43). Myyjän on hyvä miettiä ennakkoon, mitä lisäarvoa yritys voi asiakkaalle tarjota. Myyntitapahtumassa asiakkaalle tulee luoda tunne, että tätä palvelua tai osaamista ilman he eivät tule toimeen.

Myyntipuhelussa myyjän esitys on ratkaisevassa asemassa, ja siihen pitää kiinnittää huomiota. Soittaessaan myyjän tulee puhua selvästi ja rauhallisesti. Myyjän kannattaa pitää taukoja ja kuunnella, mitä asiakkaalla on sanottavaa. Tiivistetty, asiakkaan tarpeisiin hyvin kohdistettu esitys hyvin tauotettuna, asiakasta kuunnellen, tuottaa useimmiten parhaan lopputuloksen ja mahdollistaa asiakkaan tapaamisen. Tätä varten kannattaa ehdottaa kahta aikaa, joista asiakas voi valita sopivamman. Ennen puhelun lopettamista kannattaa varmistaa, ettei mitään jäänyt huomioimatta ja esittää vielä loppuyhteenvetona asiakkaan tarpeet. Mikäli soitossa ilmenee, että tapaamisen sopiminen asiakkaan kanssa ei pienen tarvekartoituksen jälkeen onnistu, myyjän ei kannata lannistua vaan on pyrittävä sopimaan seurannasta ja uudesta soittoajankohdasta. Myyjän täytyy miettiä keinoja, joilla negatiivisesti puheluun suhtautuva asiakas saadaan sitoutettua yrityksen tarjontaan. Yrityksen tarjoamien palveluiden ja tuoteportfolion täytyy olla ajan tasalla, jotta haastavimmatkin asiakkaat näkevät yrityksen tarjonnassa heidän tarpeitaan vastaavaa osaamista ja tuotteita. On tärkeää kirjata ylös asiakkaan kanssa sovitut asiat ja päivittää tiedot yrityksen asiakasrekisteriin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 55-60). Käytännössä on havaittu, että

asiakkaan tarpeet monipuolisesti huomioiva myyjä pääsee useammin etenemään yhteydenotosta myyntitapaamiseen.

3.3 Kohtaaminen

Myyntityö on pitkälti ihmisten välistä kommunikointia. Myyntitapaaminen ja sen suunnittelu eroaa paljon muun markkinointiviestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta. Se asettaa myyntitehtävissä toimiville erityisiä vaatimuksia kuten esiintymiskykyä, empatiaa, joustavuutta ja tavoitteellisuutta. Lisäksi tarvitaan vankkaa asiantuntemusta myytävää tuotetta tai palvelua kohtaan. (Anttila & Iltanen 2001, 268). Myyntitapaaminen voidaan vaiheistaa. Lahtisen ja Isoviidan mukaan (1998, 251) ne ovat avaus, tarvekartoitus, yrityksen tarjonnan esittely sekä vastaväitteiden ja hinnan käsittely. Ennen asiakkaan tapaamista on tärkeää kerrata myyntisuunnitelma eli mitä myydään, miten ja miksi. Lisäksi tulee vielä tarkistaa, että yrityksen esitteet ja tarjottavien palveluiden hinnat ovat ajan tasalla (Pekkarinen ym. 1997, 98).

Myyntitapaamiseen pääseminen on iso askel kohti kauppaa. Myyjän on tärkeä valmistautua tapaamiseen sillä periaatteella, että se on ainutlaatuinen mahdollisuus antaa asiakkaalle vaikutelma, että yhteistyö myyjän edustaman yrityksen kanssa johtaa hyvään lopputulokseen. Ensivaikutelman tärkeyttä ei saa unohtaa. Myyjän tulee ottaa asiakkaaseen katsekontakti, kätellä häntä, esitellä itsensä sekä vaihtaa käyntikortteja. Myyntitapaamisessa asiakas odottaa myyjältä aktiivista palvelua ja nopeaa reagointia. Tapaamisen aluksi myyjän on hyvä osoittaa, että hän arvostaa asiakkaan aikaa ja kiittää häntä tapaamisesta. On tärkeää luoda ilmapiiri, josta asiakkaalle välittyy tunne, että myyjällä on aikaa ja halua ratkaista hänen tarpeensa. Asiakkaan kiinnostus myytäviä tuotteita tai palveluita kohtaan tulee herättää heti tapaamisen alussa ja pyrkiä säilyttämään niissä koko tapaamisen ajan. Myyjän on tärkeää seurata myyntiprosessin etenemistä järjestelmällisesti, jotta asiakkaan huomio pysyy tapaamiseen sovitussa aiheessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68).

Myös tapaamisen lopuksi myyjän tulee kerrata sen aikana esille nousseet tärkeimmät asiat ja ne seikat, jotka mahdollisesti tarvitsevat lisäselvitystä. Tapaamisessa asiakkaalta pyritään saamaan tarjouspyyntö. Jos tässä ei onnistuta, sovitaan uusi

myyntitapaaminen tai mahdollinen seuranta puhelu. Tapaamisen jälkeen myyjä toimittaa asiakkaalle käsitellyistä asioista muistion ja kirjaa tiedot CRM-rekisteriin.

3.4 Tarjous

Tarjousvaiheessa on tärkeää, että yritys varautuu käyttämään kaikkea osaamistaan, näin asiakas saadaan vakuutettua toimeksiannon kannattavuudesta ja päästään lähemmäs itse kauppaa. Tässä vaiheessa myyjän tulee kriittisesti arvioida tarjouksen tekemiseen vaadittavaa aikaa sekä siihen mahdollisesti käytettävien teknisten asiantuntijoiden työmääriä. Kaikkien myyntiin osallistuvien henkilöiden on hyvä tiedostaa, että päätös tarjouksen tekemisestä aiheuttaa yritykselle aina kuluja katselmointien ja suunnittelun muodossa. Myyntitiimin täytyy arvioida tarjouslaskelman kannattavuutta ennen tarjouksen tekoon ryhtymistä.

Tarjousvaiheessa asiakas haluaa yritykseltä kirjallisen tarjouksen tuotteesta tai palvelusta. Asiakas toimittaa yritykselle tarjouspyynnön, jossa on määritelty projektin sisältö. Tarjouspyyntö käydään yksityiskohtaisesti läpi asiakkaan kanssa. Näin varmistetaan, että tuleva tarjous pystytään tekemään mahdollisimman tarkasti. Yritys tekee tarjouspyynnön pohjalta asiakkaalle tarjouksen, josta käy ilmi asiakkaan haluaman tuotteen tai palvelun toteutus, aikataulu ja kustannukset. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen, hänestä tulee projektin tilaaja. Tilaus vahvistetaan allekirjoittamalla tilaussopimus, joka toimii samalla tilausvahvistuksena. Kuviossa 9 kuvataan prosessia asiakkaan tarjouspyynnöstä toimeksiantosopimukseen.



KUVIO 9. Asiakkaan ja yrityksen välinen toiminta tarjouspyynnöstä sopimukseen

Tarjouksen tekovaiheessa myyjän tehtävänä on prosessin mukaisesti avata CRM-järjestelmään uusi hanke, joka antaa tarjoukselle yksilöllisen tarjousnumeron. CRM-järjestelmässä työ kohdistetaan asiakkaaseen ja asetetaan tarjousvaihetilaan.

Tarjouksen hinnoittelu tehdään tarjouspyyntöön perustuen joko kiinteähintaisena tai tuntiperusteisena. Kiinteähintaisissa tarjouksissa on tärkeää, että kaikki yksityiskohdat on huomioitu ja hinnoiteltu. Yrityksellä on käytössä kiinteähintaisen tarjouksen tekoon hinnoittelupohja. Se antaa perustiedot asioihin, jotka kiinteähintaisessa projektitarjouksessa pitää ottaa huomioon. Kokonaisprojektin hinnoittelu sisältää yleensä suunniteltavan tuotteen määrittelyvaiheen (specification phase), eri osalueiden suunnittelua (design phase), tuotteen testausvaiheen (verification phase), tuotteen hyväksyntävaiheen (validation phase), valmistuksen (manufacturing) ja tuotteen ylläpidon (maintenance). (KUVIO 10)



KUVIO 10. Projektikokonaisuuden tarjoussisältö

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tarjous voi pitää sisällään mittalaitte- ja komponenttihankintoja, alihankintaa, projektin- ja laadun hallintaa ja matkakustannuksia. Muita tarjoushintaan vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi maksuehdot, pankkivakuudet, takuu- ja riskivaraukset sekä mahdolliset neuvotteluvaraukset. Tarjoushinnan lisäksi tarjouksessa kerrotaan kaikki siihen liittyvät kaupalliset ehdot. Näitä ovat hintojen lisäksi maksuehdot, toimitusehdot, toimitusajat, takuuajat ja tarjouksen voimassaoloaika. Yrityksen tekemien tarjousten liitteeksi lisätään aina myös konsulttitoimintaan liittyvät yleiset sopimusehdot KSE 1995 (LIITE 1).

Tarjouksen tekninen erittely on tarjouksen tärkein dokumentti projektin toteutuksen näkökulmasta. Tekniseen erittelyyn kuvataan mahdollisimman tarkasti kaikki, mitä tarjouksen projektikokonaisuuden tekemiseen sisältyy. Mitä tarkempi tekninen erittely on, sitä helpompi projektipäällikön on tehdä työ tarjouslaskelman asettamalla

rahamäärällä. Tarkalla projektityön erittelyllä on myös helpompi hallita muutostöitä, jotka eivät sisälly tarjoukseen. Hyvällä muutostöiden hallinnalla voidaan parantaa projektin katetta. Mahdollisista muutostöistä ja niiden vaikutuksista hintaan ja projektikokonaisuuteen on hyvä sopia jo tarjouksentekovaiheessa. Tarjouksen teknistä erittelyä tukevat myös muut apuliitteet joissa määritellään työnjakoa ja asioita, jotka eivät kuulu tarjoukseen. Tarjoukseen eritellään mahdollisimman tarkasti kaikki yksityiskohdat, jotta vältetään epäselvyyksiltä itse projektin toteutusvaiheessa.

Myyjä tallettaa tarjouksen ja kaikki tarvittavat liitteet CRM-tietokantaan. Kun kaikki tarjouksen dokumentit ovat valmiina, lähettää myyjä tarjouksen asiakkaalle sähköpostilla. Sähköpostiin kirjoitetaan saatekirje, jossa kiitetään asiakasta tarjouspyynnöstä ja ehdotetaan tarjoukselle yhteistä katselmointiaikaa. Ennen kuin projektitarjouksen voi lähettää asiakkaalle, suoritetaan tarvittava määrä sisäisiä tarjouskatselmuksia. Käytännössä on havaittu, että tarjouksen lähettämisen jälkeen on hyvä vielä varmistaa puhelinsoitolla, että asiakas on vastaanottanut tarjouksen onnistuneesti. Puhelimessa voidaan myös varmistaa tarjouksen katselmoinnin ajankohta.

3.5 Kaupan päättäminen

Myyntityö tähtää aina kaupan päättämiseen. Kaupan päättämisessä on kyse siitä, että myyjä pyrkii saamaan asiakkaan sitoutumaan ostamiseen. Kaupan päättämisen taito on yksi myyntihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista. Kauppa tulisi pyrkiä päättämään heti ensitapaamisella. Asiakkaan sitouttamiseen auttaa hyvä valmistautuminen ja asiakkaan tarpeisiin kohdennettu esitys. Myyjän pitää vakuuttaa asiakas osaamisellaan niin, että asiakkaalle tulee tarve saada kauppa tehtyä. Jos kauppa ei onnistuta saamaan päätökseen ensimmäisellä kerralla, saattaa asiakas ostaa tarvitsemansa tuotteen tai palvelun kilpailijalta. Hänen mielenkiinto hiipuu, asiakas unohtaa tapaamisessa kuulemansa asiat eikä lupauksesta huolimatta palaa siihen. Tämän vuoksi myyjän tulee sopia uusi seuranta tapaaminen, mikäli kaupanteko ei onnistu heti ensitapaamisella. Jos asiakas ei ole halukas seurantaan, kannattaa myyjän yrittää sopia aika, jolloin hän voi olla uudestaan yhteydessä asiakkaaseen. (Rubanovitsch &

Aalto 2006, 103-104). Myyjän kannattaa aina tarkentaa lisäkysymyksillä, mistä mielenkiinnon puute tai tarjouksen hylkääminen sillä hetkellä johtuu. Asiakkaan kieltäytyessä myyjän kannattaa miettiä, onko myyjän tarjoama lisäarvo asiakkaalle riittävä tai voidaanko tarjouksen osalta muuttaa jotain ja näin saada parempi lopputulos.

Kaupan päättämisessä tulee tarkastella asiakkaan ostosignaaleja. Myyjälle tärkeitä ostosignaaleja ovat muun muassa asiakkaan mielenkiinnon herääminen tuotetta tai palvelua kohtaan. Kaupan päättämistä auttaa, jos myyjä onnistuu tekemään asiakkaan ostopäätöksen mahdollisimman vaivattomaksi. Asiakas pitää saada vakuuttumaan, että tarjottu tuote tai palvelu on hänelle paras mahdollinen. Hyvät perustelut ja kohdennettu tarjonta, edesauttavat asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Varsinkin kalliiden palveluiden kohdalla tarvitaan usein tukitoimia jotka myyjän tulee tiedostaa. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 105–107). Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat usein laajoja kokonaisuuksia ja näiden tarjousten yhteydessä on tärkeää olla kattava tekninen osaaminen ja materiaali taustalla. Kattavalla teknisellä osaamisella ja myyntimateriaalilla yritys voi todistaa osaamisensa toimialalla ja näin vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen.

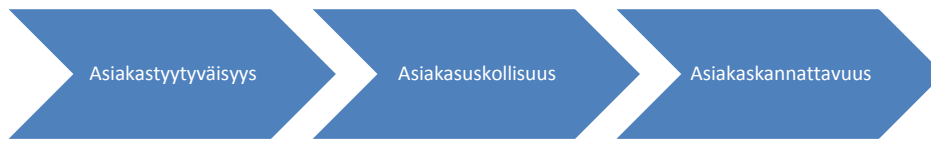
Tarvekartoituksen, hyötyjen esittelyn ja keskustelujen jälkeen myyjä voi pyytää asiakkaalta kaupan päättämistä jo ensi kohtaamisella. Myyjän täytyy kyetä tekemään asiakkaalle ehdotus kaupan päättämisestä, muutoin kaikki esittely ja perustelu on ollut turhaa. Kun myyjä on käynyt läpi asiakkaan tarpeet ja tarjonnut niihin parhaan mahdollisen tuotteen tai palvelun on asiakkaalla matalin kynnyksellä tehdä päätös kaupasta heti. Myyjän vastuulla on myyntiprosessin ja tapaamisen vieminen kohti kauppaa ja päätöksen tekoa. Myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta tekemään päätös, joka ei varsinkaan suuremmissa kaupoissa ole aina helppoa. Myyjän tulee pitää mielessä, että tavoitteena on päätös kaupasta ja toimia niin, että kauppa viedään aina päätökseen asti. Hankkeissa, jotka vaativat paljon suunnittelua, kaupanteko on monesti hidasta ja päätöksenteko voi viivästyä. Myyjän ei saa kuitenkaan myydä ainoastaan tarjousta, koska tällöin on riski, että asiakas ostaa kilpailijalta tai ei tee hankintaa ollenkaan. (Cardone 2012, 128-130). Myyjän on hyvä varmistaa moneltako kilpailijalta tarjouksia pyydetään ja koittaa saada tietoa toimeksiannon aikataulusta ja

hankkeen varmuustekijöistä. Yleensä kaikki myyjän esittämät lisäkysymykset auttavat kauppaa eteenpäin.

Kaupan päättämisen tekniikan tarve riippuu käytetystä myyntiprosessista ja tarjoustoimeksiannon laajuudesta. Kun kaupan päättää yksi henkilö, on tuote nopea esitellä kattavasti. Tällöin kyse on kertakaupasta ja myynnissä painottuvat kaupan päättämisen tekniikat. Niiden hyödyntäminen on tärkeää, että kauppa voidaan saada päätökseen ensi tapaamisella. Kaupan päättämisen tekniikat ovat usein toissijaisia varsinaisen kaupan solmimisen kannalta, kun kaupanteko edellyttää monen ihmisen päätöstä ja myytävä tuote tai palvelu on vaikeaselkoinen. Tällöin kaupan päättämisen tekniikoita voidaan käyttää kaupan toteutumisen edistämiseen. Kaupan päättäminen on monen asian summa ja yksi osa menestyksellistä myyntityötä. Usein kaupan päätös on luonnollinen tapahtuma jossa sekä myyjä, että ostaja haluavat päätöksen, joka tuo ratkaisun tilanteeseen. (Luoma 2012). Kaupan päättämistä helpottaa, kun myyntiprosessin kaikki vaiheet on suoritettu vaiheittain huolellisesti. Kaupan päättämistekniikoita ovat esimerkiksi: kaupan ehdottaminen suoraan, kahden vaihtoehdon tarjoaminen, referensseistä kertominen, reagointi epäröintiin, kertaava kysymys, kysymykset joihin vastaus on kyllä, myönnytyt, mielikuvien luonti tai yksityiskohdista sopiminen (Rubanovitsch & Aalto 2006, 112–114).

3.6 Asiakkuuden ja myyntityön seuranta

Yritystoiminnan jatkumisen kannalta on tärkeää, että asiakassuhteita pidetään aktiivisesti yllä kaupanpäättämisen jälkeen. Asiakkuuksien säilyttäminen ja kehittäminen edellyttää suhteiden ja olemassa olevien hankkeiden tuloksien jatkuvaa seuranta. Kun myyntityön tavoitteet on asetettu oikein ja käytettävissä on tuoreimmat tutkimustiedot asiakkaan ostokäyttäytymisestä, on asiakassuhteiden seuranta helppoa. Myyntityön seuranta vaiheessa tulee miettiä myös asiakkaan sitouttamista. Voidaan järjestää esimerkiksi yritysten johdon välisiä tapaamisia, joissa projektitekemistä pyritään ohjaamaan, tarkkaillaan työn laatua ja annetaan asiakkaalle vaikutelma, että heistä ollaan edelleen aidosti kiinnostuneita. Kuviossa 11 kuvataan asiakassuhteen kehityksessä seurattavia asioita.



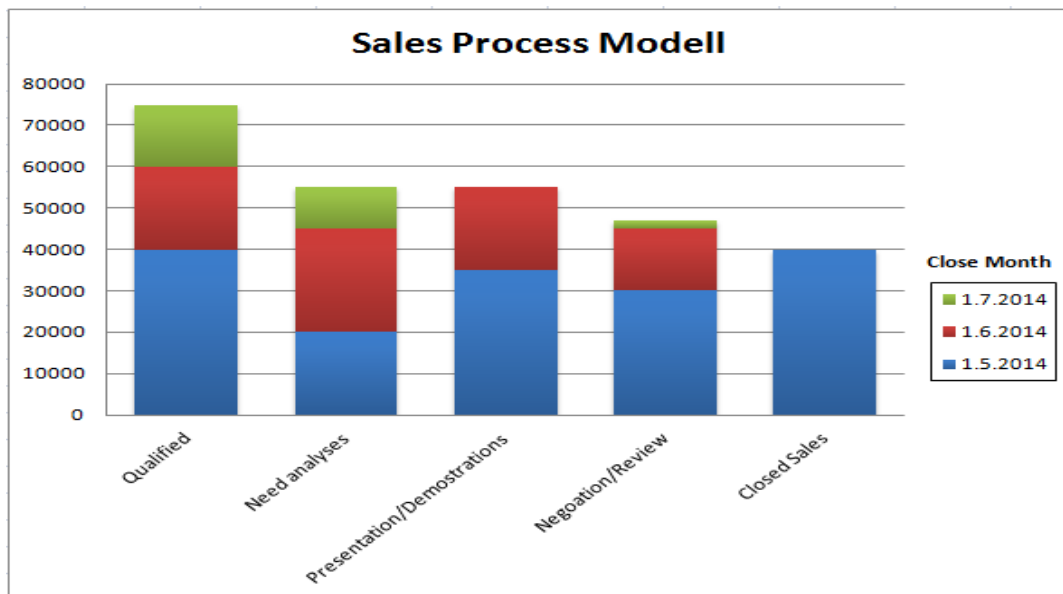
KUVIO 11. Asiakassuhteen seuranta.

Yrityksellä on hyvä olla jatkuvaa suhteiden perusseurantaa, johon pitää määritellä mittarit ja seurannan toteutustapa. Perusseurannan avuksi kannattaa tehdä projektiluontoisia tutkimuksia tai kertatutkimuksia, kun halutaan syvällisempää tietoa yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja niitä koskevasta päätöksenteosta. (Bergström ja Leppänen 2009, 484).

Myyntin seuranta ja raportointi tehdään CRM-järjestelmän avulla. Myyntityön seuranta kertoo, onko siinä päästy asetettuihin tavoitteisiin. Myynnin saavuttamia tuloksia voidaan verrata asetettuihin tavoitteisiin tuotteittain, tuoteryhmittäin, alueittain, asiakaskohtaisesti, asiakasryhmittäin, myyjittäin, osastoittain ja tulosityksiköittäin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 260). Yrityksessä myynnin reaaliaikainen seuranta pohjautuu raportteihin ja näkymiin CRM-työkalussa. Myynnin seurannassa ovat tarjous- ja tilauskanta, yhteyden otot, tuottavimmat asiakkaat sekä myyntiennuste. CRM-työkalussa voidaan simuloida myynnin näkymä, johon on kerätty kaikki tarvittavat asiat. CRM-työkalusta näkee kootusti myynnin tilanteen ja samalla voidaan tarvittaessa mennä syvemmälle järjestelmään, jos tarvitaan jotain lisätietoja. CRM-järjestelmän yhteenvetonäkymällä voidaan raportoida kulloinenkin myyntitilanne yrityksen johdolle.

4 MYYNTIPROSESSIMALLIEN TUNNISTAMINEN

Myyntiprosessimallien tarkastelu mahdollistaa myyntimahdollisuuksien seurannan. Kuvio 12 esittää yleistä myyntiprosessimallia. Sen vaiheita ovat kvalifointi (Qualified), tarvekartoitus (Needs Analysis), esittely (Presentation), neuvottelu (Negotiation) ja tilaukset (Closed Sales). Prosessimallien seurannan avulla voidaan tarkastella myynnin ennusteita sekä myyntimahdollisuuksien määriä. Lisäksi seurataan kuinka paljon myyntimahdollisuuksia pitää olla prosessin eri vaiheissa, että asetetut myyntitavoitteet toteutuu. Myyntiprosessimallien seurannassa on tärkeää, että myynti työskentelee aktiivisesti kaikissa prosessin vaiheissa ja pitää ne tasapainossa. (Manning, Reese & Ahearna 2010, 197 - 198).



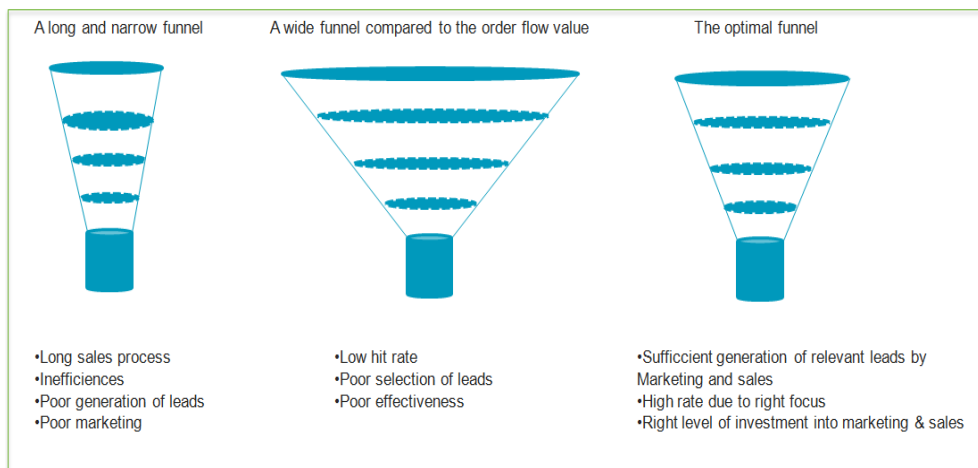
KUVIO 12. Myyntiprosessimalli (Manning ym. 2010, 197).

Kuviossa 13 tarkastellaan myyntiprosessimallin erilaisia tunnuspiirteitä. Kun suunnitellaan yrityksen myyntiprosessimallia, on tärkeää tunnistaa eri myyntiprosessin tunnuspiirteet. Näin myyntiprosessi voidaan optimoida yritykselle. Vasemmanpuoleinen suppilo kuvaa tilannetta jossa myyntimahdollisuuksia on vähän ja myynnin toiminta on tehotonta. Myyntiprosessin läpimenoaika on pitkä ja

markkinointi ei toimi. Kun myyntimahdollisuuksia on vähän, voidaan olettaa, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyö ei toimi. Isoissa projekteissa läpimenoaika on usein pitkä eikä se aina tarkoita, että myynnissä ja markkinoinnissa ei ole onnistuttu. (Kaario, Pennanen & Storbacka. 2003, 141). Vasemmanpuoleinen suppilo vaatii koko myyntiorganisaatiolta hyvää yhteistyötä ja aktiivista uusien asiakkaiden (lead) hankintaan. Käytännössä on havaittua, että hankittujen liidien määrä korreloi suoraan yrityksen myyntimäärään.

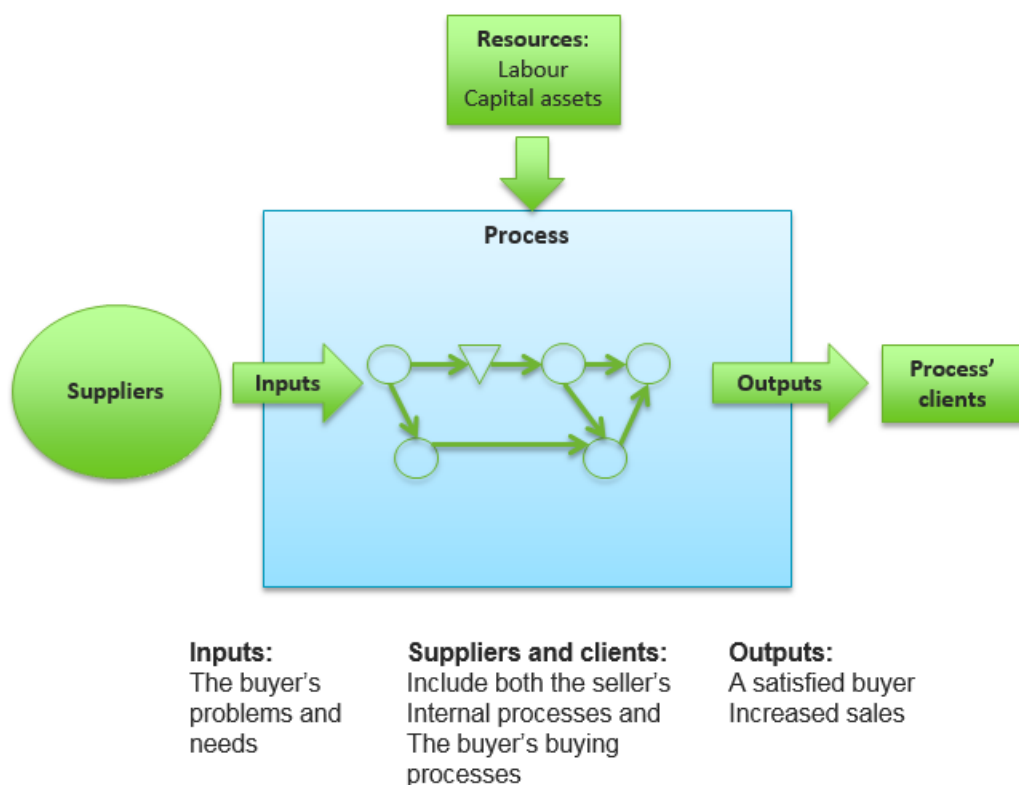
Kuvion 13 keskimäinen suppilo kuvaa tehokasta myyntimahdollisuuksien hankintaa. Leveä, mutta korkea muoto kertoo usein huonosta tilausten määrästä, sen syynä on tyypillisesti huonot myyntimahdollisuudet. Suppilon muoto kertoo myös myynnin heikosta tehokkuudesta. Laajojen myyntimahdollisuuksien vuoksi myynti ei pysty keskittymään potentiaalsiin kohteisiin. (Kaario, ym. 2003, 140 - 141). Keskimäinen suppilo antaa myynnille toivoa, koska liidejä on hankittu riittävästi. Tämä vaihe vaatii myynnin ja markkinoinnin tehokasta yhteistyötä, jotta kaikki potentiaaliset liidit saadaan hyödynnettyä.

Oikean puoleisessa suppilossa myynti ja markkinointi toimivat saumattomasti ja tilauksia pystytään saavuttamaan tehokkaasti. Optimaalisessa suppilossa myyntimahdollisuuksia on riittävästi ja näin markkinointi ja myynti toimivat tehokkaasti. Optimaalisessa tilanteessa on panostettu riittävästi sekä markkinointiin, että myyntiin. (Kaario, ym. 2003, 140 - 141).



KUVIO 13. Myyntitunnelimallit (Kaario, ym. 2003, 140).

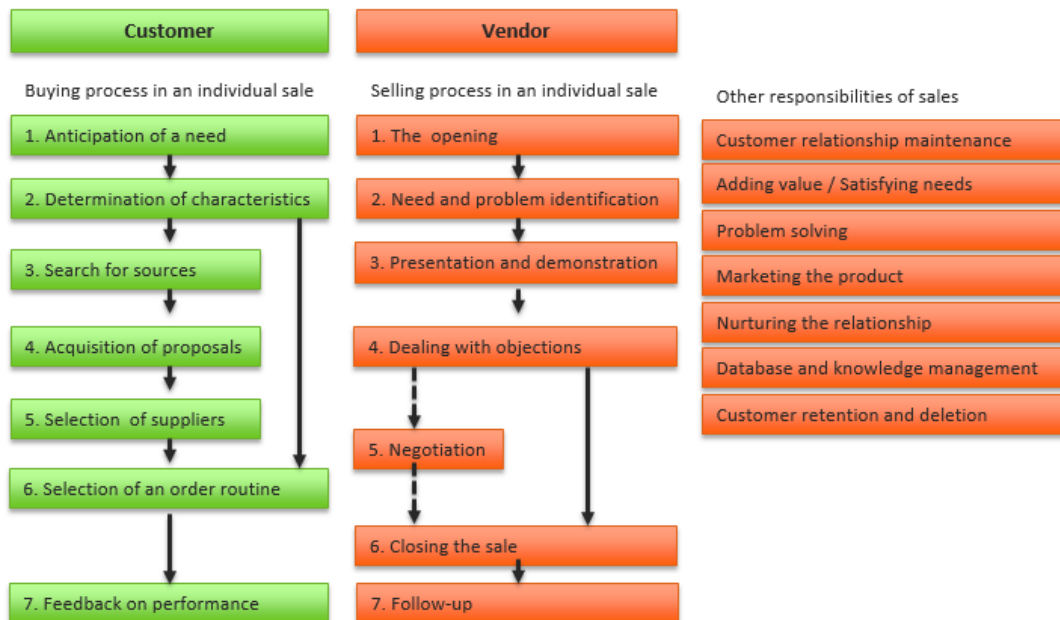
Kuvio 14 esittää myyntiprosessimallia, joka perustuu tulojen ja lähtöjen muuntosuhteeseen. Prosessilla (Process) tarkoitetaan muuntautumisen tekijöitä. Tässä esimerkissä ne ovat myynnin aktiviteetteja, jotka sisältävät sekä myynnin sisäisen prosessin, että ostajien ostoprosessin. Ostajan tarpeet ja ongelmat toimivat myyntiprosessimallin sisältönä (Input). Myyntiprosessin lopputuloksena (Output) saadaan tyytyväisiä asiakkaita ja lisääntynyttä myyntiä. (Mattsson ja Parvinen 2011, 59).



KUVIO 14. Myyntiprosessimalli (Mattsson ja Parvinen 2011, 59).

Myyntiprosessin asiakkaan ja toimittajan aktiviteetit on esitetty kuviossa 15. Siinä myyntiprosessin tekijät koostuvat ostoprosessista (Buying Process), myyntiprosessista (Selling Process) sekä myynnin muista vastuista (Other Responsibilities). Tässä mallissa on kuvattu asiakkaan ostoprosessin vaiheet tarpeiden tunnistamisesta ja määrittämisestä aina tilaukseen asti. Myyntiprosessimalli kuvaa myyntiaktiviteetteja myyntimahdollisuuksien tunnistamisesta, kaupan

päättämiseen ja tilaukseen asti. Myyntiä koskevat muut vastuut tässä prosessissa ovat asiakassuhteiden ylläpito, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, ongelmien ratkaisu ja tuotteen markkinointi. Tarkkailemalla prosessin aktiviteetteja varmistetaan, että myynnin johtaminen on tehokasta. (Mattsson & Parvinen 2011, 59-63.)



KUVIO 15. Myyntiprosessin asiakkaan ja toimittajan aktiviteetit (Mattsson ja Parvinen 2011, 61).

5 MYNNIN JOHTAMINEN

Menestyvän yrityksen perustana on asiantunteva ja osaava myynnin johto. Myynnin johtamisella pyritään varmistamaan paras mahdollinen myyntitulos. Motivoituneiden ja ammattitaitoisten myyjien lisäksi myös myynnin johdon on oltava kannustavia oman alansa asiantuntijoita. Myynnin johtaminen käsittää neljä vaihetta: myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, myyjien motivointi sekä myynnin seuranta. (Rope 2003, 117). Käytännössä on nähty, että usein myynnin johtajaksi kasvetaan itse

myyntityön kautta. Tämä helpottaa esimiestä asettumaan alaisen asemaan ja arvostamaan myyjän työtä. On tärkeää, että myynnin johto toimii tiiviisti myynnin tukena ja auttaa yritystä parempaan tulokseen.

Myös Nieminen ja Tomperi kuvaavat myyntiprosessin johtamisen vaiheita neljäportaisesti kuviossa 16. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään myynnin tavoitteet. Siihen sisältyvät tulos- ja suoritustavoitteet. Toinen vaihe on suunnittelu. Siinä luodaan myynnin strategia, segmentointi, asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat sekä määritellään prospektit. Kolmas vaihe on toimeenpano. Toimeenpanovaiheessa määritellään tekemisen määrä, tarvittava osaaminen, oikeisiin asioihin keskittyminen ja kohdataan asiakas. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa arvioidaan myyntituloksia ja asiakastytyvyyttä. (Nieminen & Tomperi 2008, 74).



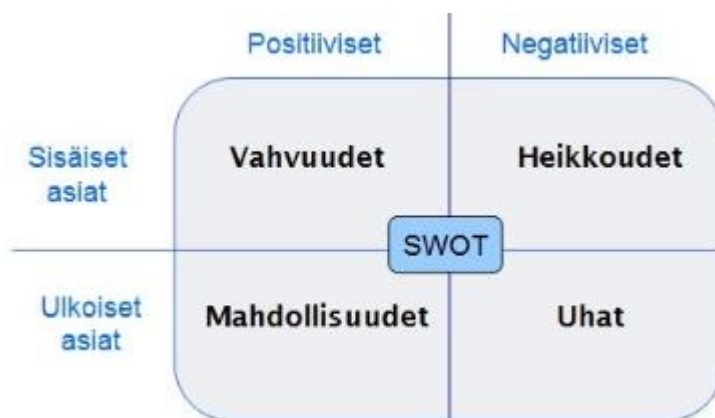
KUVIO 16. Myyntiprosessin johtaminen (Nieminen ja Tomperi 2008, 74).

5.1 Myynnin suunnittelu ja SWOT

Hyvällä myynnin suunnittelulla pyritään valmistautumaan markkinoiden suhdannevaihteluihin ja yritetään päästä määrättyihin tavoitteisiin. Myynnin suunnittelu mahdollistaa myynnin seurannan ja antaa suunnan toiminnalle. Näin luodaan pohja myynnin onnistumiselle sekä mahdollistetaan myyntitoimien nopea reagointi ja

tarvittaessa myynnin uudelleen suuntaaminen. (Vahvaselkä 2004, 212). Myyntisuunnitelmaan dokumentoidaan myyjän ja hänen esimiehensä sopimat tavoitteet. Suunnitelmassa huomioidaan yhtiön ja myyjän vaatimukset tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuositavoitteet on hyvä jakaa kuukausittaiseen tai viikoittaiseen myyntiin. Tavoitteiden asettelun avulla myyjä voi verrata edistymistään vuositavoitteen suhteen. Myyntijohtaja pyrkii auttamaan myyjää saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Pekkarinen ym. 2006, 46).

Myynnin suunnittelun apukeinona voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT-analyysiä käytetään yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseen. SWOT-analyysi on eräs suosituimmista yrityksen tilan arviointiin käytetyistä analyyseistä. (KUVIO 17) On tärkeää aina selvittää yrityksen nykytilaan ja tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysissä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet jaetaan neljään kenttään. Lisäksi siinä arvioidaan tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. (SRHY 2015).



KUVIO 17. SWOT-analyysipohja (SRHY 2015).

5.2 Myynnin organisointi

Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiorganisaation työntekijöiden järjestäytymistä, tehtävien määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista. Siinä myyjille laaditaan tehtävät ja toimintaohjeet. Myyntiorganisaation vastuut voi jakaa esimerkiksi kolmella tavalla: tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai alueellisesti. Myyntiorganisaation tavoitteita asetettaessa myyntihenkilölle tarkennetaan hänen tehtävänsä, vastuualueensa ja toimivaltansa. Hyvällä myynnin organisoinnilla kehitetään asiakaspalvelua ja varmistetaan asiakassuhteen jatkuminen. (Rope 2003, 119). Oleellisena osana myyjän tehtävien määrittelyä on myynnin johtajan ja myyjän väliset kehityskeskustelut. Niissä keskustellaan myyjän työn, tavoitteista, osaamisesta ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvoinnista. Myyjän työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt päätökset kirjataan ja niitä seurataan. (Ekonomit 2015).

5.3 Myyjien motivointi

Myynnin johtajan tulee tehdä aktiivisesti yhteistyötä kaikkien myyjien kanssa. Myynnin johtajan aktiivinen kannustaminen auttaa myyjä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Usein varsinkin kokeneet myyjät osaavat vaatia hyviä esimiestaitoja ja toimivaa työilmapiiriä. Ammattitaitoinen myynnin johtaja kantaa vastuun yrityksen myyntiorganisaatiosta ja myynnistä kokonaisuutena. Hänen tulee luoda työpaikalle ilmapiiri jossa jokainen tuntee saavansa äänensä kuuluville. Usein informaatiokatkojen syynä on kommunikoinnin puute tai vaikeasti lähestyttävä esimies, jolta myyjät eivät uskalla kysyä neuvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23–24).

Henkilöstön motivoinnilla on oleellinen merkitys hyvään myyntitulokseen pääsemisen kannalta. Perusedellytys hyvään myynnin tulokseen pyrittäessä on liikeidean sisäistänyt, sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Keinoja myyntihenkilöstön motivoimiseen ovat työn arvostus, jatkokoulutuksen tarjonta, tehtävien kierto, kannustava ilmapiiri ja palkkaus. (Rope 2003, 120).

Myynnin johtajan tulee kohdella kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Jos myyntitoiminnot ovat hajautuneet eri paikkakunnille, on tärkeää olla yhteydessä säännöllisesti kaikkiin alaisiin. Pahimmassa tapauksessa jonkun työntekijän unohtaminen voi johtaa työmotivaation romahtamiseen ja mahdollisesti työpaikan vaihtoon. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 38-39).

5.4 Myynnin seuranta

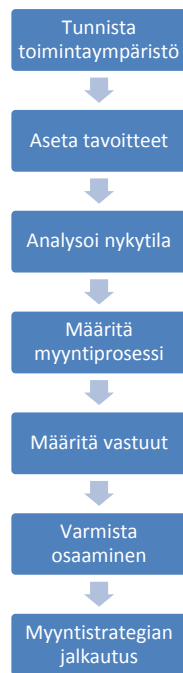
Jatkuva myynnin seuranta mahdollistaa myynnin suuntaamisen oikein ja edes auttaa yritystä parempiin tuloksiin. Tärkeimpiä seikkoja myynnin seurannassa ovat toiminta- ja tulostavoitteiden saavuttaminen. Tyypillisesti seuranta kohdistuu myyntiorganisaatioon tai yksittäisen myyntihenkilön tulokseen, laatuun tai kannattavuuteen. (Rope 2003, 121–122). Myynnin suuntaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä myyntitoimien uudelleen arviointia. Esimerkiksi, jos on olemassa kaksi myytävää tuotetta A ja B. Näistä huomataan jollain ajan hetkellä t , että tuote B myy paremmin kuin A niin keskitytään tuotteen B myyntiin.

Myynnin seurannan edellytys on seurantalähteiden olemassaolo. Sille saadaan tietoa yrityksen sisäisistä seurantalähteistä eli yrityksen laskentatoimesta ja raportointijärjestelmästä. Näiden lisäksi myynnin seurannassa voidaan käyttää ulkoisia lähteitä. Näitä ovat markkinatutkimukset, tilastot, sekä asiakaspalautteet. (Vahvaselkä 2004, 222).

6 MYYNTISTRATEGIAN LAATIMINEN TIETOLIIKENNESEGMENTILLE

Myyntistrategian tarkoitus on toimia johtamisen ohjenuorana. Sen tarkoituksena on auttaa johtoa ja myyjä tekemään valintoja joissa määritellään toiminnan suuntaamista ja priorisointia. Myyntistrategia pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja visioon. Vastaukset kysymykseen mitä myymme, määrittävät tuote- ja palvelustrategian. Vastatessamme kysymykseen kenelle myydään, otetaan kantaa asiakasstrategiaan. Miten myydään ja kuka myy puolestaan määrittävät myyntiprosesseja, toimintatapoja, myyntikanavia sekä myynnin resursseja, rooleja, vastuita ja tarvittavaa osaamista. Kysymys yrityksen lisäarvosta kuvaa, mitä asiakas hyötyy yhteistyöstä kanssamme ja mikä on uniikki kilpailuetumme markkinoilla. (Maliranta 2014).

Tässä kappaleessa kerrotaan esimerkin omaisesti keskeiset vaiheet yrityksen myyntistrategian luomiselle. Myyntistrategian luomiseksi valittiin seitsemän vaiheinen prosessi. Prosessin jokainen vaihe edellyttää pohdintaa, analysointia sekä päätösten ja valintojen tekemistä. Prosessin vaiheet on esitetty kuviossa 18. Jokaisen vaiheen työstäminen pohjautuu edellisessä vaiheessa tehtyihin havaintoihin ja johtopäätöksiin (Maliranta 2014).



KUVIO 18. Myyntistrategian laatiminen vaiheittain

6.1 Toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet

Yleisesti tietoliikennesegmentin markkinoista voidaan sanoa, että kaupalliset mahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Jatkuva tiedonsiirron nopeuksien kasvu ja uusien taajuusalueiden allokointi tarkoittavat langattomien järjestelmien uusiutumista, sekä jatkuvaa uusien palveluiden ja langattomien ratkaisujen kehittämistä.








Tänä päivänä päätös kaupasta on tietoliikennesegmentin asiakkaille monissa tapauksissa pitkä prosessi. Tarjouskilpailu saattaa kestää useista kuukausista yli vuoteen. Tämä aiheuttaa myyjälle monenlaisia haasteita. Myyjän tulee luoda riittävä luottamus edustamansa yrityksen ja asiakkaan välille. Asiakkaitten ostoprosessin nopeuteen vaikuttaa usein myös asiakkaan vakavaraisuus ja rahoituksen puute. Etenkin start-up-yritykset joutuvat käyttämään paljon aikaa rahoituksen hakemiseen.

Uutena kasvualueena voidaan mainita teollisen internetin (IoT) jalkautuminen tietoliikennesegmentille. Teollisella internetillä tarkoitetaan tässä yhteydessä

6.3 Tietoliikennesegmentin kasvutekijät

Yrityksen tietoliikennesegmentin asiakastilannetta ja kaupallista asiakaspotentiaalia on kuvattu taulukossa 1. Siihen on listattu tietoliikennesegmentin osatekijöitä, jotka tukevat yrityksen tulevaisuuden strategiaa ja visiota. Johtuen kovasta kilpailusta ja maailman talouden tilanteesta vaatii tietoliikennesegmentin kaikki osa-alueet aktiivista myyntityötä. Taulukossa 1 keltainen nuoli esittää tietoliikennesegmenttiä josta tällä hetkellä arvioidaan tulevan tasaista liikevaihtoa ilman suurta kasvua. Keltaisella taulukkoon merkattiin konsultoinnin ja tuotekehityksen osalta matkapuhelintuotekehitys ja verkko-operaattorien konsultointi. Näistä etenkin matkapuhelintuotekehitys on kokenut Suomessa kovia saneerauksia viime vuosien aikana johtuen Nokian laajoista irtisanomisista ja tuotekehityksen siirtymisestä Microsoftille. Vihreällä taulukkoon 1 merkattiin suurimman kasvupotentiaalin omaavat osa-alueet. Eniten kasvupotentiaalia tällä hetkellä näyttäisi olevan matkapuhelinverkkojen, teollisuuden langattomien ratkaisujen sekä lääketieteen laitteiden suunnittelussa ja teollisen Internetin kasvussa.

TAULUKKO 1. Yrityksen tietoliikenneasiakassegmentit ja niiden kaupalliset mahdollisuudet.

Telecommunication customer segments & Business opportunity potential	
Mobile phone manufactures	
Networks	
Industry wireless solutions	
Medical wireless solutions	
Internet of things	
Network operators	
Others(chipsets etc.)	

6.4 Tavoitteiden asettaminen

Vuotuiset myyntitavoitteet tulevat yrityksen hallitukselta. Myyntijohtaja jalkauttaa asetetut tavoitteet myynnille. Tietoliikennesegmentin kasvu pohjautuu pitkälti taulukossa 1 esitettyihin osa-alueisiin. Yrityksen myynti tulee muodostumaan tulevaisuudessakin kokonaisten langattomien tuoteprojektien suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä niihin liittyvistä esiselvitystöistä ja resurssialihankinnoista.

6.5 Myyntiorganisaation tavoitteet

Myyntiorganisaation tavoitteissa on hyvä olla lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Lyhyen aikavälin tavoitteiden seuranta mahdollistaa myyntiorganisaation nopean reagoinnin, siinä tapauksessa, että myynnin suuntaa täytyy uudelleen tarkentaa haluttuun suuntaan. Myynnin tavoitteet on esitetty esimerkin omaisesti liitteen 3 taulukossa.

Lyhyen aikavälin tavoitteiksi määrättiin minimi myyntitavoite ja vähimmäismäärä uusia liidejä, joita myyjien tulisi hankkia yritykselle. Viikon ajalle määritettiin minimimäärä asiakaspuheluita, jotka myyjän tulisi suorittaa. Lisäksi määritettiin tavoitemäärä asiakastapaamisille ja minimitavoite lähetettävien tarjousten määrälle. Lyhyen aikavälin myyntitavoite on laskettavissa yrityksen vuotuisesta myyntitavoitteesta, joka perustuu yrityksen hallituksen asettamaan myyntitavoitteeseen.

6.6 Myyntiprosessit ja -kanavat

Yrityksen myyntiprosessi mukailee pitkälti kappaleessa kolme esitettyä prosessia: uusien asiakkaiden hankinta, lähestyminen, ennakointi, tapaaminen, tarjous, kauppa ja seuranta. Myyntiorganisaatio hankkii uusia liidejä ja järjestää asiakas prospektien kanssa tapaamisia. Tapaamisten tavoitteena on aina päästä tekemään asiakkaalle

tarjous ja sitä kautta kohti kauppaa. Liitteen 4 taulukko kuvaa yrityksen myyntiprosessia ja prosessin toteutusta (LIITE 4).

Liitteen 5 taulukossa on kuvattu yrityksen käytössä olevat myyntikanavat ja se, kuinka myynti niitä hyödyntää. Kaupan teossa ensi arvoisen tärkeää on asiakassuhteiden ylläpito ja asiakkaan hyvä tunteminen. Tämä edellyttää asiakastapaamisia säännöllisin väliajoin. Uusien myyntikanavien avaamiseksi yrityksen tavoitteena on lisätä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Näkyvyyden lisääminen mahdollistaa uusien asiakkaiden omatoimiset tarjouspyynnöt. Myös nykyisten asiakkaiden on helppoa seurata sähköisten päivitysten kautta yrityksen ajankohtaisia tapahtumia. Verkostoituminen uusien asiakkaiden kanssa messuilla ja teknologiatapahtumissa nähtiin yrityksessä erittäin tärkeänä myyntikanavana (LIITE 5).

6.7 Kilpailuetu

Yrityksen kilpailuetua analysoitiin SWOT-analyysin yhteydessä, kun pohdittiin yrityksen vahvuuksia (LIITE 2). Yrityksen kilpailukykyä nähtiin asiakkaille tarjoama hintarakenne sekä joustavuus, joka tarkoittaa tässä yhteydessä yrityksen kykyä muuntautua asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan. Yrityksen vahvuudeksi luettiin myös saavutetut laatusertifikaatit, jotka mahdollistavat vaativien hankkeiden valmistuksen ja suunnittelun sertifiointimääräysten mukaisesti. Yrityksellä on erittäin vahvaa osaamista sulautettujen järjestelmien, elektroniikan, ja mekaniikan suunnittelun osa-alueilla. Innovatiivinen henkilökunta mahdollistaa haastavien langattomien laitteiden valmistuksen. Lisäksi yrityksellä on pitkäaikaisia asiakassuhteita joiden ylläpito katsottiin tärkeäksi.

6.8 Vastuiden määrittäminen

Myyjän tehtävät määritellään myyntijohtajan kanssa kaksi kertaa vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Tehtävien edistymistä tarkastellaan ja tarvittaessa

niitä suunnataan uudestaan viikoittain pidettävässä viikkopalaverissa. Liitteen 6 taulukkoon on kirjattu myyntiin osallistuvien henkilöiden tärkeimmät tehtävät (LIITE 6).

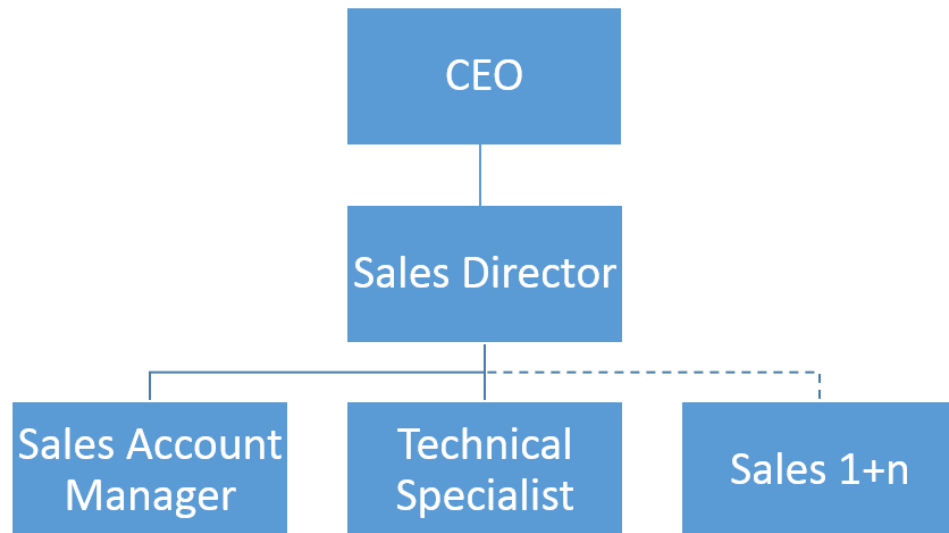
6.9 Roolit ja vastuut

Asiakasvastaava myyjä osallistuu käytännössä kaikkiin myyntiaktiviteetteihin. Myyjän tärkeimpiä tehtäviä ovat uusiasiakashankinta, tarjouslaksenta ja CRM-työkalun päivitykset. Hän toimii myös linkkinä yrityksen ja asiakkaan välillä. Myyntijohtaja johtaa myyntijoukkoa, avaa uusia asiakkuuksia ja osallistuu mahdollisuuksien mukaan myyntityöhön. Tarvittaessa hänelle voidaan nimetä asiakkaita. Tekninen asiantuntija osallistuu asiakaspalaveriin myynnin tukena ja auttaa tarjouslaskennassa teknisen sisällön laadinnassa. Toimitusjohtaja on yrityksen keulakuva. Hän johtaa yritystä ja luo uusia asiakassuhteita, hyväksyy myynnin tekemät tarjoukset sekä tekee myyntiä ja markkinointia.

Tavoitteiden asetannassa luodaan yksittäisen myyjän vastuut, mutta on hyvä muistaa, että näin pienessä yrityksessä koko organisaatio on vastuussa myynnistä. Yrityksen palvelutarjonta kattaa vaativia ja monimutkaisia tuotekehityshankkeita, mikä tarkoittaa myös myynnin osalta koko henkilökunnan sitouttamista viemään myyntiprosessi maaliin asti.

6.10 Organisoituminen

Yrityksen myynti on organisoitunut linjaorganisaatiomallilla. Siinä myyntijohtaja vastaa myyntitiimin toiminnasta toimitusjohtajalle. Kuvio 20 esittää yrityksen myyntiorganisaatiota. Asiakasvastaavamyymä on vastuussa tietoliikennesegmentin asiakassuhteista. Suurempien asiakkaiden kohdalla hänen tukenaan voi olla toinen myyjä tai tekninen asiantuntija.



KUVIO 20. Havainnekuva yrityksen myynnin organisoitumisesta (Yritys 2014).

6.11 Osaamisen varmistaminen

Myyntiryhmän osaamisen varmistaminen on myyntijohtajan vastuulla. Kehityskeskusteluissa olisi aina hyvä varmistaa, että tulevan vuosipuoliskon osalta myyjien tietotaito on ajan tasalla. Aika ajoin myyntihenkilöiden osallistuminen myyntikoulutuksiin on suositeltavaa. Myyntijohtaja voi varmistaa, että myyntiryhmän osaaminen on halutulla tasolla keskustelemalla myyjän kanssa tietoliikennesegmentin päivän tilanteesta. Yhtenä esimerkkinä tässä työssä todettiin teollinen internet uutena osa-alueena toimeksiantaja yritykselle. Myyntijohtajan tulee varmistaa, että myynnin osaaminen ja esitettävä materiaali on riittävällä tasolla jalkauttamaan yrityksen tarjonta loppuasiakkaille ymmärrettävässä formaatissa.

6.12 Myyntistrategian käyttöönotto

Myyntistrategian käyttöönotto ja sen toiminnan seuranta on myyjien ja kokonaisuutena myyntijohdon vastuulla. Yrityksellä on käytössä viikkopalaverit myyntitilanteen seurannan tueksi. Niissä keskitytään tyypillisesti myynnin sen hetkiseen tilaan ja tulevan suorituksen ohjaamiseen. Myyntijohdon tulee miettiä menetelmiä, joilla

varmistetaan myyntistrategian toteutuminen käytännössä. Lisäksi tulee miettiä miten myynnin suoritusta voidaan kehittää ja mitä mittareita strategian toteutumisen seurantaan käytetään.

7 TULOSTEN POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä pureuduttiin yrityksen myyntiprosessiin myyntiteorian avulla ja yrityksessä käytännössä hyväksi havaitun tekemisen kautta. Käsitellyn myyntiprosessin kautta laadittiin tietoliikennesegmentin myyntistrategia. Myyntiprosessin sisäistäminen helpottaa myyjän viikoittaisen työn suunnittelua ja seurantaan. Prosessin avulla uusien asiakkaiden hankinnasta ja olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidosta saadaan järjestelmällistä ja ohjelmoitua. CRM-asiakkuuden hallintaohjelman merkitys kasvoi entisestään opinnäytetyön teon aikana. Havaittiin, että asiakkuuksien ylläpito on käytännössä mahdotonta ilman kattavaa CRM-ohjelman käyttöä. CRM-tietokantaan täytyy tallettaa kaikki asiakasyhteydenotot, liidit, prospektit ja tarjoukset. CRM-työkalu antaa riittävän näkyvyyden yrityksen sen hetkisestä asiakastilanteesta sekä budjetin suunnittelun tarkkuudesta ja tilasta.

Myyntiprosessimallien tunnistamisen jälkeen työssä tarkasteltiin myynnin johtamisen merkitystä yrityksessä. Saatujen tulosten mukaan alaisiaan kohtaan kannustava, auttava ja motivoiva myynnin johtaminen on ainoa tie hyvään myyntitulokseen. Myynnin johto asettaa myyjien tekemiselle tulos- ja suoritustavoitteet. Kirjallisesta tavoitteiden asettamisesta ja myyjien kanssa käydyistä kehityskeskusteluista tuli tämän työn lopputulemana yksi uusi dokumentoitu asia, jota yrityksessä aikaisemmin ei oltu tehty. Lisäksi todettiin, että hyvälle myynnin johdolle oleellista on myyntistrategian suunnittelu, toimeenpano ja varmistaa, että myyjät keskittyvät oikeisiin asioihin. Myynnin johtaja seuraa aktiivisesti myyntituloksia ja antaa myyjille palautetta suorituksesta.

Tietoliikennesegmentin myyntistrategian perustaksi valittiin seitsemän vaiheinen prosessi. Prosessissa lähdettiin liikkeelle tietoliikennesegmentin toimintaympäristön tunnistamisesta. Siinä käytiin läpi tietoliikenteen asiakassegmentit ja nykytila. SWOT-analyysillä selvitettiin yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi vastasi pitkälti kysymykseen yrityksen nykytilasta. Näin saatiin selville, että yrityksen suurimmat kasvumahdollisuudet ovat teollisen internetin ja sen tuomien langattomien ratkaisujen kehittämisessä eri teknologiaosa-alueille.

Seuraavaksi dokumentoitiin tavoitteet yksittäiselle myyntihenkilölle perustuen yrityksen hallituksen asettamiin vuotuisiin tulostavoitteeseen ja budjettiin. Vastaavaa yksilöllistä tulostavoitteiden laadintaa yrityksessä ei oltu aikaisemmin tehty kirjallisesti. Tavoitteiden asettaminen ja niiden aktiivinen seuranta mahdollistaa myyntitilanteisiin reagoinnin ja myynnin oikean suuntaamisen. Riittävän korkeat myyntitavoitteet mahdollistavat yrityksen pärjäämisen hieman heikommankin taloudellisen tilanteen vallitessa.

Myyntiprosessit ja myyntikanavat dokumentoitiin seuraavaksi. Myyntiprosessin aktiivinen noudattaminen vaatii myyjältä hyvää ajankäytön hallintaan, jotta kaikki prosessin edellyttämät aktiviteetit tulee tehtyä. Myynnin tulee olla koko ajan valmiina toteuttamaan myyntistrategiaa niin olemassa olevien asiakkuuksien kuin myös uusien liidien ja prospektien osalta. Yritys ei voi turvautua olemassa olevaan asiakaskuntaan, vaan koko ajan täytyy etsiä uusia potentiaalisia prospekteja.

Myyntikanavien määrittelyssä tuli selvästi esiin internetin ja sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet tämän päivän kaupankäynnissä. Näihin tullaan varmasti panostamaan lisää lähitulevaisuudessa. Tärkeimpänä myyntikanavana työssä havaittiin tapaamisten järjestäminen prospektiasiakkaiden kanssa. Näin ollen korostui ensivaikutelman tärkeys, kun ollaan asiakkaaseen ensikertaa yhteydessä. Tärkeänä myyntikanavana nähtiin myös yrityksen johdon ja myynnin verkostoituminen teknologiaseminaareissa ja messutapahtumissa.

Seuraavaksi myyntistrategian luonnissa määritettiin myyntiorganisaation vastuut. Yrityksen myyntitiimiin kuuluu toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja asiakasvastaavat. Heidän tukena toimivat tekniset asiantuntijat jotka täydentävät myyntitiimin.

Myyntivastaavat toimivat aina myyntiprojektin johtajana. He pitävät huolen, että myyntiprojekti etenee prosessin mukaan aikataulussa. Myyntivastaavan tehtävänä on päivittää CRM-työkalua ja näin ollen myös raportoida tilanteesta myyntiorganisaatiolle ja yrityksen johdolle. Myyntiorganisaatio vastaa yrityksen myynnistä, mutta voidaan todeta, että yrityksen jokainen työntekijä voi antaa oman panoksensa yrityksen myynnin hyväksi kertomalla uusista mahdollista liideistä yrityksen myynnille.

Seuraavaksi myyntistrategian osana mietittiin, kuinka yrityksen myyjien osaaminen varmistetaan. Asiakkaat haluavat ostaa osaamista. Myyntivastaavien pitää pystyä esittämään myyntiargumentit niin, että asiakas toteaa yrityksen tarjonnan tarpeelliseksi ja näkee, että yrityksen palvelut ovat kaupanteon arvoisia. Työn tuloksena nähtiin, että teollisen internetin osa-alueella tarvitaan kattavat myyntiesitteet ja mahdollisesti myös oma valmis alustaratkaisu, jota voidaan tarjota asiakkaalle konkreettisenä esimerkkinä yrityksen palveluista.

Myyntistrategian implementointi käytäntöön on koko myyntiorganisaation vastuulla. Tässä työssä esitetyt ja luodut pohjat tietoliikennesegmentin toimintaympäristöstä, asiakkaista ja fokusalueista mahdollistavat tehtävien määrittelyn ja tulosten konkreettisen seurannan. Yrityksen on tärkeää asettaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet ja dokumentoida kaikki vaiheet huolellisesti CRM-tietokantaa. Näin sen on mahdollista reagoida myyntiaktiiviteetteihin niiden vaatimalla tavalla. Tulevaisuuden jatkokehityshankkeena yritykselle ehdottaisin tietoliikennesegmentin kattavaa kansainvälistä benchmarking-työtä, joka mahdollistaisi yrityksen liiketoiminnan laajentumisen kansainvälisille markkinoille.

LÄHTEET

Anttila, M & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uud. p. Porvoo: WS Bookwell.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 9. Helsinki: Edita.

Cardone, G. 2012. Sell or be sold. Greenleaf book group press.

Ctimes, Ground-Breaking Technology From Imagination Makes IoT and Cloud More Accessible to Developers. Saatavissa:

<http://en.ctimes.com.tw/DispProduct.asp?O=HJY61CQOPTESAA00PR>

Luettu 18.3.2015.

Ekonomit 2015. <https://www.ekonomit.fi/kehityskeskustelu>

Inspecta 2015. Saatavissa: <http://www.inspecta.com/fi/>

Luettu 1.2.2015.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Laine, P. 2009, Ostamisen ymmärtämistä – myyntiprosessi,
Customer Centric Selling Finland Oy

Leppänen, E. 2007, Asiakaslähtöinen myynti, Jyväskylä Gummerus kirjapaino Oy

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling value: maximize growth by helping customers succeed. Helsinki : WSOY

Luoma, H, 2012. Kaupan päättäminen: 69 tapaa päättää kauppa ja saada tilaus.
Actional Oy

Maliranta, P., 2014. Myyntistrategia kasvun moottorina. Mercuri international white paper.

Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010. Selling Today Creating Customer Value. 11. painos. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Mattsson, J. & Parvinen, P. 2011. Best Cases in B2B Sales Management. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

Pekkarinen, E., Sääski, K. & Vornanen J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia: Sanoista tekoihin. Helsinki: Kyriiri

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 3. painos. Porvoo: WSOY

SRHY, Suomen Riskienhallintayhdistys 2015. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot> Luettu 1.2.2015.

Yritys, 2014. Yrityksen sisäinen organisaatiomalli materiaali.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab. Pieksämäki: RT-Print Oy

Vartiainen, M.; Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

LIITTEET

LIITE 1

RT[®]

RT 13-10574

ohjetiedosto
huhtikuu 1995
korvaa RT 13-10214
1 (8)

KONSULTTITOIMINNAN YLEISET SOPIMUSEHDOT

KSE 1995

Allmänna avtalsvillkor för konsultverksamhet KSE 1995
General conditions for consulting KSE 1995

Nämä konsulttitoiminnan yleiset sopimusehdot soveltuvalta käytettäväksi tilaajan ja konsultin välisissä toimeksiannoissa mm. rakentamisen, tuotannollisen toiminnan sekä yhdyskuntien tutkimus-, suunnittelu- ja valvontatehtävissä. Sopimusehdot ja seuraavat sopimuslomakkeet liittyvät toisiinsa:

RT 80252 Konsulttisopimus,
RT 80253 Konsulttitoimeksiannon lisä- ja muutossopimus ja
RT 80254 Konsulttitoimeksiannon tilaus/tilausvahvistus/sopimus.

Suomen Rakennuttajaliitto ry RAKLI, Suomen Konsulttitoimistojen Liitto SKOL ry ja Suomen Arkkitehtiliitto – Finlands Arkitektförbund r.y. SAFA ovat yhteistyössä laatineet ja hyväksyneet nämä sopimusehdot.

SISÄLLYSLUETTELO

KÄSITTEITÄ
KONSULTTITOIMINNAN YLEISET SOPIMUSEHDOT

- 1 YLEISTÄ
- 2 TILAAJAN ASEMA JA VASTUU
 - 2.1 Tilaajan asema
 - 2.2 Tilaajan vastuu
- 3 KONSULTIN ASEMA JA VASTUU
 - 3.1 Konsultin asema
 - 3.2 Konsultin vastuu
- 4 KESKINÄINEN YHTEYDENPITO
- 5 VELOITUSPERUSTEET
 - 5.1 Yleistä
 - 5.2 Palkkio
 - 5.3 Erityiset korvaukset
 - 5.4 Kulut
 - 5.5 Lisäkustannukset ja veloitusperusteiden tarkistukset
- 5.6 Maksusuoritukset
- 5.7 Laskutuksen valvonta
- 6 ASIAKIRJAT
 - 6.1 Asiakirjojen ja tietojen säilyttäminen
 - 6.2 Tekijänoikeudet, asiakirjojen ja tietojen luovuttaminen sekä oikeus keksimöön
- 7 AIKATAULU, VIIVÄSTYMINEN JA TOIDEN KESKEYTYMINEN
- 8 SOPIMUKSEN PURKAMINEN JA SIIRTÄMINEN
 - 8.1 Tilaajan oikeus purkaa sopimus
 - 8.2 Konsultin oikeus purkaa sopimus
 - 8.3 Sopimuksen siirtäminen ja tehtävän päättäminen
- 9 SOPIMUSASIAKIRJOJEN KESKINÄINEN JÄRJESTYS
- 10 ERIKESKITYKSET JA NIIDEN RATKAISEMINEN
 - 10.1 Asiantuntijalausannon hankkiminen
 - 10.2 Valimiesmenettely

LIITE 2




LIITE 3

Sales objective setting	Sales / Amount	Responsible
Sales objectives weekly	50 000 Eur	nn
Sales objectives monthly	250 000Eur	nn
Sales objectives yearly	3 000 000 Eur	nn
Leads weekly	20 pcs	nn
Quote sent weekly	5 pcs	nn
Calls weekly	60 pcs	nn
Customer meetings weekly	5 pcs	nn

LIITE 4

Sales process	How
New customer aquisition	Calls, Meetings, Media, E-mails
Approaching	CRM-tool check
Anticipation	Customer needs
Meeting	Face to face
Quotation	Documented offer via e-mail
Agreed trade	Via e-mail
Follow up, maintenance	Face to face, Calls, E-mails, CRM-tool

LIITE 5

Sales Channels	How
Social Media	Internet tool Updates 
Meetings	B2B with customers
Calls	Calls as agreed in objectives
E-mails	Advertisement e-mails to customer
Networking	Exhibitions, social meetings, networking via internet

LIITE 6

Role	Sales Tasks
CEO	Networking, customer meetings, discussion openings with new customers, sales and marketing, Offer Approval
Sales Director	Participates actively in sales. Support actively Account managers
Account Manager	Sales key contact and interface to customers, Leads, Prospects, Offer calculations, Offers, CRM-updates
Technical Specialist	Support sales when needed both in meetings and offer preparations