

Tomi Joukahainen & Tomi Takala

ICT myyntiprojektin läpivienti

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Joukahainen, Tomi; Takala, Tomi ICT-myyntiprojektin läpivienti
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liite 1.5.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous
Ohjaaja(t)	Lehtori Pirjo Elo
<p>Opinnäytetyön aiheena on ICT-myyntiprojektin läpivieminen. Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, ja tarkoituksena oli tuottaa opas aloittelevalle ICT-ratkaisumyyjälle. Työllä ei ollut toimeksiantajaa. Työ tehtiin tekijöiden oman mielenkiinnon pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää teoreettisen osuuden ja erillisen oppaan ICT-ratkaisumyyjälle. Näiden lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu oppimispäiväkirja.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas, jonka sisältö olisi tiivis ja helppolukuinen. Tarkoituksena oli tuoda ne asiat esille, joita ICT-ratkaisumyyjän tulee myyntiprojektissa tietää ja hallita. Oppaan tarkoituksena oli yksinkertaistaa myyntiprojektin etenemistä ja toimia opastavana oppaana lukijalle. Oppaassa edetään kronologisessa järjestyksessä asiakkaan valinnasta ratkaisun toimitukseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisina lähteinä on käytetty alan ajankohtaista kirjallisuutta, joka käsittelee myyntiä, projekteja ja ICT:tä. Työn teoriaosuudessa on käsitelty niin myynnin eri osa alueita kuin projektia ohjausmallin kautta sekä ICT:tä. Työn teorian tueksi tehtiin kaksi kappaletta asiantuntijahaastatteluja.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisena lopputuloksena syntyi tiivis ja käytännön läheinen opas, jossa esitetään eräs tapa myyntiprojektin läpivientiin. Opasta voidaan käyttää myyntiprojektien läpiviemisen tukena.</p>	
Avainsanat	ICT, myynti, projekti, ratkaisu, asiakas, opas

Author(s) Title	Joukahainen, Tomi; Takala, Tomi ICT-sales project
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendix 1 May 2017
Degree	Bachelor of business administration
Degree Programme	Economics and business of administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Pirjo Elo, senior lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create a guide for selling information communications technologies (ICT) solutions. The goal of the thesis was to create an easy-to-read and compact information package for people at the beginning of their sales career. The purpose was to bring out the things that a sales person needs to know when working in solution sales.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on sales, projects and information communications technologies. Two expert interviews were carried out to support the theory of the work.</p> <p>The thesis resulted in a compact and a practical guide, which presents one way of handling a selling process through a sales project. The guide proceeds in a chronological order, from customer selection to delivering solution. The guide can be used as a support guide in sales projects.</p>	
Keywords	Information communication technologies, ICT, sales, project, sales project, customer, solution, guide

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käsitteet	2
2.1	Keskeisiä käsitteitä ratkaisumyynnissä	2
2.2	Projektiohjausmalli PRINCE2	4
2.3	Mikä erottaa projektin prosessista?	4
3	Myyntiprojektin läpivienti	5
3.1	Tuotto-odotukset	5
3.2	Riskianalyysi	6
3.3	Projektioorganisaatio	6
3.4	Projektin sisältö, rajaukset ja aikataulu sekä vaiheistus	9
3.5	Muutosten ja poikkeamin hallinta	11
3.6	Projektin päättäminen	12
4	Myynti	12
4.1	Myyntin edistäminen	12
4.2	Myyjän askeleet	13
4.3	Johdanto päätöksentekoprosessiin	14
4.4	SPIN kyselytekniikka	16
4.5	Sopimaton menettely asiakassuhteessa	18
4.6	Asiakkuudenhallinta	18
5	Ratkaisu	19
6	Tarjous ja sopimus	20
6.1	Tarjouksen ja sopimuksen laatiminen	20
6.2	Tarjous	20
6.3	Sopimus	20
6.4	Lait ja asetukset	21
7	Työprosessin kuvaus	23
8	Tuotos	26
9	Johtopäätökset	26

1 Johdanto

Opinnäytetyömme tavoitteena on kuvata ICT-myyntiprojektin läpiviennit. Opinnäytetyö on tarkoitettu oppaaksi aloittelevalle ratkaisumyyjälle. Opinnäytetyön lopputuotoksena tuotamme oppaan, joka tulee palvelemaan niin uusia kuin kokeneempiakin ICT-ratkaisumyynnin ammattilaisia.

Opinnäytetyö on toiminnallinen kuvaus myyntiprojektin läpiviennistä alusta loppuun huomioiden kuitenkin myyntiprojektin sisällä tapahtuvat erilliset prosessit. Prosesseja ovat esimerkiksi tuottoanalyysin teko sekä riskianalyysi.

Olemme kokeneita myynnin ammattilaisia ja molemmilla tekijöillä on useiden vuosien kokemus erilaisista myyntihankkeista alkaen yksittäisten tuotteiden myynnistä aina laajoihin myyntiprojekteihin. Myös projektityöskentely sekä projektipäällikkönä että projektin ohjausryhmän jäsenenä on tekijöille tuttua erilaisen projektien osalta.

Myyntiprojektin läpiviennissä nojaudumme pääsääntöisesti PRINCE2-projektinohjausmalliin ja käytämme sitä soveltuvin osin. Nimensä mukaisesti myyntiprojekti on projekti, joka alkaa ja päättyy. Projektilla tulee olla nimi, jotta kaikki tunnistavat sen juuri siksi tietyksi projektiksi, ja se ei sekoitu toiseen projektiin. Projektin tulee olla liiketoiminnallisesti kannattava ja yleensä projektien yhteydessä puhutaan ”business case:sta”, eli vapaasti suomennettuna projektin tuotto-odotuksista. Jos projektin tuotto-odotukset ovat pienemmät kuin projektin kustannukset, projektia ei kannata käynnistää. Projektin tuotto-odotuksiin vaikuttaa merkittävästi projektin kustannukset, jotka tulee määritellä ennen projektin aloitusta.

Ratkaisumyynnin osalta käytämme pääasiallisesti Huthwaite internationaalisen ratkaisumyynnin ohjeistusta sekä muita kirjallisuuslähteitä myynnin eri alueilta. Opinnäytetyössämme yhdistämme projektinhallintaa sekä myyntityötä ja sen tavoitteena on saada lukija ymmärtämään mitä vaiheita ja tehtäviä myyntiprojektiin kuuluu sekä ymmärtää mitä osaamista ratkaisumyyjältä vaaditaan onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Huthwaite International on kansainvälinen myynnin kouluttamiseen erikoistunut koulutusyritys. Huthwaiten koulutusohjelmien taustalla on vuodesta 1974 alkaen käynnistyt-

nyt, 33 maassa tehty tutkimus myynnin kouluttamisesta. (Huthwaite 2016). Huthwaiten kantava ajatus on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja näihin tarpeisiin suunnatun ratkaisun tarjoaminen.

Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää oleelliset ICT-myyntiin vaikuttavat oleelliset käsitteet, myyntiprojektin käynnistämisen ja läpiviennin, myynnin työkalut ja malleja, ratkaisun määrittelyn sekä myyntiin ja sopimuksen laadintaan liittyvät lait ja asetukset.

2 Käsitteet

2.1 Keskeisiä käsitteitä ratkaisumyynnissä

ICT-ratkaisujen parissa toimivien on tärkeää ymmärtää keskeisiä käsitteitä, joita liittyy ICT:hen, myyntiin, ratkaisumyyntiin ja projekteihin. ICT-ratkaisumyynti on sekoitus näitä kaikkia. ICT käsitteenä tulee sanoista Information and Communications Technology, joka on suomennettuna tieto- ja viestintäteknologia. 80-luvulla puhuttiin ATK:sta (automaattinen tietojen käsittely), 90-luvulla puhuttiin IT:stä (Information Technology) ja 2000-luvulle siirryttäessä alettiin puhua ICT:stä, joka tietotekniikan lisäksi kattaa myös sähköisen viestinnän. (Paananen 2005, 2–3)

Ratkaisulla tarkoitetaan tässä työssä laajaa tietoteknistä kokonaisuutta, johon voi liittyä sovelluksia tai järjestelmiä, sovellusten lisenssejä, palveluita, joita ovat esimerkiksi sovellusten/järjestelmien ylläpito- ja tukipalvelu, sekä "rautaa" eli laitteistoja kuten PC:itä, palvelimia ja näiden oheislaitteita. Ratkaisu on siis laaja kokonaisuus, ei yksittäinen sovellus tai palvelu, joka on helposti myytävissä ja ostettavissa esimerkiksi sähköpostilla tehtävällä tarjouksella, tilauksella ja tilausvahvistuksella (Joki-Korpela & Roune 2008, 4).

Ratkaisujen myynti poikkeaa kuluttajalle tapahtuvasta myyntityöstä ratkaisumyyntityön monipuolisuuden takia. ICT-myyntiprojekti on tyypillisesti useita kuukausia kestävä ponnistus, ja asiakkaalle lähtevä tarjous on usein kymmenien tai jopa satojen sivujen mittainen dokumentaatio, joka sisältää kuvauksen tarjottavasta ratkaisusta, kirjallista aineistoa sekä rajoituksia. (Joki-Korpela & Roune 2008, 13). ICT-myyjän, jota usein kutsutaan myös ratkaisumyyjäksi, tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja liiketoiminnan tarpeet. Kuitenkaan yksi mies tai nainen ei voi osata kaikkia tarjottavaan kokonaisu-

teen liittyviä osa-alueita, joten tarjouksen tekemiseen tarvitaan tarjottavan ratkaisualan ammattilaisia. (Joki-Korpela & Roune 2008, 14; 18.) Projektin tavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin ryhmätyöskentelytaitoja. (Ruuska 2007, 19.)

Kaiken ostamisen taustalla on tarve. Ilman tarvetta kauppaa ei saa synnytettyä tai myyntiprojekti kestää tuhattoman kauan. (Pyykkö 2011, 191.) Oli tarve iso tai pieni, se pitää ymmärtää. Jos tarvetta ei ymmärrä, se tulee kartoittaa tarvekartoituksella. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys r.y.2006, 43.)

Myös yrityksen hankinnassa kaikki lähtee tarpeesta. Yrityksellä on tarve hankkia jotain, jolla yritys täyttää tarpeensa. Tarve voi olla esimerkiksi uusi toiminnanohjausjärjestelmä, jolla yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan tai tehostamaan toimintaansa eli pienentämään liiketoiminnan kuluja. Tarve voi olla myös lakisääteinen muutos, jotta yrityksen liiketoimintaa ylipäättään mahdollista jatkaa. Tarve voi olla myös vakuutuksen kaltainen ratkaisu, jolla yritys haluaa poistaa jonkin riskin, joka toteutuessaan mahdollisesti vaikuttaisi negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan. (Martelius 2017.) Lopulliseen ostopäätökseen vaikuttaa kuitenkin se, että asiakkaalla on tarve, rahoitus sekä aikataulu ostamiselle. (Harma 2015. 309).

Projektilla tulee olla sisältö ja laajuus, joka kuvaa, mitä projektissa tehdään, sekä raja-
us, jolla kuvataan, mitä projektissa ei tehdä (TSO 2009, 5). Projektisuunnitelman laatiminen on projektipäällikön vastuulla, joten tieto projektin sisällöstä, laajuudesta ja rajo-
uksista tulee informoida projektipäällikölle (TSO 2009, 160).

Myyntiprojektia varten tulee organisoitua. Koska projekti on tietyn ajanjakson kestävä toiminto, myös projektiorganisaatio on väliaikainen, eli projektiorganisaatio puretaan projektin päättyessä. Projektin käynnistysvaiheessa projektille nime-
tään projektipäällikkö, joka vastaa projektin päivittäisestä johtamisesta, projektin ohjaa-
misesta sekä raportoinnista ohjausryhmälle. (Lahti & Salminen 2014, 234.) Myyntiprojektissa projektipäällikkönä toimii usein myyjä.

Projektia ohjaa projektin ohjausryhmä, jota ennen kutsuttiin projektin johtoryhmäksi. (Ruuska 1994. 80). Itse projektin toteutuksen tuottaa projektiryhmä (Ruuska 1994, 95).

Riippuen projektin koosta sillä voi olla myös tukifunktioita, kuten talouden edustaja (controller) ja/tai lakimies. Projektin ohjausryhmässä tulee olla henkilöitä, joilla on pää-

tösvaltaa ja kyky ohjata projektia oikeaan suuntaan. Ohjausryhmän tulee olla myös kykenevä neuvomaan ja ohjeistamaan projektipäällikköä, mikäli projekti uhkaa ajautua sivuraiteille. (TSO 2009, 34.)

Loppujen lopuksi projektin onnistumista mittaa se, onko asiakas halukas ja valmis tekemään tarjotusta ratkaisusta sopimuksen. Onnistumisen edellytyksenä on se, ratkaiseeko tarjottava ratkaisu asiakkaan ongelman eli täyttääkö tarjottu ratkaisu asiakkaan tarpeen. (Dahlberg ym. 2011, 7)

2.2 Projektiohjausmalli PRINCE2

PRINCE2-projektiohjausmalli on Englannissa 1980-luvulla kehitetty projektiohjausmalli, joka kuvaa, mitä vaiheita, dokumentteja ja toimintoja projektissa on tehtävä. Toisin sanoen PRINCE2 ei kuvaa, miten asiat on hoidettava projekteissa. (Graham 2008, 2.)

PRINCE2 on akronyymin sanoista Project In Controlled Environment, ja 2 tarkoittaa sen toista versiota, jota käytetään projektiohjausmallina projektien läpivientiin. Toinen versio otettiin viralliseen käyttöön vuonna 2009 opaskirjan ilmestymisen myötä. (TSO 2009, 3.)

PRINCE2 on kansainvälisesti tunnustettu projektiohjausmalli, jota käytetään myös Suomessa. PRINCE2 antaa erinomaisen ohjeistuksen projektin läpivientiin aina projektin aloituksesta lopetukseen. PRINCE2 kuvaa projektin läpivientiä ajatuksella, mitä onnistuneessa projektissa tulee huomioida. PRINCE2 ei käsittele projektin läpivientiä ajatuksella miten jokin yksittäinen asia tai työvaihe tulee suorittaa. PRINCE2 on myös projektityömalli, joka on tarkoitettu projektityön ohjauksen kehysmalliksi. Tämä tarkoittaa sitä, että PRINCE2-projektin ohjausmallia voi soveltaa erilaisiin ja erikokoisiin projekteihin siten, että PRINCE2-projektin ohjausmalli voidaan räätälöidä kulloisellekin projektille sopivaksi. (TSO 2009, 11.)

2.3 Mikä erottaa projektin prosessista?

Jotta voidaan puhua projektista, tulee ymmärtää projektin määritelmä. Tämä on lyhyesti kuvattu seuraavassa. PRINCE2 mukaan projekti on väliaikainen organisaatio, joka on

rakennettu tietyn asian toteuttamiseksi määritetyllä tuotto-odotuksella. (TSO 2009, 3.) Projekti on siis kertaluontoinen toimintojen sarja, ja se ei toistu enää koskaan täsmälleen samanlaisena.

Prosessi on ketjutettu tapahtuma, jossa resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessi voidaan havainnollistaa selkeänä kokonaisuutena, jolla on alku ja loppu. Prosessin ja projektin erona on prosessin jatkuvuus ja toistuvuus. (Kiiskinen ym. 2002 28, 196).

On kuitenkin hyvä ymmärtää, että projekti sisältää lähes poikkeuksetta yksittäisiä prosesseja, joita ilman projekti ei voi edetä. Tällaisia ovat esimerkiksi kustannuslaskelma tai riskikartoitus. Ilman kustannuslaskelmaa ei voida todeta, onko projekti kannattava vai ei eli mitkä ovat projektin tuotto-odotukset, ja ilman riskianalyysia projektin riskeistä ei saada ymmärrystä. (Ruuska 2007, 251; Dahlberg ym. 2011, 46–47).

3 Myyntiprojektin läpivienti

3.1 Tuotto-odotukset

Projekteissa tyypillisesti ratkaisevana tekijänä on se, tuottaako se välittömästi tai tulevaisuudessa tuottoa yritykselle. Tätä varten on tehtävä tuotto-odotuslaskelma. Tuotto-odotuslaskelmassa lasketaan projektin kustannukset ja projektista oletettava tuotto huomioiden projektin mahdolliset riskit. Liiketoimintajohdon tulee hyväksyä ainoastaan projektit, jossa projektin tuotto-odotus on suurempi kuin sen kustannukset. (Katrano ym. 2013, 79).

Tuotto-odotuksissa ratkaisevana tekijänä on se, nousevatko itse myyntiprojektin kustannukset ja varsinkin toteutettavan ratkaisun kustannukset korkeammaksi kuin se raha, mikä asiakkaalta oletetaan saavan, kun ratkaisu myydään ja toimitetaan asiakkaalle. Toisin sanoen myyntiprojektin ja ratkaisun budjetti tulee määrittää mahdollisimman tarkasti. Positiivinen tuotto-odotus antaa oikeutuksen projektille. (TSO 2009, 21). Kuitenkin, jos kysymyksessä on jonkin tuotteen tai ratkaisun niin sanottu pilottitoimitus, eli kyseinen ratkaisu toimitetaan ensimmäistä kertaa markkinoille, voi ensimmäisessä toimitusprojektissa kustannukset olla suuremmat kuin asiakkaalta saatu tulo. Tämäkin on luonnollisesti ymmärrettävä ja tällöin tuotto-odotusten arvioimiseen tulee

huomioida mahdolliset tulevaisuudessa saatavat kaupat ja myyntivoitot saman ratkaisun toimittamisesta. (TSO 2009, 21).

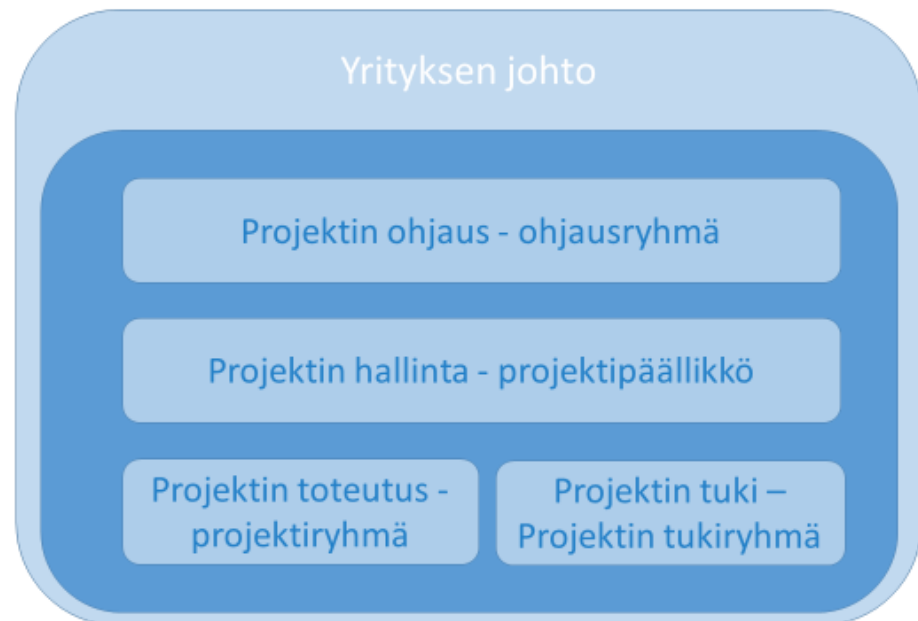
3.2 Riskianalyysi

Riskianalyysi käynnistyy mahdollisuuksien tarkastelulla ja analyysin tulee tarkentua myyntiprosessin läpi niin, että sopimuksen tekovaiheessa analyysillä pystytään varmistamaan yrityksen riskienhallinta edellytykset mahdollisen toimituksen aikana. Riskienhallinta ja uusien mahdollisuuksien huomaaminen ovat tarpeellista käyttöönottoa osaksi yrityksen myyntiprosesseja. (Joki-Korpela & Roune 2008, 98). Riski itsessään on ei-toivottu tapahtuma, joka toteutuessaan saattaa aiheuttaa merkittävää vahinkoa yrityksen liiketoiminnalle. (Johansson & Raudasoja 2009, 147.)

Merkittäviä riskialueita, joissa yksittäisten uhkien todennäköisyyttä, vaikutusta ja hallintamahdollisuuksia tulee arvioida suhteessa markkinamahdollisuuksiin myyntiprosessin vaiheissa ovat. Strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit sekä vahinkoriskit. Strategiset riskit ovat riskejä, jotka liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin. Taloudelliset riskit ovat riskejä, jotka vaikuttavat yrityksen rahavirtoihin. Operatiiviset riskit ovat riskejä, jotka vaikuttavat yrityksen päivittäiseen toimintaan. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi henkilöstön turvallisuuteen liittyvät riskit. (Immonen & Kallio & Koskinen & Rajamäki 2010, 71 - 75). Riskit tulee tunnistaa ja arvioida niiden vaikutusta koko myyntiprosessiin. (Joki-Korpela & Roune 2008, 100.)

3.3 Projektioorganisaatio

Myyntiprojektin läpivientiä varten tulee perustaa projektioorganisaatio. Projektioorganisaatiossa tulee olla mukana henkilöitä kaikista osa-alueista mitä projektin lopputuotos koskee. ICT-myyntiprojektissa organisaation rakenne on seuraava: Projektioorganisaatio koostuu projektin ohjausryhmästä, projektipäälliköstä, projektiryhmästä sekä projektin tukiryhmästä. Yrityksen johto on vastuussa projektista, mutta ei ole mukana projektin operatiivisessa toiminnassa. Projektioorganisaatio on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Projektiorganisaatio. (Mukaillen TSO, 33)

Yrityksen johto ei varsinaisesti ole osa projektiorganisaatiota, mutta antaa luvan projektin toteutukselle. Yrityksen johto antaa myös projektin ohjausryhmälle rajat, minkä sisällä projektin tulee olla. (TSO 2009, 33).

Projektin ohjausryhmä ohjaa projektia ja vastaa projektin toteutuksesta. (TSO 2009, 33). Projektin ohjausryhmässä tulee olla kyseisen liiketoiminta-alueen johtaja sekä asiantuntija tai asiantuntijoita, jotka tuntevat toteutettavan ratkaisun käytännön tasolla. (TSO 2009, 35). Jos kyseessä on projekti, joka koskettaa useita liiketoimintoja, projektin ohjausryhmässä tulee olla henkilöitä kaikista näistä liiketoiminnoista.

Projektin ohjausryhmän tarkoituksena on seurata projektin onnistumista ja varmistaa, että projektissa tehdään oikeat asiat sekä projekti menee oikeaan suuntaan. Projektin ohjausryhmä ei lähtökohtaisesti ota kantaa miten projekti toteutetaan. (TSO 2009, 33).

Projektin hallinnasta vastaa aina projektipäällikkö. (TSO 2009, 4.) Myyntiprojektissa projektipäällikkönä toimii usein myyjä. Näin ollen myyjältä vaaditaan myyntitaitojen lisäksi myös projektinhallinnan taitoja. Projektipäällikkö luo yhdessä projektitiimin kanssa projektisuunnitelman ja projektipäällikkö vastaa, että projekti toteutetaan projektisuunnitelman mukaisesti. (TSO 2009, 33). Projektipäällikkö raportoi projektin ohjausryhmälle säännöllisin väliajoin projektin seurannan kohteena olevista asioista seurantaraportilla. (TSO 2009, 109). Seurantaraportilla tulee olla seuraavat vähintään seuraavat asiat:

- päiväys
 - Raportin päivämäärä
- ajanjakso
 - aikaväli, jota raportti koskee
- projektin status
 - Projektin sen hetkisen tilanteen kuvaus
- mahdolliset muutospyyntöjä
 - muutospyyntö, jotka projektin ohjausryhmän tulee käsitellä ja tehdä muutoksista päätös
- poikkeamat
 - merkittävimmät poikkeamat projektinsuunnitelmaan verrattuna, jotka projektin ohjausryhmän tulee käsitellä ja tehdä päätös
- seurantajakson opit
 - yhteenveto kyseisen ajanjakson onnistumisista, joita kannattaa hyödyntää jatkossa sekä virheistä, joita tulee välttää jatkossa.

(PRINCE2 Foundation, 34.)

Projektipäällikkö myös raportoi projektin ohjausryhmälle, mikäli jokin projektin asioista ei mene suunnitelman mukaisesti. Tällöin projektipäällikkö tekee poikkeamaraportin. (TSO 2009, 201). Ohjausryhmän vastuulla on tällöin osoittaa toimenpiteet, jolla projekti saadaan taas oikealle kurssille.

Projektiryhmää perustettaessa tulee aina ymmärtää mitä osa-alueita projekti koskee. Tarjouksen joka osa-alueita kohti tulee olla kyseisen alueen ammattilainen mukana projektiryhmässä. Projektiryhmän tehtävänä on huolehtia projektipäällikön ohjauksessa siitä, että he tuottavat kuvatut tuotokset sovituksessa aikataulussa ja sovituksella laadulla ja laajuudessa. (TSO 2009, 34).

Tyypillisesti projektilla voi olla muutama erillinen tukifunktio, joita hoitaa projektin tukiryhmä tai itsenäisiä henkilöitä. Nämä voivat olla esimerkiksi kontrolleri tai lakimies. (TSO 2009, 39.)

3.4 Projektin sisältö, rajaukset ja aikataulu sekä vaiheistus

Kun projektille on määritetty tuotto-odotukset ja tämä on hyväksytty, projekti voidaan käynnistää. Projektin käynnistysvaiheessa projektille tulee määritellä sisältö, rajaukset ja aikataulu. (TSO 2009, 121).

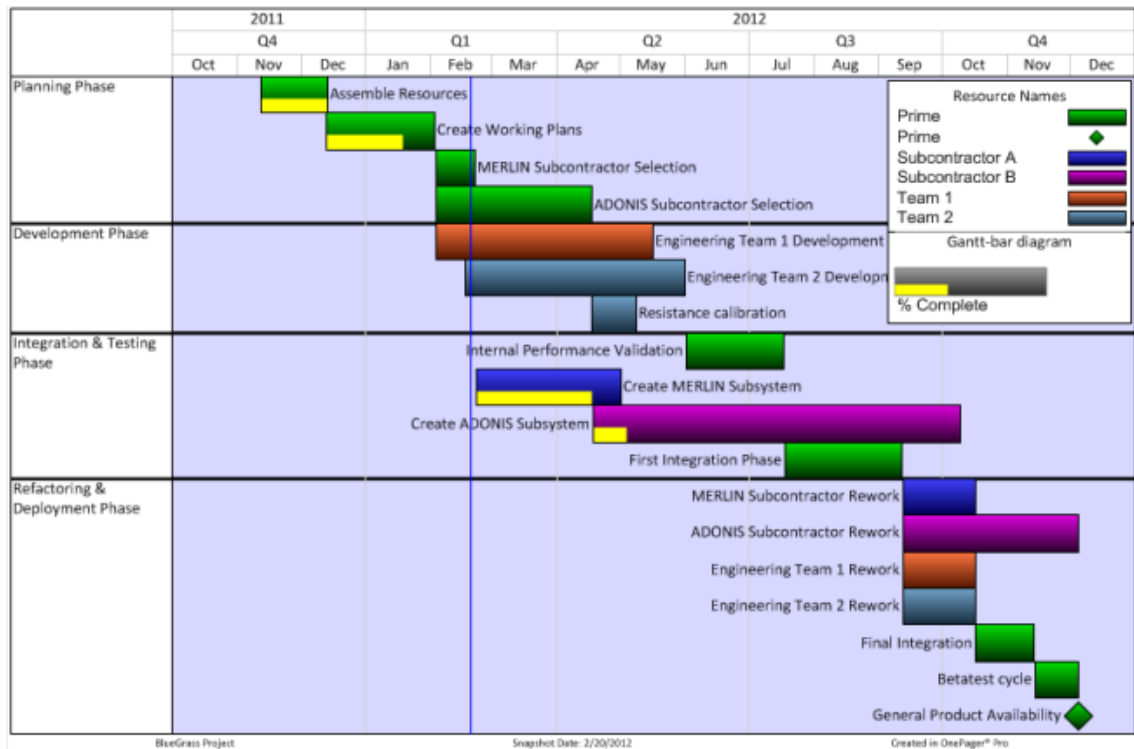
Projektin sisällön tulee vastata asiakkaan tarvetta. Toisin sanoen tarjous tulee rajata siten, että se kattaa sen alueen mitä oletetaan asiakkaan tarvitsevan. (TSO 2009, 121).

Projektille on myös tärkeää tehdä rajauksia. Tyypillisesti rajausta kuvataan siten, että projektisuunnitelman alkuun kirjataan projektin sisältö. Kuitenkin usein on mahdollista, että jokin osa-alue voidaan kuvitella kuuluvan projektin sisältöön ja tämä tulee erillisellä rajauksella tällöin kuvata projektin sisällöstä pois väärinymmärrysten välttämiseksi. (TSO 2009, 121).

Tyypillisesti myyntiprojektin aikataulun määrää se päivämäärä eli määräaika, milloin tarjous tulee jättää asiakkaalle. Tällöin hyvä tapa tehdä projektin edistämiseksi ylhäältä alas menevä aikataulu, jossa yläpää on tarjouksen jättöpäivä ja alapää se päivämäärä, milloin projekti käynnistetään. Tarjouksen valmistumista ei kuitenkaan tule ajoittaa projektisuunnitelmassa samaan päivämäärään, milloin tarjous tulee jättää, koska tarjous ei koskaan ole ensimmäisellä kerralla valmis. Tarjouksen valmistumisen päivämäärä tulee olla 1 - 2 päivää ennen tarjouksen jättöä. Näin tarjous ehditään katselmoida ja siihen pystytään tarvittaessa tekemään tarvittavat muutokset ja korjaukset. Muut projektin valmistumisvaiheet tulee määritellä projektiryhmän jäsenien kanssa. (TSO 2009, 96).

Myyntiprojektin vaiheistukseen vaikuttaa projektin laajuus. Mitä laajemmasta kokonaisuudesta on kyse, sitä pienempiin osiin projekti tulee pilkkoa projektin hallittavuuden säilyttämiseksi. Vaiheistukseen vaikuttaa myös projektin osakokonaisuudet ja niiden keskinäiset riippuvuudet. Gantt-kaavion avulla projektipäällikkö voi pilkkoa projektin tehtävät eri osiin. Gantt-kaavio auttaa projektipäällikköä ymmärtämään yksittäisten työvaiheiden kestot ja etenkin työvaiheiden riippuvuudet toisistaan. (TSO 2009, 71). Esimerkki Gantt-kaaviosta on kuviossa 2. Usein jokin yksittäinen työvaihe tulee suorittaa loppuun ennen kuin seuraava työvaihe voidaan aloittaa. Esimerkiksi projektin taloudellista katselmointia ei voida tehdä, ellei kustannus- ja tuottolaskelmaa ole tehty tätä ennen.

Sample Project



Kuvio 2. Esimerkki Gantt-kaaviosta.

Projektin ohjausryhmällä on tärkeä merkitys projektin onnistumisessa. Ohjausryhmän vastuulla on mahdollistaa projektin läpimenon onnistuminen. Projektin ohjausryhmä ei ota kantaa päivittäiseen tekemiseen projektissa vaan se on projektipäällikön vastuulla. (TSO 2009, 135).

Projektipäällikkö raportoi projektin edistymisestä ohjausryhmälle sovituin väliajoin ja sovitulla raportointimalleilla. (ks. luku 3.3 Projektioorganisaatio). Mikäli projekti uhkaa mennä väärälle raiteelle ja / tai projektissa tarvitaan muutoksia, jotka ovat projektipäällikön vastualueen ulkopuolella, projektipäällikön tulee raportoida nämä muutokset ohjausryhmälle ja ohjausryhmän vastuulla on tehdä päätös siitä, että projekti saadaan takaisin oikealle uralle. Projektin ohjausryhmällä on myös mahdollista keskeyttää projekti, jos esimerkiksi näyttää siltä, että projektin kustannukset tulevat ylittämään projektin tuoton. (TSO 2009, 135).

Projektin tuotokset tuottaa projektiryhmä. Riippuen projektin laajuudesta, projektiryhmiä voi olla yksi tai useampi. Jokaisella projektiryhmällä tulee olla oma vastualueensa.

Projektiryhmä vastaa siitä, että se tekee aikataulussaan ja budjetissaan sille määritetyt tehtävät. (TSO 2009, 34).

3.5 Muutosten ja poikkeamin hallinta

Projekti on kertalaatuinen suoritus ja on hyvin tyypillistä, että projektissa tulee vastaan muutostarpeita tai projekti ei etene suunnitelmien mukaisesti. Usein tai lähes poikkeuksetta projekteissa tulee esiin tilanteita, jossa projektin edistämiseksi tulee esiin yllättäviä ongelmia, joita kutsutaan myös poikkeamiksi.

Projektissa esiin tuleva muutostarve tai poikkeama voi kohdistua:

- Budjettiin
 - projektisuunnitelmassa määritetty rahamäärä projektin läpiviemiseen.
- Aikatauluun
 - projektisuunnitelmassa määritetty ajanjakso projektin toteuttamiseen
- Laatuun
 - projektisuunnitelmassa määritetyt laatumittarit, joiden tulee toteutua tuotoksessa. Laatumittareita voivat olla esimerkiksi aikataulu, toiminnallisuus ja asiakastytyvyisyys
- Tuotoksen sisältöön
 - projektisuunnitelmassa määritetty toteutettava tuotos
- Riskeihin
 - projektisuunnitelmassa kuvattujen riskien toteutuminen.

(TSO 2009, 91).

Muutoshallinnan tarkoituksena ei ole välttää muutoksia vaan viedä ne hallitusti läpi. (TSO 2009, 91). Muutos tai poikkeama voi olla pieni ja riippuen projektipäällikölle annetuista rajoista, voi projektipäällikkö hoitaa muutoksen tai poikkeaman itse. (TSO 2009, 101). Mikäli projektipäällikölle annetut valtuudet eivät salli muutoksen tai poikkeaman läpivientiä itsenäisesti, projektipäällikön tulee raportoida muutoksesta tai poikkeamasta projektin ohjausryhmälle, jolla on vastuu käsitellä muutos tai poikkeama sekä tehdä päätös, miten muutos tai poikkeama käsitellään.

3.6 Projektin päättäminen

Kun projektin kohteena oleva tuotos tulee valmiiksi, voidaan projekti päättää. Projektin päättäminen vaatii projektin ohjausryhmän hyväksynnän. Ennen kuin projektin ohjausryhmä voi päättää projektin, projektin lopputuotos tulee katselmoida projektin ohjausryhmän toimesta. (TSO 2009, 206). Hyväksytyin katselmoinnin jälkeen projekti voidaan päättää ja projektiorganisaatio voidaan purkaa. (TSO 2009, 211). Projektin päätöksen yhteydessä tulee viimeistellä projektin aikana ylläpidetty projektin opit eli "lessons report". (TSO 2009, 210).

4 Myynti

4.1 Myynnin edistäminen

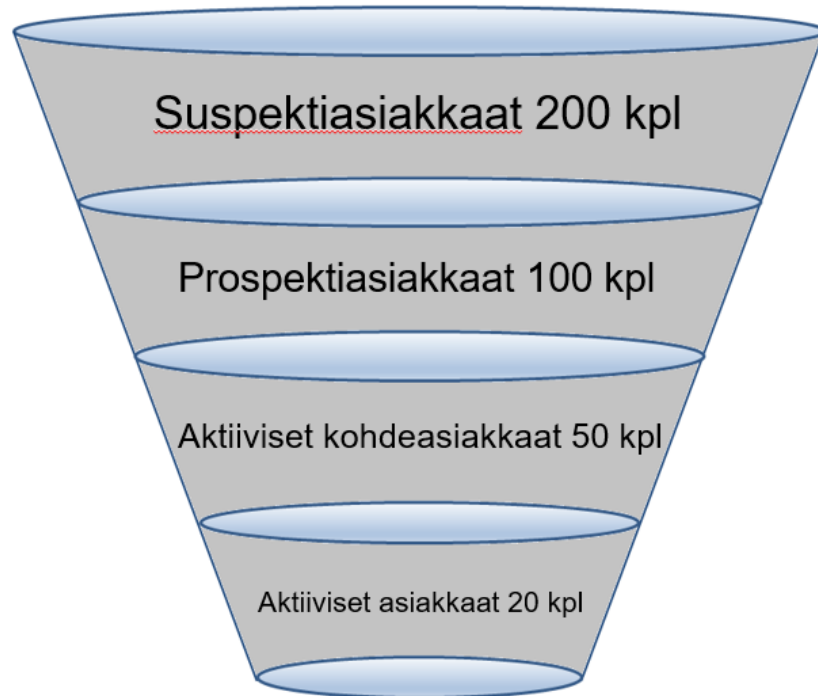
Myyntiin tarvitaan aina asiakas. Toisin sanoen, jos ei ole ketään jolle voi myydä, myyntiä ei voi toteuttaa. Myyntiä varten tarvitaan kuitenkin ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan ostohaluista. "Kaikille kaikkea" tarkoittaa käytännössä "kenellekään ei mitään". (Rope 2005, 20). Tästä syystä asiakkaat on tarve segmentoida eli ryhmitellä, jotta potentiaaliset asiakkaat voidaan tunnistaa kaikkien asiakkaiden joukosta. (Jylhä & Viitala 2007, 107).

Asiakkaiden karkea ryhmittely kattaa neljä tasoa ja ne voidaan luokitella seuraavalla tavalla.

- Suspektiasiakas on todennäköinen kohdeasiakas, joka sopii valittuun markkinasegmenttiin. Suspektiasiakasta ei ole vielä kontaktoitu ja asiakkaan todellista mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty.
- Prospektiasiakas on tunnistettu asiakas, jota myyjä on kontaktoinut, ja asiakas on osoittanut mielenkiintoa yrityksen tarjoamaa kohtaan.
- Aktiivinen kohdeasiakas on osoittanut mielenkiintoa myyjän esittämään ratkaisuun ja on valmis jatkamaan myyntiprosessia.
- Aktiivinen asiakas, joka on halukas ostamaan ja jonka kanssa neuvotellaan sopimuksesta.

(Joki-Korpela & Roune 2008, 54 – 55)

Myynnin näkökulmasta asiakkaat voidaan laittaa ”suppilon”, joka kuvaa myynnin mahdollisuuksia eri vaiheissa oleviin asiakkaisiin. Suppilo antaa myös käsityksen siitä, kuinka paljon tarvitaan esimerkiksi suspektivaiheessa olevia asiakkaita, jotta kauppa saadaan todennäköisesti synnytettyä. Kuviossa 3 on kuvattu myynnin suppilo. Kuviosta voidaan päätellä, että jokaista tarjousta varten tarvitaan vähintään kymmenkertainen määrä suspektivaiheessa olevia asiakkaita. Lukumäärät ovat suuntaa antavia, mutta antaa käsityksen asiasta. (Joki-Korpela & Roune 2008, 63).



Kuvio 3. Myynnin suppilo. (Joki-Korpela & Roune 2008, 85.)

4.2 Myyjän askeleet

Myyjän askeleet luvussa käsittelemme myyjän toimenpiteitä alkaen valmistelusta ja päättyen sopimuksen allekirjoittamiseen. Koska myynti lähtee aina asiakkaasta ja sen tarpeista, ratkaisujen myyntiä ei voida suorittaa myyntikikoilla ja asiakassuhteet ovatkin tärkein osa-alue myynnin onnistumiselle. (Joki-Korpela & Roune 2008, 20).

Kaikki lähtee liikkeelle suunnittelusta. Suunnittelulla ja valmistautumisella tarkoitetaan asiakkaan toimintaympäristön tunnistamista, asiakkaan tarpeen havainnoinnista sekä

oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistamisesta. (Joki-Korpela & Roune 2008, 13), (Harma 2015, 104).

Asiakkaan ensimmäisessä tapaamisessa luodaan suhteet asiakkaaseen ja tutustutaan hänen liiketoimintaansa. Ensimmäisessä tapaamisessa on tavoitteena herättää asiakkaan mielenkiinto yrityksen tarjoamia ratkaisuja kohtaan. (Harma 2015, 104).

Ensimmäisessä tapaamisessa asiakkaan liiketoimintaan on tutustuttu ja asiakkaan tarpeesta on saatu käsitys. Toisessa tapaamisessa asiakkaalle esitellään yrityksen tuottamia ratkaisuja, jotka vastaisivat asiakkaan tarvetta. Tämä on asiakastapaamisen tärkein osuus. (Harma 2015, 104).

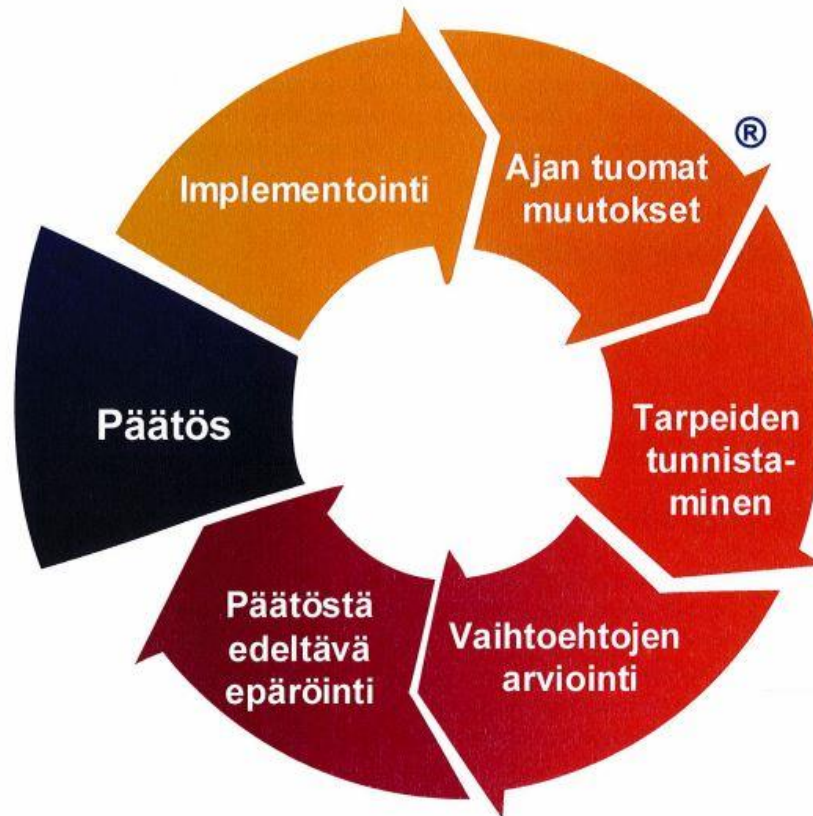
Kolmannessa tapaamisessa asiakas usein esittää vasta-argumentteja tarjottuihin ehdotuksiin sekä epäröi sitoutumistaan ratkaisuun. Vastalauseisiin on valmistauduttava kaikissa asiakastapaamisissa. Aiemmin vasta-argumentteja pidettiin myynnin hidasteina ja pakollisena pahana, mutta ne voidaan nähdä myös mahdollisuutena selvittää asiakkaan todelliset tarpeet. Vasta-argumenteilla myyjä pystyy varmistamaan asiakkaan ymmärtävän kaupan hyödyt. (Harma 2015,104).

Kaupan sopiminen eli asiakkaan ostositoumuksen saaminen on yleisesti myyjälle vaikea askel. (Harma 2015, 308). Kaupan sopimisen oikea ajankohta tulee kuitenkin tunnistaa ja kaupan sopimista ei tule jättää seuraavaan kertaan. (Harma 2015, 75).

4.3 Johdanto päätöksentekoprosessiin

Ratkaisujen myynti on tyypillisesti pitkäkestoinen tapahtuma, johon vaikuttaa usea asia sekä asiakkaan liiketoiminnassa, että ulkoisissa tekijöissä. Asiakas harvoin, jos koskaan, on valmis tekemään päätöstä välittömästi ja asiakkaan päätöksenteossa on tunnistettu erilaisia vaiheita. (Huthwaite International). Kuviossa 4 on kuvattu asiakkaan päätöksentekovaiheet.

Johdanto päätöksentekoprosessiin



Kuvio 3. Päätöksentekoprosessi. (Huthwaite International)

Tarpeiden tunnistamisessa asiakas tulee tietoiseksi nykytilansa epätäydellisyydestä ja asiakkaan liiketoiminnassa on tarpeita, joita tulee ratkaista. Kyseisessä tilanteessa myyjä voi käyttää SPIN kyselytekniikkaa (ks. luku 4.4) auttaakseen asiakasta tunnistamaan ja löytämään sekä selkeyttämään ongelmansa. (Huthwaite International).

Asiakkaalla on joko piileviä tarpeita, jotka tulevat ilmi tyytymättömyydestä nykytilanteeseen tai vaihtoehtoisesti asiakkaalla on ilmaistut tarpeet, jotka tulevat ilmi selkeästi ja yksiselitteisenä vaatimuksena tai ratkaisuun kohdistuvana toiveena. (Huthwaite International).

Asiakkaan tunnistettua tarpeensa ja asiakas on esittänyt pyrkimyksensä hakea tarpeeseensa ratkaisua, asiakas ryhtyy arvioimaan vaihtoehtojaan. Asiakkaan tulee arvioida tarjolla olevista ratkaisuista, mikä niistä olisi sopivin tai parhaiten sopiva juuri hänen tarpeeseensa. Asiakas testaa eri ratkaisumalleja aikaisemmin määrittelemiensä kriteerien pohjalta. Myyjän tulee pyrkiä varmistamaan ratkaisunsa tai tuotteensa valinta ennen

kilpailijoiden vaihtoehtoja. Myyjän tulisi ymmärtää ja pyrkiä vaikuttamaan niihin kriteereihin, joilla asiakas tekee päätöksensä, oman tuotteen tai ratkaisunsa eduksi. (Huthwaite International).

Ennen lopullista päätöksen tekoa, asiakas saattaa empiä sitoutumistaan hänelle esitettyyn ratkaisuun. Huolet saattavat olla määriteltyjä tai määrittelemättömiä, kummassakin tapauksessa ne ovat lopullisen päätöksen este. Päätöstä edeltävän epäroinnin aikana myyjän tulee ymmärtää päätöksenteon tiellä olevat huolenaiheet ja auttaa asiakasta selvittämään ne ennen kuin voi saada asiakkaan sitoutumisen. (Huthwaite International).

Kompleksisessa myyntityössä, ostoprosessi ei pääty, kun päätös sitoutumisesta ratkaisuun on tehty. Implementointivaiheen aikana myyjän tulee todistaa kykynsä ratkaista asiakkaan ongelmat. Myyjän menestymisen kannalta on tärkeää hoitaa asiakkuutta näkyvästi ja varmistaa kaikkien asioiden joustava sujuminen. Implementointivaiheessa nousee usein esille pieniä haasteita ja niistä saattaa kasvaa isoja ongelmia, jollei niihin puututa heti. Varmistaakseen tulevan liiketoiminnan asiakkaan kanssa, myyjän tulee varmistaa, ettei mitään sellaista tapahdu, joka saisi asiakkaan epäilemään päätöksensä laatua. (Huthwaite International).

Muutokset asiakkuudessa, asiakkaan toimintaympäristössä, käytetyn teknologian tai palvelun muutokset sekä toisten palveluntarjoajien tekemät muutokset vaikuttavat siihen, että ajan myötä nousee uusia tyytymättömyyden aiheita. Tällöin koko prosessi alkaa alusta. Vakiintuneen asiakkuuden kohdalla on löydettävänä runsaasti eri tarpeita, ja koska kyseisenlaisia prosesseja on käynnissä jatkuvasti useampia, jokaiseen tehtävään päätökseen on vaikuttamassa monia osapuolia. (Huthwaite International).

4.4 SPIN kyselytekniikka

SPIN kyselytekniikka on tehokas keino ratkaisumyyjälle saada asiakkaalta tietoja asiakkaan liiketoiminnan nykytilanteesta, mutta mikä tärkeämpi, saada asiakkaalta tieto asiakasta vaivaavista liiketoimintaa häiritsevistä ongelmista. SPIN kyselytekniikkaan kuuluu neljä kysymysosa-aluetta, jotka ovat seuraavat: Tilannekysymykset, ongelma-kysymykset, seurauskysymykset sekä ratkaisukysymykset. Kuviossa 4 on esitetty SPIN-kyselymalli.

Tilannekysymyksillä myyjä pyrkii kartoittamaan asiakkaan liiketoiminnan nykytilaa. Tilannekysymyksillä ei oteta kantaa asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin vaan tilannekysymykset ainoastaan kuvaavat liiketoiminnan taustoja. (Rackham 1999. 11)

Ongelmakysymyksillä ei ole tarkoitus osoittaa asiakkaan ongelmaa, vaan selvittää asiakkaan liiketoiminnan ongelmia. Ongelmakysymyksiä esittäessään myyjän täytyy tuntea asiakkaan liiketoimintaa ja kohdistaa kysymyksiä niihin osa-alueisiin, missä olettaa asiakkaalla ongelman olevan. Ongelmakysymysten ydin on siinä, että kun asiakas vastaa ongelmakysymykseen, asiakas alkaa itse miettiä ongelmaa ja tavoite on saada asiakas itse keksimään ongelman, johon myyjällä tulisi olla lääke. (Rackham 1999. 15)

Seurauskysymysten tarkoituksena on tuoda esiin, mitä liiketoimintaa haittaavia tai estäviä, epätoivottavia seuraamuksia voi tulla, jos asiakkaalla olevaa ongelmaa ei ratkaista. Asiakas mahdollisesti kokee ahdistusta ja saattaa jopa vaatia, että ongelma tu- lee poistaa jollain ratkaisulla. (Rackham 1999. 21)

Ratkaisukysymyksillä haetaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Tavoitteena on saada asiakas ajattelemaan mitä hyötyjä ratkaisulla asiakas saa, kun hänen tunnistetut ongelmansa ratkaistaan. Tavoitteena on, että tässä tilanteessa myyjältä löytyy oikea ratkaisu asiakkaalle ja asiakas kokee, että myyjä on poistanut hänen liiketoi- mintansa ongelmat. (Rackham 1999. 23)

SPIN Selling: An Overview



Kuvio 4. SPIN kyselytekniikka. (SPIN Selling)

4.5 Sopimaton menettely asiakassuhteessa

Myynnissä ja markkinoinnissa ei tule käyttää sopimattomia menetelmiä. Sopimattomia menetelmiä on esimerkiksi asiakkaan harhaanjohtaminen, olennaisten tietojen salaaminen ja aggressiivisten menetelmien käyttäminen. Menettelyä pidetään sopimattomana, jos se on lain, oikeuskäytännön, valvontaviranomaisen ohjeiden tai kansainvälisen kauppakamarin markkinoinnin perussääntöjen vastainen. Myöskin toimintaa, joka selvästi heikentää asiakkaan mahdollisuutta ja kykyä tehdä perusteltu osto tai muu päätös tuotetta tai palvelua kohtaan, pidetään sopimattomana toimintana. Sopimattomana pidetyltä menettelyltä ei edellytetä sitä, että asiakas olisi tosiasiallisesti päättänyt esimerkiksi ostaa tavaran tai palvelun tai että menettelyn voitaisiin osoittaa aiheuttaneen konkreettista haittaa tai vahinkoa jollekin asiakkaalle. Ostopäätös tarkoittaa muutakin kuin sitä, ostaako asiakas tuotteen tai palvelun. Ostopäätökseen sisältyy myös se, millä hinnalla ja muilla ehdoilla hän ostaa tuotteen tai palvelun. Muu tuotteeseen tai palveluun liittyvä päätös voi olla esimerkiksi se, käyttääkö asiakas sopimussuhteen aikana hänelle sopimuksen tai lain mukaan kuuluvia oikeuksia. (Sopimaton markkinointi ja menettely asiakassuhteessa, 2015).

4.6 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. Asiakassuhteiden muodostumisen ja kehittämisen taustalla on se ajatus, että suhteet tuovat hyötyä molemmille osapuolille. Asiakkaalle hyöty tuo esimerkiksi ostamiseen liittyvän riskin alenemisen suhteen kehittyessä ja luottamuksen syntyessä. Myös alennukset, nopeampi palvelu, tuotteen tai palvelun räätälöinti, samanlaisen arvomaailman jakaminen ja tuttavuusuhde voivat tuoda haluttua etua asiakkaalle. (Joki-Korpela & Roune 2008, 48).

Yrityksen hyötynä ovat lisääntyneet myyntitulot ja markkinaosuuksien kasvaminen nyt ja tulevaisuudessa. B2B-markkinoilla suhteen tuomia etuja on esimerkiksi toimittajaan liittyvien etsintäkustannusten väheneminen tai poistuminen kokonaan. Suhteen myötä saattaa syntyä erilaisia yhteistyöetuja esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksen saralla. Molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan niin osaamisesta kuin toimintatavoista. (Joki-Korpela & Roune 2008, 133).

Asiakkuusjohtaminen eli Customer Relationship Management (CRM) on läpi yrityksen kulkeva ja koskettava liiketoiminnan johtamistapa. Asiakkuudenjohtamisen tavoitteena on parantaa asiakashankintaa, -tyytyväisyyttä, -pysyvyyttä sekä -kannattavuutta. (Jylhä & Viitala 2007, 379). Asiakassuhdejohtaminen on useissa yrityksissä markkinoinnin johtamisen päätehtävä. Asiakassuhteiden johtamisessa on tavoitteena tunnistaa potentiaalisia asiakkaita, tunnistaa nykyisiä asiakkaita sekä segmentoimaan asiakassuhteita. (Vahvaselkä 2009, 89)

5 Ratkaisu

Moni yritys viestittää tarjoavansa ratkaisuja, mutta todellisuudessa useat yritykset tarjoavat silti yksittäisiä tuotteita tai palveluita ratkaisuin. Termiä ratkaisu kuitenkin käytetään myyntipuheissa, koska on trendikkäämpää myydä ratkaisuja kuin yksittäisiä tuotteita tai palveluita (Eades 2004, 3). Ratkaisulla tarkoitetaan sanan mukaisesti ratkaisua, mutta tarkoituksena on oikeasti tarjota ratkaisu johonkin asiakkaan liiketoiminnan ongelmaan. Myyjän onkin tärkeä tunnistettava tämä asiakkaan ongelma ja ratkaisun tulee olla myös asiakkaan näkemyksen mukaan ratkaisu asiakkaan toimintaan. Asiakkaan ja myyjän näkemyksen tulee ollakin samansuuntaiset. (Eades 2004, 4).

Vaikka ratkaisu koostuukin erilaisista tuotteista ja palveluista se ei tarkoita, että ratkaisu on ainoastaan muokattu yhdistelmä niistä. Ratkaisut täytyy mieltää, kehittää, myydä, hinnoitella ja toimittaa eri tavalla kuin sen muodostamat komponentit. Ehdottoman tärkeä lisä ratkaisun määritelmään on, että ratkaisun vaikutukset asiakasyritykseen pitää olla mitattavissa (Eades 2004, 5). Jos esimerkiksi ratkaisulla haetaan kustannussäästöjä, ne on voitava konkreettisesti laskea. Useimmiten ratkaisu, josta lopullinen sopimus solmitaan, koostuu asiakkaan tarpeiden muokkautumisen mukaan. Asiakkaan päätökseen vaikuttavat muun muassa kilpailevilta toimittajilta tulleet ehdotukset, vaihtoehtoiset ratkaisumallit, tarpeen tarkentuminen ja realisoituminen sekä tarvittavien ominaisuuksien tarkentuminen ja täsmentyminen. (Joki-Korpela & Roune 2008. 13). Ratkaisumyynnin ytimessä on asiakaskeskeisyys ja myynnin perusedellytyksenä on asiakas ja asiakkaan ongelma (Eades 2004, 275).

Koska ratkaisu on räätälöity tietylle asiakkaalle ja on siten ainutlaatuinen voisi luulla, että ratkaisumyyntiin ei sovellu prosessiajattelu. Suurin osa yrityksistä ei myöskään käytä myyntitoiminnassaan yhteistä myyntiprosessia. Ratkaisumyynti on kuin muutkin prosessit, siinä on ennalta määriteltäviä ja toistettavia vaiheita, joita onnistuneesti seu-

raamalla voidaan saavuttaa toivottuja tuloksia. Yhteinen myyntiprosessi tukee koko yritystä. Myyjä saa konkreettisen menettelytavan, ja johdolla on helpompi työ ennustaa myyntiä ja kehittää myyntitoimintaa. (Eades 2003, 35).

6 Tarjous ja sopimus

6.1 Tarjouksen ja sopimuksen laatiminen

Tarjouksen ja sopimuksen laatimisessa myyjällä on vastuu tuottaa sisältö tarjoukseen. Vaikka myyjän harvemmin täytyy esimerkiksi sopimuksissa ottaa kantaa lain vaikutuksiin, on myyjän silti ymmärrettävä, että tarjouksia ja sopimuksia ohjaa lait ja asetukset. Tässä luvussa on kuvattuna muutamia lajeja, asetuksia ja sopimusehtoja, mitkä tyypillisesti ovat osana tarjous- ja sopimusprosessia.

6.2 Tarjous

Tarjous on myyjää juridisesti sitova asiakirja. Tarjouksen tekijä on velvollinen myymään tuotteet tarjouksen ehdoilla. Tuotetiedot tulee kertoa yksityiskohtaisesti. Tarjouksen mukana voi lähettää esitteitä, kuvia ja näytteitä. Tarjouksessa tulee ilmetä tuotteiden määrä, laatu, yksikkö- ja yhteishinnat sekä pakkaus. Lisäksi tarjouksessa tulee ilmetä, sisältyykö arvonlisävero hintoihin. Tarjouksessa tulee käydä selville toimitusaika ja ehto, maksuehdot sekä tarjouksen voimassaoloaika. (Niva 2016). Ratkaisumyynnissä tarjous on sekä tekninen, kaupallinen että juridinen dokumentti. Tarjous on yrityksen vastaus asiakkaan tarjouspyyntöön. (Joki-Korpela & Roune 2008, 176).

6.3 Sopimus

Yritysten välistä kaupankäyntiä ohjaavat erilaiset lait, joita ei voida ohittaa edes sopimuksilla. Tässä luvussa on kuvattu tarkemmin sopimuksessa ja toimituksissa huomioon otettavia lakeja ja asetuksia.

Myyntityötä tehdessä tulee huomioida lakien ja asetusten vaikutus ja merkitys myyntityöhön. Lait ja asetukset vaikuttavat sekä yritykseltä kuluttajalle, että yritykseltä yritykselle tehtävään myyntitoimintaan. Myyjän on siis tunnettava myyntityöhön liittyvät lait ja asetukset, jotta mahdollinen myyntityötä harjoittava liiketoiminta ei epäonnistuisi, koska

se on tehty lain vastaisesti tai vastaan hyvää kauppatapaa. (Pekkari-
nen & Sääski & Vornanen 1997. 20)

ICT -ratkaisuja toimitettaessa sopimuksilla ja sopimusehdoilla on erityinen merkitys. Immateriaalioikeuksien myynnissä, mitä ICT -ratkaisut edustavat, ei ole omaa lainsäädäntöään. Tästä johtuen tulee sopimus ratkaisusta tehdä tarkasti. Isoissa yrityksissä on tyypillisesti lakimiehet auttamassa sopimusten laadinnassa ja sopimusta ei tulekaan itse keksiä. Sopimusten laadinnassa ei tarvitse kirjata kaikkia oleellisia asioita itse sopimukseen, vaan sopimusten laadintaa helpottaakseen yritykset voivat käyttää valmiita alalle suunnattuja sopimusehtoja, joita ovat yksityisten yritysten välillä käytettävät IT2015 yleiset sopimusehdot ja julkishallinnon kanssa käytettävät JIT2015 yleiset sopimusehdot. (Niva 2016). (Ks. luku 6.4)

6.4 Lait ja asetukset

Kauppalakia tulee soveltaa ja noudattaa silloin kun kaupankäynnin kohteena myydään tai välitetään irtainta omaisuutta eli tavaraa. (Kauppalaki 1987, 1 luku 1 §.) ICT-ratkaisumyynnissä harvemmin myydään irtainta omaisuutta, mutta joskus tarjouksen yhtenä osana saattaa olla laitteita kuten esimerkiksi tietokoneita. Tällöin jo tarjousvaiheessa tulee tunnistaa mitä vaatimuksia ja riskejä irtaimen omaisuuden myynnillä on kauppalain näkökulmasta. Olemme kuitenkin rajanneet opinnäytetyöstämme laitteistojen toimittamisen pois, joten kauppalain merkitys on tässä yhteydessä pieni.

Mikäli sopimuksen kohteena olevan ratkaisun osana tarjotaan asiantuntijoiden tai konsulttien työsuoritteita, tulee varmistaa, että henkilötietoja käsitellään ja talletetaan järjestelmässä henkilötietolain mukaisesti. Lain tarkoituksena on suojata henkilöiden yksityisyyttä. (Henkilötietolaki 1999, 1 luku 1 §).

Tekijänoikeuslaissa määritetään oikeus tekijälleen (tässä tapauksessa yritys, joka omistaa ohjelmiston) tietokoneohjelmista (Tekijänoikeuslaki 1961, 1 luku 1 §.). Koska tekijänoikeuslaki ei ota perusteellisesti kantaa tekijänoikeuksiin tietokoneohjelmistojen näkökulmasta, tekijänoikeudet tulee sopia sopimuksissa sopia mahdollisimman tarkkaan. (Niva, 2017).

Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä on otettu kantaa yritysten välisiin sopimuksiin ja niiden ehtoihin. Laissa määrätään, että osapuoli ei saa käyt-

tää kohtuuttomia sopimusehtoja. Laki on tarkoitettu erityisesti suojaamaan heikompaa osapuolta. (Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 1993, 1 luku 1§). Mikäli yritys toimii tämän lain vastaisesti, markkinaoikeus voi määrittää yrityksen toimenpidekieltoon. (Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 1993, 1 luku 2§).

YK:n kansainvälistä tavaran kauppaa koskeva yleissopimus eli Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG) on solmittu Wienissä vuonna 1980. CISG tunnetaan myös nimellä kansainvälinen kauppalaki. Yleissopimuksen voidaan katsoa liittyvän yritysten väliseen kaupankäyntiin, koska yleissopimusta ei sovelleta kuluttajakauppaan. Yleissopimuksen määräykset ovat pääosin tahdonvaltaisia eli sopimuskumppanit voivat sopia myös jonkun kansallisen lain soveltamisesta. Syyinä CISG:n poissulkemiseen voi olla juuri se, että sopijapuolen liikepaikan kotivaltio ei ole ratifioinut sopimusta tai jos sopijapuoli katsoo CISG:n mukaisen vastuun olevan hänen etunsa vastainen. Kansainvälinen kauppalaki ei Suomen kauppalain tavoin erottele korvattavia vahinkolajeja välittömiin ja välillisiin vahinkoihin. Kansainvälisen kauppalain mukaan vahingonkorvaus sopimusrikkomustilanteessa kattaa kaiken ennakoitavissa olevan vahingon. Vahingonkorvausvastuu syntyy, jos rikkonut osapuoli ei pysty osoittamaan, että kysymyksessä on ollut ylivoimainen este (Force Majeure). Kansainvälinen kauppalaki ei myöskään sisällä kauppalain mahdollistamaa vahingonkorvauksen kohtuullistamista. Korvausvastuun rajoittaminen sopimuksella on siis erityisesti kansainvälisissä sopimuksissa suotavaa. Kansainvälistä kauppalakia suositellaan käytettäväksi silloin kun osapuolet toimivat eri valtioissa. (Kansainvälinen kauppalaki).

Usealle toimialalle, kuten IT-alalle, on luotu yleisiä sopimusehtoja helpottamaan sopimuksien laadintaa. Sopimusehdoissa pyritään huomioimaan sekä myyjän että ostajan oikeudet siten, että kumpikaan osapuoli ei sopimuksen allekirjoituksen jälkeen joutuisi epäsuotuisen asemaan. Yleisistä sopimusehdoista on tyypillisesti hyötyä erityisesti silloin, kun toinen sopimusosapuoli on selkeästi pienempi toimija. (Niva 2017).

Koska IT2015 yleisissä sopimusehdoissa ei oteta kantaa varsinaisiin tuotteisiin tai palveluihin, on niistä tehty omat erityisehtonsa. Näitä erityisehtoja ovat muun muassa IT2015 erityisehtoja valmisohjelmistojen toimittamisesta (IT2015 EVT), IT2015 erityisehtoja tietojärjestelmien ja asiakaskohtaisten ohjelmistojen toimituksista (IT2015 EJT), IT2015 erityisehtoja ohjelmiston ylläpitopalveluista (IT2015

EOY) sekä IT2015 erityisehtoja konsultointi ja muista asiantuntijapalveluista (IT2015 EAP).

Monissa tilanteissa asiakkaana saattaa olla julkinen toimija, kuten kaupunki, kunta tai valtio. Tällöin tulee ymmärtää, että julkisia hankintoja ohjaa oma lainsäädäntönsä. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016, 1 luku 2§.)

Helpottaakseen kaupankäyntiä yksityisen sektorin yrityksen sekä julkishallinnon välillä, on tätä varten laadittu Julkisen hallinnon sopimusehtoja. JIT2015 sopimusehtoja sovelletaan julkisen hankintayksiköiden tekemissä IT-tuotteiden ja -palveluiden hankinnoissa, jos niihin on viitattu sopimuksessa eikä niistä ole muuten kirjallisesti sovittu. (JIT2015 yleiset sopimusehdot).

Myös julkishallinnon hankintoihin on sovellettavissa omat erityisehdot, jotka ovat sovellettavissa sopimukseen julkishallinnon kanssa. Näitä ovat esimerkiksi JIT2015 Erityisehtoja palveluista (JIT 2015 – Palvelut), JIT 2015 Erityisehtoja konsultointipalveluista (JIT 2015 – Konsultointi) sekä JIT 2015 Erityisehtoja tietoverkon välityksellä toimitettavista palveluista (JIT 2015 – Palvelut verkon kautta).

7 Työprosessin kuvaus

Käynnistimme opinnäytetyön tutkimalla Theseus-tietokantaa ja huomasimme, että tietokannasta ei juurikaan löytynyt myyntiprojektiin liittyvää opinnäytetyötä. Myyntiin ja projekteihin liittyviä opinnäytetöitä löytyi runsaasti mutta ei töitä, jossa nämä yhdistettäisiin ja kohdennettaisiin ICT:hen.

Teoriaan tutustuessamme löysimme uusia mielenkiintoisia аспектеja projekinhallinnasta, myynnistä ja etenkin ratkaisumyynnistä. Teimme tarkkaa priorisointia siitä, mitä lähteitä käyttäisimme ja mitkä lähteet hylkäisimme. Valitsimme mielestämme sopivimmat lähteet työn onnistumisen kannalta.

Työn tekemisen kannalta oli mielestämme hyvä ja positiivinen asia, että kumpikin työn tekijöistä oli hyvin myyntiin orientoituneita ja tekijät olivat erilaisten projektien kanssa tekemisissä. ICT toimialana oli toiselle kirjoittajista työnsä kautta tuttu, kun taas toinen tekijöistä toimi eri toimialalla. Kummallakin kirjoittajalla oli kuitenkin runsaasti myyntiko-

kemusta. Lopputyön aihepiiriin tutustuessa pystyimme tukemaan toisiamme niin tiedollisesti kuin teknisestikin. Työn tekemisen aikana esiintyi tilanteita, jolloin kirjoitustyössä tuli kirjoittajalle hetkellisiä päätäntävaikeuksia, mutta kun teimme työtä parina, niin pystyimme kysymään toisen mielipidettä ja saamaan vahvistusta omille ajatuksillemme. Lisäksi aika ajoin tekijät huomasivat puhuvansa samasta asiasta eri nimityksillä tai eri asiayhteydessä. Keskustelulla ja tarkennuksilla asiat saatiin yhteisymmärrykseen.

Myynnin ja sen rajoittaviin tekijöihin tutustuminen johdatti tekijät lainsäädännön maailmaan. Tekijät olivat tietoisia mitä lakeja pääsääntöisesti myynnissä tulee noudattaa mutta esimerkiksi kansainvälinen kauppalaki (CISG), joka ei ole laki vaan sopimus, oli kummallekin tekijälle uusi tuttavuus.

Finlex, joka on oikeudellisen aineiston julkinen ja maksuton internetpalvelu, tuli hyvin tutuksi tekijöille ja heille myös tarkentui kokonaisnäkemys, mitä lakeja tulee myynnissä ja markkinoinnissa ottaa huomioon niin kuluttajakaupankäynnissä kuin yritysten välisissä sopimuksissa. Huomattavaa on yritysten välisissä liiketoiminnoissa korostuva sopimusten merkitys ja tuotteilta puuttuva samanlainen tuotesuoja kuin kuluttajakaupassa.

Osallistuimme informaattikko Satu Karin-Häkkisen pitämään tiedonhakuoppitunnille koulussa. Opimme hyödyntämään internetiä ja eri tietokantoja tietoa ja lähdeoteoksia hakiessamme. Käytimme runsaasti hyväksemme koulun tarjoamia tiedonhaku palveluja, kuten LibGuides ja Metcat.

Tekijöiden tutustuessa opinnäytetyön aiheeseen ja etsiessään lähdemateriaalia tekijät huomasivat oppivansa itselleenkin aivan uutta tietoa niin myynnistä kuin projektin läpiviennistä. Lähdemateriaalia kerääntyi varsin runsaasti ja olikin vaarana, että opinnäytetyö lähtee liikaa paisumaan ja tekijät eivät pysyisi teoreettisen viitekehyksen rajauksen puitteissa, jonka tekijät olivat määritelleet työlleen. Tekijät kehittivät oman osaamisensa kehittämisessä ja hankkimansa tiedon analysoinnissa. Tekijät pyrkivät siihen, että teoriaosuudessa käytettävä materiaali olisi helposti verifioitavissa ja mieluiten vielä suomenkielistä. Eräitä oppaita oli mahdoton saada muutoin kuin englanninkielisenä, kuten esimerkiksi PRINCE2 projektinohjausmallia käsittelevä teos tai Eadesin kirjoittama *The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell* teos.

Molemmat edellä mainitut teokset ovat olleet merkittävässä asemassa opinnäytetyön kirjoittamisessa. PRINCE2 projektiohjausmalli antoi erinomaisen pohjan projektityön kuvaamiselle ja projektin ohjaamiselle. Eadesin ratkaisumyyntiteos kuvasi ansiokkaasti ratkaisumyyntityöhön vaikuttavia asioita ja ratkaisumyyntityössä huomioitavia seikkoja. Yllämainittujen teosten lisäksi opinnäytetyölle valikoitui yhtenä pääteoksena Joki-Korpela & Rouneen kirjoittama Tuloksia ratkaisumyyntiin. Kirja käsitteli ratkaisumyyntiä ja myyntiprojektia varsin syväluotaavasti ja kirjasta sai selville kattavasti eri ratkaisumyynnin vaiheet niin myyjän kuin asiakkaan näkökulmasta. Pääteokset valikoituivat niiden ajankohtaisen tiedon sekä sen takia, että nämä kirjat käsittelivät opinnäytetyössä käsiteltäviä aiheita parhaiten. Opinnäytetyön teoriaosuuteen valikoituneet lähteet olivat oman alansa asiantuntijoiden kirjoittamia. Samaa lähdekritiikkiä käytimme myös asiantuntijahaastatteluita tehdessä. CGI:n asiantuntijat jakoivat auliisti osaamistaan opinnäytetyön tekijöiden käyttöön. Haastattelut käytiin kahdenkeskisenä vuoropuheluna, johon haastattelija oli tehnyt erilaisia avoimia kysymyksiä ja toimittanut kysymykset haastateltaville etukäteen, jotta haastateltava voi valmistautua. Haastateltavia kontaktoitiin vielä haastatteluiden jälkeen tarkentavilla kysymyksillä, joihin he mielellään vastasivat. Haastateltavat ovat oman alansa asiantuntijoita, joiden asiantuntijuus on yleisesti vahvistettavissa.

Ajanhallinta oli haastavaa, koska kumpikin tekijöistä oli työssä omalla tahollaan. Opinnäytetyö osoittautui työläämmäksi toteuttaa kuin tekijät olivat osanneet arvioida ja tekijöiltä loppuikin aika kesken. Aikapulan takia työ rajattiin suppeammaksi, kuin alun perin oli tarkoitus. Työtä oppaan parissa olisi voinut jatkaa tuomalla enemmän konkreettisia esimerkkejä selkeyttämään oppaassa käsiteltyjä asioita sekä korostaa ratkaisumyynnin laaja-alaisuutta.

Opinnäytetyön tekemisen kannalta ja tiukan aikataulun takia oli ensiarvoisen tärkeää, että tekijöillä oli jatkuva keskusteluyhteys käynnissä. Tämä antoi vapautta tekijöille ja poisti epävarmuustekijöitä työn edistämisestä.

Tekijät olivat valinneet työmuodoksi toiminnallisen opinnäytetyön tekemisen. Työmuodon valinta oli tekijöiden mielestä ainoa mahdollisuus, koska tarkoituksena oli tuottaa toiminnallinen lopputulos, jolloin esimerkiksi tutkimusmuotoista opinnäytetyötä olisi ollut hankalampi toteuttaa.

8 Tuotos

ICT myyntiprojekti oppaassa tuodaan esille ne vaiheet, jotka ovat tekijöiden mielestä olennaisia ICT-myyntiprojektin läpiviemisessä. Opas kuvaa muun muassa mistä ja miten myyjän tulee lähteä liikkeelle, ja miten tulee valmistautua asiakastapaamisiin. Oppaassa kuvataan myyntiprojektin eteneminen ja mitä myyntiprojektin läpiviemisessä tulee ottaa huomioon. Oppaassa tuodaan myös esille SPIN myyntitekniikan merkitys ja miten sitä tulee käyttää asiakastapaamisissa. Opas kuvaa myös myyntiprojektin eri vaiheet projektihallinnan näkökulmasta. Oppaassa ei määritellä jokaista myyjän askelta eikä tämä olisikaan mahdollista. Myyjän omalla toiminnalla on aina merkitystä ja myyjän tuleekin tehdä itse päätökset seuraavista askeleista myynnin edistämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa opas aloittelevalle ICT-projektimyyjälle. Työn lopputuloksena on opas, joka on tarkoitettu pelkistetyksi, helppolukuiseksi ja käytännönläheiseksi oppaaksi aloittelevalle ICT-myyjälle. Tuotoksen tarkoituksena ei ole olla ainoa totuus aiheesta vaan kyseessä on tekijöiden näkemys niistä pääpiirteistä joita ICT myyntiprojekti sisältää ja jotka ovat olennaisia onnistuneeseen projektin ja myynnin hallintaan. Oppaan tarkoituksena on toimia myyjän tukena ICT-myyntiprojektissa.

9 Johtopäätökset

Teoriaosuudessa tavoitteenamme oli kuvata ICT-myyntiprojektissa välttämättömät vaiheet ja osakokonaisuudet. Osakokonaisuuksiksi määräytyivät, projekti, myynti ja ratkaisu. Teoriaosuuden projektiosiossa käsittelemme projektihallintaa sekä organisaatiota. Oppaassa tuomme esiin konkreettisesti, miten projekti tulee perustaa, hallita sekä organisoida. Myynnin teoriaosuudessa käsittelemme muun muassa asiakkaan tunnistamista ja SPIN-myyntitekniikkaa, jotka on kuvattu oppaassa Myynti osiossa. Ratkaisu on teoriaosuuden keskiössä ja tämä on tuotu oppaassa vahvasti esiin myynti- ja projektiosuudessa kuvaamalla, mitä ratkaisulla tarkoitetaan sekä miten ratkaisua myydään. Opas rakentuu teoreettisen viitekehyksen tukemana siten, että oppaassa on tuotu esiin teoreettisen viitekehyksen osakokonaisuudet.

Tekijöiden mielestä oppaasta onnistuttiin tekemään selkeä, ytimekäs ja helppolukuinen opas. Opas noudattaa hyvin teoreettista viitekehystä ja kaikki viitekehyksen osa-alueet on katettu oppaassa. Tekijät vahvistivat myös omaa osaamistaan niin projektiosaamisessa kuin myynnissäkin.

Teoriaosuudessa käsitelimme melko laajasti projektia ja myynnin eri vaiheita. Käsitellessämme aihetta ratkaisu ja ratkaisumyynti, havaitsimme tämän laajemmaksi kokonaisuudeksi, kuin olimme osanneet ajatella. Ratkaisumyyntiin liittyvää teoriaa oli laajasti käytettävissä, mutta jouduimme rajaamaan viitekehystä suppeammaksi, jotta teoriaosuus ei olisi paisunut liiaksi.

Ratkaisumyynnissä ratkaisu – käsitteen ymmärtäminen on tärkeässä roolissa itse myyntiprojektin lisäksi. Kehityskohteeksi nostaisimmekin ratkaisu–käsitteen avaamisen laajemmin, sekä teoriaosuudessa että itse myynnin oppaassa. Varsinkin projektiosuutta voisi jättää pienemmälle huomiolle. Teoriaosuudessa myös myyntiä voisi käsitellä enemmän tuomalla käytännön kokemuksia monipuolisemmin esiin esimerkiksi asiantuntijahaastatteluja tekemällä.

Myynnin peruskäsitteet – osio jäi oppaassa suppeammaksi kuin olimme alun perin ajatelleet. Parantaaksemme oppaan informaatiotasoa, myynnin peruskäsitteitä ja myynnissä huomioitavia asioita tulisi kuvata enemmän ja laajemmin. Oppaaseen olisi voinut lisätä käsitteisiin esimerkiksi asiakasryhmien segmentointia sekä avata tarkemmin riskikartoitusta myynnin eri vaiheissa. Tämä osio etenkin jäi laihaksi. Kokonaisuutena saimme kuitenkin kuvattua sekä teorian osalta, että opas – osiossa myynnin elinkaarren, jonka johdosta voidaan todeta, että opinnäytetyöstä tuli suunnitelman mukainen tuotos.

Lähteet

Dahlberg, Tomi, Hinkka, Toni, Myllymäki, Reino, Uimonen, Börje, Miksi tietojärjestelmäprojekti epäonnistuu, 2011. Laserpaja. Helsinki.

Eades, Keith M. 2004. The New Solution Selling: The Revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. New York: McGraw-Hill.

Graham Nick, PRINCE2 for dummies 2008. John Wiley & Sons, Incorporated John Wiley & Sons, Incorporated

Harma Olli, 2015 Myyntitykki kertoo, Talentum media Oy

Helsingin Kauppiaitten Yhdistyst r.y. Retail – kaupan työt ja toiminta 2006. Edita Publishing Oy.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Huthwaite 2016. <http://www.huthwaite.co.uk/research/>.Luettu 28.11.2016.

Huthwaite. <http://www.huthwaite.co.uk/resource-centre/white-papers/spin-applies-science-to-selling/>

Huthwaite International. Ratkaisumyynnin taidot.

Immonen, Ilkka & Kallio, Jani & Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku 2010. Johda riskiä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

IT2015 Erityisehtoja konsultointi ja muista asiantuntijapalveluista

IT2015 Erityisehtoja tietojärjestelmien ja asiakaskohtaisten ohjelmistojen toimituksista

IT2015 Erityisehtoja valmisohjelmistojen toimituksista

IT2015 Yleiset sopimusehdot

JIT2015 Erityisehtoja konsultointipalveluista

JIT2015 Erityisehtoja palveluista

JIT2015 Erityisehtoja tietoverkon välityksellä tuotettavista palveluista

JIT2015 Yleiset sopimusehdot

Johansson, MarjaLeena & Raudasoja, Kaisa 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Talentum Media

Joki-Korpela, Eero & Roune, Timo 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 1. painos. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä

Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2007. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.

Kansainvälinen kauppala-
ki. [https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Kansainv%C3%A4linen%20kauppalaki%20\(CISG\).aspx](https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Kansainv%C3%A4linen%20kauppalaki%20(CISG).aspx). Luettu 11.2.2017.

Kauppalaki 27.3.1987/355

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY. Ws Bookwell oy, Porvoo

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. painos. Talentum Media Oy.

Laki elinkeinonharjoittajien välisten sopimusehtojen sääntelystä 3.12.1993/1062

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016

Martelius, Kari 2017. Johtaja, kauppa ja palvelut. CGI Suomi Oy. Haastattelu 8.3.2017.

Niva, Eija 2016. Lakimies. CGI Suomi Oy. Haastattelu 21.12.2016.

Niva, Eija 2017. Lakimies. CGI Suomi Oy. Haastattelu 27.1.2017.

Paananen, Juha 2005. Tietotekniikan peruskirja. 1. painos. Docendo Finland Oy.

Katramo, Mikko & Lauriala, Jari & Matinlauri, Ismo & Niemelä, Jaakko & Svennas, Karin & Wilkman, Nina 2013. Yrityskauppa. Talentum Media Oy.

Pekkarinen, Erkki, Sääski, Kaija, Vornanen, Jouni, 1997. Henkilökohtainen myyntityö Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Gummerus Kirjapaino Jyväskylä

PRINCE2 Foundation. 2009. Wakaru

Puronen, Pertti 2015. Perintö- ja lahjaverotus. 11. painos. Talentum Media.

Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä? Talentum Media.

Rackham, Neil 1999. The SPIN selling fieldbook: Practical tools, methods, exercises and resources. McGraw-Hill companies

Rope, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum Media Oy.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. tarkistettu painos. Gummerrus Kirjapaino Oy

Ruuska, Kai 1994. Projekti hallintaan. Gummerrus

Sopimaton markkinointi ja menettely asiakassuhteessa 2015. <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/markkinointi-ja-asiakassuhde/sopimaton-markkinointi-ja-menettely-asiakassuhteessa/> Luettu 11.2.2017

SPIN selling. http://strategiclearning.com/positionpapers/tracom/SPIN_Selling.pdf

TSO (The Stationery Office) 2009. Managing Successful Projects with PRINCE2. Fifth edition. Norwich.

Vahvaselkä, Irma 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Publishing Oy.

Opas ICT-ratkaisumyyjälle

Johdanto

Oheinen opas toimii myyjän oppaana ICT myyntiprojektien läpiviennissä. Teksti on kuvitteellinen kertomus Matti Myyjästä, joka aloittaa uutena ratkaisumyyjänä ICT ratkaisuja tarjoavassa yrityksessä "Solutions Oy:ssä". Matti on saanut Solutions Oy:n myyntijohtajalta tehtäväksi kasvattaa Solutions Oy:n ja asiakasyritys "Client Oy:n" välistä liikevaihtoa.

Innokkaana myyjänä Matti lähtee edistämään asiaa, mutta ei oikein tiedä miten lähtisi liikkeelle. Yhtä oikeaa tapaa ei ole olemassa, mutta seuraavassa oppaassa on kuvattu asioita mitä tulisi ottaa huomioon, jotta Matilla olisi paremmat mahdollisuudet onnistua.

Myyntityö harvemmin, jos koskaan, etenee alla kuvatun tarinan mukaisesti ja täsmällisesti alla kuvatun vaiheihin. Loppujen lopuksi kaupan saaminen riippuu siitä, pystyykö Matti vakuuttamaan asiakkaan omalla osaamisellaan ja tunnistaako Matti asiakkaan tarpeen oikein. Lisäksi myyjältä vaaditaan aktiivisuutta ja myyntityön ollessa täydessä vauhdissa kelloon ei voi katsoa. Ratkaisumyynnissä myyntityö ei myöskään ole yksilötyötä ja onnistumisen edellytyksenä on hyvä tiimi, jota myyjä ohjaa. Lisäksi myynti vaatii aina johdon tuen.

Asiakkaan tunnistaminen

Kaikki lähtee liikkeelle asiakkaan tunnistamisesta. Matin tulisi saada riittävät pohjatiedot asiakkaasta, jotta hän voi mennä tapaamaan asiakasta ensimmäistä kertaa. Matin tulee ensimmäiseksi selvittää, löytyykö Solutions Oy:stä Client Oy:sta tehtyä asiakkuudenhallintasuunnitelmaa ja jos löytyy, hänen tulee varmistaa, että suunnitelmassa tiedot ovat ajan tasalla. Koska näin ei todennäköisesti ole, tiedot tulevat päivittää asiakkuudenhallintasuunnitelmaan.

Asiakkuudenhallintasuunnitelmassa tulisi olla vähintään seuraavat asiat:

- asiakkaan johdon tiedot
- asiakkaan liiketoiminta-alue

- asiakkaan johdon ja oman yrityksen johdon suhteet
- asiakasyrityksen kontaktihenkilöt
- asiakkaan liikevaihto, tulos ja näiden kehitys edellisiltä vuosilta
- asiakkaalla toimivat kilpailijat
- asiakkaan strategia
- oman yrityksen ja asiakasyrityksen välinen liiketoiminta euromääräisenä
- asiakkaalla käytössä olevat Solutions Oy:stä toimitetut ratkaisut ja palvelut
- asiakkaan IT budjetti
- Asiakkaalla tulossa olevat kehittämissasiat
- Solutions Oy:n ja Client Oy:n välinen SWOT-analyysin lopputulos

Se millä formaatilla yllämainitut asiat kirjataan ylös, ei ole relevanttia. Pääasia on, että tieto kirjattu ja se on selkeästi luettavissa. Yksi helppo tapa on tehdä tämä Powerpoint työkalulla. Kuvassa 1 on esimerkki asiakkuudenhallintasuunnitelmaa mallista sekä kuvassa 2 Asiakkaan ja toimittajan SWOT -malli

Asiakashallintasuunnitelma

Asiakas:	Asiakaspääliikö:	Toimiala:	Asiakkuus alkanut:	Laskutus €:	Kohdehenkilöt ja yht tiedot:
Asiakkuus tällä hetkellä:	Asiakkaan kehitysasiat:	Tämän hetken suunnitelmat asiakkaan kanssa:	Asiakkaan strategia:	It budjetti:	Asiakkaan asenne:
Kilpailutilanne:	Asiakkaan ja yrityksen väliset suhteet:	Asiakkaan taloudellinen tilanne:	Lisätieto 1:	Lisätieto 2:	Lisätieto 3:

Kuvio 1. Esimerkkipohja asiakkuudenhallintasuunnitelmasta.

Asiakkaan ja toimittajan välinen SWOT-analyysi antaa ymmärryksen asiakkaan ja toimittajan välisestä suhteesta ja toimii ohjaavana tekijänä Matin hakiessa Client Oy:ltä lisämyyntimahdollisuuksia.

SWOT

Vahvuudet:	Heikkoudet:
Mahdollisuudet:	Uhat:

Kuvio 2. Esimerkkipohja asiakkaan ja toimittajan välisestä SWOT-analyysistä.

Kaikkea perustietoa asiakkaasta on tuskin saatavilla tapaamatta asiakasta. Matin tuleekin ottaa puhelin käteen ja saada sovittua tapaaminen asiakkaan kanssa. Toimitusjohtajan tapaaminen voi olla vaikea sopia, joten sopiminen kannattaa tehdä esimerkiksi asiakkaan liiketoimintajohtajan, IT-johtajan tai talousjohtajan kanssa. Tapaamista sopiessa kannattaa hyödyntää tietoa, kuka asiakkaan johdosta on ollut aiemmin myötämiehin Solutions Oy:ta kohtaan ja sopia tapaaminen tämän henkilön kanssa. Tapaamista ei kuitenkaan kannata sopia asiakasyrityksen päällikötason tai työntekijän kanssa, vaikka näihin olisi hyvät suhteet, koska he eivät yleensä ole päätäntävaltaisia henkilöitä yrityksen hankintoihin liittyen. Myyjän tuleekin aina pyrkiä siihen, että tapaamisissa on päätäntävaltainen asiakkaan osapuoli.

Asiakkaan ensitapaaminen

Kaikissa tapaamisissa tulee olla agenda. Tämä on hyvä lähettää asiakkaalle etukäteen, jotta asiakas ymmärtää mikä on tapaamisen tarkoitus. Agenda ja tapaamisen aikataulu on hyvä käydä tapaamisen alussa läpi ja tapaaminen tulee aloittaa esittelyillä.

Kaikissa asiakkaan tapaamisissa kannattaa hyödyntää SPIN kyselytekniikkaa. SPIN kyselytekniikka on hyvä ja tehokas keino viedä keskustelua eteenpäin haluttuun suuntaan ja saada asiakkaalta esiin mahdollisia ongelmakohtia asiakkaan liiketoiminnassa.

Asiakasta tavattaessa tulee olla rohkea ja päättäväinen, mutta nöyrä. Asiakkaalta tulee rohkeasti kysyä kysymyksiä. Asiakas harvemmin puree, jos kysymys ei miellytä, mutta jättää vastaamatta, joka ei ole vaarallista. Hyvä myyjä kuuntelee asiakasta enemmän kuin itse puhuu ja kirjaa kuulemansa ylös.

Kysymysten kysyminen kannattaa aloittaa kysymällä asiakkaalta perusasioita asiakkaan liiketoiminnasta ja kaikki asiakkaan vastaukset tulisi kirjata ylös, jotta tiedot voi päivittää olemassa olevaan asiakassuunnitelmaan myöhemmin. Asiakas saattaa perustietoja kertoessa ilmaista mahdollisia ongelmakohtia yrityksen liiketoiminnassa, joten asiakasta kannattaa kuunnella tarkkaan ja haistella nämä mahdolliset ongelmat.

Perustietokysymysten jälkeen on hyvä siirtyä asiakkaan liiketoiminnan haasteisiin. Jos asiakas on tuonut haasteita esiin jo perustietokyselyvaiheessa, näihin haasteisiin liittyviin aiheisiin kannattaa suunnata seuraavat kysymykset. Jos asiakas ei kuitenkaan ole tuonut yhtään haasteellista aluetta esiin, niitä kannattaa kysyä suoraan. Asiakkaan vastauksista kannattaa yrittää poimia alueita, mitkä asiakas kokee haasteelliseksi, mutta ei tuo näitä suoraan esiin. Näiden piilotettujen tarpeiden ymmärtäminen vaatii yleensä kokemusta, joten aloittelevan myyjän voi olla vaikea näitä huomata.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen tapaamisen tavoitteena on saada asiakkaalta esiin jokin asiakkaan liiketoiminnan ongelmakohta, jonka poistamiseksi Solutions Oy voisi ratkaista tuottamalla asiakkaalle tähän ratkaisun. Tämän pohjalta Martin tulisi saada asiakkaan kanssa sovittua uusi tapaaminen, missä Solutions Oy:n asiantuntija tulisi kertomaan mahdollisesta ratkaisusta.

Myyntimahdollisuuden analysointi

Myyntimahdollisuuden analysointi lähtee liikkeelle oman liiketoiminnan tuntemisesta. Martin tulee arvioida yhdessä asiantuntijoiden kanssa Solutions Oy:n kyvykkyys tuottaa

ratkaisu asiakkaan tarvetta vastaavaksi. Arviointikriteereinä voi käyttää esimerkiksi mallia "valmis ratkaisu" "puolivalmis ratkaisu" "täysin kokonaan alusta tehtävä ratkaisu". Mitä valmiimpi ratkaisu toimittajalta löytyy, sitä helpompi se on asiakkaalle esittää. Lisäksi valmis tai lähes valmis ratkaisu pystytään yleensä toimittamaan kustannustehokkaasti ja pienemmällä riskillä.

Ratkaisua myydessä on harvoin, jos koskaan kukaan toimittajalla täysin valmista ratkaisua, joten vertailuksi kannattaa ottaa onko oma yritys tuottanut vastaavanlaisen ratkaisun toiselle asiakkuudelle.

Ratkaisun analyysi

Myyntimahdollisuuden voittamiseksi tulee ymmärtää yrityksesi ratkaisun kilpailukyky markkinoilla. Mikäli tarjottava ratkaisu on markkinoilla yleisesti tunnettu ja hyväksytty, se lisää Matin voitonmahdollisuuksia olennaisesti. Mikäli asiakkaan hakema ratkaisu on uusi markkinoilla, tämän ennen kokemattomat hyödyt tulee saada kuvattua. Matin tulee tehdä myös arvio, miten tarjottava ratkaisu mahdollistaa asiakkaan liikevaihdon kasvun ja / tai pienentää asiakkaan kustannuksia ja näin parantaa asiakkaan kannattavuutta ja / tai kilpailukykyä. Mikäli ratkaisu poistaa jonkin asiakkaan liiketoiminnallisen riskin, Matin tulee kuvata myös se. Kaiken kaikkiaan ratkaisun analyysissä tulee miettiä sen hyötyjä asiakkaalle. Toimitusjohtaja ei vaihda kopiokoneita sinisistä punaisiin pelkästään kivan värin takia, jos se ei tuota taloudellista hyötyä yritykselle. Toisin sanoen, asiakas ei osta ominaisuuksia eikä etuja vaan hyötyjä.

Myyntimahdollisuuden kvalifiointi

Kun Matti on saanut riittävän ymmärryksen Solutions Oy:n ratkaisun hyödyistä, toteutuksen järkevyydestä ja hinnoittelusta ylätasolla, Matin täytyy järjestää myyntimahdollisuuden kvalifiointi. Kvalifiointia varten Matin tulee esittää asiakkaan perustietojen lisäksi tarjouksen laatimisen kustannukset, ratkaisun toteutuksen kustannukset, riskit, ratkaisun toteutuksen järkevyyt Solutions Oy:lle sekä voittoteemat. Ensimmäisessä kvalifioinnissa riittää, että tiedot ovat ylätasolla, jotta liiketoiminnan johto saa kokonaiskäsityksen asiakkuudesta ja myyntimahdollisuudesta. Esityksen perusteella liiketoiminnan johto tekee päätöksen kannattaako esitettyä ratkaisua lähteä tarjoamaan Client Oy:lle. Joskus käy niin, että liiketoiminnan johto esittää kieltävän päätöksen, jonka pohjalta

Matin tulee olla yhteydessä asiakkaaseen, että tätä hanketta Solutions Oy ei pysty toteuttamaan järkevästi tai kustannustehokkaasti. Asiakkaat yleensä arvostavat toimittajan suoraselkäistä toimintaa, joten kieltävän vastauksen antamista ei kannata pelätä. Tässä tapauksessa Matti saa kuitenkin myöntävän päätöksen ja Matti voi viedä myyntimahdollisuutta eteenpäin.

Toinen tapaaminen - ratkaisun esittely

Matin saatua yrityksen johdolta myöntävän päätöksen myyntimahdollisuuden edistämisestä, Matin tulee valmistella asiantuntijoiden kanssa seuraava tapaaminen. Asiantuntijoiden tehtävänä on toteuttaa esitys, miten asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua. Ennen toista tapaamista on syytä sopia suunnitelma siitä, miten ja mitä asiakkaalle tullaan esittelemään eli tapaaminen tulee valmistella ennen asiakkaalle menoa.

Asiakkaan tapaamiseen tulee jälleen toimittaa agenda etukäteen ja tapaamisen aluksi agenda ja aikataulu tulee läpikäydä. Itse ratkaisun esittelyn tulisi hoitaa asiantuntijat. Matin roolina on toimia sihteerinä ja poimia asiakkaalta tulevia kysymyksiä ja vastargumentteja ratkaisuun liittyen. Usein asiakkaalta tulee kysymyksiä, mihin ei saman tien pystytä vastaamaan, jolloin ajankohta, milloin vastaukset toimitetaan asiakkaalle viimeistään, tulee kertoa asiakkaalle. Yleensä vastausajan ei tule olla viikkoa pidempää, mutta mieluummin pari päivää.

Toisen tapaamisen päätteeksi Matin tulisi sopia asiakkaan kanssa uusi tapaaminen, missä käydään läpi avoimeksi jääneet kysymykset sekä sopia miten asian kanssa voisi edetä.

Kolmas tapaaminen - ratkaisun tarjoaminen

Kolmanteen tapaamiseen tulee lähteä sillä mielellä, että asiakkaan kanssa päästään sopimaan Solutions Oy:n ratkaisun tarjoamisesta asiakkaalle. Matin tulee saada ennen tapaamista vastattua asiakkaan avoimeksi jäämiin kysymyksiin.

Kolmannessa tapaamisessa Matti käy läpi edellisessä asiakkaan tapaamisessa avoimeksi jääneet kysymykset ja varmistaa, että asiakas on saanut haluamansa vastaukset. Tämän jälkeen Matin pitäisi pystyä lähtemään viemään keskustelua asiakkaan kanssa siihen suuntaan, missä asiakas itse oivaltaa Solutions Oy:n ratkaisun poistavan

hänen huolensa ja suorastaan vaatii tarjousta Matilta. Usein kuitenkin asiakas ei vaadi tarjousta, mutta Matti voi myö itse esittää tarjouksen tekoa. Mikäli kyseessä on iso kokonaisuus, asiakasta voi kokeilla lähestyä tarjoamalla pienempää "Proof of Concept" (PoC) -toteutusta, jossa jokin ratkaisun osa-alue toteutetaan asiakkaalle ilman sitoumusta koko ratkaisun hankkimisesta. Usein asiakkaat arvostavat Proof of Concept lähestymismallia, koska sillä toimittaja pystyy todistamaan kyvykkyytensä toteuttamaan ratkaisu ja asiakkaan ei tarvitse investoida kerralla suurta summaa ratkaisuun.

Tarjouspyyntö

Matti on onnistunut toiminnallaan herättää asiakkaassa mielenkiinto Solutions Oy:tä ja ehdotettua ratkaisua kohtaan. Client Oy lähettää Solutions Oy:lle tarjouspyynnön, jossa asiakas on määrittänyt minkälaisen ratkaisun haluaa, aikataulun milloin haluaa vastauksen tarjouspyyntöön, mikä on tarjotun ratkaisun toimitusaika sekä mahdollisia määri-tyksiä ja rajoituksia ratkaisun toteuttamiseksi. Matin tuleekin nyt käynnistää varsinainen myyntiprojekti.

Myyntiprojektin käynnistäminen

Matin tulee seuraavaksi organisoida ratkaisun kvalifiointi, eli arviointi siitä onko asiakkaan tarvitsema ratkaisu järkevästi toteutettavissa. Kvalifioinnissa tulee olla mukana kyseisestä liiketoiminnasta vastaava johtaja, talouden edustaja ja mahdollisesti lakipalveluista vastaava lakimies. Kvalifioinnissa tulee arvioida, onko myyntimahdollisuus ylipäänsä voitettavissa. Tässä on oleellisena asiana itse ratkaisun kilpailukykyisyyden arviointi sekä kilpailutilanne. Lisäksi kvalifioinnissa tulee arvioida ratkaisun tuotto-odotukset Solutions Oy:lle, hyödyt asiakkaalle sekä arvioida ratkaisun toteuttamisen ja toimittamisen liittyvät riskit.

Matin saadessa hyväksytyt päätökset yrityksen johdolta myyntiprojektin käynnistämiseksi, Matti alustaa projektiin mukaan tulevat henkilöt asiakkaalta saamiensa tietojen pohjalta ja kuvaa asiakkaan haasteet. Myyntiprojektiin tulee ottaa mukaan henkilöitä kaikista niistä osa-alueista, joita myyntiprojekti koskettaa. Myyntipäällikkönä Matti vastaa myyntiprojektin edistämisestä, eli toimii projektipäällikkönä ja myyntiprojektin ohjausryhmässä tulee olla mukana liiketoiminnasta vastaava johtaja

Ohjausryhmä

Projektilla tulee olla ohjausryhmä, jossa tulee olla liiketoiminnan edustus, mutta myös asiantuntija tai asiantuntijoita, jotka edustavat käytännön näkökulmaa. Projektin ohjausryhmä ohjaa projektia ja vastaa projektin toteutuksesta. Projektin ohjausryhmän tarkoituksena on seurata projektin onnistumista ja varmistaa, että projektissa tehdään oikeat asiat oikeaan aikaan. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata projektia onnistuneeseen lopputulokseen.

Projektipäällikkö

Projektin kokonaisvastuu on projektipäälliköllä. Myyntiprojekteissa usein myyjä toimii projektipäällikkönä, koska hänen tehtävänä on johtaa myyntiä. Projektipäällikön tehtävänä on pitää projektiryhmän ohjausryhmä ajan tasalla projektin edistymisestä eli raportoi projektin edistymisestä ohjausryhmälle. Projektipäällikkö luo yhdessä projektiryhmän kanssa projektisuunnitelman ja projektipäällikkö vastaa, että projekti toteutetaan projektisuunnitelman mukaisesti.

Projektiryhmä

Projektin joka osa-alueella kohti tulee olla kyseisen alueen ammattilainen mukana projektiryhmässä. Projektiryhmän tehtävänä on huolehtia projektipäällikön ohjauksessa siitä, että he tuottavat projektisuunnitelmassa kuvatut tuotokset sovitussa aikataulussa, sovitulla laadulla ja laajuudessa. Projektiryhmän tehtävänä on toteuttaa arvio itse ratkaisun toteuttamisesta, siihen tarvittavista työmääristä ja teknologioista sekä antaa arvio ratkaisun toteutukseen ja sen ylläpitoon liittyvistä riskeistä.

Projektin tukifunktio

Projektin tukifunktiossa osallisena voi olla mukana lakimies ja talouden edustaja eli kontrolleri. Lakimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että tarjous ja mahdollinen sopimus ovat lakien ja asetusten mukaisia sekä varmistaa, että tarjouksen ja sopimuksessa olevat Solutions Oy:n kohdistuvat riskit ovat hallittuja. Controllerin tehtävänä on varmis-

taa, että tarjoukseen ja sopimukseen tehtävät hinnoittelut ovat oikein laskettuja ja riskit huomioitu taloudellisesta näkökulmasta.



Kuvio 3. Projektioorganisaatio

Tuotto-odotusten laskeminen ja projektin riskianalyysi

Yksi tärkeä ja välttämätön osa-alue myyntiprojektissa on riskien ja tuotto-odotusten arviointi. Kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä on varmistaa, että ratkaisun toteutus ja ylläpito tehdään tuottavasti. Tätä varten tulee tehdä tuotto-odotuslaskelma, jota usein kutsutaan business case laskelmaksi. Tuotto-odotuksia laskettaessa ei voi unohtaa riskejä ja tuotto-odotusten laskennan yhteydessä tuleekin samanaikaisesti tehdä riskianalyysi. (ks. luku riskianalyysi). Tuotto-odotuksia laskettaessa tulee huomioida sekä tarjouksen tekemisen kustannukset, toteutuksen kustannukset että ylläpidon kustannukset. Yhtä oikeaa tapaa laskea tuotto-odotuksia ja arvioida riskejä ei ole, mutta taulukossa 1 on kuvattu esimerkki tuotto-odotusten laskemisesta ja riskien huomioimisesta.

Tuottolaskelma	
Nimike	Summa
Tarjouskustannukset	
tarjouksen laadinnan työpanos	10 000,00 €
alihankinta	5 000,00 €
laki ja konsultointipalvelut	6 500,00 €
matkakustannukset	1 300,00 €
Riskivarauma 5%	1 140,00 €
Kokonaiskustannukset	23 940,00 €
Asiakkaalle tullaan tarjoamaan hinnaksi	
Tarjouskustannukset	23 940,00 €
Toteutuskustannukset	178 100,00 €
Kokonaiskustannukset	202 040,00 €
Tavoitteena 20 % myyntikate	
Asiakashinta	252 550,00 €

Nimike	Summa
Toteutuskustannukset	
Toteutuksen työpanos	100 000,00 €
alihankinta	20 000,00 €
matkakustannukset	3 000,00 €
investoinnit	10 000,00 €
riskivarauma 10 %	13 300,00 €
Ylläpito per 3v.	30 000,00 €
Ylläpidon riskivarauma 2 %	1 800,00 €
kokonaiskustannukset	178 100,00 €

Taulukko 1. Esimerkki tuotto-odotuslaskelmasta huomioiden riskit sekä asiakkaalle esitettävän ratkaisun hinnoittelu.

Riskianalyysi

Riskianalyysia tehdessä on syytä ymmärtää, että kaikki projektin riskit eivät ole samanarvoisia. Joillain riskeillä on suurempia vaikutuksia projektille kuin toisilla riskeillä. Jotkut riskit myös toteutuvat todennäköisemmin kuin toiset. Riskien analysoinnissa kannattaakin käyttää riskien pisteytystä, jotta ymmärretään paremmin riskin vaikutukset projektille.

Taulukoissa 2 on kuvattu riski, riskin tunniste ja pisteytys, joka perustuu riskin toteutumisen todennäköisyyteen ja vaikutukseen projektille.

Tunniste	Riski	Riskipisteet
A	Toteutusprojektin resurssi vaihtuu	4
B	Asiakkaan kiireellinen dead line uudelle järjestelmälle	6
C	Uusi teknologia käyttöön	3

Taulukko 2. Esimerkki riskikohteiden tunnistamisesta.

Taulukossa 3 on kuvattu, miten taulukon 2 riskit asettuvat riskien pisteytysmatriisiin. Matriisissa riskit saavat pisteet yhdestä kolmeen riskin vaikutuksen ja todennäköisyyden perusteella. Pisteytys tapahtuu kertomalla vaikutuksen pisteet todennäköisyyden pisteillä. Mitä suurempi todennäköisyys ja mitä suurempi vaikutus riskin toteutumisella on, sitä suuremmat riskipisteet kyseinen riski saa. Riskipisteytys oheisen taulukon mukaisesti on välillä 1 – 9.

		todennäköisyys		
		pieni (1)	keskisuuri	suuri (3)
vaikutus	pieni (1)			
	keskisuuri (2)		A	
	suuri (3)	C	B	

Taulukko 3. Esimerkki riskien pisteytyksestä matriisissa.

Riskin todennäköisyyden ja vaikutuksen tunnistamisella on kaksi erillistä merkitystä. Merkittävimpiin riskeihin tulee varautua paremmin ja tehdä huolellinen suunnitelma, miten välttää riski sekä toimenpidesuunnitelma, jos riski toteutuu. Lisäksi riskeillä on myös usein rahallista vaikutusta ja tämän vuoksi riskiin varautuminen vaatii myös rahallista panostusta. Esimerkiksi osaavan henkilön siirtyminen kesken projektin toisen työnantajan palvelukseen, tulee korvaava henkilö kouluttaa projektiin. Koulutus saattaa vaikuttaa toteutuksen aikatauluun ja kouluttaminen vaatii rahallista panostusta. Asiakas on saattanut myös tuoda tarjouksessa esiin vaatimuksia, joiden toteuttamisessa saattaa olla riskejä ja jopa sanktioita, jos jotain vaatimusta ei pystytä toteuttamaan määräysten mukaisesti. Riskit tuleekin arvioida tuotto-odotuslaskelmaan euromääräisenä, niin sanottuna riskivaraumana. Se minkä arvon mikäkin riski saa, tulee määritellä yhdessä liiketoiminnan johdon kanssa. Mikäli projekti saadaan vietyä läpi ilman yhtenkään todetun (tai toteamattoman) riskin tapahtumista (mikä on hyvin epätodennäköistä), projektin tuotto Solutions Oy:lle paranee. Mutta koska projektissa yleensä aina jokin riski toteutuu, riskivaraumalla pystytään varmistamaan, että projektin tuotto ei mene alle tavoitetason.

Projektin sisältö ja rajaukset

Kun tuotto-odotuslaskelma ja riskianalyysi on saatu tehtyä ja tämä on hyväksytty yrityksen johdon puolesta, myyntiprojekti voidaan käynnistää. Projektin käynnistysvai-

heessa projektille tulee määritellä sisältö ja aikataulu ja nämä tulee kirjata myyntiprojektin projektisuunnitelmaan.

Projektille tulee myös tehdä rajauksia. Tyypillisesti rajausta kuvataan siten, että projektisuunnitelman alkuun kirjataan projektin sisältö. Kuitenkin usein on mahdollista, että jokin osa-alue voidaan kuvitella kuuluvan projektin sisältöön ja tämä tulee erillisellä rajauksella tällöin kuvata projektin sisällöstä pois väärinymmärrysten välttämiseksi. Se mitä rajauksiin tulee kirjata, on projektipäällikön vastuulla ja rajaukset tulee ymmärtää.

Projektin aikataulu ja nimeäminen

Projektilla tulee olla aina aikataulu ja nimi. Aikatauluun vaikuttaa asiakkaan tarjouspyynnössä oleva aikataulu sekä projektin laajuus itsessään. Nimi auttaa ymmärtämään, että puhutaan juuri kyseisestä projektista ja tällä vältetään sekaannuksilta jos käynnissä on samanaikaisesti useampia myyntiprojekteja.

Tyypillisesti myyntiprojektin aikataulun määrää se päivämäärä eli määräaika, milloin tarjous tulee jättää asiakkaalle. Tällöin hyvä tapa tehdä projektin edistämiseksi ylhäältä alas menevä aikataulu, jossa yläpää on tarjouksen jättöpäivä ja alapää se päivämäärä, milloin projekti käynnistetään. Projektisuunnitelmaan tarjouksen valmistumisen päivämääräksi tulee laittaa 1 – 2 päivää tarjouksen jättöä edeltävä päivä, jotta se ehditään katselmoida ja tehdä katselmoinnin yhteydessä esiin tulleet muutokset tarjousdokumentaatioon.

Tarjouksen laatiminen

Myynnin projektipäällikkönä Matin tulee lähteä laatimaan asiakkaalle esitettävää tarjousta. Koska tarjous on juridisesti sitova asiakirja, tarjouksen laadinnassa on oltava huolellinen ja tarjouksen sisällön tulee olla lain mukainen. Tarjouksen laatimisessa tulisikin käyttää yrityksen tarjouspohjaa, joka on yrityksen lakimiesten hyväksymä.

Tarjouksessa itse ratkaisukuvauksen tyypillisesti laativat asiantuntijat. Matin tulee kuitenkin varmistaa, että tarjouksen teksti on ymmärrettävää ja luettavaa kieltä. Matin tulee myöskin ymmärtää, että tarjoukseen laadittu kuvaus vastaa asiakkaan tarpeita.

Mikäli tarjous on laaja kokonaisuus ja tarjoukseen laadintaan on varattu pidempi aika, tulee tarjouksen laadintaan määrittää aikataulu, missä on kuvattu tarjouksen etenemisen vaiheet sekä näiden vaiheiden katselmointipisteet, jossa varmistetaan, että tarjous etenee aikataulullisesti sekä sisällöllisesti oikein. Matin vastuulla on esittää tarjouksen teon eteneminen myyntiprojektin ohjausryhmälle sekä tuoda esiin, mikäli tarjouksen laadinnassa tapahtuu poikkeamia alkuperäiseen suunnitelmaan. Matin esityksen perusteella projektin ohjausryhmä tekee päätökset, miten tarjouksen laadinta saadaan taas oikealle kurssille. Poikkeama voi esimerkiksi olla se, että tarjouksen sisällön tuottaminen ei ole toteutunut sovituksessa aikataulussa. Tällöin projektin ohjausryhmä voi esittää lisää tekijöitä tarjouksen laadintaan, jotta karannut aikataulu saadaan kiinni.

Matin vastuulla on tuottaa tarjoukseen "myyntipuheet", eli kuvaus toimittajan erinomaisuudesta tuottaa kyseinen ratkaisu asiakkaalle, asiakkaan saamat hyödyt ratkaisusta sekä hinnoittelu. Mikäli yrityksellä on käytettävissä referenssejä vastaavien ratkaisujen toimittamisesta muille asiakkaille, nämä tulee aina kertoa. Toisen asiakkuuden saama hyöty on yksi parhaimmista keinoista lisätä myynnin onnistumista.

Asiakkaan hyöty ratkaisusta

Asiakkaan saama hyöty ratkaisusta tulee esittää aina mitattavissa olevilla arvoilla. Helpon tämän tapahtuu esittämällä hyöty euromääräisenä. Hyötyjen esittäminen perustuu aina arvioon ja asiakkaan saamaan hyötyyn voi vaikuttaa tekijöitä, mitkä eivät ole toimittavan yrityksen tiedossa, joten vasta-argumentteihin hyödyn arvioimisessa tulee aina varautua. Hyötyjen esittämisessä asiakkaalle helpottaa, jos yrityksellä on kokemusta aiemmasta vastaavanlaisen ratkaisun toimittamisesta ja sen perusteella saaduista kokemuksista. Taulukossa 4 on kuvattu esimerkkilaskelma asiakkaan saamasta hyödystä ratkaisun käyttöönottamisesta.

Nimike	Summa
Asiakkaan saama hyöty ratkaisusta	
Ratkaisun hinta asiakkaalle	252 550 €
Ratkaisun ylläpidon hinta asiakkaalle 3v.	31 800 €
Asiakkaan työpanos ratkaisun käyttöönottamiseksi	30 000 €
Asiakkaan säästöt	
Vähentynyt työpanos	300 000 €
Mahdollisen riskin poistuminen	50 000 €
Muut € määräiset hyödyt	30 000 €
Asiakkaan saama hyöty ratkaisusta	65 650 €
Liikevaihdon kasvu 5 % per vuosi	30 000 €
Asiakkaan saama kokonaishyöty 3v.	155 650 €

Taulukko 4. Asiakkaan saaman hyödyn esimerkkilaskelma.

Tarjouksen katselmointi

Tarjouksen katselmointi on yrityksen sisäinen tapahtuma. Tarjouksen katselmoinnissa Matti esittelee projektin ohjausryhmälle tarjouksen kokonaisuudessaan. Tarjouksen katselmoinnissa ohjausryhmän velvollisuutena on varmistaa, että muun muassa tarjouksen hinnoittelu perustuu tuotto-odotuslaskelmaan, riskit on huomioitu ja lakimies varmistaa, että tarjouksen sisältö on oikein ja riskittömästi laadittu lakien ja asetusten näkökulmasta. Ohjausryhmä antaa hyväksyntänsä projektille tai voi pyytää tekemään korjauksia tarjoukseen tai ratkaisuehdotukseen. Ohjausryhmän hyväksyttyä tarjouksen, sen voi toimittaa asiakkaalle.

Tarjouksen esittely eli neljäs tapaaminen

Tarjouksen lähettämisen jälkeen Matin tulee sopia asiakkaan kanssa tarjouksen esittely. Tarjouksen esittelyyn tulee valmistautua huolellisesti ja tarjouksen esittelyssä tulee olla Matin lisäksi paikalla asiantuntija sekä Solutions Oy:n johdon edustus. Johdon edustuksen paikallaolo tuo asiakkaalle turvaa siihen, että Solutions Oy sitoutuu ratkaisun toteuttamiseen sovituissa aikataulussa ja budjetissa.

Itse tarjoustusta ei kannata esitellä näyttämällä asiakkaalle tarjousdokumentaatiota varsinkin, jos tarjous on laaja kokonaisuus. Tarjouksesta kannattaa tehdä lyhennelmä esimerkiksi PowerPoint työkalulla ja sen tulisi sisältää seuraavat asiat:

- tarjouksen sisältö, laajuus ja aikataulu
- ratkaisun kuvaus
- hinnoittelu
- hyödyt asiakkaalle
- referenssit, jos näitä käytettävissä
- kuvaus toimittajan kyvykkyydestä toteuttaa asiakkaan pyytämä ratkaisu.

Tarjouksen esittelyn jälkeen asiakkaalla saattaa olla vielä kysymyksiä tarjoukseen. Näiden kysymysten vastaaminen tulee sopia, jollei vastauksia pystytä antamaan tarjouksen esittelytilaisuudessa. Asiakas kuitenkin harvoin tekee päätöstään ratkaisun hankinnasta tarjouksen esittelyn yhteydessä, joten Matin tulisi saada asiakkaalta selvitettyä, milloin vastaus olisi odotettavissa. Myöskin vastaukset avoimeksi jääneisiin kysymyksiin tai tarkennukset tarjouksen sisältöön tulee toimittaa asiakkaalle mahdollisimman pikaisesti.

Sopimuksen laadinta

Matti on onnistunut tehtävässään ja asiakas ilmoitti Matille, että sopimuksen laadinta voidaan käynnistää. Sopimusta laadittaessa tulee olla huolellinen, koska sopimus tuo velvoitteita niin asiakkaalle kuin toimittajallekin. Sopimuksen ehdot eivät saa poiketa tarjouksen ehdoista, ellei asiakkaalta ole tullut lisätietoa tms. jolla on vaikutusta ratkaisun toimittamiseen. Ratkaisuja toimitettaessa sopimuksilla ja sopimusehdoilla on erityinen merkitys. Immateriaalioikeuksien myynnissä, mitä ICT -ratkaisut edustavat, ei ole omaa lainsäädäntöään. Tästä johtuen tulee sopimus ratkaisusta tehdä tarkasti. Isoissa yrityksissä on tyypillisesti lakimiehet auttamassa sopimusten laadinnassa ja sopimusta ei tulekaan itse keksiä. Yrityksillä on myös yleensä valmiita sopimus pohjia, jotka ovat katselmoitu lakimiesten kanssa. Näitä sopimus pohjia tulisi aina käyttää. Sopimukseen kirjataan kaikki ne asiat jotka koskevat tarjottua ratkaisua. Sopimuksesta tulee

ilmetä muun muassa hinta ja maksuajat, ratkaisun toimittamisen aikataulu, toimitettavan ratkaisun kuvaus sekä toimitukseen liittyvät vastuut. Sopimuksessa tulisi käyttää liitteinä yleisiä IT2015 sopimusehtoja, jotka helpottavat sopimuksen laatimista. IT2015 yleisissä sopimusehdoissa ja erityisehdoissa on valmiiksi kuvattuna ehdot, joissa on määritetty muun muassa toimitukseen liittyvät vastuut, vahingon korvauksen määräytyminen, takuu-aika ja miten se lasketaan, sopimuksen purkuperusteet ja niin edelleen. Julkishallinnon hankkeissa käytetään JIT2015 sopimusehtoja.

Jälkihoito

Kun sopimus on allekirjoitettu, projektipäällikkö käynnistää toteutusprojektin ja projekti-ryhmä aloittaa ratkaisun toteutuksen. Matti on hoitanut oman osuutensa ja ei lähtökohdaisesti toimi ratkaisun toteutusprojektissa mukana.

Matin saatua luotua suhteet asiakkaaseen, hän jatkaa keskustelua asiakkaan kanssa ja pyrkii löytämään uusia ratkaisumahdollisuuksia sekä varmistaa lisämyyntimahdollisuudet olemassa oleviin ratkaisuihin. Matti päivittää asiakashallintasuunnitelman ja nostaa onnistuneesta myyntitapahtumasta bonukset.

Muutamia myynnin peruskäsitteitä

Asiakkaan analysointi

Asiakkaan analysoinnissa tulee tunnistaa oman yrityksen asema asiakkaalla. Oletko haastaja, olemassa oleva toimittaja jollain markkinaosuudella vai asiakkaan partneri, jonka kanssa asiakas on tehnyt useita vuosia yhteistyötä. Oman yrityksen aseman tunnistaminen asiakkaalla on merkityksellistä silloin, kun asiakkaalle harkitaan tarjouksen laatimista. Toimittajan ollessa haastajan asemassa asiakkaalla, asiakkaalla on korkeampi kynnys aloittaa yhteistyö uuden, hänelle tuntemattoman toimittajan kanssa. Tällöin kannattaa tarkasti analysoida, kannattaako haastajana käyttää aikaa tarjouksen laatimiseen vai tulisiko aika käyttää todennäköisempien myyntimahdollisuuksien edistämiseen.

Riskikartoitus myynnissä

Riskianalyysiä tulee tehdä koko myyntivaiheen ajan aina lähtien siitä, kun asiakas tavaan ensimmäisen kerran siihen asti, kunnes sopimus on allekirjoitettu ja ratkaisu toimitettu. Taulukossa 5 on kuvattu malli riskien hallinnasta ja seurannasta myynnissä. Riskit saattavat muuttua myyntiprojektin edetessä ja riskejä tulee päivittää läpi koko projektin.

	Avainmahdollisuudet ja niiden valinta	tarjouskatselmointi	loppuneuvottelu
Strategiset riskit:			
Kilpailija ja liiketoimintaympäristö riskit:			
Oikeudelliset riskit tarjouksessa/sopimuksessa:			
Ratkaisun toteutus riskit:			

Taulukko 5. Esimerkki riskianalyysin taulukosta myynnin eri vaiheissa.

Tarve

Asiakkaan hankinnan taustalla on aina tarve, johon asiakas tarvitsee ratkaisun. Tarpeen voi asiakas itse tunnistaa tai myynnin ammattilainen on asiakkaassa herättänyt. Tarve voi olla tiedostettu tai piilotettu.

Asiakkaan epäröinnin kumoaminen

Asiakkaalla saattaa herätä tarjotun ratkaisun tiimoilta kysymyksiä ja epäröintiä onko tämä juuri hänen tarpeisiinsa sopiva ratkaisu ehdotus. Myyjän tulisi valmistautua asiakkaan vasta-argumentteihin ja saada asiakas vakuutettua, että juuri kyseinen ratkaisu ehdotus vastaa asiakkaan tarvetta. Valmistautuminen asiakkaan kysymyksiin ja epäröintiin on kannattavaa, koska voi sanoa, että epäröintiä ja kysymyksiä tulee melko varmasti. Myyjä antaa itsestään vakuuttavan kuvan, jos hän on valmistautunut eri tilanteisiin perehtymällä asiaansa ja asiakkaaseensa. Myyjän kannattaakin ottaa asiakkaan epäröinti mahdollisuutena vakuuttaa asiakas ja näin myös syventää asiakkaan luottamusta myyjään ja ratkaisuun.

Myyjän kannattaa kaikin tavoin vältellä hintaan puuttumista, koska hintaan puuttuessa koko kannattavuus kärsii ja voi päätyä tilanteeseen, jossa ratkaisua ei ole taloudellisesti kannattavaa toimittaa. Ratkaisun sisältö, toimitus tai aikataulu voivat joustaa tarpeen mukaan mutta hintaan ei kannata koskea.

Asiakas saattaa tehdä myös niin, että hänellä on jo vakioitunut toimittaja ja hän haluaa vain saada kilpailevia tarjouksia, jotta voi sopimus neuvotteluissa vakio-toimittajansa hintaa saada alennettua. Tämä on syytä ymmärtää ja varautua siihen, että näitä tilanteita tulee eteen myynnin parissa työskennellessä.

Mitattavissa olevat hyödyt

Asiakkaan on helpompi ymmärtää esiteltyä ratkaisua, kun hänelle on esitetty ratkaisu tuo asiakkaalle hyötyjä. Hyödyt tulisikin aina olla konkreettisesti mitattavissa joko prosessien tehostumisena tai suoraan rahallisena säästönä.

Tarjouksen viimeistely

Asiakkaalle esitetty tarjous voi miellyttää asiakasta mutta hän haluaa tiettyjä tarkennuksia ehdotetun ratkaisun sisältöön, aikatauluun tai toteutukseen. Asiakkaalta tulleet tarkennukset käydään läpi yhdessä johtoryhmän kanssa ja päätetään ovatko muutokset mahdollisia toteuttaa. Asiakkaalta tulleet tarkennukset tai muutospyynnöt saattavat myös olla toimittajalle mahdottomia toteuttaa ja tällöin myyntiprosessi pitää päättyä. Johtoryhmä voi myös antaa valtuutuksen tehdä vastaehdotuksen asiakkaalle ja projektiryhmän tehtäväksi jää tehdä tarvittavat muutokset tarjoukseen. Tarjouksen muutosten jälkeen tulee vielä tehdä jälkikatselmointi johtoryhmän kanssa, jolla haetaan hyväksyntä asiakkaalle tarjottavan tarjouksen muutoksiin.