

On!Track -kalustonhallintajärjestelmän onnistunut myyntiprosessi ja sen kehittäminen myynnin näkökulmasta

Kalle Sorja

Tekijä(t) Kalle Sorja	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi On!Track -kalustonhallintajärjestelmän onnistunut myyntiprosessi ja sen kehittäminen myynnin näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 74 + 3
<p>Toiminnallisen työn aiheena on rakennusosalalle suunnitellun B2B-palvelumyyntinä tapahtuvan kalustonhallintajärjestelmän kahdeksan vaiheisen myyntiprosessin kehittäminen Hiltille. Myyntiprosessin kehittämiseksi teknisiltä myyjiltä kerättiin laadullisella tutkimuksella kehitysehdotuksia kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessista. Myyntiprosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, joka on vaiheittain etenevä prosessi.</p> <p>Työssä lähdeaineistona on käytetty B2B-palvelumyyntiin, B2B-myyntiprosessiin ja henkilökohtaiseen myyntitaitoon liittyvää tutkimuskirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Lähdeaineiston avulla kuvattiin myyntiprosessivaiheet mahdollisimman kattavasti.</p> <p>Kalustonhallintajärjestelmän pienempiin osiin jaetulle myyntiprosessikuvaukselle sekä kehitysehdotusten julkituomiselle on suuri tarve, jotta kalustonhallintajärjestelmän myyntiä voidaan edistää. Palvelumyynti on Hiltin organisaatiossa suhteellisen uusi asia ja aikaisemmin myynti on ollut lähinnä fyysisen tuotteen myyminen suoraan asiakkaalle, ilman monivaiheista myyntiprosessia.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selventää onnistuneen kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin vaiheet sekä kerätä laadullisen tutkimuksen kyselylomakkeen avulla teknisiltä myyjiltä kehitysehdotuksia nykyiseen myyntiprosessiin. Kysely teetettiin lokakuussa 2019, ja vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa. Työn tarkoituksena on auttaa teknisiä myyjiä ymmärtämään kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin kulku, sen eri vaiheiden ja osa-alueiden merkitys kalustonhallintajärjestelmämyynnin lopputuloksessa. Myyntiprosessin kehittäminen on tärkeää, sillä tekniset myyjät ovat avainasemassa siinä, kuinka hyvin yritys onnistuu kalustonhallintajärjestelmää myymään.</p> <p>Opinnäytetyön onnistunut myyntiprosessi rajataan tässä työssä käsittämään vain myynnin näkökulma, jotta opinnäytetyö pysyy järkevissä raameissa. Rajaamisen helpottamiseksi asiakasnäkökulma jätettiin kokonaan opinnäytetyöstä ulkopuolelle.</p> <p>Tutkimuksen avulla teknisiltä myyjiltä saatiin myyntiprosessin kehittämiseen neljä pääkehityskohdetta: Tarvekartoitusvaiheeseen tulisi sisällyttää uusille teknisille myyjille perehdytys. Tietoisuutta pitäisi lisätä jälkihoitovaiheen kriittisyydestä sekä palveluspesialistin vastuuta tulisi suurentaa jälkihoitovaiheessa. Myyntiprosessista tulisi tehdä kauttaaltaan kevyempi. Myyntiprosessin neljäs vaihe eli mahdollisuuksien demonstrointi tulisi yhdistää muihin vaiheisiin. Päätelminä vastauksista voidaan todeta, että onnistumisen kannalta keskeisintä on suunnata huomiota myyntiprosessin alku- ja loppuvaiheisiin sekä miettiä, voidaanko joltain osin raskasta myyntiprosessia muokata sykliltään lyhyemmäksi ja kevyemmäksi esimerkiksi yhdistämällä mahdollisuuksien demonstrointi toisiin myyntiprosessivaiheisiin. Hiltin organisaatiossa B2B-palvelumyyntiprosessi koskettaa noin sataa teknistä myyjää.</p>	
Asiasanat kalustonhallintajärjestelmä, myyntiprosessi, B2B-palvelumyynti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toiminnallisen opinnäytetyön aiheen valinta	3
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	B2B-palvelumyynti	6
2.1	Myyntiprosessin merkitys B2B-palvelumyynnissä	7
2.2	Henkilökohtaiset myyntitaidot myyntitilanteessa	9
2.3	B2B-palvelumyynnin myyntiprosessi	9
2.4	Vaiheiden sisältö Hiltin myyntiprosessin näkökulmasta	12
2.4.1	Tarpeiden kartoitus, informaation kerääminen ja asiakkaan valinta	14
2.4.2	Palveluesittely ja siihen valmistautuminen	19
2.4.3	Asiakasanalyysi	23
2.4.4	Mahdollisuuksien demonstrointi	24
2.4.5	Ratkaisun suunnittelu	25
2.4.6	Loppuesitys ja johdon päätös	29
2.4.7	Palvelun käyttöönotto	31
2.4.8	Hoito & kasvu	35
3	Tutkimus	39
3.1	Taustatietoa Hilti Suomi Oy:stä	39
3.2	Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmä	41
3.3	Järjestelmän käyttömahdollisuudet	42
3.4	Palvelumyyntiin laajentuminen	43
3.5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	45
3.5.1	Tutkimusongelma	46
3.5.2	Toteutuskuvaus	46
3.5.3	Kyselylomakkeen kysymykset ja kategoriajako	47
3.6	Tulokset	49
3.6.1	Myyntiprosessin toimivuus ja paikkansa pitävyys	49
3.6.2	Myyntiprosessin toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa	53
3.6.3	Vastuualuejako ja roolitusten toimivuus	58
3.6.4	Myyntiprosessin eri vaiheiden vaikutus/kriittisyys onnistuneessa myyntiprosessissa ja myyjän tarvitsema apu	60
4	Pohdinta ja johtopäätökset	64
4.1	Kehitysehdotukset tulosten analysoinnin jälkeen	64
4.2	Tavoitteiden saavuttaminen	69
4.3	Jatkotoimenpiteet	69
4.4	Opinnäytetyön arviointi	70

4.5 Itsearviointi.....	71
5 Lähteet.....	72
Liitteet.....	75

1 Johdanto

B2B-myynti on yritykseltä yritykselle tapahtuvaa ammattikäyttöön tarkoitettujen tuotteiden ja palveluiden myymistä. B2B-myyntin osalta palveluiden rooli on kehittynyt 2010-luvulta erilliseksi, palveluiden avulla halutaan sitouttaa asiakas palvelun piiriin sekä kehittää asiakassuhdetta ja sitä kautta kasvattaa palvelumyyntiorganisaation liiketoimintaa. B2B-palveluja tuotetaan nykyisen paljon sellaisilla aloilla, joita ei välttämättä mielletä palvelualoiksi, kuten esimerkiksi rakennusala. Asiakkaille halutaan luoda arvoa palvelun kautta, tämän palvelun arvon määrittää asiakas niin sanottuna käyttöarvona. Asiakkaat vaativat nykypäivänä yhä useammin kokonaisratkaisuja, joissa palveluiden merkitys on kasvanut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 15-16, 19-20.)

Pitkälle mietitty ja kehitetty B2B-palvelumyyntiprosessi ja ammattimaisesti toimivien myyntiorganisaatioiden myyntityön työkalu, jonka avulla myyntiorganisaatioiden on mahdollista kasvattaa kannattavaa liiketoimintaa. B2B-palvelumyyntiin liittyen Kotler & Armstrong (2008, 794) sekä Alanen, Mälkiä & Sell (2005, 65-66) korostavat ammattimaista myyntiprosessia, jotta myyjillä on aina jokin ohjenuora, jota he voivat noudattaa omassa työssään. Myyntiorganisaatio voi parhaassa tapauksessa tehdä omasta myyntiprosessistaan omalle toimialalleen merkittävän kilpailuedun. Tarkkaan mietityllä ja ammattimaisella myyntiprosessilla varmistetaan se, että myyjät huomioivat toiminnassaan kaikki tarvittavat vaiheet ja osa-alueet, niitä vaiheita noudattamalla saadaan aikaan myyjälle tasalaatuinen työskentelymalli myyntitilanteeseen. Myyntiprosessi on tapahtumasarja, joka on toistettavissa, mallinnettavissa ja kerrattavissa. Myyntiprosessi helpottaa myyjän työtä etenkin silloin, kun myyntiprosessiin osallistuu useampi ihminen. Myyntiprosessi tarjoaa myyjille mahdollisuuden hallinnoida samanaikaisesti useita eri myyntitilanteita, sillä myyntiprosessin avulla myyjän on helppo tunnistaa ja tietää, missä kohden myyntiprosessia mennään. Ennen kaikkea hyvin toteutettu myyntiprosessi mahdollistaa myyjille paremmat edellytykset onnistua myynnissä.

Hilti on yksi johtavista rakennusalan toimijoille suunnatuista yrityksistä. Hilti tarjoaa rakennusalan ammattilaisille tuotteita, sovelluksia ja palveluita. Hilti toimii globaalisti 120 maassa ja työllistää maailmanlaajuisesti noin 25000 ihmistä. (Hilti 2019a)

Opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen työ, jossa kuvataan B2B-myyntinä tapahtuvan rakennusosalalle suunnitellun Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmälle ominaiset myyntiprosessin vaiheet ja Hiltin teknisiltä myyjiltä kerätyn tutkimustiedon valossa pyritään kehittämään nykyistä myyntiprosessia myyjäosapuolen näkökulmasta.

Hiltin organisaatiossa palvelumyynti on suhteellisen uusi asia ja erityisesti puhuttaessa On!Track -kalustonhallintajärjestelmästä, joka on ollut markkinoilla vasta neljä vuotta. Hilti on aikaisemmin keskittynyt puhtaasti tuotemyyntiin, kuten työkaluihin ja tarvikkeisiin, joten monelle tekniselle myyjälle palvelumyynnin tuleminen tuoteportfolioon on ollut uusi asia. Eroavaisuudet tuotemyynnin ja palvelumyynnin välillä ovat suuret, ja palvelumyynnin sykli on usein huomattavasti hitaampi sekä vaatii myyjältä pitkäjänteisempää otetta.

On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on rakennusalan suunnattu SaaS-pohjainen kalustonhallintajärjestelmä, jonka tehtävänä on parantaa rakennusalan yritysten tuottavuutta ja tehokkuutta.

On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi on kahdeksanvaiheinen, ja opinnäytetyössä tullaan esittelemään nämä kaikki myyntiprosessin vaiheet. Teknisellä myyjällä on myyntiprosessissa päävastuu myyntiprosessin vaiheista yksi, kaksi ja kahdeksan sekä vastuualueet myyntiprosessin vaiheissa viisi ja seitsemän. Myyntiprosessin vaiheet, joissa teknisillä myyjillä on päävastuu tai vastuualue, jaetaan tarkemmin osa-alueittain kappaleessa kolme. Myyntiprosessin vaiheet, joissa palveluspecialisti on vastuussa myyntiprosessivaiheesta yksin, esitellään pääpiirteittäin, sillä näin opinnäytetyö rajautuu käsittämään paremmin ne myyntiprosessin vaiheet, joihin teknisillä myyjillä on eniten vaikutusta.

On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on toimintaominaisuuksiltaan ja myyntiprosessiltaan järjestelmä, joka vaatii myyjältä myyntiprosessin eri vaiheissa erityishuomioita. Erityisen kalustonhallintajärjestelmän myymisestä tekee se, että On!Track -kalustonhallintajärjestelmässä myyntivaiheita esitetään Alasen, Mälkiän & Sellin (2005) sekä Kotlerin & Armstrongin (2008) myyntiprosessin vaiheista poiketen kahdeksan kappaletta. Kuvassa 1 on esitetty On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi.



Kuva 1. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän kahdeksanvaiheinen myyntiprosessi

Olemassa olevan On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi kuvataan opinnäytetyössä mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta myyntiprosessin eri vaiheet ja niihin liittyvät osa-alueet hyödyttäisivät Hiltin teknisiä myyjiä palvelumyynnin onnistumisessa ja Hiltin olisi mahdollista hyödyntää tarkkaa myyntiprosessikuvausta omissa koulutuksissaan. Laadullisen tutkimuksen pohjalta Hiltin jo olemassa olevaa On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia halutaan kehittää teknisiä myyjiä paremmin palvelevaksi, ja tästä syystä teknisten myyjien vastausten avulla Hiltillä on mahdollisuus saada ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, mihin myyntiprosessiin liittyviin asioihin tekniset myyjät haluaisivat parannusta.

1.1 Toiminnallisen opinnäytetyön aiheen valinta

Aiheen valinta oli omalta kohdaltani looginen ja siinä mielessä erittäin mielenkiintoinen, että aikaisemmin teknisiltä myyjiltä ei ole tutkimustiedon kautta kerätty myyntiprosessin kehitysehdotuksia. Toimin Hiltillä palveluspecialistina ja työtehtävissäni vastaan On!Track -kalustonhallintajärjestelmästä. Opinnäytetyö tulee auttamaan itseäni hahmottamaan paremmin omaa toimintaani, eri myyntiprosessin vaiheiden analysoimista, sekä opinnäytetyön avulla pystyn kehittämään omaa kompetenssiani liittyen kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti se, että työskentelen päivittäin opinnäytetyössä esiin tulevien asioiden parissa ja pyrin omalta osaltani edistämään kalustonhallintajärjestelmän myynnin onnistumista organisaatiomme sisällä. Mitä paremmin tekniset myyjät onnistuvat viemään kalustonhallintateemaa eteenpäin, sitä enemmän pääsen tekemään omaan myyntiprosessiin kuuluvia työtehtäviä. Aihe on minulle erittäin mieluinen, sillä toivottavasti tämän opinnäytetyön avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti teknisten myyjien kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin onnistumiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä Hiltin teknisiltä myyjiltä kyselylomakkeen avulla On!Track - kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin kehittämisehdotuksia. Tulosten analysoinnin jälkeen kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia on mahdollista kehittää. Myyntiprosessin kehittämisen avulla myyntiprosessista saadaan tehokkaampi ja On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiä voidaan edistää. Teoriatiedon avulla On!Track -kalustonhallintajärjestelmälle ominaisista myyntiprosessivaiheista saadaan kattava kuvaus, jossa eri myyntiprosessin vaiheet ja niiden osa-alueet on kuvattu järjestelmällisesti ensimmäisestä myyntiprosessivaiheesta viimeiseen.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset keskittyvät nykyisen myyntiprosessin toimivuuteen ja siihen, miten myynnin näkökulmasta myyntiprosessia voidaan kehittää. Tutkimus keskittyy tarkoituksella vain myynnin näkökulmaan, ottamatta huomioon asiakasnäkökulmaa .

Pääongelmana tutkimuksessa on: miten On!Track -kalustonhallintajärjestelmää tulisi teknisten myyjien näkökulmasta kehittää?

Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimusongelmakysymyksiin:

1. Toimiiko nykyinen myyntiprosessi ja ovatko sen myyntiprosessivaiheet paikkansa pitäviä?
2. Mikä on henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa?
3. Miten tekninen myyjä toteuttaa tällä hetkellä hänelle kuuluvia myyntiprosessin vaiheita?
4. Onko vastualuejako ja roolitukset jaettu oikein ja toimivatko ne?
5. Mikä myyntiprosessin vaihe on kriittinen onnistumisen kannalta, ja missä myyntiprosessin vaiheessa tekninen myyjä tarvitsee apua?

Hilti Suomi Oy:n hyöty opinnäytetyöstä on ehdottomasti se, että kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin toimivuudesta saadaan teknisiltä myyjiltä kerättyä tietoa, joka auttaa kehittämään myyntiprosessia tulevaisuudessa. Pää tavoitteena on se, että opinnäytetyöstä saatu informaatio ja ideat kulkisivat teknisten myyjien mukana päivittäisessä toiminnassa. Aikaisemmin kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessista ei ole tehty tutkimusta teknisten myyjien näkökulmasta. Tekniset myyjät saavat opinnäytetyöstä itselleen uutta teoretista tietoa ja ideoita kalustonhallintajärjestelmän myymiseen ja markkinoimiseen. Opinnäytetyö auttaa teknisiä myyjiä saamaan lisäinformaatiota ja uusia näkökulmia omaan työtehtäväänsä, sillä On!Track -kalustonhallintajärjestelmälle ominaiset myyntiprosessin vaiheet on teoretiedon avulla jaettu kahdeksaan myyntiprosessivaiheeseen sekä niiden osa-alueisiin.

Opinnäytetyö rajattiin käsittämään myyntiprosessi ja kehitysehdotukset puhtaasti myynnin näkökulmaan keskittyen. Asiakasnäkökulmaa ei tässä työssä huomioitu, sillä muuten opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja ja vaikeasti rajattava.

Opinnäytetyö auttaa itseäni ajattelemaan enemmän koko kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia ja pohtimaan omaa toimintaani sekä toimintamallejani kriittisemmin. Oma

ammattitaitoni kasvaa sekä pystyn määrittämään ne myyntiprosessin osa-alueet paremmin, joissa itselläni on eniten kehitettävää. Tavoitteeni on, että opinnäytetyöprojektin jälkeen pystyn toteuttamaan myyntiprosessia entistä paremmin ja tuottavammin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Jaan opinnäytetyöni viiteen osaan. Ensimmäinen osa toimii johdantona opinnäytetyölle. Toinen osa on tietoperusta, jossa käsitellään teorian tiedon pohjalta B2B-palvelumyyntiä ja B2B-myyntiprosessia yleisesti. Lisäksi myyntiprosessivaiheita tarkastellaan jo tässä vaiheessa vetoketjumaisella periaatteella Hiltin kalustonhallintajärjestelmän silmin. Sekä mietitään henkilökohtaisen myyntitaidon merkitystä. Kolmannessa osassa esitellään Hilti Suomi Oy, On!Track -kalustonhallintajärjestelmä, laadullinen tutkimus, tutkimusmenetelmät, tutkimusongelma, toteutusmenetelmät, kysymysaineisto ja tulokset. Viidennessä osassa esitellään pohdinta, johtopäätökset sekä teknisten myyjien kehitysehdotukset kalustonhallintajärjestelmään liittyen.

2 B2B-palvelumyynti

B2B-myynti on yritykseltä yritykselle tapahtuvaa ammattikäyttöön tarkoitettujen tuotteiden ja palveluiden myymistä. Yrityksille ja organisaatioille myytävät palvelut voidaan monessa tapauksessa mieltää ratkaisuksi johonkin asiakkaalle ilmenneeseen ongelmaan. B2B-palvelumyynti perustuukin asiakkaan ongelman määrittämiseen ja ratkaisun tarjoamiseen palvelun avulla. Asiakkaan motiiveja palvelun hankkimiseen voi olla monia, ja myyjän tuleekin kyetä ymmärtämään kulloisenkin asiakkaan motiivit palvelua myydessään. Palveluiden myynnissä käytetään usein termiä ongelma, vaikka varsinaisesti asiakkaalla ei olisikaan ongelmatilannetta vaan yleinen halu tai tarve hankkia jokin palvelu. Asiakkaan kokemasta ongelmasta on johtopäätöksenä se, että asiakkaalla on tarve muuttaa toimintaansa. Ongelmaan tarjottu ratkaisu taas edustaa asiakkaan suuntaan lisäarvoa, jota palvelu voisi tuottaa. Asiakkaan ongelma edustaa myyntimahdollisuutta B2B-palveluita tarjoavalle myyntiorganisaatiolle. B2B-myyntissä korostuu arvomyynnin käsite. Arvomyynnin ajatuksena on myyjän pyrkimys kumppanuuteen asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan liiketoimintaa voidaan kehittää. B2B-myynti on luonteeltaan suhdemyyntiä, jossa on tarkoituksena se, että molemmat osapuolet hyötyvät kehittyvästä asiakassuhteesta. Myyntitoimenpiteet erilaistetaan riippuen asiakassuhteesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62-63; Bergström & Leppänen 2009, 420.)

Kun palvelut ovat myynnin kohteena tuotteen sijaan on myyntitilanne erilainen. Vuorovaikutussuhde myyjän ja asiakkaan välillä palvelumyynnissä korostuu. Palvelun myyjäosapuoli ja ostaja luovat arvoa ja hyötyä yhdessä, jolloin asiakas osallistetaan prosessiin mukaan. Palvelumyynnin erityispiirre onkin juuri asiakkaan mukana olo ja tyydyttävän ratkaisun löytäminen yhdessä. Myyjien kyky toimia asiantuntijoina sekä ratkaista asiakkaan ongelma yhdessä asiakkaan kanssa ovat B2B-myynnin ominaispiirteitä. Teknologian ja digitalisaation kasvaessa asiakkailla on paljon paremmat edellytykset hankkia tietoa eri yritysten tarjoamista palveluista ja käyttöominaisuuksista. B2B-myyntistä on tullut läpinäkyvämpää, joka tarkoittaa myös myyjän mukautumista muuttuvaan myyntiympäristöön. (Bergström & Leppänen 2009, 198; Laine 2015, 10.)

Grönroos (2015, 79-82.) toteaa palveluiden olevan luonteeltaan aineettomia, ja niihin liittyy aina aineettomia prosesseja ja toimintoja. Palvelumyynti on prosessiluontoista, jossa monitahoiset resurssit jakautuvat prosessin aikana, jotta asiakkaalle löydetään oikea ratkaisu. Asiakkaille tarjotut palvelut ovat aina yksilöllinen tapahtumansa, sillä jokaisen asiakkaan kohdalla sosiaalinen suhde ja asiakkaan palvelukäytös on erilaista. Palvelumyynnin epäjohdonmukaisuus ja heterogeenisyys tekeekin palveluiden myymisestä hankalaa.

Seuraavassa osiossa 2.1 käsitellään myyntiprosessin merkitystä B2B-palvelumyynnissä Kotlerin & Armstrongin (2008, 794.) sekä Alasen, Mälkiän & Sellin (2005, 65-66, 69.) teorialiedon pohjalta ja pohditaan, miksi myyntiprosessi on B2B-palvelumyynnissä tärkeä.

2.1 Myyntiprosessin merkitys B2B-palvelumyynnissä

Tässä kappaleessa tarkastellaan Kotlerin & Armstrongin (2008, 794.) sekä Alasen, Mälkiän & Sellin (2005, 65-66, 69.) ajatuksia myyntiprosessin merkityksestä onnistuneeseen myyntiin. Molemmista teorialiedoista käy ilmi, että myyntiprosessin merkitys on kiistaton ja hyvä myyntiprosessi mahdollistaa myyjien näkökulmasta paremmat onnistumisen edellytykset. Myyntiprosessiteorioissa korostetaan, että vaihe vaiheelta etenevällä myyntiprosessilla on myyjän näkökulmasta positiivinen vaikutus, jotta menestyksekkäs myynti olisi mahdollista.

Kotler & Armstrong pohtivat myyntiprosessin merkitystä. Myyntiprosessin perusideana kaikilla yrityksillä on se, että myynnissä menestyttäisiin mahdollisimman hyvin. Yritykset, jotka mieltävät itsensä ammattimaisiksi toimijoiksi pohjaavat myyntitoimintansa aina myyntiprosessiin. Myyntiprosessin olemassa olo on tärkeää, jotta myyjillä on aina jokin ohjenuora, jota he voivat noudattaa omassa työssään. Myyntiorganisaatio voi parhaassa tapauksessa tehdä omasta myyntiprosessistaan omalle toimialalleen merkittävän kilpailuedun. Tarkkaan mietityllä ja ammattimaisella myyntiprosessilla varmistetaan se, että myyjät huomioivat toiminnassaan kaikki tarvittavat osa-alueet, jottei myyntiprosessin riittämättömyydellä ole vaikutusta myynnin menettämiseen. Myyjien tulee huomioida kaikki myyntiprosessin vaiheet aina kylmäsoitoista jälkihoitoon. Jokainen myyntiprosessissa määritetty vaihe linkittyy toisiinsa. Mitä paremmin myyntiprosessin vaiheet toteutetaan, sitä potentiaalisempi mahdollisuus on löytää realistisia myyntimahdollisuuksia ja toteuttaa ne onnistuneesti. Hyvä myyntiprosessi ja sen toteuttaminen tukee myyntiyrityksen johtamista systemaattisesti, jolloin myynninjohtolla on selkeät askelmerkit myynnin suhteen. Myyntistrategiaa suunnitellessa myyntiprosessin toimivuuden merkitys kasvaa. Myyntiprosessin tavoitteena on potentiaalisten asiakkaiden löytäminen, nykyisten asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen sekä lisämyynnin kerryttäminen. (Kotler & Armstrong 2008, 794.)

Kotler ja Armstrong jatkavat, että paikkansa pitävän myyntiprosessin lisäksi yrityksen täytyy huomioida erityisesti palvelumyynnin osalta myyntiprosessissa asiakaslähtöinen näkökulma. Asiakaslähtöinen myyntitapa tähtää siihen, että myynnissä eteen tulee asiakastarpeet täyttäviä myyntimahdollisuuksia ja asiakas arvostaa pitkäjänteistä asiakassuhdetta sekä on uskollinen hyvän asiakassuhteen omaavalle myyntihenkilölle. Negatiivisempänä lähestymistapana Kotler & Armstrong näkevät myyntikeskeisen

näkökulman, jonka ongelma on usein nopeatempoisuus ja asiakkaan suuntaan jopa paineistettu kauppa, jonka jälkeen asiakas saattaa olla tyytymätön. (Kotler & Armstrong 2008, 794.)

Alanen, Mälkiä & Sell perustelevat myyntiprosessin olemusta seuraavasti. Myyntiprosessi on ehdottoman tärkeä, sillä sen vaiheita ja osa-alueita noudattamalla saadaan aikaan myyjälle tasalaatuinen työskentelymalli myyntitilanteeseen. Myyntiprosessi on tapahtumasarja, joka on toistettavissa, mallinnettavissa ja kerrattavissa. Myyntiprosessi helpottaa myyjän työtä etenkin silloin, kun myyntiprosessiin osallistuu useampi ihminen. Kun myyjä hallitsee myyntiprosessin, hänellä on mahdollisuus toteuttaa myyntiä onnistuneesti. Hyvät ja oikeanlaiset myyntiprosessimallit auttavat myyjiä tekemään oikeita asioita. Myyntiprosessi tarjoaa myyjille mahdollisuuden hallinnoida samanaikaisesti useita eri myyntitilanteita, sillä myyntiprosessin avulla myyjän on helppo tunnistaa ja tietää, missä kohden myyntiprosessia mennään. Myyntiprosessi on myyjän näkökulmasta erinomainen työkalu, jonka avulla myyjän on mahdollista toimia tehokkaammin, suunnitelmallisemmin, ennakoivammin sekä myyjän ajankäyttö helpottuu. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65-66.)

Jokainen myyntiprosessin vaihe on askel seuraavaan myyntiprosessin vaiheeseen ja järjestelmällinen myyntiprosessin toteuttaminen edesauttaa asiakassuhteen kehittymistä ja vahvistaa myyjän suhdetta asiakkaaseen. Myyntiprosessin alkuvaiheessa myyjän pystyttävä vakuuttamaan asiakas siitä, että yhteistyötä kannattaa tehdä juuri hänen kanssaan. Kaikki myyntiprosessin vaiheet ja osa-alueet ovat onnistuneessa myyntiprosessissa tärkeitä. Asiakkaan kanssa toimiessa vaiheittainen eteneminen auttaa myyjää löytämään asiakkaalle parhaan mahdollisen ratkaisun. Järjestelmällisesti toteutettuna vaiheittainen myyntiprosessi auttaa myyjää myös tunnistamaan, mikäli asiakkaalta ei löydy sellaista tarvetta, johon myyjä kykenisi tarjoamaan ratkaisua. Tällöin on hyvä, että myyjä on toteuttanut vaiheittaista etenemistä, jolloin säästyy sekä myyjän että asiakkaan aikaa. Jokaisen myyntiprosessin vaiheen onnistumista tulee seurata tarkoin, tällöin myyjällä ja muilla myyntiprosessiin liittyvillä henkilöillä on jatkuva tieto siitä, miten myyntiprosessi etenee ja missä myyntiprosessin vaiheessa ollaan menossa. Myyntiprosessi jaetaan selkeyden vuoksi eri myyntiprosessivaiheisiin, jolloin myyntiprosessin etenemistä vaiheesta toiseen on helpompaa seurata ja myyntiprosessissa voidaan keskittyä vain käsillä olevan vaiheen tunnusmerkkeihin. Yleensä myyntiprosessi vaatii järjestelmällisen läpikäymisen aina ensimmäisestä yhteydenotosta jälkihoitoon. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65 - 66, 69.)

2.2 Henkilökohtaiset myyntitaidot myyntitilanteessa

Myyntityön eri taitojen merkitys korostuu B2B-myyntissä. Erityisesti vuorovaikutustaidot korostuvat myyjän onnistumisessa. Kuunteleminen ymmärtääkseen asiakasta, kirjallinen taito ja osaaminen, keskustelu- sekä ongelmanratkaisutaito ovat sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla myyjä todennäköisimmin onnistuu B2B-palvelujen myyntissä.

(Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Asiakkaat odottavat useiden tutkimusten valossa myyjiltä eniten asiantuntevuutta. Myyjän tulee tuntea tuotteensa ja kyetä perustelemaan siitä asiakkaalle koituvat hyödyt. Myyjän täytyy pystyä itse näyttämään palvelun, tuotteen tai sovelluksen käytettävyyttä, sekä myyjän tulee olla valmis neuvomaan asiakasta myös kaupanteon jälkeen. Hyvä myyjä ei myöskään lupaa liikoja, vaan pitääntyy niissä asioissa, joista hän on varma. Esiintymis- ja keskustelutaito luovat asiakkaan silmissä asiantuntevan, luontevan ja kunnioittavan ilmapiirin. (Hämäläinen 2016. 45-46.)

Asiakkaan tietoisuuden, omatoimisuuden ja osaamisen kasvaessa asiakkaiden vaatimukset myyjää kohtaan lisääntyvät. Asiakkaat haluavat, että myyjä on asiantunteva ammattilainen, joka kykynee auttamaan asiakasta läpi ostoprosessin. Myyjän rooli on kasvanut pelkämästä myyjämästä monitahoisemmaksi, eli myyjän tulee olla neuvonantaja, tukija ja haastaja. Myyjän tulee olla tulevaisuudessa entistä enemmän ennakoiva suhteessa asiakkaan päätöksentekoon. Myyjän rooli muuttuu entistä enemmän asiantuntijarooliksi, jonka tehtävänä on tunnistaa jo ennakolta asiakkaan kehitysmahdollisuuksia. (Laine 2015, 181.)

Myyjän tehtävä on toimia myyntitilanteessa diplomaattina, jonka päätehtävänä on pyrkiä löytämään sellainen loppuratkaisu, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. Myyjän tehtävä on kartoittaa, minkälaiset ominaisuudet ovat asiakkaalle relevantteja ja mitkä ominaisuudet vähäpätöisempiä. Myyjä tekee näiden huomioiden valossa tasapainoisen ehdotuksen. Huippumyyjässä yhdistyy halu auttaa ja ymmärtää asiakasta sekä hyvässä mielessä itsekkyyys onnistua kotiuttamaan kauppoja. (Österlund 2016)

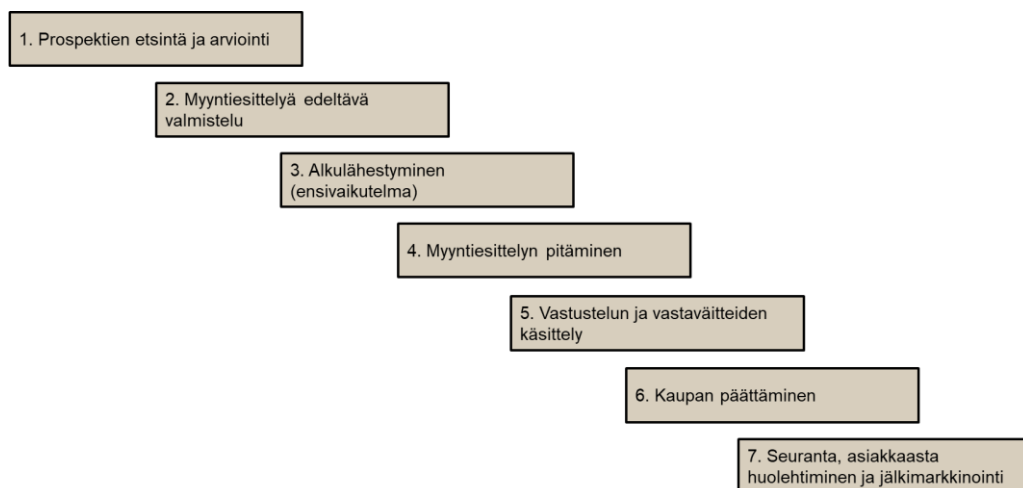
2.3 B2B-palvelumyynnin myyntiprosessi

B2B-palvelumyynnin myyntiprosessissa tullaan käsittelemään, mitä B2B-palvelumyynti on yleisellä tasolla ja minkälaisia myyntiprosessimalleja tietoperustasta löytyy. Nämä myyntiprosessimallit ovat empiriaosuuden tarkastelun kohteena. Palvelumyynnin myyntiprosessin kattavammassa kuvauksessa tietoperustassa tullaan teoretiedon avulla

käsittelmään ne myyntiprosessin vaiheet ja osa-alueet, joita Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmän nykyinen myyntiprosessi pitää sisällään.

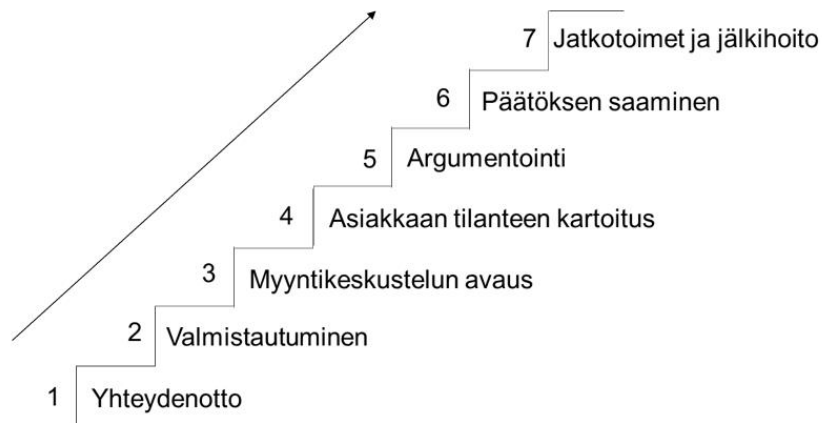
Myyntiprosessi tähtää aina kaupan päättämiseen eli varmistumiseen. Kaupan päättämällä pyritään sitouttamaan asiakas halutun palvelun asiakkaaksi. Kaupan päättämisen kysymisen myyntitilanteessa tulee tapahtua luonnollisesti. Asiakkaalle tulee jäädä tunne siitä, että kauppa oli molempia osapuolia hyödyttävä sekä pitkäjänteistä asiakassuhdetta edistävä toimenpide. Epävarman asiakkaan kohdalla myyjän on pyrittävä löytämään oikea lähestymiskulma ja pyrittävä torjumaan vastaväitteet perustelemalla asiakkaalle palvelun hyödyt. Yleensä vastaväitteitä ja kysymyksiä esittävän asiakkaan mielessä on herännyt mielenkiinto, jolloin kaupan syntyminen on todennäköisempää, mikäli myyjä kykenee vastaamaan vastaväiteisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57-59.)

Kuvassa 2 Ojasalo & Ojasalo kuvaavat myyntiprosessin mallilla, jossa myyntiprosessi etenee vaiheittain kuten ostoprosessissakin. B2B-palveluiden myyntiprosessi kuvataan seitsemän portaisena: prospektien etsintä ja arviointi, myyntiesittelyn valmistelu, asiakkaan kontaktointi ja lähestyminen, myyntiesittely, vasta-argumenttien käsittely, kaupan päättäminen sekä jälkihoito ja -markkinointi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53-59.)



Kuva 2. B2B-myyntiprosessin yleiset seitsemän vaihetta (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)

Myyntiprosessi on tapahtumasarja, joka koostuu seitsemästä eri vaiheesta (Kuva 3). Myyntiprosessin tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan tarve tuotteelle tai palvelulle ja saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että hän tarvitsee juuri kyseessä olevan ratkaisun, tuotteen tai palvelun. Onnistuneen myyntiprosessin lopputulos on sekä myyjää että asiakasta tyydyttävä kokonaisratkaisu. Myyntiprosessi on tärkeä, sillä sen vaiheita ja lainalaisuuksia noudattamalla saadaan aikaan tasalaatuinen malli myyntitilanteeseen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)



Kuva 3. Seitsemän vaiheinen myyntiprosessi (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 71)

Kotler & Armstrong (2008) toteavat, että seitsemän vaiheista myyntiprosessia pidetään suhteellisen normaalina B2B-myyntiprosessina, jossa henkilökohtaisella myyntitaidolla on merkitystä. Myyjän taidot ja kyky nähdä mahdollisuudet ja tarpeet sekä ammattitaito löytää asiakkaalle lisäarvoa tuottava ratkaisu korostuvat myyntiprosessin aikana.

Kuvassa 4 esitetään Kotlerin ja Armstrongin myyntiprosessin seitsemän vaihetta seuraavasti: potentiaalisten asiakkaiden etsintä ja valinta, tarpeen tunnistaminen ja tiedon kerääminen, asiakkaan kontaktoiminen ja lähestyminen, esittely ja demonstraatio, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen, seuranta ja ylläpito. (Kotler & Armstrong 2008, 794.)

1. Prospecting and qualifying
 2. Pre approach
 3. Approach
 4. Presentation and demonstration
 5. Overcoming objections
 6. Closing
 7. Follow up and maintenance
-

Kuva 4. Myyntiprosessin tärkeimmät seitsemän vaihetta (Kotler & Armstrong 2008, 794)

Myyntiprosessimalleja on paljon erilaisia, mutta jokaisessa niissä toistuvat samat peruseriaatteet hieman erilaisin jaotteluin ja painotuksin. Myyntiprosessien erilaisuusvaikutelma juontaa juurensa siihen, kuinka pieniin osakokonaisuuksiin ne

halutaan jakaa. Myyntiprosessin vaiheistus voidaan kiteyttää viiteen vaiheeseen: **valmisteluvaiheessa** selvitetään perustiedot, rakennetaan esitysmateriaali ja suunnitellaan ajankäytölliset asiat sekä valmisteellaan tulevaa myyntineuvottelua. **Myyntikeskusteluvaiheessa** keskitytään aiheen avaamiseen, kartoitetaan asiakkaan tarvetta, valmistellaan oikeanlaisia argumentteja sekä pyritään reagoimaan mahdollisiin epäilyihin tai muutosvastarintaan. **Tarjousvaiheessa** rakennetaan asianmukainen tarjous sekä suunnitellaan sen markkinoinnillinen esittäminen. **Kaupan päättämisessä** pyritään rohkaisemaan asiakasta, kiirehditään kaupan päättämistä tai annetaan tuumaustauko ja tavoitellaan myyntitilanteesta sopimuksen syntymistä. **Jälkihoitovaiheessa** varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys sekä varmistetaan viestintä esimerkiksi tiedotteiden ja asiakastapaamisten muodossa. (Rope 2009, 155-156.)

1. Valmisteluvaihe	2. Myyntikeskustelu	3. Tarjousvaihe	4. Kaupan päättäminen	5. Jälkihoito
Perustietojen selvittäminen	Avaus	Tarjouksen rakentaminen	Rohkaisu	Tyytyväisyyskyselyt
Esittelymateriaalin rakentaminen	Tarvekartoitus	Tarjouksen markkinoinnillinen esittäminen	Aikaisä/kiirehtiminen	Tervehdykset
Ajankäytön suunnittelu	Ongelmanratkaisu/tarveargumentointi		"Palkinto"	Asiakaslehdet/tiedotteet
Myyntineuvotteluun valmistautuminen	Epäilyjen häivyttäminen			Kutsut asiakastilaisuuksiin

Kuva 5. Myyntiprosessin viisi vaiheinen eteneminen (Rope 2009, 156)

2.4 Vaiheiden sisältö Hiltin myyntiprosessin näkökulmasta

Tässä kappaleessa tarkastellaan myyntiprosessivaiheiden tietoperustaa Hiltin kalustonhallintajärjestelmän näkökulmasta. Empiriassa tutustutaan paremmin itse Hiltin kalustonhallintajärjestelmän sisällön kehittämiseen. On!Track -kalustonhallintajärjestelmälle ominaisten myyntiprosessivaiheiden peilaaminen tietoperustaan on tärkeää, jotta myyntiprosessille oleelliset vaiheet saadaan esitettyä mahdollisimman kattavasti.

On!Track -kalustonhallintajärjestelmä jaetaan kahdeksaan myyntiprosessin vaiheeseen. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi noudattaa siis B2B-palvelumyynnille tyypillisiä myyntiprosessin vaiheita, mutta painotusalueet ja vaiheiden jaottelu on ryhmitelty hieman eri lailla kuin perinteisessä Alasen, Mälkiän & Sellin (2005) sekä Kotlerin & Armstrongin (2008) seitsemän vaiheisissa myyntiprosesseissa.

Kuvassa 6 on esitetty On!Track -kalustonhallintajärjestelmän kahdeksan vaiheinen myyntiprosessi ja vastuualueet myyntiprosessin aikana. Kuvassa punainen nuoli

tarkoittaa päävastuuta myyntiprosessivaiheesta. Vaaleanpunainen nuoli tarkoittaa sitä, että teknisellä myyjällä on jokin vastuullinen tehtävä myyntiprosessivaiheen aikana. Sininen nuoli tarkoittaa sitä, että tekninen myyjä osallistuu myyntiprosessivaiheeseen, mutta hän toimii siinä ainostaan palveluspecialistin apuna. Keltainen nuoli merkitsee sitä, että palveluspecialisti saattaa tarvittaessa tai pyydettyäessä osallistua kyseiseen myyntiprosessivaiheeseen.

Kuvan 6 myyntiprosessi on tällä hetkellä se myyntiprosessi, jota kalustonhallintajärjestelmän osalta noudatetaan. Opinnäytetyössä kerätään teknisiltä myyjiltä laadullisella tutkimuksella olemassa olevaan myyntiprosessiin liittyviä kehitysehdotuksia ja pohditaan tämän hetkisen myyntiprosessin toimivuutta. Koska laadullinen tutkimus teetetään teknisille myyjille, joiden päävastuualueena on myyntiprosessin vaiheet yksi, kaksi ja kahdeksan sekä vastuualueita vaiheissa viisi ja seitsemän, opinnäytetyössä jaotellaan tekniselle myyjälle relevantit myyntiprosessin vaiheet teorian tiedon avulla pienempiin osa-alueisiin ja täysin palveluspecialistien vastuulla olevat myyntiprosessin vaiheet käydään pääpiirteittäin läpi. Prosessikaaviokuvaan ei ole mahdutettu eri vaiheiden kaikkia osa-alueita, joita on enemmän kuin kaaviosta ilmenee, näihin osa-alueisiin pureudutaan tietoperustaosiossa vaiheiden yksi, kaksi, viisi, seitsemän ja kahdeksan osalta.



Kuva 6. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän kahdeksan vaiheisen myyntiprosessin vastuualueet

Aiemmin B2B-myyntiprosessin kehittämistä sekä rakentamista ovat tutkineet Samuli Lamppu (2017) opinnäytetyössään B2B-myyntiprosessi Case yritys X sekä Noora Haatainen (2015) opinnäytetyössään Myyntiprosessin rakentaminen.

Samuli Lampun opinnäytetyössä kartoitettiin nykyisen myyntiprosessin tilaa ja luotiin myyntiprosessista prosessikuvaus, jonka jälkeen laadullisella tutkimuksella haastateltiin avainhenkilöitä nykyisen myyntiprosessin toimivuudesta. Tehdyn haastattelun pääpainotuksena oli nykytilan tarkasteleminen sekä myyntiprosessin kehittäminen.

Noora Haataisen opinnäytetyössä yritykselle rakennettiin myyntiprosessi uuden tuotteen lanseerausta varten. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä teemahaastattelulla sellaisia myyntiprosessin rakentamiseen liittyviä asioita, joiden avulla johto sitoutuu myyntiprosessiin ja alkaa käyttämään sitä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen tuloksena syntyi myyntiprosessi.

Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan B2B-palvelumyyntiprosessia erilaisten lähteiden avulla. Teoriatiedon näkökulmasta tarkastellaan niitä myyntiprosessin vaiheita ja osaluonteita, jotka sisältyvät tämän hetkiseen On!Track -kalustonhallintajärjestelmän kahdeksan vaiheeseen myyntiprosessiin, alkaen myyntiprosessin vaiheesta yksi ja päättyen myyntiprosessin vaiheeseen kahdeksan. Myyntiprosessikuvauksessa jaotellaan tarkemmin myyntiprosessin vaiheita yksi, kaksi, viisi, seitsemän ja kahdeksan, jotka kuuluvat On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessissa teknisten myyjien vastuualueisiin.

2.4.1 Tarpeiden kartoitus, informaation kerääminen ja asiakkaan valinta

Kuvan seitsemän tarkoituksena on havainnollistaa, että myyntiprosessikuvauksessa käsitellään ensimmäistä vaihetta.



Kuva 7. Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe, tarpeiden kartoitus, informaation kerääminen ja asiakkaan valinta

Ennen varsinaista palvelun esittelyä on myyjän tehtävä asiakkaalle tarvekartoitus. Saadun informaation ydinkohdat tulee kirjata ylös, kuunnella asiakasta ymmärtääkseen sekä kysyä oikeat kysymykset liittyen informaatioon, jota halutaan kerätä. Asiakkaan tarpeet

saattavat olla tiedostamattomia tai piileviä, jolloin oikeiden kysymysten esittäminen tarvekartoituksessa korostuu. (Bergström & Leppänen 2013, 427-428.)

B2B-myyntissä myynnin valmisteluvaihe eli ensimmäinen vaihe on kaikkein keskeisin. Ilman hyvää pohjatyötä koko myyntiprosessi saattaa vaarantua. Myyjän on tärkeää pystyä osoittamaan asiakkaalle, että hän on nähnyt vaivaa taustatietojen keräämisessä ennen varsinaista myyntiesittelyä. (Rope 2009, 157.)

Myyjän tulee päättää, kenelle hän aikoo palvelua tarjota. Potentiaalisen asiakkaan valintaan käytetään erilaisia olemassa olevia keinoja: myyntiorganisaation sisäiset asiakasdatajärjestelmät, yritysluettelot, henkilökohtaiset suhteet, oman myyntiorganisaation muut myyjät, internet, messut, ammatilliset kontaktit. Myyjän tarkoituksena on löytää asiakasrekisteristään sellainen asiakas, jonka palvelunostamispotentiaali on todennäköisin. Jotta myyjän on mahdollista edetä myyntiprosessissa tulee hänen selvittää tarvekartoituksen aikana paljon erilaista tietoa, jonka avulla myyntiprosessin toteutuminen on todennäköisempää. Mitä enemmän asiakkaasta saadaan hyödynnettävää tietoa sitä helpompi tulevaa myyntiesittelyä on suunnitella. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.)

Asiakkaan valitessa palvelua tai tuotetta määrittää ostopäätöstä arvon luominen asiakkaan omiin prosesseihin ja päivittäisiin toimintoihin. Tällä arvon luomisella on iso vaikutus asiakkaan hankintapäätökseen. Myyjän tulee selvittää, mitkä ovat ne arvon luomisen määrittävät tarpeet, jotta palvelun tai tuotteen tarjoaminen olisi mahdollista. Kyseessä on siis ilmiö, jossa yrityksellä on jonkinlainen ongelma, johon he tarvitsevat ratkaisua. Myyjän tulee selvittää asiakkaasta seuraavia tietoja, jotta hän voi perinpohjaisesti ymmärtää asiakkaan tarpeita: asiakkaan päivittäiset toiminnot, asiakkaan arvonluontiprosessit, asiakkaan arvot, asiakkaan tarpeet, jotka ovat yhteydessä päivittäisiin toimintoihin ja arvonluontiprosesseihin. (Grönroos 2015, 420-421.)

Myyjälle tärkeä tehtävä on pyrkiä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja **tunnistaa palveluteema asiakastilanteissa**. Ennakointi ja sitä kautta reagointi asiakastapaamisen aikana muuttuvaan aiheeseen on yksi huippumyyjän ominaisuuksista. Kun myyjä harjaannuttaa jatkuvasti perusasioita ja sisäistää ne, myyjän ei tarvitse myyntitilanteessa kiinnittää huomiotaan perusasioihin, vaan myyjä kykenee kohdistamaan huomionsa ennalta määrittämättömiin tilanteisiin ja niihin reagoimiseen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 73; Laine 2015, 180,188.)

Luovuus on uusien asioiden ja opittujen asioiden soveltamista asiakaskontaktissa. Kyky irtautua omasta perinteisestä konseptistaan voi avata uusia mahdollisuuksia, mikäli

keskustelu ohjautuu suunnitellusta aiheesta eri suuntaan. Hyvä myyjä kykenee vaihtamaan aihetta ja rakentamaan myyntipuheensa luovuuden ansiosta uudella tavalla. Myyjä mukautuu asiakkaan tilanteeseen ja haluaa saada selville mikä asiakasta kiinnostaa. (Hämäläinen 2016, 54-55.)

Kerätyn aineiston ja kipukohtien ymmärtäminen korostuu myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Tarvekartoituksessa myyjän on osattava kysyä oikeita asioita, kuunnella ymmärtääkseen, kirjata haasteiden ja kipukohtien tiedot ylös sekä ymmärtää saamansa informaation hyöty. Myyjän kannattaa hyödyntää asiakaskysymyksissään avoimia ja suljettuja kysymyksiä, jotta asiakkaan tilanteesta saataisiin mahdollisimman hyvä yleiskuva. Kun myyjä tuntee asiakkaan, tulee myyjän miettiä minkälaisia tietoja hän asiakkaasta tarvitsee. Kun asiakkaan odotukset, ostotilanne, toiveet ja tarve ovat selvillä myyjä kykenee tarjoamaan asiakkaalle sopivaa ratkaisua. Asiakkaan tarpeet voivat olla tiedostettuja tai piileviä ja tällöin luontaisen vuoropuhelun vaikutuksella voidaan saada asiakas kertomaan omista haasteistaan ja tarpeistaan. Vuoropuhelussa on tärkeää, että myyjä osaa kysyä oikeita asioita oikealla tavalla. Kysymysten suhteen myyjän ei kannata tehdä johdattelevia kysymyksiä, vaan pyrkiä saamaan asiakas kertomaan asiat ja ongelmakohdat omalla tavallaan. (Rubanovitsch 2019, 91; Bergström & Leppänen 2009, 427-429.)

Olennaista myyntiprosessin toteutuksessa on se, että aineiston kerääminen ja tarpeen tunnistaminen otetaan myynnin ensimmäiseksi työkentäksi siten, että asiakkaan taustatiedot tulevat huomioon otetuiksi. Kerätyt tiedot toimivat myynnin tukimateriaalina myyntiesittelyvaiheessa. (Rope 2009, 158.)

Palvelumyynnin näkökulmasta tapaaminen kannattaa sopia puhtaasti palveluteemalla. Asiakaskäynnin suunnittelussa on syytä keskittyä siihen, mitä käynniltä haluaa saavuttaa. Käynnille tulee olla aina määritettynä jokin tavoite. Asiakastapaamisen alulla on ratkaiseva rooli siinä, miten suunnitellun käynnin tavoitteet toteutuvat. (Lahtinen & Isoviita 2004, 156, 158.)

Jos tapaamisen tavoitteena on puhtaasti informaation levittäminen tai sen kerääminen niin käynnin ideana ei ole saada aikaiseksi kauppaa. Tarvekartoituksessa keskitytään tiedon keräämiseen ja valmistellaan asiakasta ajattelemaan myyjän tarjoamaa palvelua tai tuotetta tulevaisuutta silmällä pitäen. Tapaamisen tarkoituksena on keskittyä puhtaasti kuuntelemaan asiakkaan tarinaa informaation saamisen kannalta. Yksilöhaastattelun avulla asiakkaalta saadaan kerättyä paras mahdollinen informaatio. (Rubanovitsch 2019, 91; Keskinen & Lipiäinen 2013, 42.)

Asiakkaan ymmärtäminen on keskiössä, kun puhutaan yrityksen toiminnan kehittamisestä ja johtamisesta. Jokainen asiakas on keskenään erilainen ja myyjän täytyy pyrkiä löytämään sellaisia tekijöitä ja lähestymiskulmia, joiden avulla löydetään asiakasta palvelevia ratkaisuja. Jos asiakkaalla on tarve hankkia esimerkiksi jokin palvelu, niin yleensä asiakas on valmis kartoittamaan eri vaihtoja ja käyttämään resurssejaan löytääkseen parhaan mahdollisen vaihtoehdon. Myyjän onkin syytä olla asiakkaan ymmärryksen suhteen ajantasalla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.)

Asiakkaan ymmärtämisessä on selvitettävä mitä asiakas itse asiassa tekee. Ennakolta myyjän kannattaa selvittää yrityksen taustatietoja, joiden avulla voidaan saavuttaa etua myyntitilanteessa. Myyjän olisi hyvä tietää asiakkaasta ennakolta ainakin yrityksen suuruus, onko yritys vanha vai uusi toimija, omistussuhteet, päätoimiala. Mitä paremmin myyjä tuntee asiakkaansa sekä ydinliiketoiminnan, sitä parempia myyntiperusteluita myyjä kykenee käyttämään myyntiprosessin myöhemmässä vaiheessa. Kun myyjä ymmärtää asiakasta, hänen ei tarvitse myyntitilanteessa käyttää energiaa epäolennaisuuksiin. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 73-74; Rope 2009, 157-158.)

Ymmärtämällä asiakasta pystymme valmistautumaan tulevaa myyntiesittelyä varten huomattavasti paremmin. Tuntemalla asiakkaan toimintatavat, toimialan ja yritysrakenteen saamme ensiarvoista tietoa palvelun myymiseen liittyen. Monet palvelun tarjoavat pystyvät tarjoamaan asiakkaan tarpeet tyydyttävän ratkaisun. Asiakkaan päätökseen palveluntarjoavasta vaikuttaakin usein asiakkaan muut arvopohjaiset toiveet palveluntarjoajaa kohtaan. Myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti. (Grönroos 2015, 421.)

Monitasoisessa kontaktoinnissa keskeinen osa-alue on se, että myyjä ymmärtää asiakasorganisaation eri roolien merkityksen hankintaprosessissa. Myyjän on hyvä tietää, mitkä eri tekijät ovat eri rooleissa työskentelevien henkilöiden intresseissä. Perinteisesti myyjät keskittyvät myyntitilanteessa usein kontaktoimaan niitä yrityksen johtohenkilöitä, joilla on ostoprosessissa päätösvalta. Kun myyntitilanteessa keskitytään ainoastaan korkean tason päätöksentekijöihin, unohtuu myyjältä usein kontaktoida asiakkaan ostoprosessiin liittyvät vaikuttajat. Asiakasorganisaatioissa ostamisen tapa on muuttunut enemmän yhteisökeskeiseksi päätöksenteoksi, jossa asiakkaan eri tasojen henkilöitä halutaan osallistaa ostoprosessiin. Päätöksentekijät haluavat vahvistusta omiin näkemyksiinsä ja hakevat mielipiteilleen usein tukea laajemmalti. Myyjän tulee huomioida vaikuttajat organisaation sisällä, jolloin vaikuttajat kokevat saavansa vastinetta käyttämälleen tiedon antamiselle ja ajankäytölleen. Mitä tyytyväisempiä organisaation eri vaikuttajat ovat, sitä todennäköisemmin he antavat tukensa päättäjien ratkaisuille. (Laine 2015, 167-168, 172-174.)

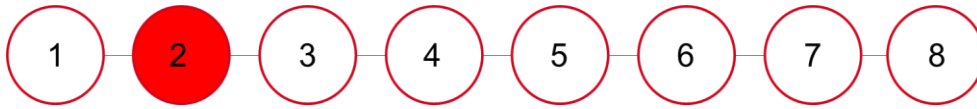
Ojasalo & Ojasalo (2010, 35-36.) toteavat, vaikuttavien henkilöiden listaan kuuluu useissa eri rooleissa toimivia organisaation jäseniä. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa monien henkilöiden mielipiteet, toimet ja sanomiset. Eri tasoilla työskentelevien henkilöiden roolit ostoprosessissa voidaan luokitella seuraavasti: aloitteentekijät kokevat yleensä ongelman tai mahdollisuuden, jonka johdosta he miettivät uuden palvelun hankkimista.

Aloitteentekijät voivat olla miltä organisaation tasolta tahansa. Käyttäjät ovat palvelun loppukäyttäjiä ja heidän mielipiteellään on yleensä merkitystä, kun asiakas miettii uuden palvelun hankkimista. Vaikuttajat tuottavat ja antavat informaatiota, kun arvioidaan erilaisia ostovaihtoehtoja. Vaikuttajien mielipiteillä on myös päättäjiin usein suuri vaikutus. Portinvartijat määrittelevät tiedonkulkua ostoprosessiin liittyen. Portinvartijat myös saattavat tehdä itsenäisiä päätöksiä eri palveluntarjoajien välillä ja määrittävät sisäisen informaation sisällön ostoprosessissa. He saattavat myös pitää kriittistä infoa itsellään ilman, että he jakavat sisäisesti relevantteja asioita. Ostajat ovat pääasiallinen kontakti myyjän suuntaan. Ostajat ovat usein eri henkilöitä kuin päätöksentekijät ja ostajalla voi olla erilaisia valtuuksia oston tekemisen suhteen. Ostajat saavat päätöksentekijöiltä valtuutuksen ostotapahtumalle. Päätöksentekijät sanovat lopullisen sanan hankintapäätöksessä, mutta haluavat osallistaa organisaation muutkin henkilöt jakamaan mielipiteitään hankintaan liittyen. Kontrolloijat määrittävät hankintabudjetin ja pitävät huolta taloudellisista asioista.

Olennaista myyjän näkökulmasta on se, että myyjä kykenee rakentamaan luottamuksellisen suhteen asiakasyrityksen jäseniin. Asiakkaat hyödyntävät yhä useammin isojen teemojen myyntineuvotteluissa useampaa päätöksentekijää, jolloin myyjän tulee tuntee asiakasyrityksestä laajalti eritasoisia kontakteja. B2B-myynnissä vaikuttajia ja vaikutuskanavia on aikaisempaan verrattuna enemmän, tämän takia myyjän on tärkeää ymmärtää, miten hän kykenee kontaktoimaan tehokkaimmalla tavalla asiakasorganisaation vaikuttajat. Yli kolmasosaan B2B-myynnin päätöksenteossa asiakasyritykseltä osallistuu 4-7 henkilöä, joiden mielipide on päätöksenteossa tärkeä. (Leino & Pellinen 2017, 20-21; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 21, 29.)

2.4.2 Palveluesittely ja siihen valmistautuminen

Kuvan kahdeksan mukaisesti myyntiprosessissa siirrytään toiseen vaiheeseen, jossa käsitellään palveluesittelyä ja siihen valmistautumista.



Kuva 8. Myyntiprosessin toinen vaihe, palveluesittely ja siihen valmistautuminen

Myyntiesittely on myyntiprosessin ydin, jonka aikana myyjä pyrkii herättämään asiakkaan ostokiinnostuksen. Myyntihenkilö pyrkii tuomaan esiin myymänsä tuotteen tai palvelun hyötyjä ja pyrkii sopimaan asiakkaan kanssa kaupat. Ennakolta kerätyn tiedon optimaalinen hyödyntäminen palveluesitystä suunnitellessa auttaa luomaan positiivisen aloituksen palvelun esittelylle ja myyntiesittelytilanteelle. Myyjän tehtävä on korostaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia ja räätälöidä ominaisuudet vastaamaan asiakkaan tarvetta ja tulevaisuuden hyötyjä. Jos esittelyn aikana ilmenee kilpailutilanne muihin toimijoihin nähden, myyjän tulee korostaa oman tuotteen lisäarvoja ja pyrkiä vakuuttamaan asiakas. Henkilökohtaiset myyntitaidot korostuvat myyntiesittelyvaiheessa, sillä myyjän on ensin myytävä itsensä, jotta tapaamisesta tulisi mahdollisimman onnistunut. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55, 57.)

Esittelyvaiheen suunnittelua ei kannata jättää viime hetkeen, sillä suunnittelulla on ratkaiseva vaikutus asiakastapaamisen onnistumiseen. Hyvä ennakkosuunnittelu mahdollistaa kokonaiskuvan luomisen, jolloin esittelytilanteessa askelmerkit esittelyn sisällölle ovat mahdollisimman selkeät. Esittelymateriaalin tulee olla ensiluokkaista ja tukea onnistumista myyntitilanteessa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 73, 75; Hämäläinen 2016, 186.)

Palvelun esittelyvaiheessa myyjä ja asiakas kohtaavat. Esittelyn suunnitteluvaiheessa myyjä pyrkii hyödyntämään aikaisempien myyntiprosessivaiheiden tietoja rakentaessaan palveluesitystä. Ennen esittelyvaihetta myyjän tulee varmistaa, että kaikki tarvittava tukimateriaali on mukana. Myyjä asettaa esittelyvaiheeseen itselleen tavoitteen ja miettii jo ennakolta mahdollista varasuunnitelmaa tai tavoitetta. Tavoitteet voivat olla eritasoisia ja niitä voi olla monia. Myyntiesittelyn jälkeen ratkeaa pääseekö myyjä tapaamisen päätteeksi asettamiinsa tavoitteisiinsa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 156, 158.)

Oikean kohdehenkilön määrittäminen myyntiesittelyssä korostuu. Myyntiesittelyyn valmistautuessa myyjän tulee miettiä, aikooko hän pitää esittelyn yhdelle vai useammalle

henkilölle vai onko esittelytapaamisessa asiakkaan puolelta jo sovitusti paikalla yksi tai useampi henkilö. Tämä oikea kohdehenkilötieto auttaa myyjää valmistautumisessa esittelyvaiheeseen. Mitä isommasta ostopäätöksestä on kysymys, sitä enemmän yrityksellä on ostopäätökseen vaikuttavia henkilöitä. Jos esittelyvaiheeseen valitaan väärä henkilö, on myyjän tekemä työ mennyt ajankäytöllisesti hukkaan ja asiakkaalle voi jäädä myyjästä negatiivinen kuva. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37, 56 ; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 73-74; Lahtinen & Isoviita 2004, 156.)

Väärän kohdehenkilön valinta vaikuttaa sekä myyjään että asiakkaaseen. Myyjä on käyttänyt aikaa ja energiaa tapaamisen sopimiseen ja valmistautumiseen. Myyjän tuleekin uudelleen palata omiin esitietoihinsa ja pyrkiä selvittämään, kuka on oikea kohdehenkilö palvelun esittelylle. Asiakkaan näkökulmasta tämä virheellinen kontaktointi voi näkyä esimerkiksi siten, että asiakkaan luottamus myyjään vähenee ja hänen ammattitaitoaan kyseenalaistetaan. Asiakas kokee, että hänen aikaansa on tuhlatu ja myyjä ei ole ymmärtänyt heidän liiketoimintaansa riittävän hyvin. (Hilti 2019b.)

Hyvän esityksen suunnittelun ja siihen valmistautumisen pitäisi olla myyjälle itsestäänselvyys. Asiakkaalla on oikeus odottaa esittelytilanteessa myyjältä ammattimaisuutta. Esittelyssä tulee huomioida, mitä asiakas haluaa tuotteesta tai palvelusta tietää, paljon tapaamiseen on varattu aikaa ja onko myyjällä varasuunnitelma tai -tavoite, mikäli esittelyssä tulee vastaan muuttujia. Myyjän tulee muistaa, että hän edustaa myyntiorganisaationsa käyntikortti. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 74-75.)

Myyjän tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakkaan kanssa on puhuttu aikaisemmin ja mistä asiakkaan kanssa on sovittu. Sisäinen informaatio siitä, onko oman organisaation sisältä oltu saman teeman osalta asiakkaan suuntaan yhteydessä. Jos esittelyssä olevaa aihetta on sivuttu jo aikaisemmin, on edellisen käynnin muistiinpanot syytä tehdä huolella. (Lahtinen & Isoviita 2004, 157.)

Ensivaikutelma ja myyjän energia palvelun esittelyssä on kriittinen vaihe myyntihenkilölle. Ensivaikutelma syntyy yleensä muutaman ensimmäisen minuutin aikana. Huonosti esitetty asia luo huonon ensivaikutelman, eikä toista tilaisuutta välttämättä tule uudelleen. Positiivinen ensivaikutelma säilyy yleisesti ottaen läpi koko esittelytilanteen, jolloin siitä on myyjälle erinomainen etu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56.)

Bergström ja Leppänen (2009, 425.) jatkavat aihetta: Heidän mukaansa ensimmäiset 30 sekuntia ja 30 sanaa määrittävät sen, kuinka hyvin myyjä onnistuu ensivaikutelman

luomisessaan. Ensivaikutelma ei koostu pelkästään sanoista tai ulkonäöstä, vaan kehonkieli kertoo sanatonta tarinaansa myyjästä sekä asiakkaasta.

Myyjän energisyydellä on usein suuri merkitys esittelyvaiheessa. Asiakas aistii helposti energisyyden tai vastaavasti innottomuuden. Innostuneisuus ja energia vahvistaa kykyä luoda esittelylle sellaiset puitteet, jotka tukevat onnistumista. Yleensä innottomuus tai haluttomuus juontaa kokemattomuuteen tai jännittämiseen. Myyjän tulee löytää keinoja siihen, miten hän pystyy parhaalla mahdollisella tavalla tuomaan omaa innokkuuttaan ja energisyyttään esittelytilanteeseen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 79.)

Mielikuvien myymistä tuotteesta tai palvelusta voidaan laatu- ja brändityön ansiosta käyttää myyntitilanteessa hyödykseen. Asiakkaan ostotarpeet voidaan luokitella kolmeen tarveluokkaan: ongelmatarpeet, halutarpeet ja välttämättömyystarpeet. Ongelmatarpeet ovat sellaisia tarpeita, joihin asiakas tarvitsee ratkaisun akuutisti. Välttämättömyystarpeet ovat arkipäiväiseen työhön liittyviä tarpeita, joiden kohdalla asiakas päättää, mistä ja mikä ratkaisu on kulloinkin hyvä. Halutarpeet liittyvät luontaisesti ihmisen tarvehaluihin omistaa enemmän ja parempaa. Asiakkaan halut ovatkin myyjän näkökulmasta ehtymätön luonnonvara, jossa piilee suuri myyntipotentiali. Myyntiesittelyn aikana asiansa osaava myyjä kykenee luomaan asiakkaalle halun ostaa esittelemänsä palvelu tai tuote. Palveluiden myymisessä onkin usein tilanne, jossa lähtökohtaisesti halutaan herättää asiakkaan halutarve myytävää tuotetta tai palvelua kohtaan mielikuvien avulla. (Rope 2009, 70-71, 147.)

Myyjän tulee **ymmärtää asiakkaan tunnetilaa** ja käyttää sen ymmärtäminen hyödyksi. Varsinkin silloin, kun asiakas ymmärtää tarvitsevansa tai haluavansa myyjän tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Tunnetilan hyödyntämisen lisäksi myyjän täytyy vahvistaa positiivista tunnetilaa faktojen avulla, tarkat tekniset tiedot, käyttöominaisuudet tai demonstraatio voivat auttaa tunnetilan hyödyntämistä myyntitilanteessa. (Johansson 2012.)

Heti esittelyn alussa on syytä määrittää käynnin ajallinen kesto ja aikataulutus. Myyjän on helpompaa mukauttaa oma esittelynsä, kun hän on tietoinen siitä paljon hänellä on aikaa käytettävänä. Jos asiakaalla on kiire, vaikka tapaaminen on sovittu niin asiakkaan ajatukset saattavat karkaila, eikä asiakas ole tällöin vastaanottavainen esittelytilanteessa. Tällöin tulee miettiä onko **ajoitus oikea**, vai olisi esittely järkevämpää siirtää myöhempään ajankohtaan. Ajoitus on tärkeä itse aiheen kannalta, jotta asia ei pääse viilentymään. Sekä esittelyä suunnitellessa on tärkeää huomioida asiakkaan muu työtilanne ja sen resurssivaade. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 78-79.)

Myyjän on uskallettava kysyä kauppaa silloin, kun ostosignaalit ovat vahvoja. Kesken esittelynkin asiakas voi antaa ostosignaaleja, tällöin myyjän tulee lukea asiakkaan ostohalukkuus ja tarttua siihen. Myyjän ei kannata antaa asiakkaan ostosignaalin kadota siirtymällä epärelevantteihin aiheisiin. Kaikki pohjatyö voi helposti valua hukkaan, jos kauppaa ei uskalleta kysyä. Kaupan syntymisen jälkeen myyjän tulee osoittaa tukensa asiakkaalle hyvästä päätöksestä ja edesauttaa asiakassuhdetta heti kaupan solmimisen jälkeen. (Bergström & Leppänen 2009, 432-433.)

Hyvä myyjä osaa kaupan päättämisvaiheessa auttaa asiakasta ostamisessa. Myyjän täytyy huomata esittelyvaiheessa, mikä on oikea hetki kaupan kysymiselle. Taidokas myyjä havaitsee ostosignaalit ja tarttuu niihin myynnin kannalta oikealla hetkellä. Kaupan päätteeksi asiakkaan kanssa kannatta vielä kerrata tuotteen tai palvelun hyödyt ja myyjän tarjoama tuki, näin vahvistetaan jo syntynyttä kauppaa ja asiakassuhdetta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 161.)

Vastaväitteet esiteltävästä aiheesta voivat olla asianmukaisia tai joskus myös tekaistuja verukkeita lopettaa tapaaminen. Oli vastaväite millainen tahansa, myyjä pyrkii aina käsittelemään vastaväitteen asiallisesti ja hyvää ammattitaitoa osoittaen. Myyjän kannattaa kokemuksen karttuessa kirjata itselleen ylös yleisimpiä vastaväitteitä tulevia esittelyjä varten. Vastaväitteiden todellinen syy kannattaa pyrkiä selvittämään, jotta aitoon keskusteluun päästään kiinni. Vastaväitteiden käsittely ja niiden kumoaminen ovatkin yksi hyvän myyjän tunnusmerkeistä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 159.)

Varsinainen myyntineuvotteluosuus esittelyssä alkaa yleensä silloin, kun asiakas esittää ensimmäiset vastaväitteensä. Vastaväitteet luokitellaan yleisesti kaikiksi sellaisiksi asiakkaan sanomisiksi, jotka omalta osaltaan hidastavat tai estävät kaupan syntymistä. Myyjän tehtävänä on pystyä perustelemaan tuotteen tai palvelun hyöty asiakkaalle ja näin ollen myyjä saa kumottua asiakkaan vastaväitteitä. Vastaväitteet ovat olennainen osa myyntitilannetta. Jos asiakas esittää vastaväitteitä, hän on yleensä kuunnellut myyjää. Vastaväitteet voivat olla kysymyksiä, sanoja tai sanatonta viestintää. Yleisin vastaväitteiden aihe on hinta. Myyjän tulee välttää hintakeskustelua viimeiseen asti ja pyrkiä myymään tuote tai palvelu muiden hyötyjen avulla. Myyjän näkökulmasta hintakeskustelu tulee jättää viimeiseksi oljenkorreksi, mikäli mahdollista. (Bergström & Leppänen 2009, 431; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

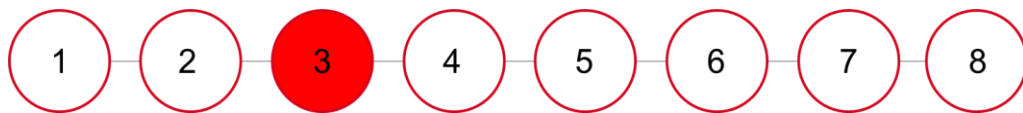
Myyjän näkökulmasta asiaperusteiset näkökulmat korostuvat erityisesti silloin, kun palvelua tai tuotetta kaupatessa on kysymyksessä kilpailutilanne. Myyjän tulisi pystyä asiaperusteisesti esittämään, miksi asiakkaan tulisi valita juuri hänen tarjoamansa palvelu. Myyjän toimivia asiaperusteisia argumentteja voivat olla esimerkiksi asiakasreferenssien

käyttäminen ja tutkimustulokset. Uskottavuuselementti tuo myyjälle kilpailuetumielikuvaa suhteessa muihin toimijoihin. (Rope 2009, 145, 147.)

Hyvä myyjä **tuntee kilpailijoiden tuotteet ja palvelut**, mutta välttää viimeiseen asti kilpailijoiden mustamaalaamista. Kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet on hyvä tiedostaa, jotta myyjä voi perustella paremmin oman tuotteensa hyötyjä ja etuja. Myyjä pyrkii aina korostamaan oman tuotteensa hyviä puolia ja sitä kautta voidaan vaikuttaa asiakkaan päätökseen. Se myyjäosapuoli, joka palvelee omaa asiakastaan paremmin kilpailijan mustamaalaamisen sijaan, selviää yleensä tasaisesta kilpailutilanteesta voittajana. (Hämäläinen 2016, 148.)

2.4.3 Asiakasanalyysi

Kuva yhdeksän havainnollistaa, että myyntiprosessissa siirrytään seuraavana vuorossa olevaan kolmanteen vaiheeseen eli asiakasanalyysiin.



Kuva 9. Myyntiprosessin kolmas vaihe, asiakasanalyysi

Analyysin aikana arvioidaan yrityksen nykyisten prosessien tila. Analyysissä selvitetään nykytilanteen ongelmakohdat ja pyritään löytämään niihin ratkaisuehdotukset. Olemassa olevaan toimintamalliin voidaan tehdä sisäisiä korjausliikkeitä yrityksen omasta toimesta tai valita ulkoisesti prosessia tehostava toimija tai järjestelmä. (Lecklin 1999, 146-147.)

Analyysivaihe tulee olla huolella tehty, ennen kuin asiakkaan kanssa etenemistä voidaan harkita. Kun puhutaan palvelumyynnistä, myyntiä tulee toteuttaa asiakas- ja tilannelähtöisesti. Myyjän tulee varmistaa, että hän on saanut riittävästi tietoa asiakkaan rakenteista ja tilanteesta. Analyysin aikana myyjän on perehdyttävä tarkastelemaan analyttisesti, mitkä seikat vaikuttavat tulevaan myyntitapahtumaan, mitkä ovat myyntitapahtuman realistiset tavoitteet ja keiden asiakkaan henkilöiden kanssa tuleva palaveri tullaan käymään. (Rope 186-187.)

Asiakasanalyysi on prosessinmukainen jatkumo palvelun esittelylle. Analyysin ideana on pureutua tarkemmin yrityksen kalustonhallinnallisiin ongelmakohtiin, haastatella yrityksen henkilöstöä, tehdä kustannus- sekä säästöpotentiaalilaskelma, inventoida karkeasti esimerkiksi varasto ja muutama työmaa, jolloin kalustomäärä voidaan peilata työmaiden määrään. Saatu informaatio on yrityksen suuntaan vaikuttavampi silloin, kun kommentit ja tieto kalustonhallintaan liittyen on työntekijöiden itsensä sanomia ja arviot esimerkiksi

tuhraantuneesta työajasta saadaan asiakkaan omasta suusta. Karkea inventaario tehdään, jotta seurattavan kaluston määrä saadaan tietoon ja kalustonhallintajärjestelmästä saadaan annettua tarkka tarjous.

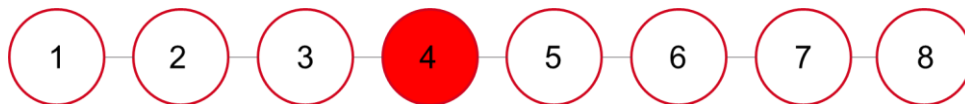
Kalustonhallintajärjestelmän veloitukset, kuten kuukausilisenssi ja merkkien hinta riippuvat merkittävän kaluston määrästä. Lisäksi analyysin aikana kartoitetaan asiakkaalle relevantit käyttöominaisuudet ja vähennetään muutosvastarintaa. (Hilti 2019b)

Kartoituksen aikana ei tehdä vielä johtopäätöksiä tai ennako-odotuksia. Myyjän tulee keskittyä ainoastaan asiakkaan tarinaan, ja kerätä näitä tietoja itselleen ylös. Mikäli myyjä pääsee kartoituksessa haastattelemaan asiakkaan edustajia yksitellen, on vaikutus tällöin paras mahdollinen. Ryhmätilanteissa asiakkailta saatu informaatio ei usein vastaa todellisuutta, vaan muiden henkilöiden läsnäolo haastattelutilanteessa vaikuttaa yksilöiden vastauksiin. Haastattelussa kannattaa käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä, jotta asiakkaan todellisiin tuntemuksiin päästään käsiksi.

(Keskinen & Lipiäinen 2013, 42-43.)

2.4.4 Mahdollisuuksien demonstrointi

Seuraavaksi myyntiprosessi etenee kuvan kymmenen mukaisesti neljänteen vaiheeseen, joka on mahdollisuuksien demonstrointi.



Kuva 10. Myyntiprosessin neljäs vaihe, mahdollisuuksien demonstrointi

Maistiaisen tai demonstraation tarkoituksena on saada asiakas innostumaan, näkemään tai kokeilemaan haluttua tuotetta. Kokeilemalla asiakkaan halu tuotetta kohtaan kasvaa. Jos konkreettinen maistiaisen tai demonstraatio ei ole mahdollista täytyy myyjän keskittyä mielikuvamarkkinointiin. Mielikuvamarkkinoinnin avulla voidaan saada asiakkaan kiinnostus heräämään. Usein paras tapa palvelun esittelyyn on demonstraation hyödyntäminen. Myyjän on hallittava demonstraation tekeminen, jotta esittely on onnistunut. Demonstraatio on antaa asiakkaalle omakohtaisia kokemuksia ja havaintoja palvelusta sekä herättää asiakkaan mielenkiinto palvelua kohtaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56; Hämäläinen 2016, 152.)

Demonstraatiolla pyritään esittämään palvelun tai tuotteen lisäarvo asiakkaalle.

Demonstraatio tulisi näyttää asiakkaalle, miten palvelu tai tuote voi auttaa asiakasta.

Demonstraatio on yleensä lyhyt tapahtuma, johon ei käytetä liikaa tapaamisaikaa. Myyjän tulee tuntea demonstroitu tuote riittävän hyvin, jotta sen esittely asiakkaalle on luontevaa

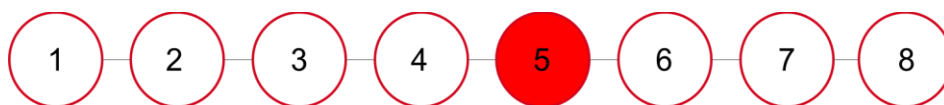
ja onnistunut tapahtuma. Jos asiakas esittää demonstraation jälkeen jatkokysymyksiä niin myyjän tulee osata vastata asiakkaan kysymyksiin. Yleensä asiakkaalta esiin nousevat kysymykset tarkoittavat sitä, että asiakkaassa on herännyt jonkinasteinen kiinnostus tuotetta tai palvelua kohtaan. (Rubanovitsch 2019, 91.)

Koekäyttömallia voidaan hyödyntää silloin, kun ajatellaan, että asiakkaan kanssa voidaan kokeilla tuotetta tai palvelua ja luotetaan siihen, että koekäytön tai testaamisen jälkeen asiakas ei kieltäydy kaupasta. Koekäytöllä ennen kauppaa halutaan houkuttaa asiakas ymmärtämään tuotetta tai palvelua sekä pyritään poistamaan kaupan riskitekijöitä koekäytön muodossa. (Rope 2009, 174-175.)

Palveluiden myymisessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että palvelu voidaan demonstroida siten, että palvelusta saadaan konkreettinen. Asiakkaan tulee itsekin pystyä demonstraatiotilanteessa oivaltamaan palvelun hyötyjä. Ostajalle voidaan näyttää mitä kaikkea palvelulla voidaan tehdä ja miten se toimii. Demonstrointivaiheessa tulee muistaa, että ihmisten omaksumiskyky on erilainen. Osa omaksuu asioita näkemällä, toinen kuuntelemalla ja osa omakohtaisen testaamisen kautta. Myyjän hyvä tuotetietämys tarjoaa mahdollisuuden korostaa tuotteen tai palvelun vahvoja ominaisuuksia tuote-esittelyssä. Kun myyjä hallitsee oman tuotteen tai palvelunsa, on hänen mahdollista nostaa esiin tiettyjä ominaisuuksia asiakastapaamisissa. (Lahtinen & Isoviita 2004, 158; Bergström & Leppänen 2009, 429-430.)

2.4.5 Ratkaisun suunnittelu

Kuva yksitoista havainnollistaa, että myyntiprosessissa siirrytään käsittelemään viides vaihe, ratkaisun suunnittelu.



Kuva 11. Myyntiprosessin viides vaihe, ratkaisun suunnittelu

Myyntiesittelyn ratkaisua suunnitellessa tulee huomioida millaiselle kohdeyleisölle ratkaisu tullaan esittelemään ja minkälaisia asenteita asiakas omaa. Myyjän tulee ratkaisua suunnitellessaan miettiä, miten hän saa muunnettua palvelun ominaisuudet asiakkaan hyödyiksi. Myyntiesittelyn ratkaisua suunnitellessa on kyettävä selittämään palvelun arvo kokonaisuhyötyjen osalta suhteessa kokonaiskustannuksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56-57.)

Ratkaisun suunnitteluvaiheessa myyjän kannattaa kiinnittää huomiota ratkaisun esittelyssä nuotitukseen, jonka puitteissa myyjä aikoo ratkaisua esitellä. Myyjä suunnittelee ratkaisun esittelyyn taktiikan, jonka mukaan hän aikoo ratkaisun esitellä. Taktiikkaa laadittaessa myyjäosapuolen tuleekin huomioida kaikki myyntilanteen toimintamallien vaikuttavat tekijät. Myyntitaktiikan toimivuus muodostuu tilannekohtaisesti taktiikan sopivuudesta kaikkiin myyntihetken vaikuttaviin tekijöihin. Suunnitteluvaiheessa kannattaa jo ennakolta miettiä paikkaa, jossa ratkaisuehdotus tullaan esittelemään. Myyjäosapuolelle on psykologisesti järkevämpää pyrkiä järjestämään tapaaminen esimerkiksi myyntiorganisaation tiloihin, jolloin voidaan puhua niin sanotusta kotikenttäedusta. Kun ympäristö ja toimintatavat ovat myyjälle tuttuja, on hänen helpompaa ohjailta ratkaisun esittelyä. (Rope 2009, 161-164.)

Ratkaisun suunnittelu voidaan toteuttaa vasta siinä vaiheessa, kun analysoinnin kautta asiakkaasta on saatu riittävä tietous. Riittävä tietomäärä auttaa hahmottamaan seuraavia asioita: minkälaisen ratkaisun hän on kykeneväinen tarjoamaan, minkälaisia myyntiargumentteja hän pystyy hyödyntämään, mistä lähestymiskulmasta myyjä esittää argumentit, minkälaisiin vastaväitteisiin myyjä valmistautuu, minkälaisen taktiikan myyjä valitsee, millaisia tavoitteita asiakkaan suhteen asetetaan. Myyjä voi rakentaa ratkaisunsa tuote- tai asiakaslähtöisesti. Yleensä palveluiden kohdalla asiakaslähtöinen ratkaisun esittely on toimivampi ja suunnittelussa kannattaakin kiinnittää tähän asiaan huomiota. Tuotokeskeiset esittelyt toimivat yleensä parhaiten silloin, kun kysessä on jokin todella yksinkertainen tuote. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 89, 91.)

Suunnittelussa tehdään yhteenveto kaikista niistä asioista, lähtötilanne, nykytilanne, asiakasongelma ja analyysi, joita myyntiprosessissa on käsitelty ennen ratkaisun suunnittelua. Kokonaistilanteen ymmärtäminen on ensi sijaisen tärkeää, jotta esittelyvaiheessa vältetään väärinymmärryksiä. Ratkaisun suunnittelussa otetaan huomioon mennyt aika, nykyinen tilanne, tulevaisuus, ongelma ja haasteet sekä asiakkaan odotukset ja toiveet. Ratkaisun valmisteluvaiheessa myyjäorganisaation tulisi huomioida asiakasesityksessään asiakkaan mahdolliset pelkotilat ja epäluulot ja rakentaa asiakasesitys niin, että kaikkiin asiakkaan huoliin on asiakasesitystarinassa löydettävissä vasta-argumentit ja ratkaisut. (Laine 2015, 210; Rubanovitsch 2019, 157.)

Yksilöityä ratkaisua eli palveluntarjoamaa voidaan suunnitella, kun asiakkaan ongelma on määritelty. Ratkaisun kehittäminen on johdonmukainen jatkumo, kun asiakkaan ongelmakohdat on saatu tunnistettua. Ratkaisun luomisessa pääpaino siirtyy tiedon keräämisestä luovan ratkaisun työstämiseen. Aikaisemman kokemuksen hyödyntäminen ratkaisuvaihtoehtoja valitessa kannattaa huomioida. Ratkaisuvaihtoehtojen etsimisessä voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja kokemusta. Kokemusten perusteella

samantyyppisissä tilanteissa toimineet ratkaisut voivat antaa osviittaa ratkaisun suunnittelussa ja kehittämisessä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 95, 99; Rope 2009, 185-186.)

Monilla aloilla kilpailevia samankaltaisia palveluntarjoajia ja palveluita on paljon. Myyntiorganisaatio saa kilpailuetua silloin, kun tuote tai palvelu pystytään erilaistamaan asiakastarpeet huomioiden. Palvelu tulisi koostaa vastaamaan palvelun toiminnot siten, että myyntiorganisaation on mahdollista erottua edukseen suhteessa kilpailijoihin. Tuotteen tai palvelun personointi onkin palvelun räätälöintiä asiakaskohtaisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 167, 169.)

Myyntin tukena olevien tukimateriaalien kohdalla tehdään asiakaskohtainen myyntirekvisiitan soveltaminen, jonka avulla voidaan osoittaa asiakasta kohtaan arvostusta ja myötävaikuttaa positiivisesti asiakkaan ostopäätökseen. Referenssien hyödyntäminen räätälöityä asiakasratkaisua suunnitellessa on järkevää, mutta referensseistä huolimatta ratkaisun tulee olla aina asiakkaan näköinen, jotta viesti asiakkaan suuntaan välittyy voimakkaampana. Referenssejä voidaan myös joltain osin esittää asiakkaalle niitä pyydettyä tai myyjä voi hyödyntää referenssejä osoittaakseen erityisperehtymisensä vallitsevaan tilanteeseen. (Rope 2009, 157, 159.)

Jokaisen asiakkaan kohdalla palvelua ei kannata yrittää kehittää tai keksiä uudelleen, vaan palvelua voidaan tuotteistaa tiettyyn pisteeseen asti, jolloin esimerkiksi tietyt vakioidut käyttöominaisuudet ovat kaikkien asiakkaiden saatavilla. Toisaalta palvelun liiallinen tuotteistaminen voi tuntua asiakkaasta siltä, että myyjäosapuoli ei ole huomioinut asiakkaan henkilökohtaisia tarpeita. Tasapaino räätälöinnin ja palvelun vakioinnin välillä onkin palvelun tuotteistamisen suurimpia haasteita. (Järvi ym. 2015, 6.)

Tarjouksen tekeminen liittyy oleellisesti myyntiviestintään. Tarjous pitääkin nähdä myyntiprosessin yhtenä myyntityöstämiselementtinä, ei vain pakollisena prosessiin liittyvänä toimenpiteenä. Tarjouksen tekeminen tulisi myyjän näkökulmasta nähdä aina tapahtumana, jolla voi edistää myyntimahdollisuutta. Tarjouksen myynnillisyydellä ja laadulla on usein korrelaatio kaupan lopputuloksen kanssa. Myyjän kyky hallita tarjousten rakentaminen onkin tärkeä elementti myyntin tuloksia silmällä pitäen. Räätälitarjous on asiakaskohtaisesti rakennettu tarjous, jossa on huomioitu myyntineuvottelussa sovitut asiat. Räätälitarjouksessa tulee ilmetä sen henkilökohtaisuus juuri kyseessä olevaa asiakasta kohtaan. (Rope 2009, 170-171.)

Analyysivaiheen jälkeen sovitaan asiakkaan kanssa seuraavat askelmerkit, joihin kuuluu tarkemman tarjouksen rakentaminen ratkaisuvaihtoehtojen osalta. Tarjouksesta tulee käydä ilme mitä asiakkaalle tarjotaan, minkälaisia hyötyjä ja rahallista vaikutusta palvelun

hankkiminen tuottaa sekä millä lailla palvelu tulee muuttamaan asiakkaan toimintaa tulevaisuudessa. Tarjoukseen on hyvä tuoda käyttö- ja asiakasesimerkkejä epävarmuustekijöiden vähentämiseksi. Tarjouksessa myyjä perustelee, miten tarjouksessa esitettyihin asioihin päädyttiin. Mitkä olivat ne lähtökohdat ja havainnot, joiden puitteissa ratkaisuehtusta tarjouksen muodossa rakennettiin. (Laine 2015, 217-218.)

Argumenttianalyysia on mahdollista hyödyntää tarjouksen tekemisessä. Yleensä asiakkaan on helpompaa ja yksinkertaisempaa käsitellä tarjousta, jossa ostoargumenttien perusteella myyjä on koonnut tuotteen tai palvelun edut tarjoukseen. Jaotellulla tarjouksella varmistetaan se, että kaikkiin asiakkaalle tärkeimpiin asioihin on pyritty vastaamaan, näin ollen myyjä pystyy ennakoimaan asiakkaan mahdolliset vastaargumentit ja perustelemaan valitsemiensa ratkaisuiden edut. Tarjouksen tekemisessä on tärkeää muistaa, että tarjous on asianmukaisesti laadittu ja se esitellään ja toimitetaan sovittuun aikamäärään puitteissa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 90-91; Leino & Pellinen 2017, 17.)

Asiakastuntemus on tärkeä myynninedistämiskeino. Myyjä pitää omista asiakkaistaan asiakasrekisteriä, johon hän on kirjannut kaiken relevantin tiedon asiakasyrityksistä ja heihin liittyvistä tärkeimmistä asioista. Myyjän tulee kuitenkin huomioida asiakastietojen ja -rekisterin suhteen uuden lainsäädännön mukainen GDPR -asetus (General Data Protection Regulation) eli yleinen tietosuoja-asetus koskien asiakastietoja. Yleinen tietosuoja-asetus varmistaa sen, että asiakastiedon käyttämisen suhteen täytetään sille lain asettamat vaatimukset. Rekisteriin voidaan merkitä esimerkiksi ostopäätösten tekijät, henkilökohtaisia asioita asiakkaasta, jotka on syytä huomioida myyntitilanteessa. Hyvän rekisterin ylläpito auttaa myyjää myynnin suunnittelussa, tiedotuksessa ja suhdetoiminnassa asiakkaan suuntaan. Markkinakohtaisella asiakassegmentoinnilla voidaan varmistaa se, että myyjä erikoistuu omiin asiakkaisiin ja pystyy syvällisemmin perehtymään asiakkaan yritystoimintaan ja mahdollisiin ongelmiin. (Bergström 2009, 423, 440; Tietosuoja 2019.)

Myyntihenkilöiden menestymiseen vaikuttaa kyky tehdä yhteistyötä. Mitä useampi myyjäorganisaation ihminen osallistuu myyntitapahtumaan, sitä suuremmaksi yhteistyön merkitys kasvaa. Tietomäärien ja asiakkaiden tietämyksen noustessa myyjäosapuolen asiantuntijuuden jakaminen myös korostuu. Kuka tahansa myyjäorganisaation jäsen voi pilata myyntimahdollisuuden, siitä syystä tiedon jakaminen eri myyjäorganisaation jäsenten kesken on tärkeää. Tiedon jakaminen asiakkaista on ensiarvoisen tärkeää, kun myyntiprosessiin osallistuu useampi myyntihenkilö. Mitä useampi henkilö on yhteydessä asiakkaisiin, sitä merkityksellisempää on myyjäyrityksen omien tietojärjestelmien

paikkansa pitävyys ja informaation jakaminen. Myyntitilanne vaatii usein monien myyntitoimintaan liittyvien viestintäasioiden hallitsemista ja systemaattista myyjän omaa ammattitaitoa. (Hämäläinen 2016, 81-82; Rope 2009, 62-63, 65.)

Teknisellä myyjällä pitäisi olla myyjäorganisaation sisällä omista asiakkaistaan paras asiakastuntemus. Tätä asiakastuntemusta kannattaa hyödyntää asiakasanalyysin jälkeisessä ratkaisun rakentamisessa. Teknisellä myyjällä voi olla palveluspecialistin suuntaan paljon arvokasta tietoa esimerkiksi asiakkaiden persoonallisuuksiin liittyen, jolloin ratkaisun suunnittelussa ja sen esittämisessä voidaan hyödyntää teknisen myyjän tarjoama asiakaskohtainen tietous. Tekninen myyjä on omien asiakkaidensa paras asiantuntija. (Hilti 2019b)

Ratkaisun suunnitteluvaiheessa tulee palveluspecialistin ja teknisen myyjän miettiä jo valmiiksi käyttöönottoon liittyviä asioita. Ratkaisun esittelyvaiheessa täytyy olla karkea ajatus siitä, miten ja milloin asiakkaan kohdalla palvelun käyttöönotto toteutettaisiin. Käyttöönotto on asiakkailta iso resurssillinen ponnistus, joten ratkaisun esittelyvaiheessa myyjä antaa itsestään ammattimaisemman kuvan, jos käyttöönottoon liittyviä asioita tuodaan julki loppuesityksessä. (Hilti 2019c)

Suunniteltu palvelun toimittaminen voidaan ottaa esille jo ennen, kuin asiakas on tehnyt ostopäätöstään, jolloin asiakasta voidaan johdatella positiiviseen ostopäätökseen. Myynnin jälkeinen palvelun toimituksen sujuvuus sekä asiakastyytyväisyys ovat teemoja, jotka tulee huomioida koko myyntiprosessin ajan. Hyvällä suunnittelulla saadaan varmistettua, että tuotteen tai palvelun toimitus hoidetaan asianmukaisesti. Kaupan tekemisen jälkeen myyjän vastuulla on varmistaa, että kaupan toimitukseen liittyvät asiat hoidetaan lupautusten mukaisesti. Myyjän tulee varmistaa, että tuotteen toimituksen laatustandardit toteutuvat, varsinkin silloin, jos palvelun käyttöönoton tai toimituksen hoitaa joku muu kuin myyjä itse. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 111; Rope 2009, 178-179.)

2.4.6 Loppuesitys ja johdon päätös

Kuva kaksitoista kertoo, että myyntiprosessi on edennyt kuudenteen vaiheeseen.



Kuva 12. Myyntiprosessin kuudes vaihe, loppuesitys ja johdon päätös

Myyjä saa asiakkaan parhaiten ymmärtämään tarjoamansa ratkaisun edun ja hyödyn, kun myyjä pystyy mukautumaan asiakkaan tilanteeseen. Hyötyjen ja kokonaiskustannusten

vertaileminen kiinnostaa asiakasta. Asiakas ei ole valmis ostamaan tuotetta tai palvelua, jossa hän ei näe hyötyjä isompana kuin kustannuksia. Myyjän ammattitaitoisuuden merkinä voidaan pitää sitä, että kuinka hyvin myyjä kykenee saamaan asiakkaan näkemään omat tarpeensa ja palvelun tarjoamien etujen välisen korrelaation. Myyjän tuleekin päättää minkä näkökulman hän tapaamisessa valitsee, jotta yksilöidyt ja asiakkaalle tärkeät hyödyt ja arvot saadaan mahdollisimman hyvin esitettyä.

(Alanen, Mälkiä Sell 2005, 89-90; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Asiakkaat odottavat myyjältä asiantuntijuutta ja rehellisyyttä. Myyjän tulee tuntea tuotteensa ja sen tarjoamat hyödyt. Ammattimainen myyjä kykenee myös kaupan jälkeen auttamaan asiakasta. Hyvä myyjä tietää markkinoiden vallitsevat trendit, kuten kilpailijoiden palvelut tai tuotteet, mutta pidättäytyy aina kuitenkin rehellisyydessä eikä lähde ylikauppaamaan omaa tuotettaan. Asiakkaan tulee saada kaupasta aina kaikki, mitä myyjä on luvannut ja mistä myyjä ja asiakas ovat yhdessä sopineet, asiakkaalle ei saa jäädä tunnetta, että hänet on huijattu ostopäätökseen. (Hämäläinen 2016, 45-46; Rubanovitsch 2019, 125; Laine 2015, 213, 216.)

Ostovastustus ilmaistaan usein vastaväitteiden avulla, kuten on mainittu jo myyntiprosessin vaihetta kaksi läpikäytäessä. Vastaväitteiden käsittely onkin yksi tärkeä osa myyntineuvottelua. Usein vastaväitteet ovat kysymyksiä liittyen kaupattavaan tuotteeseen tai palveluun. Asiakas kaipaa yleensä omille mietteilleen vahvistusta juuri lisäkysymysten muodossa. Vastaväitettä ei kannata mieltää negatiivisena signaalina, vaan pikemminkin asiakkaan heränneenä kiinnostuksena. Mitä suuremmasta hankinnasta asiakkaan näkökulmasta puhutaan, sitä yleisempää on se, että asiakkaalla on myyntitilanteessa vastaväitteitä. Hyvä myyjä ei anna vastaväitteiden vaikuttaa myyntitilanteeseen, eikä ota vastaväitteitä henkilökohtaisena loukkauksena. Myyntineuvottelussa ei päästä etenemään, mikäli asiakas ei saa vastaväitteisiinsä järkeviä vastauksia. Myyjän tuleekin valmistautua aina siihen, että myyntitilanteessa asiakas yleensä esittää vastaväitteitä ja myyjän yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin huomioida vastaväitteiden merkitys myyntitilanteessa. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 96-97.)

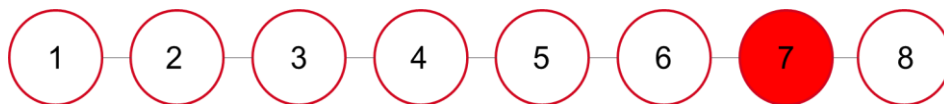
Henkilökohtaisen kohtaamisen päätavoitteena on kaupan syntyminen tai ainakin seuraavien askelmerkkien sopiminen. Myyjällä tulee olla rohkeutta pyytää asiakkaalta päätöstä kaupan päättämiseksi. Muuten kaupan päättämisen päätös venyy ja vaarana on asiakkaan ostohalukkuuden laskeminen. Asiakas haluaa lähtökohtaisesti ennemmin ostaa kuin tulla myydyksi. Myyjän tuleekin osoittaa pelisilmää myyntitilanteessa ja tarkkailla asiakkaan ostosignaaleja. Asiakkaalle pitäisi aina jäädä ostopäätöksen jälkeen tunne, että hän on kauppaan tyytyväinen ja haluaa kertoa asiasta eteenpäin. Kaupan päättämistä

tulee kysyä aina mahdollisimman luontevasti. Molempia osapuolia hyödyttävällä kaupan päättämisellä voidaan rakentaa tulevaisuutta ajatellen pitkäaikainen asiakassuhde. Kaupan päättäminen on koko myyntiprosessia ajatellen tärkeä vaihe, sillä koko myyntiprosessi ennen kaupan päättämistä menee hukkaan, jos myyjä epäröi kysyä kauppaa. Myyjän sanotaan olevan hyvä myyjä silloin, kun hän saa pelkän esittelyn sijaan myös kaupan päätökseen. Kauppaan rohkaiseminen on tärkeää silloin, kun asiakkaalla ei ole pakottavaa tarvetta ostaa. Nämä mahdollisuudet voivat olla ainutkertaisia käyttää, joten niihin kannattaa tarttua. (Rope 2009, 173; Rubanovitsch 2019, 125-126; Ojasalo & Ojasalo 2010, 57, 59.)

Loppuesityksessä vedetään yhteen myyntiprosessin kuusi ensimmäistä vaihetta. Asiakkaan päätökseen voi vaikuttaa moni myyntiprosessin aikana tehty asia. Kun myyntiprosessi on tehty optimaalisella tavalla noudattaen myyntiprosessille ominaisia vaiheita ja osa-alueita niin edellytykset loppuesityksessä onnistumiseen ovat parhaat mahdolliset. Keskiarvallisesti noin 50% asiakkaista tekee loppuesityksen jälkeen palvelusopimuksen kalustonhallintajärjestelmästä. (Hilti 2019b.)

2.4.7 Palvelun käyttöönotto

Seuraavaksi käsitellään seitsemättä myyntiprosessivaihetta, palvelun käyttöönottoa, kuten kuvasta kolmetoista ilmenee.



Kuva 13. Myyntiprosessin seitsemäs vaihe, palvelun käyttöönotto

Palvelun käyttöönotossa myyjä varmistaa, että asiakas saa sen mitä hänelle on luvattu, näin myyjä varmistaa tyytyväisen asiakkaan itselleen. Myyjän antamien lupauksen on todenperäisyyden on todettu vaikuttavan erityisen vahvasti siihen, kuinka hyväksi asiakas kokee palvelun laadun. Ison ostopäätöksen kohdalla kauppa ei suinkaan pääty tavaran toimitukseen tai palvelun käyttöönottoon, vaan asiakassuhde vasta alkaa käyttöönoton jälkeen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 114.)

Käyttöönottoa voidaan kuvata tapahtumana, jossa palvelu siirtyy myyjäosapuolelta asiakkaalle. Käyttöönotto tapahtuu vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan ja käyttöönoton toteuttajan kanssa. Käyttöönottoon liittyy mahdollisuuksia ja toisaalta uhkia, ellei käyttöönottoa tehdä huolellisesti. (Miettinen ym. 2003, 121.)

Yrityksen johtohenkilöiden tulee sitoutua käyttöönottoon ja käyttäjien tulee osallistua sekä heidät osallistetaan käyttöönottoon. Käyttöönotossa tulee huomioida se, että käyttöönoton onnistumisen kannalta on oleellista, miten projektin organisointi on hoidettu yhteistyössä myyjän ja asiakkaan kanssa. (Holm 2013, 13-14.)

Asiakkailla on usein paljon muita aikaa ja resursseja vieviä asioita mielessään: työmaat, tarjoukset, tarjouslaskelmat, kohteiden luovutukset ja kohteiden aloitukset. Myyjäosapuolen tuleekin varmistaa käyttöönottoa sopiessa, että ajankohta on varmasti sellainen, että asiakas sitoutuu siinä hetkessä käyttöönoton vaatimalla tavalla. (Hilti 2019b.)

Miettinen ym. (2003) mainitsee, että käyttöönotossa tulee huomioida onko asiakasorganisaatiossa meneillään jokin sellainen vaihe, joka on käyttöönotettavan palvelun vaikutuspiirin ulkopuolella. Käyttöönotto voi häiriintyä, mikäli asiakkaan mielenkiinto on käyttöönoton sijaan muissa asioissa. Käyttöönoton saattaminen häiritä muuta työtä, jolloin pitää miettiä, onko uudelleenjärjestely tarpeellista. (Miettinen ym. 2003, 122-123.)

Palvelun käyttöönoton päätöspalaverissa sovitaan yhteiset käytön tavoitteet, joita kohti käyttöönoton jälkeen suunnataan. Mikäli kyseessä on monimutkainen ja suuri investointi asiakkaalta, kaikki myyntiprosessiin liittyvät henkilöt on hyvä ottaa mukaan päätöspalaveriin. Selvien askelmerkkien sopiminen jatkovaiheita ajatellen on tärkeää, jotta molemmat osapuolet tietävät, miten jatkossa toimitaan. Myyjän kannattaa sopia asiakkaan kanssa tarkasti, miten tulevat jatkotoimenpiteet tullaan hoitamaan. Sopiminen jatkotoimenpiteistä antaa asiakkaalle signaalin, että myyjä on valmis panostamaan asiakassuhteeseen ja pitää kiinni sovituista asioista. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 115-117.)

Kauppan jälkitoimenpiteillä, kuten palvelun päätöspalaverilla vahvistetaan asiakkaan ostopäätöstä ja luodaan myyjäorganisaatiosta positiivista yrityskuvaa. Myyjän on hyvä sopia asiakkaan kanssa tietyistä aiheista etukäteen. Myyntihenkilön on syytä yhdessä asiakkaan kanssa varmistaa kaupan solmisen jälkeen, että asiakastyytyväisyys säilyy. Myyjä ja asiakas miettivät yhdessä toimintatavat ja aikataulut, joiden puitteissa seurataan laskutuksen oikeellisuutta, varmistetaan palvelun laatu, lisäkoulutusten toteutuminen, reagoidaan asiakkaalta esiin nousseisiin kysymyksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 433; Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Jälkitoimenpiteiden tarkoituksena on vahvistaa asiakkaan mielikuvaa siitä, että hän tehnyt hyvän ostopäätöksen. Asiakassuhteen jälkihoito ja sovitut jälkitoimenpiteet kuten yhdessä

asetetut tavoitteet vahvistavat asiakassuhdetta. Sovituilla jälkitoimenpiteillä varmistetaan prosessin aikana esiin tulleita kokemuksia ja hyödynnetään sekä vahvistetaan niitä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 161.)

Teknisen myyjän kannalta on erityisen tärkeää, että hän on palvelun käyttöönoton päätöspalaverissa, sillä myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa tekninen myyjä on vastuussa hoito- ja kasvuvaiheesta. Käyttöönoton päätöspalaverissa sovitaan asiakkaan palvelun käytölle tulevaisuutta ajatellen askelmerkit ja tavoitteet. Tekninen myyjä on aina asiakkaan ensimmäinen tukikontakti palveluun liittyen. Mitä paremmin tekninen myyjä heti käyttöönoton jälkeen laatii toimintamallit asiakkaan kanssa, sitä paremmin hän tulee onnistumaan myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa, saa itselleen sitoutuneemman asiakkaan ja edistää omaa tulevaisuuden myyntiään uusien ostomahdollisuuksien avulla. (Hilti 2019c.)

Viestinnän merkitys asiakkaan suuntaan on valtava. Viestinnän näkee, tuntee ja aistii. Viestinnän tarkoituksena on osoittaa asiakkaalle, miten asiat tullaan tekemään. Asiakasviestinnässä määritetään tarkasti, mitä viestinnällä halutaan saada aikaiseksi. Viestinnän merkitys tiedonvaihdossa ja asioiden sopimisessa auttaa saavuttamaan viestinnälle asetetut tavoitteet. Viestinnässä voidaan käyttää myös monia eri kanavia, jolloin vahvistetaan ja varmistetaan asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 119-121; Rope 2009, 118.)

Viestintää tarvitaan kaikissa tuotteen tai palvelun elinkaaren vaiheissa. Viestinnän tavoitteet ja sisällöt vaihtelevat tavoitekohtaisesti. Kun sovitaan esimerkiksi palvelun käyttöönoton järjestelyistä puhutaan tiedostusviestinnästä, jonka tarkoituksena tiedottaa asiakasta, muokata asenteita ennakolta ja vahvistaa yrityskuvaa hyvin hoidetun viestinnän avulla. B2B-myyntissä viestintä on henkilökohtaisempaa ja sen peruserätyyksenä on myynninedistäminen hyvän viestinnän keinoin. Viestinnässä tulee huomioida vastaanottavan asiakkaan tilanne, onko kyseessä mainonta vai viestintä jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun puitteissa. Asiakkaan kanssa kannattaa sopia, mitkä ovat hänen mielestään parhaat viestintäkanavat. (Bergström & Leppänen 2009, 332-333.)

Palveluprosessiin liittyvällä viestinnällä on usein suurempi vaikutus asiakkaaseen kuin markkinointiviestinnällä. Palveluprosessiviestintä vaatii jatkuvaa huolehtimista siitä, että asiakas kokee palveluviestinnän edesauttavan hänen tavoitteitaan. Palvelukokonaisuuden hankkinut asiakas ja myyjäosapuolen viestinnällinen vuorovaikutus on huomattavan mittava. Yleensä nämä vuorovaikutukselliset viestit ovat kaikkein luotettavimpia ja asiakastyytyväisyyden kannalta ratkaisevimpia. Hyvän viestinnän avulla voidaan

saavuttaa kokonaisvaltaisesti merkittäviä hyötyjä ja toisaalta heikolla viestinnällä on puolestaan negatiivisia vaikutuksia. (Grönroos 2015, 358-360.)

Koulutuksen ja käyttöönoton suunnittelun tulisikin olla osa palveluprosessin vakiokäytäntöä. Asiakasyrityksen ottaessa käyttöön tietoteknisiä palveluita tai menetelmiä tulee myyjäorganisaation ammattilaisen olla mukana suunnittelemassa ja kouluttamassa asiakasta käyttöönoton aikana. Koulutus auttaa asiakasyrityksen sisällä hyväksymään uutta toimintamallia. (Hänninen 2001, 55.)

Myyjäorganisaation edustajan tulee huolehtia siitä, että palvelun ostopäätöksen jälkeen asiakkaalle tarjotaan paketissa asianmukainen koulutus. Koulutuksen onnistumisella on suuri merkitys, kuinka hyvin asiakas alkaa palvelua käyttämään ja kuinka tyytyväinen asiakas palveluun on. Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen koulutuksella sekä valmentamisella on ennakoivaa asiakkuuden hoitamista. Hyvä koulutus toimii myös myyntiargumenttina, laatu myyntiperusteena tulee osoittaa toteen ja näin pystytään vahvistamaan syntynyttä kauppasuhdetta. Asiakassuhteen ylläpidossa hyvin järjestetyllä koulutuksella on suuri merkitys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59; Bergström 2009, 430, 437.)

Uuden järjestelmän käyttöönotto asiakasyrityksessä tarkoittaa usein sitä, että uusi palvelu aiheuttaa asiakasyrityksessä organisaation toimintatapoihin muutoksia. Nämä muutokset aiheuttavat myös **muutosvastarintaa** asiakasyrityksen henkilöstössä. Muutokset vaikuttavat henkilöstön päivittäiseen työhön ja työympäristöön, jolloin muutosvastarinta on loogista. Vastustus voi olla henkilökohtaista, mutta jos vastustusta ei saada hillittyä, se voi muuttua nopeasti kollektiiviseksi, jolloin siihen on vaikeampaa vaikuttaa. Myyjän ja asiakasorganisaation yhteinen osallistuminen projektiin ja organisointiin auttaa käyttöönotossa. Myyjän tulee varmistaa palvelun virheetön toiminta. Käyttäjien täytyy kokea järjestelmä heidän työtään helpottavana, nopeuttavana ja työtaakan vähentäjänä. Myyjän täytyykin kyetä myymään järjestelmän hyödyt käyttäjille ja varmistaa, että he aloittavat palvelun käyttämisen, jotta palvelun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena. (Holm 2013, 17.)

Myyjän kannattaa tuoda jo käyttöönoton yhteydessä esiin jälkihoidon arvo ja hyöty asiakkaan näkökulmasta, jolloin suhtautuminen palvelun hankintaan on positiivisempi. Myyjän tehtävä on aina varmistaa systemaattisesti, että toimitusprosessi hoidetaan asianmukaisesti loppuun asti, jolloin myyjä kykenee vähentämään palvelun käyttöönottoon liittyviä yllätyksiä ja vähentää asiakkaan huolta sekä luontaista epäilevyyttä hankittua tuotetta tai palvelua kohtaan. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 117; Rope 2009, 180.)

2.4.8 Hoito & kasvu

Myyntiprosessissakuvauksessa on saavutettu kuvan neljätoista mukaisesti viimeinen vaihe.



Kuva 14. Myyntiprosessin kahdeksas vaihe, hoito & kasvu

Jälkihoito tarkoittaa käytännössä sitä, että viimeisessä myyntiprosessin vaiheessa myyjä varmistaa sopimuksessa määritettyjen ehtojen toteutumisen, asiakastytyvyyden ja -kehityksen. Kaupan päättämisen jälkeen on tärkeää, että myyntityön lopputulosta seurataan järjestelmällisesti. Asiakassuhde alkaa todellisuudessa vasta kaupanteon jälkeen. Myyntiprosessin viimeinen vaihe hyvin hoidettuna vahvistaa asiakkaalle ostopäätöksen mielikuvaa ja rakentaa yhteistyötä jo seuraavia ostopäätöksiä varten. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 114-115.)

Jälkihoitovaihe pitää sisällään kokonaisvaltaisen asiakastytyvyyden näkökulman. Myyntiprosessin viimeisen vaiheen voidaan sanoa koostuvan kahdesta eri vaiheesta: palvelun toimituksen toimuuden varmistamisesta sekä asiakkaan kokeman asiakashoidon laadusta. Palvelun tai tuotteen toimituksessa myyjän tulee varautua aina siihen, että kaikki asiat eivät mene suunnitelmien mukaan, jolloin myyjän tulee varautua mahdollisiin ongelmakohtiin jo ennakoivasti. (Rope 2009, 178-179, 181.)

Lahtinen & Isoviita (2004,161.) korostavat, että asiakassuhteiden hoito ei pääty kaupan päättämiseen, vaan jälkitoimilla varmistetaan, että myyntiprosessin aikana käytetyt keskustelut ja informaatiota käytetään jatkossa hyödyksi. Hyvin hoidetut tyytyväiset asiakkaat ovat helpommin tavoitettava ryhmä suhteessa lisämyyntimahdollisuuksiin.

Säännöllisen tuen ja seurannan merkitys korostuu, kun ajoittain asiakkaille tulee eteen tilanteita, joihin he eivät oman osaamisensa puitteissa kykene vastaamaan. Myyjän vastuulla on toimia ensisijaisena kontaktina ja kantaa vastuu asiakkaan ongelmatilanteista. Myyjäorganisaatio voi varautua näihin asiakkaan ongelmatilanteisiin harjoittelemalla ja kouluttautumalla. Pahimmassa tapauksessa oman tietotaidon puute ohjaa myyjäorganisaation tilanteeseen, jossa kukaan ei ota asiakkaasta vastuuta. Kun asiakas on avun tarpeessa ja myyjäorganisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan avuntarpeeseen niin tällöin asiakasmielikuva myyjäorganisaatiosta todella punnitaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 145-147.)

Asiakassuhteen ylläpidon kannalta on tärkeää, että myyjä kykenee säilyttämään asiakkaan luottamuksen ja on jatkuvasti kiinnostunut kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Osan tuotteen tai palvelun ongelmista asiakas tunnistaa itse ja tiedottaa niistä myyjää, mutta myyjän tulee myös itse olla riittävällä tietämyksen tasolla, jotta hänen on mahdollista ennakoida asiakkaan tulevia haasteita. Myyjän tehtävä on toimia asiakkaan apuna ja reagoida nopeasti ongelmiin, kyselyihin ja pyyntöihin. Koulutuksen järjestäminen kuuluu myös myyjäosapuolen vastuualueisiin, jotta esimerkiksi palvelun käyttämisen hallitseminen on asiakasyrityksessä riittävällä tasolla. Seurannan ja tuen suhteen myyjä ja asiakas sopivat yhdessä, miten he aikovat tulevaisuudessa toimia. (Bergström & Leppänen 2009, 436-437.)

On tehty arvioita, joiden mukaan melkein 80 prosenttia menetetyistä asiakkaista menetetään heikosti hoidetun viimeisen myyntiprosessin vaiheen takia. Asiakkaiden odotukset jälkihoitovaihetta kohtaan ovat suuret ja epäonnistunut jälkihoito vahingoittaa asiakassuhdetta. Myyjän tuleekin ymmärtää arvo sille, että hän on tukemassa asiakasta ja vastaa ostopäätöksen jälkiseurannasta. Jälkihoitovaihe on yleisesti ottaen ongelmallinen, sillä usein yhteydenpito asiakkaaseen jätetään tekemättä, koska kontaktoinnilla ei välttämättä saavuteta rahallista kauppaa. Myyjän tulisikin ajoittain pyrkiä pois ostopäätösajattelusta ja keskittyä ainostaan auttamaan asiakasta ja kehittämään olemassa olevia suhteita. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 115-116.)

Palvelun hyötyjä tulee johdonmukaisesti vahvistaa asiakkaalle kaupan päättämisen jälkeenkin, sillä asiakkailla on usein epäilyjä ostopäätöksen jälkeen. Mitä paremmin tuotteen tai palvelun käyttöönottoon liittyvät kokonaisuudet on hoidettu, sitä helpompi myyjän on perustella ostopäätöksen oikeellisuutta ja korostaa sen tarjoamia hyötyjä. Tuotteen tai palvelun hyötyjen vahvistamisella on vaikutusta myös tulevaisuuden kaupankäyntiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Asiakkaan tyytyväisyys perustuu palvelumyynnissä siihen, että asiakas kokee saaneensa rahoilleen vastinetta ja kokee olevansa arvossa pidetty asiakas. Myyjän tuleekin kyetä perustelemaan asiakkaalleen säännöllisesti palvelun tarjoamat hyödyt. Kun kauppa on jo saatu päätökseen niin myyjän tulee ylläpitää hyvää loppuvaikutelmaa. Osalle asiakkaista on suuri merkitys sillä, että myyjä osaa tarpeen vaatiessa kehua asiakasta onnistuneista kaupoista ja myyjä kykenee kertaamaan ostopäätöksen hyödyt. (Lahtinen & Isoviita 2004, 160; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 116.)

Jatko- tai lisämyyntiä on helpompaa saada, kun myyjä pitää yhteydet asiakkaaseen kaupan jälkeenkin. Myyjän tavoitteena on vahvistaa jälkihoitovaiheessa tulevaisuuden

myyntimahdollisuuksiaan. Asiakkaasta huolehtimisella pyritään varmistamaan uusintaostot ja laajentamaan asiakkaan ostokategorioita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 117.)

Myyjän tehtävänä on työskennellä tehokkaasti ja kannattavasti, usein pitkäaikaiset asiakkaat ovat myös myynnillisesti kannattavimpia. Niin sanotuista vanhoista asiakkaista kannattaa pitää hyvää huolta, kehittää vanhoja asiakkuuksia ja löytää jo olemassa olevista asiakkaista lisämyyntimahdollisuuksia. Täysin uuden asiakkaan hankkiminen kuluttaa resursseja huomattavasti paljon enemmän kuin olemassa olevan asiakassuhteen säilyttäminen. Tästä syystä myyjän tuleekin pyrkiä kehittämään jo olemassa olevia asiakkuuksiaan ja löytää kaupanteon jälkivaiheessa myynnin kasvattamisen lisävaihtoehtoja. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 115.)

Seuranta on tärkeä vaihe myynninedistämässä, joka unohtuu helposti myyjältä, mutta sen hoitaminen on erittäin tärkeä vaihe, mikäli myyjä haluaa tulevaisuudessa myydä lisää tuotteita tai palveluita samalle asiakkaalle. Hyvin hoidettu seurantajakso mahdollistaa seuraavan kaupan helpomman toteuttamisen, koska tässä vaiheessa myyjä on jo saavuttanut luottamuksen ostajan silmissä. (Kotler & Armstrong 2008, 796.)

Palvelun tarjoamaa lisäarvoa tulee järjestelmällisesti vahvistaa. Seurantavaihe sisältää yhteydenpidon asiakkaaseen myös sen jälkeen, kun tuotetta tai palvelua on käytetty jonkin aikaa. Myyjän tarkoituksena on varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ostettuun palveluun. Jos asiakkaalla on ongelmia, myyjän tulisi olla aktiivisesti mukana näiden ongelmien voittamisessa. (Kotler & Armstrong 2008, 796.)

Yleensä myyjäorganisaation tavoitteena on saada rakennettua pitkäaikaisia asiakassuhteita. Silloin, kun asiakas kokee saavansa lisäarvoa myyjäorganisaation tarjoamasta palvelusta, asiakassuhde on kestävämmillä kantimilla. Myyjäorganisaation tuleekin palvelun tarjoamassaan kyetä tarjoamaan asiakkailleen sellainen ratkaisu, jonka asiakas kokee parhaimmaksi tarjolla olevaksi palveluksi markkinoilla. Myyjän tehtävä on vakuuttaa asiakas niistä arvoa tuottavista asioista, jotka erottavat tarjotun palvelun kilpailijoista. Myyjän täytyy kehittää omalle tuotteelleen arvoväittäjä, joka on vakuuttava, uskottava ja houkutteleva. (Bergström & Leppänen 2009, 31-32.)

Hyvin hoidettu jälkihoito on asiakkaalle tarjottu lisäarvo, joka itsessään toimii myyntiargumenttina hyvän asiakassuhteen kehittymiselle ja lisämyyntimahdollisuuksille. Lisäarvoa tuotetaan myös sillä, että myyjä on tietoinen yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja myyjä pystyy paremmin ennakoimaan asiakkaan tilanteita. Hyvät yhteydet asiakkaan suuntaan kaupanteon jälkeenkin varmistaa sen, että asiakkaalla on aina

olemassa ensisijainen kontaktihenkilö, joka on osoittanut huolehtivansa asiakkaan ongelmatilanteista ja tarpeista. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 117-118.)

Asiakkaan tuotteen tai palvelun käyttökokemus, laatu ja lopullinen käyttöarvo määrittävät asiakkaan tyytyväisyyden tuotteeseen tai palvelun. Hyvän yhteyden luominen asiakkaaseen, kunnioittaminen ja sovitusta asioista kiinni pitäminen vahvistavat asiakastyytyväisyyttä ja auttavat **kehittämään asiakassuhdetta**. Jos myyjä on asiakkaan arjessa mukana ja asiakaskokemusten myötä oppii kehittämään omaa toimintaansa niin silloin asiakassuhde vahvistuu entisestään. Asiakas suosittelee hyvin hoidetun käyttökokemuksen jälkeen herkemmin myyntiorganisaatiota, joka on hoitanut asiakkuuden parhaalla mahdollisella tavalla. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136.)

Pitkäaikaisten suhteiden kehittäminen korostuu myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa. Kaupan päättämisen jälkeen myyjän toteuttaman palvelun laatu, asiakkaasta huolehtiminen ja laadun varmistaminen ovat avaintekijöitä asiakassuhteiden muodostamisen kannalta. Jälkihoitovaiheen toimenpiteillä myyjä varmistaa, että hän käyttää myyntiprosessin aikana keräämänsä tiedon ja kokemukset hyödykseen, kun hän haluaa tulevaisuudessa kehittää toimintaansa asiakkaan kanssa. Tyytyväiset kanta-asiakkaat ovat myynnillisestä näkökulmasta helposti lähestyttävä asiakaskunta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 161; Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Asiakkuuksien kehittäminen vaatii myyjältä asiakassuhteiden ja toimenpiteiden seuranta. Hyviä mittareita asiakaskehityksen suhteen ovat: asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaskannattavuus. Myyjän tulee noudattaa jotain seurantamallia, jonka avulla hän pystyy tarkastelemaan asiakkuuden kehittymistä. Myynninjohton tehtävä on myös mahdollistaa myyjälle ne myynnin suuntaviivat, joiden avulla asiakaskehitys työstetään. Onnistunut asiakaskehitys mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen, joka on myyntiorganisaation näkökulmasta kaikkein kannattavimpia. Asiakassuhteen kehittämisen este on yleisesti se, että myyjät eivät ymmärrä pitkäjänteisen asiakastyön arvoa, vaan ovat enemmän kiinnostuneita nopeiden kauppojen syntymisestä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 114-118; Bergström & Leppänen 2009, 484.)

Seuraavassa kappaleessa esitellään laadullinen tutkimus, Hilti Suomi Oy, On!Track-kalustonhallintajärjestelmä ja sen käyttömahdollisuudet, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä, tutkimustoteutus sekä tutkimuksen kysymykset ja kategoriajako, teknisten myyjien vastausten tulokset. Empiirisellä tutkimuksella kerättiin Hiltin teknisiltä myyjiltä kyselylomakkeen avulla kehitysehdotuksia nykyiseen kahdeksan vaiheeseen On!Track - kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin.

3 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista kyselylomaketta, jossa osa kysymyksistä oli avoimia ja osa kysymyksistä suljettuja. Laadullisen tutkimuksen avulla kerättiin teknisiltä myyjiltä tietoa On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessista, sen toimivuudesta myyjien näkökulmasta, ja vastausten perusteella pyrittiin kehittämään nykyistä kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia. Tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin keräämään relevanttia tietoa kalustonhallintajärjestelmän toimivuudesta sekä kokoamaan tulokset yhteen, jotta tulevaisuudessa olisi mahdollista kehittää nykyistä On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia teknisten myyjien vastausten perusteella. Tutkimusta varten laadulliseen kyselylomakkeeseen kerättiin vastaukset seitsemältä tekniseltä myyjältä, joiden toimenkuvaan kuuluu palvelumyynnin osalta On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyminen omalle asiakaskunnalleen.

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että myyntiprosessin vaiheista **jälkihoito** nostettiin selkeimmin esiin myyntiprosessiteemojen joukosta ja sen osalta tutkimuksen perusteella oli selvästi paljon kehittämispotentiaalia. Kaikkien vastausten perusteella jälkihoitoon ja asiakasseurantaan pitäisi jatkossa panostaa lisää resursseja, ja jälkihoitovaihetta tulisi selkeyttää. Lisäksi ongelmakohtana esiin nousi myös **sähköisten järjestelmien** toimivuus ja yhteensopivuus. Yrityksen myyjille oli lisäksi tulossa lisäkoulutusta, jonka tarkoituksena oli vahvistaa myyjien myyntiosaamista. (Lamppu 2017.)

Noora Haataisen (2015) tutkimustuloksista ja myyntiprosessin lopputuotoksesta voidaan päätellä, että palvelun esittelyvaiheessa korostuu se, että kaikki **ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt** saataisiin paikalle, jotta palvelun esittely olisi vaikuttavaa. Käyttöönoton osalta palvelun **koulutus** ja siihen liittyvä **viestintä** koettiin tärkeäksi sekä asiakkaan kanssa tulisi sopia ennakkoon jatkotapaaminen, jolla varmistettaisiin, että asiakas osaa käyttää palvelua. Muuten jälkihoitovaihe nähtiin lähinnä asiakasviestintään keskittyvänä toimenpiteenä, jossa eri kanavien kautta asiakkaaseen pidetään yhteyttä.

3.1 Taustatietoa Hilti Suomi Oy:stä

Hilti Suomi Oy on osa globaalia Hilti konsernia. Hilti on perustettu Liechtensteinissa vuonna 1941. Hilti toimii globaalisti 120 maassa ja työllistää maailmanlaajuisesti noin 25000 ihmistä. Hilti on yksi johtavista rakennusalan toimijoille suunnatuista yrityksistä. Hilti tarjoaa rakennusalan ammattilaisille tuotteita, sovelluksia ja palveluita. (Hilti 2019a.)

Yritysnimenä Hilti Suomi Oy on ollut käytössä vuodesta 1991, jota ennen Hilti toimi Oy Martor Ab nimellä vuodesta 1959 lähtien. Hilti Suomen liikevaihto on noin 55 miljoona euroa. Henkilöstöä on noin 230 henkeä. Myymälöitä on 10 kappaletta, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea. Hilti Suomen liiketoimintamallia voidaan kutsua suoramyyntiorganisaatioksi. Hilti kehittää, valmistaa, markkinoi ja myy tuotteet, sovellukset tai palvelut suoraan loppukäyttäjille. Hiltin myyntistrategia nojaa vahvasti päivittäisiin asiakaskontakteihin. Asiakas voidaan kontaktoida mistä tahansa neljästä myyntikanavasta, joita ovat myyntiedustajat, myymälät, myyntipalvelu sekä verkkokauppa, mutta pääasiallisena myyntistrategiana voidaan pitää noin 90:ntä teknistä myyjää, joille kullekin kuuluu tietty maantieteellinen alue ja valikoitu asiakaskunta. Oma roolini Hiltillä on palveluspecialisti ja vastaan kahden rakennusalan myyntitiimin palvelupuolesta. (Hilti 2019a.)

Globaalisti Hilti investoi vuositasolla noin 187 miljoonaa euroa tuotekehitykseen ja tuotekehityksen yksi osa-alue on On!Track - kalustonhallintajärjestelmä ja sen käyttöominaisuuksien kehittäminen asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Investointipäätökset kalustonhallintajärjestelmän kehityksen suhteen on tehty pitkällä tähtäimellä ja onkin erityisen tärkeää, että Hilti Suomen teknisillä myyjillä ja palveluspecialisteilla on käytössään kaikki se informaatio, ymmärrys sekä toimiva prosessi siihen, mitä palvelumyynnissä kalustonhallintajärjestelmän suhteen tarvitaan. Kalustonhallintajärjestelmään on tehty suuria investointeja, siksi on erityisen tärkeää, että Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia saadaan kehitettyä mahdollisimman ammattimaiseksi, jotta sen avulla voidaan edistää palvelumyyntiä. Kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin hallitseminen auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaiden liiketoimintaa, syventää asiakassuhdetta sekä auttaa sitouttamaan asiakkaan paremmin Hiltiin organisaationa. (Hilti 2019a; Hilti 2019b.)

On!Track -kalustonhallintajärjestelmä nähdään Hiltin myyntistrategiassa isona teemana, jota tulisi päivittäisten asiakaskontaktien ja päivämyynnin lisäksi edistää. Jokaisella myyjällä on samanaikaisesti kolmesta viiteen valittua asiakasta, joiden kohdalla kalustonhallintajärjestelmää halutaan suunnitelmallisesti pyrkiä tarjoamaan. Myyjän tulisikin suunnitella oma kalenterinsa viikko ja kuukausitasolla siten, että kalenterissa olisi puhtaasti ainoastaan kalustonhallintateemaan liittyviä tarpeenkartoitustapaamisia. Näissä tapaamisissa ei kannata pyrkiä lähtökohtaisesti myymään mitään vaan ainoastaan keskittyä valittuun aiheeseen ja käynnin tavoitteeseen. (Hilti 2019b.)

3.2 Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmä

Hiltin On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on rakennusosalalle suunnattu kalustonhallintajärjestelmä, jonka tehtävänä on parantaa rakennusalan yritysten tuottavuutta ja tehokkuutta. Hilti haluaa tarjota asiakkailleen entistä parempaa kumppanuutta ja sitouttaa asiakkaita kalustonhallintapalvelun kautta entistä vahvemmin Hiltiin. Asiakaslojaliteetin näkökulmasta kalustonhallintajärjestelmä toimii erinomaisena sitouttamisen välineenä ja muun liiketoiminnan tehostajana. (Hilti 2019b.)

Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on SaaS-pohjainen palvelu, mikä tarkoittaa sitä, että palvelu on pilvessä oleva ohjelmisto, jota hallitaan palveluntarjoajan toimesta. Asiakas maksaa palvelun käytöstä mutta ei omista palvelua. On!Track -kalustonhallintajärjestelmä toimii mobiilisovelluksena sekä selainversionäkymänä. Kalustonhallintajärjestelmään merkitään asiakasyrityksen valitsemaa käyttöomaisuutta rakennusteollisuuden suunniteltujen merkkien avulla. Läpinäkyvyys koko yrityksen käyttöomaisuudesta kaikille käyttäjille reaaliaikaisesti parantaa tehokkuutta ja tuottavuutta. Kaikki merkityt laitteet kirjautuvat asiakastilin alle, ja niistä näkyy asiakkaan määrittämät tiedot. Kalustonhallintajärjestelmän avulla yrityksen on mahdollista vastuuttaa työntekijöitään pitämään yrityksen omaisuudesta parempaa huolta, jolloin hävikki, rikkoontumiset, varkaudet, vuokraamiset ja päällekkäisostot vähenevät. (Hilti 2019b.)

Jos asiakas päätyy sopimukseen Hiltin kanssa On!Track -kalustonhallintajärjestelmästä, niin asiakkaan kanssa tehdään kirjallinen sopimus palveluun liittymisestä. Kalustonhallintajärjestelmän aloituskustannukset määrittävät asiakkaan valinnan pohjalta. Kiinteitä kuluja aloituskustannuksiin ovat koulutus, tilinluonti ja merkit. Merkkien kohdalla kustannukset riippuvat siitä, minkä tyyppisiä merkkejä asiakas haluaa järjestelmässään käyttää. Merkkejä on erilaisia ja eri käyttötarkoituksia varten: bluetooth-älymerkki, vaijerimerkki, iso tarramerkki, pieni tarramerkki ja metallimerkki. Perusideana on se, että kalustoa, hyödykkeitä tai tarvikkeita hallinnoidaan skannaamisen avulla ja näin ollaan koko ajan tietoisia, mihin sijaintiin käyttöomaisuutta on siirtynyt ja kuinka paljon. Älymerkit ovat arvokkaimpia ja monikäyttöisimpiä, ja pienin tarramerkki on suhteellisesti halvin vaihtoehto. Lisäksi asiakas voi tehdä käyttöomaisuuden tarroituksen itse tai vaihtoehtoisesti tilata Hiltin kautta tarroitusavun. Kiinteä kuukausimaksu lähtee asiakkaalla ensimmäisen täyden kuukauden alusta käyttöönoton suorittamisen jälkeen. (Hilti 2019b.)

Rakennusosalalla teetettyjen tutkimusten mukaan rakennusalan työn tuottavuus ei ole kasvanut neljäänkymmeneen vuoteen. ”*Putkiremontissa asentajan työpäivästä vain kymmenen prosenttia oli tehokasta työaikaa. 60 prosenttia meni hukkaan sinänsä täysin*

turhiin toimenpiteisiin, kuten työkalujen, materiaalien ja esimiesten etsimiseen ja väärin tehdyn työn purkamiseen". (Lohilahti 2017.)

On!Track -kalustonhallintajärjestelmän avulla yrityksillä on mahdollisuus hallinnoida omaa käyttöomaisuuttaan digitaalisesti ja saada läpinäkyvyyttä omaan käyttöomaisuuteensa. Kalustonhallintajärjestelmä on yksi lisäkeino poistaa esimerkiksi Lohilahden artikkelissa mainittuja tehottomia aikasyöppöjä. (Hilti 2019b.)

3.3 Järjestelmän käyttömahdollisuudet

On!Track -kalustonhallintajärjestelmä mahdollistaa käyttäjilleen monipuolisen käyttörepertuaarin kalustonhallintaan liittyen. Kaikilla asiakasyrityksillä on omanlaisensa haasteet kalustonhallinnassa, jolloin laajat käyttömahdollisuudet voidaan räätälöidä palvelemaan yksilöllisesti asiakkaan tarpeita.

Merkittyä käyttöomaisuutta **siirretään skannaamalla** käyttöomaisuuteen kiinnitetyn merkin viivakoodi tai datamarkiisi. Kalusto siirretään järjestelmän avulla oikealle omistajalle, käyttäjälle tai valittuun sijaintiin. Kun kaluston siirtäminen tehdään skannaamisen avulla niin asiakkaan kalustorekisteri pysyy ajantasalla. Siirretty kalusto näkyy kaikille käyttäjille reaaliaikaisesti oikeassa sijainnissa. **Kalustoa voidaan etsiä** sovelluksen avulla, jolloin järjestelmä näyttää etsityn käyttöomaisuuden sijainnin ja muut järjestelmään syötetyt tiedot. Kaikki merkitty käyttöomaisuus näkyy käyttäjätilin alla ja yhdellä hakutoiminnalla näkee missä sijainnissa mikäkin laite on. Läpinäkyvyys koko kalustoon auttaa yritystä välttämään vuokraamista, parantaa olemassa olevan kaluston käyttöastetta, vähentää tuplaostoja sekä vähentää soitteluja ja etsimistä. (Hilti 2019c.)

Kun asiakkaan käyttöomaisuuden sijainnit tiedetään niin esimerkiksi varaston, työmaan tai ajoneuvon **inventoiminen** on helppoa inventaariotoiminnolla. Tällöin tiedetään aina mitä kustakin sijainnista tulisi löytyä. Varkautapauksissa inventaarion tekeminen on nopea tapa saada täydellinen listaus poliisille ja vakuutusyhtiölle. Järjestelmään voidaan lisätä **dokumentteja**, kuten henkilö- tai kalustosertifikaatteja sekä huolto- ja tarkastuspäivämääriä on helppo asettaa kaluston merkkitietojen taakse, jolloin järjestelmä ilmoittaa määritetyistä huolloista tai sertifikaattien vanhenemisista. Järjestelmä tallentaa kaiken mitä sen puitteissa tehdään, joten esimerkiksi varastolla asiakasta saattaa kiinnostaa kuinka usein tietyt työkalut ovat työmaakerrossa vai ovatko lainkaan? Saadaanko koko käyttöomaisuus optimaalisesti hyödynnettyä tuottavaan työhön? (Hilti 2019c.)

Asiakas pystyy määrittämään täysin itsenäisesti minkälaisia sijainteja he palveluun lisäävät. Aluksi asiakastili luodaan asiakkaan antamien tietojen perusteella ja jatkossa asiakas voi **räätälöidä** järjestelmään haluamiansa muutoksia. Asiakas pystyy itse päättämään toimivatko esimerkiksi työntekijät sijaintipaikkoina sekä määrittämään minkälaisia käyttöominaisuuksia eri sijaintivaihtoehdoilla on. Samoilla työmailla saattaa olla monia yrityksiä, joilla on On!Track -kalustonhallintajärjestelmä käytössään. Järjestelmä **tunnistaa** skannaustoiminnon avulla, onko merkitty käyttöomaisuus juuri kyseisen yrityksen omistama. Samaa järjestelmää käyttävät toiset yritykset eivät pääse muiden yritysten tietoihin käsiksi. (Hilti 2019c.)

Yritykset vuokraavat paljon erinäisiä tuotteita, mutta usein yrityksillä on haasteita vuokrakaluston palauttamisessa ja näin ollen palauttamattomasta vuokrakalustosta maksetaan turhaan ylimääräistä vuokraa. **Vuokrakalustolle** on mahdollista määrittää palautuspäivä tai tarvittaessa siirtää palautuspäivää myöhemmäksi, mikäli tarve vaatii. Samalla periaatteella asiakas voi hallinnoida **turvavarusteiden** vuosittaistarkastuksia, esimerkiksi valjaiden tai sammuttimien osalta. Kalustonhallintajärjestelmää voidaan hyödyntää myös **tarvikkeiden hallinnointiin**. Tarvikevarastojen saldoja voidaan hallinnoida ja määrittää varaston minimi- ja maksimiarvojen avulla, jolloin kalustonhallintajärjestelmä toimii myös varastonhallintajärjestelmänä. (Hilti 2019c.)

3.4 Palvelumyyntiin laajentuminen

Rakennusala on jäänyt digiloikassa laahaamaan jälkijunaan, mutta väkisinkin tulevaisuudessa digitaalisten työkalujen esiinmarssi saavuttaa myös rakennusalan. Hilti haluaa olla tässä digitalisoitumisessa eturivissä ja auttaa asiakkaitaan saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä kehittämään liiketoimintaa. (Hilti 2019b.)

Talouselämän (2017) verkkosivuilla julkaistussa uutisessa Hilti Suomen toimitusjohtaja Jyrki Martikainen kommentoi rakennusalan tuottavuutta. ”*Aikaisemmin Hilti myi poravasaroita, nyt enemmän myös ohjelmistoja ja palveluita. Rakennusalan tuottavuudessa on paljon parannettavaa, ja monet toimijat ovatkin alkaneet haastaa toimintaa digitaalisilla ratkaisuilla. Meikin kehitämme innovaatioita ja haluamme olla suunnannäyttäjä alan digitaalisissa ratkaisuissa*”. (Talouselämä 2017.)

Digitaalion kehityksessä on oltava mukana tai vaihtoehtoisesti tulevaisuudessa on tippunut kelkasta pois. Digitalisaatio rakennusosalalla ei ole ohimenevä trendi, vaan tullut jäädäkseen. Rohkeat pioneerit todennäköisesti palkitaan, sillä he ovat rohkeasti hypänneet uudishenkisyyteen mukaan ja siihen suuntaan ollaan koko ajan menossa. Rakennusala on siinä mielessä mielenkiintoinen, että kovin suuria muutoksia ei tarvitse

ehdottaa, kun mielipidettä tai toimintatapaa pidetään jo liiankin uudismielisenä. (Huusko 2017.)

Mölsä kirjoittaa työmaiden hukka-ajasta ja epätehokkuuksista timpureiden näkökulmasta. Esimerkkiyrityksenä ja työmaana toimi tässä artikkelissa Rakennusyhtiö Varte Oy. Timpurien työajasta 20 prosenttia on eriaisteisia taukoja, ja lopusta 80 prosentin työajasta vain viidenneksellä oli itse tilaajaosapuolelle arvoa tuottavaa tehokasta työaikaa. Työmaalla aikaa kuluu hukkaan materiaalien ja työkalujen etsimiseen, logistisiin ongelmiin sekä osittain puutteellisiin suunnitelmiin. Havaintojen jälkeen työmaan prosesseja tehostamalla saatiin vähennettyä timpureiden turhaa liikkumista 20 prosenttia ja hukkaa aiheuttavia muita toimia 7 prosenttia. (Mölsä 2019.)

Hiltin omien data-analyyseiden avulla on pystytty todistamaan, että myymällä asiakkaille palveluja, asiakkaat sitoutetaan paremmin Hiltiin. Hiltin omilla mittareilla palvelun tai palveluita hankkinut asiakas pysyy paremmin sitoutuneena asiakkaana, jolloin asiakkaan vuosiotot ovat korkeammat kuin silloin, jos asiakkaan asema on määritetty säännölliseksi, aktiiviseksi, passiiviseksi tai ei aktiiviseksi. Palveluista juuri kalustonhallintajärjestelmä on paras sitoutumisen astetta säilyttävä tekijä. Yksi tärkeä ohjenuora palvelumyynnissä on muistaa se, että myymällä asiakkaalle palvelun vahvistamme kumppanuutta sekä myyntimahdollisuudet muissa tuotelinjoissa kasvavat huomattavasti. Mitä enemmän asiakasyrityksen sisältä saadaan luotua kontakteja, sitä paremmin myyntiedustaja pystyy saamaan myyntilohkolle kauppaa. (Hilti 2019b.)

Tyypillisin tapa edistää yrityksen kasvua on sitouttaa asiakas myyjäorganisaatioon, kehittää heidän ostotiheyttään, laajentaa ostojen monipuolisuutta ja vahvistaa asiakasuskollisuutta. Palvelumyynnin jälkeen myyjän tulee hoitaa jatkotoimenpiteet hyvin, jolloin asiakas sitoutuu myyjäorganisaatioon paremmin. Myyjän on mahdollisuus hyödyntää sitoutumisen myötä tarjoutuneet lisämyyntimahdollisuudet ja kehittää asiakkuutta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 135; Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 117.)

Hilti Suomen näkökulmasta ajateltuna kilpailu muiden toimijoiden kesken kalustonhallintateeman ympärillä on kovaa. Yleensä se toimija, joka onnistuu sitouttamaan asiakkaan tarjoamaansa palveluun vahvistaa asiakkuutta myös muiden tuotelinjojen osalta. Palvelumyynnin ideana on sitouttaa asiakas paremmin itseensä, tätä asiaa tukevat vahvasti myös tutkimukset. Kalustonhallintateema tulee digitalisoitumisen ja rakennusalan tutkimusten mukaan olemaan lähivuosina tärkeä kehitysalue sekä myynnin tukitoimi. Tämän tutkimuksen tarve onkin erittäin suuri, sillä palveluiden merkitys yrityksen kasvua tukevana osa-alueena korostuu nykypäivänä. Kaikki lisätieto ja ymmärrys kalustonhallintajärjestelmän myymisestä auttaa Hiltin myyjiä ja palveluspesialisteja

pääsemään tavoitteisiinsa ja kasvattamaan kokonaisuudessaan Hilti Suomen liikevaihtoa ja tulosta. Palvelumyynti on Hiltillä suhteellisen uusi aluevaltaus. Esimerkiksi Hilti On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on ollut markkinoilla vasta neljä vuotta. Hilti haluaakin sisäisissä koulutuksissaan painottaa palvelumyynnin taitoja ja ymmärrystä. (Hilti 2019b.)

3.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä laadullisen tutkimuksen kyselylomaketta, jossa osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, jotka ovat tunnusmerkkinä laadulliselle tutkimukselle, osa kysymyksien vastausvaihtoehdoista suljettiin arvoasteikolla, mutta numeroarviointi tuli perustella vastauksiin. Kysymysasettelussa haluttiin varmistaa, että On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin liittyen saatiin vastauksia kokonaisvaltaisesti koko myyntiprosessiin liittyen, eikä teknisten myyjien kehitysehdotuksia ja kommentteja haluttu liikaa rajata vaihtoehdoilla, vaan teknisten myyjien haluttiin tuovan omat näkökulmansa mahdollisimman selkeästi julki.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut tutkittavan aiheen merkityksistä, jotta tutkittavasta kohteesta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole vahvistaa jo olemassa olevia väitteitä, vaan tarkoitus on löytää tutkittavasta aiheesta tosiasioita. Laadulliseen tutkimukseen osallistuva kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti ja laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa henkilöillä on mahdollisuus tuoda omat näkökulmansa selkeästi ilmi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137, 161, 164.)

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä se oli Hiltin organisaatorakenteen kannalta järkevämmän toteutettavissa kuin määrällinen tutkimus, johon vastauksia olisi tarvittu noin 40 kappaletta. Laadullisen tutkimuksen avulla teknisiltä myyjiltä saatiin kattavampia ja perustellumpia vastauksia kyselylomakkeen aihealueisiin. Avointen kysymysten ansiosta kehitysehdotuksiin saatiin syvyyttä ja tekniset myyjät pystyivät sanallisesti kertomaan omia näkökulmiaan.

3.5.1 Tutkimusongelma

Pääongelmana tutkimuksessa tutkitaan, miten On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia tulisi teknisten myyjien näkökulmasta kehittää?

Tutkimuksessa vastataan alla oleviin tutkimusongelmakysymyksiin. Kysymysten avulla tutkimuksen pääongelmaan pyritään löytämään vastauksia.

1. Toimiiko nykyinen myyntiprosessi ja ovatko sen myyntiprosessivaiheet paikkansa pitäviä?
2. Mikä on henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa?
3. Miten tekninen myyjä toteuttaa hänelle kuuluvia myyntiprosessin vaiheita?
4. Onko vastuualuejako ja roolitukset jaettu oikein ja toimivatko ne?
5. Mikä myyntiprosessin vaihe on kriittinen onnistumisen kannalta ja missä myyntiprosessin vaiheessa tekninen myyjä tarvitsee apua?

Kysymysten vastausten perusteella vastaukset jaotellaan neljään kategoriaan: myyntiprosessin yleinen toimivuus ja paikkansa pitävyys, myyntiprosessin toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa, vastuualuejako ja roolitusten toimivuus, myyntiprosessin eri vaiheiden toimivuus/kriittisyys onnistuneessa myyntiprosessissa ja myyjän tarvitsema apu. Myyntiprosessia halutaan kehittää tulevaisuudessa mahdollisimman paljon siihen suuntaan, että se palvelisi teknisiä myyjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Aikaisemmin On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessista ei ole tehty sen toimivuuteen liittyen laadullista tutkimusta teknisille myyjille.

3.5.2 Toteutuskuvaus

Kyselylomakkeen kokoamisessa lähtökohtana oli se, että tietoperusta ja empiria liittyvät vahvasti toisiinsa. Kyselylomakkeen kysymysasettelussa on varmistettu se, että kyselylomake pohjautuu tietoperustaan. Kysymyksen aseteltiin kyselylomakkeeseen tarkoituksella site, että saman kategorian kysymykset eivät olleet peräkkäin, jolloin teknisiltä myyjiltä saatiin varmuudella kerättyä mahdollisimman kattavat vastaukset. Tutkimus toteutettiin Hiltin teknisille myyjille lokakuussa 2019 sähköpostitse lähetetyllä laadullisella kyselylomakkeella. Sähköpostin sekä kyselyn liitteeksi laadittiin saatekirje,

jonka avulla teknisille myyjille selvennettiin mitä tarkoitusta varten vastaukset tulevat. Laadullinen kyselylomake lähetettiin seitsemällä Hiltillä työskentelevälle tekniselle myyjälle. Tutkimukseen haluttiin nimenomaan teknisten myyjien vastauksia liittyen On!Track -kalustonhallintajärjestelmän onnistuneeseen myyntiprosessiin. Teknisille myyjille annettiin vastausaikaa kyselylomakkeen täyttämiseen kaksi viikkoa. Tekniset myyjät palauttivat kyselylomakkeet sähköpostitse määräajan sisällä. Teknisiä myyjiä ohjeistettiin antamaan tutkimuksen vastauksiin mahdollisimman rehelliset vastaukset, jotta tutkimuksen lopputulos olisi mahdollisimman laadukas ja myyntiprosessia voitaisiin kehittää luotettavien vastausten perusteella.

Tutkimuksen paikkansa pitävyyttä haluttiin vahvistaa siten, että vastauksista ei voida päätellä kuka tekninen myyjä on tutkimukseen vastauksensa antanut. Vastaajat haluttiin pitää anonyymeinä, jotta jälkikäteen vastaajien mielipiteitä ei voida käyttää heitä vastaan. Näistä seikoista johtuen teknisten myyjien toimialaa ei myöskään mainita sekä työsuhteen kesto ilmoitetaan kaikkien vastaajien keskiarvona, työsuhteen keskiarvoinen kesto vastaajien keskuudessa oli 2,3 vuotta. Työsuhteen kesto saattaa ulkopuolisen silmiin näyttää lyhyeltä, mutta täytyy muistaa, että Hiltin organisaatiossa teknisen myyjän roolissa vaihtuvuus on kaikkein suurinta, sillä se on rooli, josta edetään organisaation sisällä seuraaviin rooleihin. Kyselylomakkeessa pyydettiin vastaajia perustelemaan vastauksiaan, jotta myyntiprosessin kehittäminen tulevaisuudessa olisi mahdollista ja palvelisi teknisiä myyjiä jatkossa mahdollisimman hyvin.

Tutkimus toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä laadullisen tutkimuksen kyselylomakkeella, sillä vastaajien saaminen samaan tilaan samanaikaisesti olisi teknisen myyjän työnkuvan ja maantieteellisen sirpaloituneisuuden puitteissa ollut mahdotonta. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita teknisiä myyjiä lähestyttiin aiheella ennakkoon, jolloin kaikki olivat tietoisia siitä, että heille tullaan lähettämään sähköpostilla kyselylomake liittyen On!Track -kalustonhallintajärjestelmän kehittämiseen. Sähköpostilla lähetetty kysely koettiin tässä tapauksessa kaikkein toimivimmaksi ratkaisuksi.

3.5.3 Kyselylomakkeen kysymykset ja kategoriajako

Tutkimustuloksia analysoitiin kysymysten sisältä luotujen kategorioiden puitteissa, joita olivat: myyntiprosessin yleinen toimivuus ja paikkansa pitävyys (kysymykset 1 ja 5), myyntiprosessin toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntityön ja -taitojen merkitys (kysymykset 2,8 ja 9), vastuualuejako ja roolitusten toimivuus (kysymykset 4 ja 6), myyntiprosessin eri vaiheiden toimivuus/kriittisyys onnistuneessa myyntiprosessissa ja myyjän tarvitsema apu (kysymykset 3 ja 7). Tutkimuksen piiriin

kuuluvat kaikki myyntiprosessin vaiheet riippumatta siitä, olivatko ne vastualueiden puolesta teknisen myyjän vai palveluspecialistin päävastuulla.

Laadullisessa kyselylomakkeessa oli kaikkiaan yhdeksän kysymystä. Kysymysten perusteella vastaukset ja tulokset jaettiin neljään kategoriaan. Ensimmäinen kategoria liittyy On!Track -kalustonhallintajärjestelmän nykyisen myyntiprosessin yleiseen paikkansa pitävyyteen ja toimivuuteen. Kysymykset tähän osioon olivat yksi ja viisi: Pitävätkö myyntiprosessissa esitetyt oletukset/vaiheet paikkansa? Onko kahdeksan vaiheinen myyntiprosessi järkevä vai lisäisitkö, yhdistäisitkö tai poistaisitko siitä jotain? Kysymyksessä yksi vastaajat arvioivat myyntiprosessin paikkansa pitävyyttä numeroarviolla 1-5, jossa numero yksi oli ”täysin eri mieltä” ja numero viisi ”täysin samaa mieltä”. Lisäksi numeroarviovalinta tuli perustella sanallisesti. Kysymyksessä viisi teknisten myyjien tuli vastata avoimeen kysymykseen.

Toinen kategoria käsittelee teknisten myyjien myyntiprosessin toteuttamista nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntitaidon merkitystä myyntiprosessissa. Kysymykset tähän osioon olivat 2, 8 ja 9: Toteutatko itse myyntiprosessissa esitettyjä vaiheita 1,2,5,7 ja 8? Onko jotain mitä tekisit jatkossa toisin, kun kahdeksan vaiheisen myyntiprosessin osa-alueet ja vastualueet on selvennetty tarkemmin? Mikä on mielestäsi henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys onnistuneessa myyntiprosessissa? Kysymyksessä kaksi vastaajat arvioivat omaa myyntiprosessin toteutusta numeroarviolla 1-4, jossa numero yksi oli ”en juurikaan” ja numero 4 ”säännöllisesti”. Kysymykset kahdeksan ja yhdeksän olivat avoimia kysymyksiä, joihin pyydettiin perusteluja.

Kolmas kategoria käsittelee vastualuejakoa ja roolitusten toimivuutta. Kysymykset tähän osioon olivat 4 ja 6: Toimiiko myyntiprosessi tällä hetkellä, mikä toimii ja mikä ei toimi? Onko vastualueiden jako mielestäsi toimiva? Kysymykset neljä ja kuusi olivat avoimia kysymyksiä, joissa teknisen myyjän piti perustella vastauksensa.

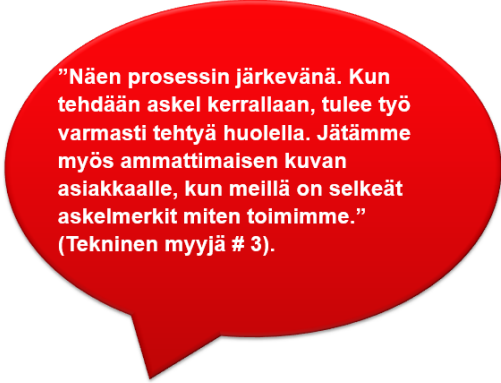
Neljäs kategoria käsittelee myyntiprosessin eri vaiheiden vaikutusta ja kriittisyyttä onnistuneessa myyntiprosessissa sekä teknisen myyjän tarvitsemaa apua. Kysymykset tähän kategoriaan olivat 3 ja 7: Mihän myyntiprosessin vaiheeseen tarvitsisit eniten apua? Arvioi jokainen myyntiprosessin vaihe onnistuneen myyntiprosessin näkökulmasta arvoasteikolla 1-4? Kysymys kolme oli avoin kysymys, johon teknisten myyjien tuli perustella avun tarve. Kysymyksessä seitsemän tekniset myyjät arvioivat myyntiprosessin eri vaiheiden kriittisyyttä myyntiprosessille numeroarviolla 1-4, jossa numero yksi oli ”ei suurta vaikutusta onnistumiseen” ja numero neljä ”kriittinen vaihe onnistumisen kannalta”.

3.6 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi empiirisen tutkimuksen kautta saatuja tuloksia ja kerätään yhteen teknisten myyjien vastauksia liittyen myyntiprosessin kehittämiseen. Ensimmäisen kategorian osalta teknisten myyjien vastauksia on yhdistelty, mikäli ne täsmäävät samoihin aiheisiin tai ne ovat myyntiprosessin kehittämisen kannalta merkityksellisiä. Muissa kategorioissa myyjien vastaukset ovat omina osioinaan. Eri myyntiprosessin vaiheisiin liittyen on nostettu esiin sellaisia teknisten myyjien vastauksia ja sitaatteja, joilla on painoarvoa myyntiprosessille ja sen toimivuudelle. Jokaisen kategorian loppuun on tehty vastauksista yhteenvetoa sekä esitetty taulukot niiden kategorioiden osalta, joissa tekniset myyjät antoivat vastauksina numeroarviointeja. Teknisiltä myyjiltä esiin nousseet kehitysehdotukset koottiin oman otsikointinsa alle.

3.6.1 Myyntiprosessin toimivuus ja paikkansa pitävyys

Tässä kappaleessa esitellään teknisten myyjien vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin yksi ja viisi: Pitävätkö myyntiprosessissa esitetyt oletukset/vaiheet paikkansa? Onko 8 - vaiheinen myyntiprosessi järkevä vai lisäksi, yhdistäisitkö tai poistaisitko siitä jotain? Kysymyksessä yksi tekniset myyjät pohtivat myyntiprosessin paikkansa pitävyyttä numeroarvioin sekä perusteluin. Kysymyksessä viisi tekniset myyjät vastaavat avoimiin kysymyksiin. Näiden vastausten perusteella käsitellään kategoriaa yksi, myyntiprosessin toimivuus ja paikkansa pitävyys.



**"Näen prosessin järkevänä. Kun tehdään askel kerrallaan, tulee työ varmasti tehtyä huolella. Jätämme myös ammattimaisen kuvan asiakkaalle, kun meillä on selkeät askelmerkit miten toimimme."
(Tekninen myyjä # 3).**

Kuva 15. Teknisen myyjän kommentti myyntiprosessin paikkansa pitävyyteen

"Asiakkaan ajan säästämiseksi on järkevää yhdistellä prosessin eri vaiheita samoihin tapaamisiin. Myös täytyy olla valmis joustamaan prosessista siinä mielessä, että jos kauppa näyttää mahdolliselta ilman kaikkia vaiheita, niin antaa mennä vain. Jos taas palvelun hyötyihin liittyy epävarmuutta (asiakkaan valmiustila, asiakkaan todellinen tarve, Hiltin kyky tuottaa lisäarvoa), niin prosessin kaikki vaiheet tulee käydä huolellisesti läpi." (Tekninen myyjä # 7.)

Kartoitusvaiheen osalta tekninen myyjä # 3 ja tekninen myyjä # 7 korostavat teknisten myyjien sähköisten apuvälineiden toimintavarmuutta, jos yrityksen sisäiset apuvälineet eivät ole kunnossa, pahimmassa tapauksessa kartoituksen tekemisen yhteydessä informaation kerääminen talteen voi jäädä tekemättä.

Tekninen myyjä # 2 taas näkee, että kartoitusvaiheessa tulee hyödyntää kollegoiden apua, jotta kaikkea ei tarvitse tehdä itse, jos muillakin on relevanttia tietoa. Koko myyntiorganisaation hyödyntäminen kartoituksen tekemisessä, kun kuitenkin eri ihmiset kontaktoivat saman yrityksen toimijoita.

Kartoitusvaihe vaatii pitkäjänteisyyttä ja asiakassuhteeseen perehtymistä. Monitasoinen kontaktointi ja tiedonkeruu kannattaa ottaa vakavissaan, vaikka palvelusopimuksesta ei vielä ole mitään takeita. Tarpeen kartoittaminen kuuluu jokapäiväiseen työhön ja tarvittaessa vaikka jokaiseen asiakastapaamiseen, jos tarve vaatii. (Tekninen myyjä # 5.)

Tekninen myyjä on näköalapaikalla asiakkaan suhteen ja hänellä tulisi olla paras käsitys asiakasyrityksen haasteista ja kalustonhallintaan liittyvistä asioista. Aktiivinen GSA – tiedonkeruujärjestelmän täyttäminen tukee tarvekartoitusvaihetta. Kaikki kipupisteet ja haasteet tulee kirjata tarkasti ylös. Mitä tarkempia kuvauksia saadaan aikaiseksi, sitä parempi. (Tekninen myyjä # 6 & Tekninen myyjä # 7.)

Tekninen myyjä # 4 toteaa kartoitusvaiheesta seuraavaa: ”Mielestäni tämä vaihe pitää todella hyvin paikkansa. Pääosin jokaisen OT-casen rakentaminen alkaa tästä vaiheesta. Toisaalta on myös mahdollista mennä suoraan tapaamaan johtoa mutta ehkä tämä etenemissuunta on kokonaisuudessaan parempi.”

Palvelun esittelyvaiheessa tekninen myyjä # 3 näkee, että esimiehen ottaminen esittelytilanteeseen tuo tapaamiseen uskottavuutta, kun puhutaan asiakkaan kanssa isoista teemoista. Tekninen myyjä # 6 haluaisi palvelun esittelyvaiheeseen mielellään palveluspecialistin mukaan, jonka hyödyn näkee suurempana kuin esimiehen mukaan ottamisen.

Vastaväitteiden käsittely on tärkeä ja ehkä vaikein osa johdon tapaamista. Mitä paremmin palvelutuntemus ja kilpailijatietous ovat myyjällä hallussa, sitä helpompaa asioista on keskustella asiallisesti. Palvelumyynti on Hiltillä uusi asia, joten johdon tapaamisissa on syytä käsitellä vain On!Track -palvelua, jotta asiakkaan mielenkiinto saadaan pidettyä vain palveluteemassa. (Tekninen myyjä # 7.)

Analyysivaihe ei varsinaisesti kuulu teknisille myyjille, mutta analyysin aikana saadaan paljon hyödyllistä tietoa asiakkaasta, vaikka palvelusopimus ei syntyisikään, joten tekninen myyjä haluaisi olla siinä ehdottomasti jokaisella kerralla mukana ja tutustua omaan asiakkaaseensa paremmin. (Tekninen myyjä # 6.)

Analyysivaiheen aikana ei kannattaisi liikaa miettiä säästöjä ja kuluja, sillä arvostaako asiakas todellisuudessa Hiltin tekemiä karkeita arvioita, vai onko asiakkaalla itsellään jo olemassa jokin mielipide siitä, että heillä kalustonhallinnan suhteen haasteita. Säästöjen ja kulujen sijaan kannattaisi keskittyä analyysivaiheen muihin osa-alueisiin, joita on aika paljon. (Tekninen myyjä # 7.)

Mahdollisuuksien demonstroinnin osalta palvelua ei kannata demonstroida kaikille, ainostaan päättäjille ja vaikuttajille. Näin voidaan välttyä muutosvastarinnalta siinä vaiheessa, kun asiakas ei ole vielä tehnyt päätöstä kalustonhallintajärjestelmän ottamisesta. (Tekninen myyjä # 3.)

Tekninen myyjä # 1 taas on antanut myyntiprosessin neljännen vaiheen paikkansa pitävyydelle numeroarvion 2, joka tarkoittaa, että tämän myyntiprosessivaiheen suhteen hän ei näe sitä kovin paikkansa pitävänä tai hyödyllisenä, vaan lähinnä aikaa vievänä osana.

Tekninen myyjä # 2 taas miettii, josko myyntiprosessin vaiheita voisi yhdistää, jolloin mahdollisuuksien demonstrointi ei olisi oma myyntiprosessivaiheensa. Samaa linjaa jatkaa tekninen myyjä # 4, myyntiprosessivaiheen numero neljä voisi yhdistää vaiheeseen kolme, eikä demonstraation tarvitsisi tällöin olla oma erillinen myyntiprosessivaiheensa. Tekninen myyjä # 6 yhdistäisi myös vaiheen 4 vaiheeseen 3, sillä demonstraatiot tapahtuvat analyysin tekemisen yhteydessä kaikkein vahvimmin.

Myyntiprosessin viimeisestä vaiheesta eli hoito & kasvu -vaiheesta tekninen myyjä # 3 mainitsee, että asiakkaat jätetään liian usein yksin palvelun kanssa ja organisaationa tässä myyntiprosessin vaiheessa on epäonnistuttu. Teknisen myyjän tulisi käydä vähintään kerran kuussa katsomassa, että kaikki on kunnossa ja palveluspesialistin vähintään kerran kvartaalissa asiakkaan luona. Tekninen myyjä # 7 jatkaa aihetta, herkällä korvalla täytyy kuunnella jatkuvasti onko jotain, mitä asiakas ei ole vielä oppinut, sisäistänyt tai ymmärtänyt. Kun asiakasyrityksen toimihenkilöitä ja asentajia vaihtuu, voi palvelun toiminnan suhteen syntyä kriisi hyvinkin pienistä asioista. Huolenpito ja jatkokoulutustarpeiden seuranta on tärkeää, jotta saadaan pidettyä asiakas tyytyväisenä.

Tekninen myyjä # 5 jatkaa aihetta. "On luonnollisesti erittäin huonoa mainosta firmalle, jos asiakkaalle jää fiilis että häntä on vedätetty ja/tai hänet on jätetty tyhjän päälle. Jokaisen on ymmärrettävä että työ ei lopu, kun asiakas ottaa itselleen palvelun käyttöön. Tästä syystä jokainen mahdollinen handover on syytä hoitaa kunnialla ja tunnollisesti maaliin, jotta yhteistyö jota on höylätty ja viety määrätietoisesti eteenpäin monia vuosia ei pääse valumaan hukkaan. Hiltin strategiaan kuuluu, että luomme asiakkaisiimme pitkäaikaisia kumppanuussuhteita; ollaan siis kumppaneita niin myötä- kuin vastoinkäymisissäkin".

Taulukossa 1 esitetään teknisten myyjien vastaukset siihen ovatko myyntiprosessissa esitetyt myyntiprosessin vaiheet paikkansa pitäviä? Vastausvaihtoehdot: 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä.

Taulukon 1 perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, että kahdeksan vaiheisen myyntiprosessin vaiheista ainoastaan vaihe kahdeksan on saanut kaikilta numeroarvion 5, eli se pitää kaikkien myyjien mielestä täysin paikkansa. Kuusi kahdeksasta myyntiprosessin vaiheista on saanut yli 4,5 keskiarvon, joten teknisten myyjien mielestä nekin myyntiprosessin vaiheet pitävät erittäin hyvin paikkansa. Ainoastaan vaihe neljä saa numeroarvioltaan muita selkeästi heikomman keskiarvon 3,86, mikä johtuu siitä, että monien vastausten perusteella neljäs myyntiprosessivaihe olisi mahdollista yhdistää muihin vaiheisiin. Tekniset myyjät eivät koe tärkeäksi, miksi myyntiprosessin vaihe neljä olisi omana myyntiprosessivaiheenaan. Kaikkiaan tekniset myyjät kokivat, että On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi on toimiva.

Myyntiprosessin paikkansa pitävyyteen liittyvistä vastauksista yleisellä tasolla mietitään sitä, että olisiko myyntiprosessin vaiheiden järjestystä mahdollista muuttaa, pitämällä edelleen kuitenkin aiheet samoina? Voisiko kevyempi analyysi olla mahdollinen jo ennen palvelun esittelyä, kerättyjen tarpeiden muodossa? Tilanteen mukainen reagointi voisi olla järkevää, jotta tarpeen mukaan myyntiprosessin joustavuutta tai prosessivaiheita voisi muuttaa niin sanotusti lennosta, kun tiettyjä signaaleja tai tapahtumia tunnistetaan asiakastapaamisissa. Asiakkaalla saattaa olla jo entuudestaan ajatuksia kalustonhallinnasta, jolloin kaikkia myyntiprosessin vaiheita ei ole välttämättä mielekästä tällöin toteuttaa. Toisaalta osa teknisistä myyjistä kehui selkeästi vaiheittain etenevää myyntiprosessia, joka antaa asiakkaiden suuntaan ammattimaisen kuvan.

Taulukko 1. Teknisten myyjien numeroarvioinnit myyntiprosessin eri vaiheiden paikkansa pitävydestä

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5	Vaihe 6	Vaihe 7	Vaihe 8
Tekninen myyjä 1	5	5	5	2	5	5	5	5
Tekninen myyjä 2	5	5	5	5	5	5	5	5
Tekninen myyjä 3	4	5	5	4	5	5	5	5
Tekninen myyjä 4	5	5	5	2	5	5	5	5
Tekninen myyjä 5	5	5	5	4	4	5	5	5
Tekninen myyjä 6	5	4	4	5	5	4	4	5
Tekninen myyjä 7	5	5	4	5	5	5	5	5
Keskiarvo	4,86	4,86	4,71	3,86	4,86	4,86	4,86	5,00

3.6.2 Myyntiprosessin toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa

Tässä kappaleessa esitellään teknisten myyjien vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin kaksi, kahdeksan ja yhdeksän (kts liite). Kysymyksessä kaksi tekniset myyjät vastaavat numeroarvioin siihen kuinka hyvin he toteuttavat teknisille myyjille vastuullisia myyntiprosessivaiheita (myyntiprosessivaiheet 1,2,5,7 ja 8). Kysymyksessä kahdeksan tekniset myyjät pohtivat mitä tekisivät jatkossa toisin, kun myyntiprosessin vaiheet ja osa-alueet selvennetty tarkemmin. Kysymyksessä yhdeksän tekniset myyjät saavat kertoa oman näkemyksensä henkilökohtaisen myyntitaidon merkityksestä myyntiprosessin onnistumiselle. Näiden vastausten kautta käsitellään kategoriaa kaksi, myyntiprosessin toteuttaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys myyntiprosessissa.

Tekninen myyjä # 1 mainitsee henkilökohtaisen myyntityön merkityksestä seuraavaa. ”Erittäin tärkeä. Se että osaa kaivaa tarpeen esille ja perustella sen on tärkeä valtti. Johdonmukaisuus ja asteittaisuus (eli maltti) on myös tärkeää. Kaiken kerralla esilletuominen tai liian nopeasti puhuminen pintapuolisesti työntää asiakkaan luotaan”.

Myyjä toteuttaa itse myyntiprosessissa kaikkia hänelle kuuluvia myyntiprosessin vaiheita säännöllisesti. Hoito & kasvu -myyntiprosessivaihe on hänen mielestään ehdottomasti laadullisen asiakassuhteen hoidossa elintärkeä. Tulevaisuudessa hän aikookin selkeyttää myyntiprosessin eri teemoja aihealueittain, jotta myyntiprosessissa tulisi käsiteltyä varmuudella kattavasti erilaisia osa-alueita. Myyjä pohtii, että liian usein kaikki myyjällä oleva tieto kerrotaan yhdellä kertaa asiakkaalle, jolloin haluttu viesti ja asiakkaan ymmärrys jää vajavaiseksi.

Teknisen myyjän # 2 kohdalla on hajontaa myyntiprosessin toteuttamisessa. Kartoitusvaihe tehdään säännöllisesti itse, mutta palvelun esittelyyn käytetään ajoittain palveluspecialistia tai aluejohtajaa. Ratkaisun suunnittelussa ollaan mukana useimmiten, jotta asiakaskohtainen informaatio saadaan jaettua käyttöön. Käyttöönottopäätöspalaveriin myyjä osallistuu silloin tällöin ja hoito- ja kasvuvaihetta hoidetaan silloin tällöin. Myyjän mielestä henkilökohtaisen myyntityötaidon merkitys on valtava. Hän pitää riittämättömänä sitä tilannetta, että myyjä menee paikalle konemaisesti kertomaan asioita. Myyjän tulee olla tietoinen asiakkaan tilanteesta ja tunnettava asiakkaan liiketoimintaa. Myyjän täytyy tietää minkätyyppisiä asioita asiakas arvostaa tai mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä.

Teknisen myyjän # 3 kohdalla on myös hajontaa hänen henkilökohtaisessa myyntiprosessinsa toteuttamisessa. Kartoitusvaihe toteutetaan silloin tällöin, palvelun esittely tehdään usein itse, mutta välillä esimiestä hyödyntäen. Loppuesityksen suunnittelussa tekninen myyjä on useimmiten mukana. Käyttöönottopäätöspalaveriin ja hoito & kasvu -vaiheeseen tekninen myyjä osallistuu säännöllisesti. Henkilökohtaista myyntityötä ei pidetä erityisen tärkeänä, sillä koko prosessi nähdään tiimityönä, jossa prosessi on pitkälle viety ja ratkaisuhetkillä apuna on aluejohtaja tai palveluspecialisti. Tulevaisuuden toiminnasta myyjä toteaa seuraavaa

"Keskittyisin enemmän vaiheeseen kahdeksan. Jos olemme jättäneet asiakkaan oman onnensa nojaan palvelun kanssa, tulee he luopumaan siitä nopeasti. Tämä ajaa meidät siihen tilanteeseen, että uskottavuutemme on mennyttä asiakkaan silmissä, jolloin he eivät enää todennäköisesti halua tehdä yhteistyötä meidän kanssa. Jos onnistumme care-vaiheessa, avaa tämä meille uusia yhteistyö mahdollisuuksia. Asiakas näkee tällöin meidät muutenkin kuin pelkkänä kalliina konetoimittajana".

Tekninen myyjä # 4 toteuttaa hänelle kuuluvia myyntiprosessivaiheita säännöllisesti, lukuunottamatta myyntiprosessin vaihetta viisi, johon hän ei juurikaan osallistu, vaan antaa palveluspecialistien tehdä ratkaisun suunnittelun itsenäisesti. Myyjän mielestä hänellä ei ole tarvetta muuttaa omassa myyntiprosessitoiminnassaan mitään erityistä, sillä myyntiprosessi ja vastuualueet ovat selkeät ja hänen tiedossaan. Henkilökohtaisen myyntityön merkityksen myyjä nostaa esille, sillä kokemuksen kautta karttunutta osaamista ja tietoa voidaan hyödyntää koko prosessin aikana.

Teknisen myyjän # 5 kohdalla osa myyntiprosessin vaiheista on saanut numeroarvion 1, johtuen siitä, että myyjällä ei ole henkilökohtaisia kokemuksia palvelun esittelystä eli johdon tapaamisesta, ratkaisun suunnittelusta eikä käyttöönoton päätöspalaverin pitämisestä. Henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys on myyjän mielestä erittäin tärkeä ja hän korostaa kalustonhallintateeman kuljettamista jokapäiväisessä toiminnassa mukana. Henkilökohtaisen myyntityön merkityksen yhteydessä mainitaan myös rakennusalan vanhoillisuus ja hitaasti uusille menettylytavoille lämpenevät asiakkaat, tästä johtuen myyjän tulisikin itse uskoa aidosti tarjoamaan ratkaisuun ja saada myös asiakkaat innostumaan aiheesta. Henkilökohtaiseen myyntitaitoon kuuluu myös ymmärrys koko On!Track -kalustonhallintajärjestelmän elinkaaresta ja miten siihen pystytään yhdistämään opetettu ja kokemuspohjainen myyntityö.

Tekninen myyjä # 6 pitää henkilökohtaisen myyntitaidon merkitystä erilaisena, kun puhutaan palvelumyynnistä suhteessa tuotemyyntiin. Asiakkaan ymmärtäminen sekä taloudellisten aspektien ymmärtäminen on palvelumyynnissä myyntiteknistä osaamista tärkeämpi asia. Tekninen myyjä toteuttaa säännöllisesti kartoitusvaihetta sekä hoito & kasvu -vaihetta. Ratkaisun suunnittelussa myyjä antaa palveluspecialistin hoitaa tämän vaiheen ja antaa pyydettäessä palveluspecialistin käyttöön omaa lisäinformaatiotaan. Käyttöönoton päätöspalaverissa myyjä ei ole ollut mukana, joten numeroarviointi on siltä osin yksi. Tulevaisuudessa myyjä aikoo hyödyntää selvennettyä myyntiprosessia kipukohtien parempaan tunnistamiseen sekä keskittyä vielä tarkemmin hoito & kasvu -vaiheeseen.

Tekninen myyjä # 7 pitää On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia pitkälle mietittynä ja korostaa tulevaisuutta silmällä pitäen pelisilmän käyttöä tärkeänä ja perään kuuluttaa joustavan yhteistyön merkitystä teknisen myyjän, palveluspecialistin ja esimiehen välillä. Henkilökohtaisen myyntityön merkitystä tekninen myyjä pitää todella tärkeänä. Myyjän oma usko palveluun on onnistumisen kannalta merkityksellistä. Henkilökohtaisessa myyntityössä tärkeintä on löytää kipupisteet ja osattava kommunikoida ne asiakkaalle. Jälkihoidon merkitystä ei voi liikaa korostaa, asiakkaalta täytyy säännöllisesti tiedustella tyytyväisyysastetta ja varmistaa asiakkaan kyky käyttää palvelua. Tekninen myyjä toteuttaa myyntiprosessin kaikkia myyjälle kuuluvia vaiheita melkein aina tai säännöllisesti. Se miksi kartoitusvaihetta ei tehdä joka kerta, juontaa todennäköisesti siihen, että palvelun esittely tehdään ilman tarvekartoitusvaihetta. Ratkaisun suunnittelussa tekninen myyjä on mukana, mutta korostaa edelleen, että päävastuu on specialistilla.

Taulukossa 2 näkyy miten tekniset myyjät toteuttavat itse heidän vastuullaan olevia myyntiprosessivaiheita. Vastausvaihtoehdot: 1 en juurikaan, 2 silloin tällöin, 3 melkein aina, 4 säännöllisesti.

Taulukosta 2 voidaan päätellä, että teknisten myyjien kesken myyntiprosessin toteuttamisessa oli eroja. Ainoastaan yksi tekninen myyjä toteuttaa kaikkia teknisille myyjille relevantteja myyntiprosessin vaiheita säännöllisesti. Huomioitavaa on myös se, että osalla teknisistä myyjistä ei ollut kaikista myyntiprosessivaiheista kokemusta tai palveluspecialistin kanssa oli sovittu, että palveluspecialisti hoitaa ratkaisun suunnittelun itsenäisesti, jolloin numeroarvoinniksi on valikoitunut heikoin vastausvaihtoehto. Myyntiprosessin toteutus meni osalla nousujohteisesti alkupäästä loppupäähän ja osalla alku tehtiin säännöllisesti ja lopussa säännöllisyys vähenee. Kuitenkin selkeästi myyntiprosessin kahdeksannesta vaiheesta eli hoito & kasvu -vaiheesta voitaneen sanoa, että tekniset myyjät pitävät sitä tärkeänä ja toteuttavat sitä keskiarvollisesti parhaiten myyntiprosessivaiheista, numeroarvion ollessa 3,43. Tästä myyntiprosessin vaiheiden toteuttamisen säännöllisyydestä ei kuitenkaan ole vedettävissä isompia johtopäätöksiä, vaan jokaisen teknisen myyjän myyntiprosessin järjestelmällistä toteuttamista tulisi parantaa sekä korostaa teknisille myyjille järjestelmällisen myyntiprosessin toteuttamisen hyötyjä, jolloin onnistumismahdollisuudet palvelumyynnissä kokonaisuutena kasvaisivat.

Suurin osa 6/7 teknisistä myyjistä piti myös henkilökohtaisen myyntityön merkitystä suurena, kun puhutaan palvelumyynnistä ja järjestelmällisestä myyntiprosessin toteuttamisesta. Henkilökohtaisen myyntityön merkitystä käsittelevissä vastauksissa esiin nousi korostetusti muutama tema. Kartoitusvaihetta sivuttiin korostamalla myyjien kykyä löytää asiakkaan kipupisteet, haasteet, ymmärtää asiakasta sekä taito onnistua

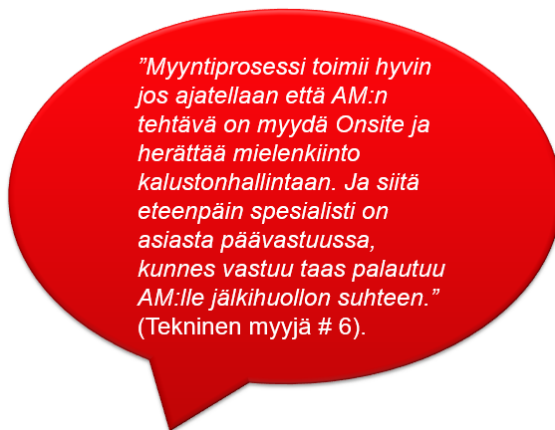
vakuuttamaan asiakas palveluteemasta. Kokemuksen nähtiin auttavan siinä, että palvelumyyntiä on helpompaa toteuttaa. Kokemuksen tuoma varmuus yhdistettynä henkilökohtaiseen myyntityöhön helpottaa palvelumyyntiteeman eteenpäin viemistä. Henkilökohtaisen myyntityön vastauksissa esiin nousi myös myyjän kyky uskoa kalustonhallintajärjestelmään. Usko järjestelmään nähtiin myyntiä edistävänä toimenpiteenä. Kalustonhallintateeman itsessään olisi syytä kulkea teknisten myyjien mukana jokapäiväisessä työssä, jolloin potentiaaliset kalustonhallintakeskustelu mahdollisuudet voitaisiin hyödyntää.

Taulukko 2. Miten tekniset myyjät toteuttavat heitä koskevia myyntiprosessivaiheita

	Vaihe 1: Tarpeen kartoitus ja informaation kerääminen	Vaihe 2: Palvelun esittely ja siihen valmistautuminen	Vaihe 5: Ratkaisun suunnittelu	Vaihe 7: Palvelun käyttöönotto	Vaihe 8: Hoito & kasvu
Tekninen myyjä # 1	4	4	4	4	4
Tekninen myyjä # 2	4	3	3	2	2
Tekninen myyjä # 3	2	3	3	4	4
Tekninen myyjä # 4	4	4	1	4	4
Tekninen myyjä # 5	2	1	1	1	2
Tekninen myyjä # 6	4	3	1	1	4
Tekninen myyjä # 7	3	4	3	4	4
Keskiarvo	3,29	3,14	2,29	2,86	3,43

3.6.3 Vastuualuejako ja roolitusten toimivuus

Tässä kappaleessa esitellään teknisten myyjien vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin neljä ja kuusi: Toimiiko myyntiprosessi tällä hetkellä, mikä toimii, mikä ei toimi? Onko vastuualueiden jako mielestäsi toimiva? Kysymykset neljä ja kuusi olivat molemmat avoimia kysymyksiä, vastausten pohjalta käsitellään kategoriaa kolme, vastuualuejako ja roolitusten toimivuus.



Kuva 16. Teknisen myyjän kommentti liittyen vastuualueisiin ja roolitukseen

Roolitukset ovat erittäin toimivat, sillä teknisillä myyjillä ei riitä osaamista hoitaa kaikkia myyntiprosessin vaiheita, vaan niihin tarvitaan ehdottomasti palveluspecialistin osaamista ja apua. Rajallinen ajankäyttö aiheuttaisi myös ongelman, mikäli tekninen myyjä hoitaisi kaiken itse. (Tekninen myyjä # 1.)

Myyntiprosessi itsessään toimii hyvin ja sen kautta on saatu onnistumisia aikaan. Vastuualuejako on ollut toimiva, sillä aina tarvittaessa palveluspecialistit ovat pystyneet auttamaan myyjää asiakastilanteissa. Myyntiprosessin edetessä palveluspecialistit pystyvät ottamaan entistä enemmän roolia ja tällöin roolitukset ovat selvät. (Tekninen myyjä # 2.)

Vastuualuejako palvelee paremmin kokenutta teknistä myyjää, sillä hänellä on omista asiakkuuksistaan pitkäaikaisempi kokemus, tietämys ja osaaminen tehdä tarvekartoitus itsenäisesti. Roolituksia tulisi muokata siten, että uudet tekniset myyjät saisivat järjestelmällisesti apua ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen palveluspecialisteilta tai omilta esimiehiltään. Kaiken myyntiprosessin aikana tapahtuvan tiedonkeruun tulisi myös olla huomattavasti läpinäkyvämpää, jolloin pystyttäisiin tehostamaan toimintaa. (Tekninen myyjä # 3.)

Looginen ja vaiheittain etenevä myyntiprosessi toimii hyvin. Vastuujako on ollut hyvä ja toimiva. Ensimmäiseen vaiheeseen tuntuu, että kalustonhallintateemaan sopivia yrityksiä ei aina löydy tarpeeksi, jotta tarvekartoitusta olisi järkevää tehdä. Hoito & kasvu -vaihe vaatii tulevaisuudessa enemmän panostusta ja aikaa, joten palveluspecialistien tarve viimeisessä myyntiprosessivaiheessa korostuu ja heitä toivottaisiin aktiivisemmin mukaan viimeiseen myyntiprosessivaiheeseen. (Tekninen myyjä # 4.)

Vastuualuejako toimii suhteellisen hyvin. Tapauskohtaisesti tulisi kuitenkin miettiä kenen on järkevintä olla missäkin myyntiprosessin vaiheessa mukana, sillä ajoittain asiakkuudet henkilöityvät ja tällöin pitäisi huomioida kuka on mihinkin tilanteeseen sopivin henkilö. Teknisten myyjien suuri vaihtuvuus vaikuttaa siihen, että aikaisemmin tehty pohjatyö valuu usein hukkaan ja informaatio katoaa siten, että sitä ei pystytä hyödyntämään. Tämä johtunee pitkälti huonosta informaationkulusta, joka tulisikin olla jollain lailla näkyvissä myyntiprosessin rakenteissa. Erityisesti tekniset myyjät, joiden pääpaino on työmailla voisivat olla hyvä lisä tarvekartoituksessa ja hoito & kasvu -vaiheessa, mutta nyt tuntuu, että kaikkea potentiaalista hyötyä ei saada irti. (Tekninen myyjä # 5.)

Myyntiprosessi toimii hyvin, kun roolitusjako on selvä. Tekninen myyjä tekee tarvekartoituksen ja pyrkii myymään asiakasanalyysin ja palveluspecialisti liittyy tämän jälkeen prosessiin mukaan. Jos tekniset myyjät tarvitsevat Onsite – analyysin myymiseen apua niin useimmiten mukana on esimies. Pitäisi pohtia tarkemmin sitä, mikä esimiesten rooli myyntiprosessissa on, vai voisivatko palveluspecialistit olla jo palvelun esittelyvaiheessa mukana? Muutenkin tapauskohtaisesti tulisi miettiä, keiden kaikkien kannattaa organisaation siäsltä osallistua myyntiprosessiin. (Tekninen myyjä # 6.)

Myyntiprosessin vastuualuejako toimii hyvin silloin, kun tekninen myyjä onnistuu tarpeen tunnistamisessa ja saa sovittua asiakkaan kanssa kalustonhallintateemalla tapaamisen. Myyntiprosessin alun jälkeen teknisten myyjien ja palveluspecialistien yhteistyö toimii erittäin hyvin. Ratkaisun suunnittelussa päävastuu täytyy olla ehdottomasti palveluspecialistilla ja tekninen myyjä mukaan myyntiprosessivaiheeseen vain tarvittaessa. (Tekninen myyjä # 7.)

Suurin osa teknisistä myyjistä 6/7 oli sitä mieltä, että vastuualuejako on myyntiprosessissa toimiva. Jonkin verran kommentteja teknisiltä myyjiltä tuli siihen, että ajoittain apua myyntiprosessin eri vaiheisiin tarvittaisiin palveluspecialistien tai esimiesten taholta. Lisäksi erityisesti uusille teknisille myyjille tulisi järjestää jonkinlaista perehdytystä paremmin. Tekniset myyjät tuntuivat kuitenkin hyvin ymmärtävän roolitusten logiikan ja mitään täystyrmäystä myyntiprosessin vastuualuejaolle ei tullut.

Myyjillä ei riitä oma osaaminen hoitamaan kaikkia kahdeksaa myyntiprosessin vaihetta, vaan palveluspecialistin on syytä hoitaa tietyt myyntiprosessin vaiheet, sillä heillä on enemmän osaamista kokonaisvaltaisesta palvelumyynnistä. Vastuualuejako palvelee kokenutta teknistä myyjää, jonka on mahdollista hyödyntää parempi asiakastuntemus palvelumyynnissä hyödyksi. Uusille teknisille myyjille tulisi tarjota järjestelmällisesti apua ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen palveluspecialisteilta tai omilta esimiehiltä. Hoito & kasvu -vaihe vaatii tulevaisuudessa enemmän yhteistyötä ja vastuunjakoa, joten myyntiprosessin viimeiseen vaiheeseen tarvitaan palveluspecialisteja. Hoito & kasvu -vaiheen aikana ne tekniset myyjät, joiden pääpaino on työmailla voisivat olla mahdollinen apukeino hoito & kasvu -vaiheessa, tällä hetkellä sillä puolen on käyttämätöntä reserviä. Ajoittain tekniset myyjät tarvitsevat asiakasanalyysin myymiseen apua, tällöin hyödynnetään usein esimiestä asiakastapaamisessa. Pitäisi määrittää tarkemmin, mikä esimiesten rooli myyntiprosessissa on, vai voitaisiinko palveluspecialistit hyödyntää palvelun esittelyvaiheeseen mukaan.

3.6.4 Myyntiprosessin eri vaiheiden vaikutus/kriittisyys onnistuneessa myyntiprosessissa ja myyjän tarvitsema apu

Tässä kappaleessa esitellään teknisten myyjien vastauksia kyselylomakkeen kysymyksiin 3 ja 7 (kts liite). Kysymyksessä kolme tekniset myyjät nostavat esiin niitä myyntiprosessivaiheita, joihin he tarvitsevat eniten apua. Kysymyksessä seitsemän tekniset myyjät arvioivat numeroarvioinnilla jokaisen myyntiprosessivaiheen kriittisyyttä onnistuneen myyntiprosessin näkökulmasta. Näiden vastausten perusteella käsitellään kategorialla neljä, myyntiprosessin eri vaiheiden kriittisyys onnistuneessa myyntiprosessissa ja teknisten myyjien tarvitsema apu.

Myyntiprosessin eri vaiheiden merkitys on erittäin tärkeä, lukuunottomatta vaiheita neljä ja kuusi, joilla on vain jonkin verran vaikutusta myyntiprosessin onnistumiseen.

Demonstraatiot voitaisiin siirtää toisen prosessivaiheen yhteyteen ja ennen loppuesitystä asiakas on todennäköisesti tehnyt mielessään päätöksen palvelun hankkimisesta. Muut myyntiprosessin vaiheet ovat kriittisiä myyntiprosessin onnistumisen kannalta.

Myyntiprosessin vaiheessa yksi avun tarvitseminen olisi tärkeää, sillä kalustonhallintateeman puitteissa kompetenssi ei aina riitä tunnistamaan mahdollisia asiakkaan kipukohtia ja kalustonhallintapotentialia. Erityisesti useampien tarpeiden tunnistaminen samanaikaisesti asiakaskäynnillä on vaikeaa, yleensä havaitaan vaan se tarve, joka on kaikkein selkein. (Tekninen myyjä # 1.)

Asiakasanalyysin myyminen on sellainen vaihe, johon tarvitaan lisäapua. Koko kalustonhallintajärjestelmän osalta olisi järkevää muistuttaa myyjiä sen mahdollisuuksista

ja hyödyistä, jolloin myös myyjien oma usko kalustonhallintajärjestelmää myydessä tulisi asiakastapaamisissa esille. Kalustonhallintateeman osalta olisi hyvä tarkentaa myyjille, keitä ovat ne asiakkaat, joille kalustonhallintajärjestelmää onärkevintä tarjota. Välillä tuntuu, että kalustonhallintateema on niin iso asia, että sitä yritetään myydä ihan kaikille asiakkaille, vaikka siinä ei olisi mitäänärkeä. Myyntiprosessissa suurin osa vaiheista on onnistumisen kannalta kriittisiä, mutta vaihe neljä ja vaihe kuusi eivät nousseet vastauksissa kriittiselle tasolle, vaan niillä nähtiin olevan iso vaikutus onnistumiseen. (Tekninen myyjä # 2.)

Myyntiprosessin kriittisiksi vaiheiksi numeroidaan vaiheet 3, 6, 7 ja 8, jotka ovat: asiakasanalyysi, loppuesitys, käyttöönotto sekä hoito & kasvu -vaihe. Vaikutusta onnistuneelle myyntiprosessille on myös vaiheilla 2, 4 ja 5, mutta vaiheen 1 alkukartoitusta ei pidetä myyntiprosessin onnistumiselle kriittisenä. Loppuesitykseen tarvittaisiin apua, tapaamisessa olisi hyvä olla mukana esimies, jotta uskottavuus neuvottelutilanteessa olisi parempaa ja yleisesti esimiehillä on enemmän kokemusta ja vaikutusvaltaa neuvotteluissa, kun teknisellä myyjällä. (Tekninen myyjä # 3.)

Eniten apua tarvittaisiin hoito ja kasvu -vaiheeseen, tämä vaihe jää liian vähäiselle huomiolle. Apu tässä myyntiprosessin vaiheessa olisi ensiarvoisen tärkeää. Palveluspecialistit voisivat olla tässä myyntiprosessivaiheessa aktiivisemmin mukana. Myyntiprosessin kaikki vaiheet lukuunottamatta vaihe neljä koettiin kriittisiksi onnistuneen myyntiprosessin osalta. Myyntiprosessin vaiheella neljä nähtiin olevan vain jonkin verran vaikutusta onnistumiseen. (Tekninen myyjä # 4.)

Hoito & kasvu -vaiheeseen tarvittaisiin apuja. Se vaatisi yrityksen sisällä tiettyä läpinäkyvyyttä, jotta tiedettäisiin paremmin, minkä asiakkuuden kanssa tarvittaisiin esimerkiksi jatkokoulutusapua. Mahdollisten ongelmakohtien esiin tuominen auttaisi tietämään kenelle tukitoimia tulisi kohdentaa ja minne palaute tai kommentit asiakaskäynniltä voisi kirjata. Palvelun hankkineen yrityksen asiakkuusvastaavan tulisikin lähestyä kollegoita rohkeammin hoito & kasvu -vaiheen tiimoilta. Myyntiprosessin vaiheiden merkitys onnistumiselle on iso, kaikki muut myyntiprosessin vaiheet ovat arvioitu kriittisiksi tai niillä on iso vaikutus onnistumiseen, mutta vaihe 4 ei ole myyntiprosessissa kovin tärkeä. (Tekninen myyjä # 5.)

Koko kalustonhallintajärjestelmän syvempään ymmärtämiseen tarvittaisiin apua, tästä olisi iso hyöty asiakastapaamisissa. Kalustonhallintateemasta keskusteltaessa asiakkaiden kanssa saattaa jo alkumetreillä tulla esiin teknisiä kysymyksiä, joihin tekninen myyjä ei osaa vastata. Myyntiprosessin eri vaiheiden kriittisyydessä tuli jonkin verran hajontaa, mutta huomioitavaa on se, että kaikkein kriittisimpinä vaiheina tekninen myyjä pitää

kolmea vaihetta, joissa kaikissa palveluspecialistilla on päävastuu. Hoito & kasvu -vaiheella on iso vaikutus lopputulokseen, mutta muuten myyjä kokee, että kartoitus, palvelun esittely, demonstraatiot ja käyttöönotto ovat vaiheita, joilla on myyntiprosessissa jonkin verran verran vaikutusta onnistumiseen. (Tekninen myyjä # 6.)

Myyntiprosessin aikana johdon tapaamisessa palveluspecialistin läsnäololla on erityistä merkitystä silloin, kun asiakasyrityksen johto haluaa tutustua tarkemmin palveluun ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Loppuesitysvaiheessa palveluspecialistin on ehdottomasti oltava paikalla, sillä tarkempia kysymyksiä tulee varmuudella palvelun käytettävyyteen liittyen, jolloin teknisellä myyjällä ei ole valmiuksia vastata asiakkaan kysymyksiin tai vastaväitteisiin. Myyntiprosessin alkuvaiheet 1 ja 2 sekä myyntiprosessin loppuvaiheet 6, 7 ja 8 olivat myyntiprosessin vaiheista kriittisiä ja lopuilla myyntiprosessin vaiheilla nähtiin olevan iso vaikutus myyntiprosessin onnistumiseen. (Tekninen myyjä # 7.)

Taulukossa 3 tekniset myyjät ovat arvioineet myyntiprosessivaiheiden kriittisyyttä onnistuneelle myyntiprosessille. Vastausvaihtoehdot: 1, ei suurta vaikutusta onnistumiseen, 2 jonkin verran vaikutusta onnistumisessa, 3 iso vaikutus onnistumiseen, 4 kriittinen vaihe onnistumisen kannalta.

Taulukon 3 perusteella voidaan todeta, että keskiarvallisesti seitsemän vaihetta kahdeksasta arvioitiin numeroarviolla välille 3 ja 4, eli ne asettuivat arvioinnissa vaikutukseltaan ison tai kriittisen välille. Keskiarvallisesti kahdeksi tärkeimmäksi myyntiprosessin vaiheeksi nousi asiakasanalyysi (3,86) sekä hoito & kasvu (3,71). Mahdollisuuksien demonstrointi sai numeroarvioinnilla selkeästi heikoimman keskiarvon (2,50), ollen numeroarvioltaan välillä jonkin verran vaikutusta tai iso vaikutus. Vastaukset viittaavat selkeästi siihen, että tekniset myyjät ymmärtävät palvelumyynnin idean ja siihen liittyvien myyntiprosessin vaiheiden oleellisuuden, sillä seitsemän myyntiprosessivaihetta kahdeksasta koettiin myyntiprosessissa selkeästi arvioinnin puitteissa tärkeiksi.

Teknisten myyjien vastaukset siihen, missä he tarvitsisivat eniten apua vaihteli paljon ja esiin nousi paljon sellaisia teemoja, joihin varmasti pystytään Hiltillä organisaation sisällä reagoimaan. Kalustonhallintajärjestelmän syvempään ymmärtämiseen tarvittaisiin apua, jolloin parempi ymmärrys edesauttaisi keskusteltaessa kalustonhallintateemasta asiakkaiden kanssa ja kysymyksiin osattaisiin heti vastata. Lisäksi pitäisi pyrkiä vahvistamaan ja muistuttamaan myyjiä kalustonhallintajärjestelmän mahdollisuuksista ja hyödyistä, jolloin myyjien oma usko palvelumyyntiin vahvistuisi. Hoito & kasvu -vaiheeseen tarvittaisiin apuja. Myyntiprosessin viimeinen vaihe jää liian usein turhan vähäiselle huomiolle. Hiltin pitäisi pystyä paremmin organisaation sisällä viestimään läpinäkyvästi niistä toimenpiteistä, joita hoito & kasvu -vaihe vaatii, jolloin asiakkaiden

suuntaan palvelu olisi parempaa. Esimerkiksi palveluspecialistit voisivat auttaa teknisiä myyjiä myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa enemmän. Loppuesitykseen, palvelun esittelyyn ja kartoitusvaiheeseen tarvittaisiin apua. Näihin vaiheisiin haluttaisiin hyödyntää palveluspecialistia, esimiestä tai muuttaa prosessia niin, että esimerkiksi perehdytys olisi sisällytetty myyntiprosessin vaiheeseen 1. Ulkopuolinen apu asiakastilanteissa luo uskottavuutta ja vahvistaa teknisten myyjien kompetenssia oppimisen kautta.

Taulukko 3. Kuinka kriittisinä tekniset myyjät näkevät myyntiprosessivaiheet onnistuneen myyntiprosessin näkökulmasta

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5	Vaihe 6	Vaihe 7	Vaihe 8
Tekninen myyjä 1	4	4	4	2,5	4	2,5	4	4
Tekninen myyjä 2	4	4	4	3	4	3	4	4
Tekninen myyjä 3	2	3	4	3	3	4	4	4
Tekninen myyjä 4	4	4	4	2	4	4	4	4
Tekninen myyjä 5	3	4	4	2	3	3	3	3
Tekninen myyjä 6	2	2	4	2	4	4	2	3
Tekninen myyjä 7	4	4	3	3	3	4	4	4
Keskiarvo	3,29	3,57	3,86	2,5	3,57	3,50	3,57	3,71

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan pohdintaa ja johtopäätöksiä, jossa pureudutaan teknisten myyjien kehitysehdotuksiin, muihin esiin nousseisiin asioihin, tavoitteiden saavuttamiseen, jatkotoimenpiteisiin ja arviointiin.

4 Pohdinta ja johtopäätökset

Johtopäätöksenä työstä voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin toimivuudesta saatiin toteutettua ja kehitysehdotuksia teknisiltä myyjiltä saatiin kerättyä halutulla tavalla. Laadulliseen kyselyyn osallistui seitsemän teknistä, jolloin määrä oli riittävä siihen, että vastauksista saatiin kerättyä laadullisesti päteviä tulokset. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän 8 -vaiheisen myyntiprosessin vaiheittainen kuvaaminen onnistui hyvin ja teknisille myyjille kuuluvat myyntiprosessin vaiheet saatiin jaoteltua pienemmiksi osa-alueiksi, jolloin ymmärrys kustakin myyntiprosessivaiheesta on helpommin hahmotettavissa. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän onnistunut myyntiprosessi ja sen kehittäminen ovat Hiltin myyntiorganisaation näkökulmasta erittäin tärkeä teema, etenkin kun On!Track -kalustonhallintajärjestelmä on ollut tarjolla vasta neljä vuotta. Edelleenkin teknisille myyjille tarvitaan lisätietoa ja -ymmärrystä palvelumyynnin kehittämiseksi.

4.1 Kehitysehdotukset tulosten analysoinnin jälkeen

Teknisten myyjien vastauksista nousi paljon erilaisia näkemyksiä ja kommentteja liittyen On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin ja kalustonhallintateemaan yleisesti. Kehitysehdotuksiin on koottu ne kehitysehdotukset, joiden kohdalla vähintään kaksi vastaajaa seitsemästä mainitsee saman kehitysehdotuksen tai puutteen. Osa kehitysehdotuksista ei suoranaisesti liittynyt myyntiprosessiin itseensä, vaan tekniset myyjät olivat myös pohtineet koko On!Track -kalustonhallintajärjestelmän ympärille olevia rakenteita. Kehitysehdotuskohdassa mainitaan myös nuo kehitysehdotukset, sillä niiden avulla voidaan myyntiprosessin kehittämisen lisäksi parantaa kalustonhallintateeman ympärille rakentuneita toimintatapoja.

Myyntiprosessin neljännen vaiheen eli mahdollisuuksien demonstraation moni tekninen myyjä haluaisi yhdistää toisiin myyntiprosessin vaiheisiin, eikä sitä koeta järkeväksi täysin omana myyntiprosessivaiheenaan. Myyntiprosessia voitaisiin tiivistää tämän myyntiprosessin yhdistämällä, jolloin myyntiprosessista saataisiin jouhevampi. Demonstrointi omana vaiheenaan voi aiheuttaa hämmennystä, kun se usein mielletään kiinnostuksen herättelyksi, joka taas kuuluu muiden myyntiprosessivaiheiden osa-alueisiin. Esimerkiksi Ojasalon & Ojasalon (2010, 54.), Alasen, Mälkiän & Sellin (2005, 71.) sekä Kotlerin & Armstrongin (2008, 794) myyntiprosessikuvaukset ovat kaikki seitsemän vaiheisia, jolloin palvelun demonstraatiot on yhdistetty valmiiksi muihin myyntiprosessivaiheisiin. Rubanovitsch (2019, 91.) taas huomauttaa, että demonstraatio on aina lyhyt tapahtuma, johon ei kannata kuluttaa liikaa aikaa tai resursseja, jolloin voidaan ajatella, että onko sen järkevää olla oma myyntiprosessivaiheensa.

Myyntiprosessi haluttiin kevyemmäksi, vaikka myyntiprosessi yleisellä tasolla koettiin toimivaksi. Eritoten tässä myyjät ajattelivat asiakasnäkökulmaa ja miettivät asiakkaiden puolesta kokevatko he myyntiprosessin liian raskaaksi. Tekniset myyjät myös pohtivat vaikuttaako tämä raskas myyntiprosessi asiakkaan mielenkiintoon. Kehitysehdotuksena tähän tuli muun muassa se, että analyysivaihe voisi olla yhdistettynä tarvekartoitukseen ja se voitaisiin esitellä kevyempänä analyysinä jo palvelun esittelyn yhteydessä, jolloin vaiheita ei olisi niin monia. Joustoa kaivattiin myös myyntiprosessin aikana, jos tarve sitä vaatii. Vaaditaan osaamista ajatella välillä myös myyntiprosessin vaiheiden ulkopuolelta. Rope (2009, 155.) toteaa, että myyntiprosessien erilaisuusvaikutelma riippu aina siitä kuinka tarkasti eri vaiheet ja osa-alueet halutaan jakaa. Ropen viisi vaiheisessa myyntiprosessissa On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessista poiketen, myyntiprosessin toiseen vaiheeseen eli myyntikeskusteluun on yhdistetty tarvekartoitus sekä ongelmanratkaisu, jolloin siinä yhdistyvät samanaikaisesti kaksi muuten irrallista vaihetta.

Teknisten myyjien tulisi saada lisää tukea myyntiprosessin vaiheeseen yksi. Etenkin uusien teknisten myyjien kohdalla todettiin, että perehdytys ja valmiudet hoitaa kartoitusvaihe täysin itsenäisesti ei tällä hetkellä toimi optimaalisella tavalla. Tuntuu siltä, että kalustonhallintateemaa tarjotaan kaikille, vaikka asiakasrekisteristä tulisi pyrkiä löytämään potentiaalisimmat asiakkuudet. Perehdyttämistä tälle osa-alueelle kaivattaisiin. Olisiko tähän vaiheeseen mahdollista saada perehdytys, lisätukea tai jokin järjestelmällinen tapa saada kokemattomimmat tekniset myyjät nopeammin toteuttamaan palvelumyyntiä edistävää kartoitusta? Rope (2009, 157.) korostaa myyntiprosessin ensimmäisen vaiheen tärkeyttä B2B-myyntissä. Ensimmäinen vaihe on kaikkein keskeisin. Ilman hyvää pohjatyötä koko myyntiprosessin eteneminen voi vaarantua.

Vaiheen kahdeksan tärkeyttä ja kriittisyyttä tulisi teknisten myyjien suuntaan korostaa sekä palveluspecialistin roolia tulisi vaiheessa kahdeksan suurentaa.

Myyntiprosessin kahdeksas vaihe koettiin haastavaksi ja tekniset myyjät pohtivat sitä, että jollain keinoilla tietoisuutta vaiheen tärkeydestä tulisi korostaa sekä osaamistasoa nostattaa, jotta tämä myyntiprosessin viimeinen vaihe olisi helpompi toteuttaa. Ratkaisuna ehdotettiin palveluspecialisteilta tähän vaiheeseen enemmän aikaa teknisten myyjien tueksi. Alanen, Mälkiä & Sell (2005, 115-116.) kiteyttävät jälkihoitovaiheen kriittisyyden: tutkimusten mukaan melkein 80 prosenttia menetetyistä asiakkaista menetetään heikon jälkihoidon takia. Asiakkaiden odotukset jälkihoitovaihetta kohtaan ovat suuret ja epäonnistunut jälkihoito vahingoittaa asiakassuhdetta.

Tekniset myyjät peräänkuuluttivat parempaa läpinäkyvyyttä viestinnässä, kollegoiden hyödyntämistä tiedonkeruussa ja myyntiprosessin vaiheiden toteuttamisessa sekä tiedon jakamisen tärkeyttä. Tekniset myyjät toivoivat jotain yhteistä linjausta sille, miten kollegoiden apua voitaisiin paremmin hyödyntää. Jos tiedettäisiin mahdollisista asiakkaan tarpeista tai ongelmakohdista niin esimerkiksi asiakkaan työmaalla voitaisiin kartoittaa tai kouluttaa asiakasta. Hämäläinen (2016, 81-82.) tiivistää yhteistyön merkityksen myyntiprosessin onnistumiseen. Myyntihenkilöiden menestymiseen vaikuttaa kyky tehdä yhteistyötä. Mitä useampi myyjäorganisaation ihminen osallistuu myyntitapahtumaan, sitä suuremmaksi yhteistyön merkitys kasvaa. Mitä useampi henkilö on yhteydessä asiakkaisiin, sitä merkityksellisempää on myyjärytymisen omien tietojärjestelmien paikkansa pitävyys ja informaation jakaminen. Myyntitilanne vaatii usein monien myyntitoimintaan liittyvien viestintäasioiden hallitsemista.

Sähköiset apuvälineet tulisi olla laadultaan parempia ja selkeämpiä. Sähköiset apuvälineet kuvataan lyhyesti seuraavasti: GSA on puhtaasti kalustonhallintajärjestelmään tarkoitettu sähköinen työkalu, jonka avulla voidaan asiakaskohtaisesti kirjata On!Track -kalustonhallintajärjestelmään liittyviä asioita, kuten tarvekartoitusinformaatiota, palvelun esittelyyn liittyvät muistiinpanot, suunnitella loppuesitys, kirjata analyysissä esiin nousseet kipukohdat, tehdä laskukaavojen avulla kustannuslaskelmia, liittää kuvia. GSA on teknisille myyjille ja palveluspecialisteille tarkoitettu työkalu, jota myös myynninjohto seuraa ja GSA:n tulisi olla kaikkien teknisten myyjien osalta mahdollisimman hyvin ajantasalle päivitetty. GSA -mobile on suunniteltu teknisille myyjille työmaolosuhteisiin ja sen tarkoituksena on mahdollistaa lyhyiden muistiinpanojen kirjaaminen ja kuvien lisääminen asiakastilin alle. CRM on SAP – toiminnanohjausjärjestelmän tukema teknisten myyjien sähköinen myyntityökalu, jota tekniset myyjät tarvitsevat päivittäin esimerkiksi asiakaskäyntien suunnitteluun, käyntien sulkemiseen, tilausten tekemiseen ja muistiinpanojen kirjaamiseen.

Tekniset myyjät antoivat palautetta siitä, että Hiltin sisäisten sähköisten apuvälineiden (GSA, GSA -mobile, CRM) tulisi olla teknisiä myyjiä paremmin palvelevia, toimintavarmempia ja selkeämpiä, kun puhutaan kalustonhallintateemasta.

Kalustonhallintajärjestelmän osalta teknisille myyjille tulisi järjestää koulutusta.

Myyjät tarvitsisivat itselleen lisäkoulutusta kalustonhallintajärjestelmän käyttömahdollisuuksista ja käytettävyydestä. Jos tekniset myyjät osaisivat käyttää järjestelmää itse paremmin ja tuntisivat käyttömahdollisuuksia enemmän niin tästä asiasta olisi hyötyä asiakaskeskusteluissa, palvelun esittelyssä, hoito & kasvu -vaiheessa sekä lisääntyneen tiedon avulla myyjät uskoisivat itse järjestelmään enemmän, jolloin vaikutus

kalustonhallintakeskusteluihin voisi olla parempi. Keskinen & Lipiäinen (2013, 145-147.) toteavat koulutuksen ja ennakkoinnin merkityksestä, että myyjäorganisaatio voi varautua esiin nouseviin asioihin harjoittelemalla ja kouluttautumalla. Oman tietotaidon puute voi ohjata myyjäorganisaation negatiiviseen valoon. Kun myyjäorganisaatio pystyy vastaamaan asiakkaan avuntarpeeseen niin tällöin asiakasmielikuva myyjäorganisaatiosta todella punnitaan.

Vastauksista nousi esiin myös muita huomionarvoisia asioita. Miten saisimme kaikki tekniset myyjät tekemään hoito & kasvu -vaihetta automaationa normaalien käyntien yhteydessä? Kouluttautumisella voidaan vaikuttaa siihen, että myyjien on helpompaa toteuttaa hoito & kasvu -vaihetta, koska myyjillä on riittävät tiedot auttaa asiakasta ongelmatilanteissa. Myyjien kokemuksen karttuessa ja asiakastuntemuksen kasvaessa hoito & kasvu-vaihetta on helpompaa ja mielekkäämpää toteuttaa, kun myyjä tuntee asiakasorganisaation henkilöstön. Keskinen & Lipiäinen (2013, 145-147.) korostavat myyjäorganisaation kykyä reagoida myyjien kohtaamiin haasteisiin. Ennakointi ja riittävät tukitoimet vahvistavat myyjien osaamista ja mahdollisuuksia vastata eteen tuleviin haasteisiin.

Jaettu tieto valuu pirstaloituneena tietona hukkaan ja jää vain osan teknisistä myyjistä tietoon, jolloin jo tehdyt toimenpiteet ovat ajanhukkaa. Hyödynnetäänkö muilta teknisiltä myyjiltä tai muista kanavista tulevia vinkkejä ja tietoa riittävästi? Jos yhteistyö kollegoiden välillä saataisiin paremmaksi niin ihan kaikkea oman asiakkuuden kohdalla ei tarvitsisi tehdä yksin. Koko myyntiprosessin pitäisi olla tiiviimpää yhteistyötä alusta loppuun. Läpinäkyvyys parantuisi, kun myyjät tietäisivät keskenään mitä kukakin on saman asiakkaan kohdalla tehnyt. Pitkän myyntiprosessin aikana tarvitaan läpinäkyvyyttä ja joustavuutta eri organisaatiotasojen suhteen. Hämäläinen (2016, 81-82.) sekä (Rope 2009, 62-63.) näkevät yhteistyön ja tiedonjaon merkityksen myynnin menestystekijänä, etenkin silloin, kun myyntiprosessi on monivaiheinen ja siihen osallistuu monia myyntiorganisaation henkilöitä.

Kartoitusvaiheen aikana teknisiltä myyjiltä voi jäädä jotakin olennaista tietoa kirjaamatta, jos apuvälineet eivät toimi niin kuin niiden pitäisi. Olisiko jotain helpompaa, yksinkertaisempaa ja toimintavarmempaa tapaa kerätä tietystä asiakkaasta saatua tietoa yhteen helposti kaikkien saataville. GSA -mobile ei aina oikein toimi, GSA:n selainversiota kaikki eivät osaa välttämättä käyttää ja se saattaa kaatuilla, ja onko kaikilla pääsy GSA:n tietoihin? Voisivatko nämä kaikki sähköiset työkalut saada helpommin ja yksinkertaisemmin keskustelemaan toistensa kanssa, jotta tieto kulkisi kaikkiin toisiinsa liittyviin järjestelmiin paremmin?

Kalustonhallintajärjestelmän nykyisen myyntiprosessin paikkansa pitävyys oli teknisten myyjien mielestä pääsääntöisesti hyvä. Myyntiprosessin vaiheet koettiin paikkansa pitäviksi ja vaiheittain etenevä myyntiprosessi oli teknisten myyjien mielestä ammattimaista toimintaa tukeva prosessi. Tekniset myyjät peräänkuuluttivatkin pelisilmän käyttöä myyntiprosessin vaiheiden toteuttamisessa tilanteesta riippuen. Vastaukset vahvistavat Alasen, Mälkiän & Sellin (2005, 65-66.) ajatuksia vaiheittain etenevästä myyntiprosessista, joka tarjoaa mahdollisuuden löytää asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu, helpottaa myyntiprosessin hallinnoimista sekä tällöin palvelee myös asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilökohtaisen myyntitaidon merkitys koettiin myyjien vastauksissa suureksi. Toimivan myyntiprosessin lisäksi myyjän kokemus nähtiin kalustonhallintajärjestelmän myyntiä edistävänä tekijänä ja teknisen myyjän taito löytää kalustonhallintateemaan liittyviä asiakaskohtaamisia arvostettiin korkealle. Kalustonhallintajärjestelmän myynnin uskottiin tehostuvan, mikäli myyjä uskoo itse myyvänsä palvelun hyötyihin ja niin sanotusti ostaa itsekin idean kalustonhallintajärjestelmän toimivuudesta. Ojasalo & Ojasalo (2010, 59.) vahvistavat omalta osaltaan henkilökohtaisen myyntitaidon vaikutusta myyntiin. Pääasiaksi he nostavat vuorovaikutustaidot kokonaisuutena. Hämäläinen (2016, 45-46.) pohtii myös henkilökohtaista myyntitaitoa ja toteaa, että myyjän tulee tuntea tuote, perustella sen hyödyt sekä kyetä näyttämään tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet ja käytettävyys.

Myyntiprosessin vaiheiden toteuttamisessa oli teknisten myyjien välillä eroja. Nämä erot selittyvät paljon sillä, kuinka tärkeänä tekninen myyjä mitäkin myyntiprosessivaihetta piti, oliko myyjällä kokemusta hänellä vastuullisista myyntiprosessivaiheista, oliko tekninen myyjä sopinut joidenkin myyntiprosessivaiheiden osalta, että hän on suosiolla luovuttanut vastuun esimerkiksi palveluspecialistille? Tärkeintä vaiheiden toteuttamisessa olisi se, että kaikki myyjät toteuttaisivat säännöllisesti sekä järjestelmällisesti heille kuuluvaa myyntiprosessia, jotta kalustonhallintajärjestelmän myyntiä voitaisiin edistää. Kotler & Armstrong (2008, 794.) kiinnittävät samoihin asioihin huomiota ja toteavat säännöllisestä ja järjestelmällisestä myyntiprosessin toteuttamisesta seuraavaa: myyjien tulee huomioida toiminnassaan kaikki myyntiprosessin vaiheet, sillä kaikki myyntiprosessin vaiheet liittyvät toisiinsa. Mitä säännöllisemmin myyntiprosessin eri vaiheet on huomioitu ja toteutettu, sitä paremmiksi myyntimahdollisuudet kasvavat.

4.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kerättyä laadullisella tutkimuksella teknisiltä myyjiltä kehitysehdotuksia On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessin paikkansa pitävyyteen, vastuualueiden toimivuuteen, myyntiprosessin vaiheiden kriittisyyteen ja henkilökohtaisen myyntityön merkityksestä onnistuneeseen myyntiprosessiin. Näiden vastausten perusteella tavoiteltiin sitä, että On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessia olisi tulevaisuudessa mahdollista kehittää teknisiä myyjiä paremmin palvelevaksi. Tavoitteena oli lisäksi kuvata On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti niiden myyntiprosessin vaiheiden osalta, joissa teknisillä myyjillä on päävastuu tai vastuualue myyntiprosessivaiheen aikana, jotta yksityiskohtaisesti kuvattua myyntiprosessia olisi mahdollista käyttää päivittäisessä työssä hyödyksi. Opinnäytetyön tavoitteissa onnistuttiin hyvin ja työ pystyttiin rajaamaan, siten että opinnäytetyöstä ei jäänyt mitään relevanttia tietoa puuttumaan.

Tavoitteet saavutettiin hyvin ja tekniset myyjät vastasivat laadulliseen kyselylomakkeeseen rehellisesti ja selkeästi niin, että heillä oli halu saada omat kehitysehdotuksensa kuuluviin. Lisäksi opinnäytetyössä onnistuttiin kuvailemaan kattavasti On!Track -kalustonhallintajärjestelmälle ominaiset myyntiprosessin vaiheet teorian avulla, hyödyntämällä esimerkiksi Kotlerin & Armstrongin teosta Principles of Marketing, Ojasalon & Ojasalon teosta B-to-B palvelujen markkinointi, Alasen, Mälkiän & Sellin teosta Myyntityön käsikirja. Kattavalla myyntiprosessikuvauksesta on varmasti hyötyä teknisten myyjien kompetenssin parantamiseen ja siihen, että tekniset myyjät ymmärtävät paremmin, mitä On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi on ja mitä he voivat tulevaisuudessa tehdä paremmin. Opinnäytetyön lopputulokselle oli selkeästi tarvetta, sillä aikaisemmin Hiltin On!Track -kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessiin liittyen ei ole kerättyä teknisiltä myyjiltä kehitysehdotuksia. Teknisiltä myyjiltä saatiin erinomaista tietoa niistä myyntiprosessiin liittyvistä asioista, joilla on myyntiprosessin onnistumiseen suuri vaikutus.

4.3 Jatkotoimenpiteet

On!Track -kalustonhallintajärjestelmän ajankohtaisesta myyntiprosessista on opinnäytetyön avulla saatu kattava läpileikkaus teknisille myyjille kuuluvista myyntiprosessin vaiheista, näitä tarkempiin osa-alueisiin jaoteltuja myyntiprosessin vaiheita pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa Hiltin sisäisissä koulutuksissa. Teknisille myyjille saadaan näin kattavampi kuva siitä, mitä B2B-

palvelumyynnin myyntiprosessissa On!Track -kalustonhallintajärjestelmän osalta tulisi huomioida, jotta lopputulos saataisiin mahdollisimman optimaaliseksi.

Laadullisen tutkimuksen vastauksia tullaan hyödyntämään siten, että myyntiprosessin sisältöön tullaan kiinnittämään palautteen ja mielipiteiden suhteen huomiota ja myyntiprosessia kehitetään teknisiä myyjiä paremmin palvelevaksi niiltä osin, kun se on mahdollista. On!Track -kalustonhallintajärjestelmän tuotepäällikön kanssa on sovittu, että opinnäytetyössä esiin tulleita kehitysehdotuksia tullaan hyödyntämään myyntiprosessin kehittämisessä. Vuodelle 2020 myyntiprosessiin tehdään muutoksia juuri teknisten myyjien vastausten ja kehitysehdotusten mukaisesti.

4.4 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin, sen perusteella, että kaikilta seitsemältä tekniseltä myyjältä saatiin laadulliseen kyselylomakkeeseen vastaukset ja tietoperustaan pohjautuvasta myyntiprosessikuvauksesta saatiin kattava ja selkeä. Palvelumyynti on teemana erittäin ajankohtainen ja opinnäytetyön avulla pystytään edesauttamaan palvelumyynnin kehittymistä.

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen vaikuttavana seikkana voidaan pitää sitä, että kaikilla tutkimukseen osallistuneilla teknisillä myyjillä ei ollut omakohtaista kokemusta kaikista myyntiprosessin vaiheista, vaan heidän vastauksensa näiden myyntiprosessivaiheiden osalta rajoittuivat mielikuviin myyntiprosessivaiheista. Toisaalta tätä samaa asiaa voidaan tarkastella toiselta kantilta siten, että niiltä teknisiltä myyjiltä, joilla ei ollut kokemusta kaikista myyntiprosessin vaiheista tuli myös ensiarvoisen tärkeää tietoa siitä, mitä heidän mielestään olisi järkevää kehittää myyntiprosessin osalta, jos mietitään kokematonta teknistä myyjää. Tällä edellä mainitulla vaikuttavalla tekijällä ei kuitenkaan ollut opinnäytetyön luotettavuuteen merkittävää vaikutusta, sillä kaikilta teknisiltä myyjiltä saatiin kerättyä halutulla tavalla vastauksia laadulliseen tutkimukseen, jotta tutkimuksen lopputulosta voidaan pitää luotettavana. Teknisten myyjien vastauksista saatiin kerättyä järkeviä kehitysehdotuksia, joiden avulla nykyistä myyntiprosessia on mahdollista lähteä kehittämään.

Tässä tutkimuksessa vastauksen antaneet tekniset myyjät haluttiin pitää nimettöminä, jotta teknisillä myyjillä oli mahdollisuus vastata kyselylomakkeeseen mahdollisimman rehellisesti. Vastauksista ei voida päätellä myöskään toimialaa, jolla tekninen myyjä toimii. Ennen kyselyn toteuttamista vastaajat halusivat varmistua siitä, että he pysyvät vastaustensa suhteen opinnäytetyössä nimettöminä, tämä kertoo omalta osaltaan siitä, että tekniset myyjät kokivat huolta vastaustensa vaikutuksesta omaan tilanteeseensa.

Tärkeää on se, että opinnäytetyössä esiin nouseet kehitysehdotukset pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa myyntiprosessin kehittämistä varten. Teknisten myyjien on järkevää perehtyä tarkemmin opinnäytetyössä esitettyihin myyntiprosessivaiheiden sisältöihin, jotta he voivat paremmin onnistua omassa palvelumyynnissään. Hiltin on myös mahdollista hyödyntää opinnäytetyössä esiin nostettuja asioita esimerkiksi omassa koulutuksissaan, kun aihealueena on On!Track -kalustonhallintajärjestelmään liittyviä aiheita.

4.5 Itsearviointi

Tietoperustaosassa olen käyttänyt kattavasti lähteitä, jotka vahvistavat myyntiprosessille ominaisia piirteitä. Mielestäni myyntiprosessin teoretiedon rakentaminen ja myyntiprosessin vaiheiden pilkkominen niiden eri osa-alueisiin onnistui hyvin. Samalla pystyin tarkastelemaan omaan työnkuvaani liittyviä osaamisalueita kriittisesti. Tietoperustaan perehtyminen näin kattavasti mahdollisti oman henkilökohtaisen ammatillisen kompetenssini parantamisen sekä kokosi hyvin yhteen opintojen aikana kartutettuja taitoja.

Opinnäytetyön työstäminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja hyödyllistä ja se onnistui mielestäni hyvin. Oman työnkuvani puitteissa teoretietoa kahlatessani ja puretuessani syvemmälle myyntiprosessin osa-alueisiin havaitsin, että omassa päivittäisessä toiminnassani pystyn parantamaan tiettyjen osa-alueiden toteutusta, kuten esimerkiksi: viestintä käyttöönoton yhteydessä, käyttöönoton päätöspalaveriin panostaminen, teknisten myyjien tarpeen mukainen kouluttaminen sekä teknisen myyjän parempi hyödyntäminen loppuesitystä suunniteltaessa.

Hilti Suomi Oy tulee varmasti hyötymään teknisten myyjien kehitysehdotuksista ja myyntiprosessin jaottelusta, sillä kalustonhallintateema on aihe, johon panostetaan globaalisti paljon resursseja ja Suomessa kalustonhallintajärjestelmän myyntiprosessi koskee suoraan noin 90 teknistä myyjää.

Haastavinta työssä on ollut sen rajaaminen järkeviin mittoihin, jättämättä mitään relevanttia aihealuetta huomiotta. Yllättävää työssä on ollut se, että matkan varrella ideat ja ajatukset ovat vaihdelleet, ja lopulliseen muotoonsa opinnäytetyö on päätynyt monen summan kautta.

5 Lähteet

Alanen, V. Mälkiä, T. Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13-15. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi 5.painos. Talentum Media Oy. Vantaa

Haatainen, N. 2015. Myyntiprosessin rakentaminen. Opinnäytetyö YAMK. Metropolia Ammattikorkeakoulu, yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Viitattu 10.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015061613450>.

Hilti. 2019a. Hiltin verkkosivut. www.hilti.fi

Hilti. 2019b. Kalustonhallintajärjestelmän esittelymateriaali. PowerPoint-esitys.

Hilti. 2019c. On!Track -käsikirja versio 3.2. PowerPoint - esitys.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki

Holm, T. 2013. Tietojärjestelmän käyttöönotto ja sen hyväksymiseen vaikuttavat tekijät. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelyn laitos. Luettavissa <https://docplayer.fi/40135543-Taru-holm-tietojarjestelman-kayttoonotto-ja-sen-hyvaksymiseen-vaikuttavat-tekijat.html> Luettu 8.10.2019.

Huusko, M. 2017. Digitalisaatio ei ole vain ohimenevä trendi vaan alusta tulevaisuudelle. Artikkelijulkaisu Rakennuslehdessä 1.11.2017. Luettavissa <https://www.rakennuslehti.fi/2017/11/digitalisaatio-ei-ole-ohimeneva-trendi-vaan-alusta-tulevaisuudelle/>. Luettu 6.9.2019.

Hämäläinen, J. 2016. Myynti, palvelu ja onnistumisen ilo: sinustakin voi tulla huippumyyjä ja upea asiakaspalvelija – luonnollisesti. Mediapinta.

Hänninen, E. 2001. Hyvinvointia tietoteknologiahankkeilla. Hyviksi arvioitujen toimintamallien ja teknisten ratkaisujen käyttöönotto ja juurrutus. Sosiaali- ja terveysministeriö. Teos luettavissa Valtioneuvoston julkaisuarkistossa.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73376/Jul200111.pdf?sequence=1>. Google Scholar. Luettu 15.10.2019.

Johansson, H. 2012. Kun ymmärrät ostamisen ja myymisen psykologiaa, voit myydä mitä tahansa. Artikkelijulkaisu Tuotantotalouden verstaan kotisivuilla. Luettavissa <http://www.tuotantotalous.com/kun-ymmarrat-ostamisen-ja-myyminen-psykologiaa-voit-myyda-mita-tahansa/> Luettu 23.9.2019.

Järvi, K. Lehtonen, M. Martinsuo, M. Tuominen, T. Valtanen, J. 2015. Aalto Yliopisto. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja. Luettavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> Luettu 5.10.2019 Luettu 5.10.2019.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan 1. painos. Talentum Media Oy. Helsinki

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of Marketing 5th European edition. New Jersey, USA: Upper Saddle River

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet 1.painos. Avaintulos Oy. Tampere

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B myynnin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki

Lamppu, S. 2017. B2B-myyntiprosessi Case yritys X. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 2.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017052510213>.

Lecklin, O. 2006. Laatu Yrityksen Menestystekijänä. 5.uudistettu painos. Talentum. Helsinki

Leino, S. & Pellinen, E. 2017. Opas myyntityöhön. Teos julkaistu Myynnin & Markkinoin Ammatilaisten verkkosivulla 14.2.2017. Luettavissa https://issuu.com/myyntijamarkkinointi/docs/mma_opas_myyntityohon_ia_pages Luettu 21.9.2019

Lohilahti, O 2017. Rakennusalan työn tuottavuus ei ole kasvanut 40 vuodessa – onko allianssista tai leanista apua? Artikkelijulkaisu Rakennuslehdessä 4.9.2017. Luettavissa

<https://www.rakennuslehti.fi/2017/09/rakennusalalla-tyon-tuottavuus-ei-ole-kasvanut-40-vuodessa-onko-allianssista-tai-leanista-apua/> Luettu 5.9.2019

Miettinen, R.; Hyysalo, S.; Lehenkari, J. & Hasu, M. 2003. Tuotteesta työvälineeksi? Uudet teknologiat terveydenhuollossa. Gummerus. Saarijärvi.

Mölsä, S. 2019. Rakennusmiesten työtä seurattiin kameralla: vain murto-osa ajasta käytetään varsinaiseen rakentamiseen. Helsingin Sanomien verkkojulkaisu 27.8.2019. Luettavissa <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006217591.html?share=c153f79514570149046f89a09e5045dc> Luettu 20.9.2019.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. WSOYpro. Helsinki

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor Oy. Helsinki

Rubanovitsch, M.2019. STOP-Myynti:pysähdy myymään 1.painos.Oy Imperial Sales. Espoo

Talouselämä 2017. Uusi toimitusjohtaja aikoo muuttaa mielikuvan Hiltistä: ”Ulkopuoliset eivät näe meitä houkuttelevana työnantajana”. Uutinen julkaistu Talouselämän verkkosivuilla 5.11.2017. Luettavissa <https://www.talouselama.fi/uutiset/uusi-toimitusjohtaja-aikoo-muuttaa-mielikuvan-hiltista-ulkopuoliset-eivat-nae-meita-houkuttelevana-tyonantajana/4a1e9d1c-ae3d-31cc-96c6-8d950564024b> Luettu 2.10.2019.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2019. Mikä GDPR? Luettavissa <https://tietosuoja.fi/gdpr> Luettu 15.11.2019

Österlund, P. 2016. Henkilökohtainen myyntityö: mitä se oikein on? Luettavissa: <http://www.parosterlund.com/henkilokohtainen-myyntityo> Luettu 23.9.2019.

Liitteet

Liite 1. Laadullinen kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset ja esitiedot

Työtehtävä Hiltillä:

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Hiltillä:

1. Pitävätkö myyntiprosessissa esitetyt oletukset/vaiheet paikkansa? Valitse numeroarviointi, joka kuvaa parhaiten kunkin vaiheen paikkansa pitävyyttä ja perustelee numeroarviointi tekstin muodossa.
 1. Täysin eri mieltä
 2. Jokseenkin eri mieltä
 3. Ei samaa eikä eri mieltä
 4. Jokseenkin samaa mieltä
 5. Täysin samaa mieltä

1. Tunnista asiakkaan tarve/herätä mielenkiinto	2. Johdon tapaaminen	3. Analyysi	4. Mahdollisuuksien demonstrointi	5. Ratkaisun rakentaminen	6. Johdon päätös	7. Palvelun käyttöönotto	8. Hoito & kasvu
Tiedon kerääminen	Päätäjien tapaaminen	Nykytilan analysointi	Käyttäjien kokemusten kerääminen	Ratkaisun suunnittelu analyysin havaintojen perusteella	Ratkaisun esittely päätäjille	Ratkaisun käyttöönotto	Asiakkaan tukeminen palvelun käytössä
Haasteiden ja kipukohtien tunnistaminen	Tarpeiden määrittäminen	Asiakkaan haastattelut	Palvelun demoaminen		Kauppan päättäminen	Asiakkaan koulutus	Myyntimahdollisuuksien tunnistaminen
	Analyyysin myyminen	Kustannus- ja hyötyarvio				Käyttöönoton loppupalaveri	

- Vaihe 1.
Vaihe 2.
Vaihe 3
Vaihe 4.
Vaihe 5.
Vaihe 6.
Vaihe 7.
Vaihe 8.

2. Toteutatko itse myyntiprosessissa esitettyjä vaiheita (1, 2, 5, 7 ja 8) ja osia alueita omassa työssäsi? Arvioi numeroin.
 1. En juurikaan
 2. Silloin tällöin

3. Melkein aina
4. Säännöllisesti

Vaihe 1:

Vaihe 2:

Vaihe 5:

Vaihe:7:

Vaihe 8:

3. Mihin myyntiprosessin vaiheeseen tarvitsisit eniten apua ja miksi?
4. Toimiiko myyntiprosessi tällä hetkellä? Mikä toimii? Mikä ei toimi? Perustele.
5. Onko 8-vaiheinen myyntiprosessi järkevä, vai lisäisitkö, yhdistäisitkö tai poistaisitko siitä jotakin? Perustele.
6. Teknisille myyjille kuuluu myyntiprosessissa pääsääntöisesti vaiheet 1, 2 ja 8 ja lisäksi teknisillä myyjillä on osittaista vastuuta myyntiprosessin vaiheissa 5 (asiakastuntemus loppuesityksen suunnittelussa) ja 7 (Käyttöönoton päätöspalaveri) sekä tekninen myyjä on osittain mukana palveluspecialistien kanssa vaiheissa 3, 4 ja 6. Punainen nuoli tarkoittaa päävastuuta myyntiprosessivaiheesta. Vaaleanpunainen nuoli tarkoittaa sitä, että teknisellä myyjällä on jokin vastuullinen tehtävä myyntiprosessivaiheen aikana. Sininen nuoli tarkoittaa sitä, että tekninen myyjä osallistuu myyntiprosessivaiheeseen, mutta hän toimii siinä ainostaan palveluspecialistin apuna. Keltainen nuoli merkitsee sitä, että palveluspecialisti saattaa tarvittaessa tai pyydettyäessä osallistua kyseiseen myyntiprosessivaiheeseen.

Onko vastualueiden jako mielestäsi toimiva? Perustele.

