

Henkilökohtaisen myyntityön
puhelinkontaktointiprosessi B-to-B-ympäristössä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ko
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Mikko Janhonen

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JANHONEN, MIKKO: Henkilökohtaisen myyntityön puhelinkontaktointiprosessi
B-to-B-ympäristössä

Markkinoinnin opinnäytetyö, 50 sivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää B-to-B-myyntiprosessiteoriat henkilökohtaista myyntityötä varten. Tutkimus on toiminnallinen ja siinä esitellään B-to-B-myyntiprosessiteoriat ja keskitytään puhelinkontaktointiin henkilökohtaisen myyntityön tehokkaana etämenetelmänä. Tutkimusongelmana työssä käytetään, miten erilaiset B-to-B-myyntiprosessiteoriat voisivat tukea puhelimitse tapahtuvaa myyntityötä? Lisäkysymyksenä käytetään myös, miten saada eri myyntiprosessiteorioista kasattua pääasiat yhteen kaikenkattavaan kuvioon?

Myyntiprosessiteoriat pohjautuvat englanninkielisiin sekä suomenkielisiin alan kirjoihin, painettuihin artikkeleihin sekä verkkolähteisiin. Myyntiprosessiteorioista on pyritty etsimään mahdollisimman yksityiskohtaiset sekä kattavat kuviot myyntiprosessia kuvaamaan. Lisäksi eri kuvioista on kasattu kattava myyntiprosessin malli.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska puhelinkontaktointi on erittäin kustannustehokas henkilökohtaisen myyntityön muoto ja kasvavan kilpailun vuoksi monissa yrityksissä toimintaa pyritään jatkuvasti tehostamaan. Kylmäsoitoista ei myöskään löydy minkäänlaista suomenkielistä lähdeaineistoa, joten oli myös aika kääntää kylmäsoittoihin liittyvät myyntiteoriat suomeksi ja ottaa ne osaksi tutkimusta.

Asiasanat: myyntityö, myyntiprosessi, ostoprosessi, kylmäsoitto

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JANHONEN, MIKKO: B-to-B sales process in personal selling by phone.

Bachelor's Thesis in Marketing, 50 pages

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with the personal selling process on B-to-B markets. It focuses on telephone contacting as a important part of selling. Mainly because it is a very cost-effective distance sales method. As a research problem this study uses: "How different B-to-B sales process theories can support contacting customers by telephone?" An Additional research problem is used as: "How to get the essential parts of each B-to-B sales process theory into one comprehensive pattern?"

Sales process theories are based on printed and non-printed English and Finnish business books and articles. This study tries to find the most detailed and comprehensive patterns from sales process theories. From the different patterns one all-inclusive pattern is assembled there is also assembled pattern as a model of succesful sales process.

This research is very topical, because contacting customers through telephone is a very cost-effective method of personal selling and by it the customer-mass can be reached quite rapidly. With growing competition in the markets, many firms are constantly trying to modify their expenses compared to rivals, and this gives more opportunities to the distance sales methods. There are not any printed articles or books about cold calling, so this also a good time to be researching that part of phone contacting as well.

Keywords: selling, sales process, buying process, cold calling

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimusongelma	5
1.2	Tutkimuksen toteutus sekä rajaus	6
1.3	Keskeiset käsitteet	8
2	B-TO-B-MYYNTIPROSESSI	9
2.1	B-to-B toimialan erityispiirteet	9
2.2	B-to-B myyntiprosessin merkitys	11
2.3	B-to-B myyntiprosessin vaiheet	13
2.4	B-to-B myyntiprosessin johtaminen	22
2.5	B-to-B ostopäätösprosessi	24
2.6	B-to-B myyntiprosessin kokonaisuus	29
3	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ	31
3.1	Tavoitteet ja merkitys	32
3.2	Asiakaskontaktointi	34
3.3	Kyselytekniikka	36
3.4	Vastaväitteiden käsittely	37
3.5	Henkilökohtainen myyntityö 2000-luvulla	38
4	PUHELINKONTAKTOINTI MYYNTITYÖSSÄ	40
4.1	Telemarkkinointi	41
4.2	Kylmäsoitot (Cold Calling)	42
4.2.1	Kylmäsoittojen tarkoitus	43
4.2.2	Kylmäsoittojen tehtävät	44
4.3	Puhelinkontaktoinnin tavoitteet	47
4.4	Äänenkäytön merkitys puhelinkontaktoinnissa	48
4.5	Puhelin prospektoinnin välineenä	50
5	YHTEENVETO	51
6	LÄHTEET	53

1 JOHDANTO

Myyntityöstä puhuttaessa tarkoitetaan usein asiakkaan kanssa kasvotusten tapahtuvaa myyntityötä. Puhelimitse tapahtuvaa myyntityötä sekä asiakaskontaktointia ei juurikaan arvosteta. Tämä työn tavoitteena on selvittää puhelimesta tapahtuvaan myyntiprosessiin vaikuttavat tekijät sekä antaa lukijalle paremmat valmiudet B-to-B-ympäristössä tapahtuvaan puhelinkontaktointiin sekä puhelinmyyntiin. Tarkoituksena on käsitellä myös asiakaskontaktoinnin tärkeimmät asiat.

Usein lähes kaikkeen yritys ympäristössä tapahtuvaan myyntityöhön kuuluu merkittävänä osana myös puhelimen välityksellä tapahtuva kontaktointi. Puhelimesta tapahtuvalla asiakaskontaktoinnilla voi olla useita eri tavoitteita; lisäinformaation hankkiminen asiakkaan tarpeista, tapaamisen sopiminen, tarjouksen antaminen tai jopa suoraan kaupantekoon pyrkiminen. Yritysmyyntissä suoraan kaupantekoon pyrkiminen on hieman harvinaisempaa, mutta kuluttajamyynnissä useimmiten se on puhelun tavoite.

Monet myyntityössä toimivat henkilöt ajattelevat, ettei kunnan kauppaa pysty tekemään puhelimesta, vaan kaupantekoa varten täytyy aina sopia tapaaminen asiakkaan kanssa. Tämä on kuitenkin vanhanaikainen ajattelutapa, puhelinkontaktointi säästää usein aikaa molemmilta osapuolilta ja varsinkin olemassa olevissa asiakassuhteissa monet asiat on helpompi sopia puhelimitse. Nykyisin monet yritykset ovat alkaneet tehostaa toimintaansa, jossa myös puhelimesta tapahtuvalla myyntityöllä on tärkeä rooli. Puhelinkontaktointi on todella kustannustehokas etämyynnin keino, aikaa myyjältä kuluu puhelimesta tapahtuvan kontaktoinnin lisäksi vain sen kirjaaminen asiakastietojärjestelmään. Jossain tapauksissa asiakkaalle välitetään vielä lisätietoa, esimerkiksi tarjouksen muodossa sähköpostin välityksellä. Paikan päällä tapahtuvaan myyntityöhön kuluu aikaa moninkertaisesti puhelinmyyntiin verrattuna, varsinaisen myyntityön lisäksi aikaa kuluu tapaamisajan sopimiseen, matkustamiseen sekä mahdollisen majoituksen järjestämiseen. Tämä kaikki kulutettu aika on pois myyjän myyntityöstä sekä siihen liittyvistä

muista työtehtävistä ja tukitoiminnoista. Usein myös asiakaskontaktit ovat niin kaukana, että tapaaminen voi tulla liian kalliiksi tai vaikeaksi järjestää.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla erilaisia malleja myyntiprosesseista B-to-B-ympäristössä. Keskeinen idea on löytää tärkeimmät asiat helpottamaan sekä tukemaan puhelimesta tapahtuvaa myyntityötä.

Tavoitteena on löytää myös eri myyntiprosesseista keskeisimmät periaatteet ja muodostaa niistä yhtenäinen kattavampi kokonaisuus kuvaamaan myyntiprosessia.

Tutkimuksen keskeinen kysymys on:

Mitä yhteistä on B-to-B-myyntiprosessiteorioilla ja miten ne voisivat tukea puhelimesta tapahtuvaa myyntityötä?

Lisäkysymyksinä käytetään myös:

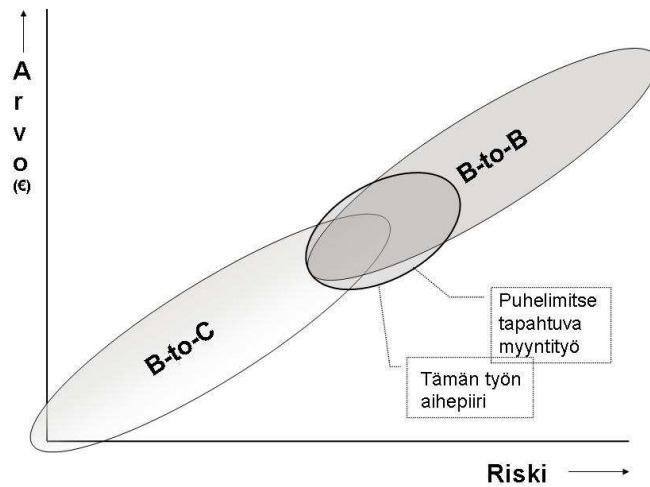
Mistä löytyisi kaikenkattava myyntiprosessiteoria?

Onko olemassa myyntiprosessiteoriaa joka selventäisi aloittelijalle puhelimesta tapahtuvan myyntiprosessin?

1.2 Tutkimuksen toteutus sekä rajaus

Teoreettisena viitekehyksenä työssä käytetään kirjallisuutta, artikkeleita sekä verkkomateriaalia, jotka käsittelevät B-to-B toimialalle tyypillisiä piirteitä, B-to-B-myyntiprosesseja, henkilökohtaista myyntityötä sekä varsinkin puhelinkontaktointia osana yritysmyyntiprosessia.

Tutkimus toteutetaan laadullisena kirjoituspöytätyönä toiminnallisen opinnäytetyön menetelmin. Lähteinä käytetään myyntiprosessiteorioihin sekä puhelinkontaktointiin pohjautuvaa kirjallisuutta, artikkeleita sekä verkkomateriaalia. Työ on teoreettinen ja siinä on tarkoitus vertailla eri myyntiprosessiteorioita ja tutkia mikä niitä kaikki yhdistää. Myyntiprosesseista löytyy varsin hyvin alan kirjallisuutta sekä artikkeleita. Peruskaavana työssä käytetään AIDA-kaavaa, johon useimmat yksityiskohtaisemmatkin myyntiprosessin kuviot pohjautuvat. Työssä on tarkoitus myös selventää puhelinkontaktointia, josta kirjallisuutta on olemassa varsin niukasti. Kylmäsoitoista osana puhelinkontaktointiprosessia ei löydy lainkaan painettua lähteistöä ja kylmäsoittoaineistot pohjautuvatkin englanninkielisiin verkkolähteisiin.



KUVIO 1. B-to-C ja B-to-B ympäristöissä tapahtuvien kauppohen arvo.

Kuviossa 1 havainnollistetaan työn aihepiiri eli puhelimitse tapahtuvan myyntityön kenttä. Kuvioon on merkitty myös B-to-C ja B-to-B -ympäristöissä tapahtuvien kauppohen suuruus arvon sekä riskin suuruutena. Kuluttajaympäristössä tapahtuva myyntityö painottuu usein keskisuuriin ostoksiin ja kauppohen suuruus vaihtelee muutamasta kymmistä satoihin euroihin. Tyypillisimpiä kuluttajalle puhelimitse myytäviä tuotteita ovat lehdet, puhelin- ja internet-liittymät sekä sähkö sopimukset.

Yritysympäristössä täysin puhelimen välityksellä tehtävät kauppat painottuvat pieniin sekä keskisuuriin kauppoihin. Yrityksille yleisimmin puhelimitse myytävät ratkaisut ovat puhelin- ja internetpalvelut, mainokset, yritystiedot sekä asiakkuusratkaisut.

Teoreettisena viitekehystenä työssä käytetään kirjallisuutta, joka käsittelee B-to-B toimialalle tyypillisiä piirteitä, B-to-B myyntiprosesseja, henkilökohtaista myyntityötä sekä varsinkin puhelinkontaktointia osana yritysmyyntiprosessia.

1.3 Keskeiset käsitteet

TAULUKKO 1. Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet	
B-to-B (Business to business)	Yritysympäristössä tapahtuva kontaktointi, Yritysmyynti
B-to-C (Business to customer)	Kuluttajaympäristössä tapahtuvat kontaktit, Kuluttajakauppa, -myynti
Myyntiprosessi	Tapa kuljettaa asiakasta tiettyjen vaiheiden läpi kohti tilausta, toimintaketju myyjän näkökulmasta
Ostoprosessi	Toimintaketju, jonka asiakas käy läpi ennen tilaustaan myyjältä
Lead, liidi	Potentiaalinen kohdeasiakas
Prospekti	Aktiivinen kohdeasiakas, asiakas on ilmaissut kiinnostusta asiaan
Prospektointi	Uusien myyntimahdollisuuksien etsimistä joko nykyisistä tai uusista asiakkaista.
Kylmäsoitto (Cold Calling)	Myyntipuhelu ihmiselle, joka ei odota soittoa. Useimmiten nämä yritykset eivät vielä ole asiakkaita.
Kylmäprospektointi (Cold Canvassing)	Kartoitetaan potentiaalisia yrityksiä kylmäsoitoilla.

Työn keskeiset käsitteet muodostuvat alan sanastosta ja niiden tarkoituseristä. Tutkimuksen eri vaiheita ei voi aivan täysin erotella omiin osa-alueisiin. Aineiston keruu sekä analyysi teoreettisessa tutkimuksessa on nivoitunut varsin vahvasti yhteen ja analysointia on tehty myös aineistoa koottaessa. Raportti alkaa B-to-B alan erityspiirteiden esittämisellä ja etenee sitä kautta B-to-B-myyntiprosesseihin. Tutkimuksessa käydään läpi yleisin ja käytetyin myyntiprosessin malli AIDAS, jonka jälkeen siirrytään myyntiprosessin vaiheisiin tarkemmin syventyviin malleihin. Työssä perehdytään myös henkilökohtaiseen myyntityöhön ja syvennytään puhelinkontaktointiin sen merkittävänä sekä kustannustehokkaana osa-alueena.

2 B-TO-B MYYNTIPROSESSI

2.1 B-to-B toimialan erityispiirteet

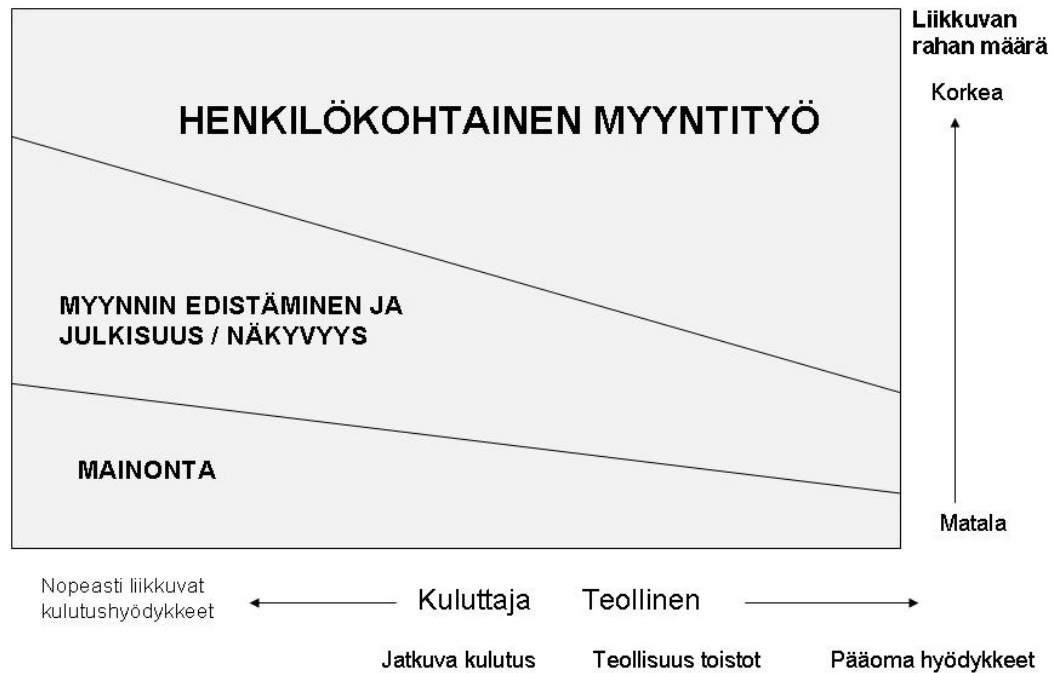
Yleisesti tiedetään, että kaiken kaupankäynnin kannalta merkittävimmät lohkot ovat kuluttajille suunnatut B-to-C -markkinat sekä yrityksille ja yhteisöille suunnatut B-to-B -markkinat. Näissä markkinoissa on paljon samoja piirteitä, mutta erojakin löytyy.

TAULUKKO 2. Markkinoiden eroavaisuudet. (McGraw & Hill 2004, 76)

Markkinoiden eroavaisuudet	B-TO -B (yritysmarkkinat)	B-TO-C (kuluttajamarkkinat)
Asiakassuhde	Investoi enemmän säilyttääkseen henkilökohtaiset suhteet	Persoonaton; kulkee läpi elektronisen kommunikaation/viestinnän
Asiakkaiden määrä ja koko	Vähemmän mutta isoja	Enemmän asiakkaita, mutta ostavat pienempiä määriä kerralla ja harvemmin
Maantieteellinen keskittyminen	Asiakkaat sijoittuvat usein strategisesti myyjään/valmistajaan nähden	Asiakkaat voivat olla missä tahansa
Ostamisen monimutkaisuus	Monimutkainen prosessi, joka voi viedä kauan (jopa vuosia) ja sisältää enemmän ihmisiä	Vähemmän ihmisiä, usein vain yksi suoraan koskeuksissa ostoprosessiin. Ostopäätös perustuu usein henkilökohtaisiin ja psykologisiin hyötyihin.
Toimitusketjun monimutkaisuus	Suoraan toimittajalta valmistajalle/käyttäjälle	Monimutkainen tuotteiden toimitus toimitusketjun läpi asiakkaalle
Tuotteen vaatimukset	Johdettu asiakkaan tarpeista vaihtelee enemmän asiakkaiden vaatimusten mukaan, hinnan merkitys ei niin suuri vaan luotettavuuden.	Kuluttajan näkökulma omista tarpeistaan lievenee ympäristön tekijöiden sekä markkinoiden ärsykkeiden mukaan.

Taulukosta selviää, että yritysmarkkinoilla asiakkaita on vähemmän ja myyntiprosessit ovat monimutkaisempia, tämä kasvattaa henkilökohtaisen myyntityön merkitystä. Yritysmarkkinoilla tapahtuvan asiakaskontaktoinnin tuoman vuorovaikutuksen ansiosta asiakkaiden toiveisiin on mahdollista vastata, täsmällisemmin sekä nopeammin. Samalla räätälöidyt ratkaisut ovat huomattavasti yleisempiä kuin kuluttajamarkkinoilla.

Yritysmarkkinoiden suurempi toimitusketju asiakkaille mahdollistaa myös asiakas-kohtaisen räätälöinnin huomattavasti helpommin ja pienemmin kustannuksin kuin kuluttajamarkkinoilla. Yritysmarkkinoilla myös luotettavuudella on suurempi merkitys, siksi myös ratkaisun panostetaan enemmän.



Kuvio 2. Henkilökohtaisen myyntityön osuus myyntitapahtumasta. (Donaldson 2007, 10)

Donaldsonin kuviossa henkilökohtaisen myyntityön osuudesta havainnollistetaan henkilökohtaisen myyntityön merkitys verrattuna markkinoilla liikkuvan rahan määrään. Kuluttajamarkkinoilla kulutushyödykkeiden kohdalla mainonta ja myynnin edistäminen muodostavat yli 75 prosenttia myyntiprosessista, samalla henkilökohtaisen myyntityön merkitys näillä markkinoilla on hyvin vähäistä.

Yritysympäristöön siirryttäessä henkilökohtaisen myyntityön merkitys kasvaa voimakkaasti, samalla kun myynnissä liikkuvan rahan määrä kasvaa. Mitä suuremmaksi kaupat muodostuvat, sitä suurempi rooli henkilökohtaisella myyntityöllä on.

2.2 B-to-B myyntiprosessin merkitys

Myyntiprosessissa myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet sekä vakuuttamaan, että juuri hänen tarjoamansa vaihtoehto on heille paras ratkaisu. Tavoitteena on, että molemmat mukana olevat tahot pääsevät ratkaisuun tai saavat molempia tyydyttävän päätöksen aikaan. Usein myyntiprosessissa voi olla kyse laajemmasta kokonaisuudesta, jolloin tyydyttävä päätös voi olla osa isompaa ratkaisua. Jossain yrityksissä ratkaisun aikaan saaminen voi vaatia päätöksiä useammalta taholta. Jokainen myyntiprosessi on myös omalla tavallaan uniikki, koska eri yritysten päätösprosessit sekä päättävät tahot eroavat toisistaan. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65; Donaldson 2007, 9)

Myyntiprosessi vaihtelee myös suuresti myytävän hyödykkeen mukaan. AIDA on yksi yleisimmin käytettyjä myyntiprosessin peruskaavoja.

TAULUKKO 3. AIDAS (Donaldson 2007, 23)

AIDA(S)

Hierarchy of effects	Toiminnot	Steps in the sales process	Portaat myyntiprosessissa
A Attention	Huomio	Making contact	Yhteydenotto
I Interest	Kiinnostus	Arousing interest	Kiinnostuksen herättäminen
D Desire	Mieltymys	Creating preference/specific proposals	Luoda vertailua/ täsmälliset ehdotukset
A Action	Toiminta	Closing the sale	Kaupanklousaus
S Satisfaction	Tyydytys	Retaining business	Jatkaa liiketoimintaa

AIDA kaavassa myyntiprosessi alkaa asiakkaan huomion herättämisestä, jossain tapauksissa ensimmäinen tapa herättää asiakkaan huomio on mainonta. Yleisimmin yritysmyyntissä ensimmäinen huomion herättäminen tapahtuu kuitenkin ensimmäisen yhteydenoton myötä henkilökohtaisella myyntityöllä. Kun asiakkaan huomio on herätetty, on aika kasvattaa kiinnostusta ja kartoittaa asiakkaan tarpeet.

Tämän jälkeen seuraava vaihe on tehdä asiakkaan mieltymysten mukaan tarjoukset sekä ehdotukset, josta siirrytäänkin jo kaupan klousaukseen. Klousaus vaiheessa voidaan tehdä myös uusi vielä räätälöidympi tarjous asiakkaalle, jonka avulla lopullinen päätös asiakkaalta saadaan aikaiseksi. Tähän loppuu AIDA-kaavan

merkitys, siitä on kuitenkin kehitetty vielä kattavampi AIDAS-kaava, joka ottaa huomioon myös jälkimarkkinoinnin eli asiakastyytyväisyyden. Asiakas täytyy pitää tyytyväisenä, jotta hän ostaa myös jatkossa. Uusien asiakkaiden hankkiminen on moninkertaisesti kalliimpaa ja vaativampaa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Jatkuvuudella on siis suuri merkitys asiakassuhteissa ja niiden tuottavuudessa. (Donaldson 2007, 9, 179)

AIDA-pohjaista myyntiprosessin kaavaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että se on tehty yksipuolisesti kuvaamaan myyntiprosessia myyjän näkökulmasta, eikä ota huomioon asiakkaan mahdollisesti erilaisia ostoprosesseja. Jaksojen pituus myös vaihtelee AIDA-kaavassa, sillä joissain tapauksissa asiakkaan huomion herättämiseen menee muutama sekunti toisinaan siihen voi mennä jopa viikkoja. (Pekkarinen P., Pekkarinen U. & Vornanen 2006, 47; Donaldson 2007, 24)

AIDAS myyntiprosessi voi sujua esimerkiksi seuraavasti. *A* Mainos tai myyntimies puhelullaan herättää asiakkaan huomion. *I* Mielenkiinto asiaan syntyy, kun yrityksessä kaivataan vastaavanlaista ratkaisua ja asiakas kuulee suosituksia siitä. *D* Asiakas saa tarjouksen hänelle sopivista vaihtoehdoista. *A* Kauppa syntyy kun asiakas löytää kollegoidensa ja myyntimiehen avustukselle heille parhaiten sopivimman ratkaisun. *S* Asiakas saa kollegoiltaan hyvää palautetta hankinnasta ja *S* Kauppaan sisältyy vielä kattava puhelintuki. (Donaldson 2007, 10)

2.3 B-to-B-myyntiprosessin vaiheet

Myyntisuppilo – Sales funnel



KUVIO 3. Myyntisuppilo – Sales funnel. (Donaldson 2007, 258)

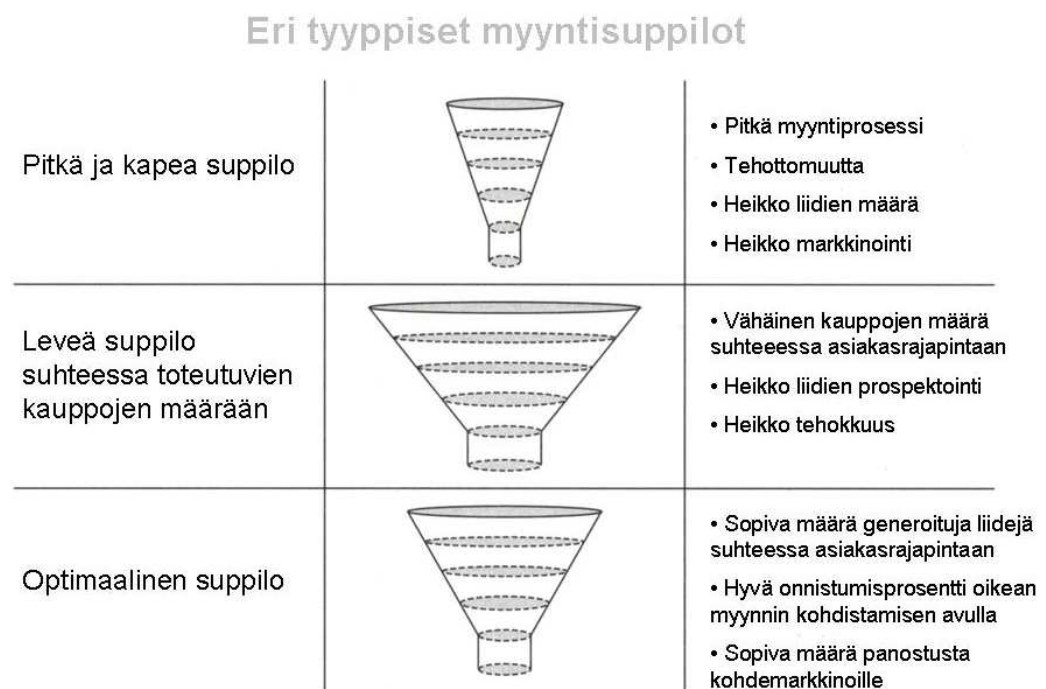
Myyntiprosessin mittaamiseen ja ennustamiseen käytetään usein Sales funnel -mallia, josta Suomessa käytetään termiä myyntisuppilo. Heimanin mukaan myyntisuppilo mallin avulla myynnin johto pystyy määrittämään myyntitilanteen sekä sitä seuraavan myyntistrategian paremmin. Myyntisuppilo (Sales funnel) -mallin käytöllä kerrotaan olevan seuraavanlaisia etuja:

- Se antaa enemmän selvyttä myyntiprosessin vaiheista
- parempi kommunikaatio, yhteinen tapa kuvata myyntiprosessia
- selkeämpi näkökulma, koska se näyttää kuinka eri myyntiprosessit linkittyvät toisiinsa
- parempi ennustaminen, koska se havainnollistaa hyvin kuinka kaukana myyntiprosessi on klousauksesta
- selkeä näkymä myynnin tämän hetkisestä tilanteesta.

(Donaldson 2007, 104)

Suppilo-mallin mukaisessa myyntiprosessissa myyjä tekee ensin kartoittavia kysymyksiä, joilla selvitetään ostajan tarpeita. Näiden tarkistuskysymysten avulla myyjä myös kartoittaa ostajan todelliset tarpeet. Kun ostaja on prosessissa saatu vakuuttuneeksi tuotteen tai ratkaisun hyödyllisyydestä, myyjä pääsee ehdottamaan kauppaa. Mallin idea on se, että asiakkaan kanssa käydään vuoropuhelua, keskustelun alussa tietovirta on suuri, mutta lopputulos tähtää tarkempiin kysymyksiin ja lopulta kauppaan. Kyseisen mallin avulla myyntiä seuraamalla on mahdollista löytää prosessista myös mahdollisia ongelmakohtia. Esimerkiksi loppuvaiheen klousauksen voittoprosentti kertoo, kuinka paljon asiakkaita menetetään aivan myyntiprosessin loppuvaiheessa. Jos asiakkaita menetetään erityisen paljon jossain tietyssä myyntiprosessin vaiheessa on tärkeää lähteä tutkimaan siihen johtaneita syitä. (Pekkarinen, Sääsäski & Vornanen 1997, 29; Donaldson 2007, 104)

Eri yritysten myyntisuppilot voivat erota toisistaan asiakasmäärissä sekä toteutuvien kauppojen suhteessa niihin. Seuraavassa on kuvattu (Kuvio 4) miten eri malliset myyntisuppilot ilmenevät yrityksen toiminnassa sekä myynnissä.



KUVIO 4. Eri tyyppiset myyntisuppilot. (Kaario, Pennanen, Storbacka, Mäkinen 2003, 140)

Pitkä ja kapea myyntisuppilo usein merkitsee sitä, että aikaa ensi kontaktista tilaukseen kuluu paljon. Tämän kaltainen malli voi myös tarkoittaa, että yrityksen myynti työskentelee paljon suurien tilausten parissa, jolloin prosessi vie pidemmän aikaa. Kapea suppilomalli voi olla seurausta myös tehottomasta myynnistä tai pienestä uusien liidien määrästä. Tämän mallinen myyntisuppilo voi olla tyypillinen usein vanhojen ja uusiasiakashankintaa niukasti tekevien yritysten toiminnassa. Kapea myyntisuppilo kuvaa kuinka yrityksessä hoidetaan pitkälti vain olemassa olevaa asiakaskuntaa. Uusiasiakashankintaa voi olla niukasti tai ei ollenkaan.

Leveässä myyntisuppilossa yrityksellä on merkittävä määrä uusia liidejä eli potentiaalisia asiakaskontakteja. Jostain syystä yritys ei kuitenkaan pysty saamaan tarpeeksi tilauksia, jotta tehokkuus myynnissä olisi hyvä. Yksi syy vähäiselle tilausmäärälle voi olla huono liidien seulonta; myynti yrittää myydä väärille yrityksille tai asiakkaille. Kysymyksessä voi olla myös myynnin liian suuret panostukset väriin kohteisiin. Leveä myyntisuppilo voi olla tyypillinen jollain aloilla toimiville yrityksille, kuten telemarkkinointi-alan yritykset tekevät usein suuren määrän asiakaskontakteja, mutta tilausprosentti on pieni.

Optimaalisessa myyntisuppilossa potentiaalisia asiakaskontakteja on sopiva määrä tehokasta kontaktointia ajatellen. Tilausprosentti on optimaalinen myynnin oikean kohdistamisen ansiosta. Tämä myyntisuppilo merkitsee myös sitä, että markkinoille tehty investointi on hyvässä balanssissa suhteessa tilausmääriin. Tämä on siis useimmille yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille sopivin myyntisuppilo malli ja siihen myynnissä tulisikin pyrkiä.

Myyntijohdon täytyy määritellä juuri heille ja heidän markkinoilleen sopiva myyntisuppilon malli. Optimaalisen mallin löytämisen ja siihen pyrkimisen avulla myynnin ennustaminen sekä johdon myyntiprosessin ymmärtäminen helpottuu. Samalla myyntiprosessista voidaan löytää parannettavaa. Suppilon johdosta johdolla on siis paremmin tietoa myynnin tämän hetkisestä tilanteesta, aikaisemmasta myynnin toteutumisesta sekä tulevaisuuden tilanteesta. Vaikka myynnin ennustaminen ei voi koskaan olla 100 prosenttisen tarkkaa, se kuitenkin helpottaa henkilöstön ja työpanostuksen suunnittelussa. (Kaario ym. 2003, 141)

Myynnin portaat



KUVIO 5. Myynnin portaat. (Vuorio 2008, 42)

Vuorion (2008, 42) myynnin portaat mallissa myyntiprosessi on jaettu neljään perusvaiheeseen. Ensimmäisessä eli kontaktivaiheessa pyritään saamaan asiakkaan huomio ja herättämään kiinnostusta asiaan. Toisessa eli kartoitusvaiheessa pyritään saamaan asiakkaasta mahdollisimman paljon informaatiota, mikä auttaa seuraavissa vaiheissa. Kolmannessa perusteluvaiheessa esitellään tuote, tätä usein pidetään tärkeimpänä vaiheena, näin ei kuitenkaan aina ole. Tuote-esittelyllä usein pyritään herättämään asiakkaan ostohalu sekä lisäämään kiinnostusta. Neljännessä eli päätös vaiheessa mennään itse tarjoukseen, tässä vaiheessa pyritään myös

asiakkaan ostohalun kasvattamiseen, mutta tarjousvaiheessa pyritään jo saamaan asiakkaalta päätös eli klousaamaan kauppa. Vuorion mallissa päätösvaiheeseen on otettu jatkuvuuden kannalta myös tärkeä vaihe eli kertaus. Kertauksella pyritään siihen, että asiakas on ymmärtänyt mitä hän osti ja sitä seuraavat hyödyt. Kun tapahtumasta saatu hyöty lopulta ylittää kustannukset asiakas ostaa uudelleen.

Myynnin portaat –malli ottaa hyvin huomioon koko myyntiprosessin neljänä eri vaiheena ja se on nykyaikainen, huomioiden myös asiakastytyväisyyden. Vuorion malli eroaa muista varsinkin kertauksessa, useimmat myyntiprosessin mallit eivät tätä kohtaa huomioi, mutta asiakastytyväisyyteen panostaminen on tärkeää heti ensimmäisestä myyntipuhelusta alkaen. Kun asiakas on heti alussa ostopäätöksensä tyytyväinen, helpottuu häneltä myönteisen päätöksen saaminen myös seuraavalla kerralla.

Chitwoodin 7-vaiheinen myyntiprosessi



KUVIO 6. 7-Vaiheinen myyntiprosessi. (Chitwood 1996, 86-87)

Chitwoodin 7-vaiheisessa myyntiprosessin -mallissa, toimintaketju alkaa asiakkaan lähestymisestä; aluksi hankitaan asiakkaan huomio sekä saadaan asiakas pitämään myyjästä. Tämä myyntiprosessin malli eroaa muista vastaavista jo ensimmäisen vaiheen kohdalla, koska siihen on lisätty askel; saada asiakas pitämään myyjästä. Muissa myyntiprosessin malleissa ei tätä ole huomioitu. Chitwood ottaa mallissa huomioon enemmän myös kauppaan vaikuttavat psykologiset tekijät, eli kun asiakkaan ja myyjän välille syntyy psyykinen sidos, ei ostaja

välttämättä perustele itselleen kaikkia päätöksiä. Ihmisten kaikki päätökset ovat tunneperäisesti lähtöisin, mutta ne vain perustellaan eri järkisyillä.

Toinen eli arviointivaihe alkaa tiedonkeruulla, asiakkaasta pyritään hankkimaan lisätietoa, jotta hänen ongelmansa tai tarpeensa käy selväksi. Samalla myyjä myös arvioi asiakkaan ostopotentiaalin ensimmäistä kertaa. Tässä vaiheessa asiakkaalta kartoitetaan ensimmäistä kertaa, minkä suuruusluokan ratkaisua hän on hakemassa.

Kolmannessa tarpeen selvittämis -vaiheessa, myyjä osoittaa asiakkaalle kuinka hän on ymmärtänyt heidän tarpeensa. Tärkeää on asiakkaan tarpeiden oikea ymmärtäminen sekä siihen reagointi, näin asiakas saadaan ostamaan juuri kyseiseltä myyjältä. Tarpeiden oikea ymmärtäminen vaikuttaa juuri siihen minkälaista ratkaisua myyjä lähtee asiakkaalle tarjoamaan.

Neljännessä vaiheessa myyjän on tarkoitus myydä asiakkaalle yritys, jota hän edustaa, toimiiko myyjän edustama yritys rehellisesti, onko se kilpailukykyinen?

Tässä vaiheessa myyjä myös antaa asiakkaalle tiedot, jota hän päätöksentekoprosessissaan tarvitse.

Viidennessä vaiheessa myyjä osoittaa asiakkaalle miten juuri hänen ratkaisunsa ratkaisee heidän ongelmansa tai tarpeensa. Samalla myyjä myös kertoo mitä asiakas saa vastineeksi maksamastaan hinnasta, mitkä ovat tuotteen tai ratkaisun ominaisuudet.

Kuudennessa vaiheessa asiakas pyritään sitouttamaan myyjän tarjoamaan ratkaisuun. Tässä vaiheessa myyjä siis pyytää asiakkaalta tilausta tai jonkinlaista sitoutumista asiaan. Jos asiakas ei ensimmäisestä pyynnöstä huolimatta kuitenkaan tilaa, on myyjän pyydettävä tilausta uudestaan, kuitenkin kohdistamatta asiakkaaseen liikaa painetta.

Seitsemännessä vaiheessa kauppa varmistetaan eli myyjä perustelee vielä tarjoamansa ratkaisun hyödyt asiakkaalle, näin asiakas voi perustella ratkaisunsa itsel-

leen järkisyillä. Kun kauppa on hyvin perusteltu, voi asiakas olla tyytyväinen syntyneeseen kauppaan.

Ratkaisun myyntiprosessi

Myyntiprosessin vaiheet	Kaupan kypsyysvaihe	Määrittelyt
1. Projektimahdollisuudet		
Suspect, todennäköinen kohdeasiakas	Kohteiden valinta	Valitsemaamme markkinasegmenttiin sijoittuva mahdollinen asiakas, jonka mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty
Lead, potentiaalinen kohdeasiakas	Asiakasprosessin aloitus	Potentiaalinen asiakas, jonka asiakastiedot on tarkistettu ja asiakas on osoittanut alustavaa mielenkiintoa, joko oma-aloitteisella yhteydenotolla tai kontaktinotomme perusteella
Prospect, aktiivinen kohdeasiakas	Asiakassuhteen syventäminen	Asiakas on vastannut positiivisesti esittämämme ratkaisun hyötyihin ja on valmis jatkamaan myyntiprosessia
2. Myyntiprojekti		Valittu aktiivinen myyntikohde
3. Voittomahdollisuuden arviointi		Mihin mahdollisuuteen kohdistamme parhaat resurssit?
Avainmahdollisuuksien ja riskien analyysi	Tarkistusvaihe	Valitun mahdollisuuden arviointi - onko mahdollisuus voittamisen arvoinen?
Kilpailutilanteen analyysi	Tarkistusvaihe	Pystymmekö kilpaillemaan?
Asiakassuhteen analyysi	Tarkistusvaihe	Tunneemmeko asiakastarpeen ja päätöksentekijät ?
4. Myyntiprojektin toteutus		
Asiakasratkaisun ja voittostrategian kehittäminen	Tarjous	Asiakas on päättänyt tehdä hankinnan ja vertailee eri toimittajavaihtoehtoja toisiinsa
Voittostrategian toimeenpano	Loppuneuvotteluun valmistautuminen	Kilpailuettujen ja hyötyjen myyminen - taktiset toimenpiteet kilpailijoiden myyntistrategian eliminoimiseksi
5. Kaupan päättäminen		
Kaupan päättäminen	Tilaus	Myyntiprojekti kirjataan saaduksi kaupaksi kirjallisena asiakastilauksena
6.Toimitusprojektin toteutus	Toimitusvaihe	Annettujen lupauksen ja veloitteiden lunastaminen
7. Asiakkuuden hoito	Asiakasjatkuvuuden varmistaminen	Erillisestä kaupasta asiakasjatkuvuuden varmistamiseen, joka sisältää asiakkuuden huoltotoimenpiteitä kuten käyttäjätukea, huoltotoimenpiteitä ja ratkaisun elinkaaripalveluja

KUVIO 7. Ratkaisun myyntiprosessi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54-55)

Roune ja Joki-Korpela esittävät Ratkaisun myyntiprosessi -kuviossa, hieman kohdistetummin kuinka myyntiprosessin tulisi kulkea juuri ratkaisua yrityksille myydessä. Ratkaisun myynti eroaa perinteisestä tuotteen tai palvelun myynnistä hieman laajempaan ja asiakaskriittisempänä kokonaisuutena. Mallissa käydään läpi myyntiprosessi varsin perusteellisesti ja ytimekkäät määrittelyt helpottavat prosessin ymmärtämistä. Malli painottaa heti ensimmäisiä asiakasvalikointiin sekä

prospektointiin liittyviä työvaiheita, näiden vaiheiden merkitys korostuu juuri asiantuntija ratkaisua myytäessä. Ennen laajemman ratkaisun myynnin aloittamista potentiaalisesta asiakkaasta on varmistettu, onko yrityksellä mahdollisuuksia hankkia tämän kokoluokan ratkaisua? Tarkoille kohdemarkkinoille määrätyn ratkaisun myynnissä korostuu erityisesti myös asiakasmahdollisuuden analysointi eli se minkälaista ratkaisua asiakkaalle tarjotaan. Tämä hieman asiakaskriittisempi näkökulma jättää jo alkuvaiheissa pois kannattamattomat asiakkaat ja asiakassuhteet.

Ratkaisun myyntiprosessi painottaa asiakasprospektointia ja siinä on tarkoitus panostaa asiakassuhteisiin enemmän laadullisesti kuin määrällisesti. Vaikka kontaktoivia yrityksiä olisi vähemmän, niiden laadullinen kontaktointi ratkaisua myytäessä voi antaa paremman lopputuloksen kuin määrällisesti suuri otos asiakaskontakteja.

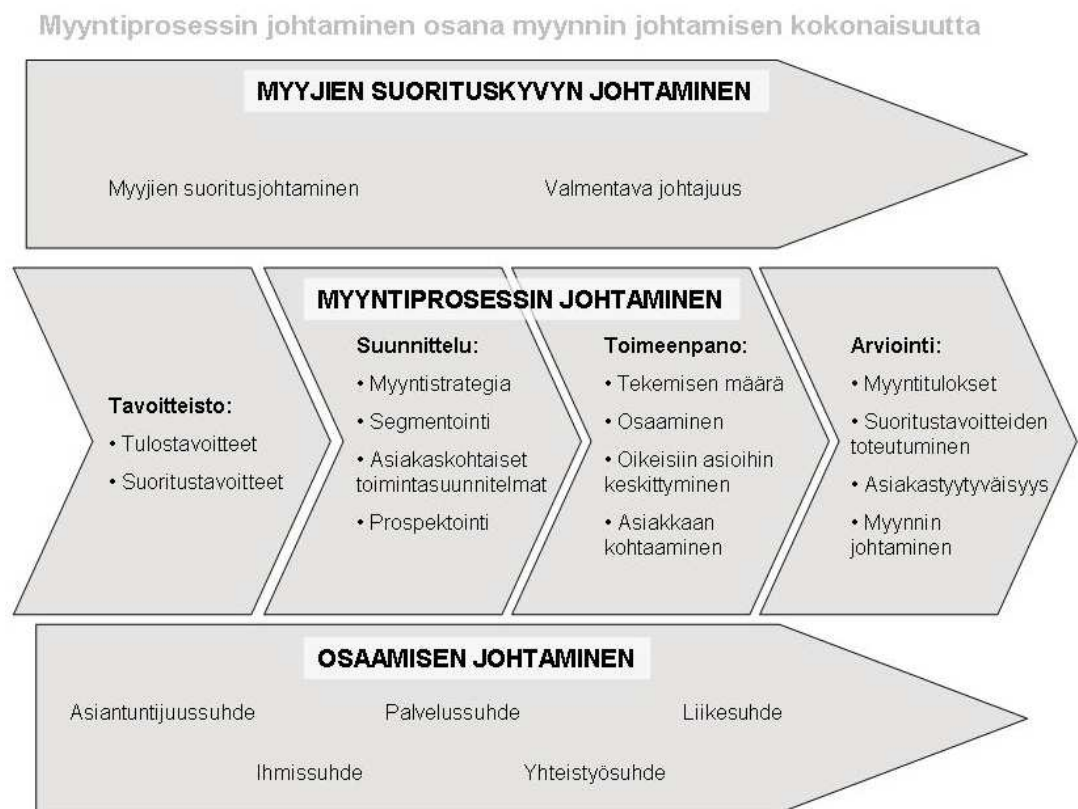
2.4 B-to-B myyntiprosessin johtaminen

Monissa yrityksissä on tapana yletä myyntityöstä kokemuksen kautta esimiestyöhön eli myynnin johtamiseen. Yksi vaara tällaisessa toimintamallissa kuitenkin on, myyntiorientoitunut myyjä voi laiminlyödä johtotehtäviään keskittyessään edelleen liikaa myyntiin. Myyntijohtajan tehtäviin kuuluu suunnittelu, organisointi ja henkilöstöhallinta. Myynnin johtamisessa tärkeänä tukena toimii myös yrityksen oma asiakkuuksienhallintajärjestelmä. Järjestelmien avulla yrityksen myynnistä on helpompi saada kokonaiskuva, kuinka paljon on tarjouksia ulkona, kuinka paljon kontakteja tehdään kuukaudessa, missä vaiheessa yksittäiset myyntikampanjat ovat. Myyntisuppilo onkin myyntiprosessin johtamisessa usein käytetty mittaus sekä apukeino, jotta johto on paremmin selvillä nykyisestä myyntitilanteesta. (Donaldson 2007, 129)

Myynninohjausjärjestelmät ovat aikaisemmin olleet monimutkaisuutensa ja kalliiden käyttöönottokustannusten vuoksi isojen yritysten etuoikeus. Vain isoilla yrityksillä on ollut resursseja ja varaa työskennellä tietojärjestelmien parissa, joita on otettu käyttöön vaihtelevalla menestyksellä. Aikaisemmin näiden järjestelmien

kehittäminen, asiakaskunnan analysointi ja niihin liittyvät konsultointihankkeet ovat voineet kestää jopa vuosia. Nykyisin asiakkuuksienhallintajärjestelmiä kuitenkin löytyy eri kokoluokan yrityksille räätälöityinä tai suoraan valmiina ohjelmistoina. Kustannukset voidaan myös monilla tavoin sovittaa myös pienyrityksille sopivaksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 27-28)

Yksi myyntijohdon tärkeimmistä tehtävistä on päivittäisen työn johtaminen. Hyvä myyntijohtaja antaa myyjille tukea päivittäisessä tekemisessä, apua ongelmatilanteiden ratkaisemisessa sekä muodostaa myyntitiimille yhteiset toimintaperiaatteet. Tärkeänä osana myynnin johtamiseen kuuluvat myös tavoitteet ja toteutuman seuranta. (Rubanovitsch ym. 2009, 29)



KUVIO 8. Myyntiprosessin johtaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 74)

Myyntiprosessi on myynnin johtamisen näkökulmasta se toimintamalli, jonka mukaan henkilökohtainen myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan

Niemisen ja Tomperin mukaan myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta:

- suunnittelun johtamisesta
- myynnin toimeenpanon johtamisesta
- myynnin arvioinnin johtamisesta

Suunnittelun johtaminen lähtee myyntistrategian rakentamisesta. Myyntistrategian sekä markkinatiedon avulla luodaan asiakassegmentointi, jonka tehtävänä on toimia tukena resurssien oikeanlaisessa kohdentamisessa. Suunnitteluun kuuluvat myös asiakaskohtaisten suunnitelmien tekeminen sekä uusasiakashankintaan liittyvien potentiaalisten kohdeasiakkaiden prospektointi. (Nieminen ym. 2008, 73)

Myynnin toimeenpanon täsmällinen johtaminen vaatii useiden tekijöiden seuranta ja oikeaa ajoitusta:

- Oikea myyntihenkilöstön määrä ja ajoitus
- Riittävä osaamisen määrä myyntihenkilöstössä
- Myyjien keskittyminen oikeisiin asioihin myyntiprosessin aikana.

Niemisen mukaan (2008, 73-74) arvioinnin johtamista voidaan suorittaa toteutuneiden myyntitulosten sekä myyjien toiminnan eli suoritustavoitteiden seurannan avulla. Tärkeää on kuunnella myös asiakasta eli mitata jollain tavoin asiakastytyväisyyttä, koska asiakaskannattavuus perustuu pitkälti jatkuvuuteen.

Kokonaisprosessia tulee johdon toimesta myös seurata, ylin johto valvoo:

- Myyntitavoitteiden toteutumista
- Asiakastytyväisyyttä sekä asiakassuhteiden kannattavuutta
- Myynnin johtamisen tasoa.

(Nieminen ym. 2008, 74-75)

2.5 B-to-B ostopäätösprosessi

B-to-B eli yritysmarkkinoilla ostajina toimivat yksilöiden sijaan organisaatiot, ne ostavat hyödykkeitä myydäkseen niitä edelleen tai tuottaakseen ja markkinoidakseen uusia tuotteita ja ratkaisuja. B-to-B ostoprosessin pituus riippuu hyvin paljon

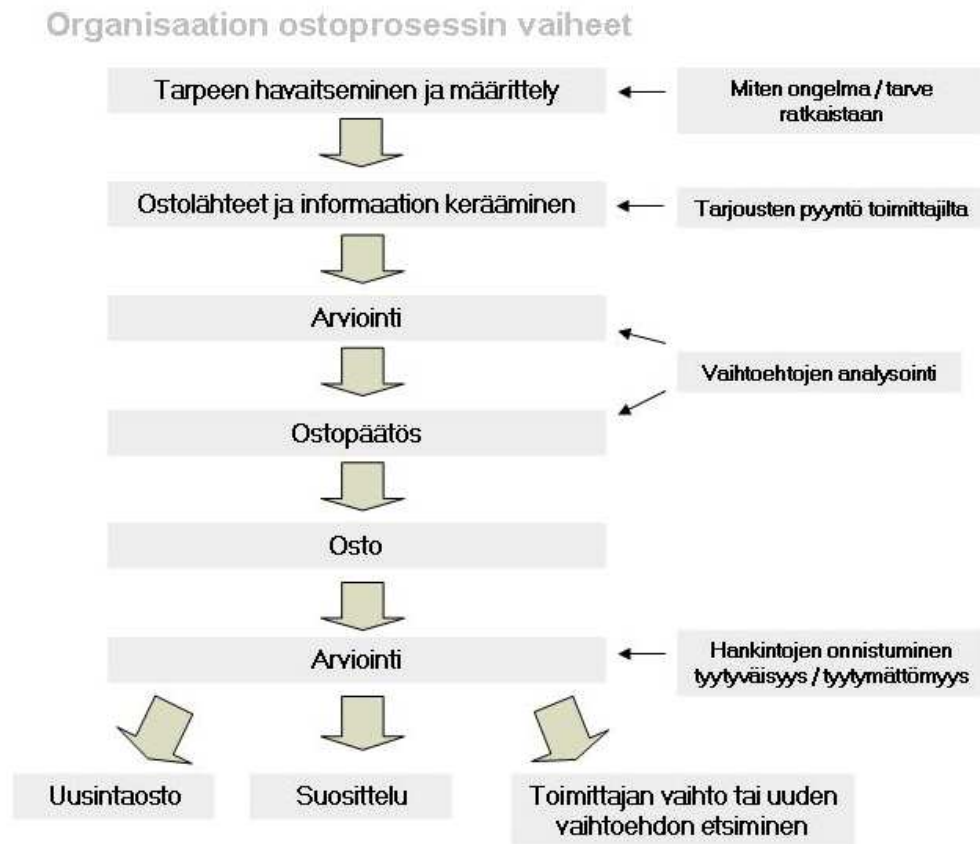
ostettavan tuotteen monimutkaisuudesta, mitä yksinkertaisempi tuote, sitä nopeammin ostoprosessi usein etenee. Monimutkaisissa tuotteissa ostajat käyvät usein läpi kaikki ostoprosessin vaiheet, kun taas yksinkertaisissa tapauksissa ne voidaan ohittaa tai käsitellä nopeasti. Ostoprosessi käynnistyy usein tarpeen tiedostamisesta, asiakkaalla on joku tarve tai ongelma mihin haetaan ratkaisua. Organisaatioiden ostaminen on usein huomattavasti suunnitellumpaan kuin kuluttajien, suuri osa ostotarpeista onkin ennakoituja ja ostoista tehdään usein tarkat laskelmat. Usein ostotarpeille on varattu yrityksessä tai sen osastoilla varattu oma budjetti. Budjetin tulisi kuitenkin mukautua muuttuviin tarpeisiin tilanteen niin vaatiessa. (Bergström & Leppänen 2004, 121, 125-126)

Kun tarve tai ongelma on tiedostettu ostaja kerää tietoa mahdollisista vaihtoehtoista. Tiedonkeruuprosessin pituuteen vaikuttavat vaihtoehtojen määrä sekä haettavan ratkaisun suuruusluokka. Organisaation ostoprosessiin on usein vaikuttamassa useita henkilöitä, monissa suuremman kokoluokan yrityksissä on jopa erilliset osto-organisaatiot, joissa ostajina toimivat alan ammattilaiset. Usein varsinaiset ostajat hoitavat tapahtumat, mutta prosessissa ovat usein mukana myös käyttäjät sekä muut mahdolliset asiantuntijat. Yritysten tekemät ostot ovat usein kalliita ja riskinä voi olla jopa koko liiketoiminnan vaarantuminen. Ostoprosessi kulkee usein ostajan kautta, mutta päätösvalta asiassa voi olla jopa ylimmällä johdolla eli päättäjillä. (Bergström ym. 2004, 122)

Tiedonkeruuvaiheen jälkeen ostajalla on riittävästi tietoa eri vaihtoehtoista. Usein vaihtoehtoina ovat keskenään kilpailevat tuotteet. Vaihtoehtojen vertailu johtaa usein ostopäätökseen, kun sopiva ratkaisu löytyy. Vaikka ostopäätös olisi jo tehty, voi ostoprosessi kuitenkin katketa, jos ratkaisun myyjällä on ongelmia (saatavuus, tiedonsaanti, toimitus, maksuehdot). Riskitekijät astuvat myös tässä kohtaa kuvioon, erityisiksi riskitekijöiksi voidaan lukea yrityksen huono maine, ostettavan ratkaisun koko myyjäyrityksen kokoon verrattuna ja toimitusvarmuus.

Markkinoijan näkökulmasta yritysmarkkinat ovat kohdistetummat eli ostavia organisaatioita on usein vähemmän, näin ollen myyjän ei tarvitse turvautua massamarkkinoinnin keinoihin asiakkaat tavoittaakseen. (Bergström ym. 2004, 126)

Seuraavassa kuviossa on esitetty organisaation ostoprosessin vaiheet.



KUVIO 9. Organisaation ostoprosessin vaiheet. (Bergström ym. 2004, 129)

Eri organisaatioissa ostoprosessi muodostuu erilaiseksi sen mukaan, onko kyseessä rutiiniosto, harkittu uusintaosto vai täysin uusi osto. Rutiiniostossa monet ostoprosessin vaiheista voidaan ohittaa eikä tuotteesta tarvita lisäinformaatiota, koska se on jo ennestään tuttu. Rutiiniostoja yritys tekee toistovissa hankinnoissa, halpojen kulutustuotteiden kohdalla sekä luotuaan hyvän suhteen myyvään yritykseen, jolloin kilpailijoiden on vaikea päästä esittelemään uusia vaihtoehtoja ja varsinkin saada yritys kokeilemaan jotakin uutta. Harkitussa uusintaostossa yrityksellä on ostorutiinia, mutta se ei suoraan tilaa samalta myyjältä kuin aiemmin, vaan vertailee vaihtoehtoja ja pyytää kenties kilpailevia tarjouksia. Yrityksen kilpailutilanne alalla on myös voinut muuttua edellisen oston jälkeen, joten tilanne on analysoitava onko kyseinen ostos heille edelleen paras vaihtoehto. Tässä tilanteessa kilpailevilla tarjouksilla on paras aika menestyä. (Bergström ym. 2004, 129)

Vallitsevalla taloustilanteella on myös vaikutusta yritysten ostopolitiikkaan, esimerkiksi taantumana aikana monet rutiiniosotot voivat muuttua harkituiksi uusintaostoiksi, kun toimittajia kilpailutetaan kustannusten alentamisen toivossa. Taantumana aikana monilla yrityksillä on myös enemmän aikaa harkita ostotoimintaansa, kun taas nousukauden aikana kauppa käy paremmin. Silloin pääasiaksi usein muodostuu myynnin kasvattaminen, myytävä ei saa loppua kesken ja ostotoiminnot ohitetaan usein rutiininomaisesti perustuen aikaisempiin ostoihin.

Tärkeimmät ostavan organisaation päätöksentekoon

vaikuttavat tekijät:

- Tuotteen ominaisuudet, ongelmanratkaisukyky sekä tarjottu kokonaisuus
- Tuotteen helppo saatavuus
- Myyjän luotettavuus
- Hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus
- Toimitusten pitävyys ja nopeus
- Informaation saaminen
- Asiantuntevuus asiakaspalvelussa ja asiakassuhteen hoidossa

KUVIO 10. Organisaation päätöksenteko. (Bergström ym. 2004, 130)

On myös olemassa aikaisempaa tutkimustietoa liittyen organisaation ostoprosessiin vaikuttavien henkilöiden määrästä. Kanadalaisen tutkimuksen (Hunter - MacLean, 1983) mukaan yrityksen kokonaishenkilöstön määrä vaikuttaa yrityksen ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrään. Tutkimus on kohdistettu lähinnä vain keskisuuriin ja suuriin yrityksiin, mutta se antaa silti selkeän kuvan siitä, ettei yrityksissä ostaja tee aina päätöstä yksin vaan siihen vaikuttaa useampi henkilö. Eri yritysten toimintatavoista löytyy tietysti poikkeuksiakin, mutta tutkimustulokset havainnollistavat kuitenkin selkeästi, että prosessiin osallistuu lähes aina useampi henkilö. Seuraavassa taulukossa on esitetty ostoprosessissa vaikuttavien henkilöiden määrää.

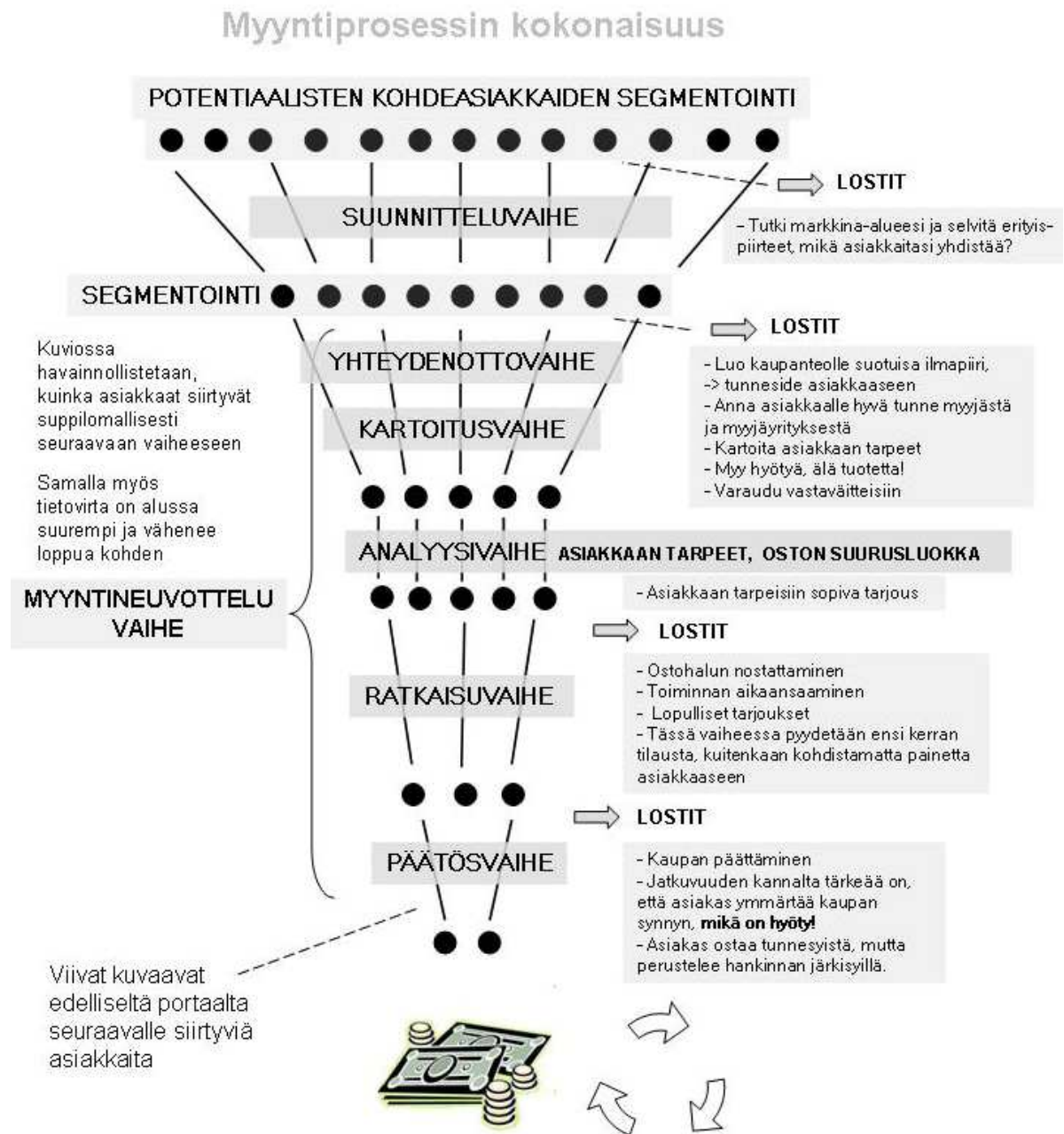
TAULUKKO 4. Ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden keskiarvo organisaation koon mukaan. (Rope 1998, 30)

Henkilöstön määrä	Ostopäätökseen osallistuvien henkilöiden määrä keskimäärin
Alle 200	3,43

200-400	4,85
400-1000	5,81

Taulukosta selviää kuinka moni henkilö vaikuttaa ostoprosessiin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Valitettavasti tutkimustuloksista ei näy pienemmissä yrityksissä ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden määrää. Tämä on kuitenkin merkittävä tieto mikä auttaa myyjää ymmärtämään ostajan ostoprosessin moniulotteisuutta paremmin. Monissa yrityksissä ostotoimintaa pyritään myös nykyaikana tehostamaan ja samalla ostoprosessiin vaikuttavien henkilöiden määrää voidaan karsia. Yrityskulttuureissa on kuitenkin huomattavia eroja ja monissa tapauksissa ostoprosessi voi käydä läpi monimutkaisen ja pitkän prosessin.

2.6 B-TO-B MYYNTIPROSESSIN KOKONAISUUS



KUVIO 11. Myyntiprosessin kokonaisuus, mukailtu (Donaldson, Chitwood, Vuorio, Roune ym.)

B-to-B myyntiprosessin kokonaisuutta kuvaamaan on muodostettu aikaisemmin käsiteltyjen myyntiprosessin mallien pohjalta uusi kokonaisuutta paremmin kuvaava malli (Kuvio 10). Tämä kattavampi malli alkaa potentiaalisten kohdeasiakkaiden segmentointimenettelyllä, riippuen myytävästä ratkaisusta. Kohdeasiakkaat voivat vaihdella johtuen markkinoitavasta tuotteesta tai ratkaisusta, tämän vuoksi jokaisen myyntikampanjan kohdalla asiakassegmentointia tulisi harjoittaa. Ensimmäinen vaihe on siis suunnitteluvaihe, jossa lähestyttävät asiakkaat määritellään. Kuviossa viivat kuvaavat siis aikaisemmasta vaiheesta seuraavalle siirtyviä asiakkaita, osa kohdeasiakkaita jää siis ulkopuolelle myyntikampanjasta jo ensimmäisen vaiheen aikana.

Seuraavassa eli yhteydenottovaiheessa alkaa asiakaskontaktointi sekä kartoitus, tässä vaiheessa myyjä voi vielä segmentoida asiakkaita heidän kartoittamansa potentiaalisen mukaan. Esimerkiksi suurta ratkaisua myytäessä, voidaan huomata että asiakkaan resurssit eivät olekaan riittävät tämän kokoluokan hankintoihin, vaikka lähtökohta voi aluksi siltä näyttääkin. Yhteydenottovaiheessa ei ole tarkoitus vielä tehdä kauppaa vaan kertoa asiakkaalle vasta ratkaisun mukana tulevista hyödyistä sekä yrittää luoda tunnesidettä myyjän ja asiakkaan välille. Mukavan tuttavuuden sekä myyjän luotettavuuden avulla ostajan on helpompi tehdä ratkaisuja päätöksessään, mutta hänen täytyy löytää asiasta vielä rationaalinen puoli eli perustella ratkaisun hyödyt itselleen ja yritykselle. Yhteydenottovaiheessa menetetään asiakkaita muutenkin kuin heidän resursseistaan riippuen, monet yritykset voivat olla jo tyydyttäneet tarpeensa tai aika ei ole vielä otollinen heille tarjotulle ratkaisulle.

Tässä vaiheessa voi kartoituksen avulla selvittää myös parempi ajankohta myynnille; yrityksellä ei välttämättä tällä hetkellä ole tarvetta tai tarve on tyydytetty muilla ratkaisuilla, mutta tulevaisuudessa tarvetta löytyy.

Analyysivaiheessa myyjä miettii mikä on kohdeyritykselle paras ratkaisu ja tekee alustavan tarjouksen asiasta. Tässä vaiheessa kartoituksella on merkittävä rooli, onnistunut kartoitus voi lyhentää myyntiprosessia ja asiakasta tyydyttävään ratkai-

suun voidaan päästä nopeammin. Ei siis kannata turvautua helppoon ja nopeaan tarjoukseen, vaan miettiä asiakkaalle parhaiten sopiva ratkaisu.

Ratkaisuvaiheessa asiakkaan ostohalua pyritään tarvittaessa nostattamaan muistuttamalla kuinka merkittävä on asiakkaan ratkaisusta saama hyöty ja mitä kaikkea hän saa hinnan vastineeksi. Tässä vaiheessa asiakkaalta pyydetään ensi kerran tilausta, kuitenkin kohdistamatta asiakkaaseen painetta. Kysymykseen voi sitä kautta tulla vielä myös ratkaisun tarkempi räätälöinti, jotta asiakas saadaan asiasta täysin vakuuttuneeksi.

Päätösvaiheessa asiakkaalta pyritään saamaan myönteinen ostopäätös asiaan. Sitä voidaan edesauttaa perustelemalla hyvin asiakkaalle tuotteesta tai ratkaisusta tulevat edut. Hyvä perustelu helpottaa ostajan päätösprosessia ja niiden perusteella hän voi perustella ostopäätöksen myös itselleen ja yritykselleen. Perusteluvaiheessa voidaan ottaa esille myös tuotteen lisäpalvelujen tarjoamia etuja esim. alan paras tai kattavin asennus/huoltopalvelu. Usein ennen päätösvaihetta asiakas voi olla tunnepuolella tehnyt jo päätöksensä, mutta se pitäisi pystyä perustelevaan vielä järkisyillä. Tässä myyjän pitää auttaa, jos asiakas ei siihen itse pysty.

3 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Aikaisemmin on todettu, että jokainen yrityksen organisaatiossa työskentelevä on aina jonkun asiakas tai palvelee aina jotakuta. Asiakaspalvelutyö on siis aina myös myyntityötä. Tästä jatkettuna voidaan siis todeta, että jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö on myös myyjä, olipa hänen tehtävänimikkeensä mikä tahansa. Yritykset maksavat työntekijöilleen palkkaa tehdystä työstä, työntekijät vastikkeena tästä, antavat kaiken taitonsa hoitaakseen yrityksen asiakkaat parhaalla mahdollisella tavalla, jotta yritys menestyisi. Monien suurten liikeyritysten perusarvolistalta löytyy fraasi, ”Harjoitamme liiketoimintaa rahan ansaitsemiseksi; kaiken liiketoiminnan tulee tukea tätä päämäärää”. Näiden päämäärien mukaan jokainen on velvoitettu tukemaan yrityksensä päämäärää omalla työpanoksellaan myös asiakaspalvelussa sekä sitä kautta myös myyntityössä. Optio-lehden haastattelussa 19.4.2000 Stockmannin silloinen toimitusjohtaja Ari Heiniö toteaa: ”Jos ihminen

ei ole sitoutunut tuloksentekoon, miksi hän on mukana bisneksessä ollenkaan?” Mielestäni tämä kertoo hyvin asenteen, mitä asiakaspalvelutyössä työskentelevältä odotetaan. Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen tuloksentekoa omalla työpanostuksella. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 233)

3.1 Tavoitteet ja merkitys

Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on auttaa asiakasta valitsemaan ja hankkimaan ongelmaansa tai tarpeeseensa sopiva ratkaisu myös myyjälle kannattavin ehdoin. Myyntiedustajan on omalla työllään kyettävä tehostamaan asiakkaan ratkaisustaan saamaa hyötyä tai etua. Henkilökohtainen myyntityö on ostajan ja myyjän henkilökohtaista vuorovaikutusta, joka muodostuu suoran inhimillisen kontaktin kautta. Vaikka myyjä ei suoranaisesti myisikään oman yrityksen tuotteita, hän edustaa toiminnastaan yritystä ja myy samalla asiakkaille yrityskuvaa. Henkilökohtainen myyntityö vaatii tekijältään myös yrittäjyyttä ja perusteellista pohjatyötä. (Pekkarinen ym. 1997, 25-27)

Eri myyntitapoja vertailtaessa, henkilökohtainen myyntityö on parhaimmillaan silloin, kun kyseessä on monimutkaisten ratkaisujen myyminen, ostajalle mittailaustyönä tehdyt ratkaisut sekä suuret asiakkaat. (Hutt & Speh 2007, 293)

Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu seuraavat osa-alueet:

- asiakassuhteen kehittäminen
- asiakkaan tarpeiden selvittäminen
- sopivien tuotteiden, palvelujen tai ratkaisujen löytäminen
- asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen
- asiakassuhteen ylläpito

(Pekkarinen ym. 1997, 26)

Henkilökohtaisen myyntityön jatkuvuuden kannalta tärkeää työssä on oikea asenne; hyvä myyjä arvostaa tuotettaan sekä tekemäänsä myyntityötä. Tärkeää on myös tavoitteiden asettaminen sekä oman ajankäytön oikeanlainen hallinta.

Tuotetuntemusta ei tule myöskään unohtaa, asiakkaalle täytyy perustella ratkaisun mukana tulevat hyödyt sekä osata vastata sitä koskeviin kysymyksiin. Monet myyjät joutuvatkin huonon tuotetuntemuksen vuoksi turvautumaan selityksiin ostajan kysymyksiin vastattaessa, hyvä myynnin perussääntö onkin, ”perustele – älä selittele”. Hyvä tuotetuntemus herättää ostajassa myös luottamusta ja ostopäätös on silloin helpompi tehdä. (Rummukainen 2008, 16-49)

Henkilökohtaiseen myyntityöhön kuuluu nykyisten asiakassuhteiden hyvä hallinta, mutta merkittävänä osana myös uusasiakashankinta. Asiakassuhteita menetetään jatkuvasti monestakin eri syystä ja jatkuvuuden varmistamiseksi uusasiakashankinta täytyy tehdä. Uusasiakashankinnassa usein auttaa vanhojen asiakassuhteiden hyvä ylläpito, monet huippumyyjät saavatkin vinkkejä potentiaalisista asiakkaista juuri vanhoilta asiakkailta. Monet asiakkaat voivat myös suositella myyjää ja hänen ratkaisujaan yhteistyökumppaneilleen, näin uudet asiakkaat ottavat myös itse suoraan yhteyttä myyjään. Jälkihoitoa myyntityössä ei tule unohtaa, koska juuri sen avulla asiakassuhteiden arvoa saadaan nostettua tälle tasolle. Jälkihoidolla varmistetaan asiakastyytyväisyys sekä jatkuvuus. Myös lisämyynti henkilökohtaisessa myyntityössä kasvattaa yksittäisten kauppojen arvoa. (Rummukainen 2008, 88)

3.2 Asiakaskontaktointi

Asiakaskontaktointiin voi olla monia erilaisia tapoja. Seuraavassa Pekkarisen myyntimatriisissa on erilaiset myyntitekniikat lajiteltu kuvaamaan eri myyjätyyppejä. Matriisin mukaan myyntitapahtumat ovat aina kaksiulotteisia painottuen huomion kerääntymiseen. Kun myyntitapahtumassa huomio kerääntyy myyjään itseensä, on myyntitekniikka usein myyjä- ja tuotepainotteinen. Jos huomio kerääntyy asiakkaaseen ja hänen ongelmaansa, on myyntitekniikka silloin asiakas- ja ongelmanratkaisukeskeinen. Ongelmanratkaisukeskeinen myyntitekniikka on usein pitkäjännitteisesti tuottavampi ja asiakkaat uskollisempia myyjälle.



KUVIO 12. Myyntimatriisi (Pekkarinen ym. 1997, 30)

Asiakaskontaktoinnissa myyjän myyntitekniikan lisäksi asiakkaan ostokäyttäytymisellä on myös suuri merkitys. Seuraavassa asiakasmatriisissa (Pekkarinen ym.) on jaoteltu ostajatyyppejä eri ryhmittäin. Asiakasmatriisi perustuu kaksiulotteisuuden kuten edellä mainittu myyntimatriisikin, siinä ostajat kuitenkin luokitellaan myyjästä ja tuotteesta kiinnostumisen perusteella. Tuotokeskeinen ostaja on kiinnostunut vain tuotteesta ja siitä mitä hyötyä se tuottaa yritykselle, samalla myyjää painostetaan laskemaan ratkaisun hintaa, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty yritykselle. Tämä tuotokeskeinen ostotekniikka ei kuitenkaan tuo yritykselle parasta jatkuvuutta ja yhteistyökumppanuutta myyjän ja ostajan välille.



KUVIO 13. Asiakasmatriisi (Pekkarinen ym. 1997, 31)

3.3 Kyselytekniikka

Kyselytekniikalla asiakkaasta pyritään ottamaan selville kaikki tarpeellinen, se alkaa jo heti kartoitusvaiheessa. Kyselemällä saadaan selville asiakkaan tarpeet, arvostukset, odotukset ja toivomukset. Samalla asiakasta autetaan täsmentämään tarvettaan kaupan kannalta. Kysymyksiä voidaan käyttää erityyppisiä kysymyksiä, avoimia, suljettuja ja johdattelevia, kutakin oikeassa tilanteessa. Avoimet kysymykset ovat avain keskustelun alussa, niiden avulla asiakas saadaan kertomaan tilanteestaan ja samanaikaisesti myyjä saa tärkeää tietoa tuote-esittelyä varten. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa. Suljettuja kysymyksiä käytetään tilanteen tarkistamista varten, myyjä voi esimerkiksi toistaa asiakkaan kertoman ja lisätä siihen kysymyksensä, ”Kerroitte, että kilpailun kiristymisen myötä koulutettu henkilöstö on arvossaan, tarkoitatteko että aioitte lyhyellä tähtäimellä investoida juuri henkilöstön koulutukseen enemmän?” Johdattelevia kysymyksiä käytetään kun myyjä tarkistaa, onko hän ymmärtänyt asiakkaansa tilanteen oikein, ”Ymmärsinkö oikein, että haette 3000 euron hintaista perheautoa, jonka tärkein tekijä on turvallisuus”. (Vuorio 2008, 64-65; Fastcon Oy, 2007)

Rummukainen (2008, 118) kertoo, että ostopäätöskysymykset voivat seurata heti tuote-esittelyä, tai tulla kysymykseen vasta päätös vaiheessa. Huippumyyjät kysyvät kauppaa päättävää kysymystä usein useampaan kertaan. Hyvä ostopäätöskysymys on muotoa esim. ”Teettekö tilauksen, jos...” tai ”laitetaanko punainen vai sininen?” Myyjän tulee välttää kysymyksiä, jotka johtavat asiakkaan suoraan ei-vastaukseen. Suoran ei-vastauksen jälkeen myyntiesittelyn jatkaminen sujuvasti on vaikeaa, asiasta voi samalla muodostua myös arvovalta kysymys ja samassa myyntitilanteessa asiakasta ei luultavasti saada enää ostamaan.

”Hyvä kyselytekniikka ei ole asiakkaan ristikuulustelua vaan asiakkaan aktivoimista kertomaan lisää” (Fastcon 2007). Kyselytekniikoita voi myös vaihdella asiakkaan ostajatyypin mukaan, hiljaiseen asiakkaaseen myyjä voi soveltaa voimakkaasti innostavaa tekniikkaa, jolla myös asiakasta pyritään saamaan asiasta

innostuneeksi. Turhankin vilkasta asiakasta myyjä voi rauhoitella esimerkiksi toistamalla asiakkaan kertoman asian myyjän omin sanoin ja pyytää kertomaan siitä lisää. Tärkeää on, että keskustelu kulkee myyjän haluamalla tavalla. (Fastcon Oy, 2007)

3.4 Vastaväitteiden käsittely

Myyntityössä asiakkaan vastaväitteisiin törmää väistämättä. Myyjän ei kuitenkaan kannata lannistua asiakkaan esittämistä vastaväitteistä, vaan niihin tulee varautua tietämällä hyvin omat tuotteidensa tai ratkaisunsa ominaisuudet sekä hyödyt. Vastaväitteet ovat myös asiakkaan tapa reagoida asiaan, eikä kauppa välttämättä niihin kaadu, asiakas vain haluaa lisätietoa asiasta. Asiakkaiden esittämille vastaväitteille syitä voi olla monia:

- Tiedon puute, epävarmuus, epäluulo
- Vanha tottumus
- Aiemmat huonot kokemukset
- Korkea hinta tai asiakkaalla ei ole rahaa
- Huono hinta/laatusuhde
- Päästäkseen eroon myyjästä. (Jos myyjä kuitenkin ylittää tämän vastaväitteen voi kaupalle olla hyvätkin edellytykset. Kun luottamus on saavutettu, asiakas on paljon vastaanottavaisempi.)
- Asiakas ei tiedosta tarvetta
- Ei ole tarvetta
- Asiakas ei näe tuotteessa tarpeeksi hyötyä. (Toisaalta lähes jokainen hankkii tuotteita, jotka eivät ole välttämättömiä)
- Asiakkaalla ei ole valtaa tehdä päätöstä
- Asiakas haluaa välttää velvoitteita.

(Vuorio 2008, 120-121)

Nämä ovat asiat, jotka myyjän on hyvä tiedostaa. Joskus myös myyjä voi itse aiheuttaa vastaväitteen syntymisen, syy voi olla esimerkiksi, ettei hän ole esitellyt

tuotteen hyötyjä riittävän monipuolisesti. Asiakkaan vastareaktion voi aiheuttaa myös hyökkäävä myyntitekniikka tai asiakkaan arvovallan loukkaaminen. Myyjän tulisi tiedostaa asiakkaan vastaväitteet myös niin, että vaikka asiakas esittääkin kielteisiä kommentteja niin hän on kuitenkin kiinnostunut asiasta. Välinpitämättömän asiakkaan kanssa keskustelua on huomattavasti vaikeampi käydä. Vastaväitteiden käsittelyssäkin olisi syytä muistaa, että miellyttävä ilmapiiri aiheuttaa vähemmän kritiikkiä asiakkaan suunnalta. (Vuorio 2008, 122-123)

Vastaväitteet voidaan myös jakaa eri kategorioihin, jos olennaiset vastaväitteet liittyvät hintaan tai tuotteen ominaisuuksien, kertoo tämä, että asiakas on kiinnostunut ja kauppaa luultavasti tulee kun ehdoista saadaan sovittua. Jos vastaväite on taas tuotteen vastainen, on myyjän syytä kuunnella ja miettiä miksi asiakas teki tämän vastaväitteen. Joskus asiakkaalla voi olla valmiina suora vastaväite kaikille myyjille, tällöin väite tulisi ohittaa, ”kyllä, mutta” –tekniikalla tai siirtämällä sen käsittelyn, ”Palataan siihen, mutta jos löytyy muutama minuutti niin kertoisin asiasta lisää...”. Saatuaan ohitettua tämän väitteen voi myyjä olla ainoa, joka on edennyt näin pitkälle ja asiakas voidaan saada asiasta kiinnostumaan sekä ostamaan. Vastaväite voi olla siis myös pelkkä asiakkaan puolustautumismekanismi. Hyvässä asiakaskontaktoinnissa myyjä käsittelee asiakkaan vastaväitteet ja asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä. Näin mikään asia ei jää vaivaamaan ostajan mieltä, ostoprosessia on helpotettu jo seuraava kertaa varten. (Vuorio 2008, 122-123; Vuorio P. & Heinola P. 2011)

3.5 Henkilökohtainen myyntityö 2000-luvulla

1990-luvulla myyntityön trendinä oli ”myydään tuotteita ja palveluita”, 2000-luvulle siirryttäessä myynnin tuottavuus on edelleen avainasemassa. Nyt kuitenkin painotetaan myynnin sekä markkinoinnin vuorovaikutusta tuottavuuden lisääjänä. Myynnin strateginen merkitys organisaatiolle on korostunut, koska yritys elää myynnistä. Tuottavuutta kehittääkseen yritykset panostavat yhä enemmän pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin, samalla myyjän rooli on muuttunut aikaisemmasta tilausten vastaanottajan roolista enemmän asiakassuhteiden hoitajan rooliin.

Myynnin rooli on korostunut entisestään ja myyntiorganisaatioita tuodaan lähemmäksi tuotekehitystä ja tuotantoa, näin asiakkaiden tarpeista ollaan paremmin tietoisia koko yrityksen sisällä ja varsinkin tuotekehityksessä. Myynnin sekä markkinoinnin yhteispeli on nykyisin erityismerkityksessä, kun yrityksissä on alettu tiedostamaan molempien tärkeä rooli. Monissa yrityksissä ajatellaan, että myynti tuo rahat ja markkinointi vie, koska myynnin tekemään tulosta on helppo mitata ja markkinoinnin tuomaa rahaa huomattavasti vaikeampi. Markkinointi toimii edelleen myyntityön hyvänä tukena ja usein sen ansiosta myyntiprosessi helpottuu ja nopeutuu; asiakkaat ottavat jopa itse yhteyttä myyjäyritykseen. Kun tuoteinformaation määrä on internetin myötä kasvanut entisestään, myyjän rooli tiedon välittäjänä on muuttunut entistä enemmän asiakkaiden tarpeiden määrittäjäksi ja siihen mikä ratkaisu on asiakkaan kannalta paras. Näkökulma muuttuu siis edelleen asiakaslähtöisemmäksi ja siinä painotetaan jatkuvuutta. Jatkuvuudessa tulee ottaa myös huomioon, että asiakas ostaa tunnepohjaisten päätösten perusteella, joten tuoteinformaatio ei ole enää avainasemassa. (Storbacka 2009; Rope 2009, 20-23)

Nykyajan myyntityötä voidaan ajatella myös sijoituksena asiakassuhteeseen. Myyjän pitäisikin omilla ratkaisuillaan auttaa asiakasyritystään menestymään, asiakkaan menestyminen on usein myös myyjän etu; asiakasyrityksen kasvun myötä usein myös ostot kasvavat ja asiakassuhteen arvo nousee. On keskusteltu että henkilökohtaisen myyntityön yhdeksi tulostittariksi voitaisiinkin ottaa: kuinka monta asiakkuutta myyjä pystyy nostamaan seuraavalle portaalle ja sitä kautta edesauttamaan asiakkuuden arvon nousua. Kaikki myyjät osaavat myydä noususuhdanteessa, tärkeää olisi myös säilyttää sekä hoitaa näitä asiakassuhteita kestävästi myös laskusuhdanteessa. Tyytyväinen ja menestynyt asiakas on myyjälle hyvä referenssi, mutta voi lisäksi myös omalla suosittelemallaan tuoda myyjälle lisää uusia asiakkuuksia. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 19-20; Rubanovitsch ym. 2009, 106-109)

4 PUHELINKONTAKTOINTI MYYNTITYÖSSÄ

Ropen (1998, 190) mukaan puhelimitse myydessä tuotteen olisi hyvä olla perusrakenteeltaan yksinkertainen ja asiakkaan hyvin tietämä, kuten lehti-ilmoitusmyynti-tapauksissa. Silloin myyntineuvottelu usein koskee yksityiskohtien sopimista, koska kyseessä on jo asiakkaan entuudestaan tuntema tuote.

Puhelin voi toimia myynnissä monissa eri rooleissa, puhelinkontaktointin avulla voidaan käydä läpi kaikki myyntiprosessin askeleet tai käyttää puhelinta vain myyntiprosessin tukena. Puhelin ei ole 2010-luvulle siirryttäessäkään menettänyt merkitystään liike-elämässä, vaikka käyttöön on tullut yhä enemmän myös muita myyntikanavia. Puhelin on selkeästi tehokkaampi viestinnän väline kuin sähkö- tai kirjeposti, sillä suullisessa vuorovaikutuksessa myyjän on helpompi sekä nopeampi vastata asiakkaan tarpeisiin. Samalla asiakkaalta saatu suora palaute vähentää väärinymmärryksiä. (Alanen ym. 2005, 121; Donaldson 2007, 51-52)

Puhelinkontaktointi kuten muukin henkilökohtainen myyntityö edellyttää hyviä kommunikaatiotaitoja, empatiaa asiakasta kohtaan sekä ammattitaitoa. Puhelinkontaktointiin löytyy paljon erilaisia myyntitekniikoita. Puhelimessa kyselytekniikat voivat erota paljonkin toisistaan, lähtötilanne voi olla hyvin erilainen riippuen siitä otetaanko yhteys asiakkaaseen ensimmäistä kertaa suoraan myyjän toimesta vai onko puhelinkontakti vastaus asiakkaan yhteydenottopyyntöön. Usein puhelinkontaktin lisäksi asiasta tarvitaan visuaalista informaatiota, nykyään tämä käy helposti mm. sähköpostin, kuvapuheluiden sekä pikaviestimien avulla vaikka reaaliajassa. (Donaldson 2007, 52)

Donaldson (2007, 52) mainitsee, että puhelun lopetusvaihe on myös tärkeä osa kontaktointia puhelimen välityksellä. Hyvässä puhelussa asiakkaan ongelma on ratkaistu, hän on tyytyväinen saamaansa kohteluun ja samalla sovitaan myös neuvottelun jatkotoimenpiteistä. Hyvä puhelinkontaktioija puhuu selkeästi ja kohteliaasti, tätä kautta saavutetaan lopputulos nopeammin ja vähemmällä väärinkäsityksillä. Puhelinkontakti vaatii myös erityistä tarkkuutta, että asiakas ymmärtää täysin mitä myyjä tarkoittaa. Vuorovaikutus puhelimitse asiakkaan kanssa on myös vastauskeinoista kaikkein tehokkain.

4.1 Telemarkkinointi

Telemarkkinointi on moniin massamarkkinointimuotoihin nähden kustannustehokkaampi keino. Se voidaan karkeasti jakaa kahteen eri kategoriaan; lähtevään ja tulevaan telemarkkinointiin. Lähtevä telemarkkinointi (Outbound telemarketing) on näistä yleisimmin käytetty keino varsinaiseen myynnin lisäämiseen ja siinä myyjä ottaa asiakkaisiin yhteyden. Tuleva telemarkkinointi (Inbound telemarketing) toimii usein tehokkaan markkinoinnin sekä valmiiden asiakkuuksien kautta. Siinä asiakkaat ottavat itse yhteyttä myyntiyritykseen. Nämä asiakkaiden yhteydenotot voidaan usein jakaa kolmeen eri kategoriaan: asiakasyhteydenottoihin, tilausten vastaanottamiseen sekä asiakaspalveluun. Asiakasyhteydenotot tulevat lähinnä toimivan markkinoinnin sekä yhteistyökumppanien kautta, niissä asiakas pyytää usein lisätietoa tai suoraan tarjouspyyntöä yrityksen tuotteista tai ratkaisuksista. Tulevaa telemarkkinointia voidaan usein lisätä tehokkaan sissimarkkinoinnin keinoin, eli luoda tuotteesta asiakkaan mielenkiinnon herättäjä, että hän ottaa itse suoraan yhteyttä myyjään. Koska lähtevä telemarkkinointi omaa tehokkaan kanavan myynnin kasvattamiseen ja se on useimmin käytetty telemarkkinoinnin keino, tässä työssä keskitytään siihen. (De Bonis & Peterson 1997, 190-192)

Puhelinkontaktointi sekä mainospostin lähettäminen kirjeitse tai sähköpostitse on tehokas lähtevän telemarkkinoinnin muoto. Puhelinkontaktointi voi toimia ensitai toissijaisena lähestymistapana asiakasta kontaktoidessa, mainosposti toimii tehokkaana tukena. Mainospostin avulla asiakkaalle saadaan hyvin tuotetietoa myös visuaalisesti, lähetetään se sitten kirjeitse tai sähköpostin välityksellä. Visuaalinen tieto voi olla monien tuotteiden myynnissä ratkaisevassa roolissa, kun taas palvelujen ja ratkaisujen myynnissä niiden rooli on usein vähäisempi. Seuraavassa on eritelty tekniikoissa esiintyviä tyypillisimpiä piirteitä sekä tapoja.

mainosposti - puhelu (mail-phone) on toimiva lähestymistapa, kun

- kyseessä on uusi tuote tai hieman monimutkaisempi ratkaisu tai palvelu
- kun potentiaaliseen asiakkaaseen ei ole vielä syntynyt asiakassuhdetta
- visuaaliset tekivät ovat tärkeä osa ostopäätöstä.

puhelu - mainosposti (phone-mail) on yleisimmin käytetty lähestymistapa, kun

- kontaktoitava asiakasmäärä on suhteellisen pieni luku
- kohderyhmä koostuu prospektoiduista potentiaalisista asiakkaista tai jo olemassa olevista asiakkaista
- tuote edustaa mahdollisuutta suureen tulojen kotiutukseen, kun kohderyhmä tavoitetaan nopeasti
- myyjän ja asiakkaan välillä on jo olemassa oleva asiakassuhde

(De Bonis ym. 1997, 188-190)

De Boniksen (1997, 187) mukaan toimiakseen yrityksen telemarkkinoinnilta täytyy löytyä:

- Selkeät, mitattavat tavoitteet
- Tarvittavat resurssit; budjetti, toimitilat
- Laitteistot sekä tietojärjestelmät
- Henkilöstö, tehtävään koulutettu
- Toimivat, tarkistetut asiakassoittolistat
- Jatkuvasti lähteviä puheluita

Samaan aikaan myyntikampanjaa tulee seurata, valvoa, analysoida sekä arvioida. Esitettyjen menetelmien avulla telemarkkinoinnista saadaan yritykselle kannattavaa sekä sen tuottavuutta voidaan mitata.

4.2 Kylmäsoitot (Cold Calling)

Chapman toteaa artikkelissaan ytimekkäästi kylmäsoitonmääritelmän, ”Kylmäsoitto on myyntipuhelu ihmiselle, joka ei odota sinulta puhelua. Samalla se on myös ensimmäinen puhelu yrityksesi potentiaaliselle uudelle asiakkaalle.” Määritelmä kuvaa sekä kertoo kylmäsoiton idean varsin hyvin. Kylmäsoitot ovat tehokas tapa lisätä myyntiä, kun ne tehdään oikein. Monissa yrityksissä niitä kuitenkin vierastetaan eikä soittoja juurikaan uskalleta tehdä. Kylmäsoitoissa asiakkaan on helpompi kieltäytyä, kuin jo olemassa olevassa asiakassuhteessa. Tämä on myös ajatustapa mitä moni myyjä myös uskottelee itselleen, ”asiakas kieltäytyy kuitenkin

kin niin kylmäsoittoja ei kannata tehdä”. Jos oikea yhteyshenkilö on vaikea tavoittaa, voi kylmäsoitto usein olla ainoa tapa esitellä asia hänelle. Mainoskirjeiden sekä sähköpostien määrä on nykyisin niin suuri, että massasta on varsin vaikea erottua, vaikka tuote tai ratkaisu olisikin asiakkaalle se juuri oikea. Jos asiakasta kieltäytyy kylmäsoitossa nopeasti tarjotusta ratkaisusta, voidaan kylmäsoittopuhelu myös muuntaa kylmäprospektoinniksi, eli kartoittaa puhelussa asiakkaan muut mahdolliset tarpeet. (Chapman 2011; Kylmäsoitot kunniaan! 2009)

4.2.1 Kylmäsoittojen tarkoitus

Oikein tehtyinä kylmäsoitot ovat tehokkaita ja omaavat suuren potentiaalin, ne voivat olla myös myyjän reitti henkilökohtaiseen myyntimenestykseen ja sitä kautta vaikuttavat yritykseen kasvavana myyntinä. Kylmäsoitot ovat väylä uusiin asiakassuhteisiin, niiden tuottavuus riippuu paljolti myyjästä. Ensi kontaktissa myyjällä on suuri rooli, hän pitkälti ohjailee mihin suuntaan myyntineuvottelu kehittyy. Uusi saavutettu asiakassuhde voi omata jopa aikaisempia asiakassuhteita suuremman myyntipotentiaalin ja olla väylä myös yhteistyökumppanuuteen. (Chapman 2011)

Rosenin (2011) mukaan ensimmäinen asiakaskontakti on tietysti tärkeä, mutta sitä seuraaviin jatkotoimenpiteisiin tulisi panostaa yhtäläillä. Jatkuva yhteydenpito asiakassuhteen alussa on todella tärkeää, lupaaviltakin vaikuttavat asiakassuhteet voivat mennä ohi, jos aikaa ehtii kulua liikaa. Huomionarvoista on myös ettei asiakaskontaktointia lopeteta kesken, 80 prosenttia kaupoista saadaan aikaiseksi vasta viidennen yhteydenoton jälkeen (lähde: allbusiness.com). Usein myyjät vain lopettavat yhteydenpidon jo toisen kontaktin jälkeen, jos kauppaa ei tule. Kuten usein mainitaan monissa muissakin yhteyksissä, sinnikkyys palkitaan kylmäsoittoissakin.



4.2.2 Kylmäsoittojen tehtävät

Kylmäsoittoja tehdessä aloittelijat usein ajattelevat, että asiakas täytyy saada suoraan ostamaan tai kauppaa ei tule. Tämä on kuitenkin väärä ajatustapa; ensi puhelussa asiakas tulisikin saada kiinnostumaan, sopia seuraavasta yhteydenotosta tai tapaamisesta ja tarvittaessa lähettää lisätietoa. Tärkeää kylmäsoittoja tehdessä on keskittyä tavoitteeseen, oli tavoite sitten tapaamisen sopiminen, tarjouksen lähettäminen tai seuraavan yhteydenoton sopiminen. (Ward 2011)

Ennen kylmäsoittoja olisi hyvä tutustua tarkasti myös oman yrityksen markkina-alueeseen, koska soittot halutaan kohdentaa juuri oikealle kohderyhmälle. Jos yrityksen kohderyhmä ei ole täysin selvä, voi asiasta hankkia lisätietoa kohdennettujen markkinatutkimusten avulla. Ennen soittoa asiakkaasta tulisi hankkia mahdollisimman paljon taustatietoa, ensin yrityksestä ja sen jälkeen myös yhteyshenkilöstä, jos henkilö on tiedossa. Taustatieto antaa selkeän edun keskusteluun, sen avulla potentiaalisen asiakkaan kanssa voidaan keskustella hänen yritystoiminnastaan sekä tarpeistaan. (Ward 2011)

Wardin (2011) mukaan aloituspuheenvuoro on myös tärkeää miettiä valmiiksi, se helpottaa myyjää välttämään virheitä puhelun aloituksessa ja näin asiakas ei saa tilaisuutta lopettaa puhelua heti. Esimerkiksi, ”Onko sinulla hetki aikaa puhua?” on huono aloitus, koska silloin asiakkaasi voi lopettaa puhelun nopeasti vain vastamaalla ei. Aloituspuheenvuoroa ei tulisi myöskään puhua suoraan paperista

vaan muistiinpanoja tulisi käyttää runkona. Hyvä aloituspuheenvuoro sisältää itsensä ja yrityksen esittelyn, tämän jälkeen olisi hyvä esittää jokin viittaus asiakkaan yritykseen. Sen avulla mielenkiinto saadaan heräämään, eikä asiakas ole heti lopettamassa puhelua. Tämän jälkeen tulisi esitellä ratkaisusta tulevia hyötyjä ja lopuksi kysyä asiakkaalta kartoittava kysymys. Puhelun rungon kirjoittaminen ylös helpottaa keskustelua, kun tarjoamasi ratkaisun hyödyt sekä syy miksi asiakas ostaisi juuri sinulta on löytyy myös paperilta, voit turvautua siihen jos asiakas esittää vastaväitteitä . Jos puhelun runkoa ei ole kirjoitettu ylös, voi jotakin helposti jäädä kertomatta tai kysymättä.

Perussäännöt kylmäsoittoihin



KUVIO 14. Perussäännöt kylmäsoittoihin. Mukailtu (Ward 2011, Chapman 2011)

4.3 Puhelinkontaktionnin tavoitteet

Puhelimessa tapahtuvalla asiakaskontaktionnilla voi olla useita eri tavoitteita; sopia tapaamisesta, -jatkoneuvotteluista, hankkia lisätietoa asiakkaan tarpeista tai pyrkiä suoraan kauppaan. Selkeällä tavoitteella on tärkeä merkitys puhelussa, koska aikaa ja vaikuttamiskeinoja on vähemmän kuin kasvokkain neuvoteltaessa. Tavoitteen pohjalta puhelinneuvottelija pystyy myös laatimaan tarvittavat kysymykset ja varautumaan asiakkaan vasta-argumentteihin. Jos asiakas ei halua tai ei ehdi jatkaa keskustelua voi myyjä siirtyä varatavoitteeseensa, joka voi olla esimerkiksi seuraavan yhteydenoton sopiminen. Joskus tarkoituksena voi olla myös luonnollinen yhteydenpito omiin asiakkaisiin sekä samalla lisätiedon hankkiminen asiakkaan tilanteesta. (Alanen ym. 2005, 123-124)

Myytävän tuotteen luonne asettaa myös omat vaatimuksensa myyntiprosessille, monimutkaisempi tuote vaatii usein enemmän informaatiota asiakkaalle, jolloin myös puhelinkontaktionnin tavoitteet ovat erilaiset. Teknisen tuotteen soveltuvuus asiakkaalle on usein helpompi havainnollistaa kuin isomman kokonaisuuden. Haasteena puhelinkontaktionnissa on myös, että myyjä on ymmärtänyt asiakkaan tilanteen sekä tarpeet oikein. Isomman kokonaisuuden tai arvokkaamman ratkaisun myyminen puhelimen välityksellä vaatii usein informaation välittämistä asiakkaalle myös kirjallisesti (kirjeitse tai sähköpostitse). Näin myyntipuhelun tavoitteena voi olla kiinnostuksen saaminen, jonka jälkeen asiakkaalle toimitetaan asiasta lisäinformaatiota. Tämän jälkeen voi seurata vielä tarjousvaihe, jossa asiakkaalle toimitetaan vielä yksityiskohtainen tarjous. Tarjousvaiheen jälkeen voidaan myyntipuhelun tavoitteeksi määritellä päätöksen saaminen asiakkaalta. (Alanen ym. 2005, 122)

4.4 Äänenkäytön merkitys puhelinkontaktoinnissa

Puhelimessa äänenkäytön merkitys korostuu, puhetyyli sekä äänenkäyttö ratkaisevat sen minkälainen kuva myyjästä asiakkaalle välittyy. Myyjän antamaa ensivaikutelmaa ei tule myöskään väheksyä, puhelimen kautta välittyvässä mielikuvassa äänen käytöllä on suuri merkitys. Myyjän äänenkäytöstä sekä puhetavasta asiakas myös tunnistaa myyjän oman sosiaalisen tyylin. Vuorio on kaaviossaan eritellyt pääpiirteittäin näistä neljä: analyttikko, pehmo, ajomies ja ekspressiivinen. Lähes kaikki persoonat voidaan sijoittaa ainakin osittain näihin luokkiin, mutta ihmisen toisistaan eroavat ominaisuudet muodostavat sen, että sekamuodot ovat kaikkein yleisimpiä. Asiakkaat muodostavat oman käsityksensä myyjän sosiaalisesta tyylistä ja reagoivat siihen oman tyylinsä kautta myönteisesti, kielteisesti tai neutraalisti. Tämä reagointi tapahtuu aina joko tietoisesti tai alitajuisesti. Myyjän tavoitteena olisikin muokata omaa sosiaalista tyyliään siihen suuntaan, mikä nostattaa asiakkaassa myönteistä vastakaikua. Näin asiakkaalle muodostuu myyntitapahtumasta heti positiivinen tunne. (Vuorio 2008, 86)

Sosiaaliset tyylit äänen perusteella



KUVIO 15. Sosiaaliset tyylit äänen perusteella (Vuorio 2008, 87)

Ihmisten eroavaisuudet sosiaalisissa tyyliissä perustuvat käyttäytymistieteellisiin tutkimuksiin. 2000-luvun trendi myynnissä on ollut myös ottaa sosiaaliset tyylit huomioon yhtenä myyntityöhön vaikuttavana tekijänä. Sosiaalinen tyyli ilmenee äänen sävyssä, puhujan äänen korkeudessa, puherytmisissä, puheen jaksotuksessa sekä puhenopeudessa. Äänen voimakkuus ja henkilön artikulointi myös vaikuttavat hänestä muodostuvaan kuvaan. Omaa sosiaalista tyyliä voi hieman muokata asiakkaan tyyliin sopivaksi, mutta oma luonnollisuus täytyy kuitenkin pyrkiä säilyttämään. (Vuorio 2008, 86)

4.5 Puhelin prospektoinnin välineenä

Yritysmarkkinoilla teleprospektointi auttaa usein löytämään yrityksen omasta kohderyhmästä potentiaalisimmat asiakkaat. Teleprospektointia myös käytetään varsin usein prospektoinnin keinona, koska se on tehokas. Muilla tavoin asiakkaan kanssa ei saada vuorovaikutus tilannetta, jossa yrityksen tarpeet voidaan käydä mahdollisimman kattavasti läpi. Usein tähän prospektointiin käytetään myös ulkopuolista yritystä, joka soittaa läpi potentiaaliset asiakkaat ja selvittää keihin myyjien kannattaa ottaa yhteyttä. (Jobber & Lancaster 2003, 100-101)

Uusien asiakkaiden läpisoittamista kutsutaan myös kylmäprospektoinniksi (Cold Canvassing). Puhelinkartoituksen yhteydessä voidaan tehdä tutkimusta myös alan kilpailutilanteesta, asiakaskunnan tarpeista sekä saada oma asiakasrekisteri päivitettyä. Näin myyjille jää enemmän aikaa varsinaiseen myyntityöhön. Ulkopuoliselle taholle asiakkaan on usein helpompi kertoa omista tarpeistaan, kuin myyjälle jonka asiakas hän jo on. Tämän kartoituksen jälkeen myyjä voi ottaa lupaavimpiin yrityksiin yhteyttä ensin kirjallisesti tai suoraan puhelimitse. Tavoitteena voi olla lisätietojen hankkiminen, käynnin sopiminen tai suora myynti. Joissain yrityksissä kenttämyynti voidaan korvata osittain tai jopa kokonaan puhelinmyynnillä, eli muodostetaan oma puhelinmyyntiorganisaatio, joka huolehtii asiakkaille soittamisesta ja myymisestä. Monissa yrityksissä soittokampanjoita myös nykyisin ulkoistetaan, kun omalla myyntihenkilöstöllä ei ole uusiin projekteihin tarpeeksi aikaa tai resursseja. Ulkoistetun soittokampanjan kohteeksi otetaan usein juuri uusien asiakkaiden hankkiminen sekä prospektointi. (Jobber ym. 2003, 100-101)

Prospektoinnin soittokampanjoita voidaan myös kohdistaa vielä tarkemmin koskemaan vain keskisuuria ja suuria yrityksiä, joilla ostopotentiaalia löytyy enemmän. Näin saadaan kohderyhmää rajattua pienemmäksi ja kenties myös kaupan suuruusluokkaa nostettua. (Jobber ym. 2003, 100-101)

5 YHTEENVETO

Tutkimuksessa analysoitiin erilaisia myyntiprosesseja ja niiden eroavaisuuksia. Yhteenvetona myyntiprosessiteorioista voidaan sanoa, että yksikään myyntiprosessi kuvio ei ota kaikkia näkökulmia huomioon. Kattavimpia näistä kuvioista kuitenkin on Vuorion Myynnin portaat –malli, jossa on huomioitu myös kaupan sekä sen ehtojen kertaus asiakkaalle. Chitwoodin 7-portaisessa mallissa otetaan tärkeänä osana huomioon myös tunnesiteen luominen asiakkaan kanssa. Tunnesiteen ansiosta asiakkaan on helpompi tehdä myönteinen päätös asiassa. Molemmat näistä kuvioista ovat siis omalta osaltaan merkittäviä, mutta eivät täysin tyhjentäviä.

Tutkimuksessa käsiteltiin myös Donaldsonin myyntisuppilo, joka on varsin nykyaikainen myyntiprosessia kuvaava malli. Siinä on huomioitu hyvin kuinka eri vaiheet myyntiprosessissa vievät eri määrän aikaa myyjältä. Tätä ei muissa myyntiprosessin malleissa ole yhtä hyvin huomioitu. Donaldsonin malli on kuitenkin varsin yleispätevä eikä mene juuri pintaa syvemmälle, siksi se on myös sovellettavissa useimmissa myyntiprosesseissa. Myyntisuppiloissa on Kaarion ym. mukaan myös eroja, jotka käsiteltiin kolmena eri mallisena myyntisuppilona: pitkänä ja kapeana-, leveänä- sekä optimaalisesena mallina. Yrityksissä tulisikin saattaa oma myyntikokonaisuus sekä prosessi suppilomaiseen malliin, jotta kehitystä kaipaavat kohdat tulisivat paremmin selville.

Rouneen ja Joki-Korpelan Ratkaisun myyntiprosessi-mallissa painotettiin laadullisuuden tärkeyttä myyntiprosesseissa. Kyseinen malli painottuu suurien ja arvokaiden ratkaisujen myyntiin, jolloin myyntiprosessi on usein pidempi ja laadun merkitys suurempi. Kartoituksen rooli korostuu myös mitä suurempaa ratkaisua asiakkaalle tarjotaan, näissä tapauksissa alkukartoitus on myös huomioitava, jotta panostuksia ei tehdä väärin kohdeasiakkaisiin.

Seuraavaksi työssä kasattiin aikaisemmin esitellyistä myyntiprosesseista yhdistelty malli. Tarkoituksena oli kuvata myynnin kokonaisuutta sekä myyntiprosessia mahdollisimman kattavasti ja ottaa tärkeimmät näkökulmat esille. Yhdistelty malli onnistuikin varsin hyvin ja kuvaa myyntiprosessia työn tarkoituksen mukaisesti.

Henkilökohtainen myyntityö pyrittiin selvittämään lukijalle ja myynnin kannalta olennaisimpiin ja vaikeimpiin asioihin syvennyttiin tarkemmin. Puhelinkontaktoinnista tietoa ei ollut aivan yhtä hyvin ja kattavasti saatavilla kuin muusta myyntityöstä ja myyntiprosesseista. Kylmäsoitoista ei löytynyt lainkaan painettua lähteistöä. Puhelinkontaktoinnista saatiin tuotua kuitenkin esille kuitenkin merkittävimmät asiat sekä painopisteet. Kylmäsoitoista tietoa löytyi vain verkosta, mutta aineistosta saatiin kasattua kattava paketti avustamaan myyntityötä ja antamaan siitä näkökulman myös myyntiprosessien johtamisen kannalta. Verkkoartikkeleista kasattiin myös kattava kuvio selvittämään kylmäsoittoprosessia sekä antamaan hyvä ohjeistus niihin.

6 LÄHTEET

Alanen V., Mälkiä T. & Sell H. 2005. Myyntityön käsikirja. Tietosanoma, Helsinki

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

Chitwood R. 1996. Huipputason myyntitaito. Oy Rastor AB, Helsinki

De Bonis N. & Peterson R. 1997. AMA Handbook for Managing business to business marketing communications. NTC Business books, Illinois

Donaldson B. 2007. Sales Management – Principles, process and practice. Palgrave and Macmillan, New York.

Hutt M. & Speh T. 2007. Business Marketing Management: B2B. Thomson South-Western, Mason.

Jobber D. & Lancaster G. 2003. Selling and Sales Management. Sixth Edition. Ashford Colour Press Ltd, Gosport

Jokinen T, Heinämaa L. & Heikkonen I. 2000. Tervetuloa asiakas: Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Edita, Helsinki.

Kaario K., Pennanen R., Storbacka K. & Mäkinen H. 2003. Selling Value: Maximize Growth by Helping Customers Succeed. WSOY, Helsinki

Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro, Helsinki.

Pekkarinen U, Pekkarinen P. & Vornanen J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY, Helsinki.

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

Rope T. 1998. Business to business –markkinointi. WSOY, Porvoo.

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

Roune T. & Joki-Korpela E., 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin –Business-to-Business ratkaisumyynti. Readme.fi, Helsinki.

Rubanovitsch M. & Valorinta V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Oy Imperial Sales AB Eccomodation Oy, Helsinki.

Rummukainen T., 2008. Huippumyyjä. Yrityskirjat, Helsinki.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi, Helsinki.

Vuorio P. 2008 Myyntitaidon käsikirja. Yrityskirjat, Helsinki.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Chapman Alan. 2011. Cold Calling Techniques. [Artikkeli, viitattu 17.2.2011] . Saatavissa: http://www.businessballs.com/cold_calling.htm

Kylmäsoitot kunniaan! 2009. [Artikkeli, viitattu 16.2.2011] . Saatavissa: <http://palveluyrittaja.blogspot.com/2009/09/kylmasoitot-kunniaan.html>

Storbacka K., Ryals L., Davies I. & Nenonen S. 2009. The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of marketing. Vol. 43, Issue 7/8 [viitattu 20.2.2011] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=43&issue=7/8&articleid=1801058&show=html>

Rosen K. 2011. Tips for succesful cold calling. [Artikkeli, viitattu 18.2.2011] . Saatavissa: <http://www.allbusiness.com/sales/selling-techniques-telesales/2975826-1.html>

Fastcon Oy. 2007 Myyjän ABC. [viitattu 11.3.2011] Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/myyjan_abc/K

Vuorio P. & Heinola P. 2011. Vastaväitteisiin suhtautuminen [viitattu 14.03.2011] Saatavissa: <http://www.myyntitaito.fi/ensiapua/vastavaitteisiin-suhtautuminen.html>

Ward S. 2011. Cold Calling Tips. [Artikkeli, viitattu 10.2.2011] . Saatavissa: <http://sbinfocanada.about.com/cs/marketing/a/coldcall.htm>