

Opinnäytetyö AMK

Myyntityön koulutusohjelma

2021

Emilia Brutyan

ASIAKASTAPAAMISISSA ONNISTUMINEN HENKILÖSTÖPALVELUALALLA



Emilia Brutyan

ASIAKASTAPAAMISISSA ONNISTUMINEN HENKILÖSTÖPALVELUALALLA

Rekrytointikonsultin työ on myyntityötä, jossa uusasiakastapaamiset asiakasyritysten kanssa näyttelevät suurta osaa konsultin arjessa. Tapaamisten tavoitteena on löytää asiakasyrityksen rekrytointitarpeisiin oikeanlaisia ratkaisuja palvelumyynnin kautta. Uusasiakastapaamisten keskiössä on rekrytointikonsultin tuoman lisäarvon välittäminen asiakasyritykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä toimintatavat ja tekijät vaikuttavat asiakastapaamisissa onnistumiseen henkilöstöpalvelualalla. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli luoda uusasiakastapaamisopas toimeksiantajayrityksessä aloittavien konsulttien uran alkuvaiheille heidän työnsä tueksi. Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi uusasiakastapaamisia henkilöstöpalvelualalla, arvонуonin, kumppanuuden, ja onnistumiseen johtavien tekijöiden näkökannalta. Teoriaosuudessa käydään läpi myös tapaamisten kulkua. Opinnäytetyön teoriaosuuden tueksi ja uusasiakastapaamisoppaan luomisen avuksi on haastateltu yritys X:ssä työskenteleviä konsultteja. Haastattelut ovat toteutettu teemahaastatteluina. Toimeksiantajana toimi nimettömänä pysyttelevä henkilöstöpalvelualan yritys.

Opinnäytetyön liitteenä olevan oppaan toteuttamisessa on hyödynnetty teoriaosiossa läpikäytyjä asioita, sekä yrityksessä työskenteleville rekrytointikonsulteille toteutettua haastattelua. Oppaan tarkoituksena on toimia aloittavan konsultin työkaluna jo perehdytysvaiheesta alkaen.

ASIASANAT:

Uusasiakastapaaminen, Henkilöstöpalveluala, Rekrytointi, Konsultointi, Yritysmyynti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2021 | 30 pages, 18 in appendices

Emilia Brutyan

SUCCESS IN CLIENT MEETINGS IN THE RECRUITMENT SERVICE SECTOR

The type of the job of a recruitment consultant is sales work where new customer meetings with companies play a large part in the consultant's daily working life. The goal of new customer meetings is to find the right kind of solutions for the customer company's recruitment needs through service sales. The focus of new customer meetings is on conveying the added value brought by the recruitment consultant to the customer.

The aim of this thesis was to find out which operating methods and factors influence the success of customer meetings in the human resources sector. The second goal of the thesis was to create a new client meeting guide for the early stages of a beginner consultant's working career in the company to support their work. In the theoretical part of the thesis new customer meetings are reviewed in the field of human resources, from the point of view of value creation, partnership, and the factors leading to success. The theoretical part also covers the course of new customer meetings. To support the theoretical part of the thesis consultants working at Company X have been interviewed to help to create a new client meeting guide. The interviews have been conducted as thematic interviews. The company which this thesis is done for as an assignment is working in the personnel services sector that remained anonymous.

In the implementation of the new client meeting guide attached to the thesis the issues covered in the theory section and the interview conducted with the recruitment consultants working in the company have been utilized. The purpose of the guide is to act as a tool for the beginning consultants starting from their job orientation phase.

KEYWORDS:

First Meeting with a Prospective Client, Recruitment Services, Recruitment, Consultancy, B2B-Sales

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	6
3 UUSIASIAKASTAPAAMISET HENKILÖSTÖPALVELUALALLA	8
3.1 Arvonluonti asiakkaalle	8
3.2 Tavoitteena kumppanuus	10
3.3 Onnistumiseen johtavat tekijät	12
4 UUSIASIAKASTAPAAMISISSA MENESTYMINEN	14
5 UUSIASIAKASTAPAAMISTEN KULKU	18
5.1 Valmistautuminen	18
5.2 Asiakkaan kohtaaminen	19
5.3 Jälkitoimet	20
6 KONSULTTIEN HAASTATTELUT	21
6.1 Näkemyksiä menestyneisiin uusasiakastapaamisiin	22
6.2 Käytäntöjä uusasiakastapaamisen vaiheisiin	23
6.3 Vinkkejä aloittaville konsulteille	24
6.4 Uusasiakastapaamisoppaan suunnittelu	26
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	27
LÄHTEET	29
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelurunko	
Liite 2. Menestyksekkäät uusasiakastapaamiset – Uusasiakastapaamisopas aloittaville rekrytointikonsulteille	
KUVAT	
Kuva 1. Opinnäytetyön prosessikaavio	7
Kuva 2. Konsultin tuoma arvo asiakkaalle (Aapola 2012)	10
Kuva 3. Kumppanuuden luomisen peruseriaatteen (Weber 2016)	11

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe käsittelee onnistumista uusasiakastapaamisissa henkilöstöpalvelualalla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii pieni suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka esiintyy työssä anonyyminä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä toimintatavat ja tekijät vaikuttavat uusasiakastapaamisissa onnistumiseen henkilöstöpalvelualalla

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään yrityksessä aloittaville konsulteille perehdyttämiskansio. Tämä ei kuitenkaan sisällä tarpeeksi tietoa onnistuneiden uusasiakastapaamisten hoitamisesta konkreettisella tasolla. Päädyin aiheeseen, koska työskentelen itse konsulttina toimeksiantajayrityksessä ja tarve aloittavien konsulttien oppaalle kävi ilmi keskusteltuani yrityksen muiden työntekijöiden kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusasiakastapaamisopas toimeksiantajayrityksessä aloittavien konsulttien uran alkuvaiheille heidän työskentelynsä tueksi. Uusasiakastapaamiset ovat henkilöstöpalvelualalla hyvin merkittävä osa konsultin jokapäiväistä arkea, joten oppaan tarjoama tieto korostuu konsultin uran alkuvaiheessa. On tärkeää, että yrityksessä aloittavat konsultit pääsevät jo varhaisessa vaiheessa hoitamaan tapaamisia mahdollisimman onnistuneesti. Tätä näkökulmaa työssä toteutettu uusasiakastapaamisopas tukee.

Tieto oppaan taustalla pohjautuu opinnäytetyön teoriaosuudesta sekä yrityksessä työskentelevien konsulttien teemahaastatteluilta. Haastatteluiden tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten konsultit hoitavat yrityksessä menestyksekkäästi tapaamisia ja millaisia vinkkejä heillä on jaettavana yrityksessä aloittaville konsulteille.

2 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Työn tarkoituksena on selvittää kuinka kokeneet konsultit hoitavat menestyksekkäästi uusasiakastapaamisia henkilöstöpalvelualalla. Selvitysten pohjalta opinnäytetyössä kerätään yhteen onnistuneen uusasiakastapaamisen ydinasiat – mitä onnistumiseen vaaditaan ja mitä uusasiakastapaamisissa rekrytointikonsultin näkökulmasta tulee ottaa huomioon. Selvitysten tuloksena laaditaan lyhyt opas onnistuneesta uusasiakastapaamisesta jota toimeksiantajayrityksessä aloittavat uudet konsultit voivat hyödyntää. Oppaan tarkoituksena on auttaa henkilöstöpalveluyritys X:n uutta myyntihenkilöstöä hoitamaan menestyksekkäitä uusasiakastapaamisia uransa alkuvaiheessa.

Rekrytointikonsultin työnkuvaan kuuluu vahvana osana uusasiakastapaamisten hoitaminen fyysisesti tai videoyhteyksin. Voisi sanoa, että konsultin uran menestyksen takana ovat onnistuneet uusasiakastapaamiset, sillä tapaamisten avulla konsultti rakentaa omaa asiakasportfoliotaan. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee 15 rekrytointikonsulttia kolmessa eri kaupungissa ja vuosittain yritykseen rekrytoidaan lisää uusia työntekijöitä. Yrityksellä on käytössään aloittaville konsulteille tarkoitettu perehdytyskansio, joka sisältää perustietoja yrityksestä sekä alkuinformaatiota uusasiakashankinnasta, haastatteluiden pitämisestä ja työnantajana toimimisesta. Yrityksellä ei ole kuitenkaan käytössään varsinaista opasta uusasiakassuhteiden hoitamisesta ja sen tärkeimmästä ensimmäisestä vaiheesta – uusasiakastapaamisesta. Uransa alkuvaiheella oleva konsultti tyypillisesti oppii matkan varrella kollegoiltaan hyviä toimintatapoja uusasiakastapaamisissa menettelyyn. Kollegoiden kanssa hoidetut asiakastapaamiset ovat arvokkaita, mutta eivät tarjoa juurikaan pohjatietoa tapaamisten kulusta ennen itse tapaamista. Tämän opinnäytetyön tuotoksena toteutettu opas pyrkiikin luomaan hyvän perustan aloittavien konsulttien onnistuneiden uusasiakastapaamisten hoitamiseksi.

Työn teoreettisessa osuudessa käydään lävitse arvonluontia uusasiakastapaamisissa henkilöstöpalvelualalla sekä mitkä ovat konsultin vaadittavat tiedot, taidot ja toimenpiteet uusasiakastapaamisissa, kun tavoitteena on kumppanuus. Teoriassa perehdytään myös uusasiakastapaamisten kulkuun. Työssä pyritään kuvaamaan sitä, minkälainen on onnistunut uusasiakastapaaminen.

Empiirisessä osuudessa on tarkoitus selvittää miten case-yrityksessä työskentelevät konsultit hoitavat uusasiakastapaamisia menestyksekkäästi. Tarkoituksena on käyttää teemahaastattelua ja haastatella yksitellen yrityksessä työskenteleviä konsultteja. Näin

saadaan tietoa siitä, kuinka yrityksessä menestyneet konsultit hoitavat yhtä tärkeintä myynnin vaihetta – uusasiakastapaamisia.



Kuva 1. Opinnäytetyön prosessikaavio

Kuva 1 on opinnäytetyön prosessikaavio, jossa kuvataan opinnäytetyön kannalta uusasiakastapaamisten käsittelyä ja siitä koostuvaa tuotosta, opasta aloittavalle konsultille. Työssä perehdytään uusasiakastapaamisiin henkilöstöpalvelualalla aiheena, sekä haastatellaan kokeneita konsultteja onnistuneista uusasiakastapaamisista. Näiden pohjalta luodaan lyhyt opas aloittavien konsulttien työn helpottamiseksi yrityksessä X.

3 UUSIASIAKASTAPAAMISET

HENKILÖSTÖPALVELUALALLA

Tässä luvussa käydään läpi uusasiakastapaamisia henkilöstöpalvelualla, miten arvonaluonti näkyy asiakkaalle konsultatiivisen myynnin kautta ja miksi se on tärkeää uusasiakastapaamisissa. Uusasiakastapaamiset ovat rekrytointikonsultin työssä jatkuvasti hoidettava myyntiprosessin vaihe, oli konsultti missä tahansa vaiheessa urallaan.

Asiakastapaaminen on kohtaamispiste, jossa asiakas tapaa kasvotusten yrityksen asiantuntijan kanssa ennalta sovittuna aikana toimistossa asiakkaalle sopivana ajankohdantana. Asiakas tietää ennakkoon tapaamisen laadun, joka on asiakkaan tilanteen kartoittaminen tapaamisessa. Kun asiakas kohdataan, palveluprosessi käynnistyy. (Säisänen, S. 2018)

Jatkuva uusien asiakkaiden etsiminen ja kasvokkain tapaamisten järjestäminen on ainoa tapa rekrytointikonsultille päästä eteenpäin työssään. Ihmiset ostavat ihmisiltä, joten uusasiakastapaamiset ovat ehdottoman välttämättömiä yhteistyön alulle. Jokainen potentiaalinen asiakas, joka suostuu tapaamaan, haluaa kuulla yhteistyön mahdollisuuksista. Taustalla saattaa olla tilanteita, joissa potentiaalinen asiakas on tyytymätön nykyisiin rekrytointikumppaneihinsa tai neuvottelemassa ehtojaan uudelleen. Konsultin tehtävänä on selvittää asiakasyrityksen tarpeet ja kipupisteet, sekä tarjota ratkaisuja näihin uusasiakastapaamisissa. (Spinks, P. 2021)

3.1 Arvonluonti asiakkaalle

Nykyään on tavallista, että monella yrityksellä, toimialasta riippumatta on rinnallaan kumppanina yritys, jonka päätoimena ovat erilaiset rekrytointipalvelut. Rekrytointi on aikaa vievää sekä vaativaa asiantuntijatyötä, joka monesti halutaan ulkoistaa henkilöstöpalveluita tarjoavan yrityksen hoidettavaksi. Konsultin tehtävänä on toimia asiakasyrityksen rinnalla konsultoivana tahona rekrytoinnin saralla. Uusasiakastapaamisissa tämä tarkoittaa sitä, että palvelun myynnin keskiöön nousee vahvasti konsultatiivinen puoli.

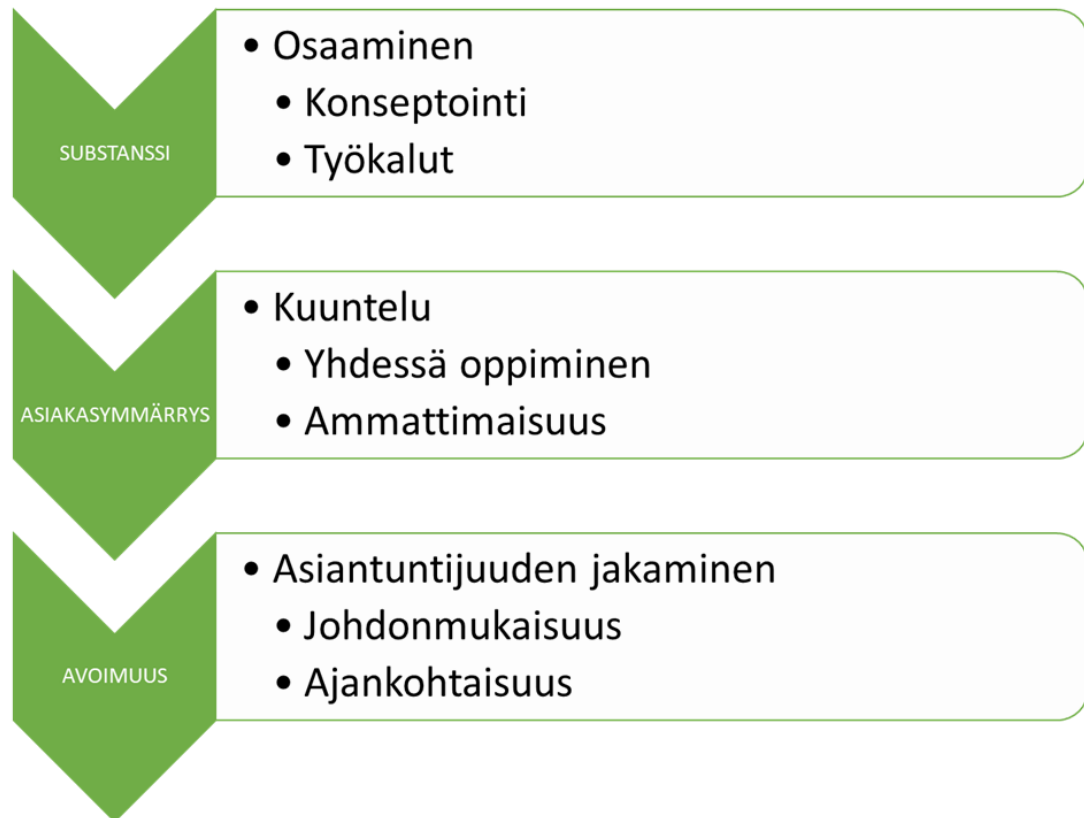
Konsultatiivinen myynti on edistyksellistä myyntiä. Se myy korkean tason asiakkaiden päätöksentekijöille, jotka ovat kiinnostuneita tuottavuudesta. Asiakkaan näkökulmasta konsultoiva myyntiedustaja on olennainen osa jokaista myyntiä. Konsultoivat myyjät ovat

sisällytetty tuotteen tai palvelun ohelle toisin kuin tuotemyyjät, jotka ovat identifioituneet osana omaa yritystään, ja jotka eivät siksi välity asiakkaalle tuotteen tai palvelun myynnin mukana. (Hanan 2003, 23-24.)

Mantyla ym. (1994, 101) esittää kirjassaan konsultoivan myyjän kolme huomioitavaa asiaa: ymmärrät asiakkaan tarpeet, asiakas ymmärtää tuotteesi arvon ja edut, sekä asiakkaasi tietää, miten aiot jatkaa hänen palveluaan. Nämä asiat pätevät riippumatta siitä, saako kaupan juuri sillä hetkellä vai ei. Ammattitaito ja perusteellisuus ovat asiakassuhteen alkamisen ja jatkumisen kannalta elintärkeitä, sillä nämä ovat konsultoivan myyjän maineen jättämä merkki. Potentiaalinen yhteistyö alkaa uusasiakastapaamisesta. Uusasiakastapaamiset henkilöstöpalvelualalla ovat tyypillisesti hyvin moniulotteisia ja mielenkiintoisia. Potentiaalisten asiakasyritysten toimialoja on useita ja rekrytointikonsultin tulee olla hyvin tietoinen niin asiakasyrityksen toiminnan nykytilanteesta kuin tulevaisuuden näkemyksistäkin. Uusasiakastapaamisissa kiteytyykin asiakasyrityksen näkökulmasta kysymys: Miksi ulkoistaa rekrytointi ulkoiselle toimijalle?

Rekrytointikonsultin suuri myyntivaltti asiakkaalle on alan asiantuntijuus. Yritys haluaa luottaa rekrytointinsa alan ammattilaiselle helpottaakseen esimerkiksi omaa ajankäyttöään. Palveluntarjoajan mittakaavaedut, toiminnan joustavuus sekä asiantuntemus ovat syitä, joiden vuoksi erikoistuneet palveluntarjoajat voivat suorittaa ulkoistetun toiminnon organisaatiota tehokkaammin. (Ahlholm 2006)

Asiantuntijuus, mistä yritys kokee saavansa hyötyä, on laaja-alaista osaamista, mitä voi suositella muille. Kyky konseptoida osaaminen ymmärrettävään muotoon on asiantuntijan tehtävä, johon voi myös käyttää apuna työkaluja, joiden avulla osaamisen arvo saadaan asiakkaille ja muille sidosryhmille paremmin esitettyä. Asiakasyhteistyön tarkoituksena on ymmärtää asiakasta tätä kuuntelemalla ja yhdessä oppimalla. Huomattavaa on, että halutaan hyödyntää osaamista, joka tukee nimenomaan asiakasta. Ammattimaisuus, viisas asioiden tekeminen sekä hyvä tilannetaju lisäävät asiantuntijuuden arvostusta. Viimeinen aspekti on avoimuutta. Asiantuntijuutta tulee jakaa avoimesti ja johdonmukaisesti. (Aapola 2012, 60-61.)



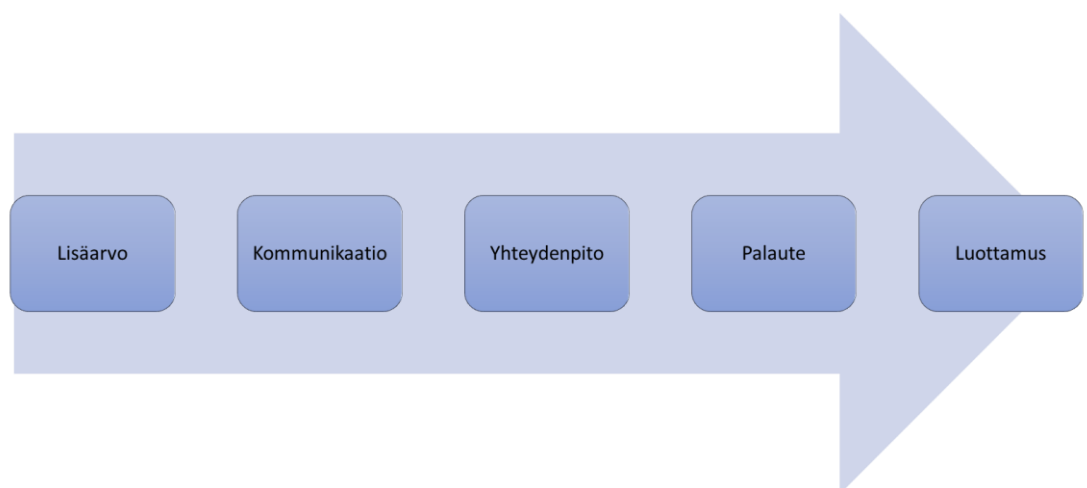
Kuva 2. Konsultin tuoma arvo asiakkaalle (Aapola 2012)

Henkilöstöpalvelualalla myyntitilanteissa rekrytointikonsultti kartoittaa asiakasyrityksen nykytilanteen henkilöstön suhteen, neuvottelee heidän henkilöstön lisäystarpeestaan nyt ja tulevaisuudessa, sekä toimii neuvonantajana henkilöstön lisäyksiin liittyvissä asioissa. Asiakassuhteen edetessä konsultti tukee asiakasyritystä erilaisissa rekrytointitarpeissa, tunnistaa heidän tarpeisiinsa sopivat tekijät, tulkitsee erilaisia työehtosopimuksia ja toimii neuvonantajana erilaisissa työntekijöitä koskevissa kysymyksissä.

3.2 Tavoitteena kumppanuus

Menestyvä konsultti tavoittelee kumppanuutta asiakkaan kanssa jo ensimmäisestä tapaamisesta alkaen. Konsultti tuntee asiakkaansa tarpeet, sekä ymmärtää yritykselle sopivan rekrytointiprosessin. Asiakkaalta saatu luottamus hoitaa heidän yrityksensä henkilöstölisäystä on äärimmäisen tärkeä, jota konsultin tulee vaalia kaikessa tekemisessään yhteistyön jatkumisen kannalta. Rekrytointitarpeissa yhteistyön jatkuvuus, eli kumppanuus on ideaali tila myös myynnin näkökulmasta – uusasiakashankinnan merkitys pienenee, sillä konsultti hoitaa jo olemassa olevia asiakkuuksiaan.

Weber (2016) kirjoittaa artikkelissaan ”How To Transform Your Customer Into Your Partner” kuinka pitkäaikaisia kumppanuuksia luodaan kehittämällä asiakassuhdetta vaalimalla seuraavia peruseriaatteita: Lisäämällä todellista arvoa ja luomalla todellisia kumppanuuksia asiakkaiden kanssa päästään pisteeseen, jossa asiakas palaa takaisin ja tilaa uudelleen. Näin asiakkaista voi tulla parhaita palvelun suosittelijoita. Lisäarvon luominen on sitä, että pystytään tarjoamaan asiakkaille jotain, mitä he eivät saa mistään muualta. Viestintä on avainasemassa kumppanuuden luomisessa. Sen on oltava avointa ja jatkuvaa, mikäli tavoitteena on rakentaa vahva asiakassuhde. Säännöllinen vuorovaihtus ei ainoastaan auta luomaan luottamusta asiakkaan kanssa, vaan myös auttaa pitämään heidät aina tyytyväisinä. Palvelustandardien tulisi kehittyä jatkuvasti ja palveluntarjoajan tulee aina keskittyä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen. Kommunikaatio asiakkaiden kanssa tulee hoitaa siten, että asiakkaat tulevat kohdelluiksi oikein. Jos joku on tyytymätön saamaansa palveluun, viimeinen asia, jonka hän haluaa, on puhua kasvotoman yrityksen kanssa, joka ei osoita aitoa huolta heidän ongelmastaan. Asiakkaille tulee puhua aidosti, henkilökohtaisesti. Ottamalla vastaan arvokasta palautetta, asiakkaalle osoitetaan aitoa arvostusta kumppaneina. Aktiivinen palautteeseen kannustaminen on hyvä tapa saada asiakas tuntemaan olonsa huomioiduksi. Asiakaspalautte auttaa näkemään, mihin mahdollisiin muutoksiin pitäisi ryhtyä. Kumppanuudet menestyvät, kun ne perustuvat rehellisyyteen ja luottamukseen. Avoin ja rehellinen viestintä on erittäin tärkeää onnistuneen suhteen luomisessa. Luottamuksen rakentamiseksi on oltava avoin asiakkaille kaikissa tilanteissa.



Kuva 3. Kumppanuuden luomisen peruseriaatteet (Weber, 2016)

3.3 Onnistumiseen johtavat tekijät

Ensimmäinen tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan ostamiseen on asiakkaan tarve. Sen jälkeen hän pohtii myyjää: Onko myyjä luotettava ja osaava? Tämän jälkeen asiakas pohtii yrityksen luotettavuutta. Vasta neljäntenä asiakas miettii tuotteen tai palvelun hyötyjä. Asiakkaan määriteltyä saamansa hyödyt palvelusta, hän pohtii hintaa: kohtaavatko hinta ja hyödyt? Jos pyydetty hinta kohtaa asiakkaan kokeman hyödyn, ostaa asiakas palvelun. Myös ajankohta vaikuttaa ostopäätökseen. (Pekkarinen ym. 2006, 25-26.)

Uusasiakastapaamisissa rekrytointikonsultin tulee saada vakuutettua asiakas siitä, että konsultti löytää parhaat ehdokkaat työhön, hänellä on käytössään laajat verkostot ja ehdokastietokanta, sekä konsultin kokemus tuo tehokkuutta rekrytointiin säästämällä asiakkaan työaika. Konsultti myös edustamallaan hyvämaineisella yrityksellä tuo työnhakijoille laadukkaan ehdokaskokemuksen. (Experis, 2019) Tällä menettelyllä konsultti tuo asiakkaalle esille tarjoamaansa lisäarvoa ja korostaa omaa ammattitaitoaan asiakkaan tarpeen hoitamisessa.

Konsultit kohtaavat neuvottelutilanteissa monenlaisia vasta-argumentteja asiakkaalta. Rekrytoinnit ovat yrityksille isoja ja tärkeitä investointeja, sekä vaativat myös asiakkaalta aikaa ja suunnitelmallisuutta. Asiakas haluaa olla varma päätöksestään ja siitä, että päätös johtaa parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen vastaamaan asiakkaan omia tarpeita. On hyvin ymmärrettävää, että asiakasta mietityttävät esimerkiksi hinnat ja palvelukokonaisuus, mitä kaikkea nämä pitävät sisällään? Rekrytoinnit ovat tyypillisesti pitempiäaikaisia kumppanuuksia, joten asiakkaan on syytäkin olla huolellinen yhteistyökumppaninsa valinnasta. Myyjänä konsultti ei voi antaa vastaväitteiden toimia esteenä myynnin kotiuttamiselle ja yhteistyökumppanuuden alkamiselle.

Vasta-argumentit ovat yleensä tuotteisiin liittyviä syitä olla ostamatta. Se on liian kallista, iso, pientä, vanhaa, uutta jne. Viivytyksargumentit eivät yleensä liity tuotteisiin "En voi tehdä päätöstä ennen kesää" tai "Soita minulle takaisin joulun jälkeen" tai "Minä en ole varma, että työntekijäni käyttäisivät sitä ". Kun myyjä kohtaa vasta-argumentin, on hyvä pysyä rauhallisena. Kehonkielen tulee heijastaa rentoutumista. Pysymällä hiljaa ja antamalla asiakkaan puhua loppuun ymmärrämme asiakkaan huolen. Asiakas saattaa odottaa konsultin haastavan juuri sanomansa, mutta näin ei tule tehdä, vaan antaa asialle myönnytys, kuten: "Monet asiakkaat kokivat aluksi näin. Ymmärrän, mitä tarkoitat " tai "Jos olisin sinun asemassasi, voisin ymmärtää, miksi tämä olisi tärkeää". Tämä auttaa

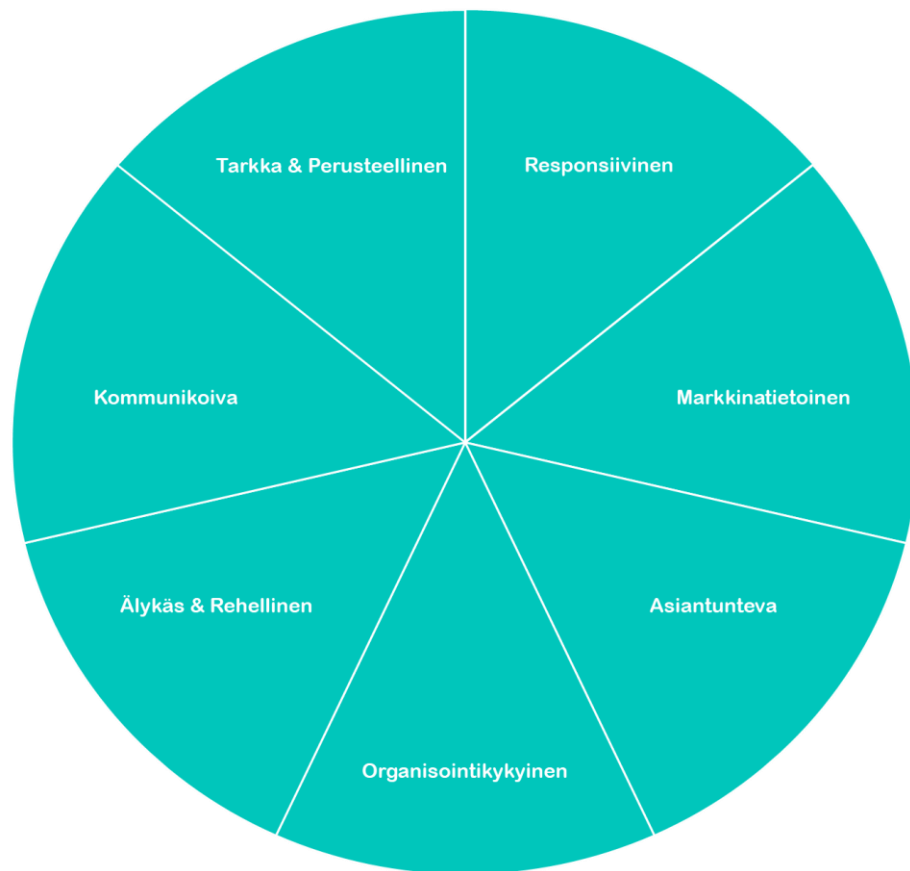
asiakasta rentoutumaan. Esittämällä avoimia kysymyksiä, jotka alkavat, mitä, miksi, missä, milloin, kuka ja miten saadaan asiakas puhumaan. Näin on helpompi tunnistaa ja ymmärtää, mikä este on. (Mantyla ym. 1994, 95-97)

4 UUSIASIAKASTAPAAMISISSA MENESTYMINEN

Jotta uusasiakastapaamisissa voi toimia menestyksekkäästi, on ymmärrettävä mitä menestyvät konsultit tekevät työssään oikein. Tämä luku käsittelee menestyvän konsultin ominaisuuksia, joita hän hyödyntää uusasiakastapaamisissa. Menestyvä konsultti pyrkii tuomaan esille näitä ominaisuuksia tapaamisen aikana.

Kuten Schultz ym. (2014, 5-6) ovat kirjassaan tutkineet mitä menestyvät myyjät tekevät eri tavalla keskiverto myyjiin nähden, olen omassa työssäni vahvistanut tämän havainnoidessani menestyneitä konsultteja. Schultz ym. huomasivat, että myyjät, jotka haluavat tehdä muutoksia myyntitapaansa, voivat maksimoida nykyiset voittonsa ja jatkuvan myyntimenestyksensä. He kutsuvat tätä 3 tason RAIN -myynniksi. 3 tason RAIN -myyntimallissa on luokiteltu havainnot kolmeen myyntikäyttäytymistasoon ja -tulokseen, jotka erottavat myynnissä menestyjät muista. Taso yksi on ”Yhdistä”, taso kaksi on ”Vakuuta” ja taso kolme on ”Tehdä yhteistyötä”. Menestyvät myyjät yhdistävät pisteet asiakkaiden tarpeiden ja yrityksensä tuotteiden ja palveluiden välillä ratkaisuihin. Heidän katsotaan kuuntelevan ja ottavan yhteyttä ostajiin useasti. Yhdistäminen ei ole vain oleellista, vaan se on kriittistä. Ostajien vakuuttaminen siitä, että he voivat saavuttaa maksimaalisen tuoton, riskit ovat hyväksyttäviä, ja että myyjä on paras vaihtoehto kaikista vaihtoehdoista, on toinen menestyvien myyjien ominaisuus. Menestyvät myyjät tekevät yhteistyötä käyttäytymisen kautta – he ovat reagoivia, proaktiivisia ja heiltä on helppo ostaa, eli ovat yhteistyökykyisiä työssään. Ostajat uskovat, että myyjät todella tekevät yhteistyötä heidän kanssaan ostoprosessin aikana, eli he työskentelevät ostajan kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ostajat pitivät yhteistyössä toimivien myyjien olevan olennainen osa menestystä. Yhdistäminen, vakuuttaminen ja yhteistyö kiteytyvät menestyvän konsultin arjessa jatkuvasti. Näitä taitoja hyödyntämällä konsultti luo tyypillisesti luottamuksellisia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita uusasiakastapaamisesta alkaen.

Menestyvältä rekrytointikonsultilta vaaditaan sitkeyttä ja kykyä vaikuttaa ihmisiin. Myös kuuntelutaidot ja abstrakti päättely ovat työn kannalta välttämättömiä taitoja. Vahvat vuorovaikutustaidot, kyky toimia välillä haastavassakin ympäristössä sekä halu menestyä ja lisätä arvoa asiakasyrityksen inhimilliseen pääomaan ovat alalla pärjäämisen avaintekijöitä. Lisäksi on eduksi, mikäli rekrytointikonsultilla on ammatillista kokemusta aloilta, joille hän rekrytoi. Näin ollen konsultti voi hyödyntää erikoisosaamistaan tarjotakseen todellista konsultointia asiakasyritykselle. (The role of a recruitment consultant. S.a.)



Kuva 4. Menestyvän rekrytointikonsultin ominaisuudet

Sale (2019) kuvaa artikkelissaan ”Employers: are your recruiters up to scratch” asiakkaiden arvostamia menestyvän rekrytointikonsultin ominaisuuksia (Kuva 4). Asiakkaat odottavat konsultilta responsiivisuutta, markkinatietoutta, asiantuntijuutta, organisointikykyä, älykkyyttä, kommunikointitaitoja sekä tarkkaa ja perusteellista suhtautumista toimeksiantoihin. Konsultti vakuuttaa asiakkaan heti ensi kohtaamisella osoittaessaan näitä kykyjä tapaamisen aikana ja sen jälkeen. Markkinatietoinen konsultti ymmärtää asiakkaan toimialaa, mitä he tarvitsevat ja mistä oikeanlaisia osaajia löytyy. Konsultti edustaa toimeksiantoa hoitaessaan asiakasyritystä, joten asiantuntevalla otteella työskentelevä konsultti toimii asiakasyrityksen rekrytoinnin käyntikorttina. Responsiivisuudella tarkoitetaan konsultin kykyä vastata asiakkaan tiedusteluihin nopeasti, saman päivän aikana. Konsulteilta odotetaan myös hyvää organisointitaitoa, jota voi tapaamisen aikana tuoda esiin esimerkiksi suoritettavan rekrytointiprosessin huolellisella kuvaamisella asiakkaalle. Tunneäly on elintärkeä ominaisuus, jotta rekrytoija voi tehdä hyvää työtä arvioidessaan ja vaikuttaessaan ehdokkaisiin asiakasyrityksen puolesta. Tunneälyn lisäksi

yleinen älykkyyys alalla toimiessa korostuu. Liikkeenjohdon konsulttimarkkinat ovat hyvin monimutkaiset ja niihin liittyy kohtaamisia fiksujen ihmisten kanssa, joten rekrytointikonsultilta odotetaan kykyä toimia uskottavasti näissä kohtaamisissa. Hyvillä kommunikaatiotaidoilla konsultti pystyy vaikuttamaan monenlaisiin asiakkaisiin ja ehdokkaisiin, mikä on menestyksekkäästi hoidettujen toimeksiantojen ydin. Sale korostaa myös tarkkaa ja perusteellista otetta toimeksiantojen hoitamiseen, sillä tällä tavoin konsultti lisää uskottavuuttaan niin asiakkaan, kuin ehdokkaidenkin suuntaan. (Sale 2019)

Ajankäytön hallinta korostuu myös menestyvän konsultin työssä. Case-yrityksessä työskentelevät rekrytointikonsultit hoitavat tyypillisesti monta rekrytointitoimeksiantoa samanaikaisesti. Konsultilla saattaa olla työstettävänä esimerkiksi useita suorarekrytointi, suorahaku sekä -henkilöstövuokraustoimeksiantoja eri toimialoille samanaikaisesti. Menestyvä konsultti kykenee hoitamaan onnistuneesti hakutyön ohella myös uusasiakastapaamisia, sekä olemassa olevien asiakkaiden kontakteja.

Maric (2019) kirjoittaa artikkelissaan ”9 Time Management Strategies And Techniques Recruiters Should Try” kuinka hyvä organisaatiokyky rekrytointialan ammattilaisena vaikuttaa suuresti henkilön menestymiseen. Koska rekrytoijana oleminen tarkoittaa päivittäistä tasapainoilua monien ehdokkaiden ja tapaamisten välillä, hyvä ajanhallinta on kenen tahansa listan kärjessä, jos he haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kun otetaan huomioon myyjien aikataulut ja niiden raamittamat aikatauluvaatimukset, myyjien on tultava tehokkaiksi ajanjohtajiksi, jos he haluavat menestyä. Tutkijat ovat vuosien ajan tutkineet menestyvien myyjien taustoja ja ominaisuuksia, ja hyvä ajanhallinta on yksi vahvuuksista, jonka he mainitsevat jatkuvasti. (Johnston ym. 2013, 240-241)

Vakuuttaakseen asiakkaan uusasiakastapaamisessa, referenssien käyttö on oivallinen tapa lisätä asiakkaan luottamusta konsulttia ja konsultin edustamaa yritystä kohtaan. Referenssit eli viittaukset ovat tunnusmerkki jokaiselle onnistuneelle myynnille, koska ne tarkoittavat suosituksia tyytyväisiltä asiakkailta. Asiakkaat, jotka viittaavat sinuun ystäviensä, työtovereidensa ja vertaistensa luo, ovat lopullinen merkki luottamuksesta ja kunnioituksesta; suurin kohteliaisuus, jonka jokainen asiakas voi antaa myyjälle, on viittaus. (Stevens 2016, 79)

Viittaus on tehokas kolmannen osapuolen ulkopuolinen hyväksyntä yritykselle, myytävälle palvelulle ja myös myyjälle. Tutkimusten mukaan viittaus lisää myyjän uskottavuutta asiakastapaamisen aikana ja vähentää asiakkaiden epäluuloa myytävän palvelun tai tuotteen pätevydestä. (Johnston ym. 2013, 167)

Omassa työssäni olen huomannut useasti, kuinka asiakkaat ovat mielissään asiakastapaamisella kuullessaan muista onnistuneista rekrytoinneista referenssiyrityksillemme. Referenssiyrityksinä olemme käyttäneet vakioasiakkaitamme, joilta olemme saaneet hyväksynnän käyttää heitä referensseinämme. Aikaisemmista, onnistuneista asiakassuhteista kertominen uusille, mahdollisille asiakkaille on osoittautunut todella hyväksi keinoksi voittaa asiakkaan luottamus puolellemme. Kertoessa aikaisemmasta saman toimialan yhteistyöstä, asiakkaalle herää usein aito kiinnostus palveluamme kohtaan: ”Olette siis ennenkin hoitaneet tällaista rekrytointia? Ja löytäneet nimenomaan tämän alan osaajia?”

Usein myyjän on käytettävä useita työkaluja kommunikoidakseen, miten yritys luo arvoa asiakkaalle. Suullisen esityksen lisäksi myyjät käyttävät usein ei -sanallista viestintää, kuten PowerPoint -esityksiä, kirjallisia ehdotuksia ja muita tukitietoja selittääkseen arvolupauksensa. Arvolupauksen selittämällä myyjällä on kriittinen rooli yrityksen brändin rakentamisessa. (Johnston ym. 2013, 160)

5 UUSIASIAKASTAPAAMISTEN KULKU

Luvussa perehdytään uusasiakastapaamisten kulkuun. Prosessi on jaoteltu kolmeen eri vaiheeseen: valmistautumiseen, asiakkaan kohtaamiseen ja jälkitoimiin.

5.1 Valmistautuminen

Konsultin tietäessä etukäteen asiakkaasta jo ennen tapaamista, valmistautuminen nousee korkeaan asemaan. Asiakasymmärrystä tulee hyödyntää ratkaisuehdotuksen valmistelussa, kuten selvittämällä asiakkaan henkilöstöpuolen nykytilaa, tarvetta ja arvopohjaa etukäteen, jo ennen tapaamista. Asiakas yllättyy, kun konsultti on jo valmistautunut karkealla ratkaisuehdotuksella ensimmäisellä tapaamisella. Ensimmäinen tapaaminen tulisi koostua suuremmilta osin ratkaisuehdotuksen tarkentamiseen yhdessä asiakkaan kanssa. On siis tärkeää valmistautua tapaamiseen huolellisesti. Kun on ottanut selvää asiakkaan nykytilasta, tarpeesta ja persoonasta ennen tapaamista, niin konsultilla on mahdollisuus rakentaa heti ensimmäisestä tapaamisesta laadukas kohtaaminen. (Haapsaari, 2021)

Rubanovitsch ym. (2015) kuvaavat kirjassaan Ostovallankumous, kuinka digitalisaatio mahdollistaa sekä myynti- että ostoprosessien muutokset vallankumouksellisella tavalla. Myyntitapaamisiin valmistautuvat ovat tarkan ennakkovalmistautumisen ansioista tietoisia ostajan nykytilasta – ja myös päinvastoin. Konsultilla on oiva mahdollisuus tarkistaa etukäteen ostajaorganisaation taloudelliset tiedot ja kehityksen vuosien saatossa, sekä vierailta ostajan verkkosivuilla ja käydä läpi kaikki olennaiset tiedot. Olen itsekin omassa työssäni hyödyntänyt vahvasti digitalisaation tuomaa mahdollisuutta ottaa selvää asiakasyritysten toimenkuvasta, kilpailijoista, sekä työntekijöiden osaamisesta ja ammattitaidosta. Alalla toimiessa voi myös kuulla työhaastatteluiden yhteydessä asiakasyrityksessä aiemmin työskennelleiden työntekijöiden kokemuksia yrityksessä työskentelystä. Hyvä lähde tarkastella ostajaorganisaation kokonaiskuvaa on katsoa esimerkiksi asiakasyritysten verkkosivuilta vuosikertomuksia ja tiedotteita. Hakukoneiden avulla on mahdollista nähdä mitä tiedotusvälineet ovat kirjoittaneet yrityksestä. Onko yrityksestä esimerkiksi julkaistu myönteisiä vai kielteisiä uutisia? Mitä analyytikot ovat mahdollisesti sanoneet yrityksen tilasta? Näitä tietoja hyödyntämällä on mahdollista saada realistisempi kuva ostajaorganisaation toiminnasta kuin mitä kerrotaan yrityksen verkkosivuilla tai

vuosikertomuksissa. Taustatyön avulla myyjä voi kerätä suuren määrän taustatietoa asiakasyrityksestä ja ostajasta. On myös todennäköistä, että ostaja on tehnyt samankaltaisen kartoituksen myyjäorganisaatiosta ja myyjästä. Joskus aikaakin vievä tutkimustyö lyhentää varsinaiseen kaupantekoon käytettävää aikaa, sillä parhaimmillaan valmistautuneet molemmat osapuolet hyödyntävät kerättyjä tietoja tapaamisen aikana. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 133-134.)

5.2 Asiakkaan kohtaaminen

Tyypillinen keino aloittaa asiakastapaaminen on lyhyt alkujutustelu asiakkaan kanssa. Alkujutustelu eli small talk on tärkeä ihmistaito, sillä se on ensimmäinen askel yhteyden luomiseen muiden kanssa. Small talkin avulla on helppo luoda positiivinen ensivaikutelma, tutustua asiakkaaseen ja saada itseluottamusta. Alkujutustelun taito edesauttaa ennen kaikkea kestävien ja merkityksellisten suhteiden luomista liiketoiminnassa. (Napier-Fitzpatrick, 2021)

Vaikuttavan tapaamisen tärkeä piirre on, että myyjä toteaa jo aluksi, että yritys on perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan sekä erityisesti toimialaan ja tunnistanut siinä esiintyviä haasteita. Tämän jälkeen hän esittää tunnistetut haasteet ja kysyy, onko asiakas tunnistanut samoja haasteita. Myyjän tulee aktivoida asiakasta mukaan keskusteluun. Hän pyytää asiakasta tunnistamaan ja kertomaan haasteistaan sekä tavoitteistaan, joiden kanssa hän aidosti kokee kamppailevansa. Myyjä osoittaa ymmärtävänsä asiakkaan toimialaa, tavoitteita ja haasteita sekä että on ratkonut vastaavanlaisia haasteita aikaisemminkin menestyksekkäästi. Myyjän tulisi näyttää faktoja, tuloksia ja hyötyjä aiemmista tehdyistä projekteista. (Leskinen, 2016).

Keskustelun edetessä konsultti siirtyy tarvekartoitukseen. Tarvekartoituksen tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laaja käsitys asiakasyrityksen henkilöstön nykytilasta, haasteista, tulevaisuuden suunnitelmista ja odotuksista rekrytointien suhteen. Rekrytoinneissa konsultin tulee olla hyvin perillä asiakasyrityksen menettelyistä henkilöstön suhteen, sillä konsultti luo työnhakuilmoituksen, hoitaa ensikontaktit hakijoihin, vastaa heidän kysymyksiinsä yrityksestä ja tehtävästä sekä toimii työnantajan roolissa henkilöstövuokraussuhteessa. Omassa työssäni olen huomannut valmistautumisen merkityksen ja näin ollen hyvän vaikutuksen luomisen asiakkaaseen tarvekartoitusvaiheessa. McGomas (2020) vahvistaa tämän artikkelissaan ”5 Ways to Nail the Needs Analysis Conversation” kertoen, että tietämällä vastaukset helppoihin kysymyksiin ennen neuvottelua,

myyjä ei käytä aikaa kysymällä kysymyksiä, jotka löytyvät helposti esimerkiksi asiakkaan nettisivustolta. Tämä osoittaa asiakkaalle sen, että häntä tapaamaan tullut henkilö on käyttänyt aikaansa oppiakseen heidän liiketoiminnastaan ennen neuvottelua.

Asiakstapaamisen lopuksi asiakas tulee saada innostumaan palvelusta ja sen tuomista eduista. Konsultin selvittäessä asiakkaan tilannetta kylliksi, kykenee hän muodostamaan ratkaisuehdotuksen, minkälaisesta kokonaisuudesta yritykselle olisi eniten hyötyä. (Helander, 2019) On siis tärkeää työstää ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Kun paras ratkaisu asiakkaalle on löydetty, tulee konsultin toimia parhaansa mukaan täyttääkseen asiakkaan odotukset ja toiveet. (McGomas, 2020).

5.3 Jälkitoimet

Ennen tapaamisen päättymistä, konsultin tulee varmistua siitä, että asiakkaalla on selkeä kuva, kuinka prosessi tapaamisen jälkeen etenee. (Helander, 2019) Onnistuneessa uusasiakstapaamisessa korostuu tapaamisen jälkeen suoritettavat toimenpiteet. Tapaamisen aikana sovitaan jatkoaskeleet yhteistyön alkamisen merkiksi. Alkoi yhteistyö välittömällä toimeksiannolla tai myöhemmällä kontaktoinnilla, tulee konsultin toimia juuri niin kuin tapaamisella on sovittu.

Tuohimaa (2018) kuvaa artikkelissaan ”Bileet ovat ohi – Mitä tehdä, kun kaupat on klousattu ja homma pulkassa?” kuinka sanotaan, että on paljon helpompaa myydä tutuille kuin tuntemattomille, sillä tuttu ja tyytyväinen asiakas ostaa säännöllisemmin sekä matalammalla kynnyksellä. Kun konsultti on jo oppinut tuntemaan asiakkaan tarpeet rekrytoinneissa sekä yrityksen muuta henkilökuntaa, toimintatapoja ja toiveita, on helpompi tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja. Tässä vaiheessa asiakassuhdetta on päästy jo yli vaiheista, joissa konsultin tulee vakuuttaa asiakas omasta osaamisestaan rekrytointien parissa tai edustamansa firman asiantuntijuudesta ja luotettavuudesta. Tutut asiakkaat myös usein kertovat suuremmin omista tarpeistaan ja antavat ajan kuluessa rakentavampaa ja rehellisempää palautetta konsultin esittämistä ehdotuksista.

Säännöllisyys, rohkeus ja proaktiivisuus ovat avainasemassa myynnin jälkihoidossa. On todella tärkeää, että asiakas kokee rekrytointikonsultin aidosti välittävän hänestä ja hänen yrityksensä. Täten asiakassuhteen hoidossa onkin olennaista, että asiakasta ei unohdeta asiakkuuden missään vaiheessa.

6 KONSULTTIEN HAASTATTELUT

Haastatteluiden toteuttamisen tarkoituksena on kerätä alan ammattilaisten neuvoja, mielipiteitä ja näkemyksiä aloittavien konsulttien uusasiakastapaamisiin. Koska opas luodaan aloittaville konsulteille, haastatteluissa korostuu konsulttien muistelemat oman uransa alkuvaiheilta, mitä arvokasta he ovat urallaan uusasiakastapaamisista oppineet.

Kysymykset teemahaastatteluissa on laadittu etukäteen, vaikkakin niiden paikkaa voi haastattelun aikana vaihdella. Koska haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen oppaaseen, haastattelu eroaa tavanomaisesta keskustelusta. Haastattelussa haastattelijan tehtävänä on ohjata käytävää keskustelua. Tyypillisesti haastattelu seuraa tavallisen keskustelun kulkua, joten tilanne aloitetaan kevyellä keskustelulla ennen itse aiheeseen siirtymistä. Haastattelijan tulee kertoa haastateltavalle haastattelun ja kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. (Ojasalo ym. 2015, 110)

Haastateltavina toimivat viisi yrityksessä X työskentelevää rekrytointikonsulttia. Haastattelu on jaettu kolmeen teemaan: Näkemyksiä menestyneisiin uusasiakastapaamisiin, käytäntöjä uusasiakastapaamisen vaiheisiin ja vinkkejä aloittaville konsulteille. Ensimmäisessä aluvussa käsitellään konsulttien omia näkemyksiä ja käytäntöjä menestyneiden uusasiakastapaamisten hoitoon. Haastatteluissa selvitetään mitä asioita konsultit kokevat tärkeäksi tuoda esille uusasiakastapaamisessa heidän itsensä mielestä ja mitä asioita he luulevat asiakkaiden arvostavan. Nämä tiedot toimivat oppaan laatimisen kannalta merkittävänä pohjatietona. Toisessa aluvussa käydään läpi millä tavoin konsultit hoitavat uusasiakastapaamisen kolme vaihetta: valmistautumisen, tapaamisen ja jälki-toimet. Näillä tiedoilla saadaan oppaaseen hyväksi todettuja käytäntöjä uusasiakastapaamiselle yrityksessä X. Kolmannessa aluvussa kerätään yhteen konsulttien konkreettisia vinkkejä aloittaville konsulteille uusasiakastapaamisiin liittyen. Kysymysten avulla konsulteilta selvitetään minkä tekijöiden he uskovat vaikuttavan yhteistyön synty-miseen, sekä mitä arvokkaita vinkkejä he antaisivat aloittaville konsulteille uusasiakas-tapaamisiin liittyen. Käytännön vinkit ovat aloittavan konsultin oppaassa tärkeää tietoa, jota lukija voi päivittäisessä työssään hyödyntää. Viimeisessä aluvussa on kerrottu uusasiakastapaamisoppaan suunnittelusta. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2021 kasvokkain. Haastattelujen aineiston keruu toteutettiin nauhoittamalla haastattelut, jotka litteroitiin kirjalliseen muotoon.

Ensimmäinen haastateltava oli neljä vuotta alalla työskennellyt konsultti. Hän käy uusasiakastapaamisissa keskimäärin viisi kertaa kuukaudessa yksin ja toisten konsulttien kanssa. Toisena haastateltavana oli hieman päälle vuoden toiminut konsultti, joka tekee noin viisitoista uusasiakastapaamisia kuukaudessa. Kolmas haastateltava oli viisi vuotta konsulttina työskennellyt konsultti, joka tapaa uusia asiakkuuksia kerran kuukaudessa. Neljäs haastateltava oli vuoden alalla työskennellyt konsultti, joka käy uusasiakastapaamisissa keskimäärin kymmenen kertaa kuukaudessa. Viides haastateltava on ollut alalla kahdeksan vuotta ja käy enää hyvin satunnaisesti uusasiakastapaamisissa.

6.1 Näkemyksiä menestyneisiin uusasiakastapaamisiin

Konsulttien haastatteluissa nousi useasti esille konsultin lisäarvon tuominen uusasiakastapaamisissa nimenomaan konsultoinnin kautta. Haastatteluissa tärkeimmäksi tekijäksi uusasiakastapaamisissa nousi konsultin kyky tuoda tarjoamansa palvelut selkeästi esille. Haastateltavat kokivat asiakkaiden arvostavan uusasiakastapaamisissa sitä, että konsultti pystyy ehdottamaan asiakasta aidosti hyödyntävää ratkaisua ja hänellä on aito ymmärrys ja kyky asettua yrittäjän asemaan rekrytointihaasteiden edessä. Yksi haastateltava kertoi ratkaisuehdotuksen rakentamisesta seuraavasti:

Tärkeää on, kuinka pystyt osoittamaan asiakkaalle, miten hänen toiminnassaan voidaan olla avuksi. On paljon yrityksiä ja erilaisia toimintatapoja ja jokaisella yrityksellä on omat ongelmakohtansa siinä, missä aidosti pystytään auttamaan. Kun kuullaan asiakkaan ongelmakohtat rekrytoinneissa, sekä opitaan tapaamisen aikana heidän toiminnastaan lisää, niin sitä kautta rakentuu hyvä ratkaisuehdotus. (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 17.11.21.)

Pisimpään alalla työskennellyt konsultti korosti muuntautumiskykyä tapaamisen aikana. Muuntautumiskyvyllä hän tarkoitti kykyä ymmärtää, mitkä olisivat asiakasyritykselle sellaisia asioita, mitä he potentiaalisesti palvelussa tai konsultissa itsessään arvostavat.

Kaikki arvostavat eri asioita. Tulisi pyrkiä mukautumaan siihen, mitkä seikat olisi sille ihmiselle tai yritykselle niitä mitä he potentiaalisesti meidän palvelussa tai konsultissa itsessään arvostavat. Nämä asiat tulevat esiin tarkkailun ja kysymisen kautta käynnin aikana. (Haastateltava 4 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21)

Vähemmän alalla olleet konsultit toivat esille luotettavan ja varman olemuksen tapaa-
misilla, sekä realistisen katsontakannan tilanteeseen. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeimmiksi tekijöiksi menestyneisiin asiakastapaamisiin, sen että tapaamisissa konsultista tulee välittyä luotettava, asiakkaan ongelmista välittävä kuva. Konsultti tuo tapaa-
misessa esiin rekrytointin ammattimaisen hoitamisen asiakkaan tarpeisiin soveltuvalla tavalla. Kysyttäessä haastateltavilta minkä tekijöiden he uskovat vaikuttavan siihen, että asiakas lähtee heidän kanssaan yhteistyöhön, korostuivat vastauksissa luotettavuus, asiakkaan asemaan meneminen ja yhteistyön korostaminen.

Tapaamisessa luon rehellisen vaikutelman omasta osaamisestani ja tuon omaa persoonaani myös tapaamiseen mukaan. Uskon, että lisään inhimillisten piirteiden kautta luotettavuutta toiminnassani. Henkilökemiat vaikuttaa myös tapaamisella paljon, sillä loppujen lopuksi ihminen ostaa ihmiseltä. (Haastateltava 5 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21.)

6.2 Käytäntöjä uusasiakastapaamisen vaiheisiin

Haastattelussa uusasiakastapaamisen vaiheet ovat pilkottu kolmeen osaan: valmistautuminen, tapaaminen ja jälkitoimet. Haastatteluissa nousi esille, että tyypillinen keino selvittää valmistautumisvaiheessa yrityksen taustatietoja tapahtuu verkosta ja yrityksen intrasta käsin. Myös mahdollisten rekisterissä olevien työntekijöiden tarkastamista etukäteen, nähtiin hyvänä osana valmistautumiselle.

Valmistautuessa tapaamiseen käyn yrityksen nettisivuilla, yritän saada käsityksen mitä he tekevät, minkä kokoluokan yrityksestä on kyse, löydänkö mahdollisesti vanhoja työpaikkailmoituksia? Mietin etukäteen myös saman toimialan asiakkaita ja katson jo etukäteen olisiko minulla mahdollisesti jo jotain tekijöitä mielessä. (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21.)

Tärkeäksi seikaksi valmistautumisessa haastateltavat mainitsivat keskustelun aiemista, jo hoidetuista saman toimialan toimeksiannoista kollegojen kanssa. Konsultit kokivat näin saavan parasta tietoa juuri kyseessä olevan toimialan mahdollisista haasteista rekrytointien suhteen. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei konsultin tulisi myöskään tehdä liikaa olettamuksia asiakasyrityksestä etukäteen, vaan valmistautumisessa on tärkeää jättää tilaa myös asiakkaan tuomalle informaatiolle tapaamisessa. Konsultit kertoivat valmistautumisvaiheessa myös luovansa tavoitteet tapaamiselle. Tapaamisen tavoitteiksi

haastateltavat mainitsivat toimeksiannon ja vähintään hyvän mielikuvan jättämisen yrityksestä ja itsestään. Tapaamisen tavoitteeksi mainittiin myös jatkotoimenpiteiden selvitys - milloin on seuraavaksi hyvä olla yhteyksissä ja millä keinoin. Tapaamisvaiheesta haastateltavat kertoivat, etteivät noudata tapaamisissa mitään tyypillistä kaavaa, vaan keskustelu mukautuu asiakkaan tyyliin sopivalla tavalla. Hyvinä käytäntöinä uusasiakas-tapaamisissa haastateltavat kokivat sen, että konsultti selvittää ennen tapaamista omaa toimialatietämystään ja tuo sen esille tapaamisen aikana. Muita hyviä käytäntöjä olivat konkreettisten esimerkkien tuominen ilmi tapaamisissa, sekä referenssien hyödyntäminen. Tarvekartoituksen hoitamisesta nousi esille, että haastateltavat pyrkivät saamaan perustietojen lisäksi mahdollisimman laajan kuvan yrityksen nykytilasta, sekä akuuteista ja tulevista tarpeista rekrytoinneissa. Haastatteluissa nousi myös esiin, että on hyvä selvittää myös täytettävän position tila – onko tehtävässä aiemmin työskennellyt henkilö, vai onko rooli uusi yrityksessä.

Tapaamisella tulee selvittää asiakkaan odotukset, sekä vaatimukset rekrytoinnin suhteen. Jotta saisit täytettävästä positiosta paremman kuvan, niin on hyvä kysyä onko joku tietty asia koitunut joskus aiemman työntekijän ”kohtaloksi”. Miksi yrityksessä tai tehtävässä on ollut esim. iso vaihtuvuus? Tapaamisella ei tule pelkästään listata perusasioita, vaan kysyä pintaa syvemmältä arempiakin kysymyksiä, sillä kaikki nyt toivovat ahkeran ja joustavan työntekijän. (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 17.11.21.)

Tärkeimmäksi seikaksi tapaamisten jälkitoimina nousi esille tapaamisella sovitut jatkotoimenpiteet ja niistä kiinni pitäminen. Lopputuloksesta riippumatta haastateltavat korostivat jatkuvan yhteydenpidon tärkeyttä ja sitä, että asiakkaan tulee olla koko ajan tietoinen mitä tehdään, miten ja milloin.

Tapaamisen jälkeen on tärkeää tehdä tarkat muistiinpanot. Käynnin jälkeen kaikki on kirkkaana mielessä, joten kannattaa kirjata kaikki oleellinen mahdollisimman nopeasti itselleen ylös. Näin itsellä on hyvä käsitys siitä, koska olisi seuraava paikka päästä yhteistyöhön. Olen yhteydessä asiakkaaseen aktiivisesti ja mielellään vielä vähän ennen kuin mitä on sovittu. Liian pitkälle ei kannata kontaktointia siirtää. (Haastateltava 4 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21.)

6.3 Vinkkejä aloittaville konsulteille

Kiinnostavaa tietoa aloittavan konsultin uran alkuvaiheeseen ilmeni haastattelutilanteissa, kun konsultit syventyivät oman uransa alkuvaiheisiin. Haastateltavat kokivat, että yrityksessä vallitseva käytäntö hoitaa uusasiakastapaamisia muiden konsulttien kanssa

tuo hyvää perspektiiviä tapaamisiin. Aloittavat konsultit saavat tällä menettelyllä arvokasta oppia kokeneemmilta alan ammattilaisilta.

Kierrä mahdollisimman paljon eri konsulttien kanssa niin näet eri tyylejä hoitaa tapaamisia. Kaikille ei sovi samanlainen tyyli, joten poimi oppeja ja luo omanlainen tyylisi. (Haastateltava 3 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21)

Kiinnostava näkökulma haastattelussa nousi esille, kun yksi viidestä haastateltavasta koki suureksi eduksi uusiasiakastapaamisilla aiemman taustan yrittäjyydestä joko henkilökohtaisella tasolla tai esimerkiksi perhetaustan kautta. Näin ollen tapaamisissa on helpompaa asettua yrittäjän asemaan ja nähdä ne kipukohdat, joiden kanssa yrittäjät kampailevat.

Muista yrittäjän näkökulmaan samaistumisen tärkeys. Keskustele vaikka tuttuujen yrittäjien kanssa. Tähän voi tutustua kirjallisuudenkin kautta jos ei ole yrittäjiä lähipiirissä. Kannattaa selvittää mikä on rekrytoinnin merkitys yritykselle ja sen ongelmakohdat. (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 17.11.21.)

Yksi haastateltava korosti tapaamisten määrän vaikutusta tapaamisissa menestymiseen.

Ylivoimaisesti tärkein neuvo on se, että määrä pitää olla kohdillaan. Käyn- tejä pitää tehdä paljon, tapaamisiin ei opi kuin tekemällä niitä paljon. Kaikki tilanteet asiakastapaamisessa ovat arvokkaita oppimisen kannalta. Pidä kirkkaana mielessä se, että mikä sen tapaamisen tarkoitus on. Tarkoitus on päästä yhteistyöhön, eikä vaan rupattelemaan tai esittelemään palveluita. (Haastateltava 4 henkilökohtainen tiedonanto 18.11.21.)

Yksi haastateltava muisteli oman uransa alkuvaihetta. Hän painotti, miten aloittavan konsultin varmuus tekemiseen karttuu toistojen kautta ja näin ollen itseluottamus, sekä varmuus omaan osaamiseen kasvattaa onnistumisia tapaamisissa.

Pitää muistaa olla armollinen itselleen. Ei kannata asennoitua niin ettei osaa vielä mitään alkuvaiheessa. Alkuvaiheen käynnitkään eivät ole turhia käyn- tejä, vaan samalla lailla potentiaalisia kuin myöhemmässäkin vaiheessa uraa. Selkeät tiedot omista myytävistä palveluista, että tietää mistä käynneillä puhuu luodakseen luotettavaa vaikutelmaa, on tärkeää. Tämä lisää itseluottamusta omaan osaamiseen ja tapaamisiin. (Haastateltava 1 henkilökohtainen tiedonanto 17.11.21.)

6.4 Uusasiakastapaamisoppaan suunnittelu

Uusasiakastapaamisopas toteutettiin loppuvuonna 2021. Oppaan toteuttaminen alkoi opinnäytetyön teoriaosuuden ja konsulttien haastatteluiden tulosten yhtenäistämällä. Työn teoriaosuudessa käytettiin lähdemateriaalina kirja ja -verkkolähteitä, joita pyrin jäsentämään oppaan pohjatiedoksi. Opas on pitkälti omin sanoin reflektoitua tuotosta, joka nojaa teoriaosuuden perusteisiin ja konsulttien haastatteluissa ilmeneviin tuloksiin. Oppaan tarkoitus on olla mahdollisimman selkeä ja nopeasti luettavissa oleva, työskentelyn avuksi toteutettu tuotos. Sisältö koostuu useasta havainnollistavasta prosessikuvasta, sillä näin lukijan on helpompi sisäistää ja muistaa oppaassa ilmeneviä asioita. Oppaan ulkoasun on tarkoitus olla kauttaaltaan hyvin visuaalinen, koska kuvin korostetut seikat auttavat uutta konsulttia poimimaan oleelliset asiat kiireessäkin.

Opas koostuu kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään mitä uusasiakastapaamisilla on rekrytointikonsultin näkökulmasta hyvä ottaa huomioon. Toisessa osassa keskitytään uusasiakastapaamisten vaiheisiin. Oppaassa annetaan konkreettisia vinkkejä, kuinka tapaamisten kolme vaihetta tulisi hoitaa menestyksekkäällä tavalla. Kolmannessa osiossa oppaaseen on koottu konsulttien käytännönläheisiä vinkkejä uusasiakastapaamisten hoitamiseen.

Oppaan on tarkoitus tiivistää mahdollisimman selkeästi ja napakasti kaikkein oleelliset seikat uusasiakastapaamisiin liittyen toimeksiantajayrityksessä. Opas kiteyttää uusasiakastapaamisen ydinasioita. Ennen uusasiakastapaamista opasta kertaamalla aloitava konsultti pääsee varmasti urallaan hyvään alkuun tapaamisia koskien. Mikään opas ei korvaa oikeaa, käytännössä koettua kokemusta oppimisen kannalta, mutta uskon, että opas antaa hyvät eväät alan uusasiakastapaamisia varten. Opas on käytännöllinen toimeksiantajayritykselle ja yleisellä tasolla ulkopuolisille rekrytointikonsulteille, mutta pääosin tämä on tehty vain kohdeyritystä ja kohdeyrityksessä aloittavia konsultteja ajatellen.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää kuinka onnistua uusasiakastapaamisissa henkilöstöpalvelualalla ja luoda uransa alkuvaiheessa oleville konsulteille uusasiakastapaamisopas kerätyn tiedon perusteella. Tieto uusasiakastapaamisoppaaseen kerättiin haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä konsultteja, sekä hyödyntämällä opinnäytetyön teoriaosuutta. Uusasiakastapaamisoppaalla haluttiin helpottaa aloittavien konsulttien uusasiakastapaamisiin valmistautumista. Opinnäytetyön toimeksiantaja voi uuden konsultin perehdyttämisvaiheessa käyttää uusasiakastapaamisopasta työkaluna.

Työ toteutettiin hyödyntämällä monipuolisia kirja ja -verkkolähteitä opinnäytetyön teoriaosuudessa. Opas toteutettiin haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä konsultteja. Opinnäytetyön teoriaosassa on käyty läpi mahdollisimman kattavasti onnistuneeseen uusasiakastapaamiseen johtavat tekijät. Konsulttien haastattelut vahvistivat teoriaosuudessa ilmi tulleita faktoja ja toivat myös yrityksen sisältä arvokasta informaatiota uusasiakastapaamisiin liittyen. Haastatteluissa nousi esille uusasiakastapaamisoppaan luomisen kannalta tärkeitä näkökulmia uusasiakastapaamisiin. Myös konsulttien näkökulmat ja vinkit onnistuneeseen uusasiakastapaamiseen vahvistivat teoriaosuudessa käytyjä asioita. Uusasiakastapaamisoppaasta tuli mielestäni hyvä työkalu aloittaville konsulteille sen selkeän kerronnan ja kuvaavien kaavioiden kautta. Tarkoitukseni oli kiteyttää yrityksessä työskentelevien konsulttien näkökulmia ja vinkkejä oppaaseen alalla aloittavalle ymmärrettävällä ja selkeällä tavalla.

Haastavaa työssä oli kiteyttää onnistuneiden uusasiakastapaamisten hoitamisen ydin, sillä aihe on hyvin laaja. Oma taustani rekrytointikonsulttina toi sekä apua, että haasteita työn toteuttamisessa. Ymmärrän konsultin työn kannalta merkittävät seikat onnistuneisiin uusasiakastapaamisiin, mutta samalla kaikki hallussani oleva informaatio lähtee helposti laajenemaan liian pitkälle.

Työn tulokseksi saatiin uusasiakastapaamisopas toimeksiantoyrityksessä aloittaville konsulteille. Koen, että oppaasta tuli erittäin onnistunut, sillä se tiivistää ymmärrettävästi sen mitä uusasiakastapaamisissa on hyvä ottaa huomioon, uusasiakastapaamisten prosessin, sekä kollegoiden näkökulmat tapaamisiin liittyen. Yrityksen perehdyttämisvaiheessa käyttämä perehdytyskansio ei tarjoa apua suoraan uusasiakastapaamisiin, joten koen oppaan palvelevan onnistuneesti tätä puolta konsultin uran alkuvaiheessa. Haastattelut konkretisoivat uusasiakastapaamisissa onnistumisen tärkeyttä jo uran

alkuvaiheessa, sillä esiin nousi monia asioita, joiden ymmärtämisellä ja valmistautumisella voi päästä onnistuneisiin uusasiakastapaamisiin kiinni nopeammin. Haastattelut konkretisoivat myös kollegoilta oppimisen tärkeyttä – erityisen tärkeänä pidin kollegoiden näkökulmia oppaan toteuttamiseen. Haastattelut alleviivasivat hyvin teoriaosuuden lisäarvon välittämistä asiakkaalle, sillä konsulttien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella jokainen noudattaa tapaamisissa samaa punaista lankaa: konsultoinnin tuoman lisäarvon välittämistä asiakkaalle tapaamisten aikana.

On hyvä ottaa huomioon, että jokainen hoitaa uusasiakastapaamisia omalla tyylillään, eikä kaikkien käyttämät keinot sovellu tai toimi välttämättä muille. Teoriaosuutta voi hyödyntää myös ulkopuoliset rekrytointikonsultit, mutta opasta ei voida täysin yleistää kaikkien rekrytointikonsulttien käytettäväksi, sillä se on kirjoitettu toimeksiantoyrityksen näkökulmasta ja sitä palvelevaksi. Opinnäytetyö palautti omat ajatukseni rekrytointikonsultin uran alkutaipaleelle ja koen, että uusasiakastapaamisten läpikäyminen muistutti, kuinka ison ammatillisen kasvun olen tehnyt urani aikana ja mitä se on vaatinut. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle alasta lisää kollegojen näkökulmien kautta sekä oppaan laatiminen opetti asioiden oikeanlaista jäsentelyä ymmärrettävään muotoon.

Työtä hyödynnetään toimeksiantajayrityksen uusien konsulttien perehdytysvaiheessa. Myös kokeneemmat konsultit voivat hyödyntää opasta omassa työskentelyssään palauttamalla muistiin uusasiakastapaamisen ydinasiat. Koen, että uusasiakastapaamiset aiheena on hyvin laaja ja työstä olisi voinut tehdä vielä laajemman syventymällä tarkemmin asiakasyritysten näkökulmaan tapaamisiin liittyen. Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa tutkimuksen asiakasyritysten näkökulmasta yhteistyöhön johtaviin uusasiakastapaamisiin. Toisaalta, olisi mielenkiintoista selvittää aloittavien konsulttien näkemyksiä uusasiakastapaamisiin liittyen. Miten aloittavat konsultit kokevat uusasiakastapaamiset ja niissä kehittymisen esimerkiksi vuoden sisällä.

LÄHTEET

Aapola, Sari. 2012. Tunnistettu asiantuntijuus. Serus Media Oy.

Ahlholm, Siria. 2006. Rekytointi ulkoistamisen kohteena. Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, henkilöstöjohtamisen erikoistumisalue. Luettu 23.10.2021 https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3427/osuva_1957.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blount, Jeb. 2017. Sales EQ : How Ultra High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal. Luettu 30.09.2021 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4819024>

Experis. 2019. Kannattaako kutsua – mitä lisäarvoa rekrytointikonsultti tuo? Luettu 7.11.2021 <https://blogi.manpower.fi/kannattaako-kutsua-mita-lisaarvoa-rekrytointikonsultti-tuo>

Haapsaari, Tuomas. 2021. Myyjä, näin valmistaudut ensimmäiseen myyntitapaamiseen ja sitoutat asiakkaasi. Luettu 10.10.2021 <https://www.zef.fi/fi/blogi/nain-valmistaudut-ensimmaiseen-myyntitapaamiseen>

Hanan, Mack. 2003. Consultative Selling : The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels, AMACOM

Helander, Juuso. 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Luettu 09.10.2021 <https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi>

Hänti, Sirpa. Kairisto-Mertanen, Liisa. Kock, Heidi. 2016. Oivaltava myyntityö. Edita.

Johnston, Mark W. Marshall, Greg W. 2013. Contemporary Selling : Building Relationships, Creating Value - 4th edition, Taylor & Francis Group

Leskinen, Markku. 2016. Vaikuttava ensitapaaminen. Luettu 10.10.2021. <https://www.linkedin.com/pulse/vaikuttava-ensitapaaminen-markku-leskinen>

McGomas, Alina. 2020. 5 Ways to Nail the Needs Analysis Conversation. Luettu 10.10.2021. <https://blog.thecenterforsalesstrategy.com/5-ways-to-nail-the-needs-analysis-conversation>

Maric, Marko. 2019. 9 Time Management Strategies And Techniques Recruiters Should Try . Luettu 24.10.2021 <https://harver.com/blog/time-management-strategies-for-recruiters/#Why>

Napier-Fitzpatrick, Patricia. 2021. 10 Tips to Master the Art of Small Talk in Business. Luettu 21.10.2021 <https://etiquette-ny.com/10-tips-to-master-the-art-of-small-talk-in-business/>

Ojsalo, Katri. Moilanen, Teemu. Ritalahti, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy

Pekkarinen, Ulla. Pekkarinen, Erkki. Sääsä, Kaija. Vornanen, Jouni. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY oppimateriaalit

Rubanovitsch, Mika. Aminoff, Jukka. 2015. Ostovallankumous. Johtajatiimi.

Sale, Chris. 2019. Employers: are your recruiters up to scratch? Luettu 28.11.2021. <https://prismrecruitment.co.uk/guides/recruitment-consultant-provide-employers/>

Salminen, Jari. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. J-Impact.

Saurio, Esko. 2019. Rekrytoinnin ulkoistaminen antaa ryhtiä rekrytoinnin suunnitteluun. Luettu 7.11.2021 <https://blogi.manpower.fi/rekrytoinnin-ulkoistaminen-antaa-ryhtia-rekrytoinnin-suunnitteluun>

Schultz, M. Doerr, J. 2014. Insight Selling : Surprising Research on What Sales Winners Do Differently. Luettu 24.10.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1684624>

Spinks, Phoebe. 2021. 12 Steps to Conducting Client Meetings Like a Boss. Luettu 7.11.2021 <https://theundercoverrecruiter.com/client-meetings/>

Stevens, Drew. 2016. Selling: The New Norm, Dynamic New Methods for a Competitive and Changing the World, Business Expert Press

Säisänen, Sari. 2018. Kehitysehdotuksia sujuvaan vuorovaikutukseen asiakastapaamisessa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, hotelli -ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157634/ONT_Sari%20Saisanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 7.11.2021

The role of a recruitment consultant. S.a. Luettu 28.11.2021. <https://www.robertwalters.com.br/en/career-advice/the-role-of-a-recruitment-consultant.html>

Tuohimaa, Doris. 2018. Bileet ovat ohi – Mitä tehdä kun kaupat on klousattu ja homma pulkassa? Luettu 3.10.2021. <https://eventolehti.fi/artikkelit/bileet-ovat-ohi-mita-tehdä-kun-kaupat-on-klousattu-ja-homma-pulkassa/>

Weber, Maya. 2016. How To Transform Your Customer Into Your Partner. Business 2 Community. Luettu 23.10.2021. <https://www.business2community.com/customer-experience/transform-customer-partner-01593188>

Haastattelurunko

Haastattelurunko yrityksessä työskenteleville konsulteille

Tausta:

1. Kuinka usein käyt uusasiakastapaamisissa kuukausittain?
2. Mitkä asiat koet tärkeäksi tuoda esille uusasiakastapaamisissa?
3. Mitä asioita uskot asiakkaittesi arvostavan toiminnassasi uusasiakastapaamisissa?

Valmistautuminen:

1. Millä keinoin valmistaudut uusasiakastapaamisiin?
2. Asetatko tapaamiselle tavoitteita ennen uusasiakastapaamista? Millaisia?

Tapaaminen:

1. Noudatatko uusasiakastapaamisissa tyypillisesti tiettyä kaavaa? Millaista?
2. Miten hoidat tarvekartoituksen/Millaisia kysymyksiä esität?
3. Mitä toimivaksi havaittuja käytäntöjä käytät usein uusasiakastapaamisissa?
Onko jotain sellaisia?

Jälkitoimet:

1. Mitä hyviä käytänteitä jälkitoimenpiteisiin liityen teet asiakastapaamisen jälkeen, jos tapaaminen on edennyt jatkotoimenpiteisiin?
2. Mitä hyviä käytänteitä jälkitoimenpiteisiin liityen teet asiakastapaamisen jälkeen, jos tapaaminen ei johtanut yhteistyöhön?

Näkökulmia asiakastapaamisiin?

1. Minkä tekijöiden uskot vaikuttavan siihen, että asiakas lähtee kanssasi yhteistyöhön?
2. Mitä neuvoja pidit tärkeänä uusasiakastapaamisiin liittyen / Mitä neuvoja olisit kaivannut urasi alussa?

MENESTYKSEKÄÄT UUSIASIAKASTAPAAMISET

UUSIASIAKASTAPAAMISOPAS ALOITTAVILLE REKRYTOINTIKONSULTEILLE

EMILIA BRUTYAN

SISÄLTÖ

ALKUSANAT	1
MITÄ UUSIASIAKASTAPAAMISISSA ON HYVÄ OTTAA HUOMIOON?	2
Faktat haltuun	3
MITEN EDETÄ TAPAAMISELLA?	5
Tarvekartoitustaulukko	7
Keinoja vasta-argumenttien taltuttamiseen	8
KOLLEGOIDEN VINKKEJÄ	13
LÄHTEET	15

ALKUSANAT

Henkilöstöpalveluala on mielenkiintoinen, ihmisläheinen ja monivaiheinen ja urapolku. Uransa alkuvaiheessa oleva rekrytointikonsultti tyypillisesti havahtuu sen tosiasian äärellä, että ala on tittleiden takana myyntityötä. Myyntityötä työnhakijoille, mutta ennen kaikkea asiakkaiden suuntaan. Menestyksekkäät, pitkäkestoiset ja luottamukseen perustuvat asiakassuhteet alkavat uusasiakastapaamisella. Asiakas kohdataan joko kasvotusten tai videoyhteydellä - tärkeintä on, että asiakas saa kasvot palveluntarjoajalle, rekrytointikonsultille. Uusasiakastapaamiset ovat herkkäluontoisia, sillä ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Mitä nopeammin uransa alkuvaiheessa oleva konsultti pääsee kiinni alalla menestyksekkäästi hoidettavien uusasiakastapaamisten kulkuun, sitä kirkkaammalta hänen tulevaisuutensa alalla näyttää. Entä kuinka sitten uusasiakastapaamisia hoidetaan onnistuneesti ja mitä se vaatii?

Uusasiakastapaamisopas on tarkoitettu antamaan yrityksessä aloittaville rekrytointikonsulteille arvokasta pohjatietoa tapaamisiin liittyen. Opas on suunniteltu siten, että se palvelisi mahdollisimman hyvin jo uuden työntekijän perehdytysvaiheessa. Tarkoituksena on toimia yrityksessä jo olemassa olevan perehdytyskansion tukena, paneutuen syvemmin juuri uusasiakastapaamisiin. Oppaassa olevaa informaatiota on ammennettu yrityksessä työskenteleviltä konsulteilta haastatteluiden avulla. Tällä menettelyllä opas palvelee parhaalla mahdollisella tavalla nimenomaan yrityksessä työskenteleviä henkilöitä. Oppaaseen voi paneutua myös konsultin uran myöhemmässä vaiheessa ja palauttaa muistiinsa menestyksekkään uusasiakastapaamisen ydinasioita.

MITÄ UUSIASIAKASTAPAAMISISSA ON HYVÄ OTTAA HUOMIOON?

Sinä olet rekrytoinnin ammattilainen, joka omalla osaamisellaan tuo lisäarvoa asiakasyritykselle.

Sujuva kommunikaatio uusasiakastapaamisissa on merkittävä tekijä luottamuksen ja vakuuttavuuden tunteen luomiseen asiakkaalle.

Konsultilta vaaditaan uusasiakastapaamisissa vahvasti omaa näkemystä ja ehdotuksia ratkaistaakseen asiakasyrityksen tarpeet onnistuneesti. Kun asiakasyrityksellä ei ole rekrytoinneista kattavaa kokemusta tai omat ajalliset resurssit tuntuvat riittämättömiltä, henkilöstöalan ammattilaisen neuvot ja osaaminen ovat tärkeitä täydentääkseen asiakasyrityksen omaa toimialaosaaamista. Hyvä rekrytointikumppani yritykselle haastaa kirjastamaan todelliset tavoitteet rekrytointien suhteen. Osaava rekrytointikonsultti tuntee yleensä hyvin markkinahinnoittelun ja osaa auttaa realistisen profiilin teossa sekä resurssien suhteuttamisessa. Konsultti osaa yhdessä tavoitteiden pohjalta määritellyn profiilin perusteella kertoa miten täytettävään tehtävään aletaan henkilöä etsimään. (Saurio, 2019)

Tärkeitä taitoja menestyvän konsultin kannalta uusasiakastapaamisessa ovat sujuva kommunikaatio erilaisten asiakkaiden kanssa, konsultointi, sekä referenssien ja aiempien toimeksiantojen hyödyntäminen tapaamisella. Yrityksessä konsultit hoitavat rekrytointeja monelle eri toimialalle ja näin ollen uusasiakastapaamisissa konsultit pääsevät tutustumaan hyvin erilaisiin toimintaympäristöihin, ostajapersooniin ja termistöihin. Välillä tapaamisten kulku tai jopa tapaamiseen osallistuvat päähenkilöt voivat vaihtua kesken tapaamisen. Yllättäviä tilanteita, kommentteja, vasta-argumentteja ja kysymyksiä tulee konsultin uralla tyypillisesti vastaan useasti. Näitä hetkiä tapaamisissa ei tule säikähtää, vaan pysyä ammattimaisen rauhallisena kaikissa tilanteissa.

Loppujen lopuksi pöydän toisella puolella on vain toinen ihminen – kohtaa hänet inhimillisesti, olemalla oma aito itsesi.

FAKTAT HALTUUN

Uusasiakastapaamiselle mentäessä on kaikkein tärkeintä, että olet valmistautunut riittävästi seuraavien tietojen kannalta:

Palveluvalikoimamme

- Mitä palveluvalikoimaan kuuluu? Missä tilanteissa esimerkiksi suora-rekrytointi on yritykselle kannattavampaa kuin henkilöstövuokraus?
- Hakuprosessit & ilmoittelukanavat

Hinnoittelumme

- Mihin se perustuu ja mitä se sisältää?

Alakohtainen tietämys

- Alasta yleisesti (osaajamarkkinat, työkohteet, työtehtävät?)
- Onko yrityksessä hoidettu vastaavalle alalle aiemmin rekrytointeja? Millaisia osaajia löytyi? Voiko rekisteriä hyödyntää?

Yrittäjän ja yrityksen näkökulma rekrytointeihin

- Mitä mahdollisia haasteita ja kipupisteitä asiakasyritys kokee rekrytoinneissa?
- Yleinen osaajapula? Ruuhkahuippu? Sesonkiapu? Missä tapauksissa voimme auttaa ja miten?

Näiden tietojen ja asiakkaan kanssa käydyn keskustelun avulla asiakkaalle kirkastuu rekrytoinneissa tuomamme lisäarvo. Faktojen ollessa hallussa, osaamme vastata asiakkaan tarpeisiin esittämällä ratkaisuehdotuksen.

TUNNE PALVELUSI

Palveluvalikoima
Hakuprosessit
Hinnoittelu ja mihin
se perustuu

Alakohtainen
tietämys

Rekrytoinnin
haasteet &
kipukohdat
yrityksen
näkökulmasta

RATKAISUEHDOTUS

Kuinka voimme
auttaa tilanteessa ja
mitä lisäarvoa
tuomme?

MITEN EDETÄ TAPAAMISELLA?

Uusasiakastapaamisen kulku on jaettu kolmeen vaiheeseen: valmistautuminen, asiakkaan kohtaaminen ja jälkitoimet tapaamisen jälkeen. Vaiheisiin on upotettu kollegoiden näkemyksiä tapaamisen vaiheista.



VALMISTAUDU

Valmistautuminen on uusasiakastapaamisissa onnistumisen pohja. Valmistautumiseen kuuluu erilaisia lähteitä hyödyntäen selvittää esimerkiksi asiakkaan toimintaa, nykytilaa ja aikaisempia mahdollisia rekrytointiteja. Näiden avulla saat käsityksen jo ennakkoon asiakkaan mahdollisista rekrytointitarpeista ja voit tiedustella kollegoilta aiemmista saman alan hoidetuista toimeksiannoista tai vapaana olevista osaajista. Näin osaat heti ensitapaamisella kertoa asiakkaalle konkreettisia esimerkkejä hänen alaa tai toimintaa koskien. Tee siis pohjatyöt hyvin! Valmistautumiseen kuuluu myös tavoitteen luominen itselle. Miksi menet asiakasta tapaamaan? Mitä haluat käynnilläsi saavuttaa?

”Pidä kirkkaana mielessä se, että mikä sen tapaamisen tarkoitus on. Tarkoitus on päästä yhteistyöhön, eikä vaan rupattelemaan tai esittelemään palveluita.”

KOHTAA ASIAKAS LUONNOLLISESTI

Alkujännityksestä huolimatta, pyri pysymään luonnollisena, omana itsenäsi. Hyvä keino alkukättelyn jälkeen on aloittaa tapaaminen alkujutustelulla. Alkujutustelua voi käydä esimerkiksi asiakkaan kanssa matkalla aulasta kokoushuoneeseen. Kuulumisten kysymisellä osoitetaan kiinnostuksesta asiakkaaseen ihmisenä. Luonnollinen keskustelu muista kuin työasioista saa asiakkaan aktivoitumaan kertomaan itsestään, sekä hänelle tärkeistä asioista. Alkujutustelun tarkoituksena on saattaa asiakas mukavuuksialueelleen

ja saada hänet tuntemaan itsensä rentoutuneeksi. Alkujutustelulla onkin suuri merkitys ihmisten välisen yhteyden ja luottamuksen syntymiseen. Esittele itsesi vielä kerran ennen itse aiheeseen siirtymistä. (Tuohimaa, 2018)

Kerro miksi olet tullut paikalle ja pyri saamaan asiakas keskustelemaan kanssasi jo heti ensi metreillä. Tapaaminen ei saa ajautua sinun yksinpuhelukseksi tai pelkäksi palveluesittelyksi. Kysymällä rohkeasti ja osoittamalla aidosti kiinnostusta asiakkaan toiminnasta, tuotteista, prosesseista, koneista, henkilöstöstä jne. luot hyvän pohjan dialogille.

”Tapaamisella tulee selvittää asiakkaan odotukset, sekä vaatimukset rekrytoinnin suhteen. Jotta saisit täytettävästä positiosta paremman kuvan, niin on hyvä kysyä, onko joku tietty asia koitunut joskus aiemman työntekijän ”kohtaloksi”. Miksi yrityksessä tai tehtävässä on ollut esim. iso vaihtuvuus? Tapaamisella ei tule pelkästään listata perusasioita, vaan kysyä pinta- syvemmillä arempiakin kysymyksiä, sillä kaikki nyt toivovat ahkeran ja joustavan työntekijän.”

SOVI JATKOSTA & PIDÄ LUPAUKSET

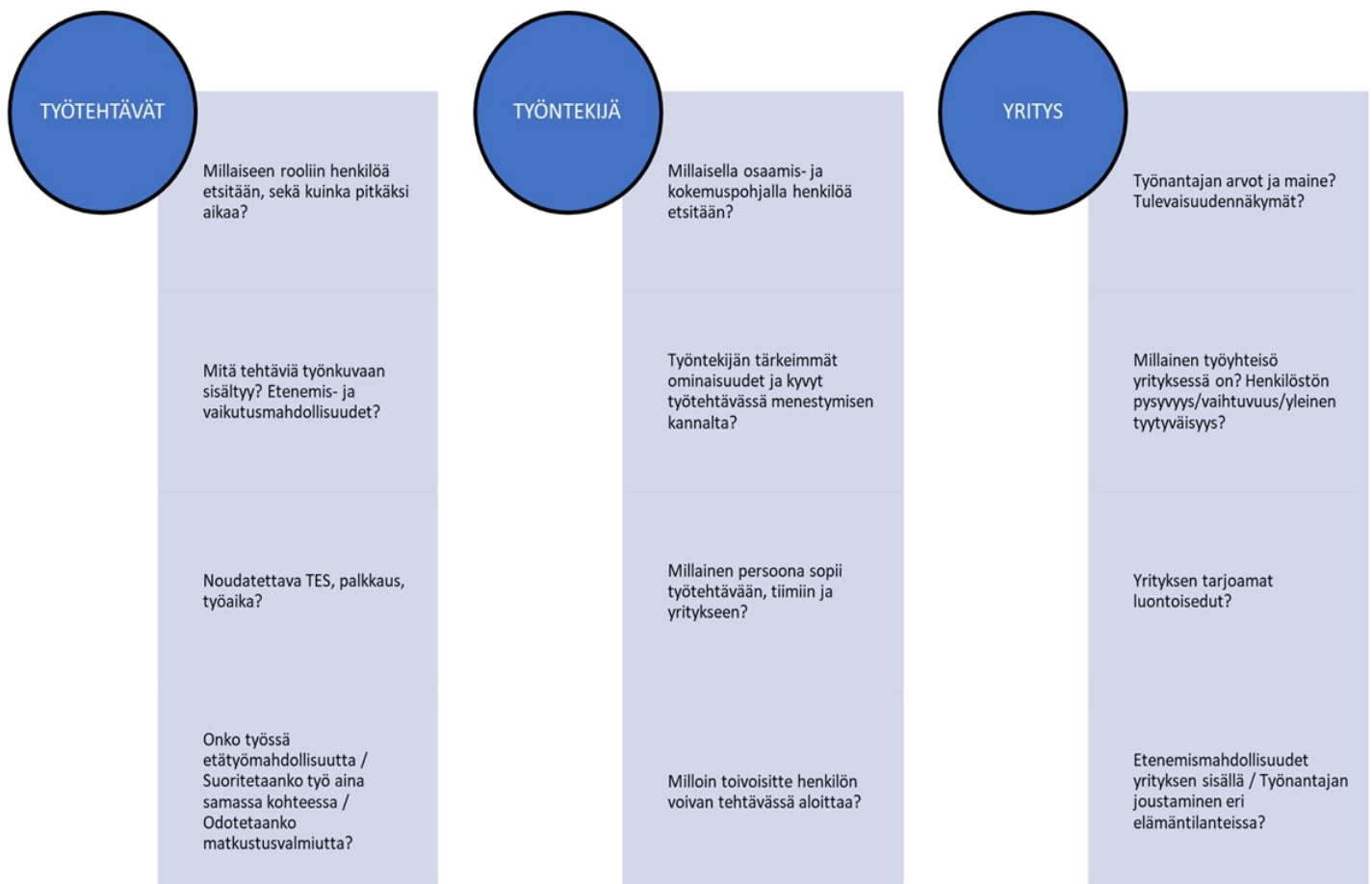
Tapaamisen aikana sovi jatkosta mahdollisimman selkeästi. Johtiko tapaaminen toimeksiantoon? Kerro asiakkaalle, kuinka rekrytointiprosessi lähtee käyntiin ja milloin seuraavaksi päivität hänelle prosessin etenemisestä. Mikäli tapaaminen ei johtanut toimeksiantoon, sovi asiakkaan kanssa koska olisi otollinen aika olla uudelleen yhteydessä. Rohkea toiminta jää asiakkaan mieleen positiivisella tavalla, sillä ehdotusideat saattavat konkretisoitua ajan saatossa tai asiakas saattaa inspiroitua niistä. Kuten kaikessa toiminnassa, on hyvä muistaa pitää kuitenkin yhteydenotot ja ideariihet maltillisina. Asiakkaaseen ei sovi olla yhteydessä liian usein, mutta asiakasta ei sovi myöskään unohtaa liian pitkäksi aikaa. (Tuohimaa, 2018)

”Tapaamisen jälkeen on tärkeää tehdä tarkat muistiinpanot. Käynnin jälkeen kaikki on kirkkaana mielessä, joten kannattaa kirjata kaikki oleellinen mahdollisimman nopeasti itselleen ylös. Näin itsellä on hyvä käsitys siitä, koska olisi seuraava paikka päästä yhteistyöhön. Olen yhteydessä asiakkaaseen aktiivisesti ja mielellään vielä vähän ennen kuin mitä ollaan sovittu. Liian pitkälle ei kannata kontaktointia siirtää.”

TARVEKARTOITUSTAULUKKO

Tarvekartoituksessa tulee kysyä tarkennettuja kysymyksiä asiakasyrityksen henkilöstötilanteesta ja tarpeistaan. On hyvä selvittää yrityksen aikaisempaa historiaa rekrytoinneista, kuten millä keinoin he ovat saaneet osajia rekrytoitua aiemmin, ovatko he esimerkiksi käyttäneet henkilöstöpalvelualan palveluita ennen ja millaisia kokemuksia heille niistä ovat jääneet. Kysymällä asiakkaan rekrytointihaasteista ja tarpeista, jotka ovat tällä hetkellä eniten pinnalla, saat tietoosi arvokasta ymmärrystä asiakasyrityksen tilasta, sekä keräät tärkeää tietoa rekrytoinnin hoitamista varten.

Mikäli keskustelu alkaa kääntyä konkreettiseen rekrytointitarpeeseen, sinun tehtäväsi tapaamisen aikana on saada selville mahdollisimman laajasti työtehtävästä, haettavasta työntekijästä ja yrityksestä. Alla olevasta kuvasta ilmenee esimerkkikysymyksiä, joita tarvekartoitusvaiheessa tulee asiakasyritykseltä kysyä. Tarvekartoituskysymyspatteriston voit ottaa tapaamiseen mukaan. Pyri löytämään vastaus kaikkiin kysymyksiin.



VASTA-ARGUMENTIT

Mantyla ym. (1994, 95-97) kuvaavat kirjassaan *Consultative Sales Power: Achieving Continuous Success* kuinka asiakkaan vasta-argumentit kuuluvat tapaamisten luonteeseen. Näihin on hyvä valmistautua etukäteen, jotta et tule tilanteessa yllätytyksi. Vasta-argumenttien käsittelyn tarkoituksena on saada asiakas tuntemaan olonsa mukavaksi huolensa ilmaistessaan. Esittämällä kysymyksiä erityisistä vastalauseista, kuten: "Mitä ajattelet, kun mietit tätä asiaa?" tai "Mikä on tärkeää tämän tekemiseksi?" tai "Miksi sinusta tuntuu, että yrityksenne ei voisi käyttää palvelua?" tai "Miksi olisi parasta palata kuuden kuukauden kuluttua?"

On tärkeää pysyä valppaana vastalauseista, jotka todellisuudessa ovat ostosignaaleja. Voit vasta-argumenttitilanteissa hyödyntää viisivaiheisen täyskäännöskehys-menetelmää.



Tunnista

Tämän vaiheen tarkoituksena on antaa sinulle aikaa tavoittaa ja hallita tilannetta vasta-argumentin käydessä ilmi.

Ostaja: "Hintasi ovat korkeat verrattuna kilpailijoihisi."

Myyjä: "Ymmärrän, että sinusta voi tuntua siltä. Joskus ne näyttävät hieman korkeammilta kuin kilpailijamme hinnat, eikä kukaan halua maksaa enemmän kuin pitäisi."

Avain on yksinkertaisesti tunnistaa asiakkaan vastaväite ja ymmärtää häntä. Tarkoituksena on luoda asiakkaalle tunne, että olet heidän puolellaan.

Selkeyttä

Jotta voit käsitellä vasta-argumenttia tehokkaasti, sinun on varmistuttava, että käsittelet oikeaa väitettä ja että puhut asiakkaan kanssa samasta asiasta.

Myyjä: "Olen vain utelias. Kun sanot, että hinnat ovat liian korkeita, mitä tämä tarkoittaa sinun näkökulmastasi?"

Ostaja: "Kuukausimaksu. Olette 10 prosenttia kalliimpi kuin mitä maksamme nyt."

Asiakkaat eivät aina ole selkeitä tai suorita vasta-argumenteissaan. Joskus he ovat hämmentyneitä. Joissakin tapauksissa he haluavat välttää konfliktia, joten he heittävät vastaväitteen, jonka he ajattelevat mykistävän sinut ja päättävän keskustelun nopeasti.

Koskaan ei ole hyvä olettaa tietävänsä mitä asiakas tarkoittaa. Aina ensin vasta-argumentti tulee selventää kysymällä täsmentäviä kysymyksiä.

Myyjä: "Ymmärrän. Huolestuttaako ehdotuksessamme myös jokin muu asia? "

Ostaja: "Se on siinä. Minun on vaikea perustella pomolleni kuukausimaksun korotusta."

Joskus täsmennyksen aikana selviää, että ensimmäinen vastalause oli vain hämäystä. Täsmentäminen paljastaa todellisen ja painavan huolen.

Myyjä: : "Ymmärrän. Huolestuttaako ehdotuksessamme myös jokin muu asia? "

Ostaja: "Kuulin juuri nykyiseltä toimittajaltamme, että muutoksen tekemisestä aiheutuu huomattavia kustannuksia. Hintanne ovat jo enemmän kuin mitä maksamme heidän kanssaan, enkä ole varma, voinko perustella esimiehelleni, miksi muutoksen tekeminen kannattaa."

Minimoi

Todellinen avain vastaväitteiden kääntämiseen on minimoida asiakkaan huolet tai pelko muutoksesta.

Aina kun kysyt: "Luuletko, että tämä toimii teille?" ja asiakas vastasi myöntävästi, alitajunnan tasolla hän siirtyi tulevaan tilaan. Päätöshetkellä asiakas kuitenkin horjuu halutun tulevan tilan ja vallitsevan turvallisuuden välimaastossa. Sinun tehtäväsi on minimoida asiakkaan pelot ja korostettava muutoksen hyötyjä.

Myyjä: "Kun keskustelimme ongelmista nykyisen yhteistyökumppanin kanssa, sanoit, että nämä ongelmat kustantavat sinulle x-määrän kuukaudessa menetettyä palkkaa ja toisen x-määrän kuukaudessa menetettyä myyntiä. Olenko ymmärtänyt nuo luvut oikein?"

Ostaja: "Kyllä, olet oikeassa."

Myyjä: "Sanoit, että sinusta tuntui, että suositteleni suunnitelma helpottaisi tuotannossa työvoimavajetta, joka taas parantaisi tuottavuuttanne."

Ostaja: "Pidän suunnitelmasta, ja uskon sen toimivan tilanteessamme. Olen vain huolissani hinnasta."

Myyjä: "Muistan, että sanoit, että pomosi painostaa sinua henkilövajeen aiheuttamien aikataulujen vuoksi ja siksi suostuit tapaamaan kanssani. Ulkoisen rekrytointiavun käyttäminen tilausruuhkassanne korjaa ongelman välittömästi. Tämän pitäisi tehdä pomosi myös onnelliseksi, eikö?"

Ostaja: "Siksi meidän on tehtävä tämä muutos. Jos korjaamme henkilöstövajeesta koituneen ongelman, hän on innoissaan."

Myyjä: "Kun lasken, menetätte x-määrän vuodessa pitämällä kiinni nykyisestä toimijastasi. Olet tietysti oikeassa - yhteistyö kanssamme tarkoittaa, että teidän on lisättävä hieman enemmän kuukausibudjettianne. Kun lisäämme henkilökuntaanne meidän menetelmin, nopeutamme tuotteiden läpimenoaikaa ja tuotatte x-määrän rahaa vuodessa. Pohjimmiltaan yhteistyökumppanin vaihtaminen on rahan panemista taskuun. Sanoisin, että parantunut tuotannon tehokkuus, lisääntynyt myynti ja asiakkaiden säilyttäminen, nykyisten työntekijöiden kiireen helpottaminen, ovat hyvä syy muutoksen tekemiseen."

Muistuttaessasi asiakasta siitä, mihin hän on jo sitoutunut, hän tahtoo alitajuisesti pysyä johdonmukaisena näiden sitoumusten kanssa.

Kysy

Kun olet minimoinut asiakkaan vastaväitteet, tulee sinun kysyä luottavaisesti ja oletettavasti uudelleen.

Myyjä: "Näiden tietojen perusteella ei ole järkevää odottaa, joten miksi emme menisi eteenpäin ja aloita rekrytointiprosessi?"

Ostaja: "Olen samaa mieltä. Mitkä ovat seuraava askelemme?"

Uusi ratkaisu

Vaikka olisit käynyt läpi kaiken tarpeellisen, saatat silti saada kieltävän vastauksen. On tärkeää, että vältät väittelyn ja päätät neuvottelun vaihtoehtoisella sitoutumisella.

Ostaja: "Kuulostaa hyvältä, mutta minun täytyy laskea tämä läpi vielä kerran ennen kuin teemme tämän sitoumuksen. Anna minulle viikko niin palaan asiaan."

Myyjä: "Palaan tähän ensi torstaina. Sovitaan uusi tapaaminen torstaille kello 11 ja tehdään sitten lopullinen ratkaisu?"

Ostaja: "Kuulostaa hyvältä."

Jos saat epämääräisen "Meidän on keskusteltava tästä - entä jos soitat meille ensi viikon lopulla?" on erittäin todennäköistä, että kauppa pysähtyy ja kuolee. Sinun tulee saada joku sitoumus. Valmistaudu siis uudella ratkaisupyynnöllä. Pyyntö voi koskea:

- Uutta tapaamista
- Prosessin aloittamistoimenpiteitä
- Lisäesittelyä
- Pienempää hankintaa
- Vaihtoehtoista palvelua tai tuotetta

On hyvä olla uusi, vaihtoehtoinen ratkaisu mielessä jo ratkaisupyyntöä esittäessä.


KOLLEGOIDEN VINKKEJÄ

Kollegoiden neuvot ovat arvokkaita. Tässä koottuna yhteen muutamia hyviä vinkkejä uusasiakastapaamisiin liittyen:

"Pitää muistaa olla armollinen itselleen. Ei kannata asennoitua niin ettei osaa vielä mitään alkuvaiheessa. Alkuvaiheen käynnitkään eivät ole turhia käyntejä, vaan samalla lailla potentiaalisia kuin myöhemmässäkin vaiheessa uraa. Selkeät tiedot omista myytävistä palveluista, että tietää mistä käynneillä puhuu luodakseen luotettavaa vaikutelmaa, on tärkeää. Tämä lisää itseluottamusta omaan osaamiseen ja tapaamisiin."

"Ylivoimaisesti tärkein neuvo on se, että määrä tulisi olla kohdillaan. Käyntejä pitää tehdä paljon, tapaamisiin ei opi kuin tekemällä niitä paljon. Kaikki tilanteet asiakastapaamisessa ovat arvokkaita oppimisen kannalta. Uskon, että vasta viiden vuoden jälkeen voi sanoa, että on hyvä kokemusta asiasta, sitten alkaa olemaan aika harjaantunut tapaamisissa. Mitä enemmän tekee, sen nopeammin tapaamisiin oppii."

"Tapaamisten aikana, keskustelun lomassa pyri poimimaan oleellista tietoa - missä on potentiaalisia paikkoja yhteistyölle. Tarvii olla kuulo päällä herkällä korvalla, jotta pystyy reagoimaan ja kertomaan, että me voidaan auttaa tai löytää ratkaisu. Selvitä tapaamisen aikana millaisia tekijöitä yritys tehtävissään arvostaa. Yrityksestä on hyvä selvittää positiivisia asioita, koska me joudutaan myös myymään työtehtävää hakijoille."



"Pyri luomaan mielikuva, että olet yhteistyökumppani etkä myyjä. Ei ole kiire saada pikavoittoja, vaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tuo tapaamisilla ilmi yrityksen arvoja, että meillä arvostetaan pitkäaikaisia työsuhteita ja laatua."

"Muista yrittäjän näkökulmaan samaistumisen tärkeys. Keskustele vaikka tuttujen yrittäjien kanssa. Tähän voi tutustua kirjallisuudenkin kautta jos ei ole yrittäjiä lähipiirissä. Kannattaa selvittää mikä on rekrytoinnin merkitys yritykselle ja sen ongelmakohdat."

"Kierrä mahdollisimman paljon eri konsulttien kanssa niin näet eri tyylejä hoitaa tapaamisia. Kaikille ei sovi samanlainen tyyli, joten poimi oppeja ja luo oma tyylisi."

LÄHTEET

Tuohimaa, Doris. 2018. Bileet ovat ohi – Mitä tehdä kun kaupat on klousattu ja homma pulkassa? Luettu 3.10.2021. <https://eventolehti.fi/artikkelit/bileet-ovat-ohi-mita-tehda-kun-kaupat-on-klousattu-ja-homma-pulkassa/>

Mantyla, Karen. Henry, Carol. Mapson, Ralph. 1994. Consultative Sales Power: Achieving Continuous Success. Luettu 10.10.2021 <http://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=3116998>, ProQuest Ebook Central.

KUVAT

Oppaassa käytetyt kuvat ovat Unplash-sivustolta, josta kuvat ovat vapaasti käytettävissä.

Rodriguez, M. <https://unsplash.com/photos/2mKYEVGA4jE>

Dönmez, B. <https://unsplash.com/photos/eofm5R5f9Kw>

Milkovic, T. <https://unsplash.com/photos/Dc2mPTKP1Mg>

McCutcheon, S. <https://unsplash.com/photos/62vi3TG5EDg>

Spratt, A. <https://unsplash.com/photos/yl3weKNBRTc>

Kosinska, J. <https://unsplash.com/photos/zA7I5BtFbvw>