

ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNTIPROSESSI

Case: Tukkukauppa X

Miika Gummerus

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) GUMMERUS, Miika	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2013
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ASIAKASLÄHTÖINEN MYYNTIPROSESSI Case: Tukkukauppa X		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Tukkukauppa X		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen on toimeksiantajan myyntiprosessi ja sen asiakaskeisyyden taso. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää yritykselle myyntiprosessin arviointityökalu ja esittää tutkimustulosten perusteella kehittämisohdotuksia. Työn teoreettinen tavoite oli määrittää ja kuvata nykyaikainen myynti sekä sen kehittyminen tuotekeskeisyydestä asiakaskeisyydeksi. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineiston keruussa käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua. Havainnointi toteutettiin osallistumalla myyjän mukana asiakaskäynneille. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltaville esitettiin samat aiemmin määritetyt teemat. Tutkimuksessa saadut tulokset osoittivat, että yrityksellä myyntiprosessi on hyvin hallussa. Sen asiakaskeisyys korostuu kykynä huomioida asiakas, kartoittaa asiakkaan todelliset tarpeet ja räätälöidä niiden mukainen ratkaisu asiakkaan ongelmiin. Tämä vaati myyjältä ammattimaisuutta ja alan tuntemusta, jotta asiakkaalle tuotetut ratkaisut vastaavat asiakkaan todellisia tarpeita. Parhaillaan ammattitaitoinen myyjä pystyy muuttamaan asiakkaan liiketoiminnan prosesseja, kehittämään asiakkaan liiketoimintaa ja tuottamaan todellista arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaskeisyyden merkitys myyntiprosessissa on erittäin tärkeä etenkin kumppanuusasiakkuuksia rakennettaessa. Erilaisiin myyntiprosesseihin perehtyminen avaa uusia mahdollisuuksia kehittää myyntiprosesseja. Arviointityökalua voidaan soveltaa eri organisaatioiden myyntiprosessien arviointiin ja kehittämiseen.		
Avainsanat (asiasanat) Myyntiprosessi, asiakaskeisyys, ratkaisumyynti, arvomyynti		
Muut tiedot		



Author(s) GUMMERUS, Miika	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 06052013
	Pages 42	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title A CUSTOMER-ORIENTED SALES PROCESS		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Wholesale business X		
Abstract The objective of this bachelor's thesis was to find out what kind of sales process this firm has and how customer-oriented it is. The aim was to develop a tool for the evaluation of the sales process and to propose developmental ideas on the basis of the results. The theoretical aim was to define and describe a modern sales process and its development from a product-centered to a customer-oriented process. The thesis is a qualitative study. The data was collected through theme interviews and observing. The observation was carried out by participating in customer meetings with a sales rep of the company. The interviews were individual, and the interviewees were presented the same previously determined themes. The study results show that the company's sales process is well in hand. Customer orientation is emphasized as the ability to identify a customer's real needs and tailor the solution according to the customer's need. This requires professionalism and knowledge of the field of the seller for the solutions to meet the customer's real needs. A professional seller, at best, is able to change customers' business processes and develop their businesses and deliver real value for the customer's business. The results of the study prove that the meaning of customer orientation in a sales process is very important especially when building up customer partnerships. Familiarization with the different sales processes opens up new opportunities for developing sales processes. The evaluation tool can be applied to the assessment and development of the sales processes in different organizations.		
Keywords sales process, customer orientation, solution sales, value sales		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	2
2	NYKYAIKAINEN MYYNTITYÖ	5
2.1	Myyntityö ja asiakaslähtöisyys	5
2.2	Myyntiprosessi.....	9
2.3	Ratkaisu- ja arvomyynti	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
4.1	Arviointityökalu	29
4.2	Hallittu ja selkeä myyntiprosessi.....	31
5	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Tämän päivän myyntiorganisaatiot elävät enemmän tai vähemmän painetilassa, sillä tarjonta ja asiakkaiden tarpeet ovat kasvaneet ja kasvavat edelleen. Myyntiorganisaatioiden on pystyttävä mukautumaan uuteen tilanteeseen menestyäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Organisaatioiden sisällä joudutaan jatkuvasti miettimään millä erottautua kilpailijoista ja kuinka olla askeleen edellä kilpailijoita. Menestyminen vaatii jatkuvaa kehittymistä, myyntiprosessien on vastattava omaa asiakaskuntaa ja toiminnan on oltava kannattavaa. Hinnalla erottautuminen ei enää ole mikään myyntiargumentti, se on lähinnä hätähuuto epäonnistuneesta strategiasta. Muuttuneet markkinat ovat asettavat myös myyjälle uusia vaatimuksia. Etsiikö enää tämän päivän myyntiorganisaatio myyjäksi henkilöä joka myy vaikka hiekkaa Saharassa?

Tutkimuksen käyntiinsaattajana on toiminut tutkijan oma kokemus eri organisaatioiden myyntiprosesseista. Myyntiprosesseja on yhdistänyt viesti siitä, että kaiken lähtökohtana on asiakas. Oma kokemukseni on kuitenkin ollut ristiriitainen, sillä käsitys asiakaslähtöisyydestä on tiedostettu, mutta sen käytäntöön saattaminen on jäänyt aina osittain vajaaksi. Kokemukseni on rajoittunut kuluttajapuolen myyntiin, joten halusin selvittää, kuinka B-to-B-myyntiprosessissa asiakaskeskeisyys on huomioitu. Opinnäytetyölle löytyi toimeksiantaja keskustelusta, jossa kerroin omista kokemuksista myyntiprosessin merkityksestä. Keskustelussa nousi esiin yritys, joka oli tietoisesti lähtenyt muuttamaan myyntiprosessiaan enemmän asiakasta huomioivaksi. Samassa keskustelussa nousivat esille ratkaisumyynti ja asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen. Nämä asiat antoivat aiheen lähteä selvittämään yrityksen nykyistä myyntiprosessia ja pohtimaan esille nousseitten käsitteiden merkitystä.

Tutkimuksen taustat

Opinnäytetyön toimeksiantaja Tukkukauppa X on tietoisesti pyrkinyt muuttamaan myyntiprosessiaan tuotelähtöisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeisempää toimintamallia. Heidän tavoitteenaan on kehittää jatkuvasti myyntiprosessiaan vastaamaan oman asiakaskunnan haasteita. Kehityksen toimeenpanijana yrityksessä on toiminut

yrittäjien omat kehityskeskustelut ja keskustelut asiakkaiden kanssa. Eettisistä syistä yrityksen oikea nimi jätetään työssä mainitsematta. Toimeksiantaja on tiedossa vain kirjoittajalla ja työn ohjaajalla.

Yritys palvelee erikokoisia teknisen alan asennus- ja urakointiliikkeitä. Yrityksen myyntiedustajien toimenkuva on tarjota yrityksen asiakkaille tuotteita ja palveluita. Alalla toimii useita yrityksiä, etenkin logistisesti isoja toimijoita, joten kilpailu asiakkaista on kovaa. Nimenomaan alan kilpailutilanne on ajanut yrityksen miettimään omaa myyntiprosessia ja mahdollisuutta erottautua kilpailijoista. Yksinään kuitenkin pelkkä hyvin toteutettu myyntiprosessi ei riitä rakentamaan lujia ja kannattavia asiakassuhteita, vaan on mietittävä konkreettisia keinoja, joilla asiakkaille voidaan tuottaa arvoa ja saavuttaa kaikissa prosesseissa asiakaslähtöisyys.

Myyntiprosessit ja myyntistrategiat ovat pitkään olleet muutoksen ravistelemia. Markkinat ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat, joten samalla myyntiorganisaatioiden on muututtava pysyäkseen kilpailussa mukana. Myyntiprosessien tarkastelulle ja konkreettisten esimerkkien dokumentoinnille on aina tarvetta. Vaikka myyntiprosessi on aina liitettävä omaan kontekstiinsa, niin ideoitaessa eri myyntiprosesseja ja niiden sisältöä on saatavilla oleva tutkittu tieto arvokasta.

Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, millainen on toimeksiantajan myyntiprosessi ja asiakaskeskeisyyden taso, sekä miten näitä voisi kehittää. Käytännön tavoitteena on määrittää yritykselle myyntiprosessin arviointilomake ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. Teoreettisena tavoitteena on määrittää ja kuvata nykyaikainen myynti sekä sen kehittyminen tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi.

Edellisen perusteella tutkimuskysymykset voidaan määritellä seuraavasti:

1. Millaista on nykyaikainen asiakaskeskeinen myynti?
2. Millainen on toimeksiantajan myyntiprosessi ja sen toteutus?

3. Millainen myyntiprosessin arviointilomake tukisi parhaiten myyntityön kehittämistä?
4. Millaisia toimenpiteitä kannattaisi tehdä myyntiprosessin kehittämiseksi?

Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää yrityksen myyntiprosessia mahdollisimman laajasti ja syvällisesti ja saada siitä hyvä kuva, joten laadullinen tutkimusmenetelmä osoittautui parhaaksi menetelmäksi tutkia ilmiötä. Kanasen (2010, 42) mukaan hyvä kuvaus voidaan ymmärtää sanalliseksi kuvaukseksi, joka on helppo ymmärtää. Etenkin kun kyseessä on prosessin kuvaus, voi sanallinen kuvaus olla ymmärrettävämpi. Ainakin sen ymmärtää suurempi joukko.

Aineistoa kerättiin havainnoimalla ja käyttäen teemahaastattelua. Havainnointi tapahtui tutkijan osallistumisena myyjän mukana asiakaskäynneille. Havainnoinnin kohteena oli myyjän käyttäytyminen asiakaskäynneillä ja yrityksen myyntiprosessin syvällisempi ymmärtäminen. Havainnointi toteutettiin suorana havainnointina, joten se voi vaikuttaa tutkimustuloksiin, koska havainnoitava tiedosti havainnoijan olemassaolon. (Kananen 2008, 70.) Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, koska se laittaa haastateltavan pohtimaan ilmiötä syvällisemmin, koska valmiita vastauksia ei ole tarjolla.

Käyttämällä kahta eri menetelmää pystytään laajentamaan ilmiön ymmärtämistä ja näin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi & Hurme 2009, 38). Koska päädyttiin käyttämään myös havainnointia, tutkimus rajattiin myyntiprosessin osalta vaiheisiin, jotka toteutuvat asiakaskäynnin aikana ja ovat havainnoitavissa. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin asiakashallinnan vaiheet.

Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee myyntiprosessien teoriaa. Työssä tarkastellaan myös eri myyntistrategioiden sopivuutta asiakkaan tarpeisiin ja selvitetään tarvekartoituksen vaikutusta oman ratkaisun tukemiseksi. Lisäksi työssä käy-

dään lävitse myyjän ominaisuuksia, joilla on merkitystä asiakaslähtöisen myyntiprosessin kannalta. Vertailemalla eri tarvekartoituksen malleja ja myyntiprosesseja pyritään löytämään niistä yhtäläisyyksiä ja rakentamaan kokonaiskuvaa asiakaslähtöiselle myyntiprosessille.

2 NYKYAIKAINEN MYYNTITYÖ

Myyjä saatetaan usein kuvata henkilöksi, joka keskittyy täysin kehumaan omaa palveluaan eikä ole kiinnostunut siitä, mitä asiakkaat todella haluavat ja tarvitsevat. Myyjä saatetaan kokea epärehelliseksi ja ylipaineella toimivaksi huijariksi. Tämän kuvauksen ei tarvitse olla totta, mutta valitettavasti se on joskus niin. (Chitwood 1998, 3.)

Tämän päivän myyjältä vaaditaan aivan eri taitoja kuin vielä vuosikymmen sitten. Asiakkailla on vara valita, mistä ostaa, sillä palvelujen ja tuotteiden tarjonta on kasvanut merkittävästi. (Laine 2008, 19.) 2000-luvulla yritykset ovat tiedostaneet muuttuneet markkinat, mikä on saanut aikaan muutostilan yrityksissä. Haasteeksi on noussut aidon asiakaskeskeisyyden konkretisointi yrityksen prosesseihin. (Aarnikoivu 2005, 13.)

2.1 Myyntityö ja asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyttä pidetään usein itsestäänselvytenä ja se tuodaan myös usein esille yrityksen perusarvona. Ylös kirjattu arvo ei kuitenkaan aina ole se, minkä varaan organisaation toiminta todellisuudessa perustuu. Asiakaslähtöisyys saatetaan ymmärtää tahtotilana tehdä asiakkaan eteen mitä vain, mutta sitä asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan ole. Asiakaslähtöisyyden toteutumisen edellytys on, että asiakkaita on riittävästi ja toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Asiakaslähtöisyyden lähtökohtana voidaan pitää tahtotilaa, jossa molempien osapuolien liiketoiminta voi kehittyä ja olla kannattavaa. (Reinboth 2008, 21–22.)

Vahvaselän (2004, 17) mukaan asiakaslähtöisyys ei ole perusarvo, vaan perusedellytys sille, että asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaa ja käytännön prosesseja aina asiakasnäkökulmasta. Aito asiakaslähtöisyys perustuu aitoon kiinnostukseen asiakkaan tarpeista, valmiudesta kohdata asiakkaan toiveet ja halusta huomioida ne omien toimintatapojen kehittämisessä. Tämä merkitsee asiakassuhteen kehittämistä kertamyyntiasiakkuudesta aina kumppanuus- ja partnerisuhteeseen. Kumppanuudella tarkoitetaan suhdetta, joka mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen osapuolten kesken. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Myyjän keskeiset ominaisuudet

Roune ja Joki-Korpela (2008, 18) pitävät myyttinä myyjätaitoja synnynnäisinä lahjoina, ja se on harhaanjohtavaa puhuttaessa etenkin B2B-ratkaisujen myynnistä. Myyntitaidoissa on kuitenkin kysymys tietyistä positiivista luonteenpiirteistä ja asenteista yhdistettynä vahvaan ammattialan osaamiseen. Myyntitaitoja voi opetella ja kehittää, ja asenteisiin voidaan vaikuttaa. Myynti on kuitenkin ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa myyjä on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen tavoitteenaan saavuttaa asiakkaan luottamus. (Roune & Joki-Korpela 2008, 18.)

Ratkaisumyynnissä on kysymys asiakkaan luottamuksen saavuttamisesta ja kyvystä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Tämä asettaa myyjälle tiettyjä vaatimuksia asenteiden ja taitojen suhteen. Menestyvältä ratkaisumyyjältä tulisi löytyä oikeanlaisia asenteita (Roune & Joki-Korpela 2008, 18.):

- Asiallisuus ja perusrehellisyys
- Pitkäjänteisyys
- Luotettavuus
- Innovatiivisuus ja uusien asioiden oppiminen

Pelkkä oikeanlainen asenne ei riitä ylläpitämään pitkäjänteistä asiakassuhdetta, vaan tarvitaan myös tiettyjä taitoja, jotka ovat opittavissa (Roune & Joki-Korpela 2008, 20.):

- Oman ammattialan ratkaisujen tuntemus
- Esiintymistaidot
- Neuvottelutaidot
- Asiakashallinta
- Ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden osaaminen

Vuorovaikutustaidot

Asiantuntijuuden osoittaminen asiakkaalle vaatii myyjältä sosiaalista lahjakkuutta. Myyntityö on pitkälti konsultoivaa, jossa asiakkaan ongelmia ratkotaan ja liiketoimintaa kehitetään. Siinä nousevat esiin myyjän vuorovaikutustaidot, empatia ja asiantuntijuus. Toimittaessa aloilla, jossa tuotteilla on vaikea erottautua, on myyjän kyettävä syventämään keskustelu tasolle, joissa asiakkaan liiketoiminta ja ongelmat käsitellään konkreettisella tasolla. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava myyjä pystyy vaikuttamaan neuvottelujen kulkuun ja ohjaamaan niitä kohti päätöksiä. Osa vuorovaikutustaitoja on myös kyky muokata omia toimintatapoja tilanteen vaatiessa ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin. (Vahvaselkä 2004, 19.)

Asenne ja arvot

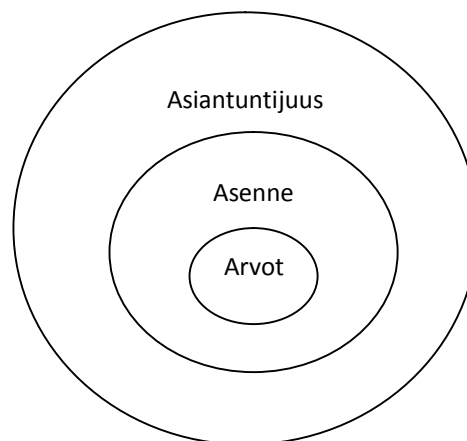
Huippumyyjän suorituskyvyn perusta muodostuu oikeasta asenteesta ja asenteet muodostuvat arvojemme pohjalta. Asenne on taipumuksemme reagoida positiivisesti tai negatiivisesti johonkin asiaan tai henkilöön. Asenteiden havaitseminen ei ole aina helppoa, sillä ne heijastavat arvojamme, mutta samalla paljastavat ovatko arvomme todellisia vai pelkää sanahelinää. (Nieminen & Tomperi 2008, 23–24.)

Luottamus

Luottamusta pidetään ihmissuhteiden onnistumisen kannalta tärkeimpänä, ja sama koskee asiakassuhdetta. Myyjän tulee pystyä olemaan luotettava, mutta luottamusta ei anneta vaan se on ansaittava. Luottamuksen merkitys asiakassuhteissa on tärkeämpi kuin yleensä ajatellaan. Ihminen on lähtökohtaisesti hieman varuillaan liike-

elämässä, joten luottamuksen saavuttaminen aikaisessa vaiheessa on tärkeää asiakassuhteen kehittymisen kannalta. Luottamus syntyy vaikutelman, tekojen ja käytöksen kautta. Luottamuksen syntymisen ja säilymisen kannalta on tärkeää pitää kaikki luvutut asiat, eikä luvata liikaa. (Pitkänen 2006, 39–41.)

Kuvaan myyjän asemaa asiakaskokemuksessa 3A:n mallina. 3A:ta tulevat sanoista: arvot, asenne ja asiantuntijuus. Kaiken keskiössä ovat arvot, sillä arvojen pohjalta muodostuvat asenteet. Uloimpana on myyjän asiantuntijuus, ja asiantuntijuudella päästään usein vaikuttamaan ensimmäiseksi asiakkaaseen. Myyjän hallitessa omat tuotteensa ja palvelunsa voidaan jo osa asiakkaista tavoittaa kaupan merkeissä. Kun asiantuntijuuteen lisätään oikeanlainen asenne omaa työtä ja asiakasta kohtaan, voidaan jo saavuttaa isompi osa asiakkaista. Kun myyjän ja yrityksen arvot osoittautuvat todeksi asiakkaalle, voi myyjän ja asiakkaan suhde kehittyä kumppanuudeksi. Arvoista tärkeimpänä on rehellisyys, jonka kautta syntyy molemminpuolinen luottamus. Luottamusta voidaan pitää tärkeimpänä arvona pitkälle ja merkitykselliselle asiakassuhteelle.



KUVIO 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on työkalu, joka auttaa yritystä menestymään ja luo organisaatiolle yhtenäisen tavan toimia. Yhtenäisellä myyntiprosessilla luodaan selkeä kuva siitä, miten eri tilanteissa voidaan toimia. Myynti on joukko ennalta tiedostettavia vaiheita, joihin ennalta määritelty myyntiprosessi luo puitteet edetä tilanteessa vaihe vaiheelta kohti tulosta. Myyntiprosessin ymmärtäminen mahdollistaa myyjälle paremmat lähtökohdat itse myyntitilanteen hallitsemiseen poistamatta kuitenkaan mahdollisuutta luovuudelle ja innovatiivisuudelle. (Eades 2003, 29–31.)

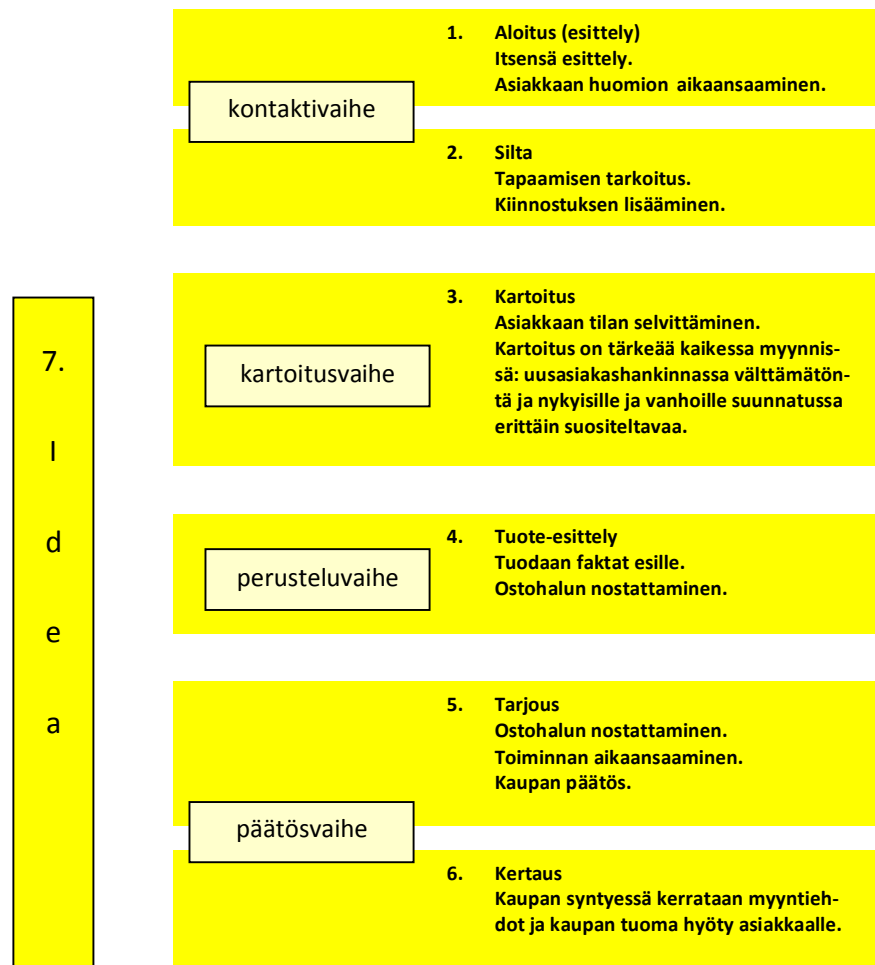
Myyjän on tunnettava oma myyntiprosessinsa tarkasti, jotta hän voi viedä sitä eteenpäin haluamallaan tavalla ja oikeassa järjestyksessä. On tärkeää tiedostaa se, että valittu myyntimalli ei saa hallita myyjää, vaan myyjän on hallittava myyntiprosessia. Mikään myyntiprosessi ei sovi kaikille asiakkaille, mutta valinnat on tehtävä asiakasenemmistön mukaan. Myyntiprosessia tulee kehittää niin, että se vastaisi parhaiten omaa asiakkaiden enemmistöä. Oikea myyntiprosessi ei kuitenkaan ole automaatio kauppaan, vaan sillä pyritään varmistamaan asiakkaan toiminta halutulla tavalla ennen päätöstä. (Vuorio 2008, 40–41.)

Myyntiprosessin eri vaiheet

Myyntiprosessista puhuttaessa on syytä ymmärtää mitä prosessilla tässä kohdin tarkoitetaan. Prosessi on eri osatapahtumien muodostama toimintoketju tai tapahtumasarja. Prosessi on luonteeltaan toistettavissa oleva ja aina mallinnettavissa. Myyntityön haasteena on usein, että yhteistyössä on mukana ihmisiä eri organisaatioista ja eri hierarkiatasoilta. Myyntiprosessi on vuorovaikutustilanne, jonka tavoitteena on löytää eri osapuolia tyydyttävä ratkaisu. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 65.)

Myyntiprosessin portaat jaetaan osiin eri tavoin, ja on olemassa hyvinkin pieniin yksityiskohtiin hajotettuja myyntijärjestelmiä. Vuorio (2008, 42) jakaa myyntiprosessin 6-portaiseen malliin, joka käsittää kaikki myymisen eri vaiheet. Prosessin sisältä nousevat esille kaikki myynnin neljä päävaihetta: kontakti-, kartoitus-, perustelu- ja päätös-vaihe. (Vuorio 2008, 41–42.) Tämän 6-portaisen mallin rinnalla kulkee lisäksi seitse-

mäs porras eli idea. Idea eroaa muista portaista siinä, että se kulkee mukana koko myyntitapahtuman ajan alkaen kartoituksesta. Idea kuvaa neuvottelussa sitä, miksi asiakas ostaa. Myyjän tehtävä on selvittää asiakkaan ongelmat ja tarpeet kyselemällä ja kuuntelemalla tarkasti mitä asiakas kertoo. Näin selviävät asiakkaan yksilöllinen tarve ja idea siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan. Syntynyttä ideaa käytetään tuotteen tai palvelun esittelyssä ja kaupan päätösvaiheessa. (Vuorio 2008, 51.)



KUVIO 2. Myynnin portaat (Mukailtu Vuorio 2008, 42)

Kontaktivaihe

Useimmiten myyntiprosessin ensimmäinen vaihe ei kestä ajallisesti kauan, mutta se on hyvin tärkeä, koska sillä luodaan aina ensivaikutelma myyntikeskustelulle. On tärkeää esitellä itsensä ja asiansa selkeästi ja luoda samalla avointa, rehellistä ja positiivista vaikutelmaa. Kontaktivaiheen tarkoituksena on luoda asiakkaalle selkeä kuva siitä minkä takia ollaan yhteyksissä asiakkaaseen, jotta päästään luontevasti kartoitusvaiheeseen. (Vuorio 2008, 60–63.)

Yrityksille myyessä kontaktivaiheen luonne on hieman erilainen, ja myyjän tulisi valmistua siihen jo etukäteen. Tällöin myyntikeskustelun alkaessa myyjä pystyy keskittymään täysin ja vain ainoastaan asiakkaaseen. Asiakkaan täytyy tuntea, että myyjä on valmistautunut myymään juuri hänelle ja hänen tarpeisiinsa. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 20.) Myyjän tulee arvostaa aikaa, jonka asiakas on luovuttanut hänelle sopiessaan tapaamisen. Tämä edellyttää myyjän olemista paikalla sovittuna aikana, ja hänen tulee varmistaa, että tarvittavat apuvälineet ovat mukana ja nopeasti käytettävissä. Asiakkaan tulee saada vaikutelma, että myyjällä on aikaa ja halua ratkaista asiakkaan ongelmia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68.)

Hyvä tapa kohdattaessa pitkäaikaisia asiakkaita on esittää avoimia henkilökohtaisia kysymyksiä, jotka perustuvat aikaisemmillä asiakaskäynneillä hankittuun tietoon. Tällä tavalla kannustetaan asiakasta puhumaan ja rakennetaan samalla läheistä suhdetta. Näin päästään osoittamaan, että on todella kuunnellut, mitä asiakas on kertonut. Samalla osoitetaan kiinnostusta asiakkaaseen, ei pelkästään asiakkaana vaan myös kanssakumppanina. (Chitwood 1998, 94.)

Kartoitusvaihe

Tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää asiakkaan kokonaistarve. Kokonaistarve saadaan selvittämällä asiakkaan tämänhetkiset tarpeet ja tulevaisuuden näkymät sekä samalla asiakkaan odotukset tuotteita ja palvelua kohtaan. Asiakkaan kokonaistarpeen selvittyä voidaan tarjota kokonaisvaltaista ratkaisua ja näin kasvattaa kaupan arvoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 78.)

Kyselemisellä pyritään selvittämään asiakkaan tarpeet ja samalla lisätään vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välille. Usein kyselemistä pidetään vaikeana ja siirrytään liian nopeasti esittelemään itse tuotteita tai palveluita. Kuitenkin kyseleminen on ainoa keino saada selville asiakkaan tarpeet. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 53.) Aktiivinen kyseleminen vaati myös kykyä kuunnella asiakasta, jotta voidaan tarjota oikeita ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Aktiivinen kuuntelu edellyttää avoimia kysymyksiä, jolla voidaan syventää esille tuotuja tarpeita ja ongelmia. Kyselemällä ja kuuntelemalla päästään selvittämään asiakkaan tiedostamat sekä tiedostamattomat tarpeet ja tarjoamaan niihin ratkaisuja asiakkaan itse ilmaisemin argumentein. (Vahvaselkä 2004, 155–157.)

Tarvekartoituksessa luodaan myyntikeskustelulle idea siitä, miksi asiakas ostaa. Tuonnempana tarkastellaan eri tarvekartoituksen malleja tarkemmin.

Perusteluvaihe

Ratkaisun esittelyvaiheessa itse tuotteen tai palvelun tulee olla keskiössä. Myyjän tulisi kyetä esittelemään ratkaisu selkeästi ja loogisesti. Tässä auttaa asian havainnollistaminen ja asiakkaalle tuotettujen etujen kertominen. (Vahvaselkä 2004, 160.)

Myyjän usko ja innostuneisuus omiin tuotteisiin heijastaa ostajalle positiivista kuvaa, mikä edellyttää tuntemusta omia tuotteita kohtaan, sillä tuote ei osaa puhua. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 63.)

Kilpailijoita edullisemman hinnan esittäminen ei ole hyötyjen esittelyä asiakkaalle. Asiakas saadaan kiinnostumaan, kun tuotteen ominaisuuksien tuomat todelliset hyödyt pystytään esittelemään. Pelkillä ominaisuuksilla asiakas ei tee mitään, sillä asiakas etsii ominaisuuksia, jotka tuottavat hyötyä. Tuotteen edut ja hyödyt tulisi esitellä yhdistettynä asiakkaan tarpeisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 106.)

Asiakkaalle esitellyistä hyödyistä syntyy usein vastaväitteitä, jotka kertovat asiakkaan epäilystä tarjottua ratkaisua kohtaan. Vastaväitteet eivät ole uhka, vaan mahdollisuus syventää myyjän ja asiakkaan luottamusta. Kaikki vastaväitteet tulee ottaa vakavasti ja selvittää, mistä asiakkaan epäily johtuu, jotta ne voidaan käsitellä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 117–118.)

Päätösvaihe

Kaupan päättäminen ei ole minkään päättämistä, vaikka usein etenkin aloittelevat myyjät niin ajattelevatkin. Kokeneet myyjät tietävät, että usein kaupan päätös merkitsee uuden mahdollisuuden aukeamista. Se mahdollistaa myymisen laajentamista uusille liiketoiminta-alueille sekä samalla vahvistaa asiakassuhdetta. Kaupan päätösvaihe kertoo myyjälle itselleen sen, kuinka hyvin hän on onnistunut päätösvaihetta edeltävissä vaiheissa. (Chitwood 1998, 203–204.)

Päätösvaiheessa myyjän kannattaa miettiä lähestymistapaa sen mukaan, minkälainen kuva hänellä on asiakkaasta. Aina on kuitenkin hyvä kerrata tarjouksen sisältö ja sen tuomat hyödyt asiakkaalle. Usein tässä vaiheessa tulee asiakkaalta vielä vastaväitteitä, ja ne on hyvä käydä lävitse asiakkaan kanssa yhdessä ja varmistaa, että ymmärtää mistä asiakkaan epäilykset tarjousta kohtaa johtuvat. Näiden asioiden varmistuttua on aina pyydettävä kauppaa ja osattava odottaa asiakkaan ratkaisua. (Vuori 2008, 74–75.)

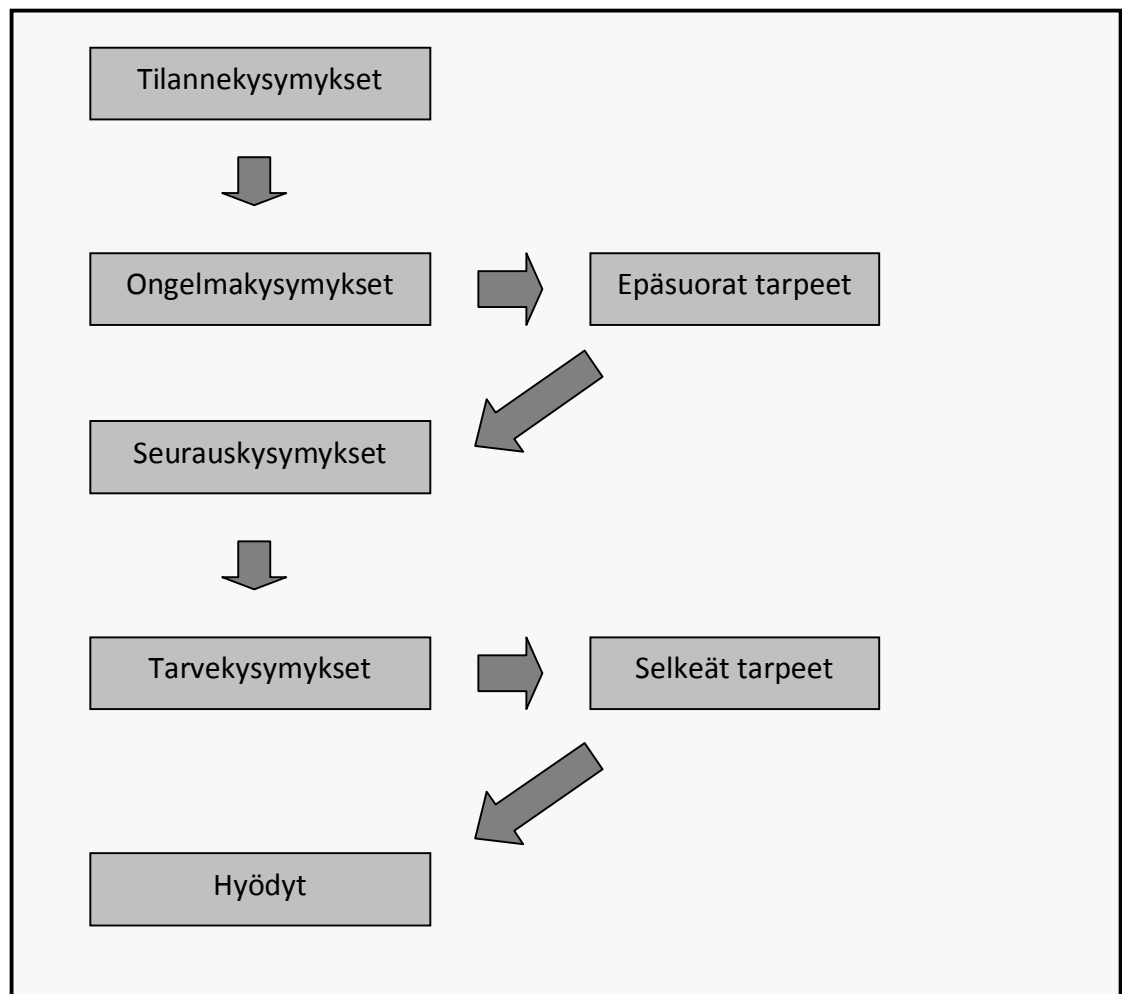
Kaupan varmistuessa on asiakkaan kanssa käytävä lävitse vielä kerran se mistä on sovittu ja varmistettava ettei asiakkaalle jää mikään epäselväksi (Vuorio 2008, 78). Jotta kaupan päätös ei päättä mitään, on erittäin tärkeä huolehtia siitä, että se, minkä on mennyt asiakkaalle lupaamaan, todella toteutuu. Asiakkaan luottamusta ei voi pettää kertaakaan, tai ehkä kerran sen vielä saa anteeksi.

Tarvekartoituksen eri malleja

Tarvekartoitusta voidaan pitää myyntiprosessin tärkeimpänä yksittäisenä vaiheena, sillä luodaan pohja koko myyntikeskustelun onnistumiselle. Myyjän tehtävä on kuitenkin viime kädessä saada kauppa. Kauppa ei voi syntyä, jos ei tiedetä asiakkaan tarpeita tai jos niitä ei ole pystytty synnyttämään. Oman ratkaisun tarjoaminen ei ole ikinä vahvoilla, jos sitä ei ole osattu kohdentaa asiakkaan ongelman voittamiseksi. Sekä myyjän että asiakkaan on aina hyödyttävä kaupasta. Tarvekartoituksen avuksi on kehitetty erilaisia työkaluja helpottamaan tarvekartoitusta, ja seuraavaksi esitellään kaksi eri mallia.

SPIN-menetelmä

SPIN-kysymysmalli on syntynyt Huhtwaiten tutkimuksen tuloksena, jossa seurattiin 35 000:ta myyntikäyntiä. Tutkimuksen lähtökohta oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat myynnin tulokseen. Tutkimuksen rahoittajina toimi yrityksiä, jotka halusivat varautua tulevaan. He uskoivat myymisen muuttuvan entistä monimutkaisemmaksi ja kehittyneemmäksi. Tutkimuksen tuloksena syntyi Spin-malli, kun tutkijat huomasivat, että menestyneimpiä myyjiä yhdisti asiakaskäynneillä yksi asia, asiakas puhui myyntitilanteissa eniten. Menestyneimpiä myyjiä yhdisti kyky esittää järkeviä kysymyksiä, joilla asiakas saatiin puhumaan. Samalla huomattiin, että ei vain esitetty kysymyksiä vaan ne esitettiin tietyssä järjestyksessä. (Rackham 1996, 8–9.)



KUVIO 3. SPIN-malli (Mukailtu Rackham 1996, 49)

Situation questions - tilannekysymykset

Tilannekysymyksillä pyritään selvittämään asiakkaan taustatiedot ja siihen vaikuttavat faktat. Tilannekysymyksien tarkoitus on auttaa luomaan yhteys asiakkaan ongelmien paljastamiseksi ja päästä selvittämään myös tiedostamattomia ongelmia ja kehittämään niistä selkeitä ongelmia. Tilannekysymyksiä ei pidä kuitenkaan esittää liikaa, etenkin sellaisia kysymyksiä, joihin on saatavilla tieto yleisesti. Tilanteisiin tulee valmistautua etukäteen ja selvittää kaikki mahdollinen taustatieto asiakkaasta, ettei esittämällä sopimattomia tilannekysymyksiä menetetä uskottavuutta asiakkaan edessä. Tilannekysymyksissä tulisi keskittyä selvittämään asiakkaan tiedostamattomia ongelmia ja muodostamaan niistä todellisia ongelmia. (Rackham 1996, 76–79.)

Problem Questions - ongelmakysymykset

Ongelmakysymyksillä kartoitetaan asiakkaan nykytilan ongelmia, vaikeuksia ja tyytymättömyyttä. Asiakkaat ostavat vain, jos heillä on selkeä tarve, joten ongelmakysymyksillä pyritään luomaan niitä. Tarpeet usein syntyvät ongelmista tai tyytymättömyydestä nykytilaan. Ongelmakysymyksillä on tarkoitus hankkia suoraa tietoa asiakkaan ongelmista, jotta voidaan myöhemmässä vaiheessa myyntitilannetta tarjota asiakkaalle jotain hyödyllistä ja konkreettista ongelmien ratkaisemiseen. (Mts. 90.)

Implication Questions - seurauskysymykset

Seurauskysymyksillä rakennetaan yhteyttä asiakkaan selkeisiin ongelmiin, jotta saadaan asiakkaan hyväksyntä tarjota ratkaisua. Seurauskysymyksillä pyritään selvittämään asiakkaan nykytilan selviä ongelmia, tekijöitä jotka ovat johtaneet siihen. Laajentamalla ongelmien vaikutusta, linkittämällä ongelmia muihin selkeisiin ongelmiin päästään kasvattamaan myyntiä tarjoamalla laajempia ratkaisuja. Seurauskysymykset toimivat tehokkaana tarpeitten luomisen työkaluna, sillä niillä saadaan laajennettua ostajan käsitystä ratkaisun arvosta. (Mts. 108.)

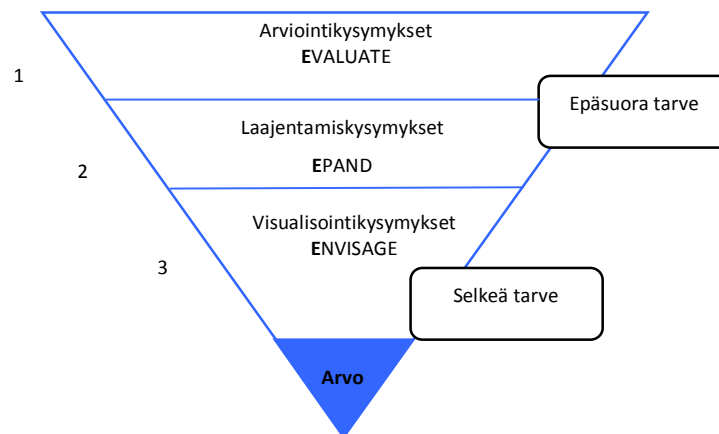
Need-payoff Questions - tarvekysymykset

Tarvekysymyksillä pyritään lopulliseen tarvekartoitukseen, jotta päästään esittämään itse ratkaisu kokonaisuudessaan. Tarvekysymykset eroavat edellisistä siinä, että enää

ei keskitytä ongelmiin vaan tuottamaan asiakkaalle ratkaisu niiden ratkaisemiseksi. Käymällä ratkaisun tuomia hyötyjä ja arvoa lävitse kasvatetaan asiakkaan kiinnostusta ratkaisua kohtaan. Tarvekysymyksissä on onnistuttu, jos saadaan asiakas itse kertomaan ratkaisun tuomista hyödyistä ja arvosta. (Mts. 128.)

3E-Question-malli

Kalliomaa (2008, 76) esittää tarvekartoitukseen uuden 3E-Questions-mallin. Malli on kehitetty SPIN- ja The new solution selling -malleista. Tarvekartoituksen 3E-Questions mallissa vaihteita on kolme. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tilannetta sekä liiketoiminnan tavoitteita. Seuraavassa vaiheessa on tarkoitus tehdä kysymyksiä, joilla pyritään auttamaan asiakasta ymmärtämään tilanteen tarkoitus ja sen seuraukset. Viimeisessä vaiheessa esitetään visualisointikysymyksiä, joiden tarkoitus on auttaa asiakasta ymmärtämään keskeinen arvo ja näkemään tilanteen pitkän aikavälin vaikutukset. (Kalliomaa 2008, 76.)



KUVIO 4. Myyntikeskustelun tarvekartoituksen 3E-Questuins-malli (Kalliomaa 2011, 77)

Epäsuoria tarpeita ovat asiakkaan esittämät suorat ongelmat, tyytymättömyyden aiheet ja vaikeudet nykytilanteessa. Tärkeintä on saada asiakas ymmärtämään mah-

dollisuus korjata nykytilanne tai kehittää jotain uutta esittelemällä selkeä tarve, joka on toive, halu tai aikomus toimia. Myyntikeskustelussa visualisointikysymyksien merkitys on yleensä pienempi, arviointi- ja laajentamiskysymyksien taas suurempi, ja niitä esitetään useimmiten enemmän. (Kalliomaa 2011, 76.)

Arviointikysymykset

Arviointikysymyksillä on tarkoitus selvittää asiakkaan nykytilaa, ja ne ovat luonteeltaan tutkivia kysymyksiä. Tarkoitus on hahmottaa asiakkaan tilanne ja taustatiedot. Ongelmien, vaikeuksien ja toiveiden selvittyä myyjä pystyy esittämään oikeanlaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Oikeanlaisten ratkaisujen esittäminen vaatii myös tuntemusta asiakkaan roolista, arvoista, asenteista ja päätöksentekokriteereistä. On osattava esittää oikein kohdennetut ratkaisut oikeille henkilöille. (Kalliomaa 2011, 81–83.)

Laajentamiskysymykset

Laajentamiskysymysten avulla pyritään selvittämään ongelmien merkitystä ja vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Lisäksi pyritään hahmottamaan mahdollisten ongelmien ja haasteiden väliset yhteydet asiakkaan toiminnassa. Ongelmat ovat usein hieman epäselviä, joten laajentamiskysymyksillä päästään selkiyttämään asiakkaan nykytilannetta. Näin päästään auttamaan asiakasta ymmärtämään paremmin omaa liiketoimintaa ja tilannetta, ja samalla myyjän arvostus ja luottamus kasvavat. (Kalliomaa 2011, 85.)

Visualisointikysymykset

Visualisointikysymysten avulla päästään esittämään asiakkaalle tarjotun ratkaisun arvoa ja hyötyä liiketoiminnalle, jos asiakas päätyy tarjottuun ratkaisuun. Kysymykset auttavat asiakasta hahmottamaan ratkaisun merkitystä omalle liiketoiminnalle. Oikein esitettyjen kysymysten avulla keskitytään ratkaisun ymmärtämiseen ja hyväksymiseen, ja samalla mahdollisten vastaväitteiden mahdollisuus vähenee. Kysymyksiin tulee kytkeytyä asiakkaan aikaisempiin vastauksiin ja ratkaisun keskeisiin arvoihin,

sillä näin asiakas pystyy omien vastauksiensa kautta visualisoimaan ratkaisua itselleen. (Kalliomaa 2011, 87.)

Yhteenveto

Esittelemissäni tarvekartoitusmalleissa on paljon samoja piirteitä. Molemmille malleille yhtenäistä on se, että niiden tarkoitus on saada selville asiakkaan selviä ja piileviä tarpeita. Kyselytekniikoiden tarkoitus on saada asiakas kertomaan omista ongelmistaan. Kyselemällä asiakkaiden ongelmista onnistutaan ymmärtämään ongelmien merkitys asiakkaan liiketoiminnalle. Kysymyksien avulla päästään esittämään asiakkaalle tarjottavan ratkaisun merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle. Molempien mallien avulla autetaan asiakasta hahmottamaan ratkaisun kokonaisvaltaista merkitystä asiakkaalle.

2.3 Ratkaisu- ja arvomyynti

Tuotteiden katteet tulevat alaspäin tasaiseen tahtiin, siinä missä tuotteiden tarjonta ja tarjoajat lisääntyvät. Uusia tuotteita ja ratkaisuja tulee markkinoille, ja niiden ongelma on siinä, että ne ovat usein helposti kopioitavissa. On kyettävä tarjoamaan jotain muuta, millä erottautua kilpailijoista. Palveluiden ja ratkaisuosaamisen kopiointi on jo huomattavasti hankalampaa. Jos samankaltainen tuote pystytään tarjoamaan siten, että sillä voidaan tuottaa asiakkaalle todellista arvoa, ollaan siirtymässä pois perinteisestä tuotemyynnistä. (Laine 2008, 26.)

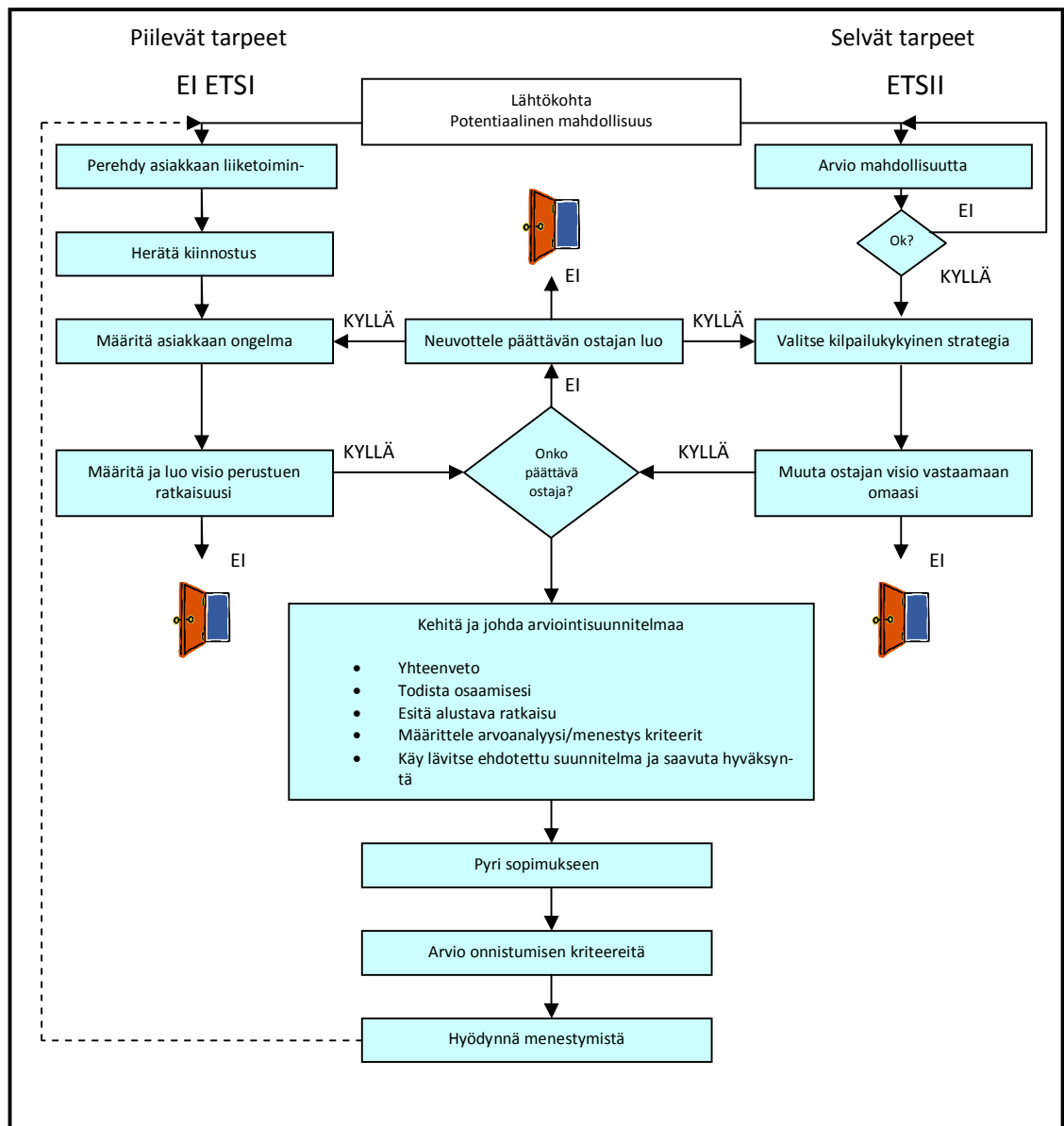
Mikä on ratkaisu?

Eadesin (2004,3) mukaan monet organisaatiot väittävät tarjoavansa ratkaisuliiketoimintaa, mutta vain pieni osa todella tekee niin. Usein ei ymmärretä sanan ratkaisu merkitystä. Yleinen määritelmä ratkaisulle on ”vastaus ongelmaan”. Ratkaisu vaatii ostajalta kuitenkin ongelman myöntämisen, sillä vastaus ongelmaan pitää olla sekä myyjän että ostajan yhteisesti hyväksymä. Ratkaisun tulee tarjota asiakkaalle konkreettista hyötyä, ja alkutilanteella ja lopputilanteella tulee olla jokin selvä ero ja hyöty asiakkaalle. (Eades 2004, 3–4.)

Eadesin ratkaisumyyntimalli

Ratkaisumyynnin periaate on siinä, että useimmissa tapauksissa vain 5–10 % ostajista etsii suoraan ratkaisua ongelmiinsa. Tämä tarkoittaa, että yli 90 prosenttia potentiaalisista asiakkaista ei tunnista piileviä ongelmiaan. Näissä asiakkaissa on loistava mahdollisuus, sillä myyjä pääsee määrittelemään ostajan ostovaatimuksia. Hoitaessaan hyvin kartoitusvaiheen ostajan ostovaatimukset kohtaavat myyjän tuotteen kanssa, ja näin ollen tuotteista ja palvelusta tulee ostajan potentiaalisin vaihtoehto. (Eades 2004, 21.)

Eades (2004, 39) on kehittänyt myyntiprosessimallin, joka auttaa myyjä oppimaan ratkaisumyyntiprosessin. Se auttaa hahmottamaan ratkaisumyyntiä myyjän näkökulmasta. Tässä myyjällä on kaksi selvästi erilaista lähtökohtaa riippuen asiakkaasta. On asiakkaita, jotka etsivät aktiivisesti ratkaisuja ongelmiinsa, ja tietävät mitä haluavat. Isompi osa asiakkaista ei suoranaisesti etsi mitään eikä tiedosta mitään ongelmaa. (Eades 2004, 38.)



Kuvio 5. Ratkaisumyynnin prosessikaavio myyjän näkökulmasta (Mukailtu Eades 2004, 39)

Piilevät tarpeet

Isolle osalle myyjiä suurin mahdollisuus kasvattaa myyntiä löytyy asiakkaista, jotka eivät etsi ratkaisuja aktiivisesti vaan heidän tarpeensa ovat piileviä. Useimmiten myyjä käyttää vähiten aikaa ja voimavaroja tähän asiakasryhmään. Jotta näitä asiakkaan tarpeita voidaan löytää, on myyjän perehdyttävä asiakkaiden liiketoimintaan ja sen osa-alueisiin perusteellisesti. (Eades 2006, 46–48.)

Yksi keskeisimmistä taidoista ratkaisumyynnissä on uusien myyntimahdollisuuksien löytäminen nykyisistä tai uusista asiakkaista. Asiakkaaseen perehtyminen tähtää kyyne herättää asiakkaassa mielenkiintoa ja samalla luoda kysyntää omiin tuotteisiin. Mielenkiinnon herättäminen onnistuu parhaiten luomalla asiakkaaseen uteliaisuutta, ja tämän jälkeen vasta voidaan ryhtyä selvittämään mahdollisuuksia. Uusien mahdollisuuksien selvittämiseen tulisi varata omaa aikaa ja valmistautua tilanteisiin etukäteen. (Mts. 68–69.)

On tärkeää ymmärtää joka tilanteessa myös ostajan rooli ja se, kuinka he käyttäytyvät ja ajattelevat eri tilanteissa. Näin ollen ostajaan tulisi pystyä luomaan nopeasti hyvät välit, jotta saadaan ostaja kuuntelemaan. Luonteva tapa on kertoa omista kokemuksista muiden samanlaisten asiakkaiden kanssa ja määrittää oman yrityksen merkitys kokonaisuudessa. Tämän tueksi on hyvä kertoa muutama fakta, jotka tukevat yrityksen määritelmää. Lisäksi voidaan tarjota vielä asiakkaalle jokin konkreettinen esimerkki siitä, miten samankaltaisen yrityksen ongelmia on pystytty ratkomaan ja saamaan positiivisia tuloksia aikaan. Tällä saadaan usein asiakas avaamaan oma ongelmansa ja päästään selvittämään sitä ja tarjoamaan ratkaisua. (Mts. 90–94.)

Asiakkaan myöntäessä ongelman, on tärkeä alkaa selvittää sitä tarkemmin eikä siirtyä suoraan esittämään omaa ratkaisua. Selvittämällä asiakkaan ongelma perin pohjin luodaan asiakkaaseen luottamus, ja näin ollen asiakaskin voi luottaa tarjottuun ratkaisuun. Esittämällä erilaisia kysymyksiä luodaan asiakkaaseen suhde, joka helpottaa ymmärtämään ongelmaa ja sen syitä, ja samalla johdetaan ostaja ratkaisuun, jossa hyödynnetään omia tuotteita tai palvelua. (Mts. 102–104.)

Selvät tarpeet

Paras strategia voittaa kilpailuympäristössä on olla ensimmäisenä paikalla ja määrittää ostajan vaatimukset. Se ei ole kuitenkaan aina mahdollista, mutta yrittämättä siinä ei voi onnistua. Tässä on kuitenkin hyvä olla rehellinen itselle ja tunnistaa oma mahdollisuus voittaa asiakas, jolla on toimittaja omalle ongelmalleen. On turha käyttää aikaa ja voimavaroja liikaa asiakkaaseen, jota ei ole mahdollista saavuttaa asiakkaaksi. (Eades 2006, 137–139.)

Voittaakseen asiakkaita, joilla on jo ratkaisu ongelmaan, on valittava kilpailukykyinen strategia tilanteen mukaan. Oman tuotteen tai palvelun ollessa yliverainen kilpailijoihin nähden voidaan sitä tarjota suoraan asiakkaalle. Jollei oma tuote eroa kilpailijoista poikkeuksellisesti, on pyrittävä määrittämään asiakkaan vaatimuksia uudestaan tai kasvattamaan niitä. On myös tilanteita, joissa pitäisi pystyä tunnistamaan omat mahdollisuudet tulevaisuudessa ja näin ollen siirtää mahdollisuutta. (Mts. 142–145.)

Päästäkseen muuttamaan asiakkaan visiota, on tunnistettava asiakkaan nykyinen visio. Selvittämällä asiakkaan nykytila ja ymmärtämällä sen mahdollisuudet päästään asiakkaalle tarjoamaan omaa visiota asiakkaan tarpeisiin. Ymmärtämällä asiakkaan syvällisiä tarpeita voidaan asiakkaan visio määritellä uudestaan ja tarjota omaa kilpaillevaa visiota tilalle asiakkaan tarpeisiin. (Mts. 154–156.)

Yhteenveto

Riippumatta siitä, tarjotaanko ratkaisua asiakkaalle joka tiedostaa ongelmansa tai ei, on varmistettava, että ratkaisua tarjotaan taholle, joka voi päättää asiasta. Ei kannata käyttää aikaa yrittämällä myydä jollekin organisaatiossa, joka ei voi asiasta tehdä päätöksiä. On selvitettävä taho, joka tekee päätökset ostoista ja neuvoteltava pääsy päättäjän luokse. (Mts. 176–177.)

Myyjän on osattava kontrolloida ostoprosessia ja pitää prosessi kasassa. Myyjän rooli ratkaisumyynnissä on olla tekijä, joka helpottaa ostajan ratkaisua. Kontrolloitu ostoprosessi vaatii selkeää suunnitelmaa ja projektin hallintataitoja. On osattava helpottaa ostajan ratkaisua tekemällä yhteenveto asiakkaan ongelmasta, siihen johtaneista syistä, tarjottava asiakkaalle ratkaisua, kerrattava ratkaisun vaikutukset koko organisaatiolle ja tarkasteltava tarjottu sopimus lävitse. (Mts. 188–193.)

Kaupan päättämisen taitoa pidetään usein isoimpana puutteena myyjillä, Eades (2003, 209–210) kumoaa kuitenkin tämän harhaluulon. Myyjän pystyessä luomaan tilanteen, jossa ostaja pääsee itse ratkaisemaan ongelmansa tarjottujen tuotteiden ja palveluiden avulla, itse päätös tulee itsestään. Vaikeudet kaupan päättämisessä johtuvat usein siitä, että ei ole noudatettu asianmukaista myyntiprosessia tai on hypätty jokin kriittinen vaihe prosessissa ohitse. Itse kaupan päättäminen ei ala vasta prosessi

lopussa, jolloin pyydetään kauppaa. Se alkaa jo prosessin alussa ja jatkuu koko myyntiprosessin lävitse. (Mts. 210–211.)

Arvomyynti

Koska myyntityö on muuttumassa ja samalla myyntiorganisaatiot ovat uuden haasteen edessä, pitäisi pystyä kehittämään uusi myyntistrategia. Perinteinen tuotteiden tuputtaminen, erityisominaisuuksien korostaminen ja hinnalla kilpailu ovat eilispäivän myyntiprosesseja. Tällainen myyntistrategia ajaa yrityksen tilaan, jossa ainoa mahdollisuus on myydä tuotteita aina vain halvemmalla. Tässä kilpailussa pysyvät mukana ne, jotka pystyvät toimimaan tehokkaasti ja saamaan tuotteelle hyvän hinta-laatu-suhteen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2008, 15–16.)

Kiristyneessä kilpailutilanteessa myyntiorganisaatioihin kohdistuu jatkuvaa ja kasvavaa painetta, ja myyntistrategiaa pitäisi pystyä uudistamaan kannattavuuden takamiseksi tai jopa parantamiseksi. Kilpailijoista erottautumiseen tarjotaan arvomyyntistrategiaa, jossa myyjän tarkoitus on päästä asiakkaan liiketoimintakysymysten pariin. Myyntiorganisaation on pystyttävä löytämään keinoja, joilla se pääsee vaikuttamaan suoraan asiakkaan liiketoimintaan ja sitä kautta asiakkaan tulokseen. (Mts. 16.)

Tulevaisuuden myyjän tulisi pystyä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, liiketoiminnan ajureita ja prosesseja, niin hyvin, että hän pystyy ehdottamaan ennakoivia ja innovatiivisia ratkaisuja asiakkaan prosesseihin. Muutoksilla prosesseihin pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa ja samalla saamaan korvaus luodusta arvosta. Asiakkaan liiketoiminnan ja sen prosessien kehittäminen vaati perusteellista tuntemusta asiakasorganisaatiosta. Arvomyynnissä ei vain tarjota ratkaisuja asiakkaan ajankohtauksiin tarpeisiin, vaan pyritään samalla kyseenalaistamaan asiakkaan prosesseja. Pyritään esittämään uusia ratkaisuja asiakkaan toimintatapaan ja samalla konkretisoimaan ratkaisujen tuomat liiketaloudelliset edut. (Mts. 17.)

Niin kauan kuin asiakkaan kanssa käydään neuvotteluja pelkistä hinnoista ja määristä, myyntiorganisaation asema asiakkaassa on heikko. Näissä tilanteissa usein tuotteen laatua, toimitusehtoja ja takuuasioita pidetään itsestäänselvytenä. Myyjän päästessä kehittämään asiakkaan prosesseja, myyjä saa pitkän etumatkan kilpailijoi-

hin, koska kilpailijat keskittyvät edelleen tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan vanhaan tapaan toimia. Asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen on myyjälle haastava tehtävä, sillä se vaatii aina perusteellista selvitystä asiakasorganisaatiolle muutoksen tuomista hyödyistä. Tässä onnistuessaan toimittajan rooli alkaa muuttua luotettavan kumppanin rooliin, ja tämä onkin arvomyynnin tärkeimpiä tavoitteita. Kumppanuusroolin päästäessä kehitysehdotuksien ja uusien ratkaisujen esittäminen helpottuu. (Mts. 18–21.)

Tuotemyynti, ratkaisumyynti, arvomyynti

Myyntiorganisaatiolla voi olla samanaikaisesti käytössä eri myyntistrategioita, ja niitä voidaan soveltaa tilanteen ja asiakkaan mukaan. Perinteinen tuotemyyntistrategia perustuu tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin, jossa myyjän vahvuutena on tuotteen teknisten ominaisuuksien tunteminen. Tuotemyyntistrategiassa onnistuminen edellyttää ainutlaatuista tuotetta, tai sen pitää vastaavasti olla hinnaltaan kilpailukykyinen. Tuotemyyntistrategia soveltuu itsenäiseen asiakkaaseen, jolla on tarvittava tieto tuotteen käytöstä tai joka on tottunut käyttämään kyseistä tuotetta. Tuoteostajan luottamus kohdistuu useimmiten itse tuotteeseen, joten tuotemyyntistrategiassa onnistuminen edellyttää toimivaa ja tehokasta tuotepolitiikkaa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2008, 27–29.)

Ratkaisumyyntistrategian lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan liiketoimintatarpeet. Ratkaisut muodostuvat usein itse tuotteesta ja siihen liitetyistä palveluista, joilla ratkaistaan asiakkaan tietty ongelma. Asiakkaalle tarjottavat ratkaisut on suunniteltu vastaamaan tiettyä asiakkaan ongelmaa, jossa myyjä on tietoinensiiä, millä tavoin ratkaisu sopii asiakkaan toimintaympäristöön. Ratkaisun tuomat hyödyt perustellaan sopivin myyntiargumentein, jotka on sovitettu vastaamaan juuri kyseistä ongelmaa. Ratkaisumyynti sopii silloin parhaiten myyntistrategiaksi, kun asiakas etsii asiantuntemusta tietyn ratkaisun alueelta. Myyjällä pitää tällöin olla parempi tuntemus itse tuotteesta ja ratkaisun käytöstä. Tällöin neuvottelua ei käydä vain hinnasta vaan ratkaisun kokonaiskustannuksista. Ratkaisumyynnin edellytyksenä on ostajan luottamuksen saavuttaminen, sillä ostajan tulee pystyä luottamaan ratkaisun toimittajaan. (Mts. 30–31.)

Arvomyyntistrategia tarkoitus on kyetä tuottamaan asiakkaalle arvoa, ja myyntiargumentit eivät perustu itse tuotteeseen eivätkä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Myyjän on pystyttävä löytämään vaikutuskeinoja asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin, mikä edellyttää syvällistä tuntemusta asiakkaan liiketoiminnan prosesseista ja mahdollisuuksista vaikuttaa asiakkaan liikevoittoihin. Esitettäessä muutoksia asiakkaan prosesseihin on myyjän oltava yhteydessä aina ylimpään johtoon asti, ja tämä edellyttää myyjältä tietämystä tekijöistä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. Useimmat muutosprosessit koskevat koko organisaatiota, ei vain osto-osastoa, joten muutoksen vaikutukset koko organisaatiolle tulee esitellä myös ylimmälle johdolle. Arvomyyntissä perinteinen hintakeskustelu ohjautuu kiinnostukseksi kokonaiskustannuksista, jossa keskitytään ratkaisun toteuttamisesta syntyvän arvon ymmärtämiseen. (Mts. 31–33.)

Myyntiprosessi asiakkaan prosessin mukaan

Eri myyntiprosesseja on tarjolla paljon, ja kaikki prosessit alkavat lähes poikkeuksetta aina myyntiliideistä ja päättyvät tilaukseen. Prosessit ovat keskenään hyvin samankaltaisia, ja vaiheiden painotukset riippuvat kontekstista. Asiakaskeskeisen myyntiprosessin lähtökohtana tulisi olla asiakkaan prosessi, jota omalla myyntiprosessilla halutaan tukea. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2008, 50–51.)

Tuotemyynti tukee asiakkaan ostoprosessia

Tuotemyyntissä myyntiprosessi tulisi sovittaa yhteen asiakkaan ostoprosessin kanssa ymmärtäen asiakkaan ilmaisemien tarpeiden taustalla olevat tekijät. Myyntiprosessi perustuu pitkälti asiakkaan itse ilmaisemiin tarpeisiin, ja siinä myyjän tehtävä on tarjota ratkaisua esitellen sen edut ja saada prosessi päättymään tilaukseen. Tuotemyynnin haasteena on myyntiprosessin laajentaminen sekä alku- että loppupäästä. Myyjän päästessä mukaan itse tarpeiden ja tuotteiden määrittelyvaiheeseen hän voi tarjota tuotteita, joilla päästään ratkaisemaan laajempia ongelmia. Myyntiprosessin loppuvaiheessa on tärkeä pystyä tunnistamaan asiakkaan tulevia liiketoimintamahdollisuuksia. (Mts. 52–53.)

Ratkaisumyynti tukee asiakkaan käyttöprosessia

Ratkaisumyyntiprosessissa pyritään pääsemään asiakkaan ostoprosessia syvemmälle, ja myyntiprosessin tavoitteena on päästä laajempaan kokonaisuuteen. Myyntiprosessi pyritään sovittamaan asiakkaan käyttöprosessia vastaavaksi, jolloin myyntiargumentit tukevat ratkaisun käyttöä asiakasorganisaatiossa. (Mts. 53.)

Arvomyynti tukee asiakkaan liiketoimintaprosesseja

Arvomyyntiprosessissa pyritään vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaprosesseihin, ja riippuen toimittajan liiketoiminnan kattavuudesta voidaan tukea asiakkaan tuotanto-, markkinointi-, myynti- tai valmiuksien kehittämisprosesseja. Tämä edellyttää myyjän tuntemusta asiakkaan tavoista toteuttaa liiketoimintaa ja sen eri prosesseihin vaikuttavista ajureista. Arvomyyntiprosessin tarkoitus on löytää asiakkaan liiketoimintaprosessi, joka on valittu toimittajan prosessia vastaavaksi. Myyjän löytäessä prosessin yhdessä asiakkaan kanssa hän voi alkaa innovoida prosessin parantamista. Asiakkaan vakuuttuessa prosessista ja antaessa sille hyväksynnän itse kaupanpäättäminen helpottuu ja huomio keskittyy prosessin toteuttamisen alkamiseen. (Mts. 53–54.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla ja teemahaastatteluilla. Tutkimuksen havainnointi toteutettiin tutkijan osallistumisena asiakaskäynneille myyjän mukana. Tutkija oli yhden päivän myyjän mukana asiakaskäynneillä, ja päivän aikana käytiin neljän eri asiakkaan luona. Tutkimuksen haastattelu toteutettiin haastattelemalla yksilöhaastatteluna kahta eri henkilöä, myynninesimiestä sekä myyntiedustajaa. Osa esimiehen toimenkuvaa on myös tehdä myyntityötä. Molemmilla haastateltavilla on pitkä kokemus myyntialalta sekä alalta, jossa yritys toimii. Haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, jotka ovat kehittäneet yrityksen myyntiprosessia ja toteuttaneet sitä käytännössä. Koska haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, joita ilmiö eniten koskettaa, voidaan olettaa heillä olevan paras tieto yrityksen myyntiprosessin sisällöstä.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat havainnointi ja teemahaastattelu, koska ilmiöstä haluttiin mahdollisimman tarkka kuva. Teemahaastatteluun päädyttiin siksi, että se antaa tutkijalle riittävän väljyyden kysymyksien käsittelyssä ja varmistaa haluttujen aiheiden läpikäymisen. Haastattelut nauhoitettiin iPadin nauhurilla ja samalla kirjattiin haastattelijan huomiot ylös. Haastattelut päädyttiin nauhoittamaan, jotta analysointivaiheessa tutkimustilanteeseen pystyttiin palaamaan ja tarkistamaan tulkintoja. Teemahaastatteluiden lisäksi havainnointi valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin syventää ilmiön ymmärrystä ja samalla lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastatellaan ilmiön ymmärtämisen kannalta oikeita henkilöitä. Ilmiön ymmärtämisen kannalta on myös oleellista, että haastattelussa ei edetä liian nopeasti. Lisäksi pitää varmistua kaikkien mahdollisten osalueiden keskusteluttaminen jokaisella haastattelun tasolla. (Kananen 2008, 76–77.) Haastattelun tarkoitus on käydä valitut teemat lävitse yksi kerrallaan ja pyrkiä vieämään aihetta mahdollisimman syvälle tukeutumatta liikaa ennalta valmisteltuihin kysymyksiin. Haastattelutilanteet vaativat haastattelijalta kykyä lukea tilannetta ja ohjata keskustelua tilanteen mukaan.

Havainnointi toteutettiin ennen teemahaastatteluja, ja tutkija osallistui asiakaskäynnille maaliskuussa 2013. Havainnoin kohteena oli myyjän käyttäytyminen ja toiminta asiakaskäynneillä. Havainnoin tueksi tutkija rakensi arviointityökalun, jolla pystyttiin arviomaan ja seuraamaan myyntitilanteiden onnistumista. Arviointityökalu rakennettiin siihen mennessä kerätyn aineiston pohjalta. Arviointityökalu auttoi osaltaan tutkijaa keskittymään havainnoinnissa tutkimuksen kannalta oikeisiin asioihin.

Kanasen (2008, 69) mukaan havainnoin etuna ovat tilanteen ja ilmiön autenttisuus, sillä ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja kontekstissaan. Havainnointiin päädyttiin tiedonkeruumenetelmänä, koska sillä koettiin saatavan ilmiöstä monipuolista tietoa. Havainnoinnin aikana pyrittiin keräämään mahdollisimman paljon tietoa, ja joka asiakaskäynnin aikana ja sen jälkeen ne kirjattiin ylös, jotta ilmiötä olisi helpompaa ymmärtää tilanteita analysoitaessa.

Haastatteluiden ja havainnoin pohjalta aineistoa syntyi todella paljon, joten aineiston tulkinnassa aluksi muodostettiin kokonaiskuva ilmiöstä. Jokaisen asiakaskäynnin havainnointimateriaali jaettiin pieniin osiin aihealueiden mukaan. Tämän jälkeen syntyneitä materiaali verrattiin keskenään ja etsittiin niistä yhtäläisyyksiä. Pienistä osista muodostui aihekokonaisuuksia, ja sen pohjalta selkeytyi kokonaiskuva.

Teemahaastattelut suoritettiin havainnoin jälkeen huhtikuussa 2013, minkä jälkeen haastattelut purettiin ja analysoitiin. Haastatteluaineisto litteroitiin, koska materiaalia syntyi paljon, jolloin sen käsittely helpottui. Litteroinnissa pyrittiin keskittymään aihealueisiin, joiden koettiin olevan tutkimuksen kannalta oleellisia. Haastateltujen vastaukset pyrittiin tiivistämään, kuitenkin niin, että se ei muuta vastauksen ydinsältöä. Tiivistetyistä osista etsittiin selkeitä teemoja, joihin vastaukset erottelemalla päästiin teema-analyysin avulla analysoimaan vastauksien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kvalitatiivisen opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta (Kananen 2008, 123). Tältä osin tutkimus voidaan toistaa samanlaisena milloin tahansa. Toki havainnoin tulokset voivat vaihdella eri asiakaskäyntien mukaan, joskin tässä tutkimuksessa havainnointia on käytetty vain kohdissa, joissa se tukee teemahaastattelun tuloksia.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. Lisäksi validiteetti tarkoittaa kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikansapitävyyttä. (Kananen 2008, 123.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Arviointityökalu

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi arviointityökalu, jota hyödyntämällä yritys pystyy kehittämään ja seuraamaan myyntiprosessin onnistumista asiakaskäynneillä.

Arviointityökalun muoto tarkentui työn edetessä ja päättyi lopulliseen muotoon tutkimustuloksien analysoinnin jälkeen. Arviointityökalu oli alkuvaiheessa hyvin yleispeitevä ja syntyi myyntiprosessin teorian ja tutkijan omien kokemusten pohjalta.

Lomakkeessa on otettu huomioon yrityksen myyntiprosessi ja sen tarpeet. Arvioinnin painotuksissa on huomioitu tekijät, joista yrityksen myyntiprosessi koostuu. Lomake luo pohjan myyntikäyntien kehittämiseksi ja seuraamiselle, ja sitä voidaan päivittää muuttuvien tarpeiden mukaan.

Arviointilomakkeessa keskitytään myyjän onnistumiseen toteuttaa myyntiprosessi. Yrityksen myyntijohto voi lomakkeen avulla arvioida myyjien onnistumista asiakaskäynneillä ja tämän jälkeen käydä yhdessä myyjän kanssa asiakaskäynnin lävitse. Lomakkeen tarkoitus on herättää keskustelua myyntiprosessin eri vaiheista ja tuoda esiin kehittämisen kohteita. Samalla se toimii myyjälle itsearviointipohjana ja viestittää myyjälle myyntiprosessin onnistumisen kannalta oleellisia tekijöitä.

Arviointityökaluun on kerätty jokaisen myyntivaiheen kohdalle prosessin onnistumisen kannalta oleelliset tekijät. Niiden tarkoitus on keskittää arviointi ja kehitys myyntiprosessin onnistumisen kannalta oleellisiin tekijöihin. Jotta myyntiprosessia voidaan kehittää ja siinä kehittyä, on keskityttävä analysoimaan onnistumisia ja kehittämisen kohteita. Itsensä kehittäminen ja kehittyminen vaativat myös tunnustusta onnistumisista, sillä onnistumiset vievät prosessia eteenpäin.

Myyntiprosessin eri vaiheiden hallitseminen. Luonteva siirtyminen vaiheiden sisällä.	Onnistumiset	Kehittämiskohteet
Kontaktivaihe - Valmistautuminen - Tapaamisen merkitys - Tapaamisen tavoite		
Kartoitusvaihe - Selkeät tarpeet - Piilevät tarpeet - Päätöksen vaikuttavat tekijät - Ratkaisujen hyödyntäminen		
Perusteluvaihe - Ratkaisun yhteys kartoitukseen - Ratkaisun merkitys - Asiakkaan hyödyt ja arvon tuotto - Vastaväitteiden läpikäynti - Hyväksynnän saaminen		
Päätösvaihe - Ratkaisun ehdotus - Sitoutuminen ratkaisuun - Jatkotoimenpiteet		
Myyjän ominaisuudet - Asiantuntijuus - Kuunteleminen - Puhenopeus - Asiakkaan osallistaminen		
Muuta huomioitavaa: - Prosessien vaiheiden suhteuttaminen asiakaskäynnin laajuuteen ja keston - Jäikö jokin vaiheista käymättä, jos jäi niin oliko se perusteltua? - Miten asiakas käyttäytyi myyntiprosessin aikana, oliko siinä jotain huomioitavaa? - - - - -		

KUVIO 6. Myyntiprosessin arviointityökalu

4.2 Hallittu ja selkeä myyntiprosessi

Haastatteluiden alussa selvitettiin haastateltavien toimenkuvaa yrityksessä ja työkokemusta myynnin alalta sekä toimialalta. Haastattelemani henkilöt toimivat päivittäin asiakkaan kanssa eri myyntitapahtumissa, joten myyntiprosessin hallitseminen on avainasemassa. Haastatetulla esimiehellä on myyntityöstä kokemusta jo yli 30 vuoden ajalta ja nykyiseltä alalta yli 20 vuoden kokemus. Haasteltu myyntiedustaja on toiminut alalla kahdeksan vuotta ja on nyt ollut yrityksen myyntiedustajana kuusi vuotta.

Molemmille haastatelluille myyntiprosessi käsitteenä ja sen vaiheet olivat tuttuja. Haastateltavien vastauksissa ilmeni joitain painotuksia heijastuen haastateltavan asemaan yrityksessä. Myyntiedustaja, jolla on aiempaa kokemus alalta, korosti myyntiprosessin sisällössä erityisesti asiakkaiden organisaation tuntemusta ja asiakasongelmien ratkontakykyä. Myynnin esimies näki selkeämmin myyntiprosessin merkityksen asiakassuhteen kehittäjänä ja kaupallisena työkaluna.

Haastatteluissa ilmeni, että myyntiedustaja eritoten korosti myyjän tärkeimpänä ominaisuutena alan ammattitaitoa. Koska kyseessä on tekninen ala, on tunnettava asiakkaan käyttöprosessit. Toimialaa ohjaa lainsäädäntö, joten on oltava tietoinen eri ratkaisujen käyttötarkoituksista ja soveltuvuudesta. Virheellisten ratkaisujen vahingot ovat usein asiakkaalle isoja rahallisesti, joten virheellisiin ratkaisuihin ei ole varaa. Molemmat haastateltavat nostivat esille myös palvelualltiuden ja rehellisyyden keskeisimmiksi ominaisuuksiksi. Lisäksi pitkäjänteisyyttä ja luotettavuutta korostettiin asiakassuhteen hoitamisessa.

Ammattitaito. Tämä on tekninen ala, jota ohjaa lainsäädäntö, joten vahingot ovat isoja jos niitä pääsee syntymään. Myyjän on tunnettava asiakkaan käyttöprosessit, joten ammattitaito on tärkein ominaisuus.
(2)

Kyllä se myyjän pitää olla rehellinen ja luotettava, palvelualltiutta, nöyryyttä ja ahkeruutta kun löytyy. (1)

Molemmat haastatelluista tunsivat myyntiprosessin eri vaiheet ja tunnistivat ne omassa myynnissään. Prosessien eri vaiheille ei ollut selkeää painotusta, vaan he kuvasivat myyntiprosessiaan kokonaisuutena, josta löytyvät myynnin eri vaiheet. Myyntiprosessin sisältöön koettiin vaikuttavan asiakassuhteen luonteen. Pitkäaikaisen asiakkaiden kanssa luottamus on saavutettu, joten asiakkaat luottavat myyjään ratkaisuihin soveltuvuudessa.

Kyllä se yksi iso kokonaisuus, joka vaihtelee asiakkaan mukaan. Totta kai siitä löytyy aina kaikki prosessin osat, mutta niiden keskinäinen suhde vaihtelee asiakkaan mukaan. (2)

Molemmat haastateltavista pitivät tärkeänä asiakassuhteen hoidossa asiakkaan huomioimista myyntitapahtuman alussa. He toivat esille konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka asiakasta voidaan huomioida myös yksilötasolla asiakkaan liiketoiminnan ohella. He pitivät tärkeänä huomioida asioita, joita asiakas oli kertonut aiemmillä tapaamisilla, liittyivät ne sitten asiakkaan henkilökohtaiseen elämään tai asiakkaan liiketoimintaan. Palaamalla aiempiin keskusteluihin asiakkaalle viestitään kuvaa siitä, että asiakasta on kuunneltu ja että asiakkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita. Tämä kuvaus vahvistaa Chitwoodin (1998, 94) näkemystä siitä, että kohdattaessa pitkäaikaisia asiakkaita, on esitettävä henkilökohtaisia kysymyksiä perustuen aikaisempiin asiakaskäynteihin rakennettaessa vilpittöntä ja lämmintä suhdetta.

Pyrin huomioimaan asiakkaan yksityiselämää siinä määrin, missä se on järkevää. Se osoittaa, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta. (1)

Joittenkin asiakkaiden kanssa käydään tapaamisen aluksi syömässä jos se sattuu aikatauluun, ja keskustellaan molemmin puolin muustakin kuin kaupankäynnistä. (2)

Haastatteluissa ilmeni, että myyntiprosessin vaiheiden välillä liikkumiseen oli mietitty luontevia ratkaisuja. Myynninesimiehellä oli selkeämpi kuva siitä, kuinka koko prosessin sisällä liikutaan, mutta molemmilla haastateltavilla oli yhteinen käsitys siitä, miten kontaktivaiheesta siirrytään luontevasti asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen. He pitivät tehokkaimpana tapana haastaa heti alussa itsensä, yrityksensä ja

tuotteensa asiakkaan kokemuksilla. Kartoitusvaiheen alussa he kyselevät aiemmin toimitettujen tuotteiden soveltuvuudesta asiakkaan tarpeisiin ja toimituksien onnistumisista. Näin he pääsevät varmistamaan asiakkaan kokemuksen toimitetuista ratkaisuista ja käsittelemään heti tuoreeltaan mahdollisia epäilyksiä ratkaisuja kohtaan. Useimmiten tämä tapa koetaan parhaaksi mahdolliseksi keinoksi päästä toimittamaan myös jatkossa samoja tuotteita asiakkaalle.

Myynninesimies nosti kartoitusvaiheen lähtökohdaksi asiakkaan todelliset tarpeet. Hänen mielestään tärkeintä on ymmärtää omien tuotteiden soveltuvuus asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Myyjän on ymmärrettävä asiakkaan liiketoimintaa ja nähtävä omien tuotteiden mahdollisuus tuottaa asiakkaalle hyötyä. Jos ratkaisut, joita yrityksellä on tarjota, eivät sovellu täysin asiakkaan tarpeisiin, on parempi jättää sillä kertaa ne tarjoamatta. Tämä avaa mahdollisuuden sille, että jos huomataan useammalla asiakkaalla samanlaisia tarpeita, voidaan kehittää ratkaisu niiden varalle. Tällöin päästään myöhemmässä vaiheessa tarjoamaan asiakkaalle ratkaisua, joka todella soveltuu asiakkaan tarpeisiin. Tällöin pystytään argumentoimaan ratkaisua asiakkaan omin argumentein, jolloin asiakaskin huomaa, että hänen tarpeitaan halutaan ratkaista.

Haastateltavat ymmärtävät ratkaisumyyntin omassa myyntiprosessissaan kykynä kartoittaa asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti ja räätälöidä asiakkaan tarpeisiin soveltuva ratkaisu. He myös korostivat asiakkaan merkitystä ratkaisumyynnille. On osattava tunnistaa asiakkaat, jotka ovat valmiita kumppanuuteen, jossa asiakkaalle muokataan ratkaisuja asiakkaan liiketoiminnan mukaan. Kaikki asiakkaat eivät ole siihen valmiita, joten kaikkia asiakkaita ei voida palvella näin. Haastateltavat korostivat ratkaisujen räätälöinnissä myyjän ammattitaitoa ja alan tuntemusta. He näkevät ammattimaisen ratkaisujen räätälöinnin asiakkaan mukaan kilpailuvalttina. Haastateltavien mukaan he eivät tule koskaan olemaan siinä asemassa, että voisivat toimittaa asiakkailleen kaiken, joten heidän on oltava vahvoja omissa tuoteryhmissä, jotta asiakkaan on järkevää ostaa heiltä.

Kaikki eivät voi olla asiakkaitamme, pitää tunnistaa omat mahdollisuudet. (1)

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaan piileviä tarpeita pyritään selvittämään tiedustelemalla asiakkaan mahdollisista tulevista projekteista. Heillä ei ole käytössä mitään tiettyjä kysymystekniikoita tai järjestystä, kuinka he kartoittavat piileviä tarpeita. Molemmat haastateltavista korostivat kuitenkin kyselemisen merkitystä, koska heidän mukaansa asiakkaat eivät aina itsekään tiedosta tulevia tarpeitaan. Kyselemistä koettiin helpottavan asiakkaitten tarpeiden samankaltaisuus.

Loppupeleissä asiakkaittemme perustarpeet ovat hyvin samanlaiset, joten sitä osaa kartoittaa automaattisesti oikeita asioita. (2)

Myynnin esimiehen mielestä on epäonnistuttu oman asiakaskunnan segmentoinnissa, jos yrityksen tarjoamat ratkaisut eivät kohtaa asiakkaan todellisia ongelmia. Molemmat haastateltavat näkivät heidän myyntiprosessinsa vahvuutena asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen, joka perustuu asiakkaan käyttöprosessin tuntemukseen. On parempi tavoittaa asiakasuskollisuus niissä tuoteryhmissä, joissa pystytään vastaamaan täysin asiakkaan tarpeisiin, ja sen jälkeen keskittyä kasvattamaan tarpeita muilla osa-alueilla.

Molempien haastatteluista nousi esiin myös näkemys siitä, että joskus asiakkaan prosesseja pitää kuitenkin pystyä kyseenalaistamaan. Asiakkaan liiketoimintaprosessin on tunnetta riittävän hyvin, jotta voidaan tunnistaa niiden toimivuus. Vaikkei oma ratkaisu vastaa asiakkaan prosessia ja sen tarpeita suoraan, on pystyttävä hahmotamaan mahdollisuus ehdottaa niihin muutosta, jos prosesseja muuttamalla ja omaa ratkaisua hyödyntämällä asiakkaan liiketoimintaa voidaan kehittää.

Lähtökohtaisesti pyrimme tarvittaessa muuttamaan asiakkaan tapoja toimia. (2)

Haastamme asiakkaita miettimään omia tapoja toimia, ja jos näemme muutokseen mahdollisuuden, tarjoamme sitä asiakkaalle. (1)

Haastateltavien vastauksissa ratkaisumyynnin ja etenkin arvon tuottamisen mahdollisuus korostui nimenomaan keskusteltaessa myyntiprosessin perusteluvaiheesta. Molemmat näkivät, että kartoitusvaiheessa hankittua tietoa voidaan hyödyntää pe-

rusteltaessa tarjottavien ratkaisujen kokonaisuutta asiakkaan liiketoiminnan helpottamisen ja kehittämisen kannalta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perusteluvaiheessa tarjottavien tuotteiden ja palveluiden tulee olla keskiössä, mutta painopiste pitää olla tarjottavan ratkaisun hyödyissä. Heidän mielestään on pystyttävä tuntemaan oma ratkaisu kokonaisvaltaisesti, jotta sen tuomat hyödyt ja arvo voidaan perustella asiakkaalle riittävän konkreettisesti. Kokonaisvaltaisella ratkaisulla ja asiakastuntemuksella voidaan linkittää ratkaisu asiakkaan todelliseen ongelmaan ja havainnollistaa sen merkitys koko asiakkaan liiketoiminnalle. Tämä edellyttää asiakkaanliiketoiminnan lisäksi tuntemusta asiakkaan omista asiakkaista.

Me halutaan räätälöidä asiakkaalle ratkaisuja asiakkaan toiveiden mukaan, joten kyllä se kaikki lähtee siitä asiakkaan tarpeesta ja tarvekar-toituksesta. Ja nimenomaan oikeanlaisten ratkaisujen räätälöinti vaati ammattiosaamista alalta. (2)

Asiakaskäyntien aikana myyntiedustaja hyödynsi myös omien ratkaisujen perustele-miseen myyntineuvottelun alussa käytyä keskustelua aiemmin toimitetuista ratkai-suista. Toimitetuille ratkaisuille oli saatu asiakkaan hyväksyntä, joten samankaltaisia ratkaisuja tai saman valmistajan ratkaisuja tarjotessaan hän tukeutui aiempaan kes-kusteluun.

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat pyrkivät perustelemaan ratkaisujen ar-voa asiakkaille kokonaisvaltaisesti. Yhdessä asiakkaan kanssa toimitetuilla ratkaisuilla voidaan asiakkaan liiketoimintaa kehittää. He nostivat tärkeimmiksi tekijöiksi aineet-tomat arvot ohi tuotekonseptin. Aineettomilla arvoilla tässä kohdin tarkoitetaan toi-mitettujen ratkaisujen tuomaa hyötyä asiakkaan liiketoiminnalle. He näkevät, että ratkaisut tuottavat asiakkaalle pitkällä aikavälillä myös rahallista hyötyä.

Keskustelen asiakkaiden kanssa siitä esim., mitä imago merkkää asiak-kaan liiketoiminnalle, miten se profiloi asiakasta omalla toimialallaan. (2)

Keskusteltaessa kaupan päättämisestä myyntiedustaja korosti, että hänen myynti-prosessissaan itse kaupan päätös ei ole itsenäinen osa prosessia. Hän pyrkii saamaan

jo pitkin myyntiprosessia varmistuksen asiakkaalta tarjottuihin ratkaisuihin ja voi itse myyntivaiheen lopussa vain varmistaa asiakkaalta tilauksen. Myynninesimies kertoi myös ostopäätöksiä tulevan asiakkaalta pitkin myyntiprosessia, mutta samalla korosti kaupan päätösvaihetta vielä avointen ratkaisujen loppuunsaattamisen työvaiheena. On usein tilanteita, jolloin asiakkaalle on ehdotettu ratkaisua, mutta asiakas ei kohteliaista kysymyksistä huolimatta vastannut suoraan kysymyksiin, jolloin myynnin esimiehen mielestä on asiakkaalta vielä kertaalleen pyydettävä ratkaisua. Tämä näkemys tukee Eadesin (2006, 210–211) käsitystä kaupan päättämisestä, jonka mukaan kaupan päättäminen alkaa jo prosessin alusta saakka ja jatkuu koko myyntiprosessin lävitse.

Tutkija havaitsi myös asiakaskäynneillä saman: asiakkaiden päätökset tarjotuille ratkaisuille tulivat pitkin myyntikeskustelua. Vastaväitteiden ilmetessä ne käytiin lävitse ja yhdessä asiakkaan kanssa mietittiin tarjotun ratkaisun soveltuvuutta asiakkaan käyttöön. Ratkaisun miellyttäessä molempia päätös kaupasta syntyi suoraan.

Keskusteltaessa myyntiprosessin kehittämisestä molempien haastateltavien vastauksen painottuivat asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. Molempien tahtotila on kehittää myyntiprosessi niin pitkälle, että päästään tarjoamaan asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joilla asiakkaan liiketoiminnalle voidaan tuottaa arvoa.

Kyllä me haluttaisiin kehittää meidän prosessit siihen, että asiakkaiden liiketoimintaa päästäisiin kehittämään vielä laajemmin, se on kuitenkin vielä kesken. (1)

5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia millainen on toimeksiantajan myyntiprosessi ja asiakaskeskeisyyden taso. Käytännön tavoitteina oli määrittää yritykselle myyntiprosessin arviointilomake ja tuottaa kehittämis ehdotuksia. Myyntiprosessin merkitys menestyksen kannalta on erittäin tärkeä, joten sen jatkuva kehittäminen markkinatilanteen ja asiakasrajapinnan muuttumisen kannalta on välttämätöntä.

Pohdinta

Teemahaastatteluiden tekeminen B-to-B-myyntin parissa toimivien henkilöiden kanssa oli antoisaa, ja tutkimus toi tutkijalle erilaisen kuvan myyntiprosessista. Itse havainnoinnin tekeminen myyntikentällä näytti myyntin todellista puolta, joten kokemus ei jäänyt vain keskustelun tasolle. Tutkimuksen kohteena olleet henkilöt suhtautuivat tutkimukseen ja haastatteluihin myönteisesti. He kokivat keskusteluiden avanneen uusia näkökulmia omaan työhön, sillä kysymykset itsessään haastoivat miettimään omaa myyntiprosessia ja sen vaiheita tarkemmin.

Tutkimus haastoi tutkijan miettimään, millainen on todella asiakaslähtöinen ja tehokas myyntiprosessi. Lyhyesti voidaan todeta, että myyntiprosessi pitää aina muokata oman asiakaskunnan ja asiakkaan mukaan.

Tutkimuksen alussa opinnäytetyön tekijällä oli ristiriitaisia kokemuksia asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa myyntiprosessissa. Tutkimuksen teko ja tutustuminen toimeksiantajan myyntiprosessiin muutti tutkijan käsitystä asiakaslähtöisyyden toteuttamisesta myyntiprosessissa. Haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella selvisi, että toimeksiantajalla myyntiprosessi oli hyvin hallinnassa. Myyntiprosessia oli kehitetty vastaamaan omaa asiakaskuntaa, ja se on erittäin selkeä.

Tärkeimmäksi tekijäksi asiakaslähtöistä myyntiprosessia muodostui tutkimuksen perusteella asiakkaan ongelmien huomiointi ja kyky ratkoa niitä. Myyntiprosessin pitää vastata asiakkaan tarpeita, ja sen on tuotettava asiakkaalle arvoa. Myyjän on osattava räätälöidä ratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan todellisten tarpeiden selvittäminen ja niiden ratkaiseminen vaatii myyjältä ammattitaitoa.

Asiakassuhteen kehittyminen kumppanuudeksi vaatii molempinpuolista luottamusta, joka syntyy rehellisyyden ja asiantuntijuuden kautta. Asiakas arvostaa myyjän palvelualttiutta ja kykyä auttaa asiakasta ratkomaan oman liiketoimintansa ongelmia.

Perinteisessä tuotemyynteissä voidaan hyödyntää suoraan tarjolla olevia myyntiprosessimalleja. Siinä itse tuote on keskiössä, joten myyntiprosessit ovat hyvin ennakoitavissa ja ne toistavat itseään. Kun taas ratkaisumyynteissä ja yleensä kumppanuu-

teen perustuvassa liiketoiminnassa myyntiprosessi on monimutkaisempi, joten siinä myyntiprosessin ei mene aina ennalta määrättyllä tavalla. Myyntiprosessin tuntemusta ei voida kuitenkaan väheksyä näissä tilanteissa, sillä se luo kuitenkin lujan pohjan myyntikeskustelulle, johon myyjä pystyy tukeutumaan tiukoissakin tilanteissa. Ilman laadukasta myyntiprosessia ja sen tuntemusta myyntikeskustelu ei etene oikeaan suuntaan.

Asiakaslähtöisyys konkretisoituu myyntiprosessissa siinä, että määritetyllä myyntiprosessilla mahdollistetaan molemmiin puolin kannattava asiakassuhde. Myyntiprosessin pitää vastata asiakkaan ostoprosessia, jotta hyötyä syntyy molemmiin puolin. Tämän päivän myynti on siirtynyt lähemmäksi asiakasta, jossa asiakas ja asiakkaan ongelmat ratkotaan asiantuntemuksella. Asiakassuhteet perustuvat enemmistä määrin keskinäiseen luottamukseen ja rehellisyyteen. Myyjän rooli on muuttumassa ja osin muuttunut tuotteen kehuja kuuntelevaksi kumppaniksi asiakkaalle, joka parhaillaan pystyy ratkomaan asiakkaan liiketoiminnallisia ongelmia.

Teemahaastattelut ja havainnointi toimivat erittäin hyvin, ja tutkimuksen sisällöstä tuli asiapitoinen. Ennen teemahaastatteluja tehty havainnointi auttoi ymmärtämään asiakaskäyntien todellista luonnetta ja loi hyvän pohjan haastatteluille. Havainnoin perusteella oli helpompi ymmärtää haastatteluissa nousseitten asioiden merkitystä ja asiayhteyksiä. Tutkijan oma kokemus myyntityöstä auttoi myös keskittymään havainnoinnissa oikeisiin asioihin ja helpotti haastattelujen tekoa. Toki samalla sillä on voinut olla vaikutusta tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Vahvat ennakkokäsitykset ja kokemukset ovat voineet viedä tutkijan huomiota jossakin kohtaa väärään suuntaan.

Kehittämisehdotukset

Teoriaosuudessa esitettyjen tarvekartoitusmallien pohjalta kehitettävä kyselymalli voisi kehittää ja tehostaa yrityksen myyntiprosessia. Valmiiksi mietityt kyselyrungot tehostaisivat tarvekartoitusta ja toisivat esille etenkin asiakkaan piileviä tarpeita. Kyselymallissa kannattaisi hyödyntää jo aiemmin hyviksi havaittuja kyselytekniikoita ja tuoda ne koko organisaation käyttöön. Valmiiksi suunnitellut tarvekartoituskysymykset helpottavat eri tilanteissa toimimista ja varmistavat tarpeeksi laajan syventymi-

sen asiakkaan tarpeisiin. Hyvin suunnitelluilla kysymyksillä varmistetaan samalla asiakkaan osallistuminen ratkaisujen hyväksyntään.

Havainnoinnin ja teemahaastattelujen pohjalta nousi kehityskohteeksi asiakaskäynnin ennakkovalmistelu. Vaikkei tutkimuksessa perehdytty myyntiprosessin vaiheisiin ennen asiakaskäyntiä, ennakkovalmistelun merkitys näkyi selvästi asiakaskäynnin aloituksessa. Ottamalla käyttöön selkeä toimintatapa asiakaskäynnin valmistelulle viestitään asiakkaalle ammattimaista kuvaa ja asiakaskin kokee myyjän olevan valmistunut asiakastapaamiseen. Pitkien asiakassuhteiden hoitamisessa on vaarana rutinoituminen. On muistettava kuitenkin, että asiakas arvostaa myyjän ammattimaisuutta.

Myyntiprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikki sen vaiheet käydään lävitse. Näin ollen olisi hyvä miettiä selkeitä toimintatapoja prosessin eri vaiheiden välille, jotta varmistetaan myyntiprosessin ehjä kokonaisuus. Samalla hallitut siirtymävaiheet lisäävät myyjän itseluottamusta prosessin kokonaisuuden hallitsemiseen. Hallittu myyntiprosessi viestii myös asiakkaalle myyjän ammattitaitoa ja lisää asiakkaan luottamusta myyjään.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Alanen, V., Mälkiä, T & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Chitwood, R. 1996. Huipputason myyntitaito: Asiakaslähtöisen myyntityön 7 vaihetta. Helsinki: Rastor.
- Eades, K. M. 2004. The new solution selling. The revolutionary sales process that is changing the way people sell. New York: McGraw-Hill.
- Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K & Mäkinen, H-L. 2008. Selling value. Maximize growth by helping customer succeed. 3rd edition. Helsinki: WSOY
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Luottamus, innovointi, 3e ja brändi myynnissä. Tampere: Juvenes Print.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, E., Pekkarinen, U & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistus asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WSOY.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Roune, T & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-Business ratkaisumyynti. Helsinki: Raedme.fi.
- Rubanovitsch, M & Aalto E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja – puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Helsinki: Yrityskirjat.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Haastattelun teemat

Taustatiedot:

- Kokemus myyntialalta
- Kokemus toimialalta
- Työhistoria yrityksessä
- Toimenkuva

Asiakastapaaminen:

- Millainen merkitys asiakkaalla on työllesi?
- Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia koet tarvitsevasi asiakastapaamisissa?
- Millainen on normaali asiakaskäyntisi?
- Kuinka ja miten ymmärrät asiakkaan tarpeita?

Myyntiprosessi: käsitykset ja kokemukset

- Kerro omin sanoin mitä tiedät myyntiprosessista ja sen vaiheista.
 - o Miten se näkyy asiakaskäynneissäsi?
- Mitä mielestäsi ratkaisumyynti on?
 - o Hyödynnätkö sitä myynnissä?
- Mitä mielestäsi arvomyynti on?
 - o Hyödynnätkö sitä myynnissä?
- Mitä kehittämisen kohteita näet omissa myyntitapahtumissa?