

PuskaPromotionin asiakkuuksien hallinta

Monika Torkki



Tekijä Monika Torkki	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko PuskaPromotionin asiakkuuksien hallinta	Sivu- ja liitesivumäärä 49+ 37
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty produktina PuskaPromotionille. PuskaPromotion on tapahtumajärjestämistä, myyntiä ja promootiota tarjoava 40 hengen osuuskunta, joka on perustettu helmikuussa 2013. Kesän 2015 aikana PuskaPromotion on tehnyt strategia- ja brändiuudistuksia, joiden yhteydessä myös myyntiorganisaatiota on kehitetty. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda PuskaPromotionin myyntiorganisaatio sekä tuottaa yritykselle Myyjän Opas, jonka avulla PuskaPromotionin myyjien työ selkeytyy ja uusien myyjien kouluttaminen helpottuu.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kolmeen PuskaPromotionin Myyjän Oppaan kannalta oleelliseen alueeseen: myyntiorganisaatioon, asiakkuuksien hallintaan ja myyntiprosessiin. Kaikkea opinnäytetyössä esiteltyä teoriaa on käytetty apuna PuskaPromotionin Myyjän Oppaan rakentamisessa. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään työn tavoitteet ja tarkoitus. Seuraavana esitellään PuskaPromotionia yrityksenä. PuskaPromotionin mission, vision ja strategian tietäminen auttaa ymmärtämään Myyjän Oppaan sisältöön liittyviä valintoja. Yrityksen esittelyn jälkeen siirrytään opinnäytetyön teoriaosuuteen, joka alkaa myyntiorganisaation käsittelyllä. Myyntiorganisaation alla käydään läpi niin myyntiorganisaation rakennetta kuin myyjän ominaisuuksista koostuvaa myyjän profiilia. Lisäksi perehdytään myynnin seurantaan sekä raportointiin, jotka ovat tärkeitä vaiheita onnistuneen myynnin kannalta. Seuraava teoriaosuus käsittelee asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien hallinnan luvussa käsitellään asiakkuuksien jaottelua eri perusteiden mukaisesti, asiakkuuksien johtamista sekä asiakaskohtaisia toimintasuunnitelmia. Viimeisessä teoriaosuudessa perehdytään myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin, ensin prosessikaavion muodossa ja tämän jälkeen jokainen vaihe kerrallaan. Opinnäytetyön tuotosta ja sen rakentumiseen liittyvää prosessia ja aikataulua käsitellään teoriaosuuden jälkeen. PuskaPromotionille tehty tuotos on mukana myös opinnäytetyön liitteenä. Opinnäytetyön viimeisenä vaiheena on pohdintaa liittyen kehittämisen ja jatkosuunnitelmiin työn osalta. Lopuksi pohditaan myös opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä arvioidaan omaa oppimista prosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toukokuun ja syyskuun 2015 välisenä aikana. Opinnäytetyön teko aloitettiin suunnittelemalla Myyjän Oppaan sisältöä sekä sen tavoitteita. Myyjän Oppaan sisällön suunnittelun jälkeen, tutkittiin sisällöntuottamiseksi tarvittavaa teoriaa. Opinnäytetyön teoriasisältö on edennyt rinnakkain Myyjän Oppaan kanssa. Myyjän Opas on selkeä ja kattava tuotos PuskaPromotionin myyjille ja se on otettu yrityksessä käyttöön välittömästi sen valmistuttua. Myyjän Oppaasta on kerätty palautetta kahden kuukauden ajan, jonka jälkeen siihen on tehty palautteen pohjalta tarvittavat muutokset. Opinnäytetyön pohjalta jatkokehityksen alle ovat joutuneet myös PuskaPromotionin myynnin mittaristo sekä myyjien palkitseminen.</p>	
Asiasanat myyntiorganisaatio, asiakkuuksien hallinta, myyntiprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön rakenteen esittely	3
2	PuskaPromotion.....	4
2.1	Yrityksen toimiala.....	4
2.2	Henkilöstö	5
2.3	Missio, visio, strategia ja toimintaperiaatteet	5
3	Myyntiorganisaatio	7
3.1	Myyntiorganisaation rakenne	7
3.2	Myyjän profiili	8
3.3	Myyntin tavoitteet ja mittarit.....	10
3.4	Myyjän palkitseminen.....	13
4	Asiakkuuksien hallinta	15
4.1	Asiakkuuksien ryhmittely.....	15
4.1.1	Ryhmittely asiakkuuden kannattavuuden mukaan.....	16
4.1.2	Ryhmittely asiakkuuden vaiheen mukaan	16
4.2	Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa	17
4.2.1	Asiakkuuksien hankinta, haltuunotto ja kehittäminen.....	18
4.2.2	Asiakkuuksien säilyttäminen tai lopettaminen.....	18
4.3	Valitusten käsittely osana asiakkuuksien hallintaa	20
5	Myyntiprosessi	21
5.1	Myyntiprosessin vaiheet.....	23
5.2	Myyntin suunnittelu	24
5.3	Myyntitapaaminen.....	25
5.3.1	Valmistautuminen tapaamiseen	27
5.3.2	Asiakkaan luottamuksen rakentaminen	28
5.3.3	Tarvekartoitus	29
5.3.4	Ratkaisun esittäminen.....	31
5.3.5	Kaupan päättäminen	32
5.3.6	Jatkuvuuden varmistaminen.....	36
5.4	Tarjouksen teko	36
6	Teorian yhteenveto	37
7	Produkti: PuskaPromotionin Myyjän Opas.....	39
7.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu.....	39
7.2	Aineisto ja sen keruumenetelmät	41
7.3	Toteutus.....	41

8 Pohdinta.....	44
8.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	44
8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	45
Lähteet	46
Liitteet.....	49

1 Johdanto

Joka vuosi Laatu yhdistyksen alaisen myynti- ja markkinointiforumin ohjausryhmä kokoontuu analysoimaan ja valitsemaan Suomen parasta myyntiorganisaatiota. Arvioitavaksi pääsevät B-to-B-yritykset, joiden asiakkaat tai yhteistyökumppanit ovat ilmiintäneet kyseisen organisaation mukaan kisaan. Tavoitteena ei ole palkita yksittäisiä onnistuneita myyjiä, vaan löytää ja nostaa esiin organisaatioita, joissa tavoitteita saavutetaan puhaltamalla yhteen hiileen. (Suomen Paras Myyntiorganisaatio 2010 - 2011, Mikä on Suomen paras myyntiorganisaatio kilpailu.) Tähän hyvällä yhteishengellä sekä tiimityöllä tehtyyn tulokseen pyritään myös tämän opinnäytetyön tuotoksen avulla pääsemään.

Tämä opinnäytetyö on tehty osana Haaga-Helian myynnin koulutusohjelman opintoja. Myynnin koulutusohjelman opinnoissa keskitytään yritysten väliseen (B-to-B) kaupankäyntiin. Myyntityön koulutus tarjoaa valmiudet ymmärtää, mitä henkilökohtaisia taitoja ja panoksia tuloksekas myyntityö edellyttää sekä antaa osaamista erilaisten kaupankäyntiympäristöjen hahmottamiseen. Koulutusohjelmassa syvennyttään myös asiakkuuksien kehittämisessä ja johtamisessa tarvittavien perustietojen hallintaan. Tässä opinnäytetyössä pyritään hyödyntämään koulutuksen kautta kertynyttä osaamista hyvin laajasti eri osa-alueilta. (Haaga-Helia 2015, Myynnin koulutus, tradenomi)

1.1 Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

Yksi opinnäytetyön keskeisimmistä käsitteistä on myyntiorganisaatio. Organisaatio on tyypillisesti hierarkkinen järjestely, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on oma roolinsa, oikeutensa sekä velvollisuutensa. Organisaatorakenne määrittelee, miten roolit, vastuu ja valta on määritelty ja koordinoitu sekä miten tieto kulkee organisaation sisällä. Organisaatorakenteeseen vaikuttaa organisaation tavoitteet ja strategia. Organisaatiokaavilla havainnollistetaan organisaatorakennetta. Myyntiorganisaatiolla tarkoitetaan nimenomaan organisointia sillä osastolla, joka hoitaa yrityksen myyntiä. Myyntiorganisaation sisällä on jaettu erilaiset roolit, vastuut ja tehtävät sen jäsenille. Usein myyntiorganisaation ylin johto valvoo osastonsa toimintaa ja organisaation alemmalla tasolla asiakkuuspäälliköt hoitavat yrityksen myyntiä käytännössä. (BusinessDictionary.com, Organizational structure.)

Toinen merkittävä opinnäytetyön aihealue on asiakkuuksien hallinta. Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden tunnistamista ja jaottelua sekä toimenpiteitä, joita asiakkuuksien ylläpitämiseksi tehdään. Asiakkuuksien hallinta auttaa profiloimaan potentiaalisia asiakkaita, ymmärtämään asiakkaiden tarpeita sekä rakentamaan asiakas-

suhteita tarjoamalla sopivimpia tuotteita sekä parempaa palvelua. Toimivalla asiakkuuksien hallinnalla pidetään asiakkaat tyytyväisenä ja vähennetään asiakkuuksien siirtymistä kilpailijoille. Hyvin hoidettu asiakkuuksien hallinta voi toimia yrityksen kilpailuetuna. Asiakkuuden hallinnan tueksi on olemassa myös CRM-järjestelmiä, joiden avulla on mahdollista pitää kirjaa asiakaskontakteista. (BusinessDictionary.com, Customer relationship management (CRM).)

Kolmas opinnäytetyön keskeisimmistä aihealueista on myyntiprosessi. Myyntiprosessilla tarkoitetaan suunnitelmaa toimista, joiden tarkoituksena on tukea yrityksen myyntiä. Myyntiprosessi sisältää vaiheet, joiden kautta potentiaalinen asiakas saadaan ostamaan. Myyntiprosessi käynnistyy asiakkaiden tunnistamisesta ja päättyy myyntitoimintaan ja sen jatkotoimenpiteisiin. Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa myyntiprosessi ja sen rakenteeseen ja keston vaikuttaa niin myytävä tuote, toimiala kuin asiakaskenttäkin. Myyntiprosessia ei ole tarkoitettu noudatettavaksi sanasta sanaa, vaan se muuttuu tapauskohtaisesti. Myyntiprosessi helpottaa myynnin ennustamista ja seuraamista, auttaa myyjää hahmottamaan työtehtäviään sekä tukee asiakkaiden ostoprosessia. (BusinessDictionary.com, Sales process.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyö on tehty produktina PuskaPromotion osuuskunnalle ja sen tavoitteena on tukea PuskaPromotionin myyntiorganisaation luomista. Opinnäytetyön teorian pohjalta on rakennettu huolellisesti suunniteltu opas, joka antaa osuuskunnan myyjille avaimet tehdä työtään tehokkaasti sekä systemaattisesti. Tavoitteena on, että opas antaa kaikille tasavertaiset valmiudet tehdä PuskaPromotionille myyntiä, henkilön omasta taustasta riippumatta. PuskaPromotionin perustajilla sekä pitkään toiminnassa mukana olleilla on luonnollisesti enemmän tietoa yrityksen toiminnasta kuin uudella henkilöstöllä ja Myyjän Oppaan tarkoitus onkin jakaa tietoa sekä hyviä toimintatapoja eteenpäin. PuskaPromotion on kasvava yritys ja on tärkeää, että kaikki yrityksen edustajat saavat riittävät tiedot sekä yhteiset toimintamallit, joita noudattamalla toiminta on PuskaPromotionin etujen mukaista.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa PuskaPromotionia kouluttamaan lisää myyjä ja näin ollen mahdollistaa yrityksen liikevaihdon kasvu. Ongelmana on, että PuskaPromotionin myynti on vain muutaman ihmisen varassa ja toiminnan kasvaessa heidän resurssinsa eivät riitä uusien asiakkuuksien hoitamiseen tai hankkimiseen. Uusien myyjien kouluttaminen mahdollistaa toiminnan kasvattamisen uusien asiakkaiden avulla. Opinnäytetyön muita tavoitteita ovat myyntiorganisaation jatkokehitysmahdollisuuksien löytäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen sekä myyjien työtehon parantaminen selkeiden toimintamal-

lien avulla. Johdannon alussa mainittuun ”Suomen paras myyntiorganisaatio” – kilpailuun palaten, on alla taulukkoon listattuna kyseisen kilpailun arvioitavia prosesseja. Tämä arvostettu kilpailu sekä sen arvioitavat prosessit antavat hyvää pohjaa sille, mihin asioihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota myyntiorganisaatiota luodessa ja kehitettäessä. Alla olevaa taulukkoa on käytetty apuna opinnäytetyön rakenteen suunnittelussa sekä Puska-Promotionin myyntiorganisaation luonnissa.

Taulukko 1. Suomen Paras Myyntiorganisaatio – kilpailun arviointikriteerit (Suomen Paras Myyntiorganisaatio 2010 - 2011, Arvostelukriteerit).

Arvioitavat prosessit	
Organisaatio	Yhteistyö ja ilmapiiri
Myynnin johtaminen	Markkinointi
Myyntiprosessi	Kustannukset
Myynnin työkalut	Palkitseminen
Arvon argumentointi ja myynti	Mittaaminen, tavoitteet, tulokset
Osaaminen ja sen kehittäminen	Asiakasarvio

1.3 Opinnäytetyön rakenteen esittely

Opinnäytetyö koostuu kohdeyrityksen esittelystä, teoriaosuudesta, teorian yhteenvedosta, produktiosuudesta sekä pohdinnasta. Opinnäytetyön teoria rakentuu pitkälti sen pohjalta, mitä asioita PuskaPromotionille tehdyn tuotoksen halutaan sisältävän. Teoria on jaettu kolmen pääotsikon alle. Pääotsikoita ovat myyntiorganisaatio, asiakkuuksien hallinta sekä myyntiprosessi. Myyntiorganisaation alla käsitellään niin myyntiorganisaation rakennetta kuin myyjän ominaisuuksista koostuvaa myyjän profiilia. Lisäksi perehdytään myynnin seurantaan sekä raportointiin, jotka ovat tärkeitä vaiheita onnistuneen myynnin kannalta. Asiakkuuksien hallinnan luvussa käsitellään asiakkuuksien jaottelua eri perusteiden mukaisesti, asiakkuuksien johtamista sekä asiakaskohtaisia toimintasuunnitelmia. Viimeisessä teoriaosuudessa perehdytään myyntiprosessiin ja sen vaiheisiin ensin prosessikaavion muodossa ja tämän jälkeen jokainen vaihe kerrallaan. Opinnäytetyön produktia ja sen rakentumiseen liittyvää prosessia ja aikataulua käsitellään teoriaosuuden jälkeen. Puska-Promotionille tehty tuotos on mukana myös opinnäytetyön liitteenä. Opinnäytetyön viimeisenä vaiheena on pohdintaa liittyen kehittämis- ja jatkosuunnitelmiin työn osalta. Lopuksi pohditaan myös opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä arvioidaan omaa oppimista prosessin aikana.

2 PuskaPromotion

PuskaPromotion on seitsemän Haaga-Helian myynnin opiskelijan perustama osuuskunta. PuskaPromotionin toiminta sai alkunsa vuoden 2012 lopulla opiskelijoille pidetyn yritys-toiminnasta kertovan oppitunnin jälkeen. Yrittäjyydestä innostuneet opiskelijat saivat jäädä tunnin päätyttyä suunnittelemaan oman yrityksen perustamista. Muutaman kuukauden suunnittelun ja pohdinnan tuloksena virallinen hyväksyntä yrityksen perustamisesta saatiin maaliskuussa 2013 Patentti- ja rekisterihallitukselta. Yritysmuodoksi valikoitui osuuskunta, joka mahdollisti toimimisen ilman yrittäjän statusta. PuskaPromotionin toimintaan mukaan päästäkseen, tulee hakea osuuskunnan jäsenyyttä. Jäsenhakemus toimitetaan osuuskunnan hallitukselle, joka kokouksessaan päättää uusien jäsenten hyväksymisestä. Hallituksen hyväksyttyä henkilö osuuskunnan jäseneksi tulee hänen maksaa jäsenmaksu. PuskaPromotionin jäsenmaksu on 85 euroa, josta 75 euroa on osuusmaksu, jonka saa osuuskunnasta erotessaan takaisin ja 10 euroa on liittymismaksu, jota ei palauteta. PuskaPromotionin henkilöstöä kutsutaan siis myös osuuskunnan jäseniksi. (PuskaPromotion osk, Puskan takana)

2.1 Yrityksen toimiala

PuskaPromotionin toimiala on tapahtumajärjestäminen, myyntityö, promootio ja koulutukset. PuskaPromotion järjestää tapahtumia ideasta toteutukseen, tarjoaa yrityksille apua myynnissä ja markkinoinnissa sekä uutena aluevaltauksena myös koulutuksia. Tarkemmin avattuna PuskaPromotionin tarjoamia palveluita ovat: (PuskaPromotion osk. Mitä me osaamme.)

- tapahtumajärjestäminen ideasta valmiiksi tapahtumaksi tai jonkin osa-alueen hoitaminen tapahtumakokonaisuudessa
- promootiohenkilökunta (messut, muut tapahtumat ja tempaukset)
- promootiotempausten suunnittelu ja toteutus
- oikolukua sisällöntuotto, käännöstyö (suomi/englanti/ruotsi/venäjä)
- puhelintyö (buukkaus, myynti, tutkimukset)
- markkinointimateriaalien suunnittelu ja uudistaminen
- nettisivujen ulkoasun suunnittelu
- valokuvaus ja kuvien editointi
- Stressin- & tunteidenhallintavalmennukset
- Markkinointimateriaalien painatus
- WordPress – nettisivut
- Koulutukset (puhelintyö, tapahtumajärjestäminen ja some)

PuskaPromotionin toiminta on hyvin asiakaslähtöistä ja kaikki palvelukokonaisuudet pyritään aina räätälöimään asiakkaan tarpeiden mukaan. PuskaPromotionin asiakkaita ovat perinteiset isot toimijat kuten YLE, Helsingin kaupunki ja Haaga-Helia, mutta myös kiinnostavat uudet yritykset kuten Rockway ja Yhteismaa.

2.2 Henkilöstö

PuskaPromotionilla on henkilöstöä tällä hetkellä noin 40 jäsenen verran. Määrä on kuitenkin jatkuvasti nousussa, sillä toiminnan kasvaessa yritys tarvitsee uusia tekijöitä. Haaga-Heliasta alkunsa saanut osuuskunta on jäsenistöltään laajentunut myös muihin kouluihin, sillä osaajia löytyy niin Metropolista, Aalto yliopistosta, Lahden muotoiluinstituutista kuin Åbo Academiakin. PuskaPromotionista löytyy nuorien lupauksien lisäksi myös kymmenien vuosien kokemuksen työelämästä omaavia konkareita. Laaja ja monipuolinen jäsenistö mahdollistaa luovien ratkaisujen tarjoamisen sekä uusien ideoiden syntymisen. PuskaPromotionin arkea johtaa osuuskunnan valitsema kuuden hengen hallitus, joka pyrkii aktiivisesti kehittämään yrityksen toimintaa. Hallitukseen kuuluu toimitusjohtaja, puheenjohtaja, markkinointijohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja sekä rekrytointijohtaja. Hallituksen kokous kokoontuu kahden viikon välein tekemään päätöksiä PuskaPromotionin toimintaan liittyvistä asioista. Tärkeistä asioista päättää koko osuuskunta, joka kutsutaan tarvittaessa koolle.

2.3 Missio, visio, strategia ja toimintaperiaatteet

PuskaPromotionin missio on olla yritys, jonka sidosryhmille jää aina erinomainen fiilis toimittuaan yrityksen kanssa. PuskaPromotion haluaa tarjota nuorille lupauksille mahdollisuuksia kehittää vahvasti omaa osaamistaan haastavien projektien parissa sekä antaa työntekijöille nopeasti oikeaa vastuuta liiketoiminnasta. PuskaPromotionin tavoitteena on kasvaa niin vahvaksi yritykseksi, että se voi työllistää jäseniään täysipäiväisesti ja tarjota heille mahdollisuuden luoda työuraa PuskaPromotionin palveluksessa. PuskaPromotionin visio on olla yritys, joka muuttaa ihmisten perinteiset käsitykset myynnistä. PuskaPromotionin strategiana on panostaa kaikissa kohtaamisissa ensivaikutelmaan ja henkilökohtaisuuteen. Tärkeää on saada luotua positiivinen kokemus niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. Käytännössä tämä tapahtuu kohteliaisuudella, pienillä huomionosoituksilla, myyjien rehellisellä ja rennolla suhtautumisella työhönsä sekä myyntiprosessin tehokkaalla hallinnalla. Kaikessa toiminnassa pyritään huomioimaan niin asiakkaat, osuuskunnan jäsenistö kuin muutkin osapuolet ja löytämään kaikkia parhaiten palveleva ratkaisu. PuskaPromotionin kanssa tulisi olla kiva tehdä bisnestä.

”Tavoitteena paras fiilis kaikille osapuolille”

PuskaPromotionin tavoitteena on olla yritys, jonka kanssa tehdystä yhteistyöstä jää aidosti hyvä fiilis. PuskaPromotionissa on todettu, että he eivät ehkä kykene voittamaan kilpailijoi-
taan myynnin volyyymilla, alhaisilla hinnoilla tai tinkimättömällä laadulla, vaan panostamalla
positiiviseen ”feel good”-vaikutukseen. PuskaPromotion pyrkii siihen, että heidän kans-
saan toimiminen on asiakkaille elämyksellistä ja tuloksellista. Asiakasprojekteissa yrityk-
sen tavoite on olla kohtalaisen edullinen, joustava ja nopea sekä laadultaan aina kyllin
hyvä juuri asiakkaan tarpeisiin. Toiminnan laatua mitataan jatkuvasti erilaisilla asiakasty-
tyväisyyskyselyillä sekä omaan tehokkuuden tarkkailuun luoduilla mittareilla. PuskaPro-
motionin tavoitteena on, että jokainen asiakas tulee iloiseksi ja hyväntuuliseksi tehtyään
yrityksen kanssa yhteistyötä. Ja koska vain hyväntuuliset ihmiset voivat luoda mukavaa
ilmapiiriä, on tavoitteena, että myös osuuskunnan jäsenillä on hyvä fiilis jokaisen projektin
jälkeen.

Toimintaperiaatteet

PuskaPromotionin toiminnan tarkoituksena on muuttaa ihmisten käsitystä myynnistä. Jotta
ihmisten käsitystä myynnistä voidaan muuttaa kohti parempaa, on myös yrityksen oman
käsityksen myynnistä oltava erilainen. Tästä syystä on PuskaPromotionin toimintamalliksi
otettu uudenlainen myyntihenkisyys, jota ruvetaan toteuttamaan kaikessa yrityksen toi-
minnassa. PuskaPromotionin myyntihenkisyydellä tarkoitetaan aidosti hyvällä fiiliksellä ja
rehellisellä otteella tehtyä tulosta. Myyntihenkisen PuskaPromotionin jäsenen piirteet ovat
nämä:

- Yleinen positiivinen suhtautuminen elämään
- Vakuuttava olemus
- Intuitiivinen käsitys ihmisistä
- Ihmisläheisyys
- Aito rehellisyys
- Avoimuus
- Yhteisen hyvän tavoittelu
- Uteliaisuus – halu ja kiinnostus ymmärtää asioita ja ihmisiä
- Periksi antamattomuus
- Itseohjautuvuus

3 Myyntiorganisaatio

Yrityksen myyntiorganisaation toimintaan vaikuttaa monet asiat: millainen rakenne organisaatiolla on, minkälaisia myyjiä yrityksestä löytyy, millaisia tavoitteita ja mittareita on käytössä sekä miten myyjiä palkitaan onnistumisista. Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin näihin aiheisiin.

3.1 Myyntiorganisaation rakenne

Jokaisella yrityksellä organisaatio rakentuu jollain tapaa, oli se sitten pitkään suunniteltu ja toteutettu rakenne tai huomaamatta muodostunut toimintamalli. Yrityksen toimiala määrää paljon, millainen myyntiorganisaation tulisi olla. Mitä kilpaillummalla alalla yritys toimii tai mitä tavanomaisempaa tuotetta tai palvelua yritys myy, sitä tehokkaammin tulisi myyntiorganisaation toimia. Vastaavasti yrityksen myydessä jotain uudenlaista teknologiaa tai ennennäkemätöntä palvelukonseptia, on myyntiorganisaation tehokkuus vähemmän tärkeää. Toisaalta, mitä isompi ja nopeakasvuisempi myyntiorganisaatio on, sitä enemmän siltä vaaditaan, jotta myynnin tekeminen olisi tasalaatuista sekä yhdenmukaista koko organisaatiossa. (Sahlsten 19.2.2015.)

Myyntiorganisaation rakennetta muodostettaessa myynnin johtajalla on tärkeä rooli. Hänen vastuullaan on varmistaa, että jokaisella myyntitiimin jäsenellä on oikeanlaiset kyvyt käytössään eli jokainen tiimin jäsen on oikeassa tehtävässä. Myynti kokee markkinoilla tapahtuvat muutokset ensimmäisenä, joten on tärkeää, että myyntiorganisaatiossa on kykyä muutoksien toteuttamiseen sekä niiden johtamiseen. Tämä muutosten läpivienti on helpompaa, kun oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja he ovat motivoituneita omalta osaltaan kehittämään yrityksen toimintaa. Myyntiorganisaation rakenteessa tärkeämpää ovat tiimissä toimivat osaavat ja motivoituneet ihmiset kuin organisaation rakenne. (Nieminen & Tomperi 2008, 186 - 187.)

Suotuisa organisaatioympäristö mahdollistaa myyjän pääsemisen huippusuorituksiin. Myynnin kannalta hyviä organisaatorakenteen ominaisuuksia ovat: (Roune & Joki-Korpela 2008, 22 - 25).

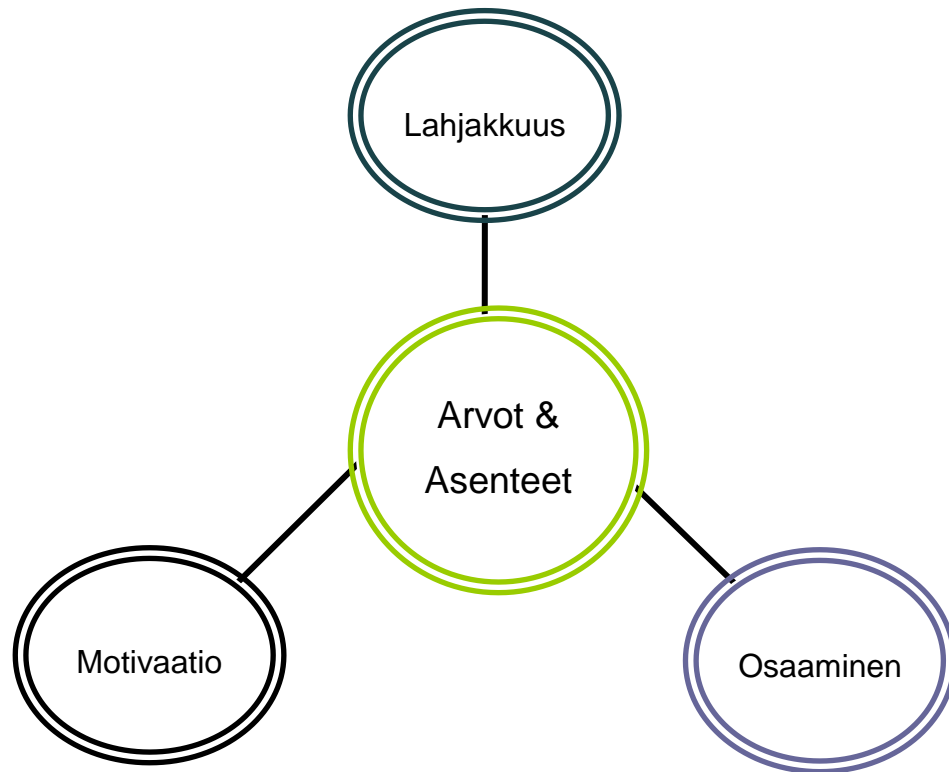
- Asiakasratkaisua tukeva organisointi kaikissa yrityksen toiminnoissa, erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa
- Vähäinen byrokratia, rutiinotoiminnot ovat automatisoitu ja raportointi keskittyy olennaiseen seuraamiseen
- Selkeät suunnittelu- ja ohjausprosessit

- Asiakaslähteinen strategia, joka ohjaa myyjää
- Realistiset tavoitteet, olennaisen seuranta ja palaute
- Myyjien toimintaa tukeva asiakashallintajärjestelmä
- Laadukas myyntiprosessi
- Avoin ja luottavainen yrityskulttuuri, jossa myös markkinointi ja johto osallistuvat aktiivisesti asiakkuuksien hoitoon
 - Myyjien valta ja vastuut tasapainossa
- Kannustava palkkausjärjestelmä
- Terve kilpailuhenki
- Jatkuvaan oppimiseen kannustava ilmapiiri

Myyntin toimintaympäristössä tärkeää on siis turhan byrokratian välttäminen sekä itse myyntiin käytetyn ajan lisääminen vähentämällä turhiin rutiinitoimintoihin sekä raportoimiseen käytettävää aikaa. Huipputuloksiin kannustava organisaatio pyrkii vahvistamaan myyntipääälliköiden ihmissuhde- ja kriisinhallintataitoja, jotta tiimin ilmapiiristä ja yhteishengestä voitaisiin luoda mahdollisimman positiivinen ja kannustava. Tärkeää on ymmärtää, että kaikki tekevät töitä yhteen hiileen, eikä toisen menestys ole itseltä pois. (Entrepreneur 24.4.2015.)

3.2 Myyjän profiili

Kirjassaan ”Myyntinmurtajat” Petteri Hakala ja Lalle Michelsson kumoavat harhaluulon, että myyjäksi synnyttään. Ei ihminen synny lääkäriksi tai papiksikaan, mutta syntyessään voi saada eväät lähteä opiskelemaan kyseistä ammattia varten. Sama juttu pätee myös myymiseen. Cityn ja Myyntin ja markkinoinnin ammattilaisten MMA:n vuonna 2014 julkaistussa artikkelissa pohditaan, millaisia ominaisuuksia hyvältä myyjältä vaaditaan ja mitä jokainen voi oppia niistä. Lista on seuraava 1. Auttavaisuus 2. Avoimuus 3. Kuuntelu 4. Kysymykset 5. Uuden oppiminen 6. Ajankäyttö 7. Asiakkaiden valinta 8. Tuotetuntemus 9. Nöyryys 10. Periksi antamattomuus ja 11. Persoona. Paljon on puhuttu, että myyjäksi ei vain synnytä vaan myyjäksi voi oppia ja kasvaa. Artikkelissa listatut ominaisuudet ovat juuri näitä asioita, joita jokainen voi kehittää ja harjoittaa, tullakseen paremmaksi myyjäksi. Tärkeää on myös havaita, että ominaisuudet eivät perustu ainoastaan lahjakkuuteen. Toki toinen on luonnostaan avoin ja hyvä kuuntelemaan, mutta paljon on kiinni omasta asenteesta sekä motivaatiosta. (City 2014.) Timo Nieminen ja Sari Tomperi ovat kirjassaan Myyntin Johtamisen Uusi Aika muodostaneet myyjän profiilin seuraavasti:



Kuvio 1. Huippumyyjän profiili (Nieminen & Tomperi 2008, 20).

Asenne on tärkein ominaisuus, joka myyjältä vaaditaan. Monet yrityksetkin ovat rekrytoinnissaan ottaneet asenteen tärkeyden huomioon ja työnsaannin kannalta tärkeintä ei olekaan sopiva koulutus sekä aikaisempi työkokemus vaan nimenomaan asenne. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa asennetta, jota vaaditaan, vaan se on täysin ammatti- ja yrityssi-donnainen. Kuitenkin myyjän työssä oikea asenne sisältää ainakin halun kehittyä työs-sään, sisukkuutta, oma-aloitteisuutta sekä suurta paloa ja nälkäisyyttä työtä kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 20 - 25.) Asenteesta kertoo paljon se, millä fiiliksellä aamulla herää ja nousee päivään ja kohti asiakastyötä. Asenne ja työn merkityksen ymmärtämi-nen, edesauttavat innostavien ratkaisujen löytämistä. Jos työtä tekee vain rahan vuoksi, huomio on poissa asiakkaasta ja tulos heikompaa. Luova ja positiivinen työskentely syn-nyttää parempia ratkaisuja. (Ojanen 2013, 151 - 153.)

Asenteen rinnalla myös motivaatio on yksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Motivaat-ion taso kuvastaa sitä, miten suuntaamme ja miten tehokkaasti hyödynnämme kaiken sen älyn, energian ja tunteet, jotka meillä on. Motivaatio vaikuttaa suoraan siihen, miten kovasti yritämme päästä tavoitteisiimme ja kuinka sitoutuneita olemme työhömmemme. Moti-vaatio voidaan jakaa yleismotivaatioon sekä tilannemotivaatioon. Tärkeää on, että myyjäl-lä on yleismotivaatiota työtään kohtaan, eikä kiinnostus työtehtävien suorittamiseen, esi-merkiksi asiakkaiden tapaamiseen, vaihtelee jatkuvasti. Tilannemotivaatio liittyy luonnolli-sesti johonkin tiettyyn tilanteeseen, jolloin motivaation taustalla on yleismotivaation lisäksi

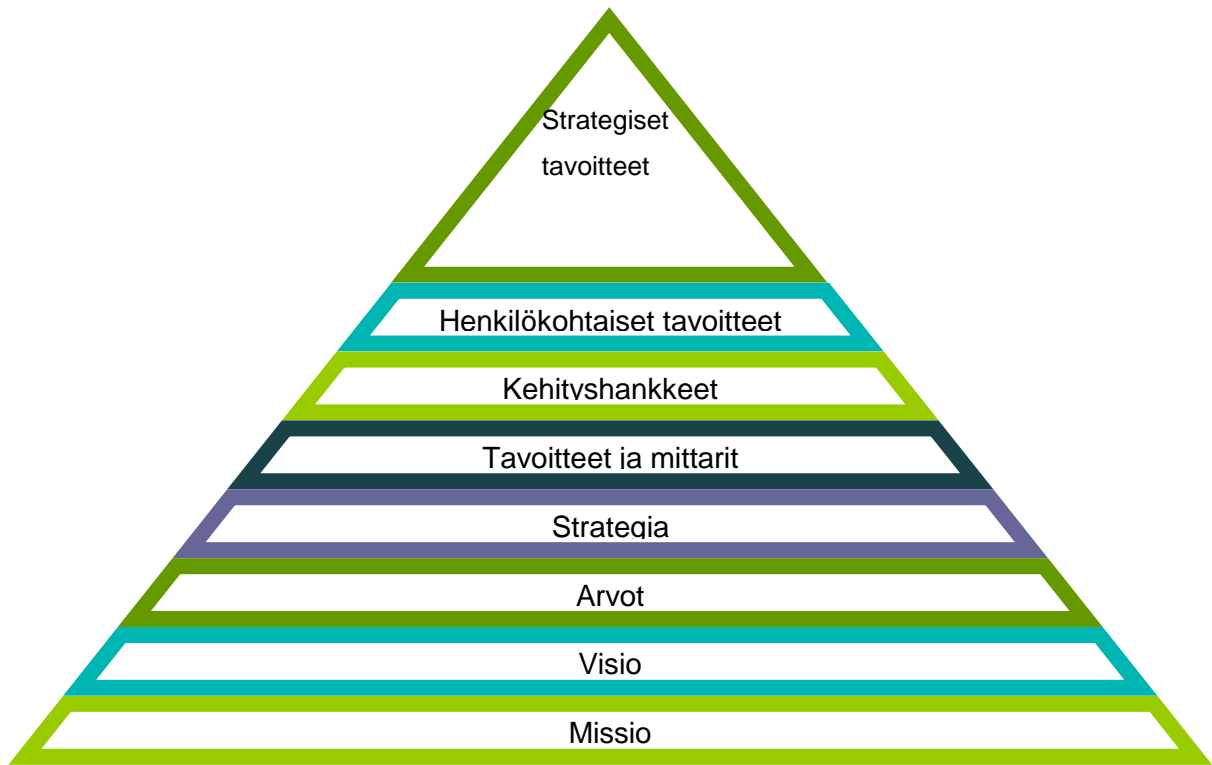
myös esimerkiksi vaikuttavia yllykkeitä. Myyjällä tyypillisiä yllykkeitä voivat olla palkkiot tai provisiot, joita on mahdollisuus ansaita tavoitteiden täytyessä. Tilannemotivaation voimakkuus riippuu yleismotivaation laadun lisäksi palkinnon houkuttelevuudesta suhteessa siihen vaadittaviin uhrauksiin sekä myyjän mahdollisuuksiin vaikuttaa käytössään oleviin keinoihin, kuten esimerkiksi lupaan tehdä poikkeavia alennuksia tai uuden tuotearsenaalin hyödyntämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 31 -33.)

Asenteen ja motivaation kaltaisten henkilökohtaisten perusominaisuuksien lisäksi on paljon taitoja, jotka liitetään hyvään myyjään. Tällaisia opittavia ja opetettavissa olevia taitoja ovat esimerkiksi: (Roune & Joki-Korpela 2008, 20)

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

3.3 Myynnin tavoitteet ja mittarit

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit myynnissä ovat tärkeässä asemassa, kun katsotaan, miten hyvin johdon laatima strategia jalkautuu osaksi arkea. Johtamistyön kannalta tavoitteet sekä mittarit ovat kriittinen tekijä, sillä on mahdotonta johtaa sellaista, jota et voi tavalla tai toisella mitata, etkä voi myöskään mitata sellaista, millä ei ole jotain tavoitetta eli vertailukohtaa. Kun mietitään myynnin tavoitetta, tärkeää on löytää tapoja, joilla strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi. Strategisena tavoitteena voi olla ”paras” tai ”johtava”, mutta myynnissä se tulee asettaa konkreettisena lukuna tai määränä. Usein myös jos näihin konkreettisiin tavoitteisiin halutaan päästä, on syytä käynnistää erilaisia kehityshankkeita. Myynnille asetettuja konkreettisia kehityshankkeita voivat olla esimerkiksi uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto tai esimiesten valmennusohjelma. (Härmä 14.11.2013.)



Kuva 1. Missiosta tavoitteiden ja mittareiden kautta tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 46 - 48).

”SMART” – hyvän tavoitteen kriteerit (Rymmer 3.1.2014.)

Specific – Täsmällinen

Measurable – Mitattavissa oleva

Achievable – Saavutettavissa oleva mutta haastava

Realistic – mielekäs ja kytköksessä strategiaan

Time-bound – aikaan sidottu

SMART on hyvä muistisääntö luoda järkeviä tavoitteita myynnille. Tavoitteen tulee olla täsmällinen eli selkeästi jokin euro-, prosentti- tai kappalemäärä. Tavoitteeseen pääsemistä tulee voida selkeästi mitata ja jotta työnteko olisi mielekästä, tulee tavoitteen olla saavutettavissa, mutta kuitenkin haastava. Tavoitteella tulee myös olla jokin aikaraja, joka kertoo, että tavoite on todellakin tarkoitus saavuttaa ja vieläpä määräaikaan mennessä. Lisäksi, jotta tavoitteessa ylipäätään olisi mitään järkeä, tulee sen olla kytköksissä yrityksen strategiaan. (Rymmer 3.1.2014.)

Myynnin tavoitteet jaetaan usein kolmeen ryhmään: (Nieminen & Tomperi 2008, 62 - 72.)

- Tulostavoitteet, jotka liittyvät myyntituloksiin sekä myynnin ja liiketoiminnan tuottavuuteen
- Suoritustavoitteet, jotka liittyvät toimintaan ja tekemiseen
- Kehitystavoitteet, jotka liittyvät osaamisen kehittämiseen ja toiminnan laatuun

Suoritustavoitteet sekä kehitystavoitteet mahdollistavat pitkälti tulostavoitteiden saavuttamisen. Tulostavoitteita tehdessä tärkeää on käyttää hyväksi edellisen tilikauden myynnin tuloksia, kuluvan tilikauden tulosta sekä ennustetta tulevalle myynnille. Koko myynnin tavoite tyypillisesti jaetaan myyntitiimien ja myyjien kesken järkeviin osiin, joiden määrittelyyn käytetään apuna markkinatuntemusta, toteutuneita myyntilukuja sekä tarkkoja ennusteita. Suoritustavoitteella puolestaan pyritään parantamaan tai tehostamaan myyjien toimintaa. Suoritustavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakastapaamisten määrään tai lähtevien tarjousten määrään, joilla pyritään seuraamaan ja arvioimaan myyjien kykyä saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kehitystavoitteet puolestaan liittyvät suoraan myyjien osaamiseen ja sen kehittämiseen esimerkiksi esiintymistaitojen tai viestintätaitojen parantamiseen. Kehitystavoitteita määritellään ja arvioidaan kehityskeskusteluissa, jotka tulisivat myös olla kiinteänä osana johtamisjärjestelmää. (Nieminen & Tomperi 2008, 62 - 72.)

Hyvä mittari on Niemisen ja Tomperin mukaan: (Nieminen & Tomperi 2008, 56 - 61.)

- Sidoksissa yrityksen strategiaan ja menestystekijöihin
- Päätöksenteon näkökulmasta oikea
- Tukee toiminnan kehittämistä ja ohjaamista
- Innostaa ihmisiä
- Koskee asioita, joihin työntekijät voivat vaikuttaa
- Helposti ymmärrettävä

Hyvä mittaristo pitää sisällään: (Nieminen & Tomperi 2008, 56 - 61.)

- Järkevän määrän mittareita
- Tasapainossa näkökulmien välillä: raha/ei-rahämääräiset, lyhyen/pitkän aikavälin
- Koskee koko organisaatiota
- Mittarit eivät ole keskenään ristiriidassa

Tavoitteita ja mittareita luodessa olisi tärkeää saada myös työntekijät osallistumaan niiden valintaan. Mittareiden hyväksyntää ja käyttöönottoa helpottaa huomattavasti, kun päätöksenteossa ovat mukana myös henkilöt, joita mittarit koskevat. Mittareiden tulee olla hyvin yksinkertaisia ja konkreettisia ja itse mittaamisen suhteellisen helppoa sekä kustannustehokasta. Mittariston tulisi olla hyvin rajattu ja esimerkiksi koko yrityksen kattavaan mittaristoon riittää hyvin 8-16 mittaria ja yksikkötasolla mittareita saisi olla maksimissaan viisi. Lisäksi mittariston tulee olla tasapainossa, jotta mikään osa-alue ei saa liian suurta painoarvoa. Rahamääräisten tavoitteiden lisäksi olisi hyvä mitata myös yrityksen sisällä olevia tietoja ja taitoja, jotka luovat edellytykset taloudelliselle menestymiselle. Tärkeää on myös

asettaa sekä lyhyitä motivoivia tavoitteita, jotka pitävät kiinnostusta yllä sekä pitkiä tavoitteita, joilla tavoitellaan kestäväää kasvua. Alla on esitelty kysymyksiä, joita huomioida yksittäisiä mittareita suunniteltaessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 56 - 61.)

Taulukko 2. Myynnin mittarien määrittelylomake (Nieminen & Tomperi 2008, 61).

Otsikko	Selitys
1. Tavoitteet ja mittarit	Mikä on mittarin nimi? Selittääkö nimi mittarin sisällön ja sen minkä vuoksi se on tärkeä?
2. Tarkoitus	Miksi juuri tämä mittari otetaan käyttöön? Mitä sen halutaan saavan aikaan?
3. Yhteys päämääriin	Mitkä ovat ne liiketoiminnan päämäärät, joihin mittari liittyy?
4. Tavoitetaso	Mille tasolle haluamme toimintaa kehittää? Kuinka kauan tason saavuttaminen kestää? Mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?
5. Laskentakaava	Kuinka mittaamme? Onko kaava selkeä ja sopiva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on ja onko sen tarkkuus riittävää?
6. Mittauksen aikaväli	Kuinka usein mitataan? Kuinka usein tulokset raportoidaan?
7. Kuka mittaa ja raportoi	Kuka vastaa mittaamisesta?
8. Tietolähde	Mistä tieto saadaan?
9. Miten tulosten perusteella toimitaan	Mihin toimiin ryhdytään saatujen tulosten pohjalta?

3.4 Myyjän palkitseminen

Palkitseminen on kaikkea sitä, jolla osoitetaan työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan huomiota sekä tunnustusta. Erityisesti myyjien palkkauksessa erityistä huomiota kiinnitetään pelkän tuntiperusteisesti maksetun euromäärän lisäksi myös muihin palkitsemistapoihin, jotka jaetaan sekä aineellisiin että aineettomiin palkitsemismuotoihin. Aineettomalla palkitsemalla tuetaan työntekijän sisäistä motivaatiota maksamalla palkkaa, joko kiinteästi peruspalkkaa, bonuksia, provisioita tai näiden yhdistelmiä sekä tarjoamalla etuuksia, kuten auto- tai asumisetua tai henkilöstöetuja. Aineellisella palkitsemisella ohjataan työntekijän toimintaa haluttuun suuntaan tukemalla henkilökohtaista kehitystä esimerkiksi valmennuksella tai suoritusjohtamisella sekä luomalla työpaikalle motivoiva on-

nistumisen kulttuuri. Tärkeää on löytää yritykselle sopiva palkitsemismalli, joka toimii sekä työntekijän että johtamisen näkökulmasta. (Mustranta 8.3.2015.)

Työntekijän näkökulmasta toimiva palkitseminen (Nieminen & Tomperi 2008, 151 - 175.)

- Lisää motivaatiota
- Osoittaa arvostusta ja kunnioitusta
- Kasvattaa ammatillista itsetuntoa sekä ylpeyttä
- Edistää hyvää työilmapiiriä
- Kannustaa oikeiden asioiden tekemiseen
- Mahdollistaa kehittymisen
- Mahdollistaa suuremman palkkatason
- Kirkastaa työn merkityksellisyyttä osana suurempaa kokonaisuutta

Johtajan näkökulmasta toimiva palkitseminen (Nieminen & Tomperi 2008, 151 - 175.)

- Mahdollistaa hyvät tulokset
- Tuottaa arvoa
- Parantaa laatua
- Tukee kasvua ja kehittymistä
- Konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen
- Suuntaa voimavarat sekä pitkien- että lyhyenaikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi
- Edistää tiedonsiirtoa sekä osaamisen johtamista
- Kasvattaa organisaation brändimielikuvaa
- Tarjoaa välineet erilaisten ihmisten ja tilanteiden johtamiseen
- Rakentaa onnistumisen kulttuuria ja luottamuksen ilmapiiriä

4 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaat eivät ole itsestäänselvyksiä vaan yritystoiminnalle välttämättömiä ja arvokkaita yhteistyökumppaneita, joiden kanssa luotua suhdetta tulee järjestelmällisesti hoitaa. Asiakkuutta on tärkeä hoitaa aina asiakkaan hankkimisesta jälkimyyntiin asti yrityksen prosessien mukaisesti. Asiakkuuden hallinta on myyntitoiminnan organisoinnin lisäksi myös tärkeä tekijä kilpailukyvyn ylläpitämiselle. Kun asiakkaiden toimintatavat ovat tiedossa, voidaan prosesseja muokata entistä asiakaslähtöisemmiksi. Jokainen asiakas on yritykselle tärkeä, mutta asiakkuuksien arvoissa on eroja. Myyjän on hyvä tietää omien asiakkuuksiensa arvo yritykselle ja tämän tiedon keräämisen apuna toimii asiakkuuksien hallinta. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 125 - 126.)

4.1 Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuksien ryhmittely on perusta asiakkuuksien hallinnalle. Jotta asiakkuuksia olisi mahdollista ryhmitellä, on asiakkaat ensin tunnistettava. Asiakkuuksien tunnistaminen sekä heidän aktiviteettinsa eli ostojensa ja tarpeidensa kartoittaminen antavat viitteitä sille, miten yrityksen olisi järkevintä asiakkaansa ryhmitellä. Asiakkuuksia voi jakaa usealakin eri tapaa, jotta saadaan myynnin resurssit suunnattua mahdollisimman tehokkaasti. Erialaisten asiakasryhmien tunnistaminen auttaa löytämään uusia prospekteja sekä helpottaa markkinointiviestin suuntaamista oikeille kohderyhmille. Tässä kappaleessa käsitellään asiakkuuksien jaottelua asiakkuuksien potentiaalin sekä asiakkuuksien vaiheen mukaan. Nämä ryhmittelytavat ovat hyödyllisiä pienelle palveluja tarjoavalla B-to-B – yritykselle. (Laine 2008, 81 - 83.)

Taulukko 3. Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2003, 25).

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

4.1.1 Ryhmittely asiakkuuden kannattavuuden mukaan

Kannattavuuden mukaan tehtävän segmentoinnin kanssa on syytä huomioida ajan kuluessa tapahtuva kehitys. Tärkeää on nykyisen potentiaalın lisäksi arvioida myös mahdollinen potentiaali. Potentiaalın arvioimisessa apuna voi käyttää asiakassuhteessa jo tapahtunutta kehitystä, asiakkaan toimialaa ja sen linkittymästä oman yrityksen tarjontaan, asiakkaan liikevaihto- ja henkilöstöluokkaa sekä asiakkaan yritystoiminnan kehityssuuntaa. Potentiaalın arvioinnissa kannattaa huomioida asiakkaan kokonaishankinnat yrityksen tarjoamien palvelujen osalta sekä sen määrä suhteutettuna tuotteisiin tai palveluihin, jonka asiakas jo ostaa yritykseltä. Tämän perusteella yritykset voidaan myös jakaa pienyritysasiakkaisiin, suuryritysasiakkaisiin, avainasiakkaisiin sekä strategisiin asiakkaisiin. Pien- ja suuryritysasiakkaat toimivat myynnin massana, joka pyörittää yrityksen toimintaa. Avainasiakkaat ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta ja heiltä tulee suuri osa yrityksen liikevaihdosta. Strategisilta asiakkailta saatu rahallinen arvo ei välttämättä ole suurta, mutta heidät kannattaa säilyttää muun saavutetun hyödyn vuoksi. (Laine 2008, 83 - 88.)

Asiakkaiden luokitteluun voidaan käyttää myös nelikenttää, joka jakaa asiakkaat neljään ryhmään asiakaskohtaisen liikevaihdon sekä potentiaalisen liikevaihdon mukaan:

Asiakaskohtainen liikevaihto	PALJON	2	1
	VÄHÄN	4	3
		VÄHÄN	PALJON
Potentiaalinen liikevaihto			

1. Avainasiakkaat – eniten ostoja ja eniten potentiaalia
2. Vakaat asiakkaat – paljon ostoja, mutta vähän potentiaalia
3. Tulevaisuuden toivot – vähän ostoja, mutta paljon potentiaalia
4. Hiipuvat – vähän ostoja ja vähän potentiaalia

Kuvio 2. Asiakkaiden luokittelu potentiaalın mukaan (Laine 2008, 86).

4.1.2 Ryhmittely asiakkuuden vaiheen mukaan

Asiakkuuksien potentiaalın perusteella tehtyjen arvioiden perusteella asiakkuudet voidaan edelleen jakaa kolmeen vaiheeseen: kehitettävät, ylläpidettävät ja lopetettavat asiakkuudet. Näiden vaiheiden perusteella voidaan luoda asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat. Asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat kertovat konkreettisia toimenpiteitä, joilla tuleva myyntityö tehdään ja millä aikataululla. Toimintasuunnitelmassa esiintyviä myynnillisiä toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi myyntitapaamiset, tuote-esittelyt ja – koulutukset,

workshopit, sponsoroinnit, kongressimatkat, edustukset sekä myyntineuvottelut. Toimintasuunnitelmaan sisältyvät myös markkinoinnin kanssa yhdessä suunnitellut toimenpiteet kuten liikelahjat, mainonta, näyttelyt, messut, julkaisut ja viestintä. Toimivaan asiakassuunnitteluun kuuluu myös sidosryhmäanalyysin laatiminen, jonka avulla kartoitetaan asiakkaan hankintapäätökseen vaikuttavat henkilöt ja heidän valta, halu ja asenne suhteessa tehtävään päätökseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 81 - 83.)

Taulukko 4. Sidoryhmäanalyysi-työkalu (Nieminen & Tomperi 2008, 81 - 83).

Nimi	Titteli / Toimenkuva	Valta vaikuttaa 1-3	Halu vaikuttaa 1-3	Mielipide / asenne	Muut Tekijät

4.2 Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa

Asiakkuudenhallinnassa on syytä huomioida asiakkuuksien elinkaarien eri vaiheet ja luoda jokaiselle vaiheelle omat toimintasuunnitelmansa. Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa asiakkuudenhoito vaatii erityyppisiä toimia sekä erimäärän huomiota. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä haasteena onkin kuljettaa asiakkuutta eteenpäin asiakkuuden eri vaiheissa. Aluksi asiakkuus pitää hankkia motivoimalla potentiaalista ostajaa kokeilemaan yritystä toimittajana. Sen jälkeen yksittäinen asiakkuus pitäisi saada kannattavaksi, jonka jälkeen lujittaa asiakassuhdetta korostamalla aktiivista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden ollessa elinkaaren kypsässä vaiheessa, tulisi yrityksen pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkuudet ja vastaavasti lopettaa tappiolliset asiakkuudet, joilla ei ole tulevaisuuden potentiaalia. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena on sitouttaa asiakas ostamaan yhä uudelleen sekä toimimaan yrityksen suosittelijana omille sidosryhmilleen. Kaikissa elinkaaren vaiheissa tulisi löytää sopivat tuotteet tai palvelut valituille asiakkaille sekä tavoittaa nämä sopivia markkinointiviestinnän kanavia käyttäen. (Mäntyneva 2003, 18 - 19.)

Taulukko 5. Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa (Mäntyneva 2003, 18 -19).

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalinen realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtö-	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset	Todelliset tarpeet

syys			tarpeet	
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonalli- suuteen	Persoonalli- suus välttämä- töntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuote- lähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tar- peisiin	Perustuu asi- akkaan ole- massa oleviin tarpeisiin	Perustuu aiem- paan asiakassuh- teeseen
Kaupanteon onnistumisen todennäköi- syys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen kor- kea

4.2.1 Asiakkuuksien hankinta, haltuunotto ja kehittäminen

Asiakkuuksien hankinnassa tavoitteena on tehdä ensimmäinen kauppa mahdollisimman kannattavasti sekä luoda samalla asiakkuus. Mikäli uusi asiakkuus hankitaan tappiollisella kaupalla, eikä sitä onnistuta säilyttämään, yritys menettää kyseisen asiakkuuden osalta rahaa. Tämän vuoksi uusien asiakkaiden hankkiminen erilaisilla alennuksilla ja kampanjoilla, jotka laskevat hinnan alle yrityksen omakustannushinnan, on riskialtista. Myyjiä tulisi uusasiakashankinnan lisäksi kannustaa myös panostamaan nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen, sillä se on yrityksille edullisempaa. Asiakkuuksien haltuunotossa tärkeää on asiakaslähtöisyys eli asiakkaiden tarpeiden ja motiivien selvittäminen sekä ratkaisujen tarjoaminen niihin. Asiakkuuksien haltuunotossa olisi hyvä pyrkiä persoonallisempaan viestintään sekä henkilökohtaisuuteen asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Pyritään luomaan suhdetta asiakkaaseen. Asiakkuuksien kehittämiseen liittyen kannattaa harkita ryhmäkohtaisten tai jopa asiakaskohtaisten suunnitelmien ja toimintamallien tekoa, joiden tarkoituksena on asiakkuuksien syventäminen. Asiakkuuksien syventämisen yhteydessä pyritään saamaan yritykselle lisää osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Asiakkuuksien kehittämisen edellytyksenä on, että ymmärretään asiakkuuksien taloudellista kannattavuutta ja niihin liittyvää potentiaalia. (Mäntyneva 2003, 19 - 20.)

4.2.2 Asiakkuuksien säilyttäminen tai lopettaminen

Asiakkaan säilyttämiseksi ja siihen vaadittavien toimien tekemiseksi, on tunnettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Jotta voidaan päättää asiakkuuden säilyttämisestä tai lopettamisesta, on tiedettävä sen taloudellinen kannattavuus sekä osattava arvioida asiakkuuden mahdollinen potentiaali. Suunniteltaessa asiakkuuksien säilytysohjelmaa, on tärkeää panna merkeille kriteerit, jotka ilmaisevat, millaisia ovat ne asiakkaat, jotka halutaan säilyttää sekä mitkä ovat ne keinot, joilla nämä asiakkaat pidetään jatkossakin yrityk-

sen asiakkaina. On kuitenkin myös syytä muistaa, että kaikki asiakkuudet eivät välttämättä ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksen pitää muodostaa kriteerit asiakkaiden säilyttämispyrkimyksille pohjautuen nykyiseen ja potentiaaliseen kannattavuuteen. (Mäntyneva 2003, 22 - 24.)

Jos päätetään asiakkuuden säilyttämisestä, jatkuva yhteydenpito on ehdottoman tärkeää. Tutkimuksen mukaan asiakkaat haluavat olla pitkäaikaista yhteistyötä tehtäessä seitsemän kertaa vuodessa kasvotusten myyjän kanssa. Myyjän olisi hyvä tavata asiakasta siis 1,5 kuukauden välein. Asiakkaiden tilanteet muuttuvat hyvin nopeasti ja jatkuvalla yhteydenpidolla pidetään huoli, että myyjä on päällimmäisenä asiakkaan mielessä, kun hänelle tulee tarpeita. Lisäksi tutkimuksesta on ilmennyt, että 68 prosentissa tapauksista myyjät menettävät asiakkaitaan, koska jälkimarkkinointi ja asiakashoito on unohdettu. On siis oikeasti tärkeää, olla jatkuvasti yhteydessä asiakkaaseen. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakasyrityksestä olisi hyvä olla useampi kontaktihenkilö, jonka kanssa olla tekemisissä. (Hakala & Michelsson 2009, 152 - 160.)

Asiakasorganisaation neljä yhdyshenkilötyyppiä

Hyväksyjä

Isoissa firmoissa toimiva korkean viran henkilö, joka ei usein edes tapaa myyjää, mutta voi taustalla vaikuttaa joko hyväksyen tai hyläten myyjäyrityksen.

Päättäjä

Päätää asioista ja on oikeutettu allekirjoittamaan sopimuksia. Päittäjiä voi olla useita ja myyjän on hyvä olla perillä heistä.

Vaikuttaja

On mukana vaikuttamassa päätökseen, mutta ei itse tee päätöksiä. Myyjän on hyvä olla tekemisissä myös tämän portaan edustajien kanssa.

Käyttäjät & tekijät

On hyvä huomioida myös lopulliset käyttäjät ja tuntea asiakkaan edustajia heistäkin.

Kuva 2. Asiakasorganisaation neljä yhdyshenkilötyyppiä (Hakala & Michelsson 2009, 152-160)

Asiakkuuksien säilyttämiseksi on tärkeää huomioida merkit, jotka johtavat mahdollisesti asiakkuuden päättymiseen. Tällainen voi olla esimerkiksi muutos asiakkaan ostokäyttäytymisessä, kuten myynnin väheneminen tai asiakkaan tekemät valitukset. Yrityksen asiak-

kuudenhallintaohjelmaan olisi hyvä sisältyä myös reagoiminen tällaisiin muutoksiin. Joskus asiakkaat ilmaisevat halukkuutensa päättää asiakassuhteen useita kuukausia etukäteen. Tämä varoaika antaa yritykselle mahdollisuuden reagoida ja parantaa toimintaansa asiakassuhteen säilyttämiseksi. On tärkeää huomioida, että vaikka asiakas ilmaisikin halukkuutensa päättää asiakassuhde, ei hän välttämättä niin tee, johtuen esimerkiksi henkilötason sidonnaisuuksista. (Mäntyneva 2003, 22 - 24.)

4.3 Valitusten käsittely osana asiakkuuksien hallintaa

Toimivaan asiakkuuden hallintaan kuuluu tärkeänä osana myös valitusten käsittely. Kun asiakkaan saamassa palvelussa tai tuotteessa ilmenee jotain ongelmia, hyvään asiakaspalveluun kuuluu ongelman käsittely. Valittava asiakas ei suinkaan ole este tai merkki hävitystä kaupasta, vaan kertoo asiakkaan olevan kiinnostunut saamastaan palvelusta. Se, miten näihin valituksiin vastaa ja miten yritys niitä käsittelee, ratkaisee hyvin pitkälti sen, menetetäänkö kyseinen asiakas vai saadaanko luottamus ansaittua takaisin ja rakennettua kestävä asiakassuhde. Huhut huonosta palvelusta tai toimimattomasta tuotteesta kiirivät pitkälle ja siksi onkin tärkeää kiinnittää paljon huomiota, miten valitukset käsitellään niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. (Pekkarinen ym. 2006, 130 - 132.)

Valitusten hallinnan muistilista
1. Myyjänä selvitä heti työsuhteen alussa, mikä on työnantajasi reklamaatiokäytäntö, jotta osaat palvella asiakasta oikein
2. Anna asiakkaan purkaa paha mielensä ja kertoa, mikä on huonosti, häntä ei saa keskeyttää
3. Kuuntele huolellisesti, mikä on reklamaation todellinen syy
4. Esitä kohteliaasti tarkentavia kysymyksiä tilanteesta. Älä pelkää käsitellä vaikeita asioita.
5. Muista aina pahoitella tapahtunutta, vaikka tapahtunut virhe olisikin asiakkaan omaa syytä
6. Älä etsi tapahtuneelle syyllisiä
7. Lupaa asiakkaalle selvittää asia mahdollisimman nopeasti. Ellei asiaa saada heti ratkaistua, kerro asiakkaalle milloin palaat asiaan ja muista pitää lupauksesi.
8. Käyttäydy oikeudenmukaisesti kaikkia asiakkaita kohtaan.
9. Onnistunut valitusten käsittely, on hyvän ja kestävä asiakassuhteen alku

Kuva 3. Valitusten hallinnan muistilista (Pekkarinen ym. 2006, 130 - 132).

5 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi harvoin noudattaa täysin samaa kaavaa ja ajoitusta, mutta on kuitenkin tärkeää, että myynnille on luotu selkeä prosessi ja sen edistymistä seurataan. Myyntiprosessi auttaa itse myyjää ennakoimaan tilanteita sekä tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan. Myyntijohdolle prosessin vaiheiden seuraaminen puolestaan, antaa mahdollisuuden tarkkailla myyntiprojektien edistymistä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 56 - 64.) Aikaisemmin on jo puhuttu, miten tärkeää myyjän oman persoonan näkyminen asiakkaalle on ja sen vuoksi kurinalainen myyntiprosessi on niin tärkeä. Prosessi valmistaa myyjää tulevaan ja antaa hänelle mahdollisuuden olla luova oma itsensä asiakastapaamisessa. Suunnitelmallisuudesta huolimatta luovuus ja persoonallisuus ei katoa myynnistä mihinkään, vaan ainoastaan ohjaa sitä eri suuntaan, kuten esimerkiksi innovatiivisempiin asiakastapaamisiin. (Laine 2008, 44.)

Myyntiprosessin noudattamisesta on hyötyä kaikille osapuolille:

Hyöty asiakkaille (Laine 2008, 44 -45.)

- Myyjät ovat valmistautuneempia tapaamisiin
- Myyjät antavat uusia ideoita ja auttavat asiakasta sisäisessä myyntityössä
- Myyjän noudattama malli on läpinäkyvä myös asiakkaalle
- Asiakkaan on helpompi kehittää ja myydä toimintaa sisäisesti

Hyöty myyjäryityksen johdolle (Laine 2008, 44 -45.)

- Systemaattisesta myyntitavasta voi tehdä kilpailuedun
- Yhteisillä käsitteillä voidaan nopeuttaa ja selkeyttää kommunikaatiota
- On mahdollista tehdä tarkempia myyntiennusteita
- Myynnille voidaan luoda laatujärjestelmä

Hyöty myyntijohdolle (Laine 2008, 44 -45.)

- Keskimääräisten myyntiprojektien kasvattamiselle saadaan keinoja
- Saadaan keinoja eliminoida ikuisuusprojektit
- Auttaa myynnin johtamiskäytäntöjen sekä asiakastyön systematisointia
- Lisää myyntiennusteiden luotettavuutta

Hyöty myyjille (Laine 2008, 44 -45.)

- Myyntityöhön lisää sisältöä
- Edesauttaa myyntitavoitteiden saavuttamista ilman suuria lisätoita

- Mahdollistaa väärin hankkeiden tunnistamisen etukäteen
- Tarjoaa keinoja, joilla olla askeleen edellä asiakkaiden tarpeita
- Auttaa lisäresurssitarpeiden sisäisessä myynnissä

Hyöty myynnin tuelle (Laine 2008, 44 -45.)

- Helpottaa yrityksen kannalta tärkeimpien hankkeiden tunnistamista
- Näyttää osaamisen kehitystarpeet myynnin auttamiseksi
- Auttaa priorisoimaan aikaa tärkeimmille hankkeille

Myyntiprosessin rinnastaminen asiakkaan ostoprosessiin

Ratkaisumyynnissä tärkeää on löytää juuri oikeat ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin ja parhaiten se onnistuu rinnastamalla myyntiprosessi asiakkaan osto- eli hankintaprosessiin. Myyjän tehtävä on tehdä ostaminen asiakkaille mahdollisimman helpoksi ja jotta siinä onnistutaan, täytyy tietää asiakkaan hankintaprosessin vaiheet. (Roune & Joki-Korpela 2008, 56 - 64.)

Taulukko 6. Asiakkaan hankintaprosessin rinnastaminen myyntiprosessiin (Roune & Joki-Korpela 2008, 64).

Asiakkaan hankintaprosessi	Myyntiprosessi
1. Asiakkaan investointisuunnittelu	Konsultointi
2. Investointialoitteet	Vision kehittäminen
3. Investointikohteiden valinta	Vision kypsyminen ratkaisuksi
4. Toimittajien segmentointi	Toimituskokonaisuuksien suunnittelu
5. Toimittajien valinta	Osatoimitusten spesifikaatiot
6. Kaupalliset neuvottelut	Ratkaisun hankintapäätös
7. Toimitusprojekti	Toteutus ja käyttöönotto
8. Investoinnin tulosten analyysi	Ratkaisun elinkaari palvelut

Myyntiprosessi toimii ostoprosessin peilikuvana. Näiden molempien prosessien on edettävä samaan tahtiin. Myyjä ei saa painostaa asiakasta ostamaan. Painostaminen johtaa usein kielteiseen ostopäätökseen, sillä asiakas ei ole edennyt vielä omassa prosessissaan tarpeeksi pitkälle, jotta olisi valmis tekemään päätöksen. Myyjän on kuitenkin mahdollista omalla aktiivisuudellaan sekä peräänantamattomuudellaan vauhdittaa projekteja, joissa muuten saattaisi kestää huomattavasti pidempään. Myyjä voi tarjota asiakkaan käyttöön resursseja tai olennaisia parannuksia, jotka saavat asiakkaan haluamaan edetä prosessissaan nopeammin. Myyjän onkin tärkeää kyetä tunnistamaan asiakkaan tarpeita

sekä löytämään niihin ratkaisuja tekemällä ja keskittymällä oikeisiin asioihin. (Laine 2008, 68-71.)

5.1 Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi koostuu useista tärkeistä vaiheista alkaen prospektoinnista ja jatkuen aina kaupan päättämiseen, jälkitoimiin ja asiakkuuden hoitoon. Myynti on vaikuttamista toisiin ihmisiin, heidän ajatuksiinsa ja päätöksiinsä. Ihmisiin vaikuttaminen on tehokkainta kasvokkain, kun käytössä ovat sekä verbaalisen että non-verbaalisen vaikuttamisen keinot. Myyjille tärkein hetki päästä vaikuttamaan on asiakastapaamisessa. Erityisesti B-2-B ratkaisumyynnissä tapaaminen on ehdottoman tärkeää ja siksi tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin tapaamisen vaiheet ja asiat, jotka niissä tulisi huomioida. Ennen sitä seuraavaan taulukkoon on kuitenkin koottu selkeäksi rungoksi myyntiprosessin ydinvaiheet, jotka ovat yleispäteviä moniin ratkaisumyynnin tilanteisiin. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54-55.)

Taulukko 7. Myyntiprosessin vaiheet (Roune & Joki-Korpela 2008, 54 - 55).

Myyntiprosessin vaiheet	Kaupan kypsyysvaihe	Määrittelyt
1. Projektimahdollisuudet		
Suspect, todennäköinen kohdeasiakas	Kohteiden valinta	Valitsemaamme markkinasegmenttiin sijoittuva mahdollinen asiakas, jonka mielenkiintoa ei ole vielä selvitetty
Lead, Potentiaalinen kohdeasiakas	Asiakasprosessin aloitus	Potentiaalinen asiakas, jonka asiakastiedot on tarkistettu ja asiakas on osoittanut alustavaa mielenkiintoa joko omaaloitteisella yhteydenotolla tai kontaktinotomme tuloksena
Prospect, Aktiivinen kohdeasiakas	Asiakassuhteen syventäminen	Asiakas on vastannut positiivisesti esittämämme ratkaisun hyötyihin ja on valmis jatkamaan myyntiprosessia
2. Myyntiprojekti		Valittu aktiivinen myyntikohde
3. Voittomahdollisuuden arviointi		Mihin mahdollisuuteen kohdistamme parhaat resurssimme?
Avainmahdollisuuksien ja riskien analyysi	Tarkistusvaihe	Valitun mahdollisuuden arviointi – onko mahdollisuus voittamisen arvoinen
Kilpailutilanteen analyysi	Tarkistusvaihe	Pystymmekö kilpailemaan?

Asiakassuhteen analyysi	Tarkistusvaihe	Tunnetun asiakas- suhteen ja päätöksentekijät
4. Myyntiprojektin toteutus		
Asiakasratkaisun ja voittostrategian kehittäminen	Tarjous	Asiakas on päättänyt tehdä hankinnan ja vertailee eri toimittajavaihtoehtoja toisiinsa
Voittostrategian toimeenpano	Loppuneuvotteluun valmistautuminen	Kilpailuetujen ja hyötyjen myyminen – taktiset toimenpiteet kilpailijoiden myyntistrategioiden eliminoimiseksi
5. Kaupan päättäminen		
Kaupan päättäminen	Tilaus	Myyntiprojekti kirjataan saaduksi kaupaksi kirjallisena asiakastilauksena
6. Toimitusprojektin toteutus		
	Toimitusvaihe	Annerrujen lupauksen ja velvoitteiden lunastaminen
7. Asiakkuuden hoito		
	Asiakasjatkuvuuden varmistaminen	Erillisestä kaupasta asiakasjatkuvuuden varmistamiseen, joka sisältää asiakkuuden hoitotoimenpiteitä

Prosessiajattelun mukaisesti myynti on aina vaiheessa. Tämä merkitsee, että yhtä vaihetta seuraa aina jokin toinen. Myynti ei koskaan lopu siihen, kun asiakas päättää, että hän ostaa tai ei osta, vaan myyjällä tulisi aina olla selkeä suunnitelmaa siitä, milloin, millä sisällöllä ja millä tavalla prosessia jatketaan. Eli vaikka asiakas ei jollain kertaa osta, myyntiprosessi ei lopu siihen, vaan täytyy olla suunnitelma, miten tähän asiakkaaseen ollaan jatkossa yhteydessä. (Rope 2004, 210 - 211.)

5.2 Myynnin suunnittelu

Myyntiä suunniteltaessa kannattaa miettiä, paljonko myyjät käyttävät päivässä aikaa uusien asiakkaiden kartoittamiseen ja kontaktoimiseen ja paljonko keskitytään vanhoihin asiakkaisiin. Tutkimuksen mukaan parhaiten menestyvillä yrityksillä 80 prosenttia tuloista tulee vanhoilta asiakkailta. On siis tärkeää suunnitella myynnin suunta oikein ja keskittyä kunnolla myös vanhoihin asiakkaisiin. Käytännössä 80 prosenttia kaikista käynneistä, soittoista sekä esimerkiksi postituksesta pitäisi suuntautua vanhoille asiakkaille. Ei saa kuitenkaan vain tuudittautua ottamaan vanhoilta asiakkailta tilauksia vastaan, vaan tärkeää on oikeasti keskittyä myymään heille ja auttaa löytämään heille entistä parempia ratkaisuja sekä uusia yhteistyön mahdollisuuksia. (Hakala & Michelsson 2009, 147 - 151.)

Myynnin suunnittelussa on aina tärkeää edetä asiakaslähtöisesti. Asiakkuuksien hallintakappaleessa käsiteltiin jo, miten asiakkuuksia on voitu ryhmitellä ja miten heille on voitu luoda erilaisia asiakkuudenhoitomalleja. Käytännön myyntiä suunniteltaessa, on tärkeää

mieltä, mitä asioita asiakkaan mielestä onnistuneeseen asiakaskokemukseen sisältyy: (Ojanen 2013, 126 - 127.)

1. Vastaanotto on lämmin, aito ja mukava – sellainen, kuin asiakas odottaa ja ripaus päälle!
2. Myyjä ja asiakas löytävät yhteisen sävelen – myyjä on selvästi kiinnostunut asiakkaasta. Myyjä ei vaivaannuta asiakasta kysymyksillään ja hänestä huokuu rehellinen myyntityö ja halu löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu.
3. Myyjä tarjoaa asiakkaalle oikealla hetkellä asioita, jotka asiakas kokee tärkeiksi. Myyjä arvostaa asiakasta ja antaa hänelle mahdollisuuden valita ilman painostusta tai kiirehtimistä kaupan kloussaamiseen. Myyjä uskoo yhteiseen asiaan, huomaa asiakkaan ostosignaalit ja ehdottaa kauppaa sopivan itsevarmasti.
4. Kaikki palvelu on asiakkaalle mukavaa ja helppoa, luottamus syntyy. Myyjä auttaa asiakasta ymmärtämään omat tarpeensa pukemalla asiat helposti ymmärrettävään muotoon. Asiakas uskaltaa ottaa myyjän tarjoamia palveluja ja ymmärtää kokonaisuudet omalla kohdallaan.
5. Myyjä pitää huolen, että asiakkaalle jää hyvä tunne. Asiakas luottaa myyjään ja tuntee olonsa varmaksi. Asiakas kertoo myyjän toiminnasta mielellään eteenpäin.

Kun tiedämme, millaista kokemusta asiakas arvostaa, on helpompi lähteä suunnittelemaan myyntiä vastaamaan sitä. Asiakkaalle ei saa antaa minkäänlaisia kielteisiä värityksiä. Tiedämme selittämättäkin, että asiakkaalle ei saa tyrkyttämällä tyrkyttää, eikä ahdistella kymmenillä sähköposteilla tai jättää häntä heitteille. Hyvällä fiiliksellä, aidosti ja rehellisesti luodaan parhaimmat asiakassuhteet. Hyvää fiilistä käsitteenä on vaikea kuvata, mutta sen merkitys on todella tärkeä. Tapaamisen jälkeen asiakas saattaa unohtaa pienet yksityiskohdat, mutta myyjän kanssa jäänyt yhteinen fiilis jää mieleen. Myyjän oma asenne on fiiliksen luonnissa tärkeää. (Ojanen 2013, 49 - 50.)

5.3 Myyntitapaaminen

Myyntityössä on aina kysymys kahden ihmisen kohtaamisesta. Myyntitapaaminen on myyjälle tärkein hetki päästä vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen. Myynnin johtamisen näkökulmasta on erittäin tärkeää tunnistaa eri vaiheet myyjän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa, jotta osataan tunnistaa ja analysoida nykyistä toimintaa sekä löytää kehittämistarpeita. Myyntitapaamisen vaiheiden paloitteleminen osiin helpottaa myös myyjän työtä. Se auttaa muistamaan oleellisten asioiden käsittelyä, jotta tapaamisesta saadaan mahdollisimman paljon irti ja asiakkaalle tulee luottavainen olo. (Nieminen & Tomperi 2008, 99 - 100.)

Myyntitapaaminen osana myyntiprosessia sekä asiakkuuden rakentamista etenee seuraavasti: (Nieminen & Tomperi 2008, 99 - 100.)

1. Valmistautuminen tapaamiseen
2. Asiakkaan luottamuksen rakentaminen
3. Tarvekartoitus
4. Ratkaisun tarjoaminen ja kaupan tekeminen
5. Jatkuvuuden varmistaminen

Maarit Balacin ”Ostajan opas myyjälle” nostaa tapaamisen kannalta tärkeimmiksi osa-alueiksi tapaamiseen valmistautumisen, vuorovaikutuksen, kuuntelun ja ymmärtämisen, palveluiden esilletuonnin, ongelmien käsittelyn, hinnasta keskustelun, toimenpiteistä ja aikataulusta sopimisen sekä varmistamisen, että kaikki halutut asiat on käsitelty. Nämä ovat myyjän kannalta kriittisimmät asiat, joissa onnistuminen edesauttaa kaupan syntymistä. Alla on Balacin mukaan listattuna tapaamisen tärkeimmät vaiheet: (Balac 2009, 75 - 77.)

- Valmistautuminen
 - Yhdessä sovittu agenda tapaamiselle
 - Konkreettiset tavoitteet tapaamiselle mietitty
 - Yhteisen historian tunteminen
- Vuorovaikutus
 - Small talk
 - Luonteva kanssakäyminen
- Kuuntelu ja ymmärtäminen
 - Myyjä antaa asiakkaan puhua
 - Myyjä esittää tarkentavia kysymyksiä
 - Myyjä tekee muistiinpanoja
- Palveluiden esiintuonti
 - Miten myyjä tuo palveluelementit esille?
- Ongelmien käsittely
 - Miten myyjä reagoi vastaväitteisiin
- Hinnasta keskustelu
 - Miten myyjä perustelee hintaa?
 - Antaako myyjä alennusta?
- Toimenpiteistä ja aikatauluista sopiminen

- Sovitaanko tapaamisen lopuksi jatkotoimista ja aikataulusta selkeästi riippumatta siitä, syntyykö kauppoja
- Saako olla muuta?
- Myyjä varmistaa, että kaikki asiakkaan haluamat asiat on tullut käsiteltyä

5.3.1 Valmistautuminen tapaamiseen

Asiakastapaamiseen valmistautuminen on tärkeää, jotta tapaamisesta saadaan mielekäs ja hyödyllinen sen sijaan, että tuhlattaisi vain sekä myyjän että asiakkaan aikaa. Tapaamiseen mennessä on hyvä ottaa ensin selvää asiakkaasta. Ei ole tarpeen tietää juurta jaksaen yrityksen historiasta tulevaisuuden haasteisiin, kunhan perusjutut ovat selvillä: esimerkiksi yrityksen toimiala, henkilöstön ja liikevaihdon määrä sekä tavattavan henkilön nimi ja titteli. Ennen tapaamista tulisi myös käydä läpi mahdollinen myyntihistoria sekä edellisen tapaamisen muistio. Aiemmasta yhteistyöstä on hyvä olla tietoinen ja lisäksi ennakoida mahdollisia tulevia tarpeita. (Balac 2009, 125 - 127.)

Käynnin suunnittelu
✓ Asiakkaan analysointi, tietojen keruu yrityksestä sekä yhteyshenkilöstä
✓ Tavoitteen asettaminen tapaamiselle, aseta myös varatavoite/-tavoitteet
✓ Mieti, miksi asiakkaan kannattaisi ostaa juuri minulta? Listaa hyödyt, joita asiakas saa
✓ Mieti, miksi asiakas ei ostaisi minulta. Listaa mahdollisia vastaväitteitä ja mieti niihin vastauksia
✓ Suunnittele avuksesi materiaaleja, joilla saat apua myyntiin ja havainnollistettua tuotettasi asiakkaalle
✓ Valitse tapaamispaikka, joka edesauttaa myynnissä onnistumista
✓ Mieti järkevä aika tapaamiselle. Maanantai-aamun ja perjantai-illan tapaamiset kannattaa jättää väliin
✓ Mieti, miten avaat keskustelun ja herätät asiakkaan mielenkiinnon

Kuva 4. Asiakastapaamisen suunnittelu (Hakala & Michelsson 2009, 136 - 141).

Myyjien on syytä valmistautua tapaamiseen myös vastaamalla seuraaviin kysymyksiin asiakastapaamisesta: (Nieminen & Tomperi 2008, 100 - 101.)

- Mikä on asiakastapaamisen tarkoitus?
- Mitkä ovat asiakastapaamisen tavoitteet?
- Mikä on yhteistyön historia?

- Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat?
- Mistä tietää, että asiakastapaaminen on onnistunut?

Näihin kysymyksiin vastaaminen luo jo pohjaa sille, miksi asiakas ollaan tapaamassa. Kysymyksiin on myös hyvä palata tapaamisen jälkeen ja verrata, miten on onnistuttu tavoitteisiin nähden. (Nieminen & Tomperi 2008, 100 - 101.)

5.3.2 Asiakkaan luottamuksen rakentaminen

Ennen tapaamista toisilleen tuntemattoman myyjän ja asiakkaan suhde on neutraali. Yrityksestä on luultavasti mielikuvia puolin ja toisin, mutta henkilöistä ei ehkä lainkaan. Suomalaisen kulttuurin mukaisesti perusolettamuksena on, että toisiin voi luottaa. Luottamus on mahdollista ansaita vain omalla käytöksellä, ei ulkopuolisilla tekijöillä. (Balac 2009, 45.) Asiakastapaamisessa ensivaikutelma syntyy nopeasti. Se luo myyjän ja asiakkaan välille tunteen ja asenteen siitä, suhtautuuko potentiaalinen asiakas pohjimmiltaan hyväksyvästi vai hylkäävästi kanssakäymiseen myyjän kanssa. Tämä on merkittävä tekijä luottamuksen rakentamisen kannalta. Luottamus asiakkaan ja myyjän välillä on keskeinen asia myyntityössä, mutta sen syntyminen ei ole itsestäänselvyys. (Nieminen & Tomperi 2008, 101.) Luottamus syntyy myyjän ja asiakkaan välin lisäksi myös asiakas- ja myyjäyrityksen välille. Nämä henkilöt, joiden välille luottamussuhde syntyy, vievät siteen myös yrityksen tasolle. (Balac 2009, 46.)

Asiakkaan näkökulmasta luottamusta myyjässä herättää asiantuntijuus sekä vakaa ja rauhallinen olemus, joka kertoo rehellisyydestä. Myyjän on tärkeää olla myös ystävällinen ja innostunut sekä läsnä, jotta asiakas tuntee tapaamisen olevan myyjälle tärkeä sekä miellyttävä asia. Myyjän on hyödyllistä osata myös kevyttä small talkia, jolla luoda miellyttävä tunnelma tapaamiselle. Timo Ropen 100 Keinoa Tehostaa Myyntiä – kirjan mukaan myyjän tulisi kyetä jatkamaan small talkia niin kauan, että asiakas antaa merkin myyntikeskusteluun siirtymiseksi. Joskus asiakkaan merkki voi tulla käsittämättömän pitkän ajan kuluttua, toisinaan melkein heti, riippuen asiakkaan persoonasta sekä hänen tilanteestaan. (Rope 2004, 152 - 153.)

Luottamuksen rakentaminen perustuu tiedon jakamiselle, joten myyjän on erittäin tärkeää osata asiansa kuulostamatta silti ylimieliseltä. Yrityksen on hyvä tarjota myyjilleen ohjeita ja vinkkejä sille, miten rakentaa luottamusta itsensä ja asiakkaan välille. Keskeisiä ratkottavia kysymyksiä luottamuksen rakentamiseen ovat ainakin seuraavat: (Nieminen & Tomperi 2008, 101)

- Miten voin valmistautumisella asiakastapaamiseen varmistaa oikeanlaisen ensivaikutelman?
- Osaanko viestiä asiakkaalle, mikä on minun tarkoitukseni ja aikomukseni – miksi olen täällä?
- Miten todistan asiantuntemukseni vaikuttamatta ylimieliseltä?
- Osoitanko innostuneisuutta, kiinnostuneisuutta ja oikeaa asennetta?
- Osaanko antaa riittävästi aikaa luottamuksen rakentamiselle?

Tarinat osana luottamuksen rakentamista

Tarinojen kertominen voi auttaa niin luottamuksen rakentamisessa kuin tuotteen ja ratkaisun esittelyssäkin. Ihmiset pitävät tarinoista, sillä ne luovat erilaisia mielikuvia ja tarjoavat opetuksia ja jännitystä. Tarinoihin on usein helppo samaistua ja ne edesauttavat myyntiä ilman kliseisiä myyntirepliokeja. Myyjien kannattaa miettiä yritykselleen tai tuotteilleen ja palveluilleen tarinoita, jotka herättävät asiakkaiden kiinnostuksen ja innon. Parhaat tarinat ovat aitoja ja itse koettuja, joista tunne välittyy elävästi. Ratkaisun tarjoamisessa tarinoita voi käyttää apuna esimerkiksi kertomalla muista asiakkaista, joilla on ollut vastaava ongelma ja joihin löydettiin ratkaisu sinun tuotteellasi tai palvelullasi. Tarinoiden kerrontaa voi harjoitella työkavereiden kesken tai vaikka perheenjäsenille ja kavereille. (Ojanen 2013, 77 - 78.)

5.3.3 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus on ratkaisumyynnin tärkein vaihe. Perusteellinen tarvekartoituksen teko on tärkeää, jotta myyjä osaa tarjota oikeaa ratkaisua asiakkaalle ja saada kaupat päätettyä. Tarvekartoituksessa myyjä keskittyy kuuntelemaan asiakasta esittäen välillä kysymyksiä asiakkaan tarpeen löytämiseksi. Tarvekartoituksen perustana on myyjän oikeanlainen asenne, josta huokuu kiinnostus asiakkaan tarpeita ja tavoitteita kohtaan sekä halu ja innostus löytää niihin oikeanlainen ratkaisu. Tarvekartoituksessa tärkeää on esittää ensisijaisesti avoimia kysymyksiä, jolloin asiakkaalle jää tilaa vastata omin sanoin ja kuvailevasti. Tarvekartoituksen tekoa voi harjoitella työkavereiden kanssa ja tarvekartoituksen kysymyksiä on hyvä hahmotella jo etukäteen paperille. Tarvekartoituksen teolle looginen etenemisjärjestys on: (Nieminen & Tomperi 2008, 102.)

1. Asiakkaan tavoitteiden selvittäminen
2. Asiakkaan nykytilan hahmottaminen
3. Asiakkaan pohtimien vaihtoehtoisten ratkaisujen kartoittaminen ja
4. Johtopäätökset tarvekartoituksesta.

Usein asiakas ei itsekään tiedosta omia tarpeitaan, vaan myyjän tehtävä on kysymyksiä esittämällä löytää ne. Onnistuneimmassa tarvekartoituksessa myyjä saa asiakkaan itse oivaltamaan tarpeensa, joka sattuu olemaan myyjän tarjoama ratkaisu. Myyjän onkin tärkeää esittää tarkentavia kysymyksiä lainaamalla asiakkaan itse käyttämiä sanoja, esimerkiksi ”Ymmärrätkö oikein, että tarkoitat sanomalla” tai ”Sanoit ..., onko siis niin, että ...?”. (Nieminen & Tomperi 2008, 102.) Myyjän kysymykset vaihtelevat tarvekartoituksen vaiheen mukaan. Perusajatuksena on auttaa asiakasta tekemään ostopäätös ja siinä esitetyt kysymykset ja asiakkaan antamat vastaukset tuovat myyjän tietoisuuteen faktoja asiakkaasta sekä tämän ongelmista. (Pekkarinen ym. 2006, 53 -56.)

Kysymystyyppit
<p>1. Faktakysymykset Käytetään, kun on tarve saada suoria vastauksia</p>
<p>2. Kertovaa vastausta vaativat kysymykset Halutaan saada pitkiä vastauksia, jotka antavat tietoa asiakkaan tilanteesta ja ongelmista</p>
<p>3. Johdattelevat kysymykset Halutaan johdattaa asiakasta tietynlaiseen vastaukseen. Käytetään usein yhteenvetoissa.</p>
<p>4. Kokeilukysymykset Halutaan ottaa selvää asiakkaan mielipiteistä ja kokeilla hänen tietojaan sekä aikaisempia kokemuksia</p>
<p>5. Provosoivat kysymykset Halutaan herätellä hitaasti syttyvää asiakasta. Kannattaa käyttää varoen, jottei asiakas loukkaannu.</p>
<p>6. Lukitsemiskysymykset Halutaan saada asiakas hyväksymään tai lukitsemaan jokin asia.</p>
<p>7. Vaihtoehtokysymykset Ohjataan keskustelua antamalla asiakkaalle pari vaihtoehtoa, joista valita.</p>

Kuva 5. Tarvekartoituksessa käytettävät kysymystyyppit (Pekkarinen ym. 2006, 56).

Jos asiakkaasta ei tunnu kuitenkaan saavan mitään irti, eikä hän oikein innostu, voi häneltä rehellisesti kysyä, mistä kiikastaa ja onko mitään mahdollisuutta aloittaa yhteistyötä.

Asiasta rehellisesti kysyminen voi saada asiakkaan avautumaan ja tunnelman puhdistumaan. Tapaamiset ovat aina kahden ihmisen välistä kanssakäymistä niin kuin mikä tahansa sosiaalinen tilanne, joten tärkeää on lukea toista ihmistä ja aistia tunnelmaa. Myyjän asenteen merkitys on ratkaiseva. (Ojanen 2013, 75 - 76.)

5.3.4 Ratkaisun esittäminen

Myyjän on hyvä pitää jatkuvasti tapaamisen tarkoitus, joka on yleensä kaupan päättäminen, mielessä. Ratkaisua tarjottaessa on tärkeää tuoda esille, mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle. Yritystä ei kiinnosta ratkaisusi ominaisuudet vaan se, mitä hyötyä siitä on juuri heille. Auttaako ratkaisu asiakasta lisäämään myyntiä vai saamaan esimerkiksi entistä motivoituneempia työntekijöitä. Kun tarvekartoitus on tehty huolella, pitäisi oikean ratkaisun tarjoaminen olla suhteellisen helppoa. Kaupan päättäminen, asiakassuhteen jatkuminen sekä todellisen yhteistyön aloittaminen edellyttää sitä, että myyjän tarjoama ratkaisu tuottaa asiakkaalle arvoa. Tuottoisamman, mutta asiakkaalle sopimattomamman ratkaisun tarjoaminen voi tuntua houkuttelevalta suurilla myyntiprovisioilla ajatellessa, mutta pidemmällä aikavälillä tuo pienempi kauppa voi johtaa suurempiin onnistumisiin asiakkaan ollessa tyytyväinen. (Nieminen & Tomperi 2008, 102 - 103.)

Ratkaisun esittämisen muistilista

- ✓ Osoita puheesi asiakkaalle, älä esitteelle tai seinille. Katsomalla asiakasta silmiin, huomaat hänen reaktionsa.
- ✓ Esitä ratkaisusi tarjoamia hyötyjä, jotka pohjautuvat asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin.
- ✓ Pidä esitykselläsi looginen järjestys. Hyppimällä asiasta toiseen, sekoitat asiakkaan pään ja hän voi saada väärän kokonaiskäsityksen ratkaisustasi.
- ✓ Pyri ottamaan asiakas mukaan esittelyyn. Esittely ei ole myyjän monologi. Osallistamalla asiakkaan pidät hänen huomionsa varmasti oikeassa asiassa.
- ✓ Osoita asiakkaalle oma arvostuksesi tuotetta kohtaan. Uskomalla itse tuotteeseen, saat sen tehokkaammin tartutettua myös asiakkaaseen.
- ✓ Säästä parhaan hyödyn esittely viimeiseksi. Analysoi, mikä on asiakkaan tärkein ostomotiivi ja pyri räjäyttämään potti täyttämällä se viimeiseksi.
- ✓ Päätä esittelysi aina yhteenvetoon, jossa käyt kaikki esittelemäsi hyödyt läpi ja sen jälkeen voit puhua tuotteen hinnasta.
- ✓ Esitä kaupanpäätöskysymys
- ✓ Anna asiakkaalle puheenvuoro.

Kuva 6. Ratkaisun esittämisen muistilista (Hakala & Michelsson 2009, 178 - 179).

5.3.5 Kaupan päättäminen

Myyjän on tärkeää uskaltaa päättää kauppa. Monesti asiakkaan kanssa on kiva jutustella, eikä uskalleta painostaa häntä tekemään ratkaisua. Kaupan päättämistä voi kuitenkin harjoitella etukäteen esittämällä muutamaa itselle luontevaa päätöstapaa. Kaupan päättämisen tapoja on useita ja yrityksen olisikin hyvä listata myyjilleen muutama luonteva tapa, joita käyttää. (Nieminen & Tomperi 2008, 102 - 103.) Kirjassa "Myynninmurtajat" kaupan päättämistä verrataan perunoiden keittämiseen. Aina välillä on syytä kokeilla, onko jo kypsää. Jos vielä ei ole valmista, laitetaan kansi takaisin paikalleen ja jatketaan kypsentämistä. (Hakala & Michelsson 2009, 142 - 146.) Pyri kuuntelemaan asiakasta ja tunnistamaan hänen ostosignaalin. Kun asiakas on jo valmis ostamaan, ei turhia perusteluja enää tarvita. (Pekkarinen ym. 2006, 124.)

Kaupan päättämistapoja

Suora pyyntö. "Laittakaa nimenne tuohon, niin toimitamme laitteen heti tulemaan."

Vaihtoehtotaktiikka. "Haluatteko punaisen vai sinisen tuotteen?"

Suostuttelutekniikka. "Ammattilaisena ymmärrätte varmasti tämän tuotteen tarpeellisuuden."

Annetaan koekäyttöön. "Jos tuote ei vastaa odotuksianne, voitte palauttaa viikon sisällä."

Tilauslomakemenetelmä. "Myyjä kirjoittaa listan tuotteista ja tarkastaa asiakkaalta, että se sisältää kaiken tarvittavan."

Oston etujen toistaminen. "Tämä tuote on kieltämättä kalliimpi kuin tuo toinen, mutta sen käyttömahdollisuudet ovat paljon monipuolisemmat."

Jos-menetelmä. "Otatteko tämän tuotteen, jos voin todistaa, että se täyttää vaatimuksenne."

Osaratkaisujen kautta kokonaisratkaisuun. "Jos lisäämme tähän tuotteeseen vielä tuon lisäosan, saatte paljon käyttökelpoisemman ratkaisun."

Vertausmenetelmä. ”Ymmärrän huolenne, toisella asiakkaalla oli sama ongelma ja hän päätyi tähän ratkaisuun ja on ollut erittäin tyytyväinen!”

T-menetelmä. ”Piiirretään iso T-kirjain, jonka toiselle puolelle tulee hyödyt ja toiselle haitat, jos ei osta tuotetta. Kummallekin puolelle tulee samat asiat.”

Lupausmenetelmä. ”Jos teillä ei tällä hetkellä ole sopivaa rahamäärää, voimme käyttää esimerkiksi osamaksua. Uskon, että pääsemme yhteisymmärrykseen.”

Toivomusten täyttäminen. ”Tämä tuote toimii niin kuin mainitsitte haluavanne ja lisäksi siinä on muitakin ominaisuuksia.”

Bumerangimenetelmä. Ostajan vastaväitteen kääntäminen myyntiväitteeksi. ”Tämä tuote on kyllä kooltaan pieni, mutta yhtä tehokas kuin isommatkin.”

Riippuvuusmenetelmä. Tarjous keskitetään jonkin seikan varaan. ”Jos otatte tuotteen käyttöön ja se ei tuo toivottua tehokkuutta, kauppa puretaan.”

Luotetaan myönteiseen kaupan päättämiseen. ”Kun olette ottaneet tämän tuotteen käyttöönne, voitte olla varmoja, että kaikki toimii.”

Kuva 7. Kaupan päättämistapoja (Nieminen & Tomperi 2008, 102 - 103).

Yleensä ratkaisun esittämisen jälkeen asiakkaalla on tapana esittää vastaväitteitä. Vastaväitteet kertovat asiakkaan kiinnostuksesta ratkaisua kohtaan. Vastaväitteiden oikeanlainen käsittely on tärkeä tapa tuoda esille luotettavuutta ja asiantuntijuutta ja näin luoda hyvää pohjaa asiakassuhteelle. Vastaväitteisiin vastaamista kannattaa myös harjoitella etukäteen. Jokaiselle yritykselle on varmasti tullut vastaan tavallisimpia vastaväitteitä kuten ”Ei ole rahaa”, ”Ei ole aikaa”, ”Ei ole tarvetta” tai ”Ei kiinnosta”. Näihin on hyvä opetella vastaamaan luontevasti. Vastaväitteet on tärkeä huomioida ja kääntää voitoksi. Asiakkaan vastaväitteisiin ei missään nimessä saa vastata tyrmäen, saaden asiakkaan tuntemaan itsensä tyhmäksi, vaan rakentavasti ja ymmärtäen asiakkaan huolenaiheen. Hyvässä vastaväitekeskustelussa myyjän tehtävänä on pitää yllä myönteinen ilmapiiri. (Ojanen 2013, 105 - 107.)

Vähänkään taloudellisesti tai toiminnallisesti merkittävämmässä hankinnassa asiakkaan oston edellytyksenä on, ettei hän pelkää oston seurauksia. Asiakkaalle tulee saada luotua

vakuuttunut ja luottavainen olo, ettei mikään voi mennä pieleen. Riskin poistamisen keinona voi käyttää esimerkiksi jotain takuuta tai osakauppahintaa. Jos jokin pieni riski on olemassa, on tärkeää puhua siitä rehellisesti asiakkaalle ja kertoa, mitä tehdään, ettei riski käy toteen. On tärkeää saada riskintunne poistettua, jottei se estä asiakasta tekemään myönteistä ostopäätöstä. (Rope 2004, 200 - 201.)

Hinnanperustelu

Yleisin vastaväite kaikilla toimialoilla on tuotteen hinta. Tuotteen hinnalla ja arvolla määritellään asiakkaan suhtautuminen kyseisen yrityksen tarjoamaan palveluun ja itse asiassa kaikkiin kyseisen yrityksen tarjoamiin palveluihin. Tuotteen hinta määrittelee kaikkien muidenkin tarjoamiesi tuotteiden hintatason. Kallis tuote luo asiakkaalle erilaisia mielikuvia kuin halpa. Kallista tuotetta kohdellaan paremmin, sitä esitellään mielellään ja siitä ollaan ylpeitä. Myyjänä annat omalla käytökselläsi ja olemuksellasi asiakkaalle kuvaa yrityksestäsi ja tuotteistasi. Huokuuko olemuksestasi laadukas ja arvokas tuote vai halpa kertakäyttötavara? Myyjän tehtävä on luoda kohtaamisessa arvoa asiakkaalle ja tarjota hänen rahoilleen vastinetta. Kaupat tulevat aina, kun asiakas kokee saavansa enemmän kuin ostos maksaa. Lisäarvolla ja palvelun laadulla teet aina vaikutuksen asiakkaaseen. (Ojanen 2013, 81 - 83.) Hinta voi olla vastaväite, mutta myytävä etu se ei ole. Asiakas ei osta tuotetta vain, koska se on halpa, vaan hänen täytyy ensin tosissaan haluta tuotetta. (Pekkari-nen ym. 2006, 74 - 77.)

Hintakeskustelu on aina hyvä pyrkiä säästämään mahdollisimman pitkälle, jotta ehdit herättää asiakkaan kiinnostuksen ja halun tuotettasi kohtaan. Petteri Hakala ja Lalle Michelsson kirjassaan ”Myynninmurtajat” ovat listanneet myymisessä olevan kyse neljästä eri luottamuksesta: (Hakala & Michelsson 2009, 75 - 81.)

1. Ensin myyjän mennessä tapaamisen, tulee hänen myydä itsensä asiakkaalle, jotta luottamus syntyy
2. Kun luottamus on syntynyt, myyjä siirtyy myymään edustamaansa yritystä asiakkaalle. Kun asiakas saadaan luottamaan myyjän firman ja siirrytään vaiheeseen kolme
3. Tuotteen tai palvelun myyminen. Myydään tuotteen tarjoamia etuja ja hyötyjä, jotta asiakas tuntee tarvitsevansa sen.
4. Viimeisenä asiakas on saatava luottamaan siihen, että hinta on oikea. Asiakkaan tulee kokea, että tuote tai palvelu on hintansa väärä.

Jos asiakas ottaa hinnan esille jo aikaisemmin, et voi jättää sitä kertomatta. On tärkeää osata perustella asiakkaalle tuotteen hinta. Miksi se on sellainen kuin se on (kallis tai halpa)? Mikä tuotteessa maksaa? Hyvällä hintaperustelulla nostat helposti arvoasi asiakkaan silmissä. Hintakeskustelussa pallon voi heittää myös takaisin asiakkaalle ja kysyä, miksi hän pitää tuotetta kalliina ja mihin verrattuna. Jotta myyjänä pystyt järkevästi perustelemaan tuotteidesi tai palvelujesi hintaa, tulee sinun olla tietoinen myös kilpailijoiden hinnoista. (Ojanen 2013, 81 - 83.)

Alennukset

Hinnan perustelua varten on tärkeää huomioida muutama tutkittu tulos. Asiakkaista 60 prosenttia pitää kaikkia hintoja liian korkeina. Asiakkaista 35 prosenttia pitää hintoja kohtuullisena ja viiden prosentin mielestä ne ovat halpoja. Jos menee alentamaan jo kerrottua hintaa, nämä 40 prosenttia asiakkaista alkaa epäröidä. Voidaan sanoa, että lähes kaikki toimialat ovat jo pilattu alennuksilla. Asiakkaat odottavat saavansa alennusta ja myyjät sitä antavat lähes perusteluitta ja ilman syytä. (Hakala & Michelsson 2009, 78 - 81.) Yleisenä käytäntönä alennusten antaminen kannattaa jättää pois. Myyjät ovat tottuneet antamaan alennuksia, jotta asiakkaalle tulisi hyvä mieli ja voittanut olo. Alennuksen antaminen ilman järkevää perustelua, antaa asiakkaalle vaikutelman, että tuotteiden hinnoissa olisi paljon ilmaa. Alennukset myös laskevat myynnistä saatua katetta. (Ojanen 2013, 85 - 86.)

Alennuksien antamisen sijaan, olisi hyvä oppia perustelemaan tuotteen tai palvelun hinta. Myyjän tehtävä on esitellä tuotteen etuja ja hyötyjä niin hyvin, että asiakas tuntee saavansa vastinetta rahoilleen. Koko myyntitiimin sisällä tulee olla samanlainen ohjeistus alennusten antamiselle, jotta vältetään tilanteesta, jossa eri myyjät antavat samalle asiakkaalle eri hinnan. Kahden eri hinnan saaminen samasta tuotteesta luo epäluotettavan kuvan ja laskee asiakkaan kiinnostusta yritystä kohtaan. (Ojanen 2013, 85 -86.) Monesti alennusten pyytäminen on asiakkaalle pinttynyt käytäntö, jolla hän vain kokeilee onneaan ja testaa myyjää (Balac 2009, 142). On fakta, että aina joku yritys myy halvemmalla kuin sinä. Myymiseen tulee aina kuulua se, että joitain kauppvoja hävitään hinnan takia. Alennuksiin mukaan lähteminen ja hintojen laskeminen on kuitenkin kannattamatonta toimintaa. Alhaisemmalla hinnalla pitää myydä enemmän, jotta saavutettaisiin sama tulos. Liian alhainen hinta voi kuitenkin karkottaakin asiakkaita, jotka eivät usko, että hyvää palvelua tai tuotetta on mahdollista siihen hintaan saada. Oman hintatason löytäminen ja siitä kiinni pitäminen on tärkeää. Jos asiakas todella on kiinnostunut ja haluaa tarjoamasi palvelun, hän ottaa sen hinnasta riippumatta. (Hakala & Michelsson 2009, 78 - 81.)

5.3.6 Jatkuvuuden varmistaminen

Myyntitapaamisen lopuksi on tärkeää varmistaa yhteydenpidon jatkuminen. Asiakkaalle on hyvä tuoda esiin, ettei tilanne lopu tähän ja kertoa, mitkä ovat seuraavat sovitut jatko-toimenpiteet. Jatkoa ei saa jättää asiakkaan varaan, vaan on hyvä sopia, että myyjä on ensin yhteydessä esimerkiksi sähköpostilla toimittaen muistion tapaamisesta tai lisätietoja tai tarjouksen riippuen, mitä on sovittu. Ja kun jotain on sovittu jatkosta, on tärkeää että myyjä myös pitää sen, mitä on luvannut. Jatkuvuuden varmistaminen tapaamisen lopuksi vetää yhteen kaiken, mitä on käyty läpi ja sovittu ja auttaa varmistamaan, että myyjä ja asiakas ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. (Ojanen 2013, 105 - 107.)

5.4 Tarjouksen teko

Tarjous on myös tärkeä osa myyjän asiakkaalle tarjoamaa palvelua. Tarjous, josta löytyy sovitut asiat selkeästi kirjattuna, helpottaa asiakkaan päätöksentekoa. Tarjouksesta on hyvä löytyä kaikki kaupan kannalta oleelliset asiat. Tärkeiden tietojen puuttuminen aiheuttaa asiakkaalle turhaa vaivaa, kun hän joutuu niitä etsimään ja näin ollen se hidastaa myös kaupan päättämistä. (Balac 2009, 88 - 89.) Kun asiakas pyytää tarjousta, kannattaa ehdottomasti käyttää kunnolla aikaa hyvän myyntikirjeen rakentamiseen, sillä se voi ratkaista kaupan saamisen. Onnistuneen myyntikirjeen rakentaminen vaatii asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden tarkkaa läpikäyntiä. Kunnollista tarjousta ei voi siis ilman kunnollista myyntikeskustelua ja usein tämän myyntikeskustelun tekoon sekä asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden kartoittamiseen tarvitaan vähintään yksi tapaaminen. (Hakala & Michelsson 2009, 33 - 38.)

Yleinen virhe tarjouksissa on liika tuotteen ominaisuuksien esiin tuominen sen sijaan, että kerrottaisiin sen asiakkaalle tuomista hyödyistä. Asiakslähtöisyys on tärkeää myös tarjouksia tehdessä. Monesti asiakas pyytää tarjouksia useasta eri yrityksestä, joten erottuminen on tärkeää. Sen lisäksi, että tarjous sisältää sovitut asiat, on sen hyvä olla myös persoonallinen, jotta se jää asiakkaan mieleen. Tekemällä tarjouksestakin elämyksen asiakkaalle ja antamalla vielä hiukan lisää sen päälle, mitä hän on pyytänyt, varmistetaan joutumasta bruttaaliin hintakilpailuun. (Hakala & Michelsson 2009, 33 - 38.)

6 Teorian yhteenveto

Tässä työssä on käyty teoriaa läpi laajasti liittyen myyntiorganisaatioon, asiakkuuksien hallintaan kuin itse konkreettiseen myyntiprosessiinkin. Suuri tietoperusta tukee kokonaisvaltaisen ja kattavan produktin tekoa. Tämän kappaleen tarkoitus on koota tiiviisti yhteen tärkeimmät asiat teoriaosuudesta.

Myyntiorganisaatio

Myyntiorganisaation rakenteeseen vaikuttaa yrityksen toimiala sekä kokoluokka. Hyvin kilpaillulla toimialalla organisaatorakenteen pitää olla kevyt ja toimia tehokkaasti. Jos yritys tuottaa ainutlaatuista tai uutta palvelua, ei myyntiorganisaation tehokkuus ole niin merkittävä tekijä. Myyntiorganisaatiossa olisi hyvä välttää turhaa byrokratiaa ja pyrkiä avoimeen kommunikointiin. Organisaatorakenteella ei ole niin merkitystä, kunhan se koostuu oikeanlaisista ihmisistä. Myyjillä tärkeintä on oikeanlainen asenne sekä motivaatio työntekoon. Asenteen ja motivaation lisäksi tietyt ominaisuudet ja taidot ovat myös hyödyksi, kuten oman ammattialan ratkaisujen tuntemus, esiintymistaidot, neuvottelutaidot sekä ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden osaaminen.

Myyntin tavoitteet jaetaan tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteisiin. Myyntiorganisaatiosta olisi hyvä löytyä näitä kaikkia, jotta myyntin kasvattaminen olisi tehokasta. Hyvien tavoitteiden löytämiseksi apuna voidaan käyttää SMART – mallia, joka linjaa tavoitteen olevan spesifi, mitattavissa oleva, sopivan haastava, strategian mukainen sekä aikaan sidottu. Tavoitteet olisi hyvä suunnitella johdon yhdessä työntekijöiden kanssa. Tavoitteisiin pääsemisestä on tapana myös palkita ja tätä varten yrityksen tulee suunnitella myyjiä motivoiva palkitsemisjärjestelmä. Myyjien palkka koostuu usein kiinteään kuukausi- tai tuntipalkan lisäksi myynnistä saaduista provisioista. Lisäksi työntekijöille voidaan myöntää myös auto- tai lounasetu, joka on myös osa palkitsemista. Yrityksen kannattaa panostaa myös aineetomaan palkitsemiseen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi myyjille tarjottavaa koulutusta tai muuta kunnianosoitusta.

Asiakkuuksien hallinta

Asiakkaat ovat yritystoiminnan edellytys ja toimiva asiakkuuksien hallinta on yritykselle kilpailuetu. Asiakkuuksien hallintaan kannattaa panostaa ja yrityksen tehtävä on antaa myyjilleen hyvät lähtökohdat siihen. Asiakkuuksien hallinnan edellytys on asiakkaiden jaottelu. Asiakkuuksien ryhmittely aloitetaan selvittämällä, millaisia asiakkaita yrityksellä ennestään on. Kun asiakkaat tunnetaan, voidaan heidät jaotella halutulla tavalla, esimer-

kiksi nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden mukaan, asiakkuuksien luonteen mukaan tai asiakkuuden vaiheen mukaan.

Asiakkuuden hallinta jakautuu vaiheisiin asiakkuuden elinkaaren mukaan. Elinkaaren vaiheita ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen sekä säilyttäminen. Asiakkuudet tarvitsevat erityyppistä huomiota riippuen elinkaaren vaiheista. Oikeiden asiakkaiden sijoittaminen oikeaan elinkaaren vaiheeseen ja heidän kohtelemisen suunnitellulla tavalla auttaa pitämään asiakkaat tyytyväisinä sekä pitämään heidät asiakkaina jatkossakin.

Myyntiprosessi

Myyntiprosessi auttaa myyjää tekemään työtään suunnitelmallisesti ja järkevästi. Myynnin johdolle myyntiprosessi puolestaan tekee helpommaksi myyjien työn seuraamisen. Asiakkaita selkeä myyntiprosessi auttaa asian myymisessä yrityksen sisäisesti sekä tekee asian läpinäkyvämmäksi. Myyntiprosessista on hyötyä kaikille osapuolille. Myyntiprosessista saa tehokkaimman suunnittelemalla sen vastaamaan asiakkaan ostoprosessia. Myynnin suunnitteluun liittyy olennaisesti myös se keneen ollaan yhteydessä. Hyväksi todettu tapa on käyttää noin 80 prosenttia ajasta vanhojen asiakkaiden kontaktoimiseen ja heille myymiseen ja 20 prosenttia ajasta uusien potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen.

Myyntiprosessi alkaa myynnin suunnittelulla sekä projektimahdollisuuksia kartoittamalla. Myyntitapaaminen on tärkeässä roolissa kaupan onnistumisen kannalta. Tapaamisessa myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen huomattavasti tehokkaammin kuin puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Myyntitapaaminen koostuu valmistautuminen tapaamiseen, asiakkaan luottamuksen rakentamisesta, tarvekartoituksesta, ratkaisun tarjoamisesta ja kaupan tekemisestä sekä jatkuvuuden varmistamisesta. Tapaaminen johtaa toivottavasti aina tarjouksen tekoon. Myyjien on hyvä panostaa myös tarjouksien tekoon suunnittelemalla sen sisällön sekä ulkonäön huolellisesti. Hyvä tarjous on selkeä, silmällistävä sekä sisältää kaiken tarvittavan tiedon.

7 Produkti: PuskaPromotionin Myyjän Opas

Tämän opinnäytetyöprosessin tuotoksena on tehty PuskaPromotionille Myyjän Opas. Opas sisältää tarvittavat tiedot, joiden avulla myyjät pystyvät tehokkaasti ja yhtenäisesti edistämään PuskaPromotionin toimintaa. Niin kuin opinnäytetyön johdannossa kerrottiin, niin PuskaPromotionin ongelmana on, että myynti on vain muutaman ihmisen varassa ja toiminnan kasvaessa heidän resurssinsa eivät riitä uusien asiakkuuksien hoitamiseen tai hankkimiseen. Opinnäytetyön tuotoksena tehdyn PuskaPromotionin Myyjän Oppaan avulla on tarkoitus kouluttaa yritykselle uusia myyjiä ja näin ollen mahdollistaa toiminnan kasvattamisen. PuskaPromotionin Myyjän Oppaan avulla on tarkoitus pyrkiä parantamaan myös asiakastytyväisyyttä sekä myyjien työtehoa tarjoamalla käyttöön selkeät toimintamallit. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös myyntiorganisaation jatkokehitysmahdollisuuksien löytäminen ja näihin kehityskohteisiin paneudutaan seuraavassa luvussa.

Opinnäytetyön tuotoksen tekoon on käytetty apuna tässä opinnäytetyössä käytettyä teoriaa, jonka pohjalta on sovellettu kohdeyritykselle sopivia toimintamalleja. Tavoitteena on ollut luoda myyntiorganisaatiokaavio, jossa jokaiselle kaavion jäsenellä on oma merkitty rooli sisältäen tavoitteita ja velvollisuuksia. Lisäksi tuotoksessa keskitytään PuskaPromotionin asiakkaisiin, jotka on jaettu myyjien kesken heidän asiakasportfolioihinsa ja joissa jokaisen asiakkaan vaihe sekä potentiaali on kartoitettu. Tuotos antaa myyjille myös tiedot, miten menetellä kyseisen vaiheen asiakkaiden kanssa. Oppaasta löytyy myös PuskaPromotionin myyntiprosessi, sen vaiheet sekä ohjeet näiden vaiheiden toteuttamiseen. Lisäksi erikseen keskitytään vielä tarjouksen tekoon liittyviin seikkoihin. Tuotos sisältää myös konkreettisia vinkkejä ja neuvoja, joilla vakuuttaa asiakas valitsemaan PuskaPromotion. Viimeisenä oppaaseen on listattu avainasioita myyntiin liittyen sekä vinkkejä itseopiskeluun.

7.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Suunnitelmana on saada opinnäytetyöprojekti valmiiksi kesän ja alkusyksyn 2015 aikana. Opinnäytetyön teko alkoi toukokuussa tuotoksen sisällön suunnittelulla ja tarkoituksena on edistää yhtäaikaisesti sekä teorian kirjoittamista, että PuskaPromotionille tehdyn tuotoksen tekoa. Opinnäytetyö osuu aikataulullaan yhteen myös PuskaPromotionin strategiauudistuksen kanssa, joka on tehty kesällä 2015. Strategia uudistuksen päätökset ja linjaukset on huomioitu PuskaPromotionille tehdystä Myyjän Oppaasta ja se on tehty vastaamaan yrityksen uutta linjaa. Opinnäytetyö aloitettiin toukokuussa 2015 tutkimalla PuskaPromotionin nykyisiä toimintamalleja sekä haastatteleamalla yrityksen myyjiä. Idea Myyjän Oppaan teosta on kytenyt yrityksessä jo pitkään, joten opinnäytetyöaiheen valinta oli helppo.

PuskaPromotionilla ei ollut mitään kirjallisia ohjeita myyjilleen, vaan kaikki olemassa oleva tieto oli yrityksessä toimivien myyjien henkistä pääomaa. Myyjän Oppaan työstäminen aloitettiin miettimällä Oppaalta haluttua sisältöä yhdessä yrityksen johdon kanssa. PuskaPromotionin käydessä läpi myös strategiauudistusta, oli selvää, että Myyjän Oppaan aluksi kerrottaisiin yrityksen uusista linjauksista eli PuskaPromotionin missiosta, visiosta ja strategiasta. PuskaPromotionin organisaation toiminta on nopeaa, rentoa ja kevyttä ja näitä ominaisuuksia Myyjän Oppaassakin halutaan korostaa. Oppaan on tarkoitus olla helppoa ja selkeää luettavaa. Oppaan ei haluttu sisältävän teoriaa, vaan sen on tarkoitus olla hyvin käytännönläheinen.

Projekti aloitettiin toukokuussa 2015 suunnittelemalla opinnäytetyön tuotoksen eli PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisältö ja rakenne. Oppaan sisällön suunnittelun jälkeen oli selvää, minkälaista teoriaa tarvittiin taustalle, jotta oppaan sisältö saatiin luotua. Kesäkuussa 2015 aloitettiin tarvittavan teoria-aineiston hankinta ja siihen perehtyminen. Teorian kirjoittaminen aloitettiin siinä järjestyksessä, miten PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisällysluettelo oli rakennettu (Liite 1, PuskaPromotionin Myyjän Opas, s. 1). Aiheeseen liittyvän teorian kirjoittamisen jälkeen, sovellettiin opittua ja luotiin sisältö PuskaPromotionin Myyjän Oppaaseen sen pohjalta. Samoin meneteltiin kaikkien teoria-aiheiden kanssa. Tästä kerrotaan tarkemmin vielä alempana ”Toteutus”-otsikon alla.

Taulukko 8. Projektisuunnitelma opinnäytetyölle.

Ajanjakso	Tehtävä
Toukokuu 2015	Opinnäytetyön sisällön ja rakenteen suunnittelu
Kesäkuu 2015	Teorian kirjoittaminen ja tuotoksen teko
Heinäkuu 2015	Teorian kirjoittaminen ja tuotoksen teko
Elokuu 2015	Teorian kirjoittaminen ja tuotoksen teko
Syyskuu 2015	Opinnäytetyön viimeistely

Opinnäytetyö eteni täysin yllä olevan projektisuunnitelman ja aikataulun mukaisesti. Elokuun 2015 loppuun mennessä teoriaosuus ja myös Myyjän Opas olivat pääosin valmiita. Syyskuu 2015 käytettiin opinnäytetyön oikolukemiseen, viimeistelyyn, empiirisen osuuden tekoon sekä pohdintaan. Opinnäytetyöprojekti eteni hyvin itsenäisesti ja lähes valmis versio palautettiin opinnäytetyöohjaajalle syyskuun 2015 puolella välissä. Tapaamisessa käytiin läpi ohjaajan korjausehdotukset sekä palaute, jonka pohjalta työtä hiottiin vielä haluttuun suuntaan.

7.2 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Tuotoksen tekoon käytettiin aineistona PuskaPromotionin liiketoimintastrategiaa, joka osittain myös muotoutui opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön tuotokseen on kerätty aineistoa haastattelemalla yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä, kuten PuskaPromotionin toimitusjohtajaa sekä puheenjohtajaa. Haastattelut suoritettiin muutamassa osassa pohjautuen ennalta mietittyyn Myyjän Oppaan sisällysluetteloon. Haastatteluissa tärkeässä osassa olivat erityisesti myynnissä toimiviksi koetut menetelmät sekä asiakkuuksien hoitoon liittyvät toimintamallit.

Myyntiorganisaatorakennetta varten tutustuttiin yrityksen henkilöstön työnkuviin ja vastualueisiin, joiden pohjalta suunniteltiin ja muokattiin PuskaPromotionin organisaatorakenne myynnin kannalta tehokkaammaksi ja selkeämmäksi. Asiakkuuksien hallintaan liittyen aineistona käytettiin kaikkea PuskaPromotionin tietokannoista sekä yrityksen myyjiltä löytyvää tietoa PuskaPromotionin asiakkaista. Tätä myyjiltä löytyvää tietoa kerätään haastattelemalla heitä henkilökohtaisesti. Suuri osa opinnäytetyön tuotoksesta on myös uuden luontia, johon valmista kerättävää aineistoa ei löydy.

7.3 Toteutus

Projektisuunnitelman yhteydessä jo vähän avattiin opinnäytetyön toteutusta. Opinnäytetyön tuotoksen eli PuskaPromotionin Myyjän Oppaan kirjoittaminen tapahtui osa-alue kerrollaan. Ensin perehdyttiin aiheesta kertovaan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin, jonka jälkeen suunniteltiin luetun aineiston hyödyntäminen PuskaPromotionin toiminnassa ja luotiin yritykselle omat toimintamallit niiden pohjalta.

PuskaPromotionin Myyjän Oppaan suunnittelua varten käytiin läpi Internetistä löytyviä muiden yritysten oppaita myyjilleen, jotta saatiin vähän tuntumaa aiheesta. PuskaPromotionin johto oli valmiiksi listannut jo muutamia aiheita, joita Myyjän Oppaan haluttiin sisältävän: myyntiorganisaation rakenne, myyntiprosessi ja ohje tarjouksen tekoon. Oppaan sisältöön suunniteltiin lisäksi myös muuta hyvää sisältöä, jotta saatiin aikaiseksi toimiva ja kokonaisvaltainen tuotos. PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisältö muodostui osittain pohtimalla Haaga-Helian myynnin koulutusohjelman sisältöä sekä asioita, joita sieltä olisi hyvä nostaa esiin: asiakkuuksienhallintaa, OEH-taulukkoa sekä vastaväitteiden käsittelyä. PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisältöehdotus esiteltiin PuskaPromotionin hallitukselle toukokuussa 2015, jonka jälkeen alkoi aiheesta löytyvään teoriaan tutustuminen.

Opinnäytetyölle muodostui PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisällön pohjalta kolme keskeistä teoria-aihetta: myyntiorganisaatio, asiakkuuksienhallinta sekä myyntiprosessi.

Ensin tutustuttiin myyntiorganisaatiosta löytyvään teoria-aineistoon. Tutkittiin, miten myyntiorganisaatiot rakentuvat, millaisia ovat hyvän myyjän ominaisuudet, mitä tavoitteita ja mittareita myynnille kannattaa antaa ja miten myyjä palkitaan. PuskaPromotionin myynti oli keskittynyt muutamille henkilöille. Huomioiden yrityksen kasvun tavoitteet, oli vastuuta tarpeen jakaa useammille tahoille sekä antaa yrityksen strategialinjausten mukaan vastuuta myös uusille innostuneille. Toimitusjohtajan ja myyntijohtajan säilyttäessä päällimmäinen vastuu myynnistä, oli tärkeää saada vastuuta jaettua myös uusille asiakkuuspäälliköille. Jotta myynnin laatua voitaisiin tarkkailla, tulee asiakkuuspäälliköiden ainakin ensi alkuun tarkistuttaa tekemänsä tarjoukset myyntijohtajalla tai toimitusjohtajalla. Lisäksi PuskaPromotionin olisi hyvä tarjota Myynnin trainee –paikkoja kehityshaluisille työntekijöilleen. Myynnin traineena on mahdollisuus päästä katsomaan ja seuraamaan yrityksen myyntiä aitiopaikalta ja kehittymään ja kasvamaan tulevaksi asiakkuuspäälliköksi.

PuskaPromotionin strategiassa linjattiin jo myyntihenkisen PuskaPromotionin jäsenen ominaisuuksia. Teoriaosuudessa käy myös ilmi, miten tärkeitä hyvässä myyjässä ovat oikea asenne ja motivaatio. Asenne ja motivaatio nostetaan korkealle myös PuskaPromotionin myyjän ominaisuuksissa. Myynnin tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen kehoitettiin teoriaosuudessa käyttämään SMART – kaavaa ja tämä onkin yksi PuskaPromotionin tulevaisuuden kehityskohde. Tällä hetkellä yrityksen tavoitteet ja mittarit ovat hyvin yleisluontoisia keskittyen koko yrityksen liikevaihtoon ja sen muutoksiin. PuskaPromotionilla oli samanaikaisesti niin monta muutosta käynnissä, että uusia mittareita ei haluttu tämän Myyjän Oppaan yhteydessä suunnitella, vaan niitä kehitetään yrityksen seuraavan tilikauden aikana. Palkitseminen on tärkeässä yhteydessä myyjien motivaatioon ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi, miten toimiva palkitseminen hyödyttää myyjien lisäksi myös yrityksen johtoa. PuskaPromotionin palkitsemisessa on kehittämisen varaa ja siihen tullaan myös panostamaan seuraavan tilikauden aikana. Opinnäytetyön teoriaosuus myyjien palkitsemisesta kehottaa panostamaan myös aineelliseen palkitsemiseen eli esimerkiksi myyjien koulutuksiin sekä onnistumisenkulttuurin kehittämiseen ja tähän tullaan priorisoimaan myös PuskaPromotionin palkitsemisen kehittämässä.

Asiakkuuksien hallintaan ja siihen liittyvään asiakkuuksien ryhmittelyyn löytyi paljon erilaista teoriaa. Asiakkuuksia olisi mahdollista ryhmitellä hyvinkin erilaisin perustein, mutta tässä opinnäytetyössä esitellään näistä vaihtoehdoista vain kaksi toisiaan tukevaa esimerkkiä: asiakkuuksien jaottelu nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden sekä asiakkuuden vaiheen mukaan. Näitä ryhmittelytapoja on käytetty myös PuskaPromotionin asiakkuuksiin. Opinnäytetyön teoriassa esitellään asiakkuudenhallintaa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa ja tämän pohjalta PuskaPromotionille on luotu Myyjän Oppaassa esitellyt

toimintasuunnitelmat eri vaiheessa olevien asiakkuuksien hoitamiseen. (Liite 1. PuskaPromotionin Opas Myyjälle, s. 13-15.)

Opinnäytetyön teoriassa on käsitelty melko tarkasti myyntiprosessia, sillä siihen on haluttu panostaa myös PuskaPromotionin Myyjän Oppaassa. Myyntiprosessi esitellään vaihe kerrallaan, mutta erityisesti myyntitapaamiseen halutaan panostaa. Myyntitapaamisella on suuri merkitys PuskaPromotionin strategian toteuttamisen kannalta. Yrityksen strategiassa halutaan panostaa henkilökohtaisuuteen ja hyvään fiilikseen ja parhaiten se onnistuu kasvotusten eli myyntitapaamisissa. PuskaPromotionin Myyjän Oppaassa kerrotaan teorian pohjalta mietittyjä konkreettisia ohjeita, joiden avulla voidaan luoda paras mahdollinen asiakaskokemus. Myyntiprosessin alla käsitellään myös tarjouksen tekoa, sillä hyvän tarjouksen tekeminen on edellytys myynnissä onnistumiselle. PuskaPromotionilla oli jo ennestään tiettyjä ohjeita tarjouksen sisältöön liittyen, mutta opinnäytetyön teorian pohjalta tarjouksen rakennetta saatiin edelleen kehitettyä.

Opinnäytetyön teoria on siis edennyt rinnakkain PuskaPromotionin Myyjän Oppaan sisällön kanssa ja kaikkea opinnäytetyössä esiteltyä teoriaa on hyödynnetty Oppaan tekoon tai siihen liittyvien kehitysehdotusten löytämiseen. Opinnäytetyön toteutustapa on mahdollistanut prosessin tehokkaan etenemisen. Työn toteutus on ollut myös nopeatempoista, sillä etenemisellä ei ole ollut mitään tietojen saannin hankaluudesta johtuvia hidasteita, vaan kaikki tarvittava tieto on ollut aina saatavilla.

8 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin sekä työn tuotoksen eli PuskaPromotionin Myyjän Oppaan onnistumista ja mietitään mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Opinnäytetyö eteni projektisuunnitelman mukaisesti ja työtä tehtiin hyvin itsenäisesti. Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin tiivis, sillä tärkeää oli saada tuotos eli PuskaPromotionin Myyjän Opas yrityksen käyttöön.

8.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

PuskaPromotionilla ei aikaisemmin ole ollut käytössään mitään opasta heidän myyjilleen, vaan tämän opinnäytetyön tuotos on ensimmäinen laatuaan. Ensimmäinen versio on aina jonkin uuden alkua ja siinä löytyy varmasti vielä kehitettävää. Tämä myyntiorganisaatio sekä Myyjän Opas otettiin käyttöön aluksi tällaisenaan ja ensimmäisen kahden kuukauden ajan testattiin sen toimivuutta sekä kirjattiin ylös kehityskohtia. Kahden kuukauden kokeilujakson jälkeen, käytiin läpi annettu palaute ja tehtiin tarvittavat korjaukset oppaaseen sen pohjalta. PuskaPromotion on hyvin liikkuva ja joustava yritys, joten muutoksia tapahtuu paljon nopeallakin aikavälillä. Myyjän Opasta tullaan pitämään ajan tasalla jatkuvasti. Muutosta vaativat kohdat päivitetään oppaaseen mahdollisimman äkkiä ja vähintään puolen vuoden välein koko Opas otetaan tarkastelun alle ja arvioidaan uudestaan.

Ensimmäinen jatkotoimenpide Myyjän Oppaan julkaisun jälkeen oli myyntikoulutuksen suunnittelu sekä koulutuksen järjestäminen PuskaPromotionin myyjille. Tarkoituksena oli järjestää Myyjän Opasta tukena käyttäen koulutustilaisuus, johon kaikkien PuskaPromotionin myyjien olisi suotavaa osallistua. Koulutus oli erityisesti suunnattu myyjille, jotka eivät olleet käyneet Haaga-Helian myynnin koulutusohjelmaa. Myyjien koulutuksen ajankohta oli lokakuun puolella välissä 2015 ja sen pohjalta PuskaPromotionille saatiin uusia asiakkuuspäälliköitä, jotka voivat jatkossa tehdä PuskaPromotionin myyntiä. Myyjien koulutustilaisuus on tarkoitus järjestää puolen vuoden välein ja tarvittaessa useamminkin, jotta varmistetaan PuskaPromotionin edustajien asiantuntemus.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena on myynnin mittareiden kehittäminen. Pohditaan ensinnäkin, ovatko tällä hetkellä käytössä olevat mittarit relevantteja ja toisekseen, onko tarvetta muille mittareille. Ainakin myyjien henkilökohtaisen tuloksen sekä sen kehityksen mittaamiseen olisi hyvä tulevaisuudessa panostaa. Kun myyjien henkilökohtainen suorittaminen tunnetaan, voidaan suunnitella paremmin keinoja myynnin johtamiselle niin, että se tukee jokaisen myyjän osaamista ja kehitystä mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyön

teoriassa esiteltyä SMART – mallia tullaan hyödyntämään uusien mittareiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kolmantena kehityskohtana on myyjien palkitsemisen parantaminen. PuskaPromotionin kaltaisen melko uuden startup –yrityksen rahallisen palkitsemisen keinot ovat melko rajalliset, joten tärkeää on panostaa aineelliseen palkitsemiseen eli esimerkiksi koulutuksien sekä onnistumisenkulttuurin kehittämiseen. Jatkotutkimuksen tavoite on siis selvittää millaisille palkitsemistavoille olisi tarvetta ja kysyntää ja löytää keinot niiden toteuttamiseen.

8.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi sujui hyvin tehokkaasti ja järjestelmällisesti. Oma-aloitteisen työskentelyotteen avulla oli helppo toteuttaa itsenäinen opinnäytetyöprosessi. Kiinnostus opinnäytetyön aiheita kohtaan sekä työn merkitys PuskaPromotionin toiminnalle pitivät motivaatiota hyvin yllä. Opinnäytetyöstä tuli paljon suunniteltua pidempi, vaikkakin jo prosessin alussa teoria-aiheiden määrä vaikutti suurelta. Tavoitteena oli käsitellä aihealueita melko tiiviisti, jottei työn pituus leviäisi mahdottoman suureksi. Hyödyllistä teoriaa aiheesta löytyi kuitenkin niin paljon ja Myyjän Opasta varten tarvittiin paljon materiaalia, jotta siitä saatiin riittävän kattava ja monipuolinen. Työn laajuus oli siis jotenkin odotettavissa, mutta pääsi kuitenkin yllättämään. Opinnäytetyön kirjoittaminen sujui kuitenkin tehokkaasti. Tekstiä muodostui nopeasti, kun pääsi sisälle aihealueeseen ja sai kirjoitukseen flow:n päälle.

Opinnäytetyöprosessin aikana on luettu paljon kiinnostavaa kirjallisuutta ja löydetty uusia näkökulmia sekä ideoita myyjänä työskentelyyn. Teoriaosuudessa oli paljon myynnin koulutusohjelman kursseilta tuttuja aihealueita, joten moniin asioihin löytyi jo valmiiksi jokin näkemys, jonka tueksi pyrittiin löytämään sopivia lainauksia kirjoista. Opinnäytetyöprosessissa mielekkäintä oli nimenomaan tuotoksen eli PuskaPromotionin Myyjän Oppaan teko. Teorian soveltaminen itse käytäntöön oli opettavaista ja sai ymmärtämään asiat syvemmin. Asioiden pohtiminen PuskaPromotionin kannalta sekä olemassa olevien käytäntöjen tarkastelu sai ajattelemaan tehokkaampia ja järjestelmällisempiäkin tapoja toimia. Oppiminen ei pääty Opinnäytetyöhön, vaan se tulee jatkumaan seuraavien kuukausien aikana, kun Myyjän Opas otetaan PuskaPromotionissa oikeasti käyttöön ja päästään tarkastelemaan sen vaikutusta yrityksen toimintaan sekä suunnittelemaan Oppaan jatkokehitystä.

Lähteet

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä. Suomen Yrityskirjat. Helsinki

BusinessDictionary.com. Customer relationship management (CRM). Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-relationship-management-CRM.html> Luettu: 27.6.2015

BusinessDictionary.com. Organizational structure. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html> Luettu: 27.6.2015

BusinessDictionary.com. Sales process. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/sales-process.html> Luettu: 27.6.2015

City. 19.1.2014. 11 hyvän myyjän ominaisuutta – ja mitä apua niistä on meille jokaiselle. Luettavissa: <http://www.city.fi/ilmiot/11+hyvan+myyjan+ominaisuutta+ja+mita+apua+niista+on+meille+jokaiselle/7732> Luettu: 27.6.2015

Entrepreneur 24.4.2015. 5 Strategies for Entrepreneurs to Improve Sales. Luettavissa: <http://www.entrepreneur.com/article/245405> Luettu: 26.6.2015

Haaga-Helia 2015. Myynnin koulutus, tradenomi. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/myynnin-koulutus-tradenomi?userLang=fi> Luettu: 15.6.2015

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 Uskomusta B2B-myynnistä. Talentum. Helsinki.

Härmä, T. 14.11.2013. Data on mittarien määrittämisen oraakkeli. Dagmar. Luettavissa: <http://www.dagmar.fi/uutiset/data-mittarien-maarittamisen-oraakkeli> Luettu: 27.6.2015

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: Anna asiakkaan ostaa. Talentum. Helsinki

Mustranta, M. 8.3.2015. Palkitseminen on yleistynyt työpaikoilla – teollisuus-yrityksessä jaetaan perjantai-pulloja. Helsingin Sanomat. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/ura/a1425615113631> Luettu: 30.6.2015

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. WSOY. Vantaa.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Porvoo.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin. Asiakasta ei jätetä. Talentum. Helsinki.

Pekkarinen, U., Pekkarinen, E. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY. Vantaa.

PuskaPromotion osk. Mitä me osaamme. Luettavissa: <http://puskapromotion.fi/mita-me-osaamme/> Luettu: 15.6.2015

PuskaPromotion osk. Puskan takana. Luettavissa: <http://puskapromotion.fi/ihmiset/> Luettu: 15.6.2015

Rope, T. 2004. 100 Keinoa tehostaa myyntiä. WSOY. Juva.

Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. 1. painos. Readme.fi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rymmer, A. 3.1.2014. How to Set SMART Goals for Your Marketing + Sales Teams. New Breed Marketing. Luettavissa: <http://www.newbreedmarketing.com/blog/marketing/smart-goals-for-marketing-sales> Luettu: 30.6.2015

Sahlsten, P. 19.2.2015. Onko yrityksesi myyntiorganisaatio riittävän kehittynyt? Myynti 2.0 Blogi. Luettavissa: <http://www.myynti20.fi/onko-yrityksesi-myyntiorganisaatio-riittavan-kehittynyt/> Luettu: 16.6.2015

Storbacka, K. & Lehtinen, J., R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. WSOY. Juva.

Suomen Paras Myyntiorganisaatio 2010-2011. Mikä on Suomen paras myyntiorganisaatio kilpailu. Luettavissa: <http://www.suomenparasmyyntiorganisaatio.fi/mika-on-suomen-paras-myyntiorganisaatio-kilpailu> Luettu: 15.6.2015

Suomen Paras Myyntiorganisaatio 2010-2011. Miten osallistujia arvioidaan. Luettavissa:
<http://www.suomenparasmyyntiorganisaatio.fi/arvostelukriteerit> Luettu: 15.6.2015

Liitteet

Liite 1. PuskaPromotionin Myyjän Opas