

Ostamisen ymmärtämistä - myyntiprosessi

Petteri Laine
Customer Centric Selling Finland Oy
Elokuu 2009



Tämä dokumentti on kirjoitettu selkeyttämään ja käsitettävä myyntiprosessi, englanniksi ”Opportunity Process”. Myyntiprosessi sekoitetaan usein tapaan toimia myynnissä, sillä kuvataan myyntiprojektia tai yksittäistä myyntitapahtumaa. Tässä yhteydessä myyntiprosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa ostajan ja myyjän välillä. Prosessi voi kestää päiviä tai jopa vuosia. Tapahtumia voi olla lukuisia, yhteistä näille on se, että tietyt kriittiset virstanpylväät toteutuvat - riippumatta siitä kuinka pitkään prosessi kestään. Tavoitteena on, että myyjällä on vastuu prosessin etenemisestä ja aikatauluista.

Menestyäkseen teollisuusyritysten, erityisesti vientiyritysten, on muutettava suhtautumista palvelu- ja ratkaisuliiketoimintaan. Yritykset eivät voi rakentaa menestystään pelkkien tuotteiden jakeluun ja odottamiseen suhdanteen kääntymisestä. Osaamista pitää laajentaa palveluihin ja ratkaisukokonaisuuksiin, jotka helpottavat loppuasiakkaan arkea, niin taantumassa kuin sen ulkopuolellakin. Muutos ei synny kuitenkaan helposti – ennen kaikkea tarvitaan asennemuutosta ja palveluiden myynnin osaamista. Asiakkaan silmissä ratkaisujen myyjä ei ole vain tuotteiden esittelijä ja perinteinen myyntitykki vaan pikemminkin asiakkaan hyödyntämä bisnesresurssi.

Nykyisessä verkostoituvassa talousmallissa osaaminen keskittyy. Tämä taas johtaa siihen, että kukin verkoston jäsen, yritys tai yhteisö keskittyy yhä enemmän omaan ydinbisnekseensä ja edellyttää omilta yhteistyökumppaneiltaan kykyä toimittaa laajempia palvelukokonaisuuksia joko toimitettavaksi edelleen tai korvaamaan jotain olemassa olevaa. Tähän maailmanlaajuiseen trendiin ei yksin tuotemyynnin organisaatio kykene vastaamaan; asiakkaat edellyttävät kokonaisuuksien hallintaa, myyntisyklit pitkiä, ostajan ja myyjän puolelta projektiin sitoutuu paljon resursseja. Näiden lisäksi ostoprosessiin liittyy useita portaita, jotka eivät välttämättä tavoittele samoja asioita. Tällöin myynniltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä johtaa projekti läpi ja systematiikkaa sen eteenpäin viemiseksi.

Toinen haaste liittyy kaiken uuden myymiseen, erityisesti silloin kun asiakas ei itse palvelua vielä osaa ostaa. Kun kyseessä on laajempi palvelukokonaisuus, myyjän tehtävä on perustella asiakkaalle hänen saamansa liiketoiminnallinen hyöty ja palvelukokonaisuuden arvo. Ilman asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä tämä jää kovin pintapuoliseksi.

Dokumentti on osittain ote kirjasta ”Myynnin Anatomia – anna asiakkaan ostaa” (Talentum 2008). Mikäli haluat omaksua lisää ratkaisumyynnistä tai myyntiprosessin soveltamisesta, tutustu verkkosivuihimme osoitteessa www.customercentric.fi

Espoossa 2.8.2009

Petteri Laine
Customer Centric Selling Finland Oy
Puhelin 09 2510 7777



SISÄLLYSLUETTELO

1 Ostamisen ymmärrystä – koska arvoa ja koska hintaa	4
2 Mistä myyntiprosessissa on kyse?	5
3 Myyntiprosessi suunnan näyttäjänä	6
4 Yhteistä tavoitetta rakentamassa	8
6 Myynnin vastuut ja veloitteet	10
7 Huippumyyjiä ei riitä kaikille	10
8 Myyntiprosessi on kuvattava kuten mikä tahansa prosessi	11
9 Mitä hyötyä kuvatusta myyntiprosessista	16
10 Myyntiprosessi mallintaa onnistumisen	17
11 Myyjä–asiantuntija – taistelupari toimii	18
12 Rakenna ratkaisumyyntiorganisaatio	18
13 Myyntiprosessin soveltamista pitää valmentaa ja harjoitella	19



1 Ostamisen ymmärrystä – koska arvoa ja koska hintaa

Asiakkaat osaavat hankkia tietoa tuotteista, palveluista ja eri ratkaisuvaihtoehdoista. He katsovat tuote-esittelyitä toimittajiensa www-sivuilta ja vertailevat kilpailijoiden tuotteita ilman myyjiäkin, jos he vain tietävät mitä etsiä. Samalla asiakkaat miettivät omaa tehokkuuttaan ja osaamisen keskittämistä yhä enemmän. Tukitoimintoja ja jopa kokonaisia liiketoiminnan prosesseja ostetaan palveluna.

Tuotteiden, ratkaisuiden, palveluiden ja asiantuntijapalveluiden myynti poikkeaa toisistaan suuresti. Palveluita ja ratkaisukokonaisuuksia kehitetään, suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaalla on valta päättää, jatkuuko projekti vai ei. Mitä suuremmasta projektista on kyse, sitä suurempi joukko ihmisiä projektiin sitoutuu niin asiakkaan kuin myyjänkin puolelta.

Ratkaisuja – ja siis arvoa – voidaan myydä vain niille, jotka sitä osaavat ostaa. Valitettavasti tämä tarkoittaa, että arvon ostaminen keskittyy ja arvoa ostavia henkilöitä on yhä vähemmän. Samalla se tarkoittaa, että arvon ostaminen siirtyy yhä ylemmäs organisaatioissa.

Ammattiostajat korostavat perinteisiä tuoteargumentteja, hyötyjä ja erityisesti hintaa. He haluavat pitää kontrollin ja ”vallan” itsellään. He haluavat keskittää ostoja saadakseen suurempia alennuksia. He haluavat lähentää ja yhdistää toimittajien sekä alihankkijoiden tuotanto- ja logistiikkajärjestelmiä omiin järjestelmiinsä nopeuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Jos yrityksellä on liian monta toimittajaa, se tarkoittaa vastaavasti liian suuria kustannuksia hallinnossa, järjestelmissä ja toimittajien välisessä kanssakäymisessä. Yhteistyötä ei voi tehdä kaikkien kanssa, vaan on valittava ne, joiden kanssa se toimii.

Sopimuskuppanilta ostetaan ja tilataan valmiiksi sovittuja kokonaisuuksia tai osia määriteltyyn hintaan. Ostajat hakevat reaaliaikaisia järjestelmiä ja tapoja seurata tavara- ja materiaalivirtoja sekä tietenkin ostamiensa palveluiden laatua. Mitä isommasta firmasta on kyse, sitä systemaattisemmaksi toiminta on muuttumassa.

Myyjäyrityksen on kyettävä vastaamaan tähän haasteeseen. Ison yrityksen kansainväliset standardit edellyttävät laatua, jota pienen paikallisen toimittajan voi olla vaikea tuottaa. Verkostoituminen ja roolin löytäminen moniulotteisessa ketjussa edellyttää muuntautumiskykyä ja näkemystä siirtyä perinteisestä valmistajan roolista palveluntuottajaksi.

Perinteisillä myyntikeinoilla ei enää pärjää. On oltava nopeampi, analyttisempi ja tunnistettava useita päätöksentekoon vaikuttavia rooleja. Yritysten välisessä kaupankäynnissä keskeinen piirre on se, että päätöksentekoon vaikuttaa useita tahoja. Kaikki tahot on tunnistettava, tunnettava ja sovitettava taktiikka sen mukaisesti.

Asiakas määrää projektin vauhdin, eli sen kaunako prosessi kestää. Myyjä voi vaikuttaa suuntaan, mutta myös vauhtiin, erityisesti vaiheessa, jolloin ostaja ei ole käynnistänyt virallista tarjouskilpailua. Sen käynnistämisen jälkeen myyjä ei aikatauluun juurikaan voi vaikuttaa. Hän voi tarjota asiakkaan käyttöön osaavia resursseja tai niin olennaisia parannuksia, että asiakas haluaa vauhdikkaammin myyjän lupauksen käyttöönsä. Tämä tarkoittaa, että myyjä kykenee tunnistamaan tarpeen ja tarjoamaan asiakkaan bisnekseen



tärkeän kehitysaskelen, joka on kriittinen koko bisnekselle. Mitä kriittisempi asia on ostajalle, sitä tärkeämpi se on ja sitä todennäköisemmin projektille annetaan rahaa budjetin ulkopuolelta. Näin asiakas voi itsekin kiirehtiä projektin alkua.

Myyjälle on tärkeää ymmärtää asiakkaan sitoutumisen vakavuus. Lopullinen tavoite on kaukana ja matkalla on useita epävarmuustekijöitä, mikä lisää myyjän riskiä. Asiakkaan sitoutuminen kasvaa vaiheittain.

Jatkuva analysointi ja asiakkaan sitoutumisen mittaaminen ja seuraaminen perustuvat siihen, mitä asiakas sanoo, hyväksyy tai jättää hyväksymättä.. Mittareina eivät voi olla ainoastaan myyjän oletukset, mielipiteet tai näkemykset, vaan kaikesta on oltava tunnistettava jälki tai dokumentti. Asioiden pelkkä tekeminen ei riitä, niiden seurauksia on kyettävä mittaamaan. Myyjän on vahvistettava se, mitä asiakas sanoo.

Useat huippumyyjät tekevät tätä intuitiolla; onko tunne hyvä vai huono, ovatko asiat sitä, miltä näyttävät vai jotain muuta? Huippumyyjät mittaavat asiakkaiden sitoutumista jatkuvasti, mutta useat mittarit ovat tunnepohjaisia, jolloin niiden dokumentointi on vaikeaa. Joidenkin sanomisiin uskotaan ja joidenkin ei. Johtokin on oppinut vuosien varrella luottamaan myyjien intuitioon.

2 Mistä myyntiprosessissa on kyse?

Puhuttaessa myyntiprosessista käsitellään usein myyntimallia, tapaa myydä (sales model tai sales system). Seuraavassa sillä tarkoitetaan kokonaisen myyntiprojektin tai – hankkeen prosessia (sales opportunity process). Tällöin myyntiprosessin perusajatus on, että myyjä ei paina väkisin päälle ja yrittä argumentoida ja käsitellä vastaväitteitä — esimerkkinä se perinteinen konttoritarvikekauppias — vaan mittaa asteittain asiakkaan sitoutumista myyjän tarjoomaan. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalla tehdään paljon tiedustelutyötä usealla eri rintamalla samanaikaisesti.

Myyntiprosessin tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman nopeasti, onko asiakas todella ostamassa vai vedätetäänkö myyjää vain. Tavoitteena on varmistua, että myyjä on rehellinen niin itselleen ja kuin muillekin. Säännöllinen hankkeen tarkastelu ikään kuin ”ulkopuolisena” on keino välttää pettymykset ja tunnistaa ei-toivottavat hankkeet ajoissa.

Myyntiprosessin soveltaminen onnistuu parhaiten kun asiakas ei ole vielä ostamassa mitään. Eli myyjän tehtävä on etsiä piileviä tarpeita/ostajia. Pyrkimyksenä on hakea ja tunnistaa asiakkaita jo ennen kuin he lähettävät tarjouspyyntöä. Myyntiprosessin ensimmäisen vaiheen tavoite on luoda asiakkaan päähän ”ostovisio”, jonka avulla vaikutetaan mahdollisen tarjouspyynnön vaatimuksiin ja kilpailijoiden on erittäin vaikea tunkea väliin. Myynnillä on siis mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan vaatimuksiin. Muita tarjouspyyntöjä verrataan alkuperäiseen, joten tarjouskilpailun alussa tarjoajat eivät ole enää samalla viivalla. Kilpailijat ovat niitä, jotka vastaavat tarjouspyyntöihin, jotka tupsahtavat heille ”tyhjistä”.

Prosessia hyvin noudattavien myyjien käytössä on kaikki firman resurssit. Heillä on paljon valtaa, mutta valta tuo mukanaan myös vastuun. Vastuuta ei voi jakaa. Myynnillä on vastuu paitsi resurssien käytöstä, myös kaikkien muiden panosten oikeasta hyödyntämisestä. Siksi on vähintäänkin reilua, että prosessin



avulla kyetään kommunikoidaan muille, kuinka projekti etenee ja missä vaiheessa projektia muita resursseja on syytä kytkeä mukaan.

Peruseriaatteita

- Anna itsellesi aikaa kunnon diagnoosiin. Tavoite on siirtää myyjän visio asiakkaan visioksi.
- Jos asiakas ei kerro tavoitettaan, ei prospektia ole olemassa.
- Ostaa voi vain se, jolla on siihen rahat tai budjetti
- Asiakkaat kiinnostuvat myyjästä, joka kykenee kiinnostavaan vuoropuheluun heidän kanssaan.
- Asiakkaat innostuvat myyjästä, joka innostaa heitä eteenpäin.
- Tarjoomaa voi kutsua ratkaisuksi vain asiakas. Anna asiakkaan itse keksiä ratkaisu itselleen.
- Myyjä ei saa ryhtyä klousaamaan kauppaa liian aikaisin.

Paitsi ymmärtää paremmin asiakasta, tavoitteena on myyntiorganisaation yhteinen kieli. Tavoitteena on, että sekä myynti että palvelua tai ratkaisu toimittava organisaatio puhuu ”samaa kieltä”.

Myyntiprosessin kuvaus sekä kokonaisuutena että hankkeittain on sitä noudattavissa yrityksissä tärkeä osa muiden muassa rutiininomaisia myyntikokouksia, jolloin myyntiprosessi nivoutuu kiinteäksi osaksi arkipäivää ja käytäntöjä.

Jokaisella myynnissä toimivalla pitää olla käsitys myyntimallista, joka yrityksessä on käytössä. Kaikilla on oma tapansa työskennellä, omat heikkoudet ja vahvuudet, mutta sovellettavan myynnin prosessin tulee olla kaikille sama. Vain näin kaikki tahot kykenevät yhteiseen kommunikointiin ja viemään hankkeet maaliin asti vaikeissakin tilanteissa.

3 Myyntiprosessi suunnan näyttäjänä

Yksittäisen myyjän kyky tuottaa lisäarvoa asiakkaille ei ole helppoa. Palvelukokonaisuudet eli asiakkaan kokemat ratkaisut ovat mutkikkaita ja vaativat usean henkilön osaamista niin asiakkaan kuin myyjänkin puolelta. Siksi sekä myyjän että osto-organisaation on kyettävä kytkemään myyntiprosessiin yhä useampia henkilöitä.

Parasta tulosta tekevät yritykset ovat kuvanneet selkeän myyntiprosessin, jota niin myyjien kuin myynnin esimiestenkin on helppo sekä noudattaa että johtaa. Tavoitteena on, että jokainen myyntiin osallistuva henkilö pystyy kertomaan, mitä myyntistrategia tarkoittaa konkreettisissa työtehtävissä ja mikä hänen roolinsa on. Juuri tästä syystä parhaat yritykset ovat kuvanneet myyntiprosessinsa ja sen eri vaiheet. Myyntiprosessien eri vaiheiden ja niiden etenemisen avulla jokainen kykenee analysoimaan ja kehittämään niitä kohtia, jotka varmistavat myyntitulosten toteutumisen.

Oleennaista on myös varmistaa, että koko myyntiorganisaatio työskentelee kuvatun prosessin mukaisesti. Siksi meidän kaikkien on kehitettävä myyntitaitoja ja myynnin systematiikkaa, erityisesti uusien työvälineiden ja menetelmien soveltamisessa. Myyntiprosessi auttaa muistamaan mihin suuntaan ollaan



menossa ja mitä vaiheita tulee ottaa huomioon. Tämän lisäksi asiakaskeskeiset myyjät kykenevät asiakkaita herättelevään ja konsultoivaan myyntityöhön.

Valitettavasti moni myyjä on ymmärtänyt asiakkaan tarvekartoituksen ja asiakaskeskeisyyden niin, että tavoitteena on etsiä vain vastauksia, jotka johtavat automaattisesti tuoteargumentointiin. Tämä ei toimi asiakas- ja ratkaisukeskeisessä myynnissä lainkaan, sillä myyjän tehtävänä on esittää asiakkaille kysymyksiä, jotka panevat asiakkaan ajattelemaan. Myyjän tehtävänä ei siis ole esittää väitteitä tai mielipiteitä.

Asiakas- ja ratkaisukeskeinen myyjä uskaltaa olla asiakkaan kanssa eri mieltä tai jopa kyseenalaistaa liian ilmeiset mielipiteet tai ostotottumukset, luonnollisesti ajautumatta törmäyskurssille asiakkaan kanssa. Asiakas- ja ratkaisukeskeinen myyntityö ei tarkoita päälle käymistä, vaan sitä, että myyjä on aidosti kiinnostunut ratkaisunsa toimivuudesta kussakin asiakastilanteessa. Tilastojen mukaan myyjät, jotka tekevät parempaa myyntitulosta, kykenevät työskentelemään enemmän asiakkaan ajattelua ohjaavalla tavalla kuin hänen toivomustensa pohjalta.

Myyntijohdon tavoite on luoda onnistumisia ja menestystä myyntityössä. Vain tällä tavoin koko organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa asetetut tavoitteet, kaikki sitoutuvat yritykseen ja tavoittelevat yhä parempia myyntituloksia.

Myyntiprosessi on siis looginen ja rationaalinen, vaiheittainen tapahtumaketju asiakkaan ja myyjän välillä. Molemmat investoivat aikaansa ja resurssejaan samassa suhteessa. Oikein investoitu aika maksaa itsensä takaisin. Luottamus syntyy yhdessä tekemällä ja auttamalla toinen toistaan ratkomaan haasteita ja saavuttamaan tavoitteita.

Ratkaisumyyntiprosessi alkaa jo paljon ennen kuin asiakas on päättänyt jotain ostaa. Asiakas on altis kuuntelemaan asioista, joista hän ei vielä tiedä. Ensimmäinen myyjä pääsee parhaiten vaikuttamaan tulevan ostajan mielipiteisiin, näkemyksiin ja tavoitteisiin. Siksi myyntiprosessin kuvaaminen, erityisesti vaiheiden arviointi paljon ennen tarjouskilpailua, on avainasemassa.

Myyntiprosessilla ja tarjouksentekoprosessilla on selkeä ero. Tarjousprosessin kuvaaminen mielletään usein myyntiprosessiksi, jota se onkin, mutta useimmissa tapauksissa se kuvaa ainoastaan tarjouksen tekemiseen liittyviä toimenpiteitä ja tehtäviä, ei niinkään sitä, kuinka asiakkaan ostamista arvioidaan. Myyntiprojektin alussa, ennen kuin asiakas on valmis ostamaan tai edes harkitsemaan sopivinta ratkaisua, vastuu projektin etenemisestä on yksin myyjällä. Myyjän tehtävä on ehdottaa, selvittää, sopia tapaamisia ja viedä projektia eteenpäin

Vaikka ensimmäinen myyjä pääsee vaikuttamaan asiakkaan maailmaan ja mielipiteisiin, se ei takaa hänelle tilausta. Asiakas kysyy takuulla muidenkin mielipidettä. On yleinen harhaluulo, että se, joka on päässyt määrittelemään tarjouspyynnön, saisi automaattisesti myös tilauksen.



4 Yhteistä tavoitetta rakentamassa

Asiakaskeskeisen myynnin tärkein tavoite on päästä asiakkaan pään sisään, toisin sanoen ymmärtää, mitä asioita myyjä on ratkomassa. Myyjän on oltava liikkeellä paljon ennen kuin asiakas osaa ostaa mitään tai edes osaa esittää tarvetta. Tarvetta ei tarvitse luoda argumentoimalla, vaan ymmärtämällä mitä asiakas on tavoittelemassa ja kuinka myyjä voisi osaamisellaan auttaa.

Kiinnostus ei yksinään ole tarve. Tarve johtuu bisnesongelmasta tai sen uhasta. Jokaiseen tarpeeseen on aina syy. Vaikka kiinnostusta olisi, ohi jyräävät projektit, joiden taustalla on perustelu bisnesyöty. Tarve lähtee asiakkaan ongelmasta, myyjä ei sitä voi luoda, vaikka jotkut sanovatkin, että myyjän tehtävä on luoda tarve. Jos tarkkoja ollaan, kyseessä on pikemminkin tarpeen herättäminen kuin sen luominen.

Kun asiakkaalla on aito, perusteltu tarve, hän haluaa siihen ratkaisun usein keinolla millä hyvänsä. Kun tarve ja ratkaisu kohtaavat toisensa, syntyy päätös edetä. Kukaan ei lähde ratkaisemaan ongelmaa miettimättä ensin sen taloudellisia vaikutuksia, erityisesti sen arvoa. Kun päätös hankinnasta on varma, tarve, ratkaisu ja hintakin siirtyvät hetkeksi taka-alalle. Asiakas miettii, mitä tapahtuu, jos todella ostamme kyseisen ratkaisun sen ehdottajalta. Hän pohtii seurauksia eli arvioi riskejä. Vasta todellisen riskianalyysin jälkeen asiakas on valmis hankintaan tai edes käynnistämään kehitysprojektin.

Asiakkaan ja myyjän yhteisen tavoitteen rakentaminen alkaa, ennen kuin asiakas edes tietää selkeästi, mitä on tavoittelemassa. Myyjällä on menetelmät, toimintatavat ja taito herättää asiakkaan kiinnostus. Asiakkaan avainhenkilöt ja myyjä rakentavat ratkaisun yhdessä, jonka jälkeen sen myyntivastuu on yhteinen. Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. Tavoitteena on helpottaa ostamista eli poistaa esteet, jotka haittaavat myyjän tuotteiden, ratkaisujen tai palvelujen ostamista.

Periaatteita

- Ymmärtää asiakkaan tilanteen ja ongelman.
- Ohjaa sekä omaa aikaansa että muiden projekteihin, joissa onnistumisen todennäköisyys on suurin
- Kontrolloii ja ohjaa myyntiprojektin kestoa panostamalla alkuun ja testaamalla asiakkaan sitoutumista toden teolla. Jos sitoutumista ei tule, hän suuntaa katseensa muualle.
- Tunnistaa ja erottaa hyvät ja huonot hankkeet toisistaan.

Jos asiakas ei itse osoita kiinnostusta ja motivaatiota, myyjän on ymmärrettävä, miksi ei. Vasta sitoutumisen jälkeen sitä voi mitata, muutoin mittaamme ilmaa. Sitoutuminen ja sen mittaaminenkin koskevat paitsi kaikkia vaikuttajia asiakkaan organisaatiossa, erityisesti niitä, jotka eivät luonnostaan halua ottaa kovinkaan paljon riskejä uuden toimittajan kanssa.

On tärkeää ymmärtää sitoutumisen aste, vaikka asiakas ei sitä suoraan kerrokaan. Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun jokin asia asiakkaan organisaatiossa menee pieleen. Henkilö, joka on toiminut myyjän yhdyshenkilönä tai järjestänyt jopa muutaman tapaamisen, kokee usein erittäin kiusalliseksi ilmoittaa myyjälle, ettei projekti jatkukaan. Syyt voivat olla mitä tahansa. Kiusalliseksi asian tekee myös se, että



henkilö myöntää samalla, ettei hänellä ollutkaan mitään sanomista siihen, ostetaanko vai ei. Usein moni on mieluummin hiljaa kuin suututtaa ketään.

Prosessi ohjaa ja antaa suuntaviivat, mutta luovuutta tarvitaan myös. Luovuutta, kuinka tapaamisiin ja keskusteluihin rakennetaan jatkuvasti uutta sisältöä. Samalla tarinalla voi mennä vain kerran. Samaa tarinaa voi toki toistaa, mutta eri ihmisten kanssa. Luovimmat kykenevät hyödyntämään koko organisaatiotaan markkinoinnista tuotekehitykseen ja ylimpään johtoon asti. Jokainen tuo pöytänsä takuuvarmasti uutta näkökulmaa. Tämän takia huippumyyjät eivät kerrokaan kaikkea heti ensimmäisellä kerralla, vaan sitouttavat asiakasta askel kerrallaan.

5 Myyntitiiminä koko organisaatio

Palveluiden ja ratkaisujen myynti vaatii osaamista paitsi myynniltä, myös koko toimittavalta organisaatiolta. Ryhmän ja erilaisen osaamisen merkitys korostuu. Hyvä myyntikulttuuri tarkoittaa erityisesti myyntitaitojen omaksumista läpi koko organisaation huippuasiantuntijasta toimitusjohtajaan. Yksittäisen myyjän sankariteot eivät enää riitä. Mitä monimutkaisemmasta ratkaisusta on kyse, sitä enemmän se sitouttaa resursseja asiakkaalta ja myyjältä ennen kuin ainoatakaan kauppaa on tehty. Tämä tarkoittaa, että projektiin sitoutuvien ihmisten määrä kasvaa merkittävästi, kun tuotemyynnin sijaan myydäänkin kokonaisia palvelukonsepteja.

Myyjästä, joka yrittää etenkin vaativissa projektimyntihankkeissa tehdä kaiken itse, tulee helposti organisaation pullonkaula. Kun myyntitiimi laajenee, myyjänkin rooli muuttuu. Projektin onnistumisen taustalla on laajempi joukko ihmisiä. Nyt myyjän onkin pelkän asiakastyön sijaan huomioitava myös muun joukkueen motivointi niin, että jokainen tiimin jäsen tekee kaikkensa yhteisen tavoitteen eteen.

Myyjän rooli on kaksijakoinen. Myyjän pitää paitsi vastata asiakkaalle siitä, mitä tapahtuu, myös sitouttaa ja myydä omat ajatuksensa kollegoilleen. Toisin sanoen myyjällä on velvoite paitsi asiakkaalle, myös omalle organisaatiolle. Hyvät myyjät delegoivat tehtäviä, mutta eivät siirrä vastuuta muille. Tehokas myyjä ei järjestä palaveria sen takia, että saa esiin tulleen ongelman hoidettua pois päiväajajestyksestä vierittämällä sen muiden harteille.

Myyntitiimi on kuningas. Myyjä on kapellimestari, ja asiantuntijat vakuuttavat asiakkaan. Tiimin vahvuus on toisiaan täydentävissä ominaisuuksissa ja osaamisessa. Joukkue liikkuu asiakkaan luona samanaikaisesti tavaten eri ihmisiä. Tieto kerätään ja analysoidaan yhdessä. Tapa on kallis ja vaatii resursseja, joten epäonnistumisia ei saa tulla. Samanaikainen tekeminen lyhentää myyntihankkeiden aikatauluja merkittävästi.

Palveluiden ja ratkaisujen myynti vaatii osaamista paitsi myynniltä, myös muulta toimittavalta organisaatiolta. Ryhmän ja erilaisten osaamisen merkitys korostuu. Asiakkaat haluavat ostaa kokonaisten pakettien lisäksi myös osaamista. Myyntityö vaatii paitsi osaamista, myös asennetta. Hyvä myyntikulttuuri tarkoittaa erityisesti myyntitaitojen omaksumista läpi koko organisaation huippuasiantuntijasta toimitusjohtajaan. Yksinäisen myyjän sankariteot eivät enää riitä.



Avainasiakkaan toimitusjohtajakin kuuntelee myyjää, jos hän tietää riittävästi. Ulkopuolinen, jolla on syvällistä tietoa asiakkaasta ehkä enemmän kuin kellään, on arvokas tietolähde myös asiakkaan itsensä johdolle.

6 Myynnin vastuut ja veloitteet

Jotta myyntiprojektit onnistuvat, myyjältä vaaditaan erityistä johtamistaitoa – taitoa johtaa tarvittaessa myös omia johtajiaan, asiantuntijoita, tuotantoa, lakiosastoa, markkinointia ja muita resursseja, joiden panos myyntiprojektin onnistumisissa on ensiarvoisen tärkeää.

Vastuu johtamisesta on myyjällä, mutta myyjälle pitää antaa valtaa. Päätöstä ja delegointia myyjä ei voi tehdä ilman johdon sitoutumista ja mandaattia. Myynnin johdon ja koko organisaation on tiedettävä, että tulostavuu myyntiprojektista on myyjällä. Myös esimiesten on hetkellisesti kyettävä olemaan hyviä johdettavia.

Asiakkaan menetys tai projektin hiipuminen johtuu ylivoimaisesti useimmiten siitä, että myyjä ei jaksakaan pitää riittävästi yhteyttä. Näin käy siitä huolimatta, että asiakas on aivan tyytyväinen. Välinpitämättömyys lisääntyy usein, kun asiakassuhde vakiintuu. Siis mitä parempi asiakas, sitä välinpitämättömämpi myyjä.

Hyvälle myyjälle ominaista on pitää itseään tilivelvollisena kaikesta, mitä tekee. Huippumyyjäksi haluava kykenee kasvamaan työn vaatimalla tavalla ja sen mittaiseksi. Kun myyjät ottavat tilivelvollisuuden tekemisistään, he voivat aidosti kehittyä työssään ja tuntea ammattiympäristönsä.

7 Huippumyyjiä ei riitä kaikille

Vain murto-osa myynnissä olevista ylittää koskaan huippumyyjäksi, eikä siihenkään päästä ilman koulutusta, opastusta ja tukea. Erään tutkimuksen mukaan vain 13 % kaikista myyjistä omaa huippumyyjien tavat ja luonteen. Toisin sanoen he tekevät oikeita asioita luonnostaan, intuitiolla. Tasaisia tuloksentekijöitä on siis takuulla enemmän kuin huippumyyjiä tulee koskaan olemaan. Tärkeämpää onkin ymmärtää, miten näiden luonnostaan asiakaskeskeisesti toimivien huippumyyjien toimintatapoja, menetelmiä ja käytäntöjä voidaan jalostaa ja kuvata yksityiskohtaisemmin myös muille.

Intuitio rakentuu kokemukselle. Huippumyyjät yhdistelevät kokemusta ja tapahtumia, jotka yhdessä muodostavat moniulotteisen kokonaiskuvan tilanteesta. Intuitio toimii automaattisesti, se muistuttaa suurin piirtein aikaisemmin koettua mutta on yksityiskohdiltaan yksilöllinen. Siksi sen mallintaminen onkin haastavaa. Kokemusta ei voi täysin siirtää, mutta intuitiota voi kyetä mittaamaan systemaattisesti. Samalla kokemus ja sen muovaama intuitio voidaan osittain siirtää myös muiden kuin myyjien osaamiseksi.



8 Myyntiprosessi on kuvattava kuten mikä tahansa prosessi

Myyntiprosessin pitää olla mietitty ja kuvattu. Myyntiprosessista ei ole hyötyä ellei sitä ole kuvattu, sillä sen käyttöönotto sekä seuranta ilman kuvausta ei ole mahdollista. Niin myyjät, myynnin johto kuin ylin bisnesjohtokin sitoutuvat noudattamaan sitä. Vaikka bisnesjohto ei aktiivisesti osallistuisikaan myyntiprojekteihin, on ensiarvoisen tärkeää, että he osoittavat sitoutumisensa. Ilman johdon esimerkkiä ja sitoutumista tätä on turha odottaa muiltakaan. Mikäli johto ei edellytä prosessin noudattamista, harva tekee sen vapaaehtoisesti.

Dokumentoitu myyntiprosessi auttaa tekemää päätöksiä. Kun asiat kirjataan järjestelmiin, mielipiteistä ja näkemyksistä tulee totta.

Dokumentointi helpottaa kaikkea johtamista ja auttaa myyjiä perustelemaan tarpeet resurssien hyödyntämisestä. Projektin voi ymmärtää kuten mikä tahansa investoinnin. Resurssit ovat hyödykkeitä ja tuotantovälineitä, joiden panosta tarvitaan. On myyjän vastuulla huolehtia, että resurssit tuottavat mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa. Jos resurssit sidotaan liian aikaisin tai tuottamattomiin projekteihin, investointi valuu hukkaan.

Kunkin vaiheen tehtävät pitää kirjata muistilistaksi, mikä auttaa pitämään kirkkaana mielessä sen, mitä tulee tehdä, mitä tekemisellä tavoitellaan ja kuinka se dokumentoidaan niin, että muutkin näkevät, mitä on tehty. Näin sitä on myös huomattavasti selkeämpää johtaa.

Niin myyjät, myynnin johto kuin ylin bisnesjohtokin sitoutuvat noudattamaan kuvattua vaiheistusta. Vaikka bisnesjohto ei aktiivisesti osallistuisikaan myyntiprojekteihin, on ensiarvoisen tärkeää, että he osoittavat sitoutumisensa. Ilman johdon esimerkkiä ja sitoutumista tätä on turha odottaa muiltakaan. Mikäli johto ei edellytä prosessin noudattamista, harva tekee sen vapaaehtoisesti.

Myynti- ja ostoprosessin on edettävä samaa tahtia. Myyjä ei voi juosta nopeampaa, ei vaikka haluaisikin. Asiakkaan sitoutuminen on välttämätöntä. Myyntiprosessi on asiakkaan ostoprosessin peilikuva. Vaikka prosessi ei automatisoi itseään eikä pidä itseään liikkeessä, se auttaa myyjiä ennakoimaan tulevaa. Myyntiprosessin avulla myyjä voi mitata asiakkaan sitoutumista myyjään. Myyntiprosessi on lahjomaton keino varmistaa, että myynti tekee oikeita asioita.

Myyntiprosessia ei pidä väkisin yrittää saada toimivaksi. Myyntiprosessin ei ole tarkoitus olla liian kaavamainen ja teoreettinen, vaan sen tulisi olla pikemminkin filosofia, jota käyttämällä saadaan oman organisaation osaamisesta kaikki tehot irti. Prosessi on yritykselle optimaalinen tapa toimia osaamisalueellaan – prosessi on yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä.

Dokumentoitu myyntiprosessi auttaa tekemää parempia päätöksiä. Kun asiat kirjataan järjestelmiin, mielipiteistä ja näkemyksistä tulee totta.

Dokumentointi helpottaa kaikkea johtamista ja auttaa myyjiä perustelemaan tarpeet resurssien hyödyntämisestä. Projektin voi ymmärtää kuten mikä tahansa investoinnin. Resurssit ovat hyödykkeitä ja



tuotantovälineitä, joiden panosta tarvitaan. On myyjän vastuulla huolehtia, että resurssit tuottavat mahdollisimman paljon mahdollisimman lyhyessä ajassa. Jos resurssit sidotaan liian aikaisin tai tuottamattomiin projekteihin, investointi valuu hukkaan.

Lähes kaikilla firmoilla on jo jonkinlainen myyntiprosessi, joko kuvattuna tai vahvana käytäntönä. Myös usealla myyjällä on oma versio myyntiprosessista, jota he noudattavat joko tietoisesti tai alitajuisesti. Se voi olla itse kehitetty, kopioitu tai peritty jostain.

Myyntiprosessi kuvaa vaiheittain myyntiprojektin etenemistä. Myyntiprojekteja voi olla yksi tai useita ja ne voivat olla lyhyitä tai pitkiä. Mukana voi olla vain muutama henkilö tai useita ihmisiä. Prosessia noudattamalla yritykseen saadaan hyvä myynti- ja johtamiskulttuuri. Prosessi täytyy muokata oman organisaation ympärille niin, että kaikki yrityksessä ymmärtävät sen.

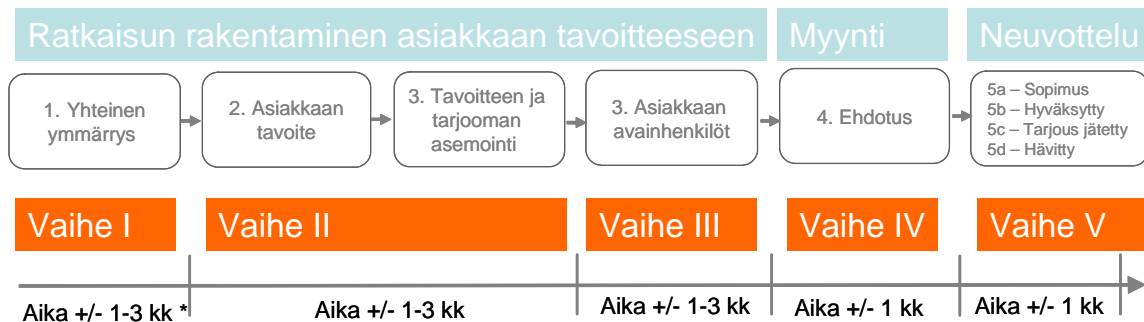
Prosessit nivovat yhteen muuten irrallisiksi jäävät asiat. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille. Prosessit taas asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille. Myyjä sitoutuu täydestä sydämestään johdon asettamiin tavoitteisiin, kunhan hänellä vain on käytettävissään oikeat resurssit. Resurssit mahdollistavat prosessien toiminnan. Ja vastaavasti toisinpäin; myyjän velvollisuutena on kuvata mitä hän on tekemässä, jotta perusteet asiantuntijaresurssien ja ylimmän johdon ajankäyttöön ovat olemassa ja muidenkin tiedossa. Lisäresurssien pyytäminen on huomattavasti helpompaa, kun myyjä kykenee selkeästi kertomaan, mitä hän tarvitsee, miksi ja mihin myyntiprojektiin.

Myyntiprojekti, jossa on selkeät ja kuvatut vaiheet, on prosessi. Jokainen vaihe saa sisältöä edellisestä ja tuottaa sisältöä seuraavaan. Jos sisältöä ei ole tai se on kehnoa, vaihe ei etene. Prosessin tehtävänä on myös määrittellä, mitä sisältöä kukin vaihe edellyttää, jotta projekti etenee halutulla tavalla.

Vaiheet ovat toisistaan riippuvia toimintoja ja työkulkuja. Prosessin kuvaus on mekanismi, jonka mukaan suunnitellaan esimerkiksi tapaamiset ja rakennetaan ratkaisu, joka lopuksi tarjotaan asiakkaalle. Myyjä etenee asiakkaan kanssa vaihe vaiheelta eteenpäin.



Jokaiseen myyntiprosessin vaiheeseen tulisi sitoa edes ohjeellinen ajanmäärä. Ajanmäärä voi kuulostaa painostavalta, mutta se auttaa asettamaan myyntiprojekteja tärkeysjärjestykseen. Jokaisen myyntiprojektin kirjaamispäivää ja kussakin vaiheessa olevaa kalenteriaikaa tulisi seurata ja johtaa. Yleensä vaiheeseen I ja II kerääntyy valtavasti projekteja, jotka jämähtävät paikalleen pitkäksikin aikaa. Aktiivisella seurannalla ja johtamisella potentiaaliset ikuisuusprojektit voidaan tunnistaa ja toimenpiteet suunnitella sen mukaan.



*) Myyntiprojektin aika vaiheissa I-III vaihtelee paljon asiakkaasta ja myyntiprojektin koosta riippuen. Aika on ainoastaan ohjeellinen. En suosittele, että myyjä alkaa vaiheissa I-III vaikuttamaan asiakkaan aikatauluun. Asiakkaat ostavat silloin kun he ovat siihen valmiita.

Kuva 11. Myyntiprojekti prosessina.

Ratkaisun myynti on projekti, jonka voi kuvata prosessina. Sen avulla myyjä voi suunnitella ja kehittyä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäjäksi ja avuntarjoajaksi. Myyntiprosessin vaiheista puhutaan syvemmin tuonnempana. Avaan kuitenkin vaiheiden sisältöä lyhyesti jo tässä selittääkseni yllä olevaa kaaviota.

Eri vaiheiden sisältöä voi tarkastella seuraavalla tavalla.

- Vaihe I – Myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tavoitteet, tarpeet, ongelmat tai motiivit, eli mitä asiakas haluaa saada aikaiseksi. Mikäli yhteistä tavoitetta asiakkaan ja myyjän välille ei löydy, myyntihanketta ei ole. Myyjä voi rauhassa unohtaa hankkeen ja keskittyä etsimään uutta jostain muualta. Myyjän on löydettävä asiakkaalta henkilö, joka on valmis kehitystyötä tekemään.
- Vaihe II – Myyjän täytyy tunnistaa syyt, jotka vaikuttavat asiakkaan tavoitteisiin. Paitsi asiakkaan tavoitteet, myyjän on tiedettävä myös siihen johtavat tai siitä johdetut syyt. Mikä on tilanteen aiheuttanut tai mitä voi seurata, jos esitetty vaihtoehto toteutuu?
- Vaihe III – Myyjän pitää asemoida oma tarjontansa ja osaamisensa asiakkaan asettamaan tavoitteeseen – myyjän on ensin ymmärrettävä asiakasta ja sen jälkeen kaivettava oikeat lääkkeet tämän ongelmaan. Asiakkaan luottohenkilön on täytynyt pitää myyjän ehdotusta hyvänä, minkä jälkeen myyjän tehtävä on selvittää, kenelle muulle asia olisi yrityksessä esiteltävä.



- Vaihe IV – Asiakkaan organisaatiossa voi olla useita henkilöitä, jotka on vakuutettava ja heidän henkilökohtaiset motiivinsa selvitettävä. Myyjän on saatava vahvistus, että koko asiakkaan organisaatio tukee asiaa. Jos organisaatiossa on niitä, jotka vaativat lisävakuuttelua, myyjän tehtävänä on etsiä nämä ja saada heidät vakuuttuneiksi. Tavoite voi muuttua myyntiprojektin edetessä, mutta tärkeintä on, että sen voi tunnistaa, dokumentoida ja siitä voi keskustella asiakkaan kanssa. Vasta nyt alkaa perinteinen myyntityö.
- Vaihe V – Myyntivaiheen jälkeen myyntiprojekti voi jatkua usealla tavalla, riippuen siitä kuinka hyvin projekti on toteutettu. Mikäli edellä kuvatut vaiheet toteutuvat ja asiakas ja myyjä kulkevat koko matka yhdessä todennäköisin vaihtoehto on, että he päätyvät sopimukseen.

Vaiheen V jatkoa olen kuvannut neljällä eri tavalla, jotka voidaan käsittää rinnakkaisina vaihtoehtoina. Vaihtoehdot a ja d lienevät yksiselitteisiä. Sopimus solmitaan tai projekti haudataan. Jälkimmäisessä tapauksessa on tärkeää tietää syy, miksi asiakas ei päätenyt myyjän tarjoamaan vaihtoehtoon. Vaihtoehdot b ja c kaipaavat selitystä.

Molemmissa tapauksissa asiat eivät niin, kuin miltä ne näyttävät. Vaihtoehdossa b asiakas – tai asiakkaan sponsori – hyväksyy myyjän ehdotuksen suullisesti. Tämä ei tarkoita, että asiakas tilaisi vielä mitään. Suullinen sopimus tarkoittaa, että sopimusneuvottelut ovat pitkällä ja sopimus on hyvässä myötätulessa. Asiakas siis haluaa tehdä sopimuksen ja haluaa nähdä vaivaa sen solmimiseksi. Todennäköisyys kaupan solmimiseen on suuri.

Vaihtoehto c on haasteellinen, myynnin musta aukko. Mahdollisia lopputuloksia on useita, mutta pahin – ja tässä tapauksessa todennäköisin – vaihtoehto on, että asiakas lykkää päätöstä. Kokemukseni mukaan nämä ovat projekteja, joiden tulevaisuus yleensä on pitkä ja kivinen. Nämä ovat ikuisuushankkeita, koska asiakas menetti kiinnostuksensa syystä tai toisesta. Toimenpiteiksi suosittelen joko täysin uutta aloitusta tai projektin aktiivista hylkäämistä, ennen kuin asiakas tekee sen myyjän puolesta. Tähän mustaan aukkoon tippuvia projekteja olisi jokaisen yrityksen karsittava pois.

Myyntiprosessin vaiheisiin liittyy virstanpylväitä ja myyjän toimenpiteitä, asiakkaan mittaamista ja kaiken edellä mainitun dokumentointia. Tarkistuslistan tehtävänä on toimia myyjälle sisäisenä muistutuksena siitä, mitä hänen tulisi seuraavaksi tehdä ja mitä häneltä odotetaan tehtäväksi.

Seuraavalla sivulla on esimerkki tarkastuslistasta.



Vaihe	Myyntiprosessin virstanpylväs	Asiakkaan hyväksyntä? (Ostoprosessi)	Dokumentoitu
Vaihe 1 Yhteinen ymmärrys	<input checked="" type="checkbox"/> Asiakas kiinnostunut <input checked="" type="checkbox"/> Tapaaminen	<input checked="" type="checkbox"/> Sponsori suostuu tapaamiseen <input checked="" type="checkbox"/> Asiakas kertoo haasteista	<input checked="" type="checkbox"/> CRM <input checked="" type="checkbox"/> Muistio
Vaihe 2 Yhteinen tavoite	<input type="checkbox"/> Asiakas kertonut tavoitteen <input type="checkbox"/> Asiakas vahvistanut	<input type="checkbox"/> Asiakkaan sponsori on vavistanut tavoitteet <input type="checkbox"/> Asiakas kertonut syyn <input type="checkbox"/> Asiakas vahvistaa tavoitteen	<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
Vaihe 3 Tavoitteen ja tarjoaman asemointi	<input type="checkbox"/> Ratkaisu olemassa <input type="checkbox"/> Sponsori haluaa viedä eteenpäin <input type="checkbox"/> Tapaamiset muiden vaikuttajien kanssa sovittu	<input type="checkbox"/> Sponsori hyväksynyt ratkaisuperiaatteen <input type="checkbox"/> Muut vaikuttajat suostuvat tapaamiseen <input type="checkbox"/> Vaikuttajat kertovat omat tavoitteensa <input type="checkbox"/> Vaikuttajat vahvistavat tavoitteensa	<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
Vaihe 4 Asiakkaan avainhenkilöt	<input type="checkbox"/> Vaikuttajat hyväksyneet ratkaisun <input type="checkbox"/> Myyntiprojektin arvo esitetty <input type="checkbox"/> Myyntiprojektin suunnitelma	<input type="checkbox"/> Myyntiprojektin suunnitelma hyväksytty <input type="checkbox"/> Vaikuttajat nähneet arvolaskelman <input type="checkbox"/> Asiakas hyväksynyt teknisen toteutuksen	<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
Vaihe 5 Ehdotus	<input type="checkbox"/> Ratkaisun toimivuus todistettu <input type="checkbox"/> Asiakas hyväksynyt ratkaisun <input type="checkbox"/> Sopimus jurdisessa tarkastelussa	<input type="checkbox"/> Vaikuttajat tarkentaneet arvolaskelmaa <input type="checkbox"/> Asiakas kertonut hankintapäivän <input type="checkbox"/> Arvolaskelma vahvistettu <input type="checkbox"/> Projektiin allokoitu resurssija	<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
Vaihe 6 Neuvottelu	<input type="checkbox"/> Sopimus – 100% <input type="checkbox"/> Suullinen hyväksyntä <input type="checkbox"/> Pyydetty tarjousta <input type="checkbox"/> Hävitty – 0%	<input type="checkbox"/> Sopimuksen allekirjoituspäivä sovittu <input type="checkbox"/> Suullinen hyväksyntä olemassa <input type="checkbox"/> Ei sitoutumista, myyntiprojekti venyy <input type="checkbox"/> Häviöraportti kirjattu järjestelmään	<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____

Taulukko 1

Taulukossa on kuvattu myyjän tarkistuslista ja myyntiprosessi vaiheiden näkökulmasta. Myyntiprosessin kuvaus on myynnin laatuajrjestelmä. Tämän laatuajrjestelmän avulla varmistetaan, että kuorien alta löydetään myös sisältöä.

Taulukossa on neljä pystysaraketta. Ensimmäinen sarake kertoo myyntiprosessin vaiheen, toinen myyjän toimenpidelistaa vaihe vaiheelta (tehtäviä on toki huomattavasti enemmän, mutta tähän on valittu ainoastaan pääkohdat), kolmas sarake mittaa, onko asiakas todella hyväksynyt sen, mitä myyjä yrittää saada aikaiseksi.

Myyntiprosessin on tarkoitus simuloida ostamista, eli ostoprosessi on myyntiprosessin peilikuva. Ostoprosessi on se, mitä asiakas tekee, kokee ja näkee. Viimeisen sarakkeen tavoite on korostaa dokumentoinnin merkitystä. Ei riitä, että asiakkaan sitoutuminen on myyjän tiedossa. Vahvistus, onko asiakas todella sanonut, kuten on esitetty, on dokumentoitava muita varten. Moinen tarkistuslista on toki ohjeellinen, ja kokeneet myyjät näin toimivatkin ilman sen kummempaa ohjeistusta.

Tarkistuslista on myyjän työkalu, ei johdon raportointi väline. Sen pitäisi auttaa erityisesti kokemattomampia myyjiä muistamaan mitä missäkin vaiheessa pitikään tehdä.



9 Mitä hyötyä kuvatusta myyntiprosessista

Myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjiä myymään paremmin. Projektien peruskivi valetaan ensimmäisten askelten aikana, niin myyjän kuin ostajankin puolelta. Ensimmäiset askeleet päättävät suunnan ja laajuuden. Suuntaa ja maalia toki tarkennetaan matkan aikana, mutta jos alussa kiirehditään liikaa, on alkuun palaaminen lähes mahdotonta.

Tämä tarkoittaa erityisesti investoinnin arvoa asiakkaalle. Lopullinen hinta projektille määräytyy niiden askelten mukaan, joita alussa otetaan. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, erityisesti myyntiprosessin alussa. Jokaisen myyjän ja myyntitiimin tulisi paneutua myyntiprosessin alkuun niin tiukasti, että asiakaskin sen huomaa. Asiakas huomaa, kuka myyjä haluaa kaupan. Usein ensimmäiset askeleet, aivan myyntiprojektin alussa ratkaisevat myös lopputuloksen.

Alku tarkoittaa konkreettisesti ensimmäisiä puhelinsoittoja ja tapaamisia. Ensimmäisten kontaktien tarkoitus on vain herättää kiinnostus, ei muuta. Alussa ei siis juuri kerrota referenssitarinaa enempää. Ei puhuta tuotteista tai työkaluista vielä mitään, vaikka asiakas kysyisikin. Alku on kuin pokeripeliä. Se, joka paljastaa korttinsa ensimmäisenä, kiirehtii tai hosuu, häviää varmasti rahansa. Tai edes näe niitä.

Alussa tarkoitus on tutustua ja etsiä yhteinen näkemys osapuolten osaamisesta, kyvyistä ja toisia täydentävistä ominaisuuksista.

Myyntiprosessin tarkoitus on, että tiukasti prosessia noudattamalla kauppa ohjautuu ja syntyy ikään kuin automaattisesti. Prosessi ohjaa tekijäänsä. Ei tarvitse myydä mitään: asiakas osaa ja haluaa ostaa sen, mitä myyjäyritys tarjoaa. Teoriat ja kikat kaupan päättämisestä voidaan jättää myyjille, jotka näitä taitoja tarvitsevat. Epätoivoisista myyntiyrityksistä ei tule muutenkaan mitään.

Parhaimmillaan oikein suunniteltu, kuvattu, kommunikoitu ja käytetty myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän ei tarvitse jatkuvasti jännittää, ollaanko voittamassa vai häviämässä ja kuinka paljon alennusta pitää antaa, että asiakas ostaa.

Myyntiprosessin askeleet ja virstanpylväät on kuvattu. Pitäisi kulkea ikään kuin viitoitettua polkua, tehdä pyydettyt asiat ja dokumentoida tulokset ja havainnot. Tylsää, koska yllätykset vähenevät ja ennustettavuus paranee, mutta dokumentoinnin vaatima työmäärä lisääntyy.

Työt lisääntyvät siksi, että samat tehtävät on tehtävä projektista toiseen. On kirjoitettava muistiot, kuvattava asiakkaan tavoitteet järjestelmiin, täytettävä asiakkuudenhallintajärjestelmä ja muut raportit, joita myyjiltä vaaditaan, vaikka asiakas ei olisi tehnyt elettäkään ostaakseen. Paradoksi! Miksi nähdä vaivaa, kun ei voi mitenkään olla varma onnistumisesta?

Ensimmäinen ei tulisi hankkia mahdollisimman nopeasti, jotta asiakkaan ostoaikeen todennäköisyyttä pääsisi todella punnitsemaan. Myyjä voi tehdä asiakkaan eteen töitä paljonkin, vaikka tämä ei ole sitoutunut millään tavalla. Jos tässä kohtaa ei kirjoita muistioita ja dokumentteja kuten myyntiprosessissa on



määritelty, myyjä oikaisee. Tämä oikaisu koituu varmasti kohtalokkaaksi myöhemmin myyntiprojektin aikana. Jälkeenpäin asiakkaan vakuuttaminen laadukkaalla työllä on aivan turhaa.

10 Myyntiprosessi mallintaa onnistumisen

Kuvatus myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjiä myymään paremmin. Projektien peruskivi valetaan ensimmäisten askelten aikana, jotka päättävät suunnan ja laajuuden niin myyjän kuin ostajankin puolelta. Suuntaa ja maalia toki tarkennetaan matkan aikana, mutta jos alussa kiirehditään liikaa, on alkuun palaaminen lähes mahdotonta.

Tämä tarkoittaa erityisesti investoinnin arvoa asiakkaalle. Lopullinen hinta projektille määräytyy niiden askelten mukaan, joita alussa otetaan. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, erityisesti myyntiprosessin alussa. Jokaisen myyjän ja myyntitiimin tulisi paneutua myyntiprosessin alkuun niin tiukasti, että asiakaskin sen huomaa.

Myyntiprosessin tarkoitus on, että tiukasti prosessia noudattamalla kauppa ohjautuu ja syntyy ikään kuin automaattisesti. Prosessi ohjaa tekijäänsä. Ei tarvitse myydä mitään: asiakas osaa ja haluaa ostaa sen, mitä myyjäyritys tarjoaa. Parhaimmillaan oikein suunniteltu, kuvattu, kommunikoitu ja käytetty myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän ei tarvitse jatkuvasti jännittää, ollaanko voittamassa vai häviämässä ja kuinka paljon alennusta pitää antaa, että asiakas ostaa.

Myyntiprosessin askeleet ja virstanpylväät on kuvattu. Pitäisi kulkea ikään kuin viitoitettua polkua, tehdä pyydyt asiat ja dokumentoida tulokset ja havainnot. Yllätykset vähenevät ja ennustettavuus paranee, mutta dokumentoinnin vaatima työmäärä lisääntyy.

Myyntiprosessi on ostoprosessin peilikuva. Vaikka prosessi ei automatisoi itseään eikä pidä itseään liikkeessä, se auttaa myyjiä ennakoimaan tulevaa. Myyntiprosessin avulla myyjä voi mitata asiakkaan sitoutumista myyjään. Myyntiprosessi on lahjomaton keino varmistaa, että myynti tekee oikeita asioita. Kuitenkin esimerkiksi www.CSOinsights.com väittää, että yli 90 prosenttia kaikista niistä yrityksistä, jotka ovat ottaneet systemaattisen myyntiprosessin käyttöönsä CRM-ohjelmistossaan, eivät ole tunnistanee ja dokumentoineet asiakkaidensa ostoprosessia.

Myynti- ja ostoprosessin on edettävä samaa tahtia. Myyjä ei voi juosta nopeampaa vaikka haluaisikin. Asiakkaan sitoutuminen on välttämätöntä.

Myyntiprosessia ei pidä väkisin yrittää saada toimivaksi. Myyntiprosessin ei ole tarkoitus olla liian kaavamainen ja teoreettinen, vaan sen tulisi olla pikemminkin filosofia, jota käyttämällä saadaan oman organisaation osaamisesta kaikki tehot irti. Prosessi on yritykselle optimaalinen tapa toimia osaamisalueellaan – prosessi on yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä.

Myyntiprosessi on hyvä kehittää toimivaksi pikkuhiljaa, mallintaen useampaa menestystarinaa. Hyvä myyntiprosessi kopio tapaa, joka on osoittautunut kaikkein toimivimmaksi. Se on tavoitemalli, jota seuraamalla onnistumisen todennäköisyys kasvaa merkittävästi.



Oikein suunniteltu myyntiprosessi kuvaa

- mitä myydään,
- kuinka asiakas ostaa,
- mikä on paras tapa myydä,
- ketkä myyntiin osallistuvat,
- mitkä ovat kenenkin vastuut ja velvollisuudet
- kauanko yhden myyntiprojektin tulisi korkeintaan kestää

11 Myyjä–asiantuntija – taistelupari toimii

Palvelun ja ratkaisujen myynnin, tuotannon ja asiakaspalautteen välinen vuorovaikutus on onnistumisen edellytys. Myynti- ja palvelutapahtumaan liittyy samalla ainutkertaisuus, jossa tunne on usein tietoa tärkeämpää. Myyjä ei ole uskottava teknisellä tietämyksellään, mutta asiantuntija on. Asiantuntija on henkilö, jolla on erikoisosaamista tekniikasta, menetelmistä, tuotannosta, taloudesta tai erityisesti siitä alueesta, jota myyjä on myymässä.

Työpari asiantuntija-myyjä toimii erinomaisesti juuri ratkaisubisneksessä. Työpari osaa vuoropuhelun, kuuntelun ja oikeiden asioiden kysymisen niin, että se ei ole asiakkaan mielestä ahdistavaa tai epämiellyttävää. Tavoitteiden pitää siis olla yhteisiä. Myyjää ja asiantuntijaa on palkittava ja seurattava samoilla mittareilla. Yhteistyö ei voi olla ainoastaan joidenkin henkilöiden valinta sen mukaan, tulevatko he toimeen keskenään vai eivät.

Asiantuntijat haluavat usein kertoa asiakkaalle totuuden. He kertovat, mikä toimii ja mikä ei toimi, mikä onnistuu ja mikä ei. Asiantuntijat ovat usein yltiörehellisiä. Siksi asiakkaat pitävät heistä. Asiakkaalla on tunne, että häntä halutaan auttaa. Kolikon toinen puoli on, että asiantuntijat eivät usein kysele. He ovat tottuneet, että heiltä kysellään. Asiantuntijat eivät ole aggressiivisia, uhkaavia eivätkä painosta asiakasta kuten useimmat myyjät. Asiantuntijat eivät myöskään mielellään puhu rahasta. He antavat sen suosiolla myyjien tehtäväksi.

12 Rakenna ratkaisumyyntiorganisaatio

Palvelumyynnin menestyksen ensi askel on, että myyjien on muututtava tuote-esittelijöistä ja tarjouksentekijöistä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäjiksi. Usein perinteiset tuotemyyjät seurustelevat ihmisten kanssa, jotka eivät voi päättää useiden satojen tuhansien, jopa miljoonien eurojen arvoisten palveluratkaisujen ostamisesta. Palvelumyynnin on opittava hahmottamaan millä keinoin asiakkaat joko menestyvät tai miksi he eivät juuri nyt menesty. Tämä vaatii aivan uudenlaista suhtautumista myynnin ajankäyttöön ja kykyyn keskustella liiketoiminnasta myös taloustermein. Saavuttaakseen edellä mainitun tavoitteen on heidän keskityttävä asiakkaan bisnesympäristöön enemmän kuin omien tuotteidensa tekniseen



osaamiseen. Asiakaskeskeinen organisaatio ei kehitä palveluita laboratorioissa ja pääkonttorissa, vaan erityisesti asiakkaan arjessa.

Customer Centric Selling-organisaation tekemän selvityksen mukaan vain noin kymmenesosa kaikista myyjistä tekee vaikeassakin markkinatilanteessa pro-aktiivista työtä luonnostaan, vaistonvaraisesti. He kontaktoivat asiakkaita, jotka eivät ole aktiivisesti julistaneet ostavansa mitään. He eivät tyrkytä, argumentoi eivätkä myy, mutta kauppa käy. He keskustelevat potentiaalisten asiakkaiden kanssa, ymmärtävät heidän bisnestään, tavoitteitaan ja toimintaympäristöään, tapaavat johtoa ja muita päättäjiä ilman että kilpailijat liikaa häiritsevät.

Koska näitä luonnonlahjakkuuksia on vähän, heidän osaamista ja toimintatapoja on kyettävä monistamaan. Systemaattinen, kuvattu ratkaisujen myyntimalli, eli myyntiprosessi mahdollistaa yhdenmukaisen ja oikeudenmukaisen johtamisen, erityisesti silloin kun asiat eivät etene luonnostaan. Harvat myyjät osaavat – tai haluavat - kysyä apua etukäteen, vielä silloin kun asioiden kulkuun voidaan vaikuttaa. Työtapoja, sovellettavia tekniikoita ja työkaluja voidaan monistaa riippumatta siitä, kuka myy ja kenelle. Jos edellä mainittuun lisätään vielä asianmukaiset järjestelmät, asiakasdokumentointi ja selkeä tavoiteasetanta perusedellytykset systemaattiseen ja asiakaskeskeiseen ratkaisumyöntikulttuuriin ovat olemassa. Ja jos systemaattinen ja asiakasta ymmärtävä myyntityö ei yrityksii pelasta taantumasta niin on aivan sama minkämoisia tukipaketteja tai herätysliikkeitä taantumisen tappamiseksi luodaan. Elvytyksellä ainoastaan tekohengitetään ja ylläpidetään, mutta muutosta ei tapahdu.

13 Myyntiprosessin soveltamista pitää valmentaa ja harjoitella

Ilman teoriaa oikean käytännön omaksuminen on mahdotonta. Soveltaminen ja inspirointi tulevat vasta sen jälkeen kun asia on ymmärretty ja toivottu teorian omaksuttu. Sen, mitä valmennetaan, tulee nivoutua konkreettisesti myyjän ja myyntijohdon arkeen, jolloin jokainen osallistuja kokee koulutettavan asian hyödyttävän muutenkin kuin ajatustasolla. Parhaiten menestyvien yritysten myyntiorganisaatiot työskentelevät suunnitelmallisesti, kurinalaisesti ja kehittävät jatkuvasti osaamistaan myyntiprosessin eri vaiheissa.

Koulutetun asian etenemistä ja sen tuloksia pitää seurata systemaattisesti, mikä on erityisesti myynnin esimiesten vastuulla. Siksi esimiehet osallistuvat samaan valmennukseen. Jokainen koulutusprojekti on muutos eikä mikään muutos etene, ellei muutosta johdeta. Esimiesten tehtävä on paitsi auttaa myyntiprojektien eteenpäinviemisessä, myös edellyttää, että kaikkia sovittuja työvälineitä, menetelmiä ja asiakasdokumentteja ylläpidetään ja tuotetaan systemaattisesti.

Kaikki tarvitsevat apua ja tukea uuden omaksumisessa. Muutos tapahtuu asettamalla selkeät tavoitteet ja johtamalla niitä systemaattisesti. Tekemisen suunnittelu, seuraaminen, analysointi, tietojen varmistaminen, ohjaaminen, korjaaminen, kehittäminen ja palautteen antaminen ovat kaikki johtamista. Ja johtaminen on päätöksien tekemistä edellä mainitun perusteella. Päätöksiä ei voi tehdä ellei tiedä mistä on kysymys. Siksi on oltava faktoja asiakkaista, heidän tilanteestaan ja siitä, kuinka tosissaan he ovat myyjään sitoutuneet, vai ovatko lainkaan. Myyntiprosessi antaa vastauksia näihin kysymyksiin.