

MYYNTIMALLIT

Miten myydä enemmän tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja
uudenaikaisilla myynnin malleilla?



Heikki Luoma

Actional Oy

Voit vapaasti tulostaa ja jakaa Myyntimallit-opasta muuttamatta sisältöä.

© Actional Oy 2006

Esipuhe

Ajatus kirjoittaa myyntimalleista syntyi havaitessani, etteivät monet tietotekniikkaa tai asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten toimitusjohtajat tienneet, mistä puhuin, kun puhuin myyntimalleista. Toisaalta idean kehittymiseen vaikutti, että lehtikirjoituksissa usein ylistetään suomalaisten tietotekniikkayritysten teknologista osaamista. Ylistykseen liittyy yleensä iso mutta: myyntiosaamisen puute. Väitetään, että suomalaiset teknologiaa myyvät yritykset eivät osaa myydä.

Väite lienee osittain totta, mutta uskon, että vain osittain.

Halusin omalta osaltani edistää myyntiosaamista. Koska jo tiesin, että myyntimalleja ei moni tunne, päätin kirjoittaa oppaan myynnin malleista. Arvioin eri malleja suomalaisen tietotekniikkaa tai asiantuntijapalveluja myyvä yrityksen kannalta.

Esittelen, mitä näissä malleissa on hyvää, mitä huonoa. Tavoitteenani ei ole myydä mitään tiettyä mallia, vaan antaa katsaus eri myynnin mallien ominaisuuksiin. Olen saavuttanut tavoitteeni tämän kirjoituksen avulla, jos joku suomalainen yritys saa kipinän parantaa myynnin osaamistaan. Toivon, että myynti suomalaisten huonosta myyntitaidosta murtuu.

Muistakaamme, että ei ole monta vuotta siitä, kun suomalaisia yrityksiä pidettiin toivottomina kansainvälisillä kuluttajamarkkinoilla. Se myynti murtui kerralla Nokian kännykkämyynnin menestyksen myötä.

Mielestäni on aika uudistaa suomalainen myyntitaito.

Lukijani, toivon sinulle menestystä myyntisi parantamiseen.

Sisältö

Sisältö	
Esipuhe	3
Sisältö	4
Yhteenveto	5
Myynti on muuttunut ympäristön mukana	6
Kaikki myyvät ratkaisuja	8
Strateginen myynti suurissa hankkeissa	10
Konseptien myyminen	13
Asiakaslähtöinen myynti visualisoi asiakkaan kokemuksen	17
Ostamisen helpottaminen auttaa asiakasta ostamaan	20
Konsultatiivinen myynti keskittyy ansaitsemaan rahaa	24
SPIN selling -myyjä kysyy oikein	26
Mallien käyttöönotto	30
Myyntimallien yhteenveto.	31
Oletko myynnin turisti vai ammattilainen	34
Actional Oy	35
Lähteet	37

Yhteenveto

Mitä myynti oikeastaan on? Monet tietotekniikkayrityksissä työskentelevät pitävät myyntiä vähän mystisenä temppuiluna, jolla asiakas saadaan tekemään ostopäätös. Varsinkin teknologiaa kehittävät ihmiset ajattelevat usein niin.

Perinteisen myyjän henkilökuvaan kuuluu viekoitella asiakkaita ostamaan sellaista, jota asiakas ei tarvitse. Puhutaan jääkaappien myymisestä eskimoille, tai hiekan myymisestä Saharaan. Ehkä perinteisellä myynnin käsityksellä on aikoinaan pärjännyt hyvinkin. Saattaa sillä olla paikkansa joissakin ympäristöissä edelleenkin, kuten esimerkiksi basaareissa, joissa nokkelat myyjät saattavat huijata tietämättömiä turisteja.

Kun puhutaan myymisestä ja asiakassuhteista, joiden tarkoitus on kestää kauemmin kuin yhden kaupan ajan, perinteisen myynnin mallit eivät toimi.

Perinteinen myynti on tyypillisesti yrityksen tuotteiden ja palvelujen sekä yrityksen itsensä esittelyä, kehumista ja mielipiteitä. Myyjän tavoitteena on saada asiakas hyväksymään myyjän mielipiteet mahdollisimman kattavasti. Ellei asiakas vakuutu, myyjä käsittelee ostajan esittämiä vastaväitteitä. Myyjä joutuu siis voittamaan asiakkaan vastuksen.

Kaikissa moderneissa myynnin malleissa on keskeistä tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja vastata niihin. Mallien erot ovat pääasiassa tavoissa, joilla asiakkaiden tarpeita tunnistetaan.

Usein ajatellaan, että myyjäksi synnytyään. Modernit myyntimallit ovat kuitenkin kaikkien opittavissa. Olen havainnut, että henkilöt, jotka pitävät itseään teknologeina hämmästelevät sitä, että he saavat kauppoja aikaiseksi, mutta heidän palkkaamansa myyjät epäonnistuvat. Mielestäni tämä todistaa, että asiantuntijat "myyvät" intuitiivisesti modernien myynnin mallien periaatteilla, mutta eivät tunnista toimintaansa myymiseksi.

Myynti on muuttunut ympäristön mukana

Ensimmäisiä myynnin malleja esiteltiin jo 1920-luvulla. Silloin oli uutta, että tuotteen ominaisuudet kuvailtiin tuotteesta asiakkaalle syntyvinä etuina. Myös kaupan päättämistekniikat sekä suljetut ja avoimet kysymykset olivat silloin uusia asioita. Kaikki nuo tekniikat ovat edelleen melko tavallisia myynnin välineitä.

Kun myyjä esittelee tuotteen tai palvelun ominaisuuksien etuja, hän haluaa usein päättää kaupan esittelyn jälkeen. Tämä malli sopii parhaiten kaupankäyntiin, jossa asiakas voi tehdä päätöksen saman tien, mutta teknologian tai asiantuntijapalvelujen myynnissä asiakas ei yleensä kykene siihen.

Tuotekeskeinen myynti aiheuttaa ostajissa monia vastaväitteitä. Tuotemyynnin kaksivaiheinen prosessi edellyttää myyjältä hyvää tuotetuntemusta sekä varmaa osaamista asiakkaiden vastaväitteiden käsittelyssä ja kaupan päättämisessä.

Tuotteen etuihin painottuva myyntimalli liittyy yhä uusien parannettujen tuotteiden ja palvelumallien kehittymiseen talouselämässä. Myynnissä halutaan osoittaa asiakkaille tuotteiden parannettujen ominaisuuksien edut ja hyödyt. Perinteinen tuotekeskeinen myyntimalli ei ole enää riittänyt ainoaksi malliksi sen jälkeen, kun talouskasvun myötä tuotetarjonta on ylittänyt kysynnän. Tuotteet muistuttavat yhä enemmän toinen toisiaan, eikä pelkillä tuotteiden eroilla pystyn enää todistamaan asiakasetuja muita paremmiksi.

Tuotekeskeisen myynnin jälkeen kehittyi *konsultatiivinen myynti*, jossa asiakas ei osta enää tuotetta, vaan ratkaisun ongelmaansa. Myyjä esiintyy konsulttina, joka tunnistaa asiakkaan ongelmat ja tarpeet sekä esittää tuotteensa ja palvelunsa niiden ratkaisuina. Myyjä näyttää ensin, mikä kustannus asiakkaalle syntyy ilman myyjän tuotetta, ja lopuksi myyjä käyttää tuotteen ominaisuuksista johdettuja etuja kaupan päättämiseksi. Konsultatiivinen myynti on saanut

suosiota 1960-luvulta alkaen.

Konsultatiivisen myynnin etuna on sen asiakkaassa luoma kiire ratkaisun saamiseksi.

Hankaluutena on monien konsultatiivisten myyntimallien prosessien monimutkaisuus. Siksi myyjien on vaikea oppia niitä ja vielä vaikeampi toteuttaa käytännössä.

Strateginen myynti kehittyi 1970-luvulla. Sen keskeinen ajatus on olla suurten ja monimutkaisten myyntitapausten myyntimalli. Strateginen myynti perustuu asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavien osapuolien tarkkaan analyysiin. Strateginen myynti tarjoaa onnistumisen strategian, mutta siitä puuttuu toteutustaktikat. Taktikoihin on kehitetty konseptimyyntin malli, jossa myynti kuvataan asiakkaan ajatteleman mahdollisen ratkaisun muokkaamisena.

Konsultatiivisen myynnin tapainen *ratkaisumyynti* kehittyi 1980-luvulla. Myös siinä on tunnistettava asiakkaan tarpeet ja kivut sekä esitettävä ratkaisu niihin. Ratkaisumyynti on tarkoitettu vaikeasti myytävien ja monimutkaisten tuotteiden ja palvelujen myyntiin. Se eroaa konsultatiivisesta myynnistä asiakkaan kokeman arvon määrittelyn sekä todistelun osalta ja ratkaisun näkemyksen osalta. Ratkaisumyynti on vaikea oppia. Se on monimutkainen ja myyjistä, joiden myyntitapaukset eivät ole monimutkaisia, se tuntuu vieraalta.

Asiakaskeskeinen myyntimalli syntyi 1990-luvulla. Siinä on tärkeää, että myyjä painottaa asiakkaan ostoprosessin ja ostokriteerien tunnistamista. Asiakaskeskeinen myynti ei manipuloi asiakasta. Asiakas kokee, että kontrolli on hänellä. Jos myyjä ei ota oikealla hetkellä ota kontrollia itselleen, hän saattaa menettää kaupan. Asiakas saattaa pitää myyjää pelkkänä fasilitoijana.

Asiakaskeskeisen myynnin syntyaikoina 1990-luvulla asiakkaiden osaaminen ja kyky ratkaista omia ongelmiaan kasvoi. Yksi tärkeimmistä syistä muutokseen oli internetin mahdollistama helppo tiedonhankinta mistä päin tahansa maapallolta. Asiakkaat eivät olleet enää yhtä riippuvaisia myyjien kyvystä ja osaamisesta kuin aikaisemmin, koska tietoa oli paljon ja helposti saatavissa.

Myyntitapoihin on vaikuttanut myyjän ja asiakkaan välisen suhteen muutos. Jos ennen riitti, että myyjä sai asiakkaan ostamaan kerran, nykyään yhä useammin myyjä pyrkii asiakkaan ja myyjän väliseen luottamukselliseen suhteeseen, jossa asiakas ostaa toistuvasti. Yhteiskunnan ja talouselämän muuttuessa myös myyntitavat ovat muuttuneet. Mutta ovatko suomalaisten tietotekniikkaa myyvien yritysten myyntitavat muuttuneet? Eivät ehkä tarpeeksi.

Toivottavasti lukija saa seuraavista myyntimallien kuvauksista vinkkejä ja ideoita omaan myynnin kehittämiseensä.

Kaikki myyvät ratkaisuja

Nykyään melkein kaikki sanovat myyvänsä ratkaisuja, mutta kun kysyn, minkä ongelman tai pulman yrityksen tuote tai palvelu on ratkaisut, ei vastausta yleensä tiedetä. Voiko silloin oikeasti puhua ratkaisujen myymisestä? Mielestäni ei voi.

Ratkaisumyynnin keskeinen filosofia on saada asiakas myöntämään pulma. Myyjä ja asiakas tutkivat yhdessä ongelmaa ja kehittävät ratkaisun, joka kuuluu myyjän yrityksen tuote- tai palveluvalikoimaan. Ratkaisun voi määritellä vastaukseksi asiakkaan ongelmaan. Lisäksi molempien osapuolten tulee voida hyväksyä ratkaisu.

Ratkaisumyynti on filosofia, kartta, metodologia ja myynnin johtamisen järjestelmä. Sitä esittelee Keith M. Eades kirjassaan *The New Solution Selling* (2004).

Ratkaisumyyntiin kuuluu diagnoosi ennen reseptiä, aivan kuten lääkäriässä. Lääkärikäynnilläkään ei ole mahdollista, että resepti olisi valmis ennen kuin potilas on diagnostisoitu.

Ratkaisumyynnin lähtökohtana on asiakkaan kokema ongelma, koska ellei asiakkaalla ole ongelmaa, hän ei osta ratkaisua, eikä sitä voi hänelle myydä. Tämä yksinkertainen ajatus usein unohtuu myynnissä. Joskus puhutaan yritysten kehittämistä ratkaisuihin, jotka etsivät epätoivoisesti ongelmia.

Eräs ratkaisumyynnin kynnyskysymyksiä on, etteivät asiakkaat ole valmiita kertomaan kaikille myyjille ongelmistaan. Myyjän on saavutettava asiakkaan luottamus, ennen kuin asiakas on valmis avautumaan toisinaan hyvin herkistä ongelmistaan. Eades ei kerro, miten luottamus rakennetaan, minkä vuoksi ratkaisumyynnin kuvaus jääkin hiukan vajaaksi.

On erittäin tärkeää, että myyjä tekee ensimmäisenä diagnoosia ja kehittää ratkaisua asiakkaan ongelmaan, koska asiakas vertaa kilpailijoita yhdessä kehitettyyn ratkaisuun. Tätä Eadesin kirjassa kutsutaan A-sarakkeeksi. B-sarakkeeseen pääsee seuraava myyjä, joka joutuu taistelemaan A-sarakkeen myyjän kehittämää ratkaisua vastaan, mutta onnistuu siinä vain harvoin. Asiakkaiden kanssa on siis puhuttava jo silloin, kun he eivät vielä etsi ratkaisua, koska jos he etsivät, on jo myöhäistä.

Eadesin kuvaamassa ratkaisumyynnissä prosessi on tärkeä. Prosessi tarkoittaa sitä, miten myyjä ja ostaja siirtyvät yhdessä myynnin vaiheesta toiseen. Näitä vaiheita on esimerkiksi myyjän lähettämä sponsorikirje asiakkaalle. Kirjeessä myyjä kertoo tärkeimmät sovitut ja keskustellut asiat sekä varmistaa, että ostajalla on sama näkemys kuin myyjällä. Asiakkaan ostoprosessia myyjä kontrolloi projektin johtamisen menetelmillä.

Ratkaisumyynnissä kaupan päättäminen ei ole ongelma samalla tavalla kuin perinteisessä myynnissä, jossa tarvitaan kaupan päättämistekniikoita. Kun ratkaisumyynnissä kaupan päättäminen ei tahdo onnistua, myyjä on yleensä diagnostisoinut asiakkaan ongelman puutteellisesti. Kun molemmat osapuolet hyväksyvät asiakkaan ongelman diagnoosin ja siihen soveltuvan ratkaisun, kaupan päättäminen on myyntiprosessin luonnollinen seuraus. Jos ratkaisumyynnissä on vaikeaa päättää kauppooja, on siis palattava myyntiprosessin aikaisempaan

vaiheeseen. On joko tehtävä uusi diagnoosi tai kehitettävä uusi ratkaisu.

Ratkaisumyynnin etu on, että se helpottaa myynnin ennustettavuutta, koska myyjä osaa arvioida, missä vaiheessa kukin asiakas on. Perinteisessä myyjän mielipiteisiin perustuvassa myynnissä kovin luotettavaa tietoa asiakkaan tilasta ei ole.

Eadesin näkemykseen ratkaisumyynnistä kuuluu yhdeksän laatikon malli, joka kuvaa myynnin eri vaiheet. Täydellisesti sovellettuna ratkaisumyynnistä tulee hyvin byrokraattinen. Ratkaisumyynti edellyttää myös myyjiltä paljon opiskelua ja omaksumista ennen kuin ratkaisumyyntiä voi täydellisesti soveltaa.

Ratkaisumyynti opastaa mm. antamalla ohjeita neuvotteluihin ja myyntiprosessin johtamiseen.

Myyntisuppilon käyttö on tärkeää myynnin johtamisessa ja priorisoinnissa.

Ratkaisumyynti opastaa myös asiakkaiden prospektointia esittelemällä markkinointikirjemalleja ja työkaluja, joista voisi mainita geneerisen kiputaulukon.

Ratkaisumyynti ei käsittele kanavamyyntiä eikä account managementia. Periaatteessa ratkaisumyynti soveltuu kuitenkin hyvin molempiin, mutta yrityksen on itse sovellettava menetelmiä niihin.

Strateginen myynti suurissa hankkeissa

Yritystoiminnan monia päätöksiä tekee harvoin vain yksi ihminen. Kompleksisessa myyntitilanteessa monet ihmiset vaikuttavat ostopäätökseen. Heiman ja Sanchez esittelevät kirjassaan *The New Strategic Selling* (2004) näihin myyntitilanteisiin sopivia toimintatapoja.

Strateginen myynti on kehitetty suurien myyntihankkeiden toteuttamiseen. Suurta ei ole tässä tarkasti määritelty. Omasta mielestäni strategisen myynnin tietyt osat ovat sovellettavissa aina, kun asiakkaan ostopäätöksen tekemiseen osallistuu useampi kuin yksi henkilö. Yleensä tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja ostavat tiimit, jotka vaikuttavat ostopäätökseen joko virallisesti tai epävirallisesti.

Strategisen myynnin keskeinen filosofia on ostajatiimin analysointi. Myyjän tehtävänä on analysoida puutteet suhteista ostajatiimin jäseniin. Kun puutteet on tunnistettu, niitä voidaan korjata.

Tärkeintä on tunnistaa kaikki ostamiseen vaikuttavat tahot. Näitä ovat strategisen myynnin mielessä taloudellinen ostaja, käyttäjäostaja, tekninen ostaja ja myyjän valmentaja. Jokaista ostajatyyppeä voi olla useita henkilöitä. Ostajat analysoidaan ja merkitään punaisilla lipuilla, kun tieto puuttuu, tieto on epävarmaa, ostajaa ei ole kontaktoitu, ostaja on uusi työntekijä tai ostaja on uusi asiakkaan yrityksessä tapahtuneen uudelleen organisoinnin vuoksi.

Hyvä ajatus strategisen myynnin mallissa on työstää myyntihanketta myyjän vahvuuksien kautta. Se tarkoittaa, että myyjä työskentelee niiden asiakkaan ostajien avulla, jotka ovat hänelle suosiollisia.

Strateginen myynti kuvailee myös asiakkaiden vastaanottotason tilaa. Ostajat vastaanottavat myyjän myyntiponnistelut eri tavoin riippuen siitä, mikä heidän vastaanottotasonsa on. Vastaanottotaso kertoo, poikkeako ostajan nykyinen tila siitä, mitä ostaja haluaisi sen olevan. Jos ostajan vastaanottotaso on kasvu, hän hakee myyjältä kasvua tukevaa ratkaisua. Jos ostajalla on ongelma, hän haluaa yleensä ratkaisun välittömästi eikä voi odottaa. Jos ostaja suhtautuu tyynesti nykyiseen tilanteeseensa, hän ei halua ostaa mitään. Myös jos ostajan suhtautuminen on yliluottavaista, myyjän on lähes mahdotonta onnistua. Yliluottavaiselle on ominaista epärealistinen käsitys tilanteesta, mikä korjaantuu väistämättä jossain vaiheessa. Myyjän on vain odotettava.

Jotta syntyvä kauppa olisi menestys, strategisen myynnin periaatteiden mukaan molempien on voitettava. Tilanne, jossa vain toinen voittaa, on epästabiili ja johtaa lopulta tilanteeseen, jossa molemmat häviävät. Voittamisen tulokset ovat ostajan henkilökohtaisia tuloksia, mutta pelkät tulokset ovat yrityksen saamia tuloksia. Myyjän kannalta on pyrittävä siihen, että ostaja saavuttaa henkilökohtaisia voittoja.

Myyjän tuotteiden ja palvelujen kanssa kilpailevat asiakkaan omat sisäiset resurssit. Ostajahan voi käyttää yrityksen omia voimavaroja. Myös ostajan halukkuus käyttää budjetoidut varat johonkin toiseen hankkeeseen on kilpaileva tekijä, mutta ehkä kaikkein kovin kilpailija on se, ettei ostaja tee mitään.

Kilpailussa menestymiseksi on erottauduttava. Yksi tärkeimmistä kontribuutioista ostajalle on, että myyjä auttaa ostajaa määrittämään ostokriteerit. Strateginen myynti mallintaa, miten myyjä voi tavoittaa taloudellisen ostajan. Se on usein melko hankalaa, koska niin moni on kiinnostunut taloudellisen ostajan ajasta.

Strategisen myynnin heikkouksia on, ettei se anna työkaluja työstää myynti- ja markkinointiviestiä. Markkinointi puuttuu kokonaan. Lisäksi asiakastapaamisten sopimiseen tarvittavat cold calling -puhelujen eli kylmien soittojen opastus puuttuu.

Yhteenvetona voi sanoa, että strategisesta myynnistä puuttuu myynnin taktiikka. Puutetta korvamaan strategisen myynnin kehittäjät ovat kirjoittaneet konseptimyynnistä. Mallin parasta antia ovat kuvaukset ostajarooleista ja niiden merkityksestä monimutkaisessa kaupassa. Hyvää on myös ostajien vastaanottotasojen kuvaukset.

Strategisen myynnin periaatteet on melko helppo omaksua ja ottaa käytäntöön.

Konseptien myyminen

Miller ja Heiman kirjoittavat teoksessa *The New Conceptual Selling* (2005), että olemme siirtymässä pois perinteisestä myynnistä. Ennen hyvä myyjä tiesi ja tunsi tuotteensa niin hyvin, että osasi taivutella ostajan, joka ei tuntenut tuotetta, ostamaan tuotteen ratkaistakseen ongelman, josta ostaja ei edes tiennyt kärsivänsä. Nyt asenne asiakkaaseen muuttuu. Parhaat myyntitapaamiset eivät ole esittämistä ja sanomista vaan niissä keskustelevat kaksi ihmistä, joiden tavoitteena on saapua samaan pisteeseen yhdessä.

Konseptuaalisen myynnin mukaan ihmiset ostavat omista syistään. He eivät osta myyjän syistä. Ellei myyjä tiedä asiakkaan syitä haluta tai olla haluamatta ostaa, myyjä myy laput silmillä.

Konseptuaalisessa myynnissä myyjä keskittyy asiakkaan päätöksentekoprosessiin. Ostaminen on vain yksi päätöksenteon erikoisalue. Päätöksen tekijä selvittää ensin tilanteen, sen jälkeen kehittää eri vaihtoehtoja tilanteen ratkaisuksi ja lopuksi valitsee parhaimman ratkaisun.

Perinteisessä myynnissä myyjät on koulutettu siihen, että myyjän tuote tai palvelu on ratkaisu. Siksi he esittävät ratkaisun ostajalle ja myyjän tehtävä on vakuuttaa asiakas siitä, että ratkaisu on oikea, vaikka myyjä ei tiedä asiakkaan tilannetta eikä muita vaihtoehtoja. Perinteisessä myynnissä myyjä siis taistelee ostajan luontaista päätöksentekoprosessia vastaan. Ihmiset eivät halua, että heille myydään, mutta monet ihmiset haluavat ostaa.

Konseptuaalinen myynti jakautuu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen on tiedon saaminen asiakkaan tilanteesta. Toinen vaihe on tiedon antaminen myyjän tuotteesta tai palvelusta niin, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin. Kolmas vaihe on sitoutumisen aikaan saaminen. Siinä myyjä ja asiakas ratkaisevat kaikki epävarmuudet, jotka estävät ostamisen.

Mistä konseptista konseptuaalinen myynti sitten puhuu? Kukaan ei osta pelkkää tuotetta vaan sen, mitä ostaja kuvittelee tuotteen tekevän hänelle. Konsepti on jotain, mitä asiakas ajattelee

tuotteen tai palvelun tekevän hänelle. Konsepti on asiakkaan mielikuva tuotteen tai palvelun aiheuttamasta lopputuloksesta.

Kun taas myydään yrityksille, on syytä muistaa, ettei yrityksillä ei ole konsepteja eikä mielikuvia. Vain yksilöillä, ihmisillä, on konsepti.

Myynnin ensimmäinen tehtävä on ymmärtää asiakkaan konsepti, joka voi muuttua ajan myötä. Jos asiakas on täysin tyytyväinen siihen, miten asiat ovat nyt ja miten hän haluaisi niiden olevan, hänelle ei voi myydä mitään. On vaikea keksiä lahjaakaan ihmiselle, jolla jo on kaikkea, saati sitten myydä jotain tuolle henkilölle.

Vaikka ostaja jotain haluaisikin, se ei välttämättä ole hänen konseptissaan kiireellistä. Jos on kiire, on asiakkaan nykytilan ja toivetilän välinen ero todennäköisesti suuri. Jos myyjä voi tarjota ostajan konseptissa ihanteellisen ratkaisu, hän saa melko varmasti kaupan. Hän voi kuitenkin saada kaupan, vaikka ostajalla ei ole kiire, jos kauppa voi estää ostajaa joutumasta vaikeaan ongelmaan tulevaisuudessa.

Kun ostajan konsepti alkaa selvitä myyjälle, myyjä on valmis esittelemään tuotteensa tai palvelunsa edut ja hyödyt. Konseptimyynnin periaatteiden mukaan edut ja hyödyt on esiteltävä siten, että ne ovat oleellisia asiakkaan konseptissa. Asiakkaan konseptissa merkityksettömistä asioista ei kannata puhua. Kirjassaan Miller ja Heiman painottavat ”tuoteoksennuksen” vaaroja useaan kertaan.

Ostajan konsepti muuttuu ajan myötä. Muutoksen aiheuttavat ostajan uudet ajatukset, kilpailijoiden toimet ja mikä parasta, myyjän ja ostajan vuorovaikutus. Konsepti ei ole jotain, jonka myyjän täytyy keksiä, vaan pikemminkin myyjä kehittää konseptia yhdessä asiakkaan kanssa.

Miller ja Heiman ehdottavat, että myyjä kysyy itseltään ennen asiakaskäyntiä neljä kysymystä. Ensimmäinen kysymys on: miksi olen täällä? Vastaus on juuri sen tapauksen myyntitavoite,

jonka myyjänä aion saada aikaan.

Toinen kysymys on: mitä haluan asiakkaan tekävän? Tässä myyntimallissa onkin erikoista, että siinä tavoitellaan asiakkaan sitoutumista johonkin sellaiseen tekemiseen, joka edistää yhteistä myynti-ostoprosessia. Myyjän on hyvä arvioida ennakkoon paras asiakkaan sitoutumisen vaihtoehto ja minimi. Ellei asiakas tee itse mitään myyntihankkeen edistämiseksi, ei kauppaakaan synny. Itse olen havainnut, että tämä seikka pitää kutakuinkin sataprosenttisesti paikkansa. Kun asiakas sitoutuu itse tekemään jotain, hän samalla sitoutuu yhteiseen tavoitteeseen

Kolmas kysymys ennen asiakkaan tapaamista kertoo, miksi asiakkaan kannattaa tavata myyjä ja keskustella hänen kanssaan. Tapaamiselle on oltava todellinen liiketoiminnallinen syy nimenomaan asiakkaan näkövinkkelistä, ei myyjän. Juuri liiketoiminnallisen syyn vuoksi asiakas haluaa käyttää kallisarvoista aikaansa.

Neljänneksi myyjä kysyy itseltään, onko minulla uskottavuutta. Uskottavuuden voi ansaita, sitä voi joku toinen siirtää, tai se syntyy maineesta. Uskottavuuden voi menettää. Sen menettää tyypillisesti juuri silloin, kun uskoo uskottavuuden olevan kunnossa. Uskottavuuden ylläpitämiseksi sitä tulee arvioida jatkuvasti. Jokaisessa asiakastapaamisessa.

Miller ja Heiman kirjoittavat, että myyjät puhuvat asiakastapaamisessa jopa 80 % ajasta. Se on liikaa. Syynä on, että myyjät haluavat olla ohjaksissa. Myyjien pitää kuitenkin kysyä ja antaa asiakkaan puhua enemmän. Perinteisesti myyjiä on opastettu käyttämään kysymystekniikkoja, joiden avulla myyjä pyrkii manipuloimaan asiakasta. Miller ja Heiman puhuvatkin kyselyprosessista eivätkä tekniikasta. Kyselyprosessiin kuuluu selvittää ensin, mitä informaatiota myyjänä tarvitaan, sitten muotoilla ja esittää kysymyksiä sopivassa järjestyksessä. Kyselyprosessiin kuuluu viisi kysymystyyppiä: vahvistuskysymykset, tietokysymykset, asennekysymykset, sitoutumiskysymykset ja kysymykset ratkaistavista asioista.

Kommunikaatio konseptuaalisessa myynnissä on dialogia, keskustelua kahden ihmisen välillä. Vaarallisia verbaalisia merkkejä ovat myyjän esittämät kyllä–mutta-lauseet ja miksi-kysymys.

Konseptimyyynnissä myyjä antaa ostajalle tietoa myyjän ainutlaatuisista vahvuuksista ja niiden merkityksestä ostajalle. Se on keino erottua muista myyjistä.

Yhteistoiminta tarkoittaa konseptuaalisessa myynnissä, että asiakkaalle syntyy tunne siitä, että hän on itse osallistunut ratkaisun suunnitteluun. Tämä vahva tunne varmistaa, että suunniteltu ratkaisu myös toteutuu. Asiakkaan sitouttaminen taas merkitsee, että hän tekee jotakin yhteisen hankkeen eteen. Asiakas ei sitoudu tekemiseen, jos hän kokee, että ratkaisu merkitsee hänelle henkilökohtaista häviötä. Asiakkaan esittämät vastaväitteet ilmaisevat, ettei asiakas koe saavansa voittoa.

Asiakkaan tunne, että hän itse häviää ratkaisussa, on myyjän perushaaste. Perushaaste on näkymätön, mutta ilmenee asiakkaan vastaväitteinä ja haluttomuutena edetä. Perushaaste on asiakkaan mentaalisessa kuvassa eli konseptissa. Myyjän ei kannata koskaan tuomita perushaastetta eikä koskaan olettaa tietävänsä, mikä se on. Konseptuaalinen myynti antaa keinoja käsitellä asiakkaan haluttomuutta eli perushaastetta.

Konseptuaalisessa myynnissä on hyvää myyjän ja asiakkaan välisen suhteen uudelleen määrittely. Kyse on yhteisestä ponnistelusta. Ellei toinen osapuoli ole mukana, ei kauppaa synny. Hyvä kiteytys konseptuaalisesta myynnistä on Millerin ja Heimanin kirjassa esitetyssä myyntikäynnin oppaassa. Se soveltuu myös myyntisoittojen suunnitteluun. Parasta konseptuaalisessa myynnissä on myyntikäynnin tavoite, asiakkaan sitouttaminen ja myyntikäynnin opas.

Konseptuaalisesta myynnistä puuttuvat markkinoinnilliset asiat kokonaan, ja se tarjoaa vain vähän työkaluja myynnin eri vaiheisiin. Konseptuaalista myyntitapaa on vaikea omaksua käytäntöön, koska se sisältää asenteellisen muutoksen myyjän ja ostajan suhteeseen. Hyville myyjille konseptuaalinen myyntimalli tuo lisäpotkua.

Asiakaslähtöinen myynti visualisoi asiakkaan kokemuksen

Bosworth ja Holland kirjoittavat teoksessaan Customer Centric Selling (2004) haluavansa auttaa myyjiä siirtymään perinteisestä myynnistä asiakaslähtöiseen myyntiin, koska asiakaslähtöisyys tuo menestyksen mukanaan.

Perinteisen myynnin ja asiakaslähtöisen myynnin erot ovat:

Perinteinen myyjä	Asiakaslähtöinen myyjä
Pitää presentaatioita	Keskustelee tilannekohtaisesti
Tarjoaa mielipiteitä	Kysyy asianmukaisia kysymyksiä
Keskittyy suhteeseen	Keskittyy ratkaisuun
Painottuu käyttäjiin	Kohdistuu liiketoimintaihmiisiin
Luottaa tuotteeseen	Suhteuttaa tuotteen käytön
Tarvitsee johtamista	Johtaa johtajiaan
Yrittää myydä: vakuuttamalla vastaväitteiden käsittelyllä voittamalla vastus	Voimauttaa ostajat: saavuttamaan tavoitteensa ongelmien ratkaisulla tydyttämällä tarpeet

Asiakaslähtöisessä myynnissä myyjän tulee suhteuttaa yrityksen tarjoama tavalla, joka sallii ostajan kuvitella käyttävänsä sitä oman tavoitteensa saavuttamiseen, ongelman ratkaisemiseen tai tarpeen tyydyttämiseen. Siten myynti auttaa asiakasta tavoitteen saavuttamisessa, ongelman ratkaisussa tai tarpeen tyydyttämisessä.

On tuiki tavallista, että myyjä esittää mielipiteitä. Kun myyjä näkee mielessään ratkaisun, hän usein tyrkyttää mielipidettään asiakkaalle. Silloin he samalla positioivat yrityksen tarjoaman, kukin omalla tavallaan. Bosworthin ja Hollandin mukaan yritystoiminnassa myynti on ainoa toiminto, jossa organisaation alimman tason mielipiteet ovat voimakkaammat kuin johdon.

Mielipidemyyntin seurauksina myyntin ennusteet ovat pielessä. Yleensä ennusteet ovat ylioptimistisia, ja kun syytä kysytään, myyjältä saadaan uusi mielipide. Myyntijohdon tehtävä ei ole helppo. Myyntijohdon on todellisessa elämässä helpompaa elää mielipiteiden perusteella kuin ottaa myynnistä oikea ote.

Asiakaslähtöinen myynti painottaa myös asiakkaan tilanteen diagnoosia ennen myyjän ja ostajan kehittämää reseptiä. Ellei asiakas myönnä tarvetta, ongelmaa tai tavoitetta, hän ei ole prospekti eli mahdollinen ostaja. Koska päätökset tehdään tunteella ja perustellaan järjellä, myyjän on myytävä molemmilla perusteilla.

Tilauksen pyytämistä liian varhain Bosworth ja Holland pitävät pahana virheenä. Tämä näkemys on aivan päinvastainen kuin useissa aggressiivisissa myyntiohjeissa, joissa mm. ehdotetaan kaupan päättämistä aina ja koko ajan.

Myyntiprosessi sisältää määritellyt ja toistettavat toimenpiteet tunnettuuden kasvattamisesta asiakaspalveluun asti. Prosessin voi kommunikoida toisille ihmisille yrityksen sisällä. Jokaisella prosessin toimenpiteellä on omistaja ja mitattava tulos, jota voidaan käyttää seuraavassa vaiheessa. Vaiheita voi olla erilaisia, koska yrityksellä on usein monia tuotteita ja palveluja myytävänä. Kullekin tuotteelle tai palvelulle voi olla oma prosessinsa. Tarjouspyyntöjä varten suositellaan kahta eri prosessia. Toinen on niitä pyyntöjä varten, joiden saamiseen myynti on aktiivisesti vaikuttanut, ja toinen niitä varten, jotka tulla tupsahtavat ilman omaa aktiivisuutta. Jälkimmäisiä on hyvin epävarmaa voittaa.

Myyntiprosessi edustaa johdon parasta ymmärrystä siitä, miten ostaminen tapahtuu ja yritys mukautuu ostamisen eri vaiheisiin. Oma havaintoni on, että myynti- ja ostoprosessin tunteminen auttaa suuresti arvioimaan myyntitilannetta, varsinkin jos asiakas käyttäytyy kovin poikkeavasti muihin ostajiin verrattuna. Eräissä yrityksissä oltiin kovin innostuneita uudesta mahdollisesta asiakkaasta, vaikka asiakas käyttäytyi hyvin poikkeavasti. Asiakas otti yhteyttä oma-aloitteisesti toimittajaan ja aloitti neuvottelut vain yhden toimittajan kanssa. Asiakas kertoi, että on kova kiire ja hankinta on todella tärkeää. Kun tarjous ja sopimus kaikkine suunnitelmineen tulivat

valmiiksi, asiakas ilmoitti yllättäen, etteivät he voi ostaa keskustelematta pääkonttorin kanssa, eikä kauppa lopulta toteutunut ollenkaan.

Asiakaslähtöisessä myynnissä ei tule keskittyä tuotteen ominaisuuksiin, vaan siihen, mitä asiakas voi tuotteella tehdä ratkaistakseen ongelmansa ja saavuttaakseen tavoitteensa tai tarpeensa. Myyjän tehtäväksi jää kartoittaa asiakkaan käyttötilanteet, eli miten ostaja suhtautuu erilaisiin tilanteisiin, joita tuotteen käyttö tuo tullessaan.

Bosworth ja Holland ehdottavat, että myyjät esittävät ostajalle kysymyksiä, jotka auttavat ostajaa ostamaan. Heidän kysymysmallinsa ideana on kysyä ostajalta jostakin tyypillisestä ostajan tilanteesta, mitä mieltä ostaja on, jos joku asiakkaan henkilö pystyisi tekemään myytävän tuotteen avulla jotakin tiettyä asiaa. Tällaisilla kysymyksillä ostaja näkee mielessään myytävän tuotteen käyttötilanteessa. Bosworth ja Holland esittävät malleja ja ohjeita näiden kysymysten laatimiseen.

Asiakaskeskeinen myynti käsittelee myös markkinoinnin roolia kysynnän kehittämiseksi. Aiheita ovat mm seminaarit, mainokset, internet ja kommunikaatioon liittyvät kirjeet ja sähköpostit. Prospektointiin kirjassa on myös ohjeita, kuten puhelinkeskustelujen käsikirjoituksia ja sähköpostiviestien esimerkkejä.

Bosworth ja Holland antavat ohjeita ostajien ja tarjouspyyntöjen kvalifointiin. Asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen muistio vahvistaa keskustelujen tuloksia. Kirja neuvoo neuvottelujen ja ostajakomiteoiden käsittelyä. Asiakaslähtöinen myynti esittelee myös keinoja myyntiputken proaktiiviseen hallintaan, myynti-ihmisten arviointiin ja kehitykseen sekä kanavamyyntiin.

Myös aloittavaa teknologiayritystä kuvaileva osuus Bosworthin ja Hollandin kirjassa on teknologiayrityksen johdolle hyödyllinen. Hyvä viesti monelle teknologiayritykselle on myös, että insinööreistä ja konsulteista voi tulla hyviä myyjiä, jos he haluavat auttaa ihmisiä, heillä on itseluottamusta lähestyä tuntemattomia ihmisiä ja he tietävät, miten myytävää tuotetta käytetään.

Asiakaslähtöisen myynnin hyviä puolia ovat erityisesti markkinoinnin ja myynnin integrointi ja asiakastapaamiseen sopivat tilannekysymykset. Siitä puuttuvat ainakin kylmien soittojen käsittelyn ohjeet.

Ostamisen helpottaminen auttaa asiakasta ostamaan

Kaikista myynnin malleista ostamisen helpottaminen on kaikkein eniten asiakkaan avustamista ja kaikkein vähiten myytävän tuotteen tai palvelun tyrkyttämistä erilaisilla myyntijipoilla.

Sharon Drew Morgenin kirjan *Selling with Integrity* (1999) alaotsikkona on “reinventing sales through collaboration, respect and service”. Alaotsikko kertoo paljon siitä, millaisena Drew Morgen haluaa myyjän näkyvän asiakkaalle päin. Ostamisen helpottaminen perustuu Drew Morgenin mukaan suhteeseen ja keskittyy ratkaisuun.

Ostamisen helpottaminen on kysely- ja kuuntelutekniikka, joka avustaa ostajaa keksimään, miten hän voi parhaiten täyttää tarpeensa. Myynti on perinteisesti keskittynyt siihen, miten myydään, mutta ostamisen helpottaminen keskittyy siihen, miten ostetaan.

Ostamisen helpottaminen perustuu kuuteen periaatteeseen:

- 1 Ei ole mit       myytävää, ellei ole ostajaa.
- 2 Suhde ensin, tehtävä sitten.
- 3 Ostajalla on vastaukset, myyjällä kysymykset.
- 4 Palvelu on tavoite, keksiminen on tulos ja kauppa voi olla ratkaisu.
- 5 Ihmiset ostavat vain, jos eivät itse pysty täyttämään tarpeitaan.
- 6 Ihmiset ostavat omilla ostotavoillaan, eivät myyjän.

Perinteisessä myynnissä ajatellaan, että ellei asiakas ostanut, myyjä ei tehnyt tarpeeksi hyvää myyntityötä. Myyjä ei siis saanut asiakasta tarpeeksi vakuuttuneeksi ostamaan. Ajatellaan, että koska jokainen tarvitsee tuotetta, myyjän on saatava asiakas on ymmärtämään, että myös asiakas tarvitsee sitä.

Ostamisen helpottamisen voisi kiteyttää muotoon, että myyjän tehtävä on löytää asiakas, joka tarvitsee myyjän tuotetta tai palvelua. Silloin myynti muuttuu asiakkaiden etsimiseksi asiakkaiden taivuttelun sijaan. Ajatus on iso muutos monelle perinteiselle myyjälle. Jos yksi asiakas ei osta, myyjä hyväksyy sen ja hakee uuden asiakkaan, joka ostaa.

Asiakkaan palvelu on asiakkaan johdattelua niin, että asiakas ymmärtää, mitä hänen tarvitsee tietää voidakseen tehdä parhaan mahdollisen päätöksen. Drew Morgen uskoo, että asiakkaat tietävät mitä he tarvitsevat ja että asiakkaat olisivat jo korjanneet ongelmansa, jos he tietäisivät, miten, miksi ja milloin he voivat sen korjata.

Drew Morgen puhuu asiakkaan ongelma-avaruudesta. Se sisältää ihmisten roolit, säännöt, yrityksen politiikan, henkilösuhteet, budjetit – koko yrityksen kulttuurin. Ongelma-avaruuden kokonaisuutta ei ulkopuolinen voi hevin ymmärtää. Ostamisen helpottaminen määrittelee myyjän eräksi tehtäväksi auttaa asiakasta ymmärtämään koko ongelma-avaruutensa. Asiakas ei välttämättä edes tunnista ongelmaa, ellei hän tule tietoiseksi, että sellainen saattaa olla olemassa.

Ratkaisuavaruuden tulee olla niin laaja, että se koskettaa koko ongelma-avaruutta. Myyjän ratkaisun ei tarvitse täyttää koko ongelma-avaruutta, mutta asiakkaan on itse käsiteltävä ongelma-avaruus. Ellei hän käsittele, ei tule kauppaa. Siksi myyjän on avustettava asiakasta sopivin kysymyksin käsittelemään ongelma-avaruus, jotta ratkaisuavaruus löytyy. Asiakkaan ongelma-avaruuden käsittely avartaa asiakkaan näkökulmaa ja selkeyttää ajatuksia, joten päätöksen tekeminen on asiakkaalle helpompaa.

Kaikki ihmiset hakevat ratkaisua aina ensin ongelma-avaruuden sisältä eli omasta systeemistään.

Ratkaisun ensimmäiset vaihtoehdot ovat siis

- ① jättää ratkaisematta
- ② ratkaista itse omin voimin tai
- ③ ratkaista ennestään tutuilla ulkoisilla voimavaroilla.

Vasta kun sisäiset ratkaisuvaihtoehdot on todettu riittämättömiksi, ihmiset voivat hyväksyä ulkoisen ratkaisun, koska ulkoinen ratkaisu aiheuttaa aina jonkin muutoksen asiakkaan olemassa olevaan tilanteeseen.

Drew Morgen ehdottaa, että myyjät kysyvät ensin kysymyksiä nykyisestä tilanteesta, olemassa olevat voimavarat, miten nykyiseen tilanteeseen on päädytty, miten tilanteen tulee tulevaisuudessa muuttua ja mitä resursseja puuttuu tulevaisuuden tilanteeseen pääsemiseksi. Kysymykset muodostavat ostajan ostosuppilon, jonka myyjä omilla kysymyksillään avaa ostajalle.

Ostaminen on yksi päätöksen tekemisen laji. Siinä ostajan on arvioitava, millainen nykyinen ympäristö ja tilanne on sekä millaisia niiden tulisi olla. Ostaja miettii, onko hänellä tai hänen yrityksellään sisäisiä resursseja, mitä sisäisistä ratkaisuvaihtoehdoista puuttuu ja mitä pitää korjata, entä täytyykö hakea ulkoisia ratkaisuja. Ostajan täytyy määrittää ratkaisujen kriteerit ja arvioida, mitkä ratkaisut ovat mahdollisia.

Koska ostaminen aiheuttaa aina jonkin muutoksen asiakkaan systeemissä, asiakkaan on kyettävä käsittelemään muutos, ennen kuin hän voi tehdä ostopäätöksen. Ostamisen helpottamisen myyntimallin hyvä havainto on, että asiakkaat, joilla on ongelma, ovat todennäköisesti jo yrittäneet ratkaista ongelmaa omin voimin. Siksi myyjän on syytä kysyä, mitä asiakas on jo yrittänyt. Asiakkaan tekemien entisten päätösten perusteet on todettava pitämättömiksi, ennen kuin asiakas muuttaa päätöstään.

Drew Morgen antaa ohjeita asiakkaan keksimisprosessin vetämiseen ja ostamista helpottavien kysymysten laatimiseen sekä oikeaan kuunteluun.

Perinteisen myynnin uskomuksia ovat, että myyjän työtä on vakuuttaa ostaja ostamaan, jokainen tarvitsee tuotetta ja myyjän on saatava heidät ymmärtämään se. Ostamisen helpottamisessa myyjän rooli muuttuu: hänen työnään on antaa tietoa asiakkaalle. Asiakas tarvitsee tietoa, kun hänelle alkaa selvitä hänen oma systeeminsä ja sen rajat ratkaisun toteuttamisessa. Myyjä avustaa ostajaa ratkaisemaan ongelmansa eikä tyrkytä omaa ratkaisuaan.

Hyvää ostamisen helpottamisessa on, että sen avulla voi Drew Morgenin mukaan nopeuttaa ostoprosessia huomattavasti, koska asiakas pystyy ratkaisemaan nopeammin kaikki ostettavan tuotteen tai palvelun mukanaan tuomat muutokset omassa systeemissään. Ostamisen helpottamisen periaatteiden osaamisesta on hyötyä kaikille myyjille, koska se avaa uuden näkökulman myyntiin. Periaatteet ovat sovellettavissa kaikkiin muihinkin myynnin malleihin, paitsi perinteiseen myyntiin.

Ostamisen helpottamisen hankaluutena on sen vaikeus ainakin perinteisille myyjille. Myyjille, jotka mielellään kuuntelevat ja ovat introvertteja, ostamisen helpottaminen voi olla hyvä menetelmä, ja heidän on helpompaa oppia käyttämään sitä. Haittana saattaa myös olla, että liian pitkälle vietyä ostamisen helpottaminen muuttaa myynnin liian fasilitoivaksi.

Ostamisen helpottamisen malli ei sisällä ollenkaan perinteisiä myynnin eri vaiheita. Se keskittyy vain vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa puhelimitse tai tapaamisessa. Ostamisen helpottaminen on pikemminkin filosofia uudesta myynnin ja asiakkaiden välisestä suhteesta kuin pelkistetty vaihe vaiheelta etenevä prosessi.

Konsultatiivinen myynti keskittyy ansaitsemaan rahaa

Jos myyjä oli joskus kulkija, jolla oli salkku ja hymy, niin konsultatiivisella myyjällä on salkussaan asiakkaan paranevia tuottoja eikä tuotteita. Konsultatiivisessa mallissa on keskeistä tuottojen lisääminen asiakkaalle. Mallissa myydään yrityksen johdolle, joka on vastuussa voitosta ja jota mitataan ja arvioidaan voitolla. Konsultatiivinen myynti on Mack Hananin (Consultative Selling, 2004) määritelmän mukaan myyjän ja asiakkaan välinen win-win-kumppanuus voiton kasvattamiseen.

Konsultatiivinen myyjä myy lisäarvoa (value added) eli arvoa, jonka asiakas saa ostaessaan myyjän tuotteen tai palvelun. Lisäarvoon liittyy kolme asiaa:

- lisäarvon suuruus (lisäarvo on suuri tai pieni)
- lisäarvon saamisen nopeus (lisäarvo nopeasti tai joskus)
- lisäarvon varmuus (arvon tuoton varmuus tai epävarmuus)

Konsultatiivinen myyjä siis myy euroja muutamalla kymmenellä sentillä, jotta asiakas saa euronsa mahdollisimman nopeasti ja varmasti.

Hananin mukaan siirtyminen perinteisestä myyjästä eli kaupustelijasta konsultatiiviseksi myyjäksi vaatii, että

- hinta muutetaan investoinniksi,
- myytävä tuote tai palvelu muutetaan euromääräiseksi arvoksi, jonka asiakas saavuttaa sen soveltamisesta, ja
- myyjä keskittyy jatkuvaan myyntiin kertamyynnin sijaan.

Hanan antaa ohjeita myytävän tuotteen tai palvelun arvon myymiseen. Normaaliarvoksi hän määrittelee tuotteen tai palvelun tuottaman arvon tietyssä sovelluksessa keskimäärin. Normaaliarvo on myyjän kyky parantaa asiakkaan tulosta tietyssä sovelluksessa. Myyjän arvojen on oltava paremmat kuin ostajan ja kilpailijan, jolloin myyjä voi olla "category killer". Hanan

ehdottaa, että myyjä laatii arvot erilaisille asiakkaiden liiketoimintafunktioille.

Asiakasorganisaation korkeinta johtoa Hanan kutsuu box 1:ksi. Box 1 koostuu ns. C-tason johdosta kuten esimerkiksi CEO ja CFO. Box 2 koostuu keskijohdosta, joka raportoi box 1:lle ja jonka hankkeita box 1 rahoittaa. Hanan suosittelee myyjää liittoutumaan box 2 -tason johdon kanssa ja avustamaan box 2 -johtoa lisäarvon tuotossa, ja vastavuoroisesti box 2 -johtaja avustaa myyjää rahoituksen saamisessa. Eli box 2 myy ylemmäs box 1:lle, joka vapauttaa varat hankintaan. Konsultatiivinen myynti kohdistuu box 2 -johtajiin ja päällikköihin.

Konsultatiivinen myyjä myy siis voitonparannusprojektia, mutta ennen kuin myyjä voi myydä sitä, on määriteltävä voitonparannus. Sen voi arvioida mm. asiakkaan sanomasta, edellisten asiakkaiden saamista tuloksista tai työpöydän ääressä tehtynä analyysinä. Hanan neuvoo, miten asiakkaista tehdään kumppaneita, mitkä kumppanit kasvattavat myyjän yritystä ja kuinka asiakkaiden voitonparannusprojekteja kvalifioidaan.

Konsultatiivisen myynnin ajatusmaailma on perusteiltaan tuttua ja tunnettua monelle, koska konsultatiivinen myyntitapa on ollut markkinoilla jo vuosikymmeniä. Hankalaa konsultatiivisen myynnin opettelussa on varsinkin pienille yrityksille asiakkaiden saaman voiton arvioiminen. Usein asiakkaiden saamaa rahallista hyötyä ei osata arvioida tai sen arvioimista pidetään erittäin työläänä, ja sen tulos voi silti olla hyvin epävarma. Oman haasteensa arviointiin tuo se, ettei tietotekniikkaprojekteja useinkaan pidetä taloudellisina menestyksinä.

Konsultatiivista myyntiä ei kannata ohittaa. Jos on mahdollista selvittää asiakkaiden saamat rahalliset hyödyt, tämä on erinomainen myynnillinen keino, jota voi täydentää muilla myynnin malleilla. Konsultatiivinen myynti keskittyy vain mitattavaan rahaan, eikä se tunnista mitään muita asiakkaiden saamia hyötyjä.

SPIN selling -myyjä kysyy oikein

SPIN selling perustuu alun perin akateemisiin tutkimuksiin, joissa analysoitiin, miksi jotkut onnistuvat myymään ja toiset eivät. Myyjien ja asiakkaiden kohtaamisia tutkittiin yli 35000 asiakastapaamisessa alkaen jo 1960-luvulla. Näiden tutkimusten pohjalta syntyi SPIN, jota esittelee Neil Rackham teoksessaan SPIN Selling (1988).

SPIN tulee englannin sanoista situational, problem, implication ja need–payoff- kysymykset.

Asiakastapaamisen alussa myyjä tavallisesti kysyy asiakkaalta kysymyksiä kerätäkseen tietoa asiakkaan tilanteesta. Näitä kysymyksiä Rackham kutsuu situational questions eli tilannekysymyksiksi.

Seuraavassa vaiheessa myyjä siirtyy kysymään ongelmakysymyksiä (problem questions), joilla myyjä yrittää selvittää tietysti asiakkaan ongelmia tai tyytymättömyyttä nykyiseen tilanteeseen.

Implication questions eli vaikutuskysymykset selvittävät, millaisia vaikutuksia ja seurauksia ongelmilla on asiakkaalle. Näiden kysymysten avulla myyjä johdattaa asiakkaan arvioimaan, miten tärkeää ja kiireellistä ongelmien korjaaminen on.

Viimeisessä kysymysvaiheessa myyjä kysyy need–payoff-kysymyksiä eli tarve- ja hyötykysymyksiä. Näiden avulla asiakas itse määrittää ongelman ratkaisun tuottamat hyödyt. Tässä myyntimallissa asiakas siis itse määrittää saamansa hyödyt, kun konsultatiivisessa myynnissä myyjä esittää ne.

Rackham kirjoittaa paljon kaupan päättämisestä, koska useiden myyntikirjojen ja koulutusohjelmien tärkeänä osana on kaupan päättäminen. Myös useimmat esimiehet, myyntijohtajat ja yritysten yleisjohto pitävät kaupan päättämistä tärkeänä asiana, ja kun myynnissä on ongelmia, niitä ratkaistaan usein kouluttamalla myyjiä juuri kaupan päättämisessä.

Kaupan päättäminen on myyjän käyttämä tekniikka, jolla ostaja hyväksyy myyjän ehdotuksen. Yksi esimerkki päättämistekniikoista olkoon baaritiskillä tehty ehdotus: meille vai teille? Siinä myyjä antaa asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa.

Miksi kaupan päättäminen on sitten suuren huomion kohteena? Rackham selittää kiinnostuksen sillä, että kaupan päättämisen tekniikat palkitsevat välittömästi. Siksi baaritiskillä lausuttu 'meille vai teille' saa aikaan luulon, että tuo päätöstekniikka sai kaupan aikaiseksi, vaikka tosiasiaa monet muut seikat ennen kaupan päätöskysymystä vaikuttivat enemmän lopulliseen vastaukseen. Rackhamin tutkimukset osoittavat, että ne myyjät, jotka käyttivät harvoin kaupan päättämistekniikoita, menestyivät parhaiten. Tulokset kumoavat esimerkiksi ns. ABC eli always be closing -myyntifilosofian oletukset.

Kaupan päättämisessä on oikeastaan kyse asiakkaan sitoutumisesta. Suurissa kaupoissa se tarkoittaa sitoutumista seuraavaan vaiheeseen ja pienissä kaupoissa ostamista. Asiakkaan sitoutuminen ei ole sitoutumista, jos kyse on vain sanallisesta lupauksesta. Oikea sitoutuminen tarkoittaa tekemistä.

Kaupan päättäminen on siis sitä, että asiakas sitoutuu johonkin sellaiseen tekemiseen, joka vie myyntiä ja ostamista eteenpäin. Myyjän kannalta on tärkeää, että hän miettii jo ennen asiakastilaisuutta, mikä vie myyntiä eteenpäin. Tilaisuus on onnistunut, jos kauppa edistyy suunnitellusti tai paremmin.

Rackham on havainnut, että kaupan päättämistekniikoita käytetään liian usein investointihyödykkeiden ja teollisuustarvikkeiden kaupassa, mutta ei juuri lainkaan asiantuntijapalvelujen kaupassa. Asiantuntijapalvelujen myyjät hyötyisivät, jos he alkaisivat päättää kauppvoja enemmän.

Myyntikäynnin vaiheet ovat lämmittely, tutkimus, kyvykkyyden esittely ja sitoumuksen hankkiminen.

Lämmittelyyn kuuluvat esittely ja pikkupuheet. Tutkimusvaihe on kaikkein tärkein vaihe, ja se on sitä tärkeämpi, mitä suuremmasta kaupasta on kyse. Kyvykkyyttä voidaan esitellä eri tavoin: esityksen avulla, tuotedemonstraatiolla tai kuvaamalla etuja ja hyötyjä. Onnistunut myyntikäynti päättyy jonkinlaiseen sitoutumiseen asiakkaan taholta.

Kaupan päättäminen riippuu eniten siitä, miten hyvin myyjä on hoitanut tutkimusvaiheen. Monet asiantuntijat ovat tietämättään ja usein myös haluamattaan hyviä myyjiä, koska he osaavat luonnostaan kysyä oikeita kysymyksiä. He osaavat siis toteuttaa asiakastapaamisen tutkimusvaiheen.

Tutkimusvaiheessa kysytyt lukuisat kysymykset asiakkaan ongelmista ja niiden vaikutuksista voivat saada asiakkaan jopa masentuneeksi. Tarve- ja hyötykysymysten avulla tältä vältytään, jolloin sekä myyjä että ostaja voivat keskittyä ratkaisuun. Ongelman vaikutuksia luotaavat kysymykset ovat aina surullisia, koska ne korostavat ongelmien vakavuutta ja kiireellisyyttä. Tarve- ja hyötykysymykset sen sijaan ovat iloisia, koska niiden avulla luodataan ratkaisuja ja positiivisia hyötyjä.

Uusien tuotteiden ja palvelujen viemisessä markkinoille jäädään usein alle suunniteltujen myyntimäärien. Rackhamin mukaan yleensä kyse on siitä, että uudesta tuotteesta on kirjoitettu sen edut ja ominaisuudet, ja myyjät kertovat innoissaan ne asiakkaille. Silloin tutkimusvaihe unohtuu kokonaan. Uuden tuotteen tai palvelun myyntiä aloitettaessa on selvitettävä, mitä ongelmia se ratkaisee. Omaa kyvykkyyttä ei saa esitellä liian aikaisin, koska kyvykkyys on sidoksissa vain asiakkaan tarpeeseen.

Asiakkaan esittämät vastaväitteet ovat oire samalla tavalla kuin kuume on oire jostakin sairaustilasta. Vastaväitteiden parempi käsittelytekniikka ei lopulta auta myyjää, koska se hoitaa vain oiretta. Vastaväitteet johtuvat siitä, ettei myyjä ole tehnyt tarve- ja hyöty- kysymyksiä, eli oikea ratkaisu vastaväitteiden käsittelyyn on selvittää tarkemmin asiakkaiden tarpeet sekä niihin suhteutetut tuotteen ja palvelun hyödyt.

Asiakastapaamisen lämmittelyvaiheeseen Rackham antaa ohjeeksi edetä nopeasti businekseen ja keskittyä kysymyksiin. Ei pidä puhua ratkaisusta liian aikaisin. Myyjän kannattaa luoda sellainen kuva, että hänen roolinaan on etsiä tietoa ja ostajan roolina on antaa sitä.

Rackham antaa muutamia hyviä ja käytännönläheisiä ohjeita myynnin osaamisen kasvattamiseen.

- Harjoittele vain yhtä käyttäytymistä kerrallaan.
- Kokeile uutta käyttäytymistä vähintään kolme kertaa.
- Määrä ennen laatua: on parempi kokeilla, vaikka laatu on ensin heikko. Määrän kasvaessa laatu myös kehittyy, aivan kuten viulunsoiton opettelussakin.

Nopein tapa oppia uusi myyntitapa on käyttää sitä usein ja paljon.

SPIN-myyntissä on hyvää, että se kuvaa eri menetelmiä pieniin ja suuriin kauppoihin ja määrittelee kaupan päättämisen uudella tavalla. SPIN sopii myyntimalliksi parhaiten, kun myynti on sovittavissa yhdellä keskustelulla, mutta se on sovellettavissa myös suuriin kauppoihin, joissa edetään vaiheesta toiseen.

SPIN-myyntistä puuttuu kaikki, mikä liittyy liidien hankkimiseen, myyntiprosessiin ja markkinointiin. Se keskittyy vain myyntitapaamiseen ja siinä käytävään keskusteluun.

Se on hyvä malli pieneen tietotekniikkaa myyvään yritykseen, jonka tuote tai palvelu on niin pieni, että asiakas voi ostaa sen yhden myyntikäynnin aikana.

Mallien käyttöönotto

Myynnin toteutustavat riippuvat monesta asiasta kuten yrityksen henkilöstöstä, osaamisesta, asiakkaista ja myytävästä tuotteesta ja palvelusta. Jotkut yritykset myyvät hyvin, vaikka eivät ole koskaan opetelleet mitään myynnillisiä malleja. Jotkut eivät tahdo saada kauppaa tarpeeksi monista myynnin koulutuksista huolimatta.

Ei siis ole mitään hokkuspokkusta myynnin kasvattamiseksi.

Mutta on varmasti jotain, mitä jokaisessa yrityksessä voidaan tehdä, se vain pitää keksiä yrityksessä itse.

Myynnin parantamisen esteeksi ei saa muodostua, ettei voi ottaa kokonaista myynnin mallia käyttöön. Oma suositukseni on ottaa pieniä askeleita siihen suuntaan, mihin on helpoin kulkea.

Pienilläkin muutoksilla voi parantaa myynnin tuloksia huomattavasti. Eräs myyntijohtaja alkoi priorisoida myyntisuppiloon uudella tavalla, minkä seurauksena hän tuplasi myyntinsä kvartaalissa ja tuplasi uudelleen seuraavassa kvartaalissa.

Myyntimallien yhteenveto.

Myynnin malli	Konsepti	Hyvä	Huono
Perinteinen; ominaisuudet ja edut	Tuotekeskeinen	Edellyttää myyjältä vain tuotetuntemuksen ja esittelytaidon.	On osattava käsitellä hyvin vastaväitteitä.
Ratkaisu	Ratkaisukeskeinen	Myyjää pidetään ratkaisun toimittajana eikä vain myyjänä.	Vaikea oppia ja toteuttaa. Ei painota tarpeeksi kaupan päättämistä.
Strateginen	Politiikkakeskeinen	Kun tietää, mitä sanoa, kenelle ja milloin, saa strategisen edun.	Mutta miten heidät saa ostamaan?
Konsepti	Ratkaisukeskeinen	Täydentää strategisen myynnin henkilökohtaiseksi myynniksi.	Mahdollista keskittyä yksittäisten ostajien mielikuviin.
Asiakas	Asiakaskeskeinen	Asiakas tuntee olevansa ohjaksissa eikä manipuloitavissa.	Myyjä vain auttaa asiakasta ilman kauppaa.
Ostamisen helpottaminen	Ostokeskeinen	Asiakas arvioi ostamisen mahdollisuutta ja keksii ratkaisun.	Myyjästä voi tulla pelkkä ostamisen helpottaja.
Konsultatiivinen	Rahakeskeinen	Hyvin käytettynä saa aikaan kiireen ja asemoi myyjän asiantuntijaksi.	Vaikea oppia ja toteuttaa. Asiakkaan voiton selvittäminen ja käsittelyn oppiminen kivuliasta.
SPIN	Tarvekeskeinen	Kysymystekniikat ja kaupan päättäminen.	Soveltuu vain myyntiprosessin alkuvaiheen tapaamisiin.

Liikkeenjohdon eräs suurimmista guruista 1900-luvulla oli Peter Drucker. Hän sanoi, että yrityksen toiminnan tarkoitus ei ole ansaita rahaa, vaan saada asiakkaita. Rahan ansaitseminen on vain seuraus asiakashankinnan onnistumisesta.

Jotta tietotekniikkaa tai asiantuntijapalveluja myyvä yritys onnistuisi hankkimaan asiakkaita, on tehtävä muutamia asioita. Ensiksi on arvioitava ketkä saattaisivat olla yrityksen asiakkaita eli asiakaskohderyhmää. Mitä pienempi asiakaskohderyhmä on, sitä voimakkaammin myynnin rajalliset resurssit voidaan kohdistaa kohderyhmän palvelemiseen ja saada tuossa valitussa kohderyhmässä vahva markkina-asema.

On löydettävä uusia asiakkaita, tunnistettava ne ja edistettävä myyntimahdollisuuksien toteutumista, mikä onnistuu parhaiten, kun yritys tuntee syvällisesti tarjottavat tuotteet tai palvelut ja niiden kohdemarkkinat. Yritys voi valita yhä uusia asiakaskohderyhmiä, jos kasvu sitä edellyttää.

Yritys tarvitsee myös selkeän viestin siitä, mitä se tekee. Viesti on pitkälle sama kuin raja, mistä asiasta yritys haluaa puhua asiakkaiden kanssa.

Kun myynti perustuu yhteen tai useampaan tapaamiseen asiakkaan edustajien kanssa, on oltava jonkinlainen metodi, miten asiakaskeskustelut toteutetaan ja viedään myyntiprosessia läpi.

Toivottavasti tästä oppaasta on hyötyä metodin valitsemisessa.

Asiakkaita voitetaan päättämällä kaupat suunnitelmallisella toiminnalla ja tunnistamalla asiakkaiden tarpeet ja täyttämällä ne. Asiakkaiden pitämiseksi on toimitettava asiakkaille asiakkaan toivomia tuloksia. Myynnin johtamisessa on suunniteltava liiketoiminnan kasvattaminen ja valmennettava myyjiä tarjoamalla selkeä suunta, ilmaisemalla odotukset ja antamalla palautetta. Kyse on sentään ihmisten johtamisesta, ja myyjätkin ovat vain ihmisiä.

Kaikkein tärkein asia on ryhtyä tekemään jotakin myynnin kasvattamiseksi. Siihen taas on hyvä neuvo tehdä jotain, minkä voi helposti toteuttaa huomenna tai viimeistään ensi viikolla.

Oletko myynnin turisti vai ammattilainen

Vastaa alla olevaan testiin. Valitse kumpi väite kuvaa sinua paremmin. Väitteiden tavoitteena on selvittää sinulle itsellesi suhtaudutko teknologiamyyntiin kuin turisti vai kuten ammattilainen.

Oletko myyjä-turisti, joka vain käy roolissaan? Valitse väitteet, laske vastausten määrät yhteen ja mieti, kumpi mielestäsi olet?

TURISTI	AMMATTILAINEN
Luo byrokratiaa ☐	Tekee oikeita asioita ☐
Odottaa liidejä ☐	Metsästää liidejä ☐
Odottaa koulutusta ☐	Investoi omaan kehitykseen ☐
Seuraa rakennetta ☐	Ajattelee itsenäisesti ☐
Keskittyy tehtävään ☐	Keskittyy tuloksiin ☐
Suojaa selustaansa ☐	Ottaa riskejä ☐
Näkee voiton ja häviön mahdollisuudet ☐	Näkee voiton ja arvon luomisen mahdollisuudet ☐
Ei pidä paperityöstä ☐	Tekee paperityöt valmiiksi ☐
Ei harjoittele myyntitekniikkaa ☐	Harjoittelee myyntitekniikkaa ☐
Kysyy: "miksi?" ☐	Kysyy: "mitä voimme tehdä paremmin?" ☐
Rasittaa esimiestä ☐	Auttaa esimiestä ☐
Ei osaa IT:aa ☐	Osaa IT:aa ☐
Vihaa työhön tulemista ☐	Pitää töihin tulemisesta ☐
Valittaa ☐	Tekee ehdotuksia ☐
Politiikoi ☐	Ei pidä politiikoinnista ☐
Hakee koko ajan uutta työtä ☐	Yrittää tulla paremmaksi nykyisessä työssä ☐
Lukee kaikkea muuta kuin liiketoimintaa käsittelevää kirjallisuutta ☐	Lukee liiketoimintaa käsittelevää kirjallisuutta ☐
Ei pidä tiimityöstä ☐	Pitää tiimimyyynnistä ☐
Haluaa laskea myyntitavoitetta ☐	Haluaa lisää myyntipalkkiota ☐
Yhteensä vastauksia: _____	Yhteensä vastauksia: _____

Actional Oy

Actional Oy on keskittynyt ratkaisemaan asiakkaidemme liikevaihdon kasvattamiseen liittyviä haasteita erityisesti tietotekniikkaa ja asiantuntijapalveluja myyvissä yrityksissä.

Muutamia asiakkaittemme saavuttamia tuloksia:

- Asiakkaamme nosti liikevaihtonsa 12-kertaiseksi neljässä viikossa.
- Asiakas hankki kuukaudessa uusia asiakkaita niin paljon, että hän pystyi työllistämään kaikki konsulttinsa ja palkkasi lisää työntekijöitä.
- Asiakas nosti työstettävien myyntitapausten määrän yli nelinkertaiseksi kuukaudessa. Asiakkaan myyntijohtaja nosti myyntinsä 2,5-kertaiseksi kvartaalissa.
- Asiakkaan myyntitiimi saavutti tavoitteensa 250-prosenttisesti.
- Asiakas hankki kaksi uutta asiakasta uudesta segmentistä viidessä viikossa.
- Asiakkaan vientikampanja tuotti miljoonan euron tilaukset vuodessa.

Edellä mainitut esimerkit ovat vain esimerkkejä yritysten saamista tuloksista. Jokaisessa yrityksessä tai myyntiryhmässä on saavutettavissa omat liikevaihdon kasvua merkitsevät tulokset.

Kasvuun vaikuttavat monet asiat: yrityksen henkilöstön ajankäyttö ja valmiudet toimia, motivaatio, myyntitaidot ja johtaminen, tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet sekä tietysti markkinaympäristö ja asiakkaat.

Koska yritysten tilanteet ovat erilaisia, ei ole olemassa yhtä ratkaisua liikevaihdon kasvattamiseen. Ratkaisu on suunniteltava. On joitakin suunnittelun perusasioita, joilla on voimakas vaikutus liikevaihdon kasvun onnistumiseen.

Keskeisin on liikevaihdon kasvattamisen tärkeys. Jos yrityksen johto pitää tärkeänä kasvattaa

liikevaihtoa, se luo pohjan onnistumiselle. Onko kasvu niin tärkeää, että ihmiset ovat valmiita tekoihin? Yllättävän usein henkilökunta on valmiimpi kuin johto odottaa.

Muutamia muita suunnittelun periaatteita ovat johtaminen osallistuttamalla tekijät, tavoitteiden asettaminen ja niistä kiinni pitäminen, sekä lyhyt aikaväli, joka tyypillisesti on kahdesta neljään kuukautta. Tärkeä periaate on myös kokeilu ja tekemällä oppiminen eli action learning.

Miten periaatteet ja monet erilaiset keinot muutetaan liikevaihdon kasvuksi? Yrityksen tilanne ja henkilöstön valmiudet luovat pohjan liikevaihdon kasvattamiselle. Konsultointi alkaa yksilöllisten lähtökohtien kartoittamisella.

Lähteet

Hans Christian Altman: *Myyjästä voittajaksi*, Multikustannus, 2002

Michael T. Bosworth & John R. Holland: *Customer Centric Selling*, McGraw-Hill, 2004

Sharon Drew Morgen: *Selling with Integrity*, Berkley Books, 1999

Peter Drucker: *Johtamisen haasteet*, WSOY, 2000

Keith M. Eades: *The New Solution Selling*, McGraw-Hill, 2004

Mack Hanan: *Consultative Selling*, AMACOM, 2004

Stephen E. Heiman & Diane Sanchez with Tad Tuleja: *The New Strategic Selling*, Kogan Page, 2004

Dave Kurlan: *Baseline Selling*, Authorhouse, 2006

Robert Miller & Stephen Heiman with Tad Tuleja: *The New Conceptual Selling*, Warner Business Books, 2005

Neil Rackham: *SPIN Selling*, McGraw-Hill, 1988



<http://www.actional.fi>

Actional Oy, Hepokalliontie 2, 00850 HELSINKI

Puhelin Heikki Luoma 040-5509200