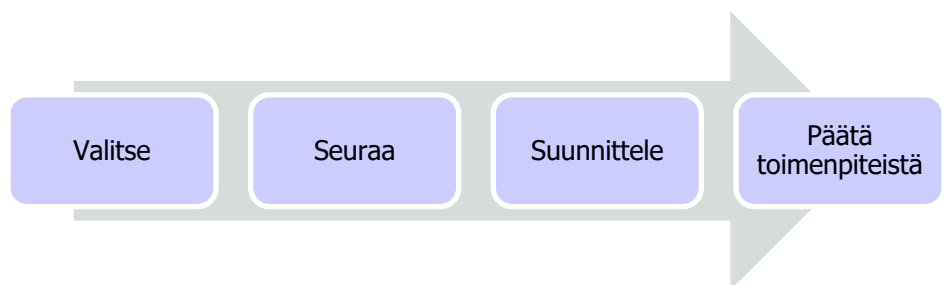


*Myyntimahdollisuuden johtaminen on huomiota
vaativan asiakkuuden kehittymismahdollisuuden
tunnistamista, tilanteen arviointia, sekä analyysiin
perustuvien toimenpiteiden toteutusta. Tässä
oppaassa kuvataan myyntimahdollisuuden
johtamisen prosessi ja työkalut.*

MYYNТИHANKKEEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA



1 MYYNTIHANKKEEN JOHTAMINEN

Myyntihanke on yksittäinen, aktiivinen myyntimahdollisuus asiakkuuden synnyttämiseen tai syventämiseen.

Myyntihankkeen johtaminen on myyntityön ohjausta. Johtamisen tavoitteena on varmistaa keskittyminen oikeisiin asiakkaisiin ja myyntihankkeisiin, ja päättää mitä pitäisi tehdä, kenen kanssa, milloin ja miksi.

Myyntihankkeen johtamisen perusta on ymmärtää millä on merkitystä myynnin onnistumisen kannalta, ja ohjata sitten myyntityötä vaikuttamaan oikeisiin henkilöihin ja asioihin. Myyntityön onnistumisen kannalta avainasia on ymmärtää ja vaikuttaa asiakkaan eri avainhenkilöiden näkemyksiin ja päätöksentekoon ostamisen edetessä. Ostamisella toteutetaan muutosta parempaan, joko ongelmien ratkaisua tai uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Ensimmäinen ja kriittisin ostamisen askel on asiakkaan näkemys muutoksen (ongelman ratkaisun, mahdollisuuteen tarttumisen) tärkeydestä, toinen kriittinen askel ratkaisunäkemyksen kehittäminen, kolmas sopivan ratkaisun löytäminen ja neljäs ostajan ja myyjän välisen sopimuksen syntyminen. Myyntihankkeen johtamisessa arvioidaan näissä vaiheissa myyntityön kautta saatua tietoa johtamisen työkalujen avulla tilanteen ymmärtämiseksi ja oikeista toimenpiteistä päättämiseksi.

Miksi?

Myyntihankkeiden aktiivisella johtamisella tavoiteltuja hyötyjä ovat ainakin:

- Päätökset perustuvat tietoon eivätkä toiveisiin
- Myynnin tehokkuus paranee, eli tulokset suhteessa ponnistuksiin paranevat
- Myyntityö kohdistuu oikeisiin myyntihankkeisiin, siis tärkeisiin asiakkaisiin, strategian mukaisiin, kannattaviin ja voitettavissa oleviin hankkeisiin.
- Tehokas ajankäyttö systemaattisen ja tiiviin hankkeiden arvioinnin ja nopeiden päätösten tuloksena
- Myyntitaitojen kehitys, kun hankejohtamisen prosessi siirtyy osaksi myynnin yhteistä ammattitaitoa. Tuetaan yhteistä oppimista ja yhteisiä parhaita käytäntöjä.



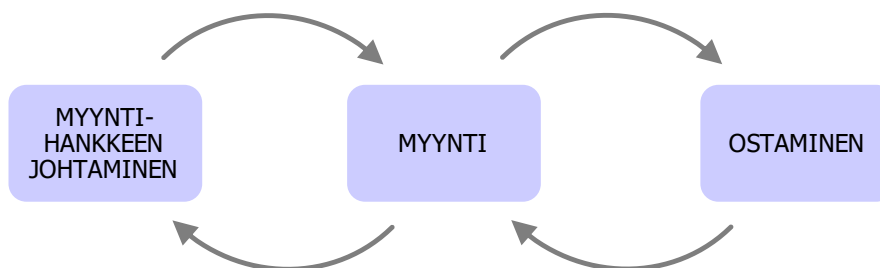
Miten?

Myyntihanketta johdetaan neljän askeleen kautta. Ensimmäinen askel on tunnistaa huomiota vaativa myyntihanke. Toinen vaihe on tunnistaa hankkeen tilanne, mitä on jo tehty ja mitä näillä toimenpiteillä saavutettu. Kolmas vaihe keskittyy tunnistamaan aukkoja tiedoissa ja henkilösuhteissa, arvioimaan riskejä ja menestyksen edellytyksiä oikeista jatkotoimista päättämiseksi.

Ostaminen, myynti ja myyntihankkeen johtaminen kytkeytyvät toisiinsa oheisen mallin mukaisesti. Ostaja etenee omassa ostoprosessissaan tarpeen tunnistamisesta ja priorisoinnista ratkaisuvaihtoehtojen tunnistamiseen, vertailuun, valintaan ja päätökseen. Myyjän tehtävänä on edistää ostajan etenemistä ymmärtämällä ja vaikuttamalla ostajan näkemyksiin, antamalla tietoa, poistamalla etenemisen esteitä ja vähentämällä päätöksissä koettua riskiä. Myyjän työkaluna näiden tehtävien toteuttamiseksi on myyntiprosessi, jonka oleellista sisältöä myyjälle ovat kuvaukset parhaista tunnetuista tavoista myynnin tehtävien toteuttamiseksi hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla.

Myyntimahdollisuuden johtamista toteutetaan asiakkaan ostamisen, ostoprosessin, edetessä keskittymällä kussakin vaiheessa tärkeiden välitavoitteiden saavuttamiseen. Välitavoitteet mittaavat toisaalta hankkeen merkitystä asiakkaalle (mittareina asiakkaalle luotu arvo ja asiakkaan päätökset), ja asiakkaan motivaatiota hankkeen edistämiseen (arvon luonti asiakkaalle) ja toisaalta hankkeen merkitystä ja arvoa myyjätaholle. Yleisellä tasolla välitavoitteet vastaavat kysymyksiin:

1. onko tämä asiakas oikea meille (myyjälle)?
2. onko asiakas vakuuttunut siitä, että on tunnistettu riittävän tärkeä syy toimia, tarve?
3. onko meillä asiakkaan odotukset ja vaatimukset täyttävä ratkaisu?
4. onko olemassa suunnitelma askelista kaupan toteutumiseksi?
5. onko meillä riittävän vahvat henkilösuhteet asiakkaan organisaatioon onnistuaksemme?
6. ovatko hankkeeseen liittyvät riskit hyväksyttäviä?



Milloin myyntihankkeen johtamisella on väliä?

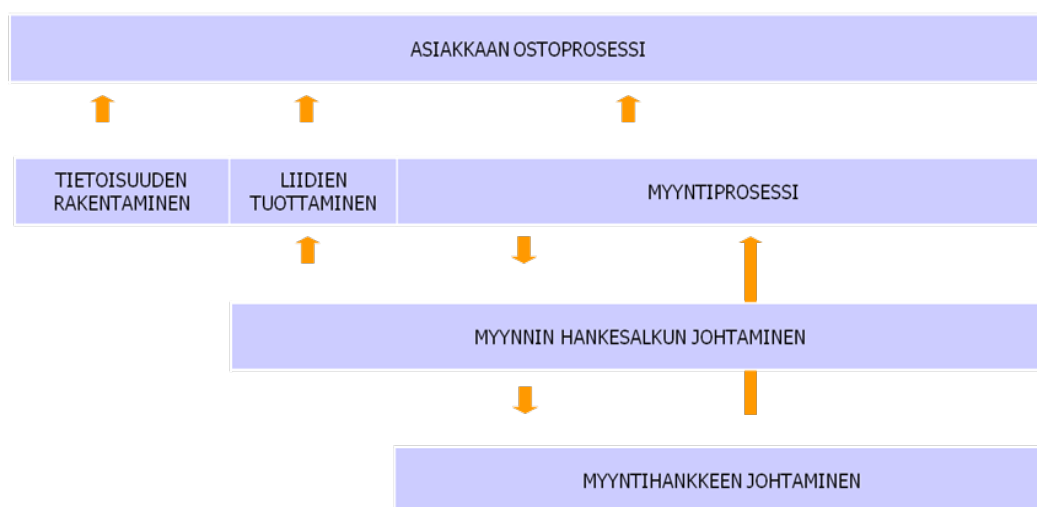
Myyntihankkeen johtaminen on erityisen tärkeää, kun liiketoiminta perustuu merkittäviin, suurehkoihin kertakauppoihin, joissa päätökseen pääseminen kestää ainakin niin kauan, että myyjällä on aikaa suunnitella tekemistään. Yleensä tämä edellyttää, että myyjä ja ostaja kohtaavat ostajan prosessin alkuvaiheessa niin, että myyjällä on mahdollisuus vaikuttaa ostajan näkemyksiin ja kehittää henkilösuhteita. Toisaalta, jos myyntisykli on lyhyt, myyjän liikkumavara pieni, tiedon saanti asiakkaalta on vaikeaa ja vaikutusmahdollisuudet pienet, jää myyntihankejohtamisen rooliksi "go-no go" päätösten tekeminen ja myyntijohtamisen painopiste on toisaalla.

Myyntihankejohtaminen ohjaa myyntityötä yrityksen tunnistamien parhaiden käytäntöjen suuntaan ohjaamalla myyjää ja myyntitiimiä hankkimaan oleellista tietoa, tukemaan oikeiden päätösten syntyä ja kehittämään tärkeitä henkilösuhteita. Myyjän työkalupakki myynnin tehtävien laadukkaaseen toteutukseen on yrityksen myyntiprosessi ja myyntiprosessin sisältämät työkalut.



2 MYYNNIN JOHTAMISEN KOKONAISKUVA

Myyntihankkeen johtaminen on yksi tärkeistä asiakkuuksien johtamisen ja myyntijohtamisen työkaluista, osana asiakkaaseen vaikuttamisen prosessien kokonaisuutta. Alla myynnin asijaohjattamisen kokonaiskuva, jossa kaikki asiakkaan ostamiseen vaikuttamisen prosessit ovat mukana.



- Kaiken myynnillisen tekemisen kohteena on asiakkaan avainhenkilö ja avainhenkilön ostamisen prosessi. Asiakas etenee ostoprosessissaan vaiheesta toiseen hankkien ja analysoiden tietoa, tehden päätöksiä ja toteuttaen ostamisen toimenpiteitä. Eri vaiheissa ostamista ostajan huomio kiinnittyy eri asioihin, ja erilaisten ehtojen tulee täytyä että ostaja etenisi prosessissaan.
- Myyjäyrittäjä käyttää erilaisia markkinointiviestintään, asiakkuuksien kehittämisen ja myynnin prosesseja vaikuttaakseen asiakkaaseen ja edistääkseen asiakkaan ostoprosessia. Myyntiprosessi kuvaa ja ohjeistaa myynnin toimenpiteet ostoprosessin eri vaiheissa.
- Myynnin hankesalkun johtaminen tarkastelee ja johtaa kaikkien käynnissä olevien myyntihankkeiden kokonaiskuvaa erilaisten tunnuslukujen avulla, ennustaa myyntiä, päättää toimenpiteistä uusien myyntimahdollisuuksien "liidien" synnyttämiseksi, sekä tunnistaa ja valitsee huomiota vaativat myyntihankkeet hankejohtamiseen. hankesalkun johtamisen painopiste on "myynnin määrän" johtamisessa, sen varmistamisessa, että on käynnistetty riittävästi myyntihankkeita asiakkuuden tavoitteisiin pääsemiseksi.

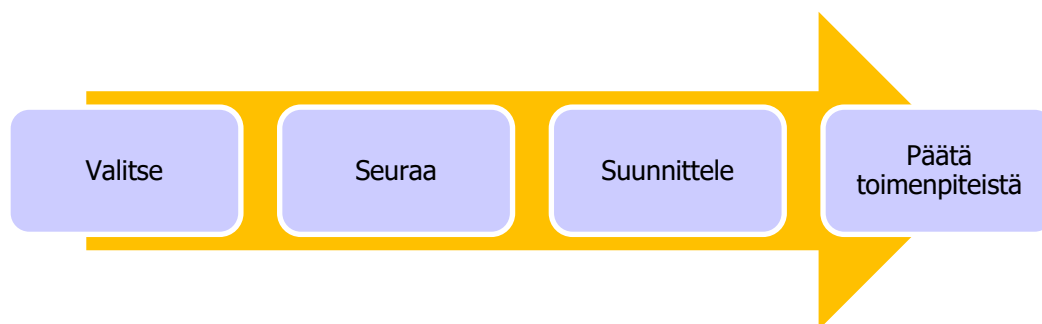


- Myyntihankkeen johtaminen toteutetaan neljän askeleen kautta (1) valitsemalla huomiota vaativa myyntihanke (esimerkiksi pysähtynyt hanke tai erityisen tärkeä hanke), (2) arvioimalla hankkeen tilannetta ja aiempien toimenpiteiden tuloksia, (3) käyttämällä suunnittelutyökaluja uusien myynnin toimenpiteiden tunnistamiseksi sekä (4) päivittämällä myynnin toimenpidesuunnitelmaa. Hankejohtaminen päättää myös hankkeesta luopumisesta. Hankejohtamisen painopiste on myyntityön laadun ohjaamisessa.



3 JOHTAMISEN PROSESSI

Myyntihanketta johdetaan neljän askeleen kautta:



VALITSE

Johtaminen kohdistetaan niihin myyntihankkeisiin, joissa johtamisesta on eniten hyötyä: Tunnistetaan huomiota vaativa myyntimahdollisuus ja valitaan hanke tarkasteltaksi. Huomiota vaativia myyntihankkeita ovat mm. hankkeen etenemisen pysähtyminen, hankkeen tärkeys, kun hanke vaatii sisäisiä toimenpiteitä, hyväksymisiä, riskiarviota, tarjouksen hyväksymistä sisäisesti tai muita vastaavia toimenpiteitä.

SEURAA

Arvioidaan hankkeen etenemistä ja tilannetta seuraavin kysymyksin:

- Mihin aikaisemmin sovitut toimenpiteet ovat johtaneet?
- Mitä asiakkaan kanssa on sovittu seuraavasta askeleesta?
- Onko hankkeen etenemiselle meistä tai asiakkaasta johtuvia esteitä?
- Mitä riskejä olemme tunnistaneet, mikä voisi estää meitä voittamasta?
- Mitä meidän tulisi tehdä voittaaksemme?

SUUNNITTELE

Jos seurannan kysymykset edellä antavat aihetta, myyntihanketta voidaan analysoida seuraavien kysymysten avulla:

1. onko asiakas oikea meille?
2. onko asiakas vakuuttunut siitä, että on tunnistettu riittävän tärkeä syy toimia, tarve?
3. onko meillä asiakkaan odotukset ja vaatimukset täyttävä ratkaisu?
4. onko olemassa suunnitelma askelista kaupan toteutumiseksi?
5. onko meillä riittävän vahvat henkilösuhteet asiakkaan organisaatioon onnistuaksemme?



6. ovatko hankkeeseen liittyvät riskit hyväksyttäviä?

Kysymyksiin voidaan vastata kahden työkalun avulla:

- **Asiakasvalinnan kriteerit** arvioivat asiakkaan sopivuutta omiin tavoitteisiimme. Onko asiakas strategiamme kannalta tavoittelemisen arvoinen?
- **Avainhenkilökartta** keskittyy asiakkaan avainhenkilöiden ymmärtämiseen. Avainhenkilökartta analysoi mm asiakkaan avainhenkilöiden osallistumista päätöksentekoon, roolia päätöksenteossa, vaikutusvaltaa, henkilökohtaisia motiiveja ja hankkeen vaikutusta heihin sekä avainhenkilöiden ja myyvän organisaation henkilösuhteita.
- **Hankearvio** mittaa tietämystämme myyntihankkeesta. Tavoitteena on ymmärtää hankkeen merkitys asiakkaalle, hankkeen merkitys meille, tunnistaa mitä tietoa meillä jo on ja mitä tietoa meiltä vielä puuttuu.

PÄÄTÄ TOIMENPITEISTÄ

Seuranta ja suunnittelu johtavat päätöksiin oikeista toimenpiteistä hankkeen edistämiseksi. Nämä toimenpiteet kirjataan myyntisuunnitelmaan.



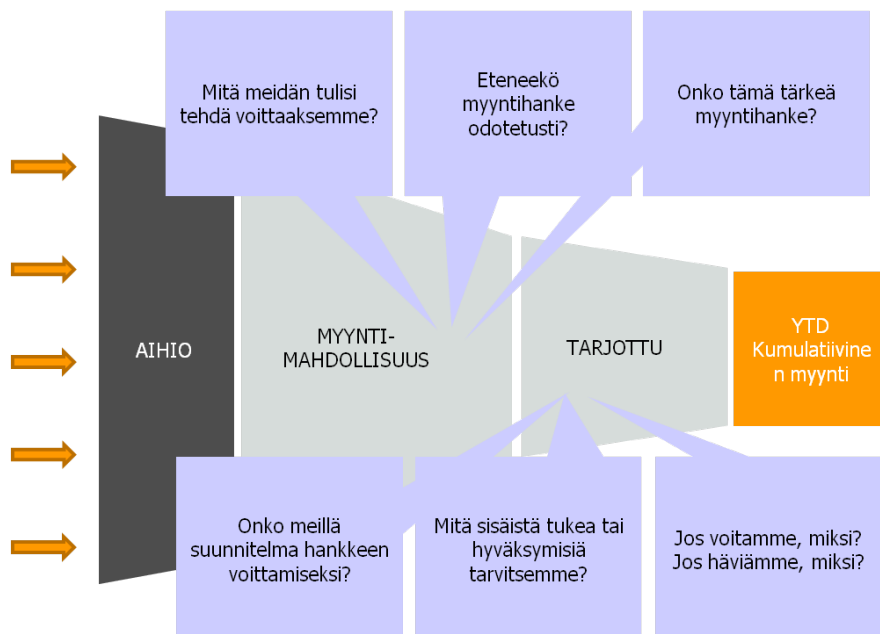
4 ASIAKASVALINNAN KRITTEERIT

Asiakasvalinnan kriteerit arvioivat asiakkuuden merkitystä ja arvoa meille edeltävänä askeleena itse myyntimahdollisuuden arvioimiselle. Asiakkuuden merkitystä voidaan arvioida lyhyen ja pitkän tähtäimen rahallisen potentiaalin perusteella, muiden meille tärkeiden strategisten hyötyjen, kuten referenssiarvon, oppimisen, uuteen markkinaan pääsyn. Myös myynnin kustannuksella ja riskeillä on merkitystä. Tähän kategoriaan kuuluvat esimerkiksi asiakkaan avainhenkilöiden tavoitettavuus, päätösprosessi. Alla esimerkkejä kriteereistä.

Kriteeri	0,1,2
Meillä on uskottava ja kustannustehokas pääsy kohdeasiakkaan avainhenkilöihin	
Pystymme kuvaamaan kohdeasiakkaalle heille tuottamamme arvon, meillä on "arvoehdotus" avainhenkilöille	
Tarjoomamme arvo menestyy vertailussa asiakkaan muihin vaihtoehtoihin	
Asiakkaan päätösprosessi on nopea, suoraviivainen eikä politisoidu päättäjien ristiriitaisten päämäärien vuoksi	
Asiakas tukee tehokkaasti etenemistämme muihin segmentin asiakkuuksiin, "referenssiarvo"	
Asiakas tukee tehokkaasti tuotekehitystämme, oppimistämme	
Kohdesegmentissä on kasvavaa, aktiivista kysyntää ratkaisullemme	



5 MYYNTIHANKKEEN VALINTA



Myyntin johtamisen merkittävä haaste on käyttää johtamiseen tarjolla oleva aika mahdollisimman tehokkaasti. Johdettavaksi kannattaa valita vain sellaisia hankkeita, jotka ansaitsevat huomiota. Tällaisia hankkeita usein ovat

- Strategiselta ja kaupalliselta arvoltaan suuret hankkeet (tavoitteena varmistaa menestys)
- Uudet, juuri tunnistetut hankkeet (tavoitteena varmistaa, että hankkeisiin kannattaa käyttää aikaa)
- Pysähtyneet tai muuten ongelmiin ajautuneet hankkeet (tavoitteena herättää hanke henkiin tai tunnistaa että toivoa ei ole ja lopettaa ajankäyttö hankkeeseen)

Usein tarkastelu organisoidaan niin, että hankkeita tarkastellaan myyntiprosessin edetessä päätöksenteko-porteilla.

6 SEURAA

Myyntihankkeen tilan ymmärtämiseksi käytetään esimerkiksi seuraavia kysymyksiä.

Mihin aikaisemmin sovitut toimenpiteet ovat johtaneet?	Etenemisen seurannan peruskysymys. Onko aikaisemmin tunnistettuja toimenpiteitä voitu toteuttaa ja millä menestyksellä?
Etenemisen askeleet	Onko meillä yhteinen näkemys ja suunnitelma asiakkaan kanssa etenemisen askelista? Miten suunnitelmaan on päädytty? Kuinka tämä suunnitelma etenee?
Mitä asiakkaan kanssa on sovittu seuraavasta askeleesta?	Jos emme tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu tai emme ole mitään sopineet, ei meillä ole kontrollia hankkeen etenemiseen.
Onko tiedossa mitään, mikä estäisi hankkeen etenemisen?	Kuinka tärkeänä asiakas pitää hanketta suhteessa muihin projekteihin? Onko mitään meistä riippuvia syitä miksi hanke ei etenisi? Onko mitään asiakkaasta riippuvia syitä miksi hanke ei etenisi? Onko hankkeella kaikki tarvittavat resurssit?
Tiedämmekö, mitä meidän tulisi tehdä voittaaksemme?	Onko meillä jo selvä näkemys mitä onnistuminen vaatii? Jos ei, päätä toimenpiteistä suunnittelutyökalujen avulla
Mitä sisäisiä päätöksiä meidän tulisi tehdä?	Onko hankkeella kaikki tarvittavat resurssit? Vaatiiko eteneminen jotain sisäisiä hyväksymisiä tai päätöksiä?



7 SUUNNITTELE

Myyntimahdollisuuden suunnittelun tavoitteena on tunnistaa ja päättää oikeista toimenpiteistä myyntihankkeen voittamiseksi tai hankkeesta luopumiseksi. Suunnittelua toteutetaan asiakkaan ostamisen edetessä keskittymällä kussakin vaiheessa tärkeiden välitavoitteiden saavuttamiseen. Välitavoitteet mittaavat toisaalta hankkeen merkitystä asiakkaalle (mittareina asiakkaalle luotu arvo ja asiakkaan päätökset), asiakkaan motivaatiota hankkeen edistämiseen ja toisaalta hankkeen merkitystä ja arvoa myyjätaholle.

Seuraavassa tarkastellaan myyntihankkeen eri ulottuvuuksia ja merkitystä sekä asiakkaan että myyjän päätöksenteolle, edeten päätöksenteon sekä osto- ja myyntiprosessien etenemisen mukaisessa järjestyksessä.

OIKEA ASIAKAS

Myynti on strategian toteutusta. Yritys menestyy keskittymällä strategiansa mukaisesti niihin asiakaskohderyhmiin, joille voidaan tuottaa merkittävää arvoa, ja jotka ovat arvosta valmiita riittävästi maksamaan. Johtamisen tulisi siis priorisoida niitä myyntimahdollisuuksia, jotka ovat strategian toteutumisen kannalta arvokkaimpia.

Avainkysymyksiä ovat: Pitäisikö meidän myydä tälle asiakkaalle? Kuuluuko asiakas meille tärkeään asiakaskohderyhmään? Tukeeko tämä asiakas meille tärkeiden tavoitteiden saavuttamista? Asiakasvalinnan kriteerit vastaavat näihin kysymyksiin.

ASIAKKAAN TILANNE JA TARVE

Muutostarpeesta ja sen tärkeydestä vakuuttuminen on asiakkaan ostamisen prosessin ensimmäinen askel. Avainkysymyksiä asiakkaan tarvetta arvioitaessa ovat:

Mikä on asiakkaan syy ostaa? Onko syy ostaa niin voimakas ja ostamisella saavat hyödyt niin merkittävät että voimme uskoa että asiakas tulee ostamaan? miten konkreettisesti voimme hyödyn näyttää? Kuinka vaikutusvaltainen on avainhenkilö joka haluaa edistää hanketta? Kuinka pitkälle asiakas on jo edennyt ostamisessaan? Onko hankkeelle jo allokoitu resurssit? Onko päätöksellä jo aikataulu?

Jos myyjä on mukana muutostarvetta synnyttämässä ja sen tärkeyttä arvioimassa, muutostarpeen merkitystä voi arvioida muutoksena ostajan nykyiseen tapaan toimia:

1. Lähtökohtana on asiakkaan nykyisen toimintatavan ymmärtäminen, asiakkaan "nykyinen prosessi"
2. Innovoidaan parannuksia asiakkaan nykyiseen tapaan toimia joko tuotteiden ja palveluiden muodossa



3. Arvioidaan (yhdessä asiakkaan kanssa) ehdotetun uuden toimintatavan tuomia hyötyjä entiseen kytkemällä muutos asiakkaalle tärkeisiin mittareihin.
4. Lopuksi kommunikoidaan hyöty asiakkaan vaikutusvaltaisille avainhenkilöille. Parhaimmillaan ostamisen tuoma hyöty voidaan kytkeä taloudellisiin mittareihin ja muihin asiakkaalle tärkeisiin tavoitteisiin hyvinkin konkreettisesti, jolloin asiakkaan kiinnostuksen herättäminen ja muutoksen tuottaman arvon näyttäminen voi olla hyvinkin tehokasta.

RATKAISUN SOPIVUUS

Jos asiakkaalla on vahva syy ostaa, onko myyjällä ongelmaan ratkaisu? Mitä ovat (toiminnalliset, aikataululliset, rahalliset) vaatimukset ratkaisulle? kuinka helppoa tai vaikeaa ratkaisun toteuttaminen asiakkaalle on? miten myyjän ratkaisu erottuu muista vaihtoehdoista asiakkaalle merkityksellisellä tavalla?

Jos taas tarkastellaan asiaa myyjän näkökulmasta, niin myyjää motivoi myymään ainakin lyhyen ja pitkän tähtäimen liikevaihto ja kannattavuus, asiakkaan strateginen tärkeys. Myyjän intoa taas lannistaa epävarmuus myyntiponnistelujen tuloksesta sekä hankkeeseen sisältyvät riskit kannattavuudelle ja maineelle. Kannattavuus voi romuttua virhearvioihin, toimituskykyyn, tehtyjen lupauksen pettämiseen ja muihin tekijöihin. Ostaja voi perääntyä sitoumuksistaan, vaatia kohtuuttomia tai olla kyvytön maksamaan. Ostajatahosta johtuva epäonnistuminen voi johtaa maineen menetykseen, tappioihin, liikesalaisuuksien vuotamiseen tai vähintäänkin menetettyyn mahdollisuuteen käyttää sama aika, raha ja resurssit tehokkaammin toisaalla.

TOIMENPITEET

Kun ostajan ja myyjän välillä on yhteisymmärrys siitä, että asiakkaalla on tärkeä syy toimia, myyjällä on tarpeeseen ostajaa houkutteleva ratkaisu, on seuraava askel etenemisessä tunnistaa ja päättää toimenpiteistä sopimukseen pääsemiseksi. Näitä toimenpiteitä tyypillisesti ovat erilaiset työpajat, koekäytöt, selvitykset, referenssikäynnit, joiden tarkoitus on vastata avoimiin kysymyksiin ja poistaa riskintunnetta puolin ja toisin. Tilanteesta riippuen asiakkaalla voi olla valmis suunnitelma päätöksenteon etenemiselle (jos asiakas on ostamisessa aktiivinen osapuoli) tai sitten ei. Vastaavasti myyjällä on tilanteesta riippuen ehdotus toimenpiteistä asiakkaan päätöksentekoa edistämään. Avainkysymyksiä ovat:

Mitä tiedämme asiakkaan suunnitelmista hankkeen edistämiseksi ja päättämiseksi? Voimmeko, haluammeko vaikuttaa asiakkaan suunnitelmiin? Mitä toimenpiteitä itse haluaisimme toteuttaa asiakkaan päätöksentekoon vaikuttaaksemme? Onko meillä mahdollisuus edetä asiakkaan suunnitelmien mukaisesti? Onko meillä tarvittavat resurssit ja osaaminen käytettävissä?



AVAINHENKILÖSUHTEET

Myyntihanketta on luontevaa tarkastella kahdella tasolla ja kahdesta näkökulmasta, hanketasolla ja avainhenkilöiden tasolla. Yritysten välisessä vaihdannassa pyritään tuottamaan hyötyä osallistuville yrityksille. Yritykset eivät kuitenkaan osta mitään, ihmiset ostavat. Yritysten avainhenkilöt osallistuvat päätöksentekoon omien motiivinsa ja tietämyksensä tuella. Ostamista ja sen vaikutuksia tulee siis tarkastella sekä yrityksen että avainhenkilöiden tasolla.

Kuka asiakkaan organisaatiossa haluaa edistää hanketta? Kuinka vaikutusvaltainen tämä henkilö on? Onko meillä tähän tai näihin henkilöihin luottamuksellinen suhde? Voimmeko vaikuttaa avainhenkilöihin ja kriteereihin? Onko meillä tarjota asiakkaan avainhenkilöille jotain erityistä, miksi asiakas ostaisi juuri meiltä?

Avainhenkilösuhteita arvioitaessa seuraavilla asioilla on merkitystä:

1. Rooli (missä roolissa avainhenkilö vaikuttaa päätöksentekoon?)
2. Henkilökohtainen voitto, (tai uhka). Mikä on avainhenkilön oma motiivi haluta ostaa? Onko sitä?
3. Kuinka vastaanottavainen avainhenkilö on myyjän arvolupaukselle? Näkeekö avainhenkilö muutostarpeen? Kuinka muutos vaikuttaa avainhenkilöön?
4. Vaikutusvalta. Kuinka merkittävässä asemassa avainhenkilö on päätösprosessissa?
5. Suhde. Millainen on suhteemme avainhenkilöön, puolellamme vai meitä vastaan?

Avainhenkilösuhteiden kehittämisen tavoite voidaan kiteyttää ainakin seuraavasti:

”Myyjän tulee keskittyä voittamaan asiakkaan vaikutusvaltaiset avainhenkilöt puolelleen tukemalla heidän henkilökohtaisen tavoitteensa saavuttamista”.

ARVO JA RISKI

Mikä on hankkeen arvo myyjälle? Ovatko hankkeen odotettu kannattavuus ja tunnistetut riskit hyväksyttäviä ja hallittavia?



MYyntIHANKKEEN YMMÄRTÄMINEN

KATEGORIA	KITEYTYS	ESIMERKKIKYSYMYKSIÄ
Kohdeasiakas	Pitäisikö meidän myydä tälle asiakkaalle?	<ul style="list-style-type: none"> Miten asiakasvalintamme kriteerit toteutuvat? Onko meillä avainhenkilökontakti?
Tarve ja kriittisyys	Ostaako asiakas (mitään keneltäkään?)	<ul style="list-style-type: none"> Mikä on heidän syynsä ostaa? Kuinka pakottava on syy ostaa? Kuinka pitkälle he ovat edenneet ostamisessaan? Onko hankkeella vaikutusvaltainen tukija? Onko päätöksellä aikataulu?
Ratkaisu	Kuinka hyvä on ratkaisumme (asiakkaan kriteerien perusteella)	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka tärkeä ratkaisu on heille? Mihin perustuen? Mitkä ovat asiakkaan vaatimukset/odotukset? Olemmeko voineet vaikuttaa asiakkaan ratkaisunäkemykseen? Kuinka erotumme vaihtoehdoista?
Asiakassuhde ja vaikuttaminen	Kuka välittää, kuka on tärkeä? Voimmeko vaikuttaa avainhenkilöihin ja kriteereihin?	<ul style="list-style-type: none"> Olemmeko tunnistaneet avainhenkilöt? Onko meillä sisäinen tukija heidän organisaatiossaan? Kuinka tuemme avainpäättäjien tavoitteiden toteutumista?
Mahdollisuus vaikuttaa ja kontrolloida	Miten asiakas päättää?	<ul style="list-style-type: none"> Onko asiakkaalla suunnitelma etenemisestä? Jos ei, voimmeko sopia etenemisestä? Kuinka pitkälle he ovat edenneet ostamisessaan? Onko meillä resurssit ja osaaminen asiakkaan aikataulujen täyttämiseen?
Arvo ja riski	Kuinka tärkeä tämä mahdollisuus on?	<ul style="list-style-type: none"> Strateginen, kaupallinen arvo? Millaisia riskejä olemme tunnistaneet (maineelle, katteelle, osaamiselle, resursseille, ...)

AVAINHENKILÖIDEN YMMÄRTÄMINEN



Myyjän tulee onnistua näiden molempien prosessien kehittämisessä. Usein oma persoonamme kallistuu joko "asia" tai "ihmiskeskeisyyteen".

Oheinen avainhenkilökartta korostaa kiteytetysti henkilösuhteiden olennaisia elementtejä:

6. Rooli (missä roolissa avainhenkilö vaikuttaa päätöksentekoon?)
7. Henkilökohtainen voitto, (tai uhka). Mikä on avainhenkilön oma motiivi haluta ostaa? Onko sitä?
8. Kuinka henkilö suhtautuu "arvoehdotukseemme". Kts esitys vastaanottavuudesta.
9. Vaikutusvalta. Kuinka merkittävässä asemassa avainhenkilöön päätösprosessissa?
10. Suhde. Millainen on suhteemme avainhenkilöön?
 - 2 = haluaa auttaa meitä voittamaan, -2 = haluaa kilpailijan voittavan/meidän häviävän

Ilmeistä on, että meidän tulee keskittyä voittamaan vaikutusvaltaiset avainhenkilöt puolellemme tukemalla heidän henkilökohtaisen voittonsa saavuttamista.

Avainhenkilö	Rooli	Henkilökohtainen voitto, tavoite, uhka	Vastaanottavuus G, T, I, O	Vaikutusvalta 1 - 5	Suhde -2, ... , 2



8 PÄÄTÄ TOIMENPITEISTÄ

Myyntimahdollisuuden arviointikysymysten ja avainhenkilökartan avulla tunnistetaan aukkoja tietämyksessä, puutteita avainhenkilösuhteissa, vahvuuksia, heikkouksia, riskejä ja mahdollisuuksia. Myyntisuunnitelma "closing plan" kokoaa havainnot myynnin toimenpiteiksi.

ETENEMISEN ASKELEET	Ymmärrämmekö miten asiakas päättää? Ketkä mukana, milloin, mihin perustuen? Millä toimenpiteillä voimme ohjata ja vaikuttaa asiakkaan etenemiseen? Kuka on synnyttänyt päätösprosessin?
TIETÄMYS	Mitä tietoa meiltä puuttuu (arviointikysymysten perusteella)?
AVAINHENKILÖSUHTEET	Mitä henkilösuhteita meidän tulee kehittää ja miten?
RISKIT	Mitä riskejä olemme tunnistaneet ja mitä toimenpiteitä voimme tehdä niitä välttääksemme?
SISÄISET TOIMENPITEET	Mitä sisäisiä päätöksiä, tukea tarvitsemme ja milloin?

