

Miksi myyjät epäonnistuvat

– mitä sille voi tehdä?

©1991-2012 Sandler Systems, Inc. Kaikki oikeudet pidätetään.

S Sandler Sales Institute 180° From Traditional Sales Training (myös design), Sandler Sales Institute, Sandler Selling System ja Sandler's Professional Advantage ovat Sandler Systems, Inc:n rekisteröityjä palvelumerkkejä.

Kaiken näillä sivuilla olevan materiaalin tekijäoikeuden kuuluvat Sandler Systems, Inc:lle. Tämän julkaisun osien jäljentäminen, tallentaminen, lisääminen tiedonhakupohjaiseen järjestelmään ja missään muodossa (sähköisesti, manuaalisesti, kotoimalla, tallentamalla tai muutoin) tapahtuva levittäminen on kielletty ilman Sandler Systems, Inc:lta etukäteen hankittua kirjallista lupaa.

Sisältö

<i>Alkusanat</i>	4
Yhteenveto	4
<i>Ensimmäinen luku</i>	6
Mitä lupaavalle myyntiuralle tapahtuu?	6
<i>Toinen luku</i>	8
Kenen käytäntöjä noudatetaan?	8
<i>Kolmas luku</i>	10
Prospektien käytännöt	10
<i>Neljäs luku</i>	13
Perinteiset myyntimenetelmät	13
<i>Viides luku</i>	15
Sandler – parempi vaihtoehto	15
<i>Kuudes luku</i>	18
Miksi myyntikoulutus ei yleensä toimi	18
<i>Seitsemäs luku</i>	19
Kehitä oma ohjelmasi suorituksen parantamiseen	19
<i>Kahdeksas luku</i>	21
Tuloksellinen myynninjohtamiskoulutus	21

[Alkusanat]

Yhteenveto

Yrityksen suoriutuminen on suhteessa sen myyntilukuihin. Myynnin taso auttaa yrityksen varaston arvon määrittämisessä ja siitä riippuu, investoidaanko organisaatiossa uusiin toimitiloihin, markkinoihin ja suoritusbonuksiin vai lopetellaanko toimintoja ja jaetaan irtisanomisilmoituksia.

Tekstissä keskitytään ratkaisevien myyntilukujen ja -ennusteiden asettamiseen ja ylittämiseen. Silmät avaavan katsauksen tämänhetkisten myyntijärjestelmien ja myynninjohtamisen puutteisiin on laatinut yritys, joka on uudistanut myynti-ideologian täydellisesti. Lukija on monesti törmännyt seuraaviin puutteisiin:

- tuskallisen pitkät myyntisyklit;
- saavuttamattomat myyntiennusteet;
- katetta syövät huonot myyntitavat;
- hinnakkaita alennuksia vaativat asiakkaat;
- yhteisen myyntikulttuurin tai -menetelmän puuttuminen;
- epäpätevän myyntihenkilöstön palkkaaminen;
- tarjoussodat;
- asiakkaissa tyytymättömyyttä aiheuttava ylilupaaminen.

Kun David H. Sandler kehitti Sandler Selling System® -myyntijärjestelmän, hänen lähtökohtansa oli hänen omissa ammatillisissa suorituksissaan. Sandler halusi vanhentuneita ja rutiininomaisia menetelmiä paremman myyntimenetelmän. Hän alkoi innovoida ja pitää kirjaa tuloksistaan; Sandlerin kokeilut ulottuivat huomattavasti uusien myyntimenetelmien kehittämistä laajemmalle ja vähitellen hän loi kattavan myyntijärjestelmän, johon sisältyi tärkeitä itsearviointityökaluja ja täysin uudenlainen myynnin ja johtamisen filosofia – vuosikymmeniä aikaansa edellä.

Sandler-koulutusta tarjoavat Sandler Sales Instituten® toimiluvan saaneet koulutuskeskukset. Jatkuvaan vahvistavaan koulutukseen, rooliharjoituksiin, asiantuntijavalmennukseen, aikuisopetukseen ja laadukkaisiin tukimateriaaleihin perustuva Sandler-myyntikoulutus on hyvin erilaista muuhun tarjolla olevaan koulutukseen verrattuna. Paljon ennen kuin "suorituksen parantamisesta" tuli yhtiön tunnuslause, Sandler®-myyntijärjestelmä ja -koulutus auttoi tuhansia eri alojen myyntiedustajia ja myyntijohtajia saavuttamaan haluamansa. Trane, EDS, Oracle, Cap Gemini, Ernst&Young, Minolta, DaimlerChrysler, Essilor Optical, Microsoft ja monet muut alansa johtajat käyttävät Sandler-myyntijärjestelmää hyödynnettyään kansainvälisen Sandler-koulutuskeskusverkoston ohjelmia.

Teksti muuttaa lukijan käsityksiä myymisestä, sillä Sandler-järjestelmä uudistaa myyntityön sävyn. Se tarjoaa myymiseen rehellisen, asiallisen ja kunnioitusta herättävän lähestymistavan ja asettaa myyntihenkilön prosessin kärkeen. Järjestelmän ansiosta myyntihenkilöiden ja asiakkaiden välinen rehellisyys ja keskinäinen kunnioitus on noussut uudelle tasolle. Sandlerilla toivotaan, että myynnistä ja myynnin johtamisesta kerrotut asiat rohkaisevat lukijaa tutustumaan lähemmin Sandler-myyntikoulutukseen.

"Perinteinen myynti sai minut
tuntemaan itseni alipalkatuksi,
ylityöllistetyksi ja loppuunajetuksi.
Kaupan päättämiseen vaadittiin liikaa
työtä." David H. Sandler

[Ensimmäinen luku]

Mitä tapahtuu lupaavalle myyntiuralle?

Kukaan ei ole myyntialalla sitä varten, että olisi keskinkertaisen hyvä. Tämän tyyppisen työn tekijät ovat lähestulkoon aina optimisteja, jotka uskovat pystyvänsä valmentamaan alan huippuja ja saamaan mahdollisimman korkeita korvauksia. Sietäväthän he torjutuksi tulemistakin eivätkö pelkää työtä.

Myyjä ei kuitenkaan päästä niin paljon kauppooja kuin haluaisi ja niin paljon kuin yritys haluaisi. Mikä on epäonnistunut? Ja mikä tärkeämpää, mitä asialle voi tehdä?

Tämä kirjoitus käsittelee sitä, **miksi myyntihenkilöt epäonnistuvat**. Se tarkastelee, mikä estää monia lahjakkaita ja pystyviä ammattilaisia pääsemästä myyntialan huipulle. Miksi jotkut myyntiurat lähtevät nousukiitoon päätyäkseen yhtäkkiseen syöksylaskuun ja miksi jotkut urat eivät pääse edes kunnolla alkuun? Sandlerin tulokset perustuvat eritasoisissa myyntitehtävissä työskentelevien myyjien ja myyntipäälliköiden kanssa tehtyihin haastatteluihin. Niissä kiteytyy Sandlerin yli kolmen vuosikymmenen aikana antama myynti- ja myynninjohtamiskoulutus.

Hyvä uutinen on, että myyntisuorituksia voidaan parantaa merkittävästi ja pysyvästi – mutta ensin on tiedettävä, mistä aloittaa ja mikä todellisuudessa vaatii korjaamista.

Myyntiammattilaiset, jotka käyvät läpi "kuivia kausia", syyttävät äkillisestä menestyksen puutteestaan usein huonoja markkinointirekistereitä tai heikkenevää markkinatilannetta. Se on umpikuja. Etsimällä syitä muualta myyntihenkilö menettää kallisarvoisen oppimistilaisuuden. Syiden etsimisen sijaan tarvitaan perusteellista ja objektiivista arviota myyjän omasta tekemisestä. Syy löytyy usein myyntihenkilön asenteesta, toimintatavoista tai tekniikasta. Sandlerin tutkimukset osoittavat, että edellä mainittu pitää paikkansa etenkin niiden ammattilaisten kohdalla, joilla on seuraavia ongelmia:

- asiakkaat haluavat yhä useammin "miettiä asioita";
- portinvartija-asemassa olevat henkilöt torjuvat myyjän ja myyjältä puuttuu strategia puhelinvastaaja- tai sähköpostiviestien käsittelyyn;
- rahasta puhuminen on kiusallista, ja lopulta se muodostuu esteeksi;

- myyntihenkilön vastaus kilpailijan etuihin on usein tarjous hinnan alentamisesta;
- liiallinen maksuton konsultointi;
- torjuminen koetaan henkilökohtaisena ja vaikuttaa suoritukseen;
- omat ongelmat koetaan ainakin osittain esimiehen puutteista johtuviksi.

Alisuoriutumisen piirteitä on monia, ja perussyyt ovat useimmiten tapauskohtaiset. Epäonnistumisen juuret piilevät usein siinä, millainen asenne myyntiprosessiin myyjällä yleisesti on.

"Avain onnistuneeseen myyntiin on se, että myyjän käytännöt ovat asiakkaiden käytäntöjä paremmat." David H. Sandler

[Toinen luku]

Kenen käytäntöjä noudatetaan?

Sandlerilla myynnin vuorovaikutusta kutsutaan ostaja-myyjä -tanssiksi. Tilanteessa kohtaa kaksi eri käytäntöä. Prosessia hallitakseen myyjän on noudatettava sellaista menetelmää, joka toimii. Saapuminen myyntitapaamiseen ja asettuminen prospektia vastapäätä ei riitä.

Ihanteellisessa myyntitilanteessa kumpikin osapuoli suhtautuisi tilanteeseen mahdollisuutena saavuttaa molemmille edullinen lopputulos. Kuten kaikki "juoksuhaudoissa" aikaa viettäneet myyntihenkilöt tietävät, todellisuus on jotakin muuta. Asiakkaat ovat varustautuneet ajatuksella, että ovat vaarassa menettää jotakin – rahansa. Siksi he useimmiten asettautuvat myyjää vastaan. Asiakkaan "järjestelmässä" tavoitteena on saada myyntihenkilöstä irti mahdollisimman paljon sopimukseen myöntymättä. Asiakkaat haluavat saada maksutonta konsultointia. He neuvottelevat edullisimmasta hinnasta ja ehdoista eivätkä paljasta korttejaan. He ovat tarkkoja omasta ajankäytöstään, kun taas myyjän aikaa ollaan valmiita käyttämään loputtomasti; tietäväthän asiakkaat, että mitä enemmän aikaa myyjä kaupantekoon käyttää, sitä halukkaampi hän on jonkinlaisen sopimuksen saavuttamiseen. Se vahvistaa asiakkaan asemaa entisestään.

Monesti prospektit katsovat tekevänsä myyntihenkilölle palveluksen myöntyessään audienssiin. Myyjän tulisi olla kiitollinen ja ottaa auliisti nöyrä asenne ostaja-myyjä -tanssissa. Monesti, yrittäessään tavata prospektia, myyntihenkilöt löytävätkin itsensä odottelemasta täpötäydessä aulassa. Tilanne lähentelee terveydenhuoltoa ja lääkärin vastaanottoa; lääkärit harvoin arvostavat potilaidensa aikaa ja tarjoavat päällekkäisiä vastaanottoaikoja.

Myyntihenkilöt ovat itsekin vastuullisia ostaja-myyjä -suhteiden nykytilaan. "Alamaista" asemaa sietämällä tai perinteisiä kovia myyntitaktiikoita käyttämällä myyjät ovat opettaneet asiakkaat ylemmyydentuntoisiksi ja omaksumaan puolustusaseman. Nykytila ei olisi voinut jatkua näin kauan ilman myyjien omaa roolia.

Se, onko myyntiammattilainen ostaja-myyjä -tanssin askelissa viejä vai seuraaja, riippuu siitä, kumman osapuolen käytännöt ovat toimivampia, myyjän vai asiakkaan. Ottaakseen tilanteen hallintaansa myyntihenkilön on oltava koko ajan tietoinen seuraavasta askeleesta. Myyntihenkilön on samoin tunnettava olonsa luontevaksi

johtajan roolissa. Sandlerin kokemuksen mukaan myyjät usein epäonnistuvat siksi, että eivät tiedä, kuinka hallita myyntiprosessia. Monesti myyntihenkilöt eivät ole edes tietoisia prospektien itsepuolustusmenetelmistä.

Huonoja prospekteja ei olekaan, ainoastaan huonoja myyjiä. Asiakkaat ovat kehittäneet omat käytäntönsä vastauksena kohtaamiensa myyntihenkilöiden käyttäytymiseen ja myyntitekniikoihin. Jos asiakkaan reaktiot kääntävät myyjän yritykset raiteiltaan, hänen on otettava käyttöön uusi ja tehokkaampi käytäntö, ei muuta. Jäljessä kerrotaan paremmasta käytännöstä. Aina kauppoja ei välttämättä saada, mutta myyntihenkilö tietää mitä myyntitapaamisissa tapahtuu ja mikä tärkeintä, millaista toimintaa tilanne vaatii. Ensin on kuitenkin ymmärrettävä miksi prospektien käytännöt toimivat niin hyvin.

"Prospektien käytännöt tähtäävät siihen, että myyjästä tulee maksuton konsultti." David H. Sandler

[Kolmas luku]

Prospektien käytännöt

Asiakkaat ovat kuulleet vuosien mittaan lukemattoman määrän myyntipuheita ja oppineet myyntiprosessista niin paljon, että voivat vaikeuttaa sitä huomattavasti. He nojaavat muutamaa hyvin tehokkaaseen keinoon saada myyntitilanne hallintaansa ja suistumaan raiteiltaan.

1. Asiakkaat eivät kerro totuutta eivätkä paljasta korttejaan helposti.

Myyntihenkilön kannattaa muistaa, että monien mielestä on ihan hyväksyttävää olla myyjälle epärehellinen. Tavalliset vilpittömät ihmiset katsovat monesti, että saavat sanoa myyjälle mitä tahansa.

Se ei tee asiakkaista huonoja ihmisiä – he ovat ainoastaan varovaisia. Asiakkaat tietävät, että myyntihenkilöt tekevät paljon työtä tullakseen huippumyymiksi ja opettelevat ohjailemaan heitä ostopäätösten tekoon – he tietävät myös sen, että kyseiset keinot toimivat. Kun asiakas valitsee, sopiiko tapaamisen tiistaina vai keskiviikkona, aamu- vai iltapäivällä, kello kolmetoista vai neljätolista, he ymmärtävät joutuneensa ansaan: vaikka asiakas ei osaisikaan nimetä kyseistä menetelmää, hän tiedostaa myyjän onnistuneen jossakin. Jokaisen myyntitapaamisen jälkeen asiakkaat ovat fiksumpia ja parempia vastaamaan perinteisiin kaupanpäättämismenetelmiin.

Miten asiakkaat suhtautuvat myyjän tehokkuuteen? Harhaanjohtamalla. Asiakkaat tietävät, että yksi myyntihenkilön ensimmäisistä tavoitteista on saada asiakas kiinnostumaan tarjouksestaan ja teeskentelevät kiinnostunutta saadakseen myyjästä mahdollisimman paljon tietoa irti. Asiakas saattaa sanoa: "Olemme kuulleet myönteisiä asioita yrityksenne toiminnasta..." tai "Voisitteko mahdollisesti auttaa meitä toimittamaan...". Asiakkaan mukaan yrityksen nykyinen käytäntö toimii hienosti – todellisuudessa se on täysin levällään. Asiakkaat paljastavat todellisesta tilanteestaan tai aikomuksistaan mahdollisimman vähän. He eivät anna pienintäkään vihjettä, missä määrin tarvitsevat myyntihenkilön tuotetta tai palvelua. He eivät myöskään mainitse tarkkaan summia, jotka tuotteeseen on käytettävissä. He eivät kerro edes sitä, millä perusteella tekevät ostopäätöksensä. Myyjän kannattaa ymmärtää, että sanoopa prospekti mitä tahansa, se on todennäköisesti valhetta.

On syytä muistaa, että myyjä ei ole ensimmäinen, jonka asiakas on kohdannut. Myyntihenkilö voi hyvinkin olla loistava, vilpittömän ammattilainen, joka haluaa jakaa

mahtavan tarjouksen asiakkaan kanssa. Asiakas ei tiedä sitä. Hänen silmissään myyntiammattilainen on yksi monista, kaikkine kielteisine assosiaatioineen.

2. Asiakkaat haluavat tietää mitä myyntihenkilö tietää. Uutinen olisi hieno, jos asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tiedoista. He eivät ole. Asiakkaat haluavat tietää mitä myyntiammattilainen tietää, koska olettavat, että hänellä on mahdollisuus parantaa tuottavuutta ja pienentää kustannuksia; myyjän yritys ei muutoin markkinoisi tuotteitaan. Asiakkaat katsovat siis, että myyjä on pätevä ja hänellä on jotakin arvokasta. He haluavat tietää tuotteesta kaiken tietämisen arvoisen ja mahdollisimman edullisen hinnan. He eivät kuitenkaan halua ostaa tuotetta, vaan käyttää tietoa lyömäaseena tämänhetkistä sopimustoimittajaansa vastaan: he tarvitsevat hintatietoa, jotta voivat lyödä sen oman toimittajansa pöytään. On ihmeellisen paljon myyntihenkilöitä, jotka antavat prospekteille tuote- ja hintatietoa ilmaiseksi niin paljon kuin asiakas keksii pyytää, sillä se vaikuttaa markkinoihin kielteisesti ja tekee arvokkaista tuotteista ja palveluista loppuun saakka tingittyä kauppatavaraa.

Tällaista myyntiä kutsutaan Sandlerilla maksuttomaksi konsultoinniksi. Pitkällä aikavälillä maksuttoman konsultoinnin näkymät eivät ole kovin hyvät, sillä se ei tuo leipää pöytään. Ja se mikä saa myyntihenkilöt toimimaan näin on prospektien "järjestelmä".

3. Asiakkaat eivät lupaudu tekemään mitään. Kun prospekti on saanut myyjältä haluamansa hintatiedot, se ei välttämättä riitä. Hän saattaa haluta vielä hieman lisää maksutonta palvelua teeskentelemällä sopimuksen mahdollisuutta. "Mietin tätä asiaa", asiakas sanoo, "ja olen sinuun yhteydessä." Tai: "tämä vaikuttaa tosi kiinnostavalta, vien asian organisaatioomme." Hän tarjoaa juuri sen verran toivoa, että myyjä jatkaa maksuttoman konsultin roolissa.

Kun asiakas on saanut tarvitsemansa maksuttomat tiedot, prosessi onkin ohi. Myyjä hyrisee tyytyväisyyttä luullessaan tehneensä kaupan, mutta on todellisuudessa jäänyt tyhjin käsin.

Prospekti saattaa myös tarvita myyntihenkilön palveluja myöhemmässä vaiheessa, edelleen maksutta, ja lähettää siksi jonkinlaisen huomionosoituksen, useimmiten lyhyen kiitoskirjeen muodossa. Yleensä siinä sanotaan, että myyntihenkilön laatima tarjous oli erittäin hyvä ja siitä oli paljon hyötyä asiakkaalle, koska hän haluaa pysyä ajan tasalla alan kehityksestä ja myyjän toimittamat tiedot olivat suureksi avuksi. Myyntihenkilön tarjoamasta viinistä saatetaan myös kiittää kauniisti.

Miksi asiakkaat toimivat näin? Siksi että se toimii. Käytäntö on jatkunut muodossa tai toisessa vuosisatoja. Asiakkaat haluavat myyjän asiantuntemuksen ilmaiseksi. Myyjä ei yleensä edes tunnista prosessia ennen kuin on liian myöhäistä. Myyntihenkilö saattaa miettiä: "Sama juttu tapahtui taas enkä edelleenkään tiedä, mitä asialle tehdä." Myyntihenkilö saattaa antaa asiakkaalle monenlaista ilmaista lisäpalvelua ja sitten huomata, että sopimusta ei kuitenkaan synny.

4. Asiakas katoaa. Yhtäkkiä myyntihenkilö huomaa, että prospekti pitää häntä loitolla puhelinvastaaja- tai sähköpostiviestein. Keskusteluyhteys on katkennut, mutta myyjä ei tiedosta sen loppumista, sillä kukaan ei ole maininnut siitä hänelle. Hän jatkaa tavoittelua kuten on oppinut. Vaikka mitään ei tapahdu, myyjä toivoo edelleen mahdollisuutta päättää kauppa; sellaista ei ole, mutta myyjä ei ole halunnut myöntää asiaa, koska on käyttänyt paljon aikaa olemattomaan mahdollisuuden jahtaamiseen.

Elämän tosiasioita on, että jos myyntihenkilöllä ei ole omaa tehokasta myyntijärjestelmää, prospektit hallitsevat ostaja-myyjä -tanssia. Tietämättään myyjä toimii sen mukaisesti eikä ole lopuksi saavuttanut mitään.

"Suurin osa myyntihenkilöistä käyttää tekniikoita, jotka olivat suosiossa 1930-luvulla." David H. Sandler

[Neljäs luku]

Perinteiset myyntimenetelmät

Suurin osa myyntihenkilöistä noudattaa edelleen perinteisiä myyntimenetelmiä. Ne ovat hioutuneet ammattimaisen myynnin syntymisestä saakka, ja vaikka menetelmistä puhutaan eri nimillä, niiden perusrakenteet ja -periaatteet ovat samat. Perinteiset myyntimenetelmät ja -järjestelmät noudattavat tiettyjä käytäntöjä. Niitä opiskeleva myyntialan ihmiset oppivat

- myymään ominaisuuksia ja hyötyjä;
- pimittämään ratkaisevia tietoja, kuten tuotteen hintaa ja ehtoja, kunnes tuotteen "arvo" on käynyt selkeästi ilmi (yleensä esittelyssä);
- nojaamaan kaupan päättämisessä esittelytaitoihin;
- ennakoimaan ja käsittelemään prospektien vastaväitteitä;
- valikoiman koeteltuja kaupanpäättämistaktiikoita.

Perinteiset myyntimenetelmät voivat toimia, siksi ne ovat nykyäänkin käytössä. Menetelmiä käytetään kuitenkin hyvin laajasti, joten ne eivät enää tehoa yhtä hyvin kuin aiemmin. Menetelmien tuottama välttelevä käyttäytyminen on osasy syy myynnin nykyiseen ristiriitaiseen ympäristöön, jossa prospektien toimintatavat ovat kehittyneet.

Jos perinteistä myyntimenetelmää käyttävä myyntiammattilainen huomaa usein noudattavansa prospektien käytäntöjä omiensa sijaan, syynä voivat olla seuraavat asiat:

- Myyjä kauppaa ominaisuuksia ja hyötyjä, mutta ihmiset eivät osta niitä. He ostavat ratkaisua ongelmaansa.
- Panttaamalla hintaa ja kaupan ehtoja loppuun saakka myyjä saattaa hukata aikaa toivottomiin mahdollisuuksiin.
- Mikäli myyjä luottaa kaupan päättämisessä liikaa esittelytaitoihin, häneltä voi kulua paljon aikaa ja energiaa ennen kuin hän tajuaa, että tarvittava kiinnostus sopimuksen tekemiseen puuttui alusta saakka.
- Keskittymällä käsittelemään asiakkaan vastaväitteitä myyjä syventää "positiivisen myynnin" menetelmää, jossa asiakas ottaa kielteisen roolin. Kielteisille asiakkaille myyminen on vaikeinta.
- Myyjän perinteiset kaupanpäättämismenetelmät ovat luultavasti asiakkaalle hyvinkin tuttuja. "Hinta on voimassa maanantaihin asti" tai "olisiko viikon alku vai loppu teille parempi" ovat menettäneet tehonsa lähes kokonaan. Sutkaukset kuten "Hinta ratkaisee!" ovat hyödyttömiä. Perinteisiä myyntikeinoja käyttämällä

myyjä ajautuu toimimaan asiakkaan käytäntöjen mukaan kuten luvussa kolme kuvataan, ja tekemään kuten asiakas odottaa.

"Kaikista 50 myyntikoulutusohjelmasta, joita olen testannut, Sandler toimii ehdottomasti parhaiten. Menetelmien käyttäminen toi ennennäkemätöntä taloudellista ja henkilökohtaista menestystä." C.R. Bedrosian, myyntijohtaja
K'NEX Industries, Inc. Hatfield

[Viides luku]

Sandler – parempi vaihtoehto

Hyviin myyntituloksiin päästäkseen myyjä tarvitsee asiakkaan käytäntöjä vahvemman menetelmän. Sandler Selling System® on menetelmä, jolla myyntityöhön voidaan palauttaa sen terä. Menetelmä on välitön ja asiallinen lähestymistapa, jossa myyntitilanne rinnastetaan tasa-arvoisten kumppaneiden tapaamiseen. Sandler -menetelmässä myyntiammattilainen käyttäytyy palkatun liiketoimintakonsultin tavoin. Hän ei houkuttele prospektia myyntitapaamiseen vaan tarjoaa rehellistä ja suoraa tietojen vaihtoa. Vaikutus on yllättävä ja toimiva:

1. Luo yhteisymmärrys (luovu myyjälle tyypillisestä käyttäytymisestä).

Prospektit pystyttävät eteensä suojamuurin, kun myyjä yrittää myydä heille jotakin. Asiakkaan olo on silloin tehtävä luontevaksi ja vakuutettava, että myyjä ymmärtää ongelman asiakkaan kannalta. Kun asiakas on rentoutunut, yhteisymmärrystä ja luottamusta voi alkaa rakentaa. Se on jatkuttava koko myyntisuhteen ajan, ei vain viisi ensimmäistä minuuttia.

2. Tee esisopimus. Pesäpallon säännöt ovat kaikkien pelaajien tiedossa. Kaikille on selvää, milloin lyönti on sivu- ja milloin takalaiton eikä kunnarin syntymisestä ole epäilystäkään. Syntyisi melkoinen hämmennys, jos pelaajat olisivat epävarmoja kyseisistä tapahtumista kentällä.

Myymisessä esisopimuksella on sama tarkoitus. Se luo myyjän ja prospektin välille selkeän ymmärryksen siitä, mitä palaverilta voi odottaa. Perussäännöt määrittävät toiminnan rajoja, päätöksentekovaiheita ja tarvittavia toimia kyseisten odotusten täyttämiseen.

Asiakkaat sanovat joskus asioiden "vaikuttavan ihan hyvältä", tai: "en näe mitään syytä, miksi tässä ei voisi edetä". Aloitteleva myyjä, jolla on heikko esisopimus tai esisopimusta ei ole ensinkään tehty, kuvittelee tehneensä kaupan. Toimistolle

palatessaan hän iloitsee saamastaan sopimuksesta, mutta todellisuudessa hän on jäänyt tyhjin käsin.

3. Tunnista asiakkaan ongelma. Ihmiset ostavat tunteella ja tekevät päätökset järkiperaisesti. Jos asiakkaalla ei ole ongelmaa, kauppaa ei synny helposti. Ihminen tekee asiat samalla kuin aina ennenkin – kunnes nykytilan ylläpitämisestä syntyy ongelma, joka on muutokseen liittyvä hankaluutta isompi. Ellei myyjä opi löytämään asiakkaiden ongelmia, hän jatkaa myymistä sattuman laki -periaatteen mukaan, mikä on kaikkein vaikein myyntitapa.

Sandler® -menetelmän avulla asiakkaiden maksuttomasta konsultoinnista luovutaan. Myyntihenkilön tavoitteena on tunnistaa asiakkaan ongelma, ei luoda niitä itselleen.

4. Keskustele maksuasioista. Myyjän on esitettävä tuotteensa tai palvelunsa kustannukset, jotta kauppa voi syntyä, mutta lisäksi on ne esiteltävä kustannukset, jotka asiakkaalle syntyvät jos mitään ei tehdä. Mitkä ovat tunnistetun ongelman rahalliset vaikutukset? Budjettivaihe on käytävä läpi, jotta myyjä varmistaa saavansa työstään maksun. Kun asiakkaan ongelma on löydetty (vaihe 3), myyjän on selvittävä, että tarvittava budjetti löytyy.

5. Selvitä asiakkaan päätöksentekoprosessi. Tekeekö asiakas päätökset itse? Auttaako päätöksenteossa yhtiökumppani tai puoliso? Miettiikö hän asioita vai voiko hän tehdä päätöksen saman tien? Onko asiakkaalla mahdollisuus tehdä rahankäyttöpäätös?

Kun myyjä on selvittänyt asiakkaan ongelman, saanut rahallisen sitoumuksen sen korjaamiseen ja ymmärtänyt asiakkaan päätöksentekoprosessin, ja molemmat osapuolet ovat selvillä siitä, mitä liiketoiminta vaatii, on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

6. Tarjoa ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Uudessa menetelmässä myyjän tarjoama ratkaisu on kaukana markkinointiosaston rakastamien ominaisuuksien ja hyötyjen listauksesta. Tärkeintä on se, miten ratkaisu auttaa asiakasta pääsemään ongelmastaan. Asiakkaat eivät osta ominaisuuksia ja hyötyjä – he ostavat keinoja välttää tai ratkaista ongelmia. Kun myyjä huomaa, että asiakas on kiinnostunut ratkaisusta, hän voi käyttää tilanteen selvittämiseksi "lämpömittariarviota". Asiakasta pyydetään arvioimaan kiinnostustaan myyjän tuotteeseen asteikolla 0-10. Jos vastaus on alle viisi, tilanne on hankalampi. Voi olla, että myyjä ei näyttänyt asiakkaalle tarpeeksi hyvin, miten auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelman. Silloin on palattava taaksepäin. Asiakas on saatava suhtautumaan tuotteeseen tai palveluun tunneperäisesti.

Mikäli asiakkaan arvio on kuuden ja yhdeksän välillä, myyjä voi tiedustella, miten saisi asiakkaan kiinnostuksen kohoamaan vielä yhden pykälän verran. Myyjän on selvittävä kaikki asiakkaan mahdolliset lisäongelmat. On tärkeää jatkaa prosessia, kunnes asiakas pääsee asteikolla kymmeneen asti. Kuluneita lopetuksia ei kaivata; riittää että myyjä kysyy mitä asiakas haluaa hänen tekevän seuraavaksi. Vastuu

päätöksestä siirtyy tällöin sinne minne pitääkin, asiakkaalle. Kun asiakas saa päättää kaupan, hän ei voi syyttää myyjää painostuksesta.

7. Vahvista kauppa jälkimyyynnillä. Sopimusta ei kannata päästää menemään. Kun myyjä on vienyt kilpailijalta asiakkaan, on varmaa, että kilpailija ei lähetä myyjälle kukkia onnitteluviestin kera vaan yrittää vielä kaikin voimin pitää asiakkaan itsellään tarjoamalla hänelle alempaa hintaa. Jos myyjältä puuttuu jälkimyyntitaktiikka, kilpailija voi päästä niskan päälle. Tarvitaan tehokasta jälkimyyntiä, jotta asiakas ei lähetä lannistavaa sähköpostiviestiä jossa pyytää myyjää soittamaan ja "keskustelemaan asiasta".

Totuuden hetki. Kauppaa ei tehdä tai hävitä, kun asiakas ei vastaa myyjän soittoihin. Kauppa tehdään tai hävitään siinä vaiheessa, kun yhteisymmärrystä luodaan, sillä silloin ratkeaa, kumman käytäntöjen mukaan toimitaan, myyjän vai asiakkaan. Jos myyntihenkilöltä puuttuu oma tehokas menetelmä, hän luovuttaa kontrollin asiakkaalle.

Jos myyjä tajuaa, että ei johda tanssia, tarjoakaan ei ole tehtävissä. Silloin hänen kannattaa rentoutua ja suhtautua kokemukseen osana ammatillista koulutusta. Seuraava kerta sujuu paremmin, koska silloin myyntihenkilö soveltaa Sandlerin käytäntöä. Seuraavalla kerralla kauppa tehdään. Tulevaisuudesta ei tarvitse luopua.

"Lasta ei voi opettaa ajamaan pyörää
pitämällä hänelle luennon."

David H. Sandler

[Kuudes luku]

Miksi myyntikoulutus ei yleensä toimi

Monestako päivän tai pari kestävästä myyntikoulutuksesta jää osallistujalle sellaisia uusia ideoita, sloganeja ja iskulauseita, joita hän käyttää vielä pidemmän ajan kuluttua? Useimmiten vastauksena on: hyvin harvasta.

Uusi tieto ei paranna myyntisuoritusta, siihen vaaditaan tiedon *soveltamista*. Myynti on käytännöksi muutettua tietoa. Se on toimintatapoja. Ja niiden muuttaminen on hankalaa. Toimintatapojen muuttamiseen, asenteen ja näkymien kehittämiseen ja uusien tekniikoiden hallitsemiseen kuluu aikaa – ja harjoitusta. Aika ja harjoitus ovat kaksi asiaa, joita myyntikoulutuksissa ei tavallisesti ole saatavilla. Psykologisten tutkimusten mukaan useimmat ihmiset unohtavat seminaarissa oppimansa asiat parissa päivässä.

Laastari ei paranna luunmurtumaa eikä täyteen ahdettu hätäratkaisun tyyppinen myyntikoulutusseminaari riitä kääntämään kituvaa myyntiuraa noususuuntaan. Sandler Selling System® -myyntijärjestelmän omaksuakseen suurin osa myyjistä joutuu tekemään täydellisen toimintataparemontin. Sandler -menetelmä vaatii perusteellisen muutoksen tekemistä. Perinteistä myyntikoulutusformaattia ei tämän vuoksi koskaan edes harkittu. Kaikki Sandler Sales Instituten® koulutusohjelmat perustuvat jatkuvaa, kestävää muutosta tuottavaan malliin. Ne yhdistävät ryhmäopetuksen ammatilliseen valmennukseen, vuorovaikutteisiin rooliharjoituksiin, tukiryhmän dynamiikkaan ja laadukkaisiin materiaaleihin, joiden avulla luodaan jatkuva vahvistavan koulutuksen ohjelma – vastaavaa ei ole aiemmin käytetty missään muussa koulutusohjelmassa.

Sandler -koulutus toimii, sillä jatkuva koulutus yhdistetään tuoreimpiin aikuiskoulutusmetodeihin, ja kokonaisuus rakentuu ensikäden myyntikokemusta omaavien kouluttajien ympärille. Kyseisiä periaatteita noudatetaan kaikissa Sandlerin koulutusohjelmissa.

"Myyntialan huipulle pääseminen vaatii harjoitusta, harjoitusta ja harjoitusta. Etsi sellainen menetelmä joka toimii ja opettele se." David H. Sandler

[Seitsemäs luku]

Kehitä oma ohjelmasi suorituksen parantamiseen

Itsenäinen myyntiedustaja, myyntipäällikkö, ammatillisten palvelujen tarjoaja tai asiakaspalvelupäällikkö – Sandler Sales Institutesta® löytyy ohjelma, joka vastaa jokaisen tarpeisiin.

President's Club

President's Club -ohjelmassa myyntihenkilöt ja -tiimit ottavat Sandler® -menetelmän haltuunsa. Ohjelma tarjoaa jatkuvaa vahvistavaa koulutusta joustavassa ja tukea tarjoavassa opetusympäristössä. Koulutuskeskukset tarjoavat vähintään 20 tuntia ryhmäopetusta kuukaudessa ja osallistujat valitsevat itse tilaisuudet joihin osallistuvat.

Ryhmäopiskelu koostuu harjoitusryhmistä, todellisiin tilanteisiin perustuvista rooliharjoituksista, ongelmanratkaisusta ja jatkuvasta vahvistamisesta. Tunteja pitävät kokeneet ammattilaiset fokuksenaan ryhmän osallistaminen. Osallistujia kannustetaan jakamaan omat kokemuksensa käytäntöjen soveltamisesta. President's Club -ohjelman osallistujille tarjotaan lisäksi runsaasti yksilöllistä tukea: Sandler -kouluttajat auttavat osallistujia soveltamaan menetelmää heidän omiin myyntitilanteisiinsa, prospekteihinsa ja asiakkaisiinsa. Kouluttajat tarjoavat myös myyntitapaamisiin etukäteis- ja jälkibriefausta, joissa opittuja asioita syvennetään.

President's Club muodostaa yksilöllisen kehityksen ohjelman, jonka testattua teoriapohjaa, kovaa osaamista, tehokkaita tekniikoita ja sovellettavia strategioita myyjä voi käyttää jokaisen asiakkaan kanssa – koko uransa ajan. Jäsenet saavat laadukkaan harjoituskirjasarjan ja CD-opetusohjelmiston, joiden avulla voivat syventää oppimista.

Yrityskonsultointi ja in-house -koulutus

Amerikkalaisissa konserneissa luovutaan yrityksen sisäisistä kouluttajista, sillä koulutusyksiköiden ylläpitäminen on kallista ja dynaamisten koulutustiimien rekrytointi ja muodostaminen hankalaa. Tehokkaaseen myynti- ja myynninjohtamiskoulutukseen vaaditaan ohjaajat, jotka ovat kouluttautuneet ja hankkineet kokemuksensa tosielämässä opettamiaan periaatteita soveltaen. Monissa yhtiöissä kuitenkin suositetaan edelleen perinteisiä koulutusohjelmia, joiden toteutuksen hoitavat ulkopuoliset kouluttajat yksi- ja kaksipäiväisillä workshopeilla ja jaksottaisilla kertauskursseilla.

Sandler Sales Instituten® yrityskonsultointi ja in-house -koulutusohjelmat tarjoavat asiakkaille joustavan kurssisuunnitelman ja toteutuksen. Ohjelmiin sisältyvät räätälöidyt koulutusmateriaalit, tilattavat yritysvalmennuspalvelut sekä verkko- ja täydentävä opetus.

Muut koulutusohjelmat

Sandler korostaa jatkuvaa ja vahvistavaa, kestävään menestymiseen tähtäävää koulutusta. Lisäksi tarjolla on lyhytkestoisia ohjelmia, joissa keskitytään spesifeihin liiketoimintahaasteisiin.

Sandler Professional Advantage® tarjoaa testatun kirjanpitäjille, insinööreille, asianajajille ja muille ammatillisten palvelujen tarjoajille suunnitellun mallin asiakaspohjan rakentamiseen.

Quality Service: Defining It, Building It and Sustaining It -ohjelmassa sovelletaan laadunhallintaa asiakaspalvelun kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Ohjelma ei ole alakohtainen vaan sitä voidaan soveltaa kaikissa yrityksissä.

Myyntikoulutusohjelmien lisäksi tarjolla on **Sandler Management Solutions** johtamisohjelma, jossa alan tehokkaimpia myyntikäytäntöjä sovelletaan kattavassa koulutuspaketissa myynninjohton haasteisiin. Johtamiskoulutuksesta kerrotaan lisää kahdeksannessa luvussa.

"Huonoja myyjiä ei ole, ainoastaan huonoja myyntipäälliköitä!"

David H. Sandler

[Kahdeksas luku]

Tuloksellinen myynninjohtamiskoulutus

Useimmat myyntipäälliköt ovat aloittaneet uransa myyjänä. Myynnissä opitut johtamistaidot ovat kuitenkin rajalliset: myyjän tarvitsee johtaa ja motivoida vain itseään, myyntipäällikön on johdettava ja motivoitava tehokkaasti toisia. Myyjän tarvitsee saavuttaa hänelle asetetut myyntitavoitteet, mutta myyntipäällikön on saatava osastonsa toteuttamaan yhtiön asettamat luvut, vaikuttivat ne kuinka järjettömiltä tai epärealistisilta tahansa, sekä jaettava myyntikiintiö tiiminsä jäsenille heidän kykyjensä mukaan. Myyjä työskentelee ollakseen tiimin paras, myyntipäällikön on rekrytoitava, koottava, johdettava ja inspiroitava tiimiä, jotta se olisi loistava.

Myyntitausta voi tehdä johtajasta tehokkaan myyntivalmentajan, mutta se muodostaa vain pienen osan myyntipäällikön ajasta ja vastuista. Myyjä voi olla täysin itsenäinen, myyntijohtaja nojaa toisten suoriin – samojen ihmisten, jotka ovat riippuvaisia myyntijohtajasta. Tehtävän asettamat vaatimukset saattavat tehdä myyntipäällikön asemasta yksinäisen, turhauttavan ja joskus lannistavankin.

Myyntipäälliköt hakevat usein vaadittavan koulutuksen yleisluontoisista johtamiskoulutuksista, jotka saattavat suoraan soveltua heidän tilanteeseensa tai sitten ei. Niitä toimivampi vaihtoehto on Sandler Sales Instituten® myynninjohtamisohjelma, jossa myyjiä ja myyntijohtajia ymmärretään paremmin kuin missään muualla. Sandler Management Solutions -koulutukseen sisältyvät kaikki myynninjohtamisen haasteet:

- **Tiimin kokoaminen.** Tarvittavien haastattelutaitojen ja -tekniikoiden hallinta auttaa tunnistamaan aloittelevista myyjistä lupaavimmat;
- **Ihmisten johtaminen.** Sandlerin myynninjohtamismenetelmien avulla johtaja saa hyväksyntää ja tukea tiiminsä jäseniltä. He oppivat ohjaamaan ja johtamaan hallitsemisen ja moittimisen sijasta. Sandler esittelee yksinkertaisen 10 minuutin testin, jolla myyntijohtaja voi arvioida tiiminsä jäseniä, ja opettaa kuinka myyjiä motivoidaan tulemaan itseohjautuviksi "kaupan päättäjiksi";
- **Prosessin hallinta.** Sandlerin mallin avulla myyntijohtaja voi rakentaa oman myynninjohtajajärjestelmänsä ja jakaa myyntiprosessin kaavoihin. Ohjelmassa opitaan asettamaan realistisia tavoitteita, seuraamaan edistymistä ja hoitamaan paperitöitä. Johtaja oppii parantamaan tiimin kykyä kerätä ja analysoida markkina- ja kilpailutietoa.

- **Lukujen hallinta.** Myyntijohtaja oppii hallitsemaan myyntiennustemetodit ja opettamaan ne myyjilleen sekä kehittää budjetointitaitoaan. Sandler -kouluttajat näyttävät kuinka laaditaan suoritusarvioita, jotka tarjoavat hyödyllistä, prosessia parantavaa palautetta.

Sandler Management Solutions auttaa osallistujia hallitsemaan oppimiaan taitoja vahvistavan koulutuksen metodilla. Ohjelmaa on testattu ja kehitetty paremmaksi vuosien ajan käytännön myynninjohtamistilanteissa. Ohjelma on

- **Joustava** – osallistujat aloittavat itse sopivimmaksi kokemallaan tasolla;
- **Interaktiivinen** – Sandler -kouluttajan ja muiden osallistujien muodostamissa opetustilanteissa käytetään rooliharjoituksia ja aktiivista keskustelua;
- **Räätälöitävä** – Sandlerin tekniikoita sovelletaan osallistujien oman päivittäisen työympäristön pohjalta ja hiotaan vastaamaan osallistujien tarpeita;
- **Huippukouluttajien johtama** – Osallistuja ohjataan läpi yksilöllisen tutkimusmatkan. Samalla hän niittää hyödyt Sandlerin parhaista käytännöistä, jotka on koottu työryhmissä eri alojen organisaatioissa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Lisätietoa koulutusmahdollisuuksista tarjoaa paikallinen Sandler -koulutuskeskuksesi.