



# Palvelu- ja yritysmyyntiprosessin kehittäminen

Case – K -Rauta Rauta-Otra Nekala

Ville Pelamo

OPINNÄYTETYÖ  
Syyskuu 2020

Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
(Ylempi AMK-tutkinto)

PELAMO, VILLE:

Palvelu- ja yritysmyyntiprosessin kehittäminen  
Case – K-Rauta Rauta-Otra Nekala

Opinnäytetyö 86 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Syyskuu 2020

---

Opinnäytetyön aiheena oli palvelu- ja yritysmyyntiprosessin kehittäminen K-Rauta Rauta-Otran myymälässä Tampereella. Työn tavoitteena oli kehittää yritysmyyntiin olemassa olevaa palvelu- ja myyntiprosessia parempien myyntitulosten sekä kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen saamiseksi ja poistaa myyntiin ja palvelun esteitä. Tavoitteen saavuttamiseksi pyrittiin etsimään ja tunnistamaan monipuolisesti toiminnan eri osa-alueita. Työn lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa haastatteluiden, SERVQUAL -menetelmän sekä havainnoinnista saatavien tulosten avulla analysoitiin konkreettisia kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi myyjille laadittiin Work Shop -tyylinen kehityspäivä.

Teoriaosuudessa syvennyttiin ensin koko toimialan tilanteeseen ja sen jälkeen K-Rauta ketjuun sekä Case -yrityksen tilanteeseen. Tämä jälkeen käytiin läpi eri tutkimusmenetelmät ja viitekehys. Tutkimusmenetelmien keskeinen pääpaino oli haastatteluissa, joihin valittiin viisi sopivaa asiakasta sekä yritysmyyntiin henkilökunta. Teoriassa syvennyttiin myyntiin hyvin kokonaisvaltaisesti alkaen sen nykytilanteesta aina koko prosessin hallintaan. Lisäksi palveluita käsiteltiin laajasti yritysmyyntiin näkökanta huomioiden. Kokonaisuuden täydensivät asiakkuuden hallintaan ja asiakaskokemukseen, sekä ostoympäristön vaikutukseen liittyvät osiot.

Työn tutkimusosuudessa tiivistettiin eri menetelmien tulokset sekä analysoitiin tulokset kehitysehdotuksin. Analysointi koostui 12 kohdan kehitysalueesta, jotta tuloksista saatiin riittävän monipuolisia sekä konkreettisia nykyisen toiminnan kehittämiseksi. Lopuksi työn tulokset vedettiin yhteen ja pohdittiin kokonaisuutta teorian ja tutkimuksen kannalta, sekä mietittiin jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimustulokset osoittivat, että yrityksen palvelu- ja yritysmyyntiin keskeiset kehityskohdat olivat uusasiakashankinnan sekä asiakassegmentoinnin puuttuminen, minkä johdosta myyntiprosessi jäi puutteelliseksi. Myös myyjien proaktiivisuutta sekä verkkokaupan kehittämistä toivottiin. Asiakkaat arvostivat sen sijaan myymälän valikoimaa, myyjien ammattitaitoa sekä luotettavuutta. Muita merkityksellisiä tekijöitä olivat muun muassa tuotteiden hinta sekä ostoympäristö.

---

Asiasanat: palvelu, yritysmyynti, myyntiprosessi, asiakaskokemus, ostoympäristö

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

PELAMO, VILLE:

The development of the service and corporate sales process,  
Case K-Rauta Rauta-Otra Nekala

Master's Thesis 86 pages, appendices 4 pages  
September 2020

---

The topic of the thesis was the development of the service and corporate sales process in Rauta-Otra store in Tampere. The aim of the work was to develop the existing service and sales process for corporate sales in order to obtain better sales results and a more comprehensive customer experience and to remove barriers between sales and service. In order to achieve this goal, efforts were made to search for and identify various areas of activity in various ways. The approach in the work was a case study, in which concrete development proposals for the development of activities were analysed with the help of interviews, the SERVQUAL method and the results obtained from the observation. In addition, a Work Shop-style brainstorming day was prepared for salespeople.

The theoretical part first delved into the situation of the entire industry and then into the K-Rauta chain and the situation of the case company. This was followed by a review of different research methods and frameworks. The main focus of the research methods was on the interviews, in which five significant customers and the company's sales staff were selected. In the theory part sales were studied very holistically, starting from the current situation all the way to managing the whole process. In addition, services were reviewed extensively taking into account the corporate sales perspective. The entity was completed by sections related to customer relationship management and customer experience, as well as the impact of the purchasing environment.

In the research part of the work, the results of different methods were summarised and the results were analysed with development suggestions. The analysis consisted of a list of 12 items in order to make the results sufficiently comprehensive and concrete to develop current activities. Finally, the results of the work were summarised and the outcome was reviewed in terms of theory and research, and the topics of further research were considered.

The research results showed that the key development points were the lack of new customer acquisition and customer segmentation, as a result of which the sales process remained deficient. Furthermore the proactivity of sellers and the development of e-commerce were emphasised. Instead, customers appreciated the store's selection, the sellers' professionalism and reliability. Other relevant factors included the price of the products and the purchasing environment

---

Key words: service, corporate sales, sales process, customer experience, purchasing environment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Opinnäyttyön taustaa .....	7
1.2	Työn tavoite .....	8
1.3	Työn tarkoitus .....	8
1.4	Työn rakenne .....	9
1.5	Työn rajaukset .....	11
2	CASE -YRITYS JA SEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	12
2.1	Tilanne toimintaympäristössä.....	12
2.2	Rakennustarvikemyynti 2020 .....	13
2.3	Kesko ja Rautakesko .....	14
2.4	K-Rauta ketjuna .....	15
2.5	K-Rauta Rauta-Otra Nekala .....	16
2.5.1	Case -yrityksen rakenne ja sisäiset toiminnot .....	17
3	OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT .....	18
3.1	Lähestymistavan määrittely.....	18
3.2	Tapaustutkimus.....	18
3.3	Tapaustutkimuksen menetelmät.....	20
3.3.1	Laadullinen haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	21
3.3.2	SERVQUAL - Menetelmä .....	21
3.3.3	Havainnointi.....	21
3.3.4	Aivoriihi.....	25
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	27
4.1	Viitekehysten taustaa .....	27
4.2	Myynti on murroksessa .....	28
4.3	Myyntin käsitteet .....	30
4.3.1	Myyntityö .....	30
4.3.2	Myyntiprosessi.....	30
4.3.3	Yritysmyynti (B2B).....	34
4.4	Myyntin johtaminen nykyaikaisessa myyntiorganisaatiossa .....	36
4.5	Palvelut osana yritysmyyntiä .....	38
4.6	Palveluprosessi ja sen laatutekijät.....	42
4.6.1	Palveluprosessin käsite .....	42
4.6.2	Palvelun laatu ja asiakaskokemus .....	43
4.6.3	Asiakaskeskeisyys toiminnan taustalla .....	44
4.7	Asiakkuuden hallinta myyntiprosessissa .....	46

4.8	Ostoympäristön vaikutus asiakaskokemukseen palvelu- ja myyntiprosessissa .....	48
4.8.1	Fyysinen ostoympäristö .....	49
4.8.2	Sähköinen ostoympäristö .....	50
4.8.3	Ostoympäristö K-Rauta Rauta-Otra Nekalassa .....	52
5	TYÖN EMPIIRINEN OSUUS .....	53
5.1	Tutkimuksen tulokset .....	53
5.1.1	Myyntihenkilökunnan ja asiakkaiden haastattelut .....	53
5.1.2	SERVQUAL -menetelmä .....	59
5.1.3	Havainnot .....	62
5.1.4	Aivoriihi.....	63
6	TULOSTEN ANALYSOINTI .....	64
6.1	Palvelu- ja yritysmyyntiprosessin keskeiset kehittämisen osa-alueet....	65
6.1.1	Myyntiprosessi.....	64
6.1.2	Asiakassegmentointi.....	66
6.1.3	Myyntinjohtaminen.....	67
6.1.4	Toimialakohtaiset johtopäätökset palvelun laadun parantamiseksi .....	68
6.1.5	Uudistettu käsitekartta osana K-Rauta Rauta-Otran parannettua palveluprosessia .....	69
6.1.6	Palvelun laadun kehitysehdotukset.....	70
6.1.7	Saavutettavuuden, asiakkaan osallistumisen ja vuorovaikutuksen huomioiminen nykyisessä palvelukonseptissa.....	71
6.1.8	Palvelukonseptin etsintä-, arviointi- ja kokemusominaisuudet.....	72
6.1.9	Totuuden hetket palvelukonseptissa.....	73
6.1.10	Sisäisen markkinoinnin keinot, tavoitteet ja merkitys.....	74
6.1.11	Palvelukulttuuri .....	75
6.1.12	Ostokäyttäytyminen .....	75
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	77
7.1	Johtopäätökset.....	77
7.2	Pohdinta.....	79
	LÄHTEET .....	80
	LIITTEET .....	83
	Liite 1. Kyselylomake asiakkaille .....	83
	Liite 2. Kyselylomake myynnille .....	85

## LYHENTEET JA TERMIT

Asiakaskokemus	on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa
Asiakkuudenhallinta	Customer Relationship Management (CRM) on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys
Asiakaskeskeisyys	Palvelu, jossa korostetusti tyydytetään asiakkaan tarpeita ja toiveita
Asiakassegmentti	Samankaltaisten asiakkaiden ryhmä
B2B	Business To Business eli yritysten välistä toimintaa
BTOC	Business To Consumer eli kuluttajille suunnattua toimintaa
Liidi	Lead eli vihje potentiaalisesta asiakkaasta
Myyntiprosessi	Rutiini, jolla varmistetaan myyntityön järjestelmällisyys
Myyntisuppilo	Kuvaus myyntiprosessin työkalusta, jolla voidaan määritellä asiakkaiden merkitys myynnin eri vaiheissa
Mystery Shopping	On palvelun ja myynnin tasoa havainnoiva tutkimusmenetelmä, jossa asiointi toteutetaan ulkopuolisen tunnistamattoman tutkijan välityksellä
Palveluprosessi	Toimintojen ketju, jossa palvelu toteutetaan
PK-yritys	Pieni tai keskisuuri yritys, jolla on enintään 249 hengen henkilöstö ja alle 50 miljoonan euron liikevaihto
Prospekti	Prospect, eli mahdollinen asiakas, johon on muodostettu yhteys jollakin tavalla
Totuuden hetki	Kohtaaminen asiakkaan kanssa

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Business on muuttunut globaaliksi ja myynti elää jatkuvassa muutoksessa. Pelkästään Googlesta löytyy hakusanalla ”myynnin muutos” 15 200 000 hakutulosta, mutta koko Suomen kirjastokannasta [www.kirjastot.fi](http://www.kirjastot.fi) löydän vain 15 myyntiä käsittelevää kirjaa. Tieto on siirtynyt verkkoon, mikä on täynnä tuhansia blogeja, ohjekirjoja, webinaareja, tietoiskuja, artikkeleita jne. Lisäksi erilaiset seminaarit ovat kasvattaneet suosiotaan. Sen sijaan myynnin vuosittainen palkintogaala puuttuu vielä joukosta. Myynnin arvostus vaatii vielä tekemistä, vaikka lähtökohtaisesti ilman myyntiä ei ole koko liiketoimintaa. Myynnin maailma on täynnä mahdollisuuksia, joka vaatii oppimista. Tätä oppimisen prosessia koskee osaltaan myös tämä kehittämistehtävä.

Olen kokenut myynnin muutoksen myös omakohtaisesti toimiessani seitsemässä erilaisessa myyntiorganisaatiossa viimeisen 20 vuoden aikana. Työtehtäväni ovat liittyneet pääosin B2B myyntiin ja myynnin johtamiseen sekä osittain B2C myynnin puolelle. Lisäksi olen ollut mukana kehittämässä myynnin työkaluja, kuten esimerkiksi CRM – järjestelmiä, erilaisia myynnin jakelukanavia sekä muita prosesseja mm. asiakkaiden segmentointiin liittyen. Kiinnostukseni myyntiä kohtaan on hyvin moniulotteinen, mutta erityisesti B2B myynnin kokonaisvaltainen kehittäminen sekä henkilökohtaisen myynnin osaaminen ovat suuria mielenkiinnon kohteitani.

Usein yrityksissä on muodostunut kuva, jossa luullaan, että heidän myyntiprosessit ovat kunnossa ja asiakkaat uskollisia. Yritykset luottavat tuote ja palveluvalikoimaansa siinä määrin, että kuvittelevat täyttävänsä asiakkaiden tarpeet lähes täydellisesti. Käytännössä kuitenkin todellisuus on jotain muuta ja tilanteen muuttaminen saattaa olla jo liian myöhäistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 21.) Myynnin ja palvelun kehittäminen koetaan myös jatkuvaksi kehittämiskohteeksi Case-yrityksessä, ja tämän johdosta päätimme kauppiaan kanssa ottaa kyseisen aihealueen kehitystehtävän kohteeksi ja opinnäytetyön aiheeksi.

Moniulotteisessa myynnissä on nykyään monia eri tasoja kuten; verkossa tapahtuva myynti, partneriverkoston kautta tapahtuva myynti, kasvokkain myynti, sekä näiden yhdistelmä hybridimyynti (Rubanovitsch 2018, 151). Opinnäytetyön osalta keskitytään pääosin perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan myyntiin ja siihen liittyvän palvelu- ja yritysmyyntiprosessin kehittämiseen. Case yrityksenä on K-Rauta Rauta-Otra Nekala ja sen PK -yritysmyyntin parissa palveleva henkilöstö. Lisäksi yrityksellä ei ole tällä hetkellä omaa yritysmyyntin esimiestä, joten tilanne on koko myynnin kannalta hyvin otollinen tälle kehittämistehtävälle.

Kaiken kaikkiaan koen tutkimuksen niin oppimisprosessina kuin koulutusprosessina, joka on verrattavissa mihin tahansa myyntikoulutukseen kouluttajan roolissa, jossa tavoitteena on palvelun ja myyntiosaamisen kehittäminen ja liiketoiminnan kasvu. Nykypäivän myyntityössä myös asiakasläheisyys, jolla tarkoitetaan piilevien asiakastarpeiden tyydyttämistä, nostaa arvoaan yhä kasvavassa kilpailussa (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29). Yrityksen pitää pystyä palvelemaan yhä vaativampia asiakastarpeita ja tarjoamaan yhä laajenevaa palveluvalikoimaa ja myös palvelujen tuotteistaminen kasvaa. Koko tähän moninaiseen markkinakenttään on yrityksen vastattava kiristyvässä kilpailutilanteessa ja juuri tästä syystä toivon, että tämä kehittämistehtävä antaa työkaluja niin asiakasyritykselle kuin itsellenikin myynnin osaamisprosessina.

## **1.2 Työn tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Case -yrityksen yritysmyyntin palvelu- ja myyntiprosessia. Prosessien kehittämisellä tavoitellaan parempia myyntituloksia sekä kokonaisvaltaisempaa asiakaskokemusta. Tavoitteena ei ole luoda kokonaan uutta toimintamallia vaan kehittää olemassa olevaa prosessia entistä tehokkaammaksi, tuottavammaksi sekä kokonaisvaltaisemmaksi ja poistaa prosesseista myynnin ja palvelun esteitä.

### 1.3 Työn tarkoitus

Työn tarkoituksena on etsiä, tunnistaa ja kehittää eri osa-alueita K-Rauta Rauta-Otran yritysmyyntin palvelu-, ja myyntiprosessista tavoitteen saavuttamiseksi. Työn lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa haastatteluiden, SERVQUAL -menetelmän, havainnoinnin sekä aivoriihestä saatavien tulosten avulla on tarkoitus analysoida konkreettisia kehitysehdotuksia mm. toimintamallien tehostamiseen, asiakastarpeiden täyttämiseen, sekä henkilökunnan myyntiosaamiseen liittyen.

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne on hyvin perinteisen tutkimusraportin mukainen. Raportin alussa on johdanto, jossa käydään läpi tutkimuksen taustaa, Case-yrityksen toimintaympäristö sekä nykytilanne. Tämän tiedon perusteella on määritelty kehittämistehtävän tarkempi tavoite ja tarkoitus sekä teoreettinen viitekehys, jonka jälkeen on valittu tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 25).

Teoreettinen viitekehys tarkoittaa tässä opinnäytetyössä tieteelliseen teoriaan pohjautuvia metodologisia valintoja, taustoja sekä niihin liittyviä määritelmiä. Viitekehys tarkastelee myös syy-yhteyksiä teorioiden välillä sekä avaa keskeisimmät käsitteet. Raportti etenee teoreettisen viitekehysten kautta tutkimusosioon, joka noudattaa kuvion 1. mukaisesti kuusivaiheista tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia tavoitteista tuloksiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 24.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 24).

Kehittämistehtävässä on kyse aidosta kehittämishankkeesta, jolloin taustalla on niin sanottu kehittämispohjainen oppiminen. Se edellyttää työn molemmilta osapuolilta yhteistä tekemistä - kumppanuutta, jotta lopputuloksesta saadaan onnistunut (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 15). Kokonaisuus sisältää ominaisuuksia lähes kaikista kehittämispohjaisen oppimisen osa-alueista. Työn laadintaan vaaditaan edellä mainittua kumppanuutta ja siihen liittyvää toiminnan arviointia, havainnoinnin myötä saavutettua kokemuksellisuutta sekä oppimista, tutkimuksellista otetta epäkohtien ja prosessien löytämiseen sekä kehittämiseen sekä luovuutta uusien asioiden ja toimintatapojen soveltamiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 16).

Tavoitteellisuus on keskeisiä kehittämisen elementtejä ja siksi tutkimuksen sovelletaan useita tutkimusmenetelmiä tavoitteen saavuttamiseksi (Toikko & Rantanen 2009, 16). Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa tutkitaan tyypillisesti toiminnan kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa

pyritään ymmärtämään syvällisesti organisaation tilannetta, ratkaisemaan toimintaan liittyviä ongelmia ja tuottamaan kehitysehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37.)

Menetelminä käytetään siis haastatteluja, kauppiaille tehtyä SERVQUAL – Analyysi, aivoriihtä sekä koko prosessin ajan suoritetaan havainnointia kohdeyrityksessä erityisesti ostoympäristöön keskittyen. Työn teoriaosuuteen tuo syventävää informaatiota monipuolinen lähdemateriaaleihin perustuva tiedontuotanto kirjoista, artikkeleista sekä sähköisistä materiaaleista. Keskeisinä lähteinä teokset Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015 – kehittämistyön menetelmät, Mika. D Rubanovitschin tuotanto sekä muu Suomen markkinoille julkaistu alan tietokirjallisuus.

### **1.5 Työn rajaukset**

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Case -yrityksen PK -sektorin yritysmyyntiin, joka käsittää tällä hetkellä neljä henkilöä. Vaikka kehittämistoiminta voi kohdistua moniin toiminnan ulottuvuuksiin, niin tässä kehittämistyössä keskitytään yritysmyynnin myynti- ja palveluprosessiin vaikuttaviin tekijöihin. Muutosta haetaan myös työnteon menetelmiin ja prosesseihin. Lisäksi ajatuksena on löytää ns. myynnin ja palvelun esteitä, joten osittain tutkitaan myös työvälineiden puutteellisuutta tai henkilökunnan osaamista työvälineiden käytössä (Toikko & Rantanen 2009, 16-17).

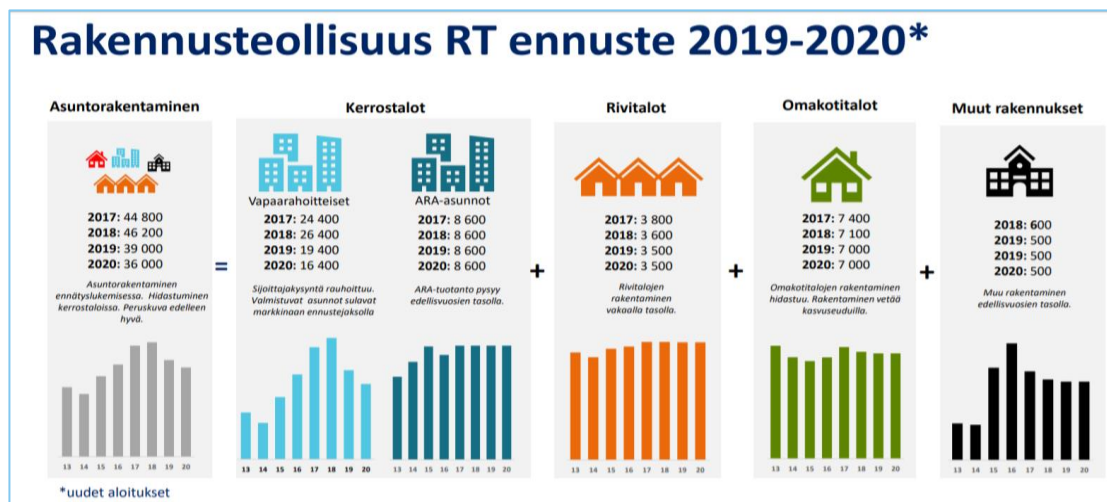
Tutkimuksen kysymykset ovat avoimia eikä vastaaminen edellytä lähdemateriaalin käyttöä. Kysymykset jakaantuvat; yhteisiin, asiakkaille tehtäviin sekä myyntihenkilöstölle tehtäviin kysymyksiin. Tutkimuksen osalta kyselyhaastattelujen toteuttaminen on tärkeää, jotta tutkimus on riittävän kriittinen kehittämistarkoituksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 22). Ne käsittelevät kattavasti myynti- ja palveluprosessin eri vaiheita ja toteutusta. Kysymyslomakkeet löytyvät liitteistä 1. ja 2. Tutkimuksessa ei oteta kantaa eri rakennusteollisuuden toimintatapoihin tai valtakunnalliseen yrityspalveluun vaan tutkimus on rajattu Case -yrityksen yritysmyynnin palvelu- ja myyntiprosessiin.

## 2 CASE -YRITYS JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Tilanne toimintaympäristössä

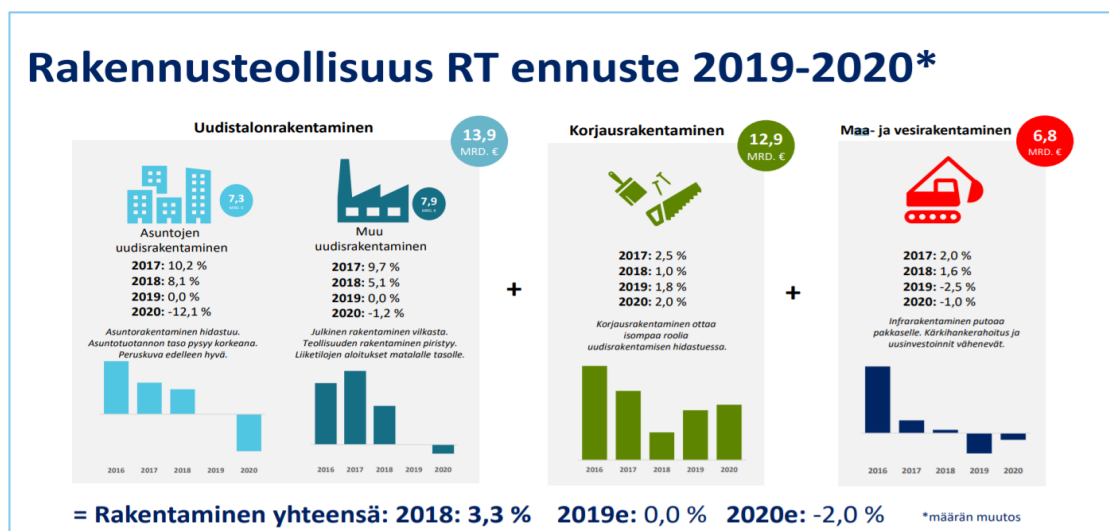
Taloudellinen tilanne Suomessa on tällä hetkellä (1.4.2020) katastrofaalinen johdun Covid-19 viruksen aiheuttamasta talouden pysähtymisestä. Asuntorakentamisessa on lisäksi vuodesta 2019 alkanut laskusuhdanne ja se heijastuu erityisesti uusien asuntojen sekä toimitilojen rakentamiseen sekä vanhojen remontoimiseen (Vihmo 2019, 17). Myyntityössä haasteena on erityisesti kova kilpailu eri rakennuspalvelutuotteita myyvien yritysten kesken. Tämä johdosta myyntiprosessin toimivuus ja tehokkuus sekä asiakkaiden palveleminen nousevat entistä merkityksellisempään asemaan kilpailukyvyn saavuttamiseksi.

Kuviossa 2. on nähtävissä koko rakennusteollisuuden uusien asuntojen kappalemääräinen ennuste vuoden 2020 alussa. Asuntorakentamisen ja erityisesti kerrostalojen rakentaminen on laskemassa nyt toista vuotta peräkkäin. Sen sijaan pientalo sekä rivitalorakentaminen on pysynyt lähes paikallaan. Uusien asuntojen rakentamiseen vaikuttaa mm. talouden suhdanne, rakennuslupien määrä sekä pankkien antaman lainat (Vihmo 2019, 17).



KUVIO 2. Rakennusteollisuus RT ennuste 2019-2020 (Vihmo 2019, 17).

Kuviosta 3. on luettavissa rakentamisen kokonaisuuden prosentuaalinen muutos sekä ennuste vuosilta 2017-2020. Kuvasta on havaittavissa samankaltainen muutos kuin kuviosta 1 eli uudisrakentamisen muutos negatiivisuuteen. Sen sijaan korjausrakentaminen jatkaa noususuhdannettaan toista vuotta peräkkäin (Vihmo 2019, 18).



KUVIO 3. Rakennusteollisuuden RT ennuste 2019-2020 (Vihmo 2019, 18)

## 2.2 Rakennustarvikemyynti 2020

Rautakauppojen myynnin suhdanteita seuraa Rasi Ry (Rakennus- ja sisustustarvikkeiden kaupan alalla toimivien yhteisöjen ja elinkeinoharjoittajien yhdistys). Se kertoi kuinka vuoden 2019 kokonaismyynti päättyi 0,6% laskuun juuri uudisrakentamisen hiipumisesta johtuen. Lisäksi rautakauppojen määrä on laskenut radikaalisti 512 kappaleeseen, kun se vuonna 2015 oli vielä 544. Vähentyneet olivat eritoten myymälät rautakaupan ketjuorganisaatioissa. Sen sijaan kasvua tuli hie-man piha-, ja puutarhapuolelta sekä työkalujen sekä sisustustuotteiden osalta. (Rasi Ry. 2020)

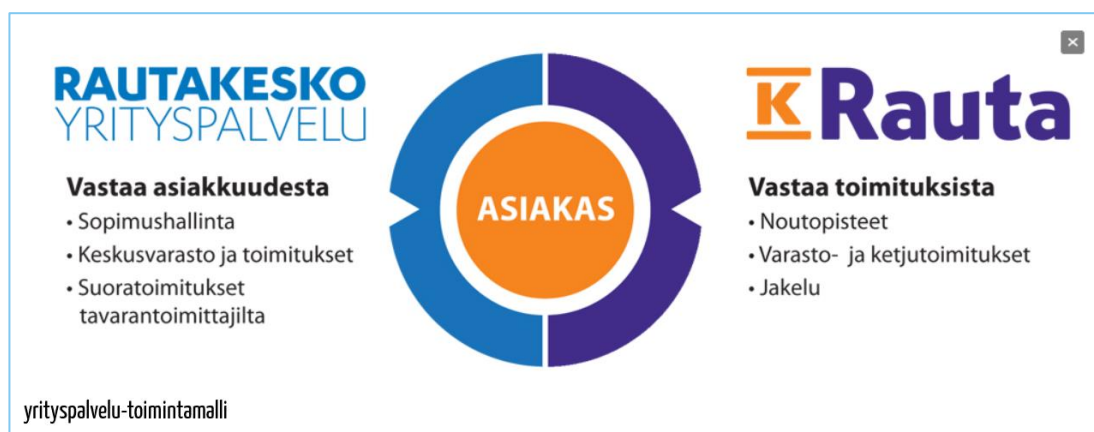
Rasi Ry:ssä on huomattu asiakaskokemuksen ja palvelun merkitys. Rasi Oy:n toiminnanjohtaja Minna Liuksiala kertoo alkuvuoden 2020 tiedotteessa, kuinka kuluttajat saavat halutessaan koko remontin asennettuna tai yritykset toimitukset työmaalle toimitettuna oman työnsä tehokkuuden optimoimiseksi. Hän näkee rautakaupan myynnin kehityksessä positiivisia merkkejä, joista osaltaan kertovat

kasvaneet rakennuslupien määrät, sekä Foreconin korjausrakentamisen ennusteet (Rasi Ry. 2020). Forecon on suomalainen rakennusmarkkinoiden asiantuntijayritys, jonka tehtävänä on rakentamisen toimintaympäristön ja suhdanteiden seuranta sekä ennakointi Suomessa ja kansainvälisesti ([www.forecon.fi](http://www.forecon.fi)).

### **2.3 Kesko ja Rautakesko**

K-Rauta kuuluu Kesko Konserniin (Oyj), jonka yhtenä toimialana on rakentaminen ja talotekniikka. Kesko on suurin rautakauppa-alan palveluntarjoaja Suomessa ja Euroopan viidenneksi suurin yritys rakentamisen ja kodin kunnostamisen markkinoilla. Keskolla on käytössä mm. kansainvälinen hankintaorganisaatio, joka takaa tuotteiden saatavuuden esimerkiksi yritysasiakkaalle kilpailukykyiseen hintaan. Kesko Oyj:n rakentamisen ja talotekniikan myymäläverkosto tarjoaa asiakkaalle yhtenäisen palvelun jokaisesta toimipisteestä. Lisäksi asiakkaille on tarjolla useita verkkokauppoja ja monikanavaisia sähköisiä palveluita, joista myös yrityspalvelun asiakkaat hyötyvät. (Rautakesko yrityspalvelu 2020)

Rautakeskon internet sivujen mukaan valtakunnallisen yrityspalvelun vahvuutena on Suomen laajin ja kattavin kauppaverkosto. Tässä K-Rauta -verkoston myymälät varmistavat asiakkaalle esimerkiksi varastovalikoimat ja toimitukset ympäri Suomen. Tämä erillinen yrityspalvelu ja sen varastopisteet palvelevat asiakasta asiakkaan ja kaupan yhteisillä sopimusehdoilla. Toimintamalli on kuvattu kuviossa 4. Valtakunnallisessa yrityspalvelussa myyjä vastaa koko asiakkuudesta, kun taas toimittavan varastopisteen yritysmyyjä vastaa päivittäisestä palvelusta ko. asiakkaille. Varastokaupan lisäksi yrityspalvelu tarjoaa toimitukset suoraan tehtailta. Asiakkaalla on myös käytössä Kesko Oyj:n rakentamisen ja talotekniikan keskusvarasto, joka tarjoaa laajan omien tuotemerkkien valikoiman. (Rautakesko yrityspalvelu 2020)



KUVIO 4. Kesko Oyj:n Rautakaupan yrityspalveluiden toimintamalli (Rautakesko yrityspalvelu 2020)

## 2.4 K-Rauta ketjuna

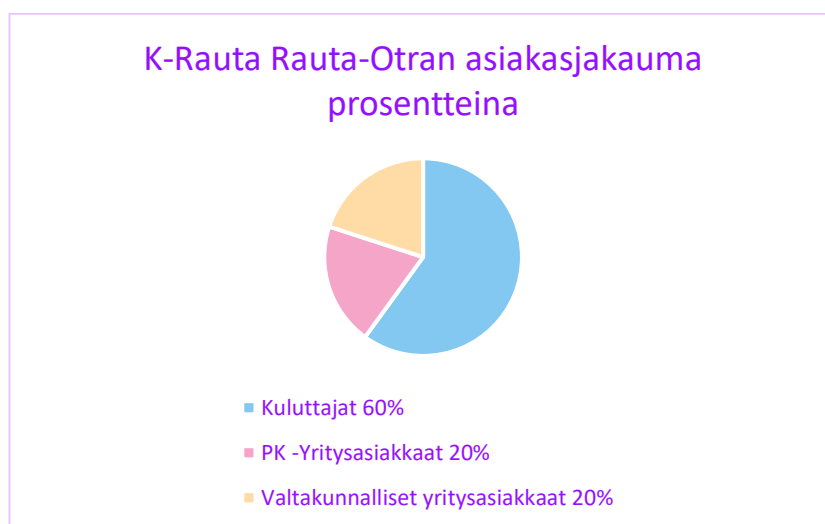
K-Rauta on rautakaupan markkinajohtaja Suomessa ja tutkimusten mukaan myös Suomen luotetuin rautakauppaketju. Asiakasryhmiä ovat ammattirakentajat eli yritysasiakkaat ja kuluttajat. K-Raudalla on maan kattavin myymäläverkosto, jossa toimii Suomessa 131 kauppaa sekä monipuolinen verkkokauppa. Yritys tarjoaa rakentamisen, remontoinnin, pihan ja puutarhan sekä sisustamisen ja kodin kalustamisen tuotteita ja palveluita. Suomen K-rauta myymälät toimivat ainoastaan kauppiasyrittäjämallilla. (Kesko Oyj 2020)

K-Rauta ketjussa on valtakunnallisen yrityspalvelun lisäksi paikallinen PK-Sektorille suunnattu yritysmyynti, joka on eriytetty omaksi brändikseen nimellä K-Rauta Pro. Palvelusta käytetään myös nimeä ammattilaispalvelu. Asiakslupaus on ”Teemme töitä sujuvampien työmaiden puolesta”. Lisäksi noin 60 myymälässä Case -yritys Rauta-Otra mukaan lukien on erikseen K-Rauta Pro Center, jossa on vielä enemmän yritysasiakasrajapintaan erikoistunutta palvelua saatavilla. (K-Rauta 2020.)

## 2.5 K-Rauta Rauta-Otra Nekala

Case yritys K-Rauta Rauta-Otra Nekala kuuluu Suomen vanhimpiin rautakauppoihin ja se on perustettu jo vuonna 1888. Se on eräänlainen Tampereen maa-merkki ja nimi Rauta-Otra on hyvin tunnettu brändi Pirkanmaalla. Kauppiaana on toiminut Mikko Takamäki vaimonsa Emilian kanssa vuodesta 2012 ja henkilökuntaa on yrityksessä noin 70. Yritysmyyntissä työskentelee tällä hetkellä neljä henkilöä. (Takamäki 2020)

Tilanne Case -yrityksessä on hyvin samantapainen kuin koko Suomessa. Yritysmyynti ei ole kasvanut odotetusti ja kilpailu on kiristynyt alueella. Myyntityössä haasteena on erityisesti kova kilpailu rakennuspalvelutuotteita myyvien yritysten kesken. Lisäksi yrityksellä on ongelmia asiakastyytyväisyyden parantamisessa, joka näkyy erikseen tehdyissä asiakastyytyväisyystutkimuksissa. Tämän johdosta yritysmyyntin palvelu- ja myyntiprosessin toimivuus ja tehokkuus, sekä asiakkaiden palveleminen ovat erittäin merkityksellisessä asemassa yrityksen kilpailukykyä arvioitaessa. Rauta - Otran asiakaskunnan muodostavat kuluttaja-asiakkaat, PK -sektorin yritysasiakkaat sekä ketjumyyntin suurasiakkaat. Suurin segmentti (60%) ovat kuluttaja-asiakkaat. Loppu 40% jakaantuu suunnilleen tasan PK -yritysten ja valtakunnallisten yritysasiakkaiden kesken (kuvio 5). Asiakaskunnan jakaantuminen noudattelee hyvin tyypillistä rautakaupan asiakasjakaumaa (Takamäki 2020).



KUVIO 5. K-Rauta Rauta-Otran asiakasjakauma

### 2.5.1 Case -yrityksen rakenne ja sisäiset toiminnot

Kauppias Mikko Takamäen (2020) mukaan yrityksen organisaatio rakentuu lyhyesti niin, että yksikön päällikkönä toimii kauppias. Kyseisessä yksikössä kauppias toimii myös yrittäjänä, joten vastuu tuloksesta on suoraan hänen harteillaan. Kauppiaan alaisuudessa ovat osastopäälliköt, taloushallinto ja markkinointi. Lisäksi yksikössä on suuri määrä osastomyyjiä, jotka vastaavat osastopäälliköille. Käytännössä jokaisella osastolla on omat myyjänsä, jotta tieto taito olisi paras mahdollinen. Myös osastopäälliköt avustavat osastoilla. (Takamäki 2020)

K-Rauta ketjulla on käytössä kolme varsinaista ohjekirjaa. Nämä ovat myynnillinen, toiminnallinen ja johtamisen ohjeistuksen käsikirja. Ohjekirjat auttavat henkilöstöä toimintatapojen sisäistämisen, mutta käytännössä niiden lukeminen tai ohjeiden noudattaminen ei ole pakollista. Niitä ei ole myöskään päivitetty viime vuosina. Lisäksi käytössä on myyjille suunnattu myynnin pelikirja, jossa käydään läpi myynnin peruseräkkeet sekä mittarit. Uusi työntekijä perehdytetään työtehtäväänsä, jota tuetaan tarvittaessa koulutuksella ja valmennuksella. Lisäksi säännöllisesti tehdään henkilöstön ilmapiiriä koskeva tutkimus, jonka tarkoituksena on kehittää omaan työhön, esimiestoimintaan ja yksikön/kaupan toimintaan liittyviä toimintoja paremmiksi. (Takamäki 2020)

Yrityksen sisällä on ohjeistus siitä, kuinka asiakasta palvellaan. Mikäli kyseessä on yritysasiakas niin hän voi asioida myös osastolla ja mennä vasta sitten yritysmyyntiä puolella sopimaan määrästä, toimituksesta ja hinnasta. Osastomyyjä auttaa tuoteasioissa ja ohjaa asiakkaan sitten oman yhteyshenkilön tai vapaana oleva yritysmyyjän luokse. Käytännössä esimerkiksi hinnan alennukset perustuvat ostomääriin ja alennukset neuvotellaan lähes aina yritysmyyntiä kanssa, jotta osastolla ehditään palvelemaan kaikkia asiakkaita mahdollisimman nopeasti. (Takamäki 2020)

### 3 OPINNÄYTETYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

#### 3.1 Lähestymistavan määrittely

Lähestymistapoja pohdittaessa tuli ottaa huomioon tutkimusongelman lisäksi, asiakassegmentin ja henkilökunnan määrä, aika sekä muutoksen toteutuskelpoisuus. Lisäksi kehittämistyöhön haluttiin henkilökuntaa osallistavia elementtejä, sekä korostettiin yhteistyön merkitystä. Vaikka haasteet osittain tunnistettiin sisäisesti, niin kauppias koki, että ilman ulkopuolista asiantuntijaa, joka tuo tutkimukseen teoreettisen osaamisen, ei toivottua muutosta saada aikaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 59). Lisäksi myyntiorganisaatiossa työskentelee vain neljä henkilöä, joten heidän osallistaminen oli kokonaisuuden kannalta sopivin toteuttaa kvalitatiivisin menetelmin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti ovat esitelleet kirjassaan kehittämistyön menetelmät (2015) seitsemän eri lähestymistapaa; tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi sekä verkostotutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 7-8). Koska tutkimus käsittelee myyntiprosessia nimenomaan käytännön ja toiminnan kehityksen kautta, niin sopivia lähestymisvaihtoja olivat toimintatutkimus, konstruktiiivinen sekä tapaustutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 36-37).

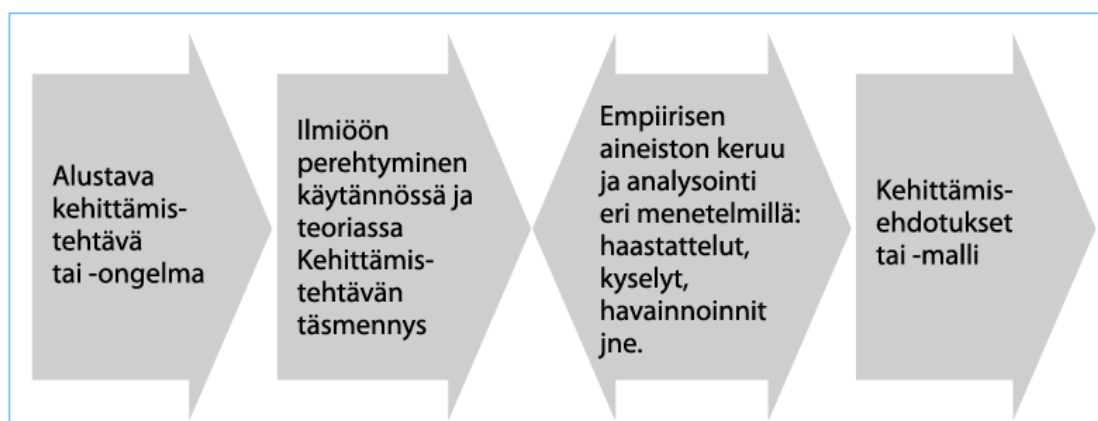
#### 3.2 Tapaustutkimus

Tutkimuksellisesti kehittämistehtävä olisi voitu tehdä millä tahansa em. vaihtoehdoilla, mutta tutkimus päätettiin yhdessä kauppiaan kanssa toteuttaa tapaustutkimuksena Case -tyyppisesti niin, että yritykseen tuodaan kehitysehdotuksia, ei niinkään valmista toimintamallia (konstruktiiivinen tutkimus) tai jatkuvaa kehitysmenetelmää tai prosessia (toimintatutkimus) (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015,37-38). Tapaustutkimus eli niin sanotun "Case Studyn" lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen perinteissä. Se soveltuu lähtökohdaksi, kun halutaan ideoita ja kehittämisehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tutkimuskohteena voi olla

esimerkiksi tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Sen toimintaympäristönä on luonnollinen tilanne tai ilmiö ja sen avulla pyritään tuottamaan hyvin syvällistä informaatiota monipuolisen kokonaiskuvan luomiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Tapauksen ilmiönä on hyvin kiteyttänyt Laine, Bamberg ja Jokinen (2015) kirjassaan Tapaustutkimuksen taito. Heidän mielestään ”tapaus” sinänsä on harvoin ainoastaan empiirinen havainto. Sen lähtökohtana on tiedon tuottaminen erityisistä aikaan ja paikkaan sidotuista olosuhteista, niihin liittyvistä ilmiöistä, prosesseista, tiedosta sekä merkityksistä (Laine, Bamberg, Jokinen 2015, 111). Tapaustutkimuksessa pyritään siis saamaan kohteesta mahdollisimman paljon informaatiota. Siinä valittua kohdetta tutkitaan huomioimalla ajallisia, paikallisia ja sosiaalisia tilanteita sekä yhteyksiä, joten se soveltuu tämän kehittämistehtävän aiheeksi erityisen hyvin. Se auttaa ymmärtämään henkilöiden välisiä suhteita ja toimintakulttuuria ja sopii hyvin heikosti ymmärrettyjen prosessien ja tilanteiden tutkimiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tapauksesta ja tuki- jalla on yleensä ennestään jo jonkinlaista tietoa toiminnan luonteesta. Tutkimusta voidaan kuvata prosessin omaisesti neljällä vaiheella, jotka ovat kuvattu kuviossa 6, tapaustutkimuksen vaiheet. Tutkimuksen aihe voi täsmentyä sen edetessä ja ei ole mahdottomuus, että alkuperäinen aihe muuttuukin oleellisesti tutkimuksen edetessä. Se on hyvin luonnollista tapaustutkimukselle ja vaatii perehtyneisyyttä toimintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.)



KUVIO 6. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54).

Tutkimukselle on hyvin tyypillisintä, että siinä käytetään monenlaisia menetelmiä kokonaiskuvan saamiseksi. Usein se yhdistetäänkin laadulliseen tutkimukseen, mutta myös määrälliset menetelmät ovat sallittuja. Tutkimuksen keskiössä ovat usein ihmiset ja niiden toiminta, asiantuntijan havainnot sekä toiminnan tutkiminen luonnollisessa ympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.)

Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta suuri määrä informaatiota ja tällä tavalla saada ilmiöstä kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Lisäksi tutkimuksen triangulaatiota kasvatetaan juuri tarkastelemalla ilmiötä useasta eri näkökulmasta käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä ja aineistoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105.) Triangulaatiota on kahdenlaista, tutkijatriangulaatiota, ja kerrannastrigulaatiota. Tutkijatriangulaatiossa käytetään useita tutkijoita, jolloin saadaan lisää vertailukohtaa tuloksia tutkittaessa. Tässä tutkimuksessa käytettiin kerrannastriangulaatiota, jossa on yksi tukija, mutta useita menetelmiä. Siinä korostuu myös tutkijan aiempi kokemus ja tietämys aiheesta, joka osaltaan vaikutti lähestymistavan valintaan. (Laine, Bamberg, Jokinen 2015, 26-27.)

Lisäksi tapaustutkimukselle tyypillistä aineistojen yleistettävyyttä oli mielenkiintoista tarkastella omaan näkemykseen verraten. Tilanteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen antaa mahdollisuuden aineiston yleistettävyyteen, joka mahdollistaa vertailun. Sen johdosta lähestymistapa tuki koko oppimisprosessia. (Laine, Bamberg, Jokinen 2015, 214.)

### **3.3 Tapaustutkimuksen menetelmät**

Tapaustutkimukselle on siis hyvin tyypillistä saada mahdollisimman laaja, monipuolinen ja syvälinen kuva tutkimusongelmasta käyttämällä monia eri menetelmiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 62). Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä monilla eri menetelmillä, joista tähän kehittämistehtävään on valittu strukturoitu haastattelu, SERVQUAL -analyysi, aivoriihi sekä havainnointi koko prosessin ajan. Menetelmien valinnassa on huomioitu kehittämistehtävään käytettävissä olevat resurssit, siihen käytettävissä oleva aika, sekä Suomen tämänhetki-

nen tilanne, jossa Covid-19 viruksen johdosta ihmisten välisiä tapaamisia on rajoitettu sekä kirjastot suljettu, joten kirjallisen aineison saatavuus oli hyvin rajallinen

### **3.3.1 Laadullinen haastattelu tutkimusmenetelmänä**

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata toiminnan todellinen tilanne (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105). Tutkimus tehdään strukturoituna haastattelututkimuksena, jossa haastateltaviksi on valittu kuusi merkittävää asiakasta, jotka ovat tarkoin valittu yritysasiakkaiden joukosta. Lisäksi haastatteluun osallistuvat kaikki yritysmyyjät. Molemmille kohderyhmille on laadittu oma kysymyslomake, jonka lisäksi heille laadittu on myös niin sanotut yhteiset kysymykset. Kysymysten asettelu on kaikilla samanlainen. Yhteisten kysymysten tarkoituksena on etsiä eroavaisuuksia palvelun eri näkökulmista asiakkaan ja myyjän välillä. Omat kysymykset avaavat enemmän nykytilannetta ja ongelmakohtia. Haastattelut nauhoitetaan, koska haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökulmien ja puheen sävyjen huomioimisen. Vastaukset myös litteroidaan eli puhtaaksi kirjoitetaan ylimalkaisesti, koska ainoastaan niiden sisällöllä on tässä tutkimuksessa merkitystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107.)

Haastattelussa käytetään strukturoitua toimintatapaa, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta vastauskohdat ovat avoimia. Haastattelujen aineisto pyritään analysoimaan aina mahdollisimman nopeasti, jotta tieto vielä tuoretta ja mahdollisuus kysymysten muokkaamiseen seuraavia henkilöitä ajatellen on vielä mahdollista. Näin haastattelujen pohjalta tehty analyysi palvelun laadusta, myynnin toimintavoista sekä asiakaspalvelun toimivuudesta antaa parhaan mahdollisen kuvan nykytilanteesta, koska ajalliset sekä markkinatilanteen muuttujat ovat suhteellisen stabiilit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107-108.)

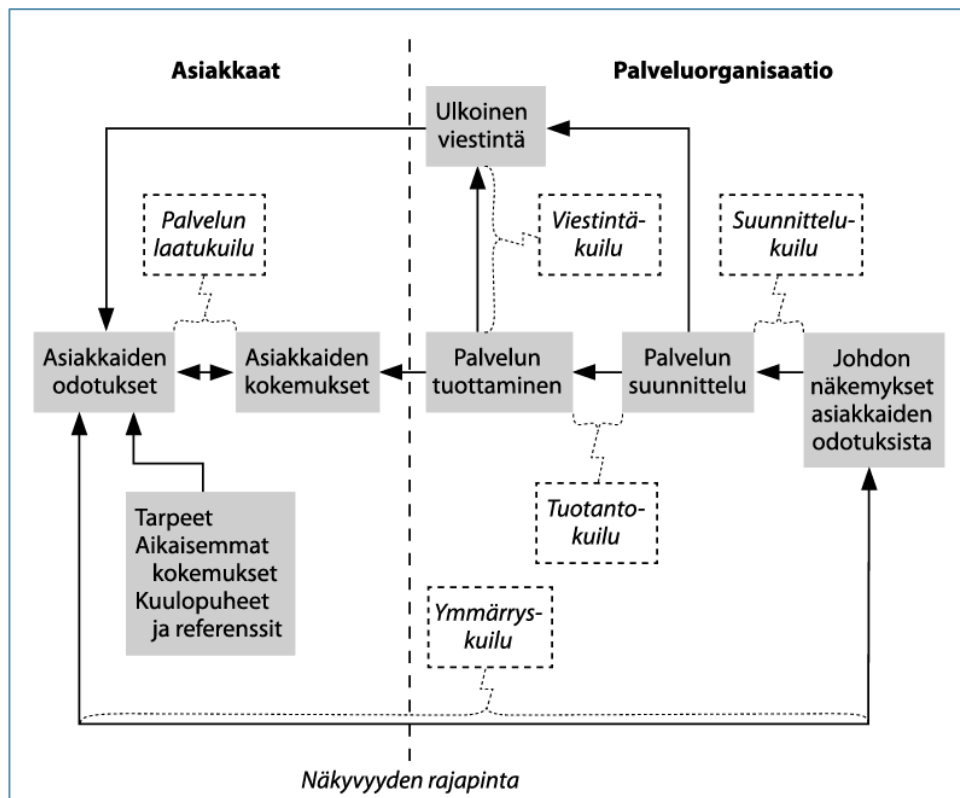
Haastateltavat myyjät valikoituivat riittävän alan kokemuksen ja koulutuksen perusteella kaikkiin yritysmyynnin myyntihenkilöihin. Taustana oli myös henkilöiden positiivinen suhtautuminen palvelun kehitykseen ja omien työtapojen kehittämiseen. Kysymykset laadittiin yhdessä kauppiaan kanssa niin, että tukisivat koko

palvelu- ja myyntiprosessia mahdollisimman monipuolisesti. Aineisto analysoitiin lopuksi niin, että kaikkien vastaukset huomioitiin osaksi pohdinnallista kokonaisuutta. Tällä tavalla pyrittiin löytämään olennaisimmat asiat sekä huomioimaan pienetkin parannusehdotukset ja näkemykset.

Asiakkaat valittiin monipuolisella otannalla alueen PK -yrityksistä, jossa määrittymisenä oli joko vuosittaiset ostot tai ostopotentiaali. Halusimme saada myös asiakailta kokonaisvaltaista näkemystä yrityksen myynti- ja palveluprosesseista. Lisäksi kauppiaille tehty SERVQUAL -menetelmä sekä kirjoittajan omat näkemykset ja havainnot ostoympäristöstä toivat lisäksi haluttua moniulotteisuutta, jotta työstä saatiin riittävän laaja-alainen.

### **3.3.2 SERVQUAL - Menetelmä**

Palvelun laadun mittaamisessa hyvin yleinen työkalu on SERVQUAL – menetelmä tai mittari, jonka kehittivät tutkijat Parasuraman, Berry ja Zeithaml vuonna 1985. SERVQUAL -menetelmä liittyy palvelun laadun kuiluanalyysiin, jossa viiden eri ”kuilun” avulla koitetaan selvittää mitä todellisuudessa tapahtuu tällä hetkellä ja mitä pitäisi saada oikeasti aikaan (kuvio 7.). Nämä viisi kuilua ovat; Palvelun laatukuilu, asiakkaiden ymmärryskuilu, viestintä kuilu, tuotantokuilu, sekä suunnittelukuilu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 187). Asiakaskeskisessä yrityksessä työntekijöiden on ymmärrettävä mistä tekijöistä asiakkaan kokema palvelu rakentuu. Merkittävin analyysi antaa kuilu viisi, johon asiakkaan odotukset ja kokemukset kulminoituvat, kun kaikki muut kulut ovat sulkeutuneet. (Uusitalo & Lämsä 2009, 49-50.)



KUVIO 7. Palvelun laadun kuilumalli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 188).

SERVQUAL -menetelmässä oli alkujaan 10 palvelun laadun osatekijää, jotka muutettiin myöhemmin viideksi. Tiivistetyt viisi osa-aluetta ovat; konkreettinen ympäristö, luetettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Niiden avulla tutkitaan palvelua ennen ja jälkeen palvelukokemuksen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 187). Tiivistetty SERVQUAL -menetelmä on saanut kuitenkin kritiikkiä osakseen sen kapea alaisuudesta, minkä takia opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen menetelmässä käytettiin kaikkia 10 (taulukko 1.) elementtiä tuloksen arvioimiseksi (Nyeck et al. 2002, 105). Menetelmässä keskityttiin poikkeuksellisesti kauppiaan ajatuksiin käyttämällä 22 kohdan kysymyssarjaa palvelun laadusta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 187). Tutkimuksen jälkeen kauppiaille tehdään parannusehdotukset palvelun laadun parantamiseksi omien havaintojen sekä haastattelujen tuloksien yhteenvedona.

TAULUKKO 1. Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät Lähde: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A: & Berry, L.L. (1985).

<i>Laatutekijä</i>	<i>Tilanne nyt</i>	<i>parannustoimenpiteet</i>
<b>Luotettavuus</b>		
<b>Reagointialttius</b>		
<b>Pätevyys</b>		
<b>Saavutettavuus</b>		
<b>Kohteliaisuus</b>		
<b>Viestintä</b>		
<b>Uskottavuus</b>		
<b>Turvallisuus</b>		
<b>Asiakkaan ymmärtäminen</b>		
<b>Fyysinen Ympäristö</b>		

### 3.3.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla pystytään saamaan informaatiota siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Se on erittäin tärkeä ja tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä, jota käytetään liian harvoin esimerkiksi opinnäytetöissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.) Havainnoinnin avulla myös tämä koko kehittämistyö sai alkunsa, kun huomasin aikoinaan case - yrityksen palveluissa selviä puutteita kilpailijoihin verrattuna. Yhdessä kauppiaan kanssa päätimme sittemmin rajata tämän työn yritysmyyntin palvelu- ja myyntiprosessin kehittämiseen. Tässä tapauksessa havainnointia käytetään sekä haastattelujen tukena ja henkilöitä seuraten, että havainnoidessa yrityksen ostoymäristöä yritysasiakkaan näkökulmasta.

Havainnoinnin alkuvaiheessa toimin ns. passiivisena havainnoijana, joka ei osallistu tutkittavan yrityksen toimintaan vaan ajatuksena on tarkkailla myyjiä niin, että ulkopuolisena tarkkailijana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 115). Myyjät eivät ole tietoisia roolistani ja toimivat todennäköisesti kuten useimmiten työssään. Vasta sitten kun on myyjien puhelinhaastattelujen aika, voi osa heistä yhdistää minut ja arvata, että heitä on tarkkailtu jo aiemmin. Tästä ei kuitenkaan ole tarkoitus kertoa heille vasta kuin kehittämistyön kyselyvaiheessa. Havainnointi antaa perspektiiviä lopullisista yhteenvetoa analysoitaessa, kun pitää verrata asiakkaiden kokemuksia henkilökunnan näkemyksiin.

Havainnointi toteutetaan tutkimuksessa kahdella muotoa. Yrityksen ostoympäristöä tutkittaessa informaatio on hyvin strukturoitua eli havainnot ovat järjestelmällisesti kirjattuja ja luokiteltuja. Henkilökuntaan ja toimintaan yleensä liittyvä havainnointi on taas melko abstraktia, strukturoimatonta, jolloin tavoitteena on saada mahdollisimman paljon monipuolista tietoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 116). Kokonaisuudessaan myös havainnoinnin tarkoituksena on saada tutkimukseen mahdollisimman laaja aineisto toiminnan kehittämiseksi ja toiminnan arvioimiseksi.

Laadullisen tutkimuksen analyysi perustuu kahteen eri vaiheeseen, jotka ovat liitoksissa toisiinsa. Pelkistäminen on ensimmäinen vaihe, jossa havainnot yhdistetään. Toinen vaihe on ns. tulosten tulkinta, jolloin pelkistetyistä havainnoista pyritään löytämään oleellinen tieto eikä tavoitteena ole etsiä tyypillisiä keskiarvoilmiöitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 119.)

### **3.3.4 Aivoriihi**

Aivoriihi, jota myös "brainstormiksi" tai ideointityöpajaksi kutsutaan, on niin kutsuttu luovan ratkaisun menetelmä, jossa ryhmässä tuotetaan ideoita. Siinä noin 6-12 henkilön ryhmä pyrkii vetäjänsä johdolla ratkaisemaan tai kehittämään ongelmia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160.)

Aivoriihi alkaa esivalmisteluvaiheella, jonka aikana määritellään tavoitteet. Lämmittelyvaiheella pyritään vapautuneeseen olotilaan ja käydään läpi toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa ideoita kerätään esimerkiksi taululle ja niitä ei pidä arvioida tai kritisoida. Valintavaiheessa ideoita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti ja ne laitetaan järjestykseen vaikkapa plus -merkeillä (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2015, 161). Aivoriihi toteutetaan tässä tutkimuksessa siinä vaiheessa, kun muista tutkimustuloksista on tehty yhteenveto. Sen tarkoituksen on osallistaa henkilökunta tehtäviin kehitysideoihin ja valita niistä yhdessä toteutettavat toimenpiteet.

## 4 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

### 4.1 Viitekehysten taustaa

Yritysliiketoiminnassa on kehitystoiminnan merkitys kasvanut, kun yritysten pitää olla muuttuvan maailman kehityksessä mukana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12). Kehittämistehtävässä keskitytään Case -yrityksen yhteen sen tuloksen kannalta merkittävimpään ydinprosessiin, yritysmyyntiin, ja sen kehittämiseen. Myynti on yrityksen sydän, kuten Mika.D. Rubanovitsch on todennut kirjassaan Stop Myynti -Pysähdy myymään. Vaikka maailma muuttuu digitaaliseksi ja myynti ja ostaminen ovat murroksessa, tarvitaan edelleen sekä perinteisen että digitaalisen myynnin osaamista (Rubanovitsch M. 2019, 15-16). Tässä tutkimuksessa keskitytään perinteiseen yritysmyyntin palvelu- ja myyntiprosessiin.

Yleisesti myyntiin vaikuttavat monet tekijät kuten; suhdanteet, kilpailutilanne, lait, määräykset ja asiakastottumukset joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa (Rubanovitsch 2012, 31). Tämän johdosta oli helpompi keskittyä prosessiin, johon vaikutusmahdollisuudet olivat paremmat. Lisäksi useat yritykset painottavat asiakasläheisyyttä ja kehuvat noudattavansa moderneja laatujärjestelmiä kuitenkin tarkastelematta niitä kriittisesti. Koko myyntiprosessin puutteet saadaan selvimmin esille, kun toimintaa voidaan tarkastella täysin ulkopuolisen silmin. (Rubanovitsch 2012, 32.)

Oleellista on aineiston monipuolisuus ja useat tutkimusmenetelmät ongelman ymmärtämiseksi. Myös yrityksen ostoympäristöä pitää tutkia mahdollisimman hyvin, jotta saadaan kokonaiskuva muodostettua tämän hetken palvelun tasosta sekä toimintaympäristöstä, sekä ymmärretään muutostarpeita. Tuloksia vertailaan alan yleiseen teoriaan ja lopuksi pohditaan tutkimuksen tuloksia. Tuloksien pohjalta myyjien kanssa suunnitellaan vielä yhteinen aivoriihi toimintamallien kehittämiseksi. Tutkimuksen etenemistä arvioidaan lisäksi opinnäytetyön ohjaajan, sekä kauppiaan kanssa tutkimuksen edetessä.

## 4.2 Myynti on murroksessa

Myynti muuttuu, kuten jo johdannossa todettiin. Uusin tieto on tällä hetkellä verkossa. Myyntiin tai myynnin tuotteisiin erikoistuneet yritykset julkaisevat monipuolisia julkaisuja, joissa on toki huomioitava kaupallinen näkökohta, mutta toisaalta ne antavat erinomaista informaatiota myynnin tilanteesta. CRM -järjestelmäpalveluita tarjoava maailman neljänneksi suurin ohjelmistotalo, Salesforce.com Inc., julkaisee säännöllisesti kansainvälistä State of Sales -tutkimusta, jossa se haastatteli yli 3000 myynnin ammattilaista ympäri maailman. Tästä kirjoittaa blogissaan Sami Lampinen (2009) Salesforce.com Suomen verkkosivuilla.

Hän nostaa tutkimuksen tuloksista 25 kohdan listan, joista päällimmäisenä nousee esiin **asiakaskokemuksen merkitys, asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen sekä asiakasdatan hyväksikäyttö**. Lisäksi keskeisiä teemoja ovat **virtuaalisuuden lisääntyminen myyntiprosessissa, vuorovaikutuksen merkitys, asiakassuhteen hallinta, arvomyynti** sekä **yhteistyön merkitys** yrityksen sisällä, mikä tarkoittaa kaikkien prosessiin sisältyvien henkilöiden osallistumista (Lampinen 2009). Nämä kaikki teeman nousevat myös esille Mika. D Rubanovitschin laajasta myyntiä käsittelevistä julkaisuista, joista mm. kirjassa Myynti Kapina, on pureuduttu syvällisesti juuri ko. teemoihin (Rubanovitsch. M., 2018).

Myös kansainvälinen myynnin konsulttiyhtiö Mercuri International on tutkinut myynnin tulevaisuutta ja julkaisee säännöllisesti verkkosivuillaan näkemyksiään myynnin muutoksesta Suomessa. Blogissa ”Myyntin tulevaisuus – Miten toimit, mukaudut ja pääset mukaan asiakkaasi ostamisen matkalle”, kerrotaan lyhyesti viimeisen 30 vuoden aikana tapahtuneesta muutoksesta asiakkaan ostopolussa, sekä siinä käydään läpi keskeiset vaatimukset myynnin muutoksessa menestymiseen (Mercuri International 2020).

**Asiakkaiden tietoisuus markkinoista, omista tarpeistaan ja vaihtoehtojaan ovat muutoksen vetureina.** Digitalisaatio mahdollistaa uudet toimintamallit, mutta vain harvat organisaatiot ovat pysyneet muutoksessa. Tutkimusten mukaan 90% asiakkaista ei vastaa enää kylmäsoittoihin, 76% suosii oman verkos-

tonsa suosittellemaa toimittajaa ja 75% asiakkaista haluaisi ostaa verkosta mieluummin kuin myyjältä. Perinteinen myyntiprosessi ei riitä täyttämään kokonaisvaltaisen ostoprosessin vaiheita, kun asiakas on jo 60% suorittanut ostopolkunsa vaiheet ennen myyjän tapaamista. B2B myyntityö vaatii entistä enemmän ymmärrystä muutoksesta, jotta työtä voi tehdä fiksummin ja tehokkaammin. He ovat tiivistäneet nämä vaatimukset 20 kriteeriin (kuva 1). (Mercuri International 2020)

Hyödynnä verkkoja ja eri työkaluja oikeiden kontaktien tunnistamisessa ja prospektoinnissa	Vaikuta ja vakuuta, tarinallisuus myyntiesityksissä ja tarinankerronta esiintyessä
Hallitse Social Selling tekeminen asiakashankinnassasi	Rakenna vaikuttavat presentaatiot kohdeyleisön mukaan
Hyödynnä verkon ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet mm. laatuviidien moninkertaistamiseksi	Hallitse erilaisten (mobiili)välineiden käyttö asiakaskohtaamisissa
Tehosta myyntiäsi ottamalla parempi ote koko markkinointi- ja myyntiputkesta ("rusetit")	Hallitse verkkokokoukset (ratkaisun esittäminen, tarjouksen esittely, projektin seuranta jne.)
Yhdistä myyntiprosessisi asiakkaiden ostamiseen; ymmärrä ostokäyttäytyminen ja mihin asiakkaan tarve perustuu	Hallitse myyntikilpailutilanteessa
Hyödynnä verkkoja ja eri työkaluja asiakaskommunikaatiossasi	Rakenna vaikuttavat kirjalliset dokumentit / tarjoukset, jotka toimivat myös PC:llä tai tabletilla lukien
Verkostoidu ja hyödynnä eri some-kavavia	Hallitse erilaiset vastaväitteet
Tunnista ostotilanne ja erilaiset ostotavat	Hallitse erilaiset, uudet ja vanhat työkalut ja kanavat vaikuttamisessa
Hyödynnä eri kanavien ja työkalujen mahdollisuudet tiedonhankinnassa	Rakenna luottamusta ja vahvista asiakasuskollisuutta myös some-kanavissa
Hallitse argumentoinnin 3 tasoa (tunne, järki, asiakassuhde)	Hallitse koko modernin myynnin toimintakenttä ostajan oppaana

KUVA 1. 20 modernia ja kriittistä vaatimusta tämän päivän myyjille (Mercuri International 2020)

Kuvasta selviää hyvin tämän päivän myyjän vaativuustaso ja se, kuinka myynti ei ole vain myyjän vaan koko organisaation asia. Myös Mika.D.Rubanovitsch (2019) kirjoittaa, kuinka asiakas on 24/7 yhteydessä minne haluaa, eikä kunnioita yritysten prosesseja. Myyjän hallittava eri kanavat koko ostoprosessin ajan. Ei riitä, että "asiakas luottaa myyjään – Hänen on luotettava koko organisaatioon". (Rubanovitsch M. 2019, 17.)

## 4.3 Myynnin käsitteet

### 4.3.1 Myyntityö

Myyntityön käsitettä tarkastellaan useissa alan teoksissa. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) ovat kirjassaan Oivaltava myyntityö kiteyttänyt tämän hyvin: ”*Myyntityö on vuorovaikutuksen taidetta vaikutuksen aikaansaamiseksi*”. Heidän mielestään myymisessä pyritään saamaan aikaiseksi vaikutusta, jonka lopputulos on arvoa tuottava molemmille osapuolille. Mikäli itse prosessissa syntyy vaihdantaa, voidaan myyntityötä määritellä myös toiminnaksi, ”*jossa itseään tai organisaatiotaan edustavien yksilöiden välisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy osapuolille arvoa, joka kohtaa asiakkaan haasteen ratkaisuun ja tätä kautta synnyttää taloudellista vaihdantaa*”. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 10.)

Alanen (2005) on taas kuvannut myyntityön käsitettä prosessina, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan asiakkaalle arvoa niin, että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat. Myyntityö on henkilökohtaista vuorovaikutusta, jossa myyjä pyrkii selvittämään asiakkaan tarpeet ja löytämään sopivan ratkaisun. Usein asiakas on epävarma tehdessään ostopäätöstä, jolloin myyjän tehtävä on helpottaa päätöksen tekemistä. Mitä suurempi riski ostopäätöksen tekemiseen sisältyy, sitä tärkeämpää on myyjän rooli saada asiakas vakuuttuneeksi. (Alanen 2005, 14.)

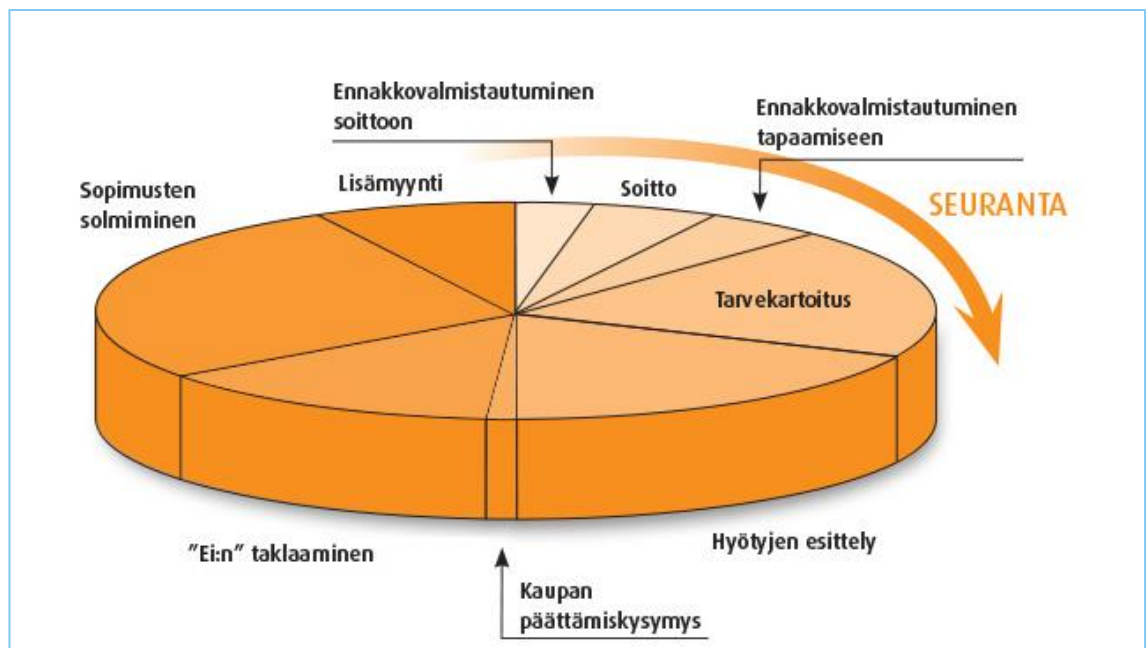
### 4.3.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessista on olemassa lukuisia malleja ja kuvioita. Hyvin sen on kiteyttänyt Juuso Helander (2019): ”*Myyntiprosessi on rutiini, jolla varmistetaan myyntityön järjestelmällisyys*”. Usein sitä on kuvattu myös seitsenportaisen mallin avulla, josta ehkä tunnetuin on Moncrief ja Marshall (2005) artikkeli ”The evolution of the seven steps of selling”. Mallin on ajateltu olevan hyvin lineaarinen, mutta muutoksessa myyjä voi kohdata asiakkaan prosessin eri vaiheissa tai olla

kohtaamatta lainkaan. Siinä korostuu myös myyjän merkitys tuoda lisäarvoa, joka on merkityksellisempää kuin sähköisten kanavien kautta tapahtuva kanssakäyminen. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 12.) Myynti on muuttunut systemaattisesti jatkuvasta prosessista monipuoliseksi ihmisten väliseksi vuorovaikutuksen ilmiöksi (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 25).

Usein myyntiprosessista vastaa myyjä, jonka tulee olla valmistautunut tulevaan prosessiin. (Laine 2008, 47.) Myyntiprosessi lähtee potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta. Sen jälkeen asiakas kohdataan, neuvotellaan ja neuvottelujen tarkoituksena on päästä sopimukseen. Prosessi päättyy asiakkaan jälkihoitoon. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.)

Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto (2016) ovat jo alun perin 2005 ilmestyneessä kirjassaan *Myy enemmän – myy peremmin* käsitelleet myynnin prosessia niin sanotun ympyrämallin avulla (kuvio 8.). He korostavat sitä, kuinka prosessin pitää olla johdonmukainen ja korkean tasalaatuinen. Se soveltuu hyvin juuri myyntityön kehittämiseen niin kuluttaja- kuin yritysmyyntissä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 26.)



KUVIO 8. Myynnin ympyrämalli (Rubanovitsch & Aalto 2012, 26)

Myyntin ympyrämallissa myyntiprosessi on jaettu 10 vaiheeseen:

1. Ennakkovalmistelu puhelinsoittoon
2. Soitto
3. Ennakkovalmistelu tapaamiseen
4. Tarvekartoitus
5. Hyötyjen esittely
6. Kaupan päättämiskysymys
7. Kieltävän vastauksen taklaaminen
8. Sopimuksen solminen
9. Lisämyynti
10. Seuranta

Myyntiprosessissa on oleellista, että prosessi pitää käydä läpi joka kerta systemaattisesti. Siihen ei saa vaikuttaa asiakkaan koko tai myyjän motivaatio. Aikaa siihen riittää noin tunti. Hyvin toteutettu myyntiprosessi luo edellytyksen lisämyynnille, joten jokainen asiakaskohtaaminen eli ”totuuden hetki” on erityisen tärkeä. Oleellista kohtaamisessa on, se että myyjä kykenee asettumaan asiakkaan asemaan ja luomaan luottamuksen heidän välilleen. Varsinkin huippumyyjät osaavat keskittyä tähän tarvekartoitukseen perusteellisesti ja näin luovat edellytykset kokonaisvaltaiselle ratkaisulle ja tarpeiden tyydyttämiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 27-28.)

Myös Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock (2016) ovat kirjassaan Oivaltava myyntityö samoilla linjoilla. Mika D. Rubanovitsch julkaisikin ”Myy enemmän” -kirjalle jatko-teoksen STOP Myynti - Pysähdy myymään vuonna 2019, jossa hän käsittelee myynnin muutosta juuri nykypäivän maailmassa. Myynnin ympyrä ei enää riitä vaan sen ympärille on tullut uusia elementtejä, kuten virtuaalinen myynti ja siihen liittyvät suhteet, työkalut, osaaminen ja toiminnan parantaminen (Rubanovitsch 2019, 23). Tämän tutkimuksen osalta perehdytään kuitenkin enemmän perinteisemmän henkilökohtaisen myyntityön palvelu- ja myyntiprosessiin ympyrämallin avulla ja haetaan kokonaisuudesta kehitettäviä palvelun ja myynnin osa-alueita.

## Myyntiprosessi K-Raudassa


K-Raudan koulutusmateriaaleissa on myynnin prosessi kuvattu opaskirjanimeltä, Rautaliiga -Myyjän pelikirja. Siinä käsitellään myyntiä jääkiekkotermein pelitapana, joka perustuu K-Raudan myynnin ja myynnin johtamisen malliin. Siinä ei ole eroteltu yritysmyyntiä, vaan sen ideana on aktiivinen asiakaskohtaaminen ja ratkaisukeskeinen myyntityö. Näiden tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta sekä kasvattaa tulosta. (Myyjän pelikirja 2020, 5.)

Myyntiprosessi on kuvattu kuviossa 9. Siinä prosessi alkaa aktiivisesta asiakaskontaktointista, jossa kehoitetaan nopeaan kanssakäymiseen, jotta asiakas tulee huomioituksi. Kiinnostunut myyjä ansaitsee näin nopeammin asiakkaan luottamuksen ja kaupankäynti helpottuu. Vaiheessa kaksi selvitetään asiakkaan todelliset tarpeet kokonaiskuvan saamiseksi. Kolmannessa vaiheessa tarjotaan ratkaisua, jossa kokonaistarpeet on huomioitu mahdollisimman hyvin. Sen jälkeen on aika tehdä tarjous ja viimeisessä vaiheessa päätetään kauppa. (Myyjän pelikirja 2020, 6.)



KUVIO 9. K-Raudan myyntiprosessi (Myyjän pelikirja 2020, 6)

Rubanovitschin ja Aallon malliin verrattuna prosessi on hyvin pelkistetty ja siitä puuttuvat muun muassa ennakkovalmistelut sekä lisämyynti ja seuranta. Lisäksi K-Raudan malli on enemmän suunnattu kuluttaja-asiakkaille, koska se ei luo mahdollisuutta sopimussyhteistyöhön. K-Raudan myyntiprosessi luo osaltaan kuitenkin pohjan myyntiprosessin tehokkuudelle ja vaatimustasolle, jota mitataan erityisen tuloskortin avulla (kuva 2.). Tuloskortin lisäksi toimintaa mitataan NPS-suositusindeksin sekä Mystery Shoppingin avulla. (Myynnin pelikirja 2020, 26.)



## AKTIIVISEN ALOITTAJAN TULOSKORTTI

**Aktiiviset ensikontaktit ja tarvekeskustelut:** merkitse aloittamasi asiakaskohtaaminen kenoviivalla / ja muuta se rastiksi **X** tarvekeskustelun käytyäsi.

**Myynti ja lisämyynti:** merkitse tekemäsi myynti kenoviivalla / ja muuta se rastiksi **X** jos teit myös lisämyyntiä.

**Syötöt:** rastita **X** kun olet saattanut asiakkaan oikealle palvelualueelle ja varmistanut erikoismyyjän palvelun.

**Torjunnat:** rastita **X** jos aktiivisen ensikontaktin otettuasi asiakas ei tarvinnutkaan palvelua.

**Liidit:** rastita **X** asiakaskohtaukset ja tarvekeskustelut, joiden pohjalta tunnistit mahdollisen projektiasiakkaan ja saatoit hänet oikealle palvelualueelle erikoismyyjän palveltavaksi. Voitte seurata kaupassanne myös tiettyjä projektityyppejä ja merkitä ne kirjaimin (esim. keittiöremontti=**K**).

## TULOSKORTTI

Nimi ja myyjännumero .....

.....

pvm ..... klo .....

Aktiiviset ensikontaktit / ja tarvekeskustelut **X**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Myynti ja lisämyynti **X**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Syötöt **X**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Torjunnat **X**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Liidit **X**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KUVA 2. Tuloskortti (Myyntin pelikirja 2020, 28.)

### 4.3.3 Yritysmyynti (B2B)

Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) Ovat käsitelleet kirjassaan ”Oivalentava myyntityö” myös yritysmyyntiä monipuolisesti. Lähtökohtaisesti kyse on yritysten välisestä vuorovaikutuksesta, jossa onnistumisen määrittelee myyjän ja ostajan välinen kanssakäyminen. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu, kun myyjä ja ostaja lähettelevät viestejä keskenään. Myyjän tulee omalla kommunikoinnillaan vakuuttaa ostaja kaupan saamiseksi. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 34.)

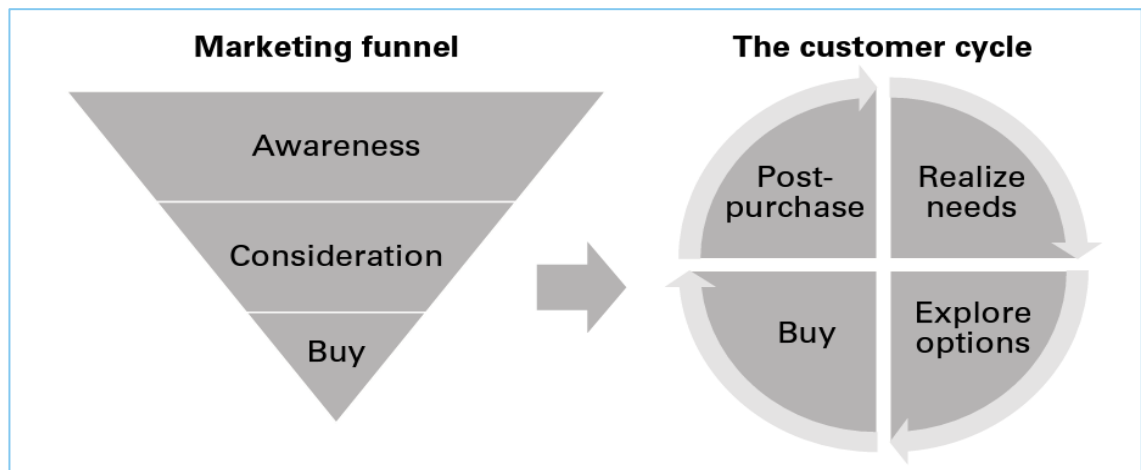
B2B -myynnin käsitettä on myös tarkasteltu myyntiin erikoistuneen ohjelmistotalon Vainun verkkosivuilla. Sivuilta löytyy erillinen myynnin tietopankki -osio, josta löytyy paljon hyödyllisiä artikkeleita ja blogeja myyntiin liittyen. Eduardo Alonso (2019) on kirjoittanut blogissaan: ” Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit” B2B -myynnin maailmasta ja sen erityispiirteistä. Blogissa kerrotaan kuinka tuotteet ja palvelut ovat myös huomattavasti kalliimpia kuin kuluttajakaupassa. Lisäksi siihen liittyy yleensä myös pidempiaikainen ja monimutkainen myyntisykli. Hän on kuvannut B2B -myynnin erityispiirteitä seuraavasti:

**B2B myynnin erityispiirteet:**

- Keskikaupan koko on suurempi
- Ammattimainen päätöksenteko
- Enemmän henkilöitä mukana prosessissa
- Pidemmät myyntisyklit
- Vähemmän potentiaalisia asiakkaita

Yritysmyyntissä on kyse siis yritysten välisestä kaupasta, jossa päätökset tekevät kuitenkin ihmiset. Tämän johdosta usein onkin turha tehdä suurta rajanvetoa kuluttaja-, ja yrityskaupan välille. Useimmiten myyntiprosessin on molemmissa samankaltainen, myyjän on kyettävä rakentamaan luottamusta prosessiin osallistuvien henkilöiden kesken. Joitain eroavaisuuksia kuitenkin ilmenee. Nykyään esimerkiksi yritysmyyjä joutuu pitämään yhteyttä, sekä vaikuttamaan moninkertaisesti eri henkilöihin asiakasorganisaation sisällä verrattuna kuluttajakauppaan. Lisäksi yritysmyyntissä erottavia tekijöitä ovat mm. tapaamiset asiakkaan tiloissa sekä tarjousten erilaisuus. (Rubanovitsch & Aalto 2012, s.15,44.)

Yritysmyyntin myyntiprosessia kuvataan usein myös myyntisuppilon (Sales Funnel, Sales Pipeline) avulla. Myyntisuppilolla tarkoitetaan myyntiin ja sen seurantaan tarkoitettua työkalua, jossa voidaan määritellä asiakkaiden merkitys myynnin eri vaiheissa (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 151). Perinteistä myyntisuppiloa on kuvattu kuviossa 10., sen vasemmalla puolella. Suppilon yläpäässä on suuri joukko asiakkaita, joista sen läpi valuu ns. oikeat asiakkaat. Se on hyvä työkalu suunnitella, toteuttaa ja tarkastella myynnin tilannetta. Kuten aiemmin esitellyt myynnin ympyrä, myös suppilo on muuttumassa kohti kehämallia, jossa pyritään kokonaisvaltaisempaan vaikuttamiseen asiakkaan ostoprosessin eri vaiheissa. Lisäksi on tärkeää vaikuttaa kaikkiin kolmansiin osapuoliin, kumppaneihin ja vaikuttajiin, joiden avulla voidaan vaikuttaa ostopäätökseen. (Hall 2017, 28.)



KUVIO 10. From Funnels to Tunnels (Hall 2017, 28)

#### 4.4 Myynnin johtaminen nykyaikaisessa myyntiorganisaatiossa

Yrityksen suurin voimavara on sen työntekijät, heidän motivaationsa ja osaamisensa. Esimiehellä on merkittävä vaikutus heidän tukemisessaan jokapäiväisessä työssä. Esimiehen tulee saada työntekijät loistamaan, hän inspiroi ja luo positiivista ilmapiiriä. Pitää olla intohimoa, päättäväisyyttä sekä esimerkillisyyttä. Toisaalta esimiehen tulee pitää hieman välimatkaa alaisiinsa. (Rubanovitsch & Aalto 2018, 22-23.)

Nykypäivän menestyvä myyntijohtaja jakaa vastuuta, osaa valmentaa tiimiään ja luottaa heihin. Hän osoittaa luottavansa alaisiinsa, arvostaa heitä ja heidän osaamiseen. Onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä, pitää nähdä kokonaiskuva (Rubanovitsch & Aalto 2018, 26-27). Arvostuksesta johtamisessa on kirjoittanut myös Ari Rämö (2017) teoksessaan ”Yksinkertaista johtamista -arvostaen”. Hän kertoo siitä mm. siitä, kuinka arvostava esimies luottaa alaisiinsa jo päivästä yksi. Hänen arvonsa lähtee rehellisyydestä ja hänelle riittää, että toinen osapuoli osaa tai haluaa osata asian, hän tukee muita kaikessa. Esimies itse tekee päätöksen arvostaako toista. Sen on niin yksinkertaista. Arvostusta on jo 100% tai ei ollenkaan. (Rämö 2017, 82-83.)

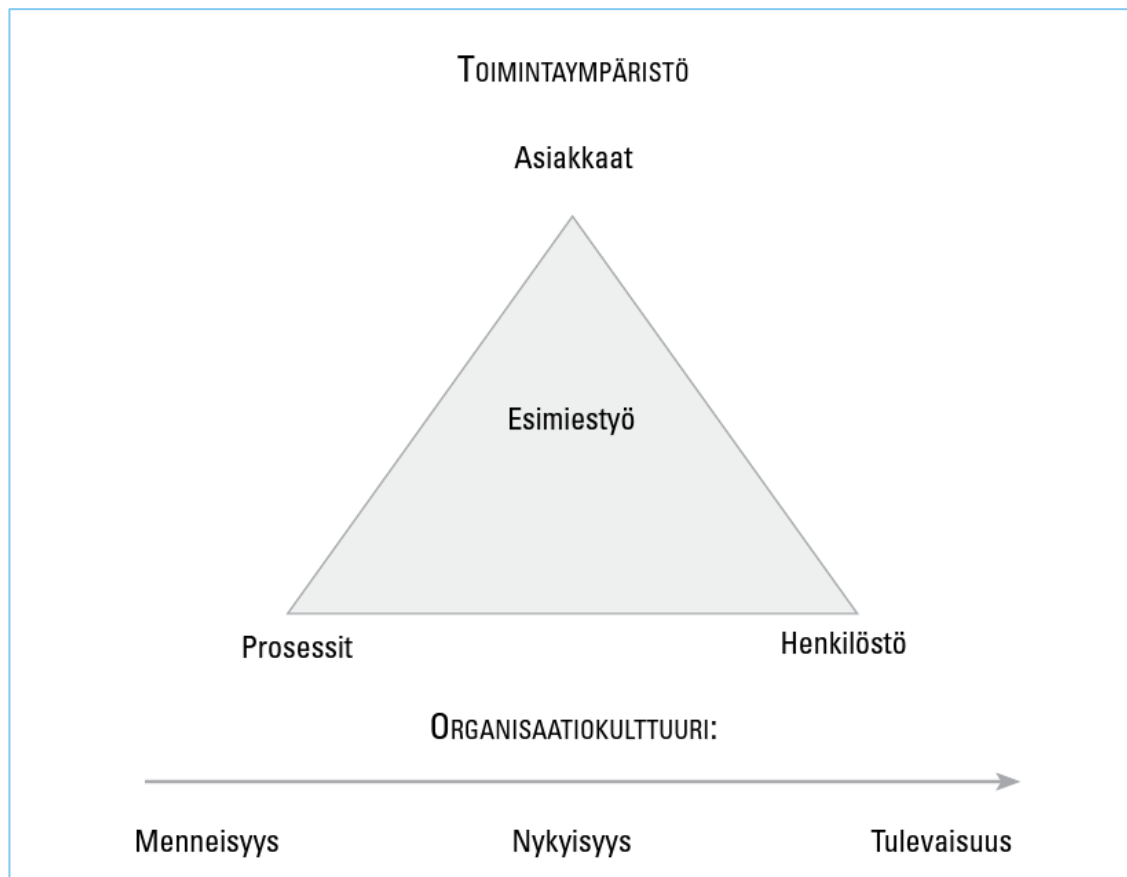
Useasti Suomen arvostetuimmaksi yritysjohtajaksi valittu, Koneen Ex -toimitusjohtaja ja pitkän uran Nokialla tehnyt Matti Alahuhta on kiteyttänyt johtamisfilosofiansa viiteen kohtaan (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 121).

1. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet
2. Avoimuus ja suoruus
3. Fokus
4. Yksinkertaisuus
5. Oikea-aikaisuus

Nämä periaatteet soveltuvat hyvin myös myynnin johtamiseen. Kirkas suunta ja selkeät tavoitteet asettavat kaikki työntekijät tekemään töitä saman asian eteen. Se vähentää spekulatiota ja poukkoilua sekä luo luottamusta sekä johtoon että työntekijöihin. Avoimuus ja suoruus ovat hyviä toimintatapoja kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Työntekijöitä pitää kuunnella kaikella muotoa. Fokus ohjaa toimintaa esimerkiksi siten, että tehdään oikeita asioita. Myynnissä tämä voi olla esimerkiksi keskittymistä avainasiakkaisiin, uusasiakashankintaan tai asiakkaan palvelemiseen. Yksinkertaisuus toimii kaikessa toiminnassa yrityksen strategiasta työntekijöiden toimenkuvaan ja tavoitteisiin. Oikea-aikaisuudessa oleellista on se, mitä tapahtuu, kun toiminta on muutoksessa. (Alahuhta, Häikiö & Seppänen 2015, 123-124.)

Myynninjohtamisessa pitää tuntea oma toiminta, markkinat ja työntekijät. On tärkeää ohjata toiminta jokaisen työntekijän vahvuuksille ja pitää huoli siitä, että tiimi on rakennettu vastaamaan kasvavia asiakkaiden vaatimuksia ja oikeita myyntikanavia oikeaan aikaan (Rubanovitsch 2018, 36-37).

Kokonaisvaltainen palvelujen tuotanto ja sen prosessit, markkinointi sekä myynti vaativat kaikilta osallistujilta yhteistyötä menestyäkseen. Kokonaiskuvassa korostuu erityisesti esimiestyön merkitys. Palveluyrityksessä esimiehen pitää luoda edellytykset ja puitteet henkilöstölle sekä omalla toiminnallaan olla esimerkillinen. Hänen täytyy tuntea käytännön toiminta ja edellytykset yhteistyölle. Yhteistyön merkitystä on kuvattu kuviossa 11., jossa on avattu kokonaisvaltainen kuva esimiestyön toimintaympäristöstä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 27-28.)



KUVIO 11. Kokonaisvaltaisen palvelujen markkinoinnin malli (Lämsä & Uusitalo 2009, 28)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään em. kokonaisuuteen yhtenä kokonaisuutena kehityskohteita etsien. Vaikka keskeisiä tutkimuskohteita ovatkin henkilöstö ja niihin liittyvät palvelu-, ja myyntiprosessit niin toimintaympäristön ja esimiestyön huomioiminen ovat myös ensiarvoisen tärkeitä. Edellä kuvatun mallin avulla on helppo ymmärtää sisäisen yhteistyön merkitys palveluja myyvässä organisaatiossa.

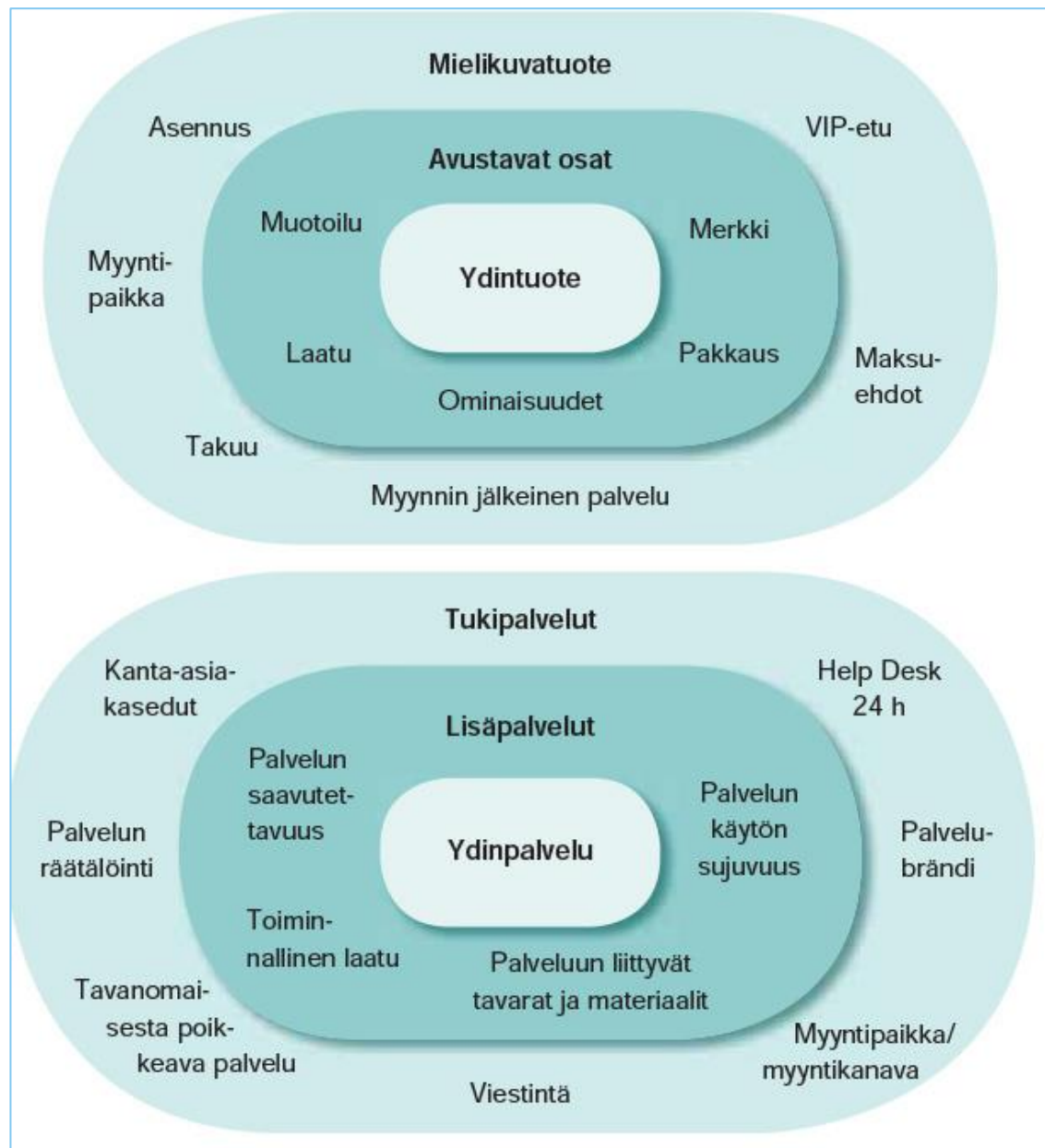
#### 4.5 Palvelut osana yritysmyyntiä

Rakennusalan liikkeille suunnatut yritysmyyntipalvelut kuuluvat ydinpalvelutaan pääasiassa ihmisille suunnattuihin palveluihin, koska suurin osa asiakkaista tulee liikkeeseen paikan päälle ostamaan esillä olevaa tuotetta. Yritysmyyntipalveluissa on kuitenkin mukana paljon näkymättömiä informaation prosessointiin liittyviä palvelunosia, koska myyjät toimivat myös osittain asiantuntijoina raken-

nusteknisten ongelmien suhteen. Palvelukulttuurilla tarkoitetaan yleisesti ”kulttuuria, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua”. (Albanese 2014)

Rautakaupan perusajatus on myydä tuotteita asiakkaille. Vasta palvelun liittäminen tuo niihin erityispiirteen ja voidaankin sanoa, että niiden ydintuotteista on tullut ydinpalveluja. Palvelut ja tuotteet eroavat toisistaan mm. tuotannon, talouden ja markkinoinnin suhteen. Palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja niitä voivat olla esimerkiksi sopimukset ja lupaukset. Koska rautakaupan tuotteet ovat pitkälle samanlaiset eri toimijoilla, tulee juuri palveluista kilpailuetu. Tämän päivän kilpailutilanteessa menestyvätkin ne yritykset, joiden tuotteiden ja palveluiden tarjoama vastaa parhaiten asiakkaan tarpeita. (Bergström & Leppänen 2018, 149.)

Palvelut jaetaan niiden luonteen mukaan ydinpalveluihin ja lisä-, sekä tukipalveluihin. Ydinpalvelu on perusidea, johon liiketoiminta perustuu. Lisäpalvelu on taas palvelun välttämätön osa kuten esimerkiksi palvelupiste (Pro Center). Tukipalvelut ovat ydinpalvelun lisäosa, jolla tuotetaan kilpailuetua muihin toimijoihin. Kokonaisuudesta muodostuu palvelupaketti, johon tässä tutkimuksessakin perehdytään. Ydintuotteen ja palveluiden kerroksellisuutta on esitelty kuviossa 12. (Bergström & Leppänen 2018, 150.)



KUVIO 12. Tavaratuotteen ja palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2018, 150).

Yksi Case yrityksen ydinpalveluista on siis yritysmyynti, Sen välttämätön osa on lisäpalvelu eli palvelupiste (Pro Center), jonka yhteydessä toimii myös ns. noutopiha. Näiden lisäksi palvelupaketti sisältää valikoiman tukipalveluita, jotka luovat kilpailuetua. Tukipalvelut ovat K-Raudan Pro Centerin tarjoamia tukipalveluita. Lisäksi Rautakeskolla on omia tukipalveluita, kuten logistiikkapalvelu, jossa tuotteet välivarastoidaan K-Raudan pisteeseen valtakunnallisille asiakkaille (Rautakesko yrityspalvelu 2020)

## Case – yrityksen tukipalvelut

- suunnittelupalvelut
- tarjouslaskenta
- kuljetuspalvelu
- yritysmyynti (oma yhteyshenkilö)
- rahoituspalvelu
- peräkärryn/auton vuokraus
- ennakkokeräily
- kanta-asiakasohjelma
- ravintolapalvelut

Palveluiden merkitys korostuu myös yritysten kilpailukeinona, koska niiden avulla voidaan erottautua samanlaisia tuotteita myyvien toimijoiden keskuudessa (Lämsä & uusitalo 2009, 20). Varsinkin Rautakaupassa samoja tuotteita on saatavissa lähes kaikista alan liikkeistä. Yksi parhaista menestyvän yrityksen erottautumiskeinoista on kokonaisvaltainen palvelu. Kun asiakas saa tarpeeksi kokonaisvaltaista palvelua nousee hänen kynnys kilpailuttaa hankintojaan. Lisäksi asiakastyytyväisyys paranee sekä lisäkaupan mahdollisuudet nousevat. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan lisäpalveluista hyvin perusteltuina ja oikein myytynä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 11-14.)

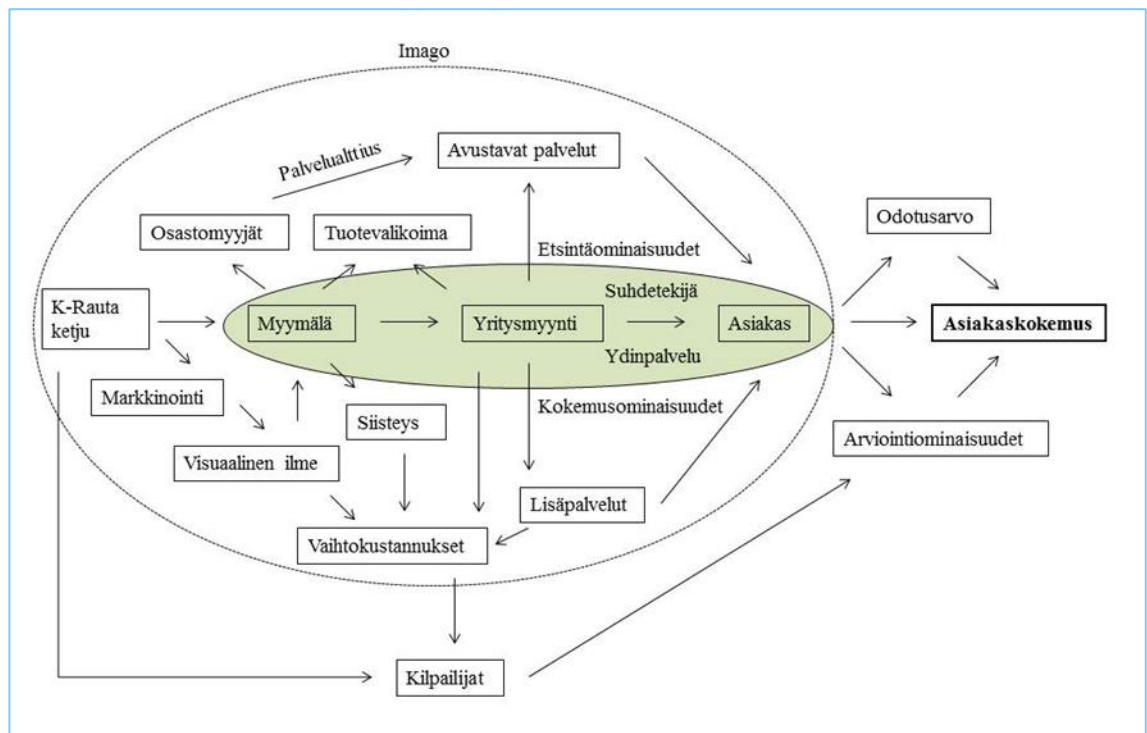
Case -yrityksen palveluiden kokonaisuus on suhteellisen kattava, minkä johdosta on hyvä tarkastella palvelu- ja yritysmyyntiprosessia yhtenä kokonaisuutena. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa syvennytään palveluprosessin toimivuuteen ja palvelujen laajuuteen.

## 4.6 Palveluprosessi ja sen laatutekijät

### 4.6.1 Palveluprosessin käsite

Palveluprosessilla tarkoitetaan sitä toimintojen ketjua, jossa palvelu toteutetaan (Bergström & Leppänen 2018, 126). Kun uutta palveluprosessia kehitetään, on tärkeää havainnollistaa se. Yleensä palvelu kuvataan tapahtumaketjuna sekä asiakkaan että myyjän tai asiakaspalvelijan näkökulmasta. Prosessikuvauksessa pitäisi näkyä myös siihen liittyvät tukipalvelut ja toimenpiteet. Lisäksi siinä voidaan kuvata mm. palvelun vaiheita, sen osa-alueita, toimintaympäristöä, siihen osallistuvia henkilöitä, resursseja sekä siihen liittyviä asiakasarvoja, kuten nopeus ja joustavuus. Kuvauksen avulla on helpompi tunnistaa myös tärkeimmät ja kriittisimmät pisteet. Lisäksi sitä voidaan täsmentää ohjeistuksilla, jotta henkilökunnalla on selkeä käsitys mitä asiakkaalle luvataan. (Bergström & Leppänen 2018, 141-142.)

Kuviossa 13. on kuvattu Case -yrityksen palveluprosessia käsittekartan avulla. Käsittekartassa on esitelty keskeisimmät palvelun ominaispiirteet sekä osa-alueet.



KUVIO 13. Käsittekartta K-Rauta Rauta-Otran palveluprosessista.

#### 4.6.2 Palvelun laatu ja asiakaskokemus

Keskeisintä palvelun laadun määrittämisessä on asiakaskokemus. Löytänä ja Korteso ovat määritelleet asiakaskokemuksen seuraavasti: ” *Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa*” (Bergström & Leppänen 2018, 484). Kokemus muodostuu myös odotusten ja kokemusten kautta. Tarjoamalla odotusten mukaista palvelua varmistetaan myös asiakastyytyväisyys. Yritystoiminnan taloudellisuutta ajatellen on järkevää muodostaa palvelujen kokonaisuus, palvelupaketti, jossa on huomioitu kaikki asiakkaan arvostamat ominaisuudet ja jonka hinnan hän on valmis maksamaan. (Uusitalo & Lämsä 2009, 51.)

#### 4.6.3 Asiakaskeskeisyys toiminnan taustalla

Palvelun laadun merkitys on kasvanut menestyvän liiketoiminnan edellytyksenä, ja siitä on tullut merkittävä kilpailukeino nykyajan liiketoiminnassa. Laadun määrittely on siirtynyt kohti asiakaskeskeisempää mallia, pois tuotantokeskeisyydestä. Samalla asiakasmarkkinointi, asiakastyytyväisyys sekä siihen liittyvä markkinatutkimus ja tiedon keruu ovat kasvattaneet merkitystään (Lämsä & Uusitalo 2019, 10). Palvelun laadun näkökulmasta asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan korostetusti asiakkaan tarpeiden ja toiveiden täyttämistä. Laatu on myös henkilökohtainen ja siten muuttuva, koska se on sidottu henkilökohtaiseen kokemukseen. Olennaista on jatkuva vuoropuhelu asiakkaiden kanssa sekä selkeä asiakaskohtainen tavoitteiden määrittely. (Lämsä & Uusitalo 2019, 24.)

Myös myynnin pitää olla asiakaskeskeistä. Myyjän pitää aidosti kuunnella asiakasta, huomioida tarpeet ja olla läsnä. On syytä tarkistaa, että on ymmärtänyt kaikki asiat oikein samalla tavalla kuin asiakas. Vain asettumalla asiakkaan asemaan on lähempänä kauppaa ja pitkää asiakassuhdetta (Rämö 2017, 35). Sama pätee myös johtamiseen. Asiakaskeskeinen johtaminen on analysointia toisen ihmisen lähtökohdista. Kohtaamalla ihmisiä voi tulla paremmaksi joka hetki ja päivä. Lopputulokseksi riittää toisen ihmisen hyvä mieli ja fiilis. (Rämö 2017, 36.)

Simon Hall (2017) on käsitellyt neljää eri strategiaa menestyvän yrityksen B2B markkinoinnissa. Vaikka Hall:n näkökulma on hyvin kansainvälinen, sopii tämä hyvin myös Suomeen ja perinteiseen rautakauppaan. Kuviossa 14. on esitelty nämä neljä mallia; asiakaskeskeinen, sisältö ja digikeskeinen, kumppanuuskeskeinen ja tehokkuuskeskeinen sekä lisäksi niiden alasektorit.



KUVIO 14. B2B Markkinointistrategiat (Hall).

Opinnäytetyössä keskitytään yrityksen palvelu-, ja myyntiprosessiin, joten siinä on otteita sekä asiakaskeskeisestä palvelusta, että tehokkaasta myyntiprosessista. Toisaalta nykypäivän myyntiorganisaation pitää tuntea myös digitaaliset kanavat sekä panostettava kumppanimyyntiin. Tämä toiminnan kehä tarjoaa erinomaisen kuvan siitä, miten myynnin on oltava joustava ja sopeutuva. Parhaaseen tulokseen päästään vanhojen ja uusien menetelmien yhteistyöllä, joka ylittää asiakkaan odotukset (Rubanovitsch 2019, 18). Lisäksi palvelujen laadun kokonaisvaltaisuus ei liity ainoastaan myynnin tai markkinoinnin henkilöihin, se

liittyy yrityksen kaikkiin toimintoihin, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaan kokemukseen. Se on yhteispeliä, jossa yhdistetään näitä eri kilpailukeinoja ja luodaan sisäistettyjä toimintatapoja. Sisäisen ja ulkoisen palveluasenteen pitää olla kunnossa, koska se rakentaa myös yrityksen mainetta ja imagoa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 36.)

#### **4.7 Asiakkuudenhallinta myyntiprosessissa**

Asiakkuuden hallinnassa ja sen johtamisessa keskeistä on asiakkaan ymmärtäminen. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden toimintaa sekä ajatuksia ostoprosessissa (Bergström & Leppänen 2018, 360). Se sai alkunsa Suomessa 1980-luvulla ja nykyään siitä käytetään usein termiä (CRM) Customer Relationship Management. Käytännössä termillä voidaan tarkoittaa mm. johtamistapaa, asiakkuuden hallintaa, asiakastietokantaa tai pelkkää asiakasdataohjelmistoa. Asiakkuuden hallinnan Bergström & Leppänen (2009) ovat määritelleet seuraavasti: ”*Asiakkuudenhallinta on kokonaisuus, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää jatkuvasti asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa lähtökohtanaan arvon tuottaminen asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuus ja molempien tyytyväisyys*” (Bergström & Leppänen 2018, 358).

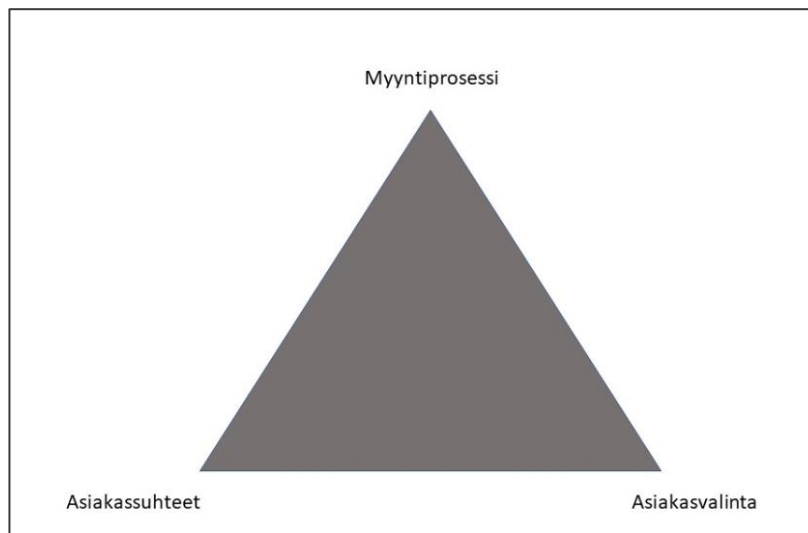
Yrityksen ei ole mahdollista rakentaa kannattavaa kasvua ilman uskollista asiakaskuntaa. Uusia asiakkaita on vaikea hankkia, jos vanhoja asiakkaita ei hoideta kunnolla. Asiakkaista tulee tehdä kannattavuusanalyysyjä, joiden perusteella yrityksen tulee löytää oikeat kohderyhmät ja panostuksen kohteet (Rubanovitsch 2012, 59-60). Lisäksi mikäli yritys tavoittelee kokonaisvaltaista asiakaskeskeistä toimintatapaa, tulee sen kehittää toimintaansa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Yrityksen tulee valita asiakasryhmistä omaan osaamiseen perustuen ne kannattavimmat, koska on mahdotonta palvella kaikkia asiakasryhmiä yksilöllisesti. Asiakkaita pitää segmentoida eli erotella samankaltaisiin ryhmiin erilaisin kriteerein. Näitä kohderyhmien valintakriteereitä on esitelty kuviossa 15. (Lämsä & Uusitalo 2009, 45-46.)

SEGMENTOINTI-PERUSTEET	SEGMENTTIEN ARVIOINTIKRITEERIT	KOHDERYHMIEN VALINTAPERUSTEET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografiat eli väestömuuttajat</li> <li>• Maantieteelliset tekijät</li> <li>• Psykografiat ja elämäntyyli</li> <li>• Käyttäytymistä kuvaavat tekijät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitattavuus</li> <li>• Saavutettavuus</li> <li>• Segmenttien koko ja kannattavuus</li> <li>• Markkinointitoimenpiteiden toteuttamismahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmenttien koko ja kasvunäkymät</li> <li>• Segmenttien rakenteellinen houkuttelevuus</li> <li>• Yrityksen tavoitteet ja voimavarat</li> </ul>

KUVIO 15. Segmentointi perusteet ja kohderyhmien valintakriteerit (Lämsä & Uusitalo 2009, 46).

Kohderyhmäksi valitaan usein useamman kriteerit omaava asiakassegmentti myynnin ja markkinoinnin helpottamiseksi. Lisäksi yrityksen on kyettävä asemoimaan palvelunsa riittävän erilaiseksi menestyäkseen kasvavassa kilpailussa ja tyydyttääkseen yhä vaativimpien asiakkaiden tarpeet (Lämsä & Uusitalo 2009, 46). Nykyään myyntiprosessia ohjaa erilaiset asiakasdatan hallintaan erikoistuneet järjestelmät, joiden avulla pystytään tehokkaammin ohjaamaan toimintaa. Hyvä järjestelmä rakennetaankin aina asiakasnäkökulmasta, joka oikein toteutettuna tukee myös myyntiprosessia (Rubanovitsch & Aalto 2016, 18). Lisäksi teknologia on mahdollistanut markkinointiautomaation avulla paremman liidien generoinnin myynnin helpottamiseksi sekä poistanut prosessista tehottomia rutiinitehtäviä (Rubanovitsch 2019, 56).

Rubanovitsch & Aalto (2012) ovat kuvanneet (kuvio 16.) menestyvän yrityksen edellytyksiä kolmella eri osa-alueella, jotka yhdessä mahdollistavat kehityksen. Ensimmäinen on myyntiprosessin laatu, joka tulee kehittää sellaiseksi, josta tulee mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle ja yritykselle. Kannattavuus ohjaa myyjän toimintaa ja tärkeintä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Toisena tulee asiakassuhteet, joita tulee jalostaa ja joiden kehittämisen tulee löytää uusia työkaluja. Kolmantena yrityksen asiakasvalintaa pitää kehittää tavoitteiden mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 61-62)



KUVIO 16. Menestyvän myynnin edellytykset (Rubanovitsch 2018, 62)

#### 4.8 Ostoympäristön vaikutus asiakaskokemukseen palvelu- ja myyntiprosessissa

Kuluttajalla on tällä hetkellä saavutettavissa laajemmat ostosmahdollisuudet kuin koskaan aikaisemmin. Tarjolla on maailmanlaajuinen valikoima tuotteita lähes kuka tahansa voi tilata mitä vain ja melkein mistä vain. Näin ollen kuluttaja kohtaa laajentuneen tuotevalikoiman lisäksi laajentuneen kanavavalikoiman ja voi ostaa saman valmistajan tai merkin tuotteita esimerkiksi yrityksen myymälästä tai tilata tuotteen saman yrityksen verkkokaupasta. (Korhonen 2012, 7.)

Tämän tutkimuksen yhtenä menetelmänä on ostoympäristön havainnointi K-rauta Rauta-Otrassa. Analysointikohteena on erityisesti sen liiketila eli niin sanottu kivijalkamyymälä. Liiketila on konkreettinen todiste palveluyrityksen tarjonnasta, jonka avulla asiakas voi luoda itselleen mielikuvan mm. palvelun kokonaislaadusta (Lämsä & Uusitalo 2009, 121). Niin rautakaupassa kuin monella muullakin toimialalla, on kuluttajalla mahdollisuus ostaa tuote monesta eri paikasta ja päätyä valitsemaan ostopaikka joka kerralla eri perustein. Siksi myyjän olisin hyvä olla selvillä niistä asioista, jotka vaikuttavat kuluttajan lopullisen ostopäätöksen muodostumiseen. (Korhonen 2012, 8.)

Boedeker (2014, 3) on lajitellut ostosympäristön ominaisuudet seuraaviin aihealueisiin; Ympäroiviin tekijöihin (lämpö, valo, äänet jne.), Sosiaalsiin tekijöihin

(vuorovaikutus), Arkkitehtuuriin (layout, design, sisustus ja kalustus) ja merkkeihin (symbolit ja tuotteet). Jokainen asiakas on myös oman kuluttajakäyttäytymiseen liittyvän tilanteen roolihahmo, joka käyttäytyy sen mukaan missä ympäristössä hän toimii. (Salomon et al 2006, 33). Näin ollen osto-ympäristön ominaisuuksilla, siihen liittyvällä henkilökunnalla sekä muilla asiakkailta on myös suuri merkitys kuluttajakäyttäytymisen ohjaajana. Myös Lämsän & Uusitalon (2009, 122) mukaan osto-ympäristö vaikuttaa kuluttajan ostokäyttäytymiseen kolmella tavalla:

- Fyysisten tekijöiden avulla. Asiakkaiden kiinnostus voidaan herättää panostamalla fyysisiin puitteisiin sekä esteettisiin valintoihin ja tällä tavoin erottua kilpailijoista.
- Viestittämällä kohderyhmille palvelun erityispiirteistä tai laadusta
- Vaikuttamalla ostohalukkuuteen mm. värein, tuoksuin ja äänin, jolloin asiakas kokee samaistumista ja vahvemman elämyksen.

Liiketilaa koskien kilpailevana tekijänä voi olla myös sähköinen ympäristö eli yrityksen nettikauppa tai asiakasportaali. Lopullinen valintapäätös kuluttajan osalta perustuu esimerkiksi Kotlerin mukaan kuluttaja-arvon määritelmään, jossa tunnustetaan, miten kuluttaja tekee valinnan. Kuluttaja pyrkii arvioimaan, mikä tarjoama tuo hänelle parhaan arvon ja siten maksimoi tämän arvon itsellensä. Valintaa rajoittavia tekijöitä ovat muun muassa etsinnän kustannukset ja rajoitettu tiedon määrä, liikkuvuus ja käytettävissä olevat tulot. (Korhonen 2012, 14.)

#### **4.8.1 Fyysinen osto-ympäristö**

Fyysinen osto-ympäristö eli ns. kivijalkamyymälät, pyrkivät vaikuttamaan kuluttajakäyttäytymiseen myös monilla eri keinoilla. Myymälällä tarkoitetaan fyysistä, ns. kivijalkamyymälää, jossa tuotteet ovat esillä ja asiakkaiden heti kokeiltavissa, ostettavissa ja saatavissa. Liisa Peura-Kapanen on tutkinut kuluttajatutkimuskeskukselle tekemässä tutkimuksessaan päivittäistavarakaupan ympäristöä. Hänen mukaansa kuluttajan ostopaikan valintaan ja asiakastyytyvyyteen vaikuttavat mm. myymälän sijainti, valikoiman laajuus, miellyttävä osto-ympäristö ja mieluisaksi koettu tunnelma, tuotteiden esillepano, maksamisen nopeus, asioimisen

helppous ja nopeus, tuotteiden korkea laatu sekä hyvä asiakaspalvelu sekä koettu turvallisuus. (Peura-Kapanen 2010, 7.)

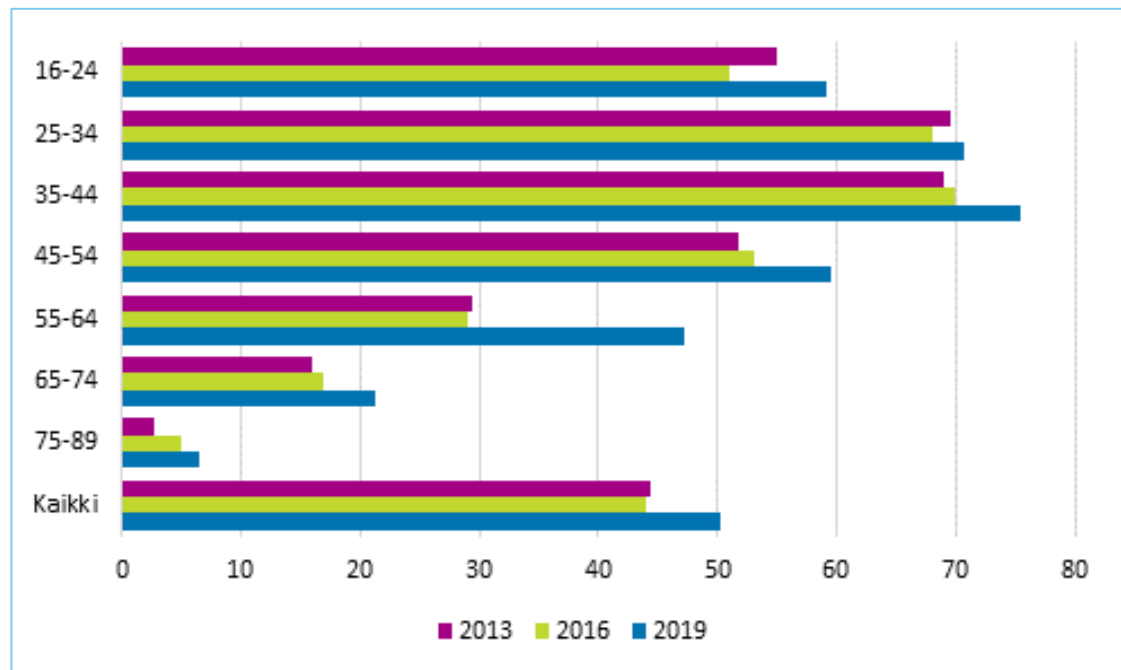
Korhonen (2012, 12) on lainannut tutkielmassaan Peter ja Olsonia, jotka mainitsevat myymälän kannalta tärkeiksi tekijöiksi asiakkaan mielikuvan liikkeestä, myymälän ilmapiirin ja myymäläympäristön eli sijainnin, myymäläsuunnittelun sekä virikkeet. Näin ketjun jokaisen myymälän tulisi vahvistaa asiakkaan mielikuvaa liikkeestä, eli niiden tulisi olla hyvin samanlaisia keskenään valikoiman, palvelun, asiakspiirin, fyysisten ominaisuuksien, tarjousten ja mukavuuden osalta. Ilmapiri myymälässä voi muodostua kuluttajan tunnetiloista, joita tämä ei välttämättä itse tiedosta. Ostosympäristön olisikin pyrittävä luomaan kuluttajalle positiivisia tunnetiloja myymälässä. Myymälän sijainti hyvien kulkuyhteyksien varrella, on monien kuluttajien saavutettavissa, ja sillä pystyy vaikuttamaan myös kuluttajien ostotottumuksiin.

Myymäläsuunnittelulla tarkoitetaan järjestystä kaupan sisällä. Sitä kuinka hyllyt ja tuotteet on järjestetty, miten kulkureitit sijoittuvat myymälässä, kuinka paljon asiakas näistä johtuen viettää aikaa myymälässä ja kuinka monen tuotteen kanssa asiakas joutuu kosketuksiin kulkiessaan myymälässä. Myymälän sisäisiä virikkeitä ovat myös toiset asiakkaat, henkilökunta, valaistus, äänet, tuoksut, lämpötila, erilaiset näytöt, värit, merkit ja tuotteet. (Korhonen 2012, 22.)

#### **4.8.2 Sähköinen ostoympäristö**

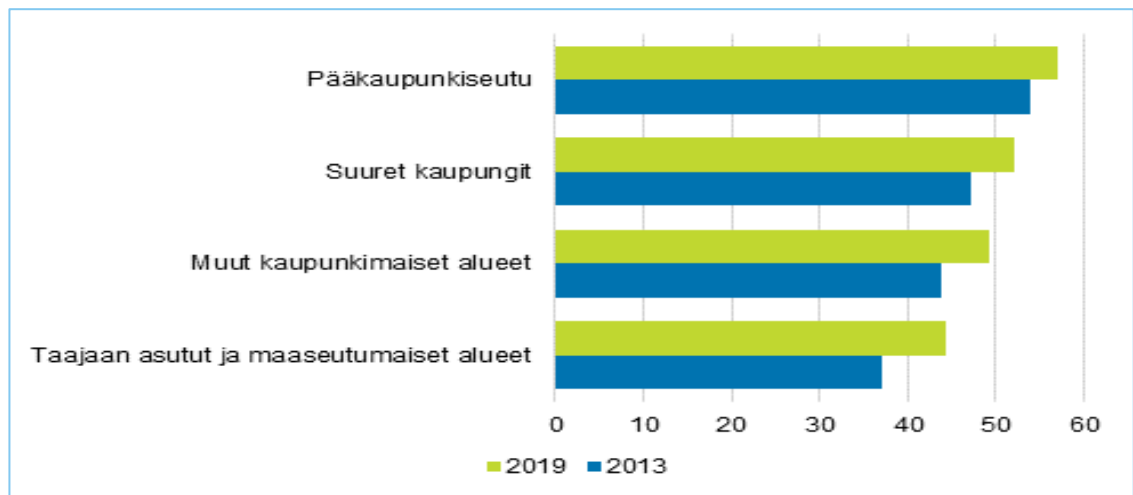
Opinnäytetyö keskittyy yrityksen perinteiseen palvelu- ja myyntiprosessiin, mutta sähköisen ympäristön vaatimukset ovat hyvä myös tunnistaa. Tilastokeskuksen raportissa verkkokaupan kehitys 2013-2019, käsitellään hyvin monipuolisesti verkkokaupan kehitystä ostokäyttäytymisen muutoksesta viimeisen seitsemän vuoden osalta Suomessa. Vaikka raportti ei suoraan ole verrannollinen esimerkiksi rautakaupan asiakaskohderyhmään, antaa se suuntaa antavan kuvan kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta kivijalkamyymälästä verkkokauppaan.

Kuviossa 17. on kuvattu kuluttajien ostokäyttäytymistä 2013-2019, josta voi huomata varsin vähäisen nousun alle 55 -vuotiaiden ostokäyttäytymisessä. Sen sijaan 55-89 vuotiaissa kasvua on tapahtunut ikäryhmästä riippuen 10-20%. Jos ostamista tarkastelee koko vuoden otannalla, on ostaminen paljon yleisempää. Huomioitavaa on, että alle 55 -vuotiaista yli 90% on tehnyt ostoksia verkosta viimeisen vuoden aikana (tilastokeskus 2019).



KUVIO 17. Jotain verkosta viimeisen 3 kk aikana ostaneet vuosina 2013, 2016 ja 2019 (Tilastokeskus 2019)

Sähköinen osto-ympäristö kaikkein suosituimmissa palveluissa, kuten majoituksessa, lento- ja muissa matkalipuissa tai pääsylipuissa on jo suurelta osin syrjäyttänyt perinteisistä myymälöistä ostamisen. Vaatteita ja kenkiä ostettiin n.10% enemmän 2019 kuin 2013. Verkko-ostaminen on pääkaupunkiseudulla ja suurimmissa kaupungeissa yleisempää kuin pienemmissä kunnissa. Erot ovat ka-ventuneet erilaisten alueiden välillä kuitenkin vuosina 2013-2019, joka näkyy hyvin kuviossa 18. (Tilastokeskus 2019)



KUVIO 18. Verkkokaupan kehitys alueittain vuosina 2013 ja 2019 (Tilastokeskus 2019).

Jos tarkastellaan kuluttajakäyttäytymistä tuoteryhmittäisen tarkastelun pohjalta, ei verkko-ostamisessa ole kyse vain urbaanien, koulutettujen tai nuorempien ikäryhmien hallitsemasta uudenlaisesta tavasta ostaa. Alueiden erot verkkokaupassa johtuvat osittain mm. yleisen kulutusrakenteen eroista, jotka näkyvät myös verkon kautta tapahtuvassa kulutuksessa. Toisaalta kauppojen ja kauppakeskusten etäisyys asuinpaikasta ja sen myötä ostosreissujen ja suurten ostosten kotiinkuljetuksen hankaluus, saa pienempien paikkakuntien asukkaat siirtymään verkkokauppojen asiakkaiksi. (Tilastokeskus 2019)

#### 4.8.3 Ostoympäristö K-Rauta Rauta-Otra Nekalassa

##### Fyysinen ympäristö

Ostoympäristö K-Raudan myymälässä Nekalassa on muuttunut vuosien saatossa paljon, sillä liikkeellä 120 vuoden historia. Ostoympäristö on peruslähtökohdaltaan hyvin samanlainen kuin muissakin myymälöissä. Asiakas tulee sisään aulaan, josta löytyy tavaratalon opasteet sekä infopiste. Niin sanottu ostoskierros lähtee sisustusosastolta (Tapetit, ja matot), jatkuen pintamateriaalien (maalit ja lattiapäällysteet) kautta pienkoneosastolle. Nekalan myymälä on sikäli poikkeuksellinen, että siinä on kaksi kerrosta. Tämän johdosta myymäläsijoittelu on erittäin tärkeässä osassa. Toisen kerroksen perällä on suosittu Kahvila – Ravintola, jo-

hon mennäkseen on asiakkaan kierrettävä lähes koko myymälä. Tämä edesauttaa heräteostoksen tekemiseen ja ohjaa kuluttajaa tutustumaan myymälän laajaan tuotetarjontaan. Ammattiasiakkaille suunnattu Pro Center sijaitsee 1. kerroksessa aivan liikkeen vasemmassa reunassa. Pro Centeriin pääsee suoraan ulkokaudesta liikkeen noutovaraston yhteydestä.

### **Sähköinen ympäristö**

K-Raudassa uskotaan fyysisen ja sähköisen osto-ympäristön liittoon. Keskon verkkosivuilla julkaistussa artikkelissa: ”K-Raudan myymälät ja verkkokaupat tukevat toisiaan – Useimman aloittava tuotteeseen tutustumisen verkossa”. K-Raudan digitaalisista palveluista vastaava johtaja Johanna Kontio kertoo, kuinka asiakkaan valitset ensin ostoksensa verkossa ja sen jälkeen tulevat myymälään ostoksille. Heidän tutkimustensa mukaan jopa 80% kaikkien asiakkaiden ostopolku alkaa verkossa. Sen sijaan esimerkiksi materiaalien ja värisävyjen vertailu on edelleen luontevinta tehdä fyysisesti itse liikkeessä. Kehityskohteena hän mainitsee muun muassa logistiikan (Kesko 2019)

K-Raudassa on käytössä verkkosivut, jonka yhteydessä on mahdollisuus verkkokaupassa asioimiseen. Palvelu on suunnattu kuluttajille. Lisäksi yritysasiakkaille on olemassa oma verkkokauppaympäristö, jossa sisään kirjautumalla saa mm. tuotteet omilla sopimushinnoilla näkyviin. Palvelu on tällä hetkellä vähäisessä käytössä eikä mahdollisuuksia kunnolla tunneta.

## **5 TYÖN EMPIIRINEN OSUUS**

### **5.1 Tutkimuksen tulokset**

#### **5.1.1 Myyntihenkilökunnan ja asiakkaiden haastattelut**

##### **Myyntihenkilökunnan haastattelut**

Työntekijät haastateltiin yksitellen ja mielestäni he suhtautuivat hyvin avoimesti ja positiivisesti itse haastatteluihin. Kesän kiireistä ja lomista johtuen haastattelut olivat haasteellista suorittaa suunnitellussa aikataulussa, mutta saatiin toteutettua kuitenkin kesä-heinäkuussa 2020. Haastattelurunko oli koottu kahdesta osasta, jossa ensimmäinen osio käsitteli yhteisiä aiheita sekä myynnille että asiakkaille ja toinen osio pelkästään myynnille dedikoituja aiheita. Tässä kappaleessa esitellään myynnin näkemykset. Kysymyslomake löytyy liitteestä 1.

Haastateltavat aiheet lähtivät myyntiprosessista, jossa tiedusteltiin Keskon laatiman mallin käyttöä arkitilanteissa. Kaikki myyjät tiesivät tai olivat kuulleet prosessista, mutta tekivät työtä pääasiassa hoitaen vain tulevia asiakastilauksia. Kaikki tunnistivat kuitenkin prosessin tarpeellisuuden. Myynnin esteitä kysyessä työntekijät kokivat esteinä tavarankäytön heikon saatavuuden osassa tuotteita, uusasiakashankinnan puutteen sekä Pro Centerin sijainnin myymälässä. Jatkuva kiire vaikutti myös sekä prosessin hallintaan että esteiden ylittämiseen. Pro Centerin sijainti koettiin negatiivisena, koska tilassa kävi paljon muitakin asiakkaita. Myös tavaroiden keräily vei aikaa itse myyntityöstä, mutta toisaalta sillä saavutettiin myös kilpailuetua palvelun lisäarvona, koska myyjät varmistivat henkilökohtaisesti näin palvelun laadun.

Seuraavaksi tiedusteltiin resursseista ja työkaluista. Yleisesti työkalujen arvioitiin olevan hyvällä tasolla, mutta esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytettiin osittain myös asiakkuudenhallintajärjestelmänä, oli puutteellinen. Lisäksi ajan

puute ja osittain sen hallinta vaikuttaa toimintaan kaikissa sen vaiheissa, joka koettiin kaikilta osin merkittävä tekijänä. Sen jälkeen kysyttiin informaation saamisesta niin markkinoiden muutoksista kuin kentältäkin, joka osoittautui hyvin henkilöriippuvaiseksi ja jokainen koki hieman erilailla sen tarpeellisuuden. Työkaluina myynnillä on käytössä sähköpostin lisäksi mm. oma Whats Up -ryhmä sekä Microsoft Teams tiedon jakamiseen ja saamisen. Suunnitelmallista omaa kokouskäytäntöä ei ole, mutta esimerkiksi valtakunnallisen myynnin kanssa on yhteisiä kokouksia kerran kuussa, joka koettiin positiivisesti. Asiakkaita koskeva informaatio taas tulee heiltä itseltään tapauskohtaisesti. Asiakassegmentointia ei myöskään ko. yrityksessä tehdä tällä hetkellä suunnitelmallisesti, joka osaltaan vaikuttaa myyntiprosessin tarpeellisuuteen sekä informaation merkityksellisyyteen.

Sisäisestä yhteistyöstä kysyttäessä nousee tiimin sisäinen erinomainen yhteishenki esille useaan kertaan. Henkilöt myös viihtyvät työssään mistä kertovat heidän pitkät työhistoriat. Sen sijaan yhteistyö muiden osastojen voisi olla tiiviimpää. Valtakunnallinen yritysmyynti sijaitsee samassa rakennuksessa, joten heidän kanssaan yhteistyö on säännöllistä ja pääosin toimivaa. Kun tiedustelin puhtaasti myynnillisistä asioista, kuten lisämyynnistä ja uusasiakashankinnasta, niin jokainen myyjä tunnisti asian hyvin, mutta myönsi sen olevan suunnittelematonta kiireen vuoksi. Kaikilla on paljon töitä ja riittäviin tuloksiin päästään hoitamalla tulevat tilaukset. Asiakastapaamiset työmailla eli ns. työmaakäynnit olivat mahdollisia ja niitä myös jonkin verran tehtiin. Kaikki kokivat ne hyvin tarpeellisena esimerkiksi lisämyynnin kannalta. Suunnitelmallista uusasiakashankintaa ei ole kuitenkaan prosessoitu ja Keskolta ei tule myynnin tukea toivotusti. Myyjillä oli ollut oma tiiminvetäjä muutama vuosi sitten, joka oli ollut aktiivinen asiakkaiden hankkimisessa mm. hankkimalla heitä niin myymälästä kuin lounasravintolastakin. Tämän jälkeen vastaavia toimenpiteitä ei olla tehty.

Myynnin johtamista arvioitaessa vastaukset olivat hyvin ristiriitaisia. Myynnin johtajana toimii tällä hetkellä kauppias itse ja toisaalta sen koettiin toimivan, mutta toisaalta sitä ei koettu olevan juuri olleenkaan. Henkilökohtaiset vaatimukset nousivat esiin eli kuinka eri tavalla asia koettiin. Toisille riittää ns. lentäviin kysymyksiin vastaaminen, kun toiset odottavat suunnitelmallista ja johdonmukaista vie-

restä johtamista. Kauppiaan kanssa pidetään myyjien mukaan maanantaipalaverit, mutta niissä ei pureuduta suoranaisesti myynnin seuraamiseen, tekemisen määrään ja myynnillisiin toimenpiteisiin.

Lopuksi halusin tietää palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon sekä tuloksen tekemiseen. Myyjien palkkausta oli muutettu vuosien varrella tiimikohtaisempaan palkitsemiseen, mikä koettiin hyvänä asiana. Kehitysehdotuksena nousi myös esille oman tekemisen vaikutus palkkaukseen eli osa palkasta voisi olla myös henkilökohtaista provisiota tai bonusta. Lisäksi myyntikilpailuja voisi olla enemmän. Muutoin keskustelu palkkauksesta suhtauduttiin aika neutraalista ja mm. Keskon henkilökuntaedut koettiin positiivisena lisänä.

### **Haastattelut asiakkaille**

Asiakkaiksi valikoituivat viisi hieman erilaista toimijaa, joiden tarkemmat tiedot ovat salattu sekä kauppiaan että heidän itsensä pyynnöstä kilpailunäkökohtiin vedoten. Näistä kolme oli talo-, saneeraus- ja liiketilarakentamisen yritystä, joista yksi oli valtakunnallinen suuryritys ja kaksi muuta Pirkanmaalaista PK-toimijaa. Heiltä haastattelin hankintoja tekeviä työnjohtajia. Yksi yrityksistä oli kiinteistöpalveluihin erikoistunut valtakunnallinen konserni ja yksi henkilöstövuokraukseen erikoistunut valtakunnallinen toimija. Näistä yrityksistä haastattelin Pirkanmaan alueen yksikön päälliköitä. Haastattelulomakkeessa oli 10 kysymystä asiakkaille suunnattuja kysymyksiä ja 10 myynnin kanssa yhteisiä. Tässä kappaleessa esitellään asiakkaiden näkemykset tiivistettynä.

Haastattelut lähtivät (Liite 2.) asiakassuhteeseen liittyvästä yhteistyöstä. Kaikki asiakkaat olivat yleisesti tyytyväisiä yhteistyöhön. Yhteistyö on perustunut pitkälle siihen, että sama yhteyshenkilö on hoitanut asiakassuhdetta jo vuosia. Asiakas-kontaktoinnin määrästä ja tavoista kysyttäessä vastaukset olivat myös samankaltaisia eli yhteydenpitoon oltiin tyytyväisiä, mutta lähtökohtaisesti se tarkoitti, että puhelimeen oli vastattu hyvin ja nopeasti. Proaktiivista kontaktointia oli tapahtunut vain hyvin vähän myyjien puolelta, minkä asiakkaat pääosin kokivat puutteena.

Myyjien ammattitaito koettiin keskimääräistä paremmaksi verrattuna kilpailijoihin ja varsinkin omaan yhteyshenkilöön luotettiin. Myös yleisesti koettiin, että K-Rau-doissa oli asiantuntevaa henkilökuntaa yritysmyyntin puolella. Erityisesti nostet-tiin esille oma yhteyshenkilö, jonka kanssa asiointi oli luontevaa ja tärkeää. Tosin asiointia välillä toisen henkilön kanssa ei koettu mitenkään kriittiseksi. Lähtökoh-taisesti yksikään yritys ei nähnyt estettä ostojen keskittämisestä K-Rautaan, mi-käli valikoima ja palvelu sen mahdollistaisivat. Valikoima vaihtelee hieman myy-mäläkohtaisesti, mutta Rauta-Otraa pidettiin yleisesti isona myymälänä ko. ver-kostossa. Tarkempi analyysi valikoiman suhteen rajattiin tässä tutkimuksessa pääaihealueen ulkopuolelle.

Hinnoista kysyttäessä asiakkaat kokivat, että hinnat olivat yleisesti ehkä hieman kalliimmat kuin kilpailijoilla, mutta koska kilpailu oli alalla kovaa, niin kyse oli enemmänkin marginaaleista, eikä sille annettu kokonaisuudessa merkitsevää painoarvoa. Sen sijaan mentäessä myyntin suunnitelmallisuuteen ja määrätie-toisuuteen niin vastaukset olivat hyvin ristiriitaisia. Toisaalta näin koettiin olevan, mutta toisaalta sitä ei tuntunut olevan ollenkaan. Tässä oli havaittavissa suuria eroja myyjien välillä.

Kysyttäessä minkä tyyppinen lähestymistapa oli omalle yritykselle oikea ja miten asiakkaat kokivat K-Rauta Rauta-Otran myyjien toimivan niin vastaukset olivat hyvin odotettuja ja loogisia. Valtakunnalliset yritykset toimivat strategisen ostami-sen kautta eli ensin tehdään valtakunnallinen puite- tai vuosisopimus ja yksiköt toimivat sen mukaan. Itse ostaminen tehdään kohdeyksikössä ja Otran kohdalla myyjien koettiin toimivan hyvin samalla tavalla eli asiakaslähtöisesti tarjoten rat-kaisua sen hetken tarpeeseen sisältäen lisäpalvelut. Konsultatiivinen myynti kyllä kiinnosti, mutta asiakkaiden oli vaikea keksiä mitä lisäarvoa myyjät voisivat vielä tarjota. Pirkanmaalaiset yritykset kokivat myös asiakaslähtöisen myynnin lähim-mäksi toimintatavaksi, mutta ehkä hieman tuotepainotteisemmin kuin valtakun-nalliset.

Lopuksi tiedusteltiin olisiko yrityksillä tällä hetkellä kiinnostusta keskittämissopi-mukseen niin kolme yrityksistä olisivat kiinnostuneita ja kahden mielestä asia ei ole juuri nyt ajankohtainen. Valtakunnallinen asiakas oli lisäksi kiinnostunut myös

projektihinnoittelusta puitesopimuksen ohella eli projektikohtaisesti olisi mahdollista sopia siihen liittyvien tuotteiden palvelusta ja hinnoista.

### **Yhteisten kysymysten ristiin analysointi**

Haastatteluissa oli 10 kysymystä, jotka olivat samoja sekä myyjille että yrityksille. Näiden kysymysten analysoinnissa on asiakasyritysten sekä myyjien vastaukset yhdistetty pääkohdittain ja niitä vertaillaan keskenään. Kokonaisuuden analysointi löytyy kappaleesta 6.

Kysymykset lähtivät liikkeelle brändi ja konseptitoiminnasta eli heiltä tiedusteltiin K-Raudan ammattilaisille suunnatusta Pro Center -palvelusta. Pääosin Pro Center termi oli asiakkaille vieras, mutta ammattilaisille suunnatusta palvelusta muodostui osaava kuva, joka miellettiin positiiviseksi. Henkilökunta piti omaa ”osastoa myös hyvänä asiana, joskin sen sisältö ja palvelut olivat olleet samankaltaisia jo pitkään. Pro Centerin markkinointi nähtiin yhteisesti siis puutteellisena. Tämän jälkeen haastateltavat laittoivat järjestyksen yhdestä yhdeksään K-Rauta Rauta-Otran lisä- ja tukipalvelut. Tulokset ovat esitelty taulukossa 2., jossa on luettavissa kaikkien haastateltavien antamat numerot ylhäältä alaspäin.

### **TAUKUKKO 2. Lisä- ja tukipalveluiden arvosteluasteikko henkilöittäin**

#### Lisäpalveluiden arvosteluasteikko

	Myyjät	Asiakkaat
kattavat suunnittelupalvelut	7567	55687
tarjouslaskenta	2443	44523
kuljetuspalvelu	3212	22466
yritysmyynti	1111	11141
rahoituspalvelu	9959	69859
peräkärryn vuokraus	8695	78978
ennakkokeräily	4336	33232
kanta-asiakasedut	5878	96315
ravintolapalvelut	6784	87794

Mitään suurempia johtopäätöksiä ei vastauksista voinut vetää, koska palveluiden arvostelu oli hyvin samankaltaista. Asiakkaat ehkä kokivat tarjouslaskennan enemmän lähtökohtana kuin palveluna, mikä hieman heikensi sen asemaa. Ainoastaan kanta-asiakasetujen kohdalla oli havaittavissa pientä poikkeavuutta, koska asiakkaat arvostivat niitä myyjiä enemmän. Kun palveluista tiedusteltiin hieman syvällisempiä kehitysehdotuksia ja puutteita, oli hienoa nähdä, kuinka myyjät olivat osittain ns. huomanneet tämän kanta-asiakasetujen vajavaisuuden. Yleisesti varsinkin toimivaa verkkokauppaa kaivattiin niin asiakkaiden kuin myyjienkin osalta. Asiakkaat varsinkin halusivat nähdä tuotteiden lisäksi myös sopimushinnat verkosta. Lisäksi molemmilla nousi esiin logistiikka-palveluiden merkitys aina kuljetuksesta asennukseen asti. Kaksi asiakasta toivoi tähän selkeämpää konseptia.

Kysyttäessä K-Rauta Rauta-Otran vahvuuksista ja heikkouksista esiin nousi myös pääosin samoja vastauksia. Otran vahvuudeksi koettiin myyjien ammattitaito, palvelutaso sekä myymälän valikoima. Heikkoutena tuli esiin myymälän ostoympäristö, jota ei koettu kovin houkuttelevana sekä osittain hinnoittelu. Palveluiden kohdalla asiakkaat olisivat halunneet myös hieman kokonaisvaltaisempaa palvelua. Myyjät nostivat esiin myös resurssipulan, joka myös haastattelun muissa osissa tuli esiin. Tästä voisi päätellä, että myyjät palvelevat erinomaisesti kaikki tilaukset, mutta palveluiden kokonaisvaltaisuus jää väliin kiireen vuoksi.

Seuraavaksi kysyttiin markkinointikanavista sekä materiaaleista. Sähköposti, tuote-esittelyt sekä ammattilaisaamiaiset nousivat esiin molempien kohdalla ja niihin oltiin lähtökohtaisesti tyytyväisiä. Sen sijaan jo aiemmin esiin nousut verkkosivujen huono toimivuus, sekä myös sosiaalisen median käyttö koettiin molempien osalta vajavaiseksi. Tilaisuuksien ja tapahtumien osalta molempien osalta toivottiin enemmän tuotekoulutuksia. Kaksi asiakasta toivoi niitä suoraan työmaille. Asiakkaat myös toivat esiin, että asiakastilaisuuksia voisi olla hieman enemmän.

Asiakassuhteen laadusta ja asiakaspalvelun kriteereistä kysyttäessä molemmat osapuolet nostivat esiin palveluiden nopeuden ja molemmin puolisen luottamuksen. Myyjien puolelta korostui suunnitelmallisuus ja ratkaisukeskeisyys, kun

taas asiakkaiden osalta tapaamisten ja yhteydenpidon merkitys. Asiakkaiden vastauksissa oli havaittavissa pienet marginaalit kilpailukentässä, jolloin proaktiivisesta yhteydenpidosta olisi etua. Haastattelussa tuli esille asiakkaiden puolelta erityisesti työmaakäyntien merkitys osana asiakassuhteen hoitoa.

Lopuksi tiedusteltiin huippumyyltä vaadittavia ominaisuuksia. Näkemykset olivat yhteisiä mm. tarpeeseen myymisen, asiantuntijuuden, kuuntelemisen ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen osalta. Näiden summana syntyi luottamusta, joka myös edesauttaa myyntiä. Lisäksi myynnin puolelta tuli esiin tiimin tuki ja apu, joka on kokonaisuuden kannalta erittäin keskeinen tekijä.

### 5.1.2 SERVQUAL - Menetelmä

Taulukossa 3 on kuvattu SERVQUAL – menetelmän kymmenen kohtaa, joissa on määritelty Case yrityksen tämänhetkinen tilanne, sekä korjausehdotus. Nykyinen tilanne on määritelty oman kokemuksen perusteella sekä haastatteleamalla kauppiasta, jolla on huomattavasti syvempi tieto taito case yrityksen laatuprosesseista. Tutkimustuloksia käsitellään hieman poikkeavasti ehdottamalla suoraan parannustoimenpidettä.

Taulukko 3. Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät Lähde: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985).

<b><i>Laatutekijä</i></b>	<b><i>Tilanne nyt</i></b>	<b><i>parannustoimenpiteet</i></b>
<b>Luotettavuus</b>	Kaikki arkistoidaan koneelle ja tulostetaan, laskutus koneellinen, 99% toimitusvarmuus.	Tilausprosessi erinomainen, toimitusvarmuus huippuluokkaa, ei parannusehdotuksia
<b>Reagoivaltuus</b>	Riippuu paljon asiakasmäärästä, mikäli ruuhkaa niin palvelun aikajänne	Apuohjelma (Elisa soitto-ohjelma) soittoja kos-

	pitenee. Puhelin ruuhka pahin ongelma. Palvelun taso heikkenee jonottaessa. Paikan päällä asioitaessa kiire vaikuttaa myös palvelun laatuun.	kien, jossa vastaamattomat puhelut rekisteröidään ja niihin pitää vastata tietyn ajan kuluessa. Jonotus liikkeessä vielä ongelma.
<b>Pätevyys</b>	Osaaminen hyvällä tasolla, ei merkittäviä palautteita osaamisesta, mutta sitä ei myöskään tutkita erityisemmin. Yrityksessä on olemassa kolme toimintakäsikirjaa koskien käytäntöjä. Nämä ovat myynnillinen, toiminnallinen- ja johtamisen ohjeistus.	Riittävä koulutus ja tuotetuki henkilökunnalle koskien myytäviä tuotteita. Asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteydessä voisi kysyä asiakailta enemmän erityisosaamisesta.
<b>Saavutettavuus</b>	Yritysmyyntillä omat puhelimet, osastoilla omat. Liikkeessä ehditään hoitaa kaikki asiakkaat, puhelimessa ei. Aukioloajat hyvät. Palvelupisteiden sijainnit optimoitu, joskin kyseinen yksikkö ollut samalla paikalla yli 130 vuotta.	Elisa Soittorinki, jossa vastaamattomat puhelut rekisteröidään ja niihin pitää vastata tietyn ajan kuluessa. Muuten ruuhka-aikoihin pyritään varautumaan. Henkilöstön lisääminen myös mahdollisuus.
<b>Kohteliaisuus</b>	Henkilökunnan yleisilme siisti, joitakin ohjeistuksia pukeutumisessa. Henkilökuntaa ei erikseen kouluteta kohteliaisuudesta, tullut huonoa palautetta asiakaspalvelun tasosta.	Etsitään parannuskeinoja palvelun parantamiseen. Koulutus, asenne ja organisaatiokulttuuri määrittävät paljon asiakaspalvelun tasoa.

<b>Viestintä</b>	Myyntikieli tavallista, henkilökunnan keski-ikä sopiva, joten ei ole tiedossa alan ”slanggiongelmaa”. Hinnan kertomisesta on ohjeistus.	Koulutus, hinnan kertomisen ohjeistuksen tarkistus.
<b>Uskottavuus</b>	K-Rauta vahva brändi, Case yksikkö 132 vuotta vanha, jolla pitkät perinteet. Myyntityö lähinnä tilausten vastaanottamista, ei proaktiivista myyntiä.	Mietitään keinoja yritysmyyntin toimintaan perustuvan opinnäytetyön kautta.
<b>Turvallisuus</b>	Ohjeistus turvallisuudesta sisällä ja ulkona, koskee niin henkilöstöä kuin asiakkaita. Yrityksellä vankka imago, jolla ei luotettavuus ongelmaa.	Noutopiikan turvallisuuskohtien tarkistus liittyen juuri esim. peräkärryn pakkaamisen turvallisuuteen liittyen yms.
<b>Asiakkaan ymmärtäminen</b>	Myynti jaettu kuluttaja-asiakkaisiin, jota palvellaan osastoilla, PK -yritysasiakkaisiin, joilla omat myyjät, sekä suurasiakasmyyntiin, joka on oma osastonsa. Perustuu palvelun kohdentamiseen.	Kuluttaja-asiakkaat ok, PK -yrityspalvelun osalta toteutetaan opinnäytetyö toiminnan parantamiseksi.
<b>Fyysinen Ympäristö</b>	Tilat kahdessa tasossa, jotka suunniteltu myyntin optimoimiseksi. Henkilökunnalla pitää olla liivit, ei muuta ohjeistusta. Apuvälineiden (kärret) saatavuus pieni ongelma. Muuten liiketilat suhteellisen toimivat.	Työvaatetuksen yhtenäistäminen. Apuvälineiden optimointi. Palkattu apupoika lastaussillalle.

### 5.1.3 Havainnointi

Olen asioinut liikkeessä jo 30 vuotta, mutta vasta viime vuosina olen keskittynyt enemmän huomioimaan myyntiin ja palveluun vaikuttavia asioita. Tämän tutkimuksen osalta keskityn 1.4. – 30.8.2020 väliseen ajanjaksoon. Havainnointia suoritettiin vierailemalla myymälässä, tapaamalla henkilökuntaa, keskustelemalla heidän kanssaan puhelimitse, sekä tutustumalla yrityksen viestintään ja markkinointiin yleisesti. Havainnointi dokumentoitiin tekemällä muistiinpanoja sekä valokuvaamalla.

#### Asiointi myymälässä ja Pro Centerissä

Kävin keväällä tapaamassa kauppiasta ja samalla kiersin liikkeessä muutamia kertoja Mystery Shopping -tyylisesti. Yleisesti huomion kiinnitti se, että juuri kukaan ei kysellyt millä asioilla myymälässä olen. Yritysasiakkaille suunnattu Pro Center sijaitsee 1. kerroksen vasemmalla sivulla ns. noutopihan kassan vieressä. Sisäänkäynti onnistuu siis sekä suoraan parkkipaikan vierestä että kiertämällä myymälän koko alakerta. Pro Center tarkoittaa konkreettisesti noin 40 m<sup>2</sup> avokonttoria, jossa myyjät istuvat omilla pisteillään hyvin lähellä toisiaan. Vierailin tilassa pari kertaa ”ihmettelemässä” ja kyselemässä, mikä tämä Pro Center oikein oli, ja mitä palveluita sieltä saisi. Vasta myöhemmin kesäkuussa kontaktoin henkilökuntaa haastattelujen merkeissä ja vierailuni todellinen syy selvisi.

Vieraillessani ensimmäisen kerran Pro Centerin puolella kukaan ei heti reagoinut mitenkään. Ei tervehditty tai kysytty voinko auttaa? Aloitin itse puhumisen tervehtimällä, johon vain yksi myyjistä vastasi. Myöhemmin työntekijähaastattelussa selvisi, että myyjät olivat hieman ns. kyllästyneet kuluttaja-asiakkaisiin, joita vieraili pisteessä päivittäin luullen sitä usein kassaksi. Kieltämättä tämä näkyi vaivaantuneena palveluna. Ymmärsin, että kukaan ei mielellään palvellet kuluttaja-asiakkaita, koska siihen ei ollut riittävästi aikaa.

Vasta haastattelujen yhteydessä työntekijöiden todellinen persoona ja osaaminen tulivat paremmin esiin. Heissä oli selvästi erilaisia ominaisuuksia, joiden asemoiminen hieman eri tehtäviin voisi jopa merkittävästi parantaa sekä työntehokkuutta, asiakaspalvelua että myynnin kasvattamisista. Nyt työtehtävät olivat

jakaantuneet suhteellisen tasaisesti, jopa vähän itsestään. Itse työtila vaatisi myös päivittämistä niin tilankäytön kuin työrauhankin suhteen. Tässä kohtaa en ota kantaa suuremmin työtilojen toimivuuteen tai viihtyvyyteen, mutta siinä voisi olla hyvä asiakastutkimuksen kohde myöhemmin suoritettavaksi.

Kävin myös kauppiaan kanssa keskusteluja projektin aikana. Hieman itselleni tuli kuva, että myynnin kehittämisen saralla liikuttiin jotenkin aralla alueella. Ei välttämättä koettu kehitysasiasa keskeisenä tekijänä vaan lähinnä pyrittiin suorittamaan tilauksista kiireen keskellä. Ehkä kiireisellä kesäajalla oli vaikutusta, koska lomien johdosta resurssit olivat tiukalla. Myöskin vastausten saaminen sähköposteihin kesti odotettua pidempään.

#### **5.1.4 Aivoriihi**

Aivoriihen tarkoituksena oli yhdessä myyntihenkilökunnan kanssa käydä läpi tutkimuksen tulokset ja löytää työntekijöitä osallistuttaen konkreettisia ratkaisuja myynti- ja palveluprosessin kehittämiseksi. Tämä menetelmä koettiin tärkeäksi, mutta valitettavasti lomien ja sairastumisien johdosta emme saaneet ko. menetelmää mahtumaan tämän työn aikatauluihin sopivaksi. Olen kuitenkin koonnut tutkimuksen tuloksien pohjalta kehittämisen aihealueet työn empiiriseen osuuteen, sekä antanut ohjeet menetelmistä, joiden pohjalta tullaan myöhemmin käymään läpi Work Shop -muotoisena kehittämiskoulutuksena kehittämistoimenpiteet syksyn 2020 aikana. Aihealueiden perusteena ovat sellaiset tekijät, joihin työntekijät itse voivat vaikuttaa parhaiten.

Keskeistä aihealueiden valinnassa on myös niiden looginen vaikutus toinen toiseensa. Suositeltavia aihealueita ovat asiakassegmentointi ja asiakkuuksien suunnitelmallinen hallinta ja kontaktointi, myyntiprosessin kokonaisvaltaisuus ja myynnin seuranta sekä järjestelmien ja verkkoympäristön kehittäminen. Lisäksi palkitsemismallien ideointi sekä asiakastilaisuuksien kehittäminen sopisi hyvin Work Shopin aiheiksi.

## 6 TULOSTEN ANALYSOINTI

### 6.1 Palvelun ja yritysmyyntiprosessin keskeiset kehittämisen osa-alueet

#### 6.1.1 Myyntiprosessi kehittäminen

Opinnäytetyön teoriaosassa on esitelty K-Raudan myyntiprosessia sekä verrattu sitä myynnin ympyrämalliin (Rubanovitsch & Aalto 2012, 26). K-Rauta-Otran myyntiprosessi riittää tällä hetkellä hoitamaan olennaisimman tarpeen eli ratkaisun tarjoamisen, mitä tukee myös haastatteluissa saadut vastaukset. Lisäksi siitä puuttuu ensimmäinen kohta aktiivinen eli ensikontaktointi, koska kontaktit tulevat lähes kokonaan asiakkailta Inbound-tyyppisesti. Myös kiire vaikuttaa prosessin suorittamiseen. Myyjien priorisointitaito on noussut kriittiseen asemaan, jolloin he ovat pystyneet turvaamaan vain olennaisimman kaupan käynnin.

Vaikka myyntiprosessi on hyvin yksinkertainen, ei se kokemukseni mukaan poikkea juuri kilpailijakentän vastaavista. Tätä näkemystä tukee myös yhden työnjohtajan päätelmä haastattelun päätteeksi. ”Päästämmekö me asiakkaat rakennustarvikeliikkeet ja myyjät liian helpolla?”. Tähän analyysiin on helppo yhtyä. Koska kilpailu alalla on kohtalaisen kovaa, tulisi yritysten noudattaa kokonaisvaltaisempaa myyntiprosessia myynnin kasvattamiseksi sekä palvelun parantamiseksi. Lisäksi prosessista tulisi tehdä rutiini, jolla myyntityön järjestelmällisyys varmistetaan, kuten myös Juuso Helander (2019) kirjoituksessaan toteaa. Tämä tulisi saada nopeasti kuntoon, koska tosiasiaa edes myynnin ympyrä ei enää riitä vaan se täydentyy koko ajan uusilla ulottuvuuksilla, kuten virtuaalinen myynti ja siihen liittyvät suhteet, työkalut, osaaminen ja toiminnan parantaminen (Rubanovitsch 2019, 23).

Lisäksi tulisi ymmärtää, että myynti on koko organisaation asia. Siinä korostuvat vuorovaikutus sekä yhteistyö yrityksen sisällä. Tätä tukevat myös oikeastaan kaikki lähteet ja tutkimukset, joita on tarkeasteltu tutkimuksen teoriaosuudessa sivuilla 28-31.

Mikäli halutaan pysyä K- Raudan yritysmyyntin nykymallissa, mutta tuoda siihen Rubanovitschin ympyrä mallin elementtejä, niin rakennetta voisi kehittää seuraavasti. Asiakkaat segmentoitaisiin ensin yhteisesti päätetyllä tavalla, jonka jälkeen ne jaettaisiin tasapuolisesti myyjien kokemuksen, vahvuuksien ja osaamisen perusteella ns. asiakassalkkuihin. Myyjien osallistaminen segmentointiin tapahtuisi tämän tutkimuksen aivoriihi -menetelmällä.

Tämä edesauttaisi myös suunnitelmallisempaa toimintatapaa seurata esimerkiksi myyntisuppilon avulla eri asiakassegmenttien panos-tuotos suhdetta.

Lisäksi tiimiin pitäisi palkata yksi henkilö lisää asiakasvastuulliseksi tiimiesimieheksi, jolloin asiakassalkut saataisiin paremmin tasapainoon sekä muille työntekijöille lisääaikaa proaktiiviseen asiakaskontaktointiin, asiakastapaamisiin sekä näiden vaiheiden valmisteluihin ympyrämallin mukaisesti. Lisäksi myyntin johtamiseen saataisiin henkilökunnan haastatteluissa toivottuja henkilökohtaisempia lisäelementtejä. Myös myyntin seuranta helpottuisi. K-Rauta-Otran prosessimalli saataisiin näin kehitettyä kaikilta osa-alueilta kokonaisvaltaisemmaksi. Parempi asiakkuuden hallinta tarjoaisi myös enemmän mahdollisuuksia lisämyyntin tekemiseen, jolla olisi suora vaikutus myyntin tulokseen.

Asiakasdatan hallintaa tulisi lähestyä toiminnanohjausjärjestelmän kautta niin, että tutkittaisiin järjestelmän mahdollisuudet, jonka jälkeen luotaisiin yhtenäinen toimintamalli tiedon jalostamiseen. Tätä voisi myös tehdä aivoriihi menetelmällä. Tiedolla johtamisesta puhutaan yleisesti kriittisenä menestystekijänä ja se nousee myös Salesforce.com tutkimuksessa keskeisesti esiin (Lampinen 2019), sekä toimii asiakkuuden hallinnan peruslähtökohtana (Bergström & Leppänen 2018,358).

Uusasiakashankinnan voisi toteuttaa kolmella eri tapaa, jota mielestäni voi tarkastella omana irrallisena kehitysalueenaan. Olisi hienoa tietysti toteuttaa kaikki kolme tapaa, mutta jo yhden toteuttaminen toisi riittävän lisäarvon myyntin kasvattamiseksi. 1. Vaatimalla Keskolta parempaa markkinointitukea, verkkoanalytiikkaa ja markkinointiputkea liidien saamiseksi. Liidit kontaktoitaisiin myyjien toimesta määritellyin tavoin palvelun laadun takaamiseksi. 2. Hankkimalla uusasiakashankintaan erikoistuneen kumppanin tapaamisten, tarjouspyyntöjen ja vuosisopimusten saamiseksi. Liidien hoito edellä mainitulla tavalla. 3. Palkkaamalla

pelkästään uusasiakashankintaan erikoistuneen uuden työntekijän, joka itseasiassa luo samalla itselleen uuden asiakassalkun. Tämän voi myös toteuttaa muuttamalla yhden nykyisen tiimin jäsenen roolia, jolloin tiimiin palkataan uusi asiakasvastuullinen myyjä.

### 6.1.2 Asiakassegmentointi

Edellisessä kappaleessa otettiin jo esille asiakassegmentoinnin puutteellisuus ja merkityksellisyys asiakkuuden hallinnan sekä palvelun laadun että myynnin kehittämiseksi. Asiakkuuden hallintaa on käsitelty laajasti teoriaosuuden kappaleessa 4.7. Myös Keskon vuosiraportissa 2019 koko liiketoiminnan strategia lähtee asiakaskokemuksesta, jolla on suora yhteys asiakkuusien hallintaan. Yrityksen tulee ymmärtää hyvin asiakkaan ostoprosessia sekä toimintaa syvällisesti (Bergström & Leppänen 2018, 360).

Jotta voidaan jakaa asiakkaita eri kategorioihin esimerkiksi Lämsän ja Uusitalon (2009, 46) mallin mukaan, tulee nykyinen asiakaskunta analysoida esimerkiksi kannattavuuslaskelmin. Tämän jälkeen voi kokonaisuuden jakaa oman toiminnan kannalta käyttämällä yhtä tai useampaa kriteeriä. Tässä voi osallistaa henkilökuntaa hyvin Work Shop- tyypisesti, jotta kaikki saadaan mukaan muutosprojektiin. Lisäksi on hyvä tuntea järjestelmien tuoma tuki asiakassegmenttien luomiseen ja seuraamiseen. Tämä voi toimia segmenttien luomisen pohjana. Oleellista on kuitenkin se, miten asiakkaita palvellaan nyt ja miten palvelun laatua voidaan kehittää.

Myös asiakashaastatteluissa tuli esille asiakkaiden erilaiset tarpeet esimerkiksi yhteyden pitoon, hinnoitteluun tai vaikkapa asiakastilaisuuksiin liittyen. Samoin asiakkaat olivat kiinnostuneita kanta-asiakaseduista. Nämä kaikki ovat palvelun osatekijöitä, joita voidaan kohdistaa eri segmenteille tehokkaammin, kun asiakkuuden hallinta on organisoitua. Samoin myyjien asiantuntijuus voi kohdentaa tiettyihin asiakkuuksiin eikä jokaisen myyjän tarvitse olla joka alan asiantuntija. Segmentointi helpottaa myös kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä merkittävästi, joka parantaa tutkitusti niiden investoinnin tuotto prosenttia (ROI). Simon

Hall:in (2017) markkinointistrategiat toimivan B2B markkinoinnin segmentoinnissa ovat esitelty kappaleessa 4.6.3 Asiakaskeskeisyys toiminnan taustalla. Näin myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä saadaan jalostettua kokonaisvaltaisemmaksi.

### 6.1.3 Myynninjohtaminen

Edellisessä kappaleessa otettiin jo kantaa resurssien lisäämiseen nimenomaan tiimiesimiehen osalta. Myyjien haastatteluiden yhteydessä tuli myös esille henkilökohtaisten vaatimusten eroavaisuuksia myynnin johtamisen suhteen. On tärkeää, että tiimin jokaista jäsentä kuunnellaan ja hänen esimiehensä kykenee johtamaan jokaista yksilöä tarpeen ja tilanteen mukaan. Kuitenkin niin, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Myynnin johtamista on käsitelty syvemmin kappaleessa 4.4. Myynnin johtamista ei koettu sinänsä kovin merkityksellisenä, koska itse työ on hyvin itsenäistä ja tiimissä vallitsee hyvä ilmapiiri. Kauppias selkeästi luottaa työntekijöihinsä, koska tiimi saa työskennellä omana yksikkönään ja tekeminen mm. hinnoittelun osalta on hyvin vapaata. Tämä luottamus on erittäin positiivista ja kaiken lähtökohta, kuten Ari Rämö (2017) toteaa kirjassaan, mutta toisaalta muutosten läpivieminen aiheuttaa vastarintaa, koska tiimin toimintatavat ovat hyvin vakiintuneet.

Tämän työn kannalta erittäin mielenkiintoista onkin nimenomaan muutosten läpivieminen sekä kehittymistoimenpiteiden toteutuminen käytännössä. Henkilöitä tulee osallistaa projektiin kaikissa sen vaiheissa. Esimiehen tulee valmentaa tiimiään sekä jakaa vastuuta (Rubanovitsch & Aalto, 26). Lisäksi näkisin henkilökohtaisten kehityskeskustelujen merkityksen tärkeänä, jotta jokaisella on toiminnan suunta ja tavoitteet kirkkaana mielessä. Teoriaosuudessa on myynninjohtamista käsitelty hyvin kokonaisvaltaisena prosessina juuri näiden teemojen ympäriltä, josta kertovat niin Rubanovitsch 2018 (s.36-37), kuin Lämsä & Uusitalo 2009 (s.27-28). Pidän erityisesti Rubanovitschin ajatuksesta, jossa myynninjohtamisessa on tärkeää ohjata toiminta jokaisen työntekijän vahvuuksille ja pitää huoli siitä, että tiimi on rakennettu vastaamaan kasvavia asiakkaiden vaatimuksia ja käyttämään oikeita myyntikanavia oikeaan aikaan.

#### 6.1.4 Toimialakohtaiset johtopäätökset palvelun laadun parantamiseksi

Rakennustarvikekaupan suurimmat toimijat suomessa ovat kaikki jonkun suuremman ketjun yrityksiä tai suuria ketjuja itsessään. K-Rauta ja Rautia kuuluvat Keskkoon, Kodin Terra S-ryhmään, Starkki on osa pohjoismaiden suurinta rakennusalan konsernia STARK Groupia, Bauhaus on euroopan suurimpia rakennusalan konserneja ja Bygghuset yksi pohjoismaiden suurimpia. Suurin yksityinen ketju RTV, on sekin useita kymmeniä myymälöitä tarjoava ketjuyritys. Jokaisen ketjuyrityksen palvelujen tarjoama on enemmän tai vähemmän samanlainen: Tarjotaan asiakkaille suuri valikoima tuotteita, jotta koko projekti tai rakennus pysyy yhtenä rakentamaan yhden yhteistyökumppanin kanssa. Tämän lisäksi jokaisella ketjulla on lisäpalveluita, jotka helpottavat kokonaisasiointia sekä parantavat palvelun laatua. Pienemmät alan kaupat ovat lähestulkoon hävinneet markkinoilta ja ne, jotka ovat jäljellä, ovat erikoistuneet hyvin pienille markkinoille suunnattuihin palveluihin ja tuotteisiin.

Koko rakennustarvikealan rakenne on pitkälle painottunut hintakilpailuun, joka siinänsä on ajanut ketjut kilpailemaan myös palvelujen tarjoamalla, sekä panostamaan palvelun laatuun. Tämä hintakilpailu on tietysti hyvä asia ostajan kannalta, mutta valitettavasti palvelujen laatu esimerkiksi pienyrityksille sekä rakentajille on kärsinyt tästä turhan paljon. Se paras ja yksilöidyin palvelu, tarjotaan usein suurille yritysasiakkaille ja laadukkaan palvelun merkitys pienemmille asiakkaille unohdetaan. Syynä tähän ovat myyntihenkilöstön puutteelliset tavoitteet ja myyntitynit sekä palvelun laadun mittaaminen osana heidän palkitsemistaan.

Mielestäni yritysten pitäisi panostaa palvelun laatua kehitettäessä erityisesti asiakkaan ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että palvelu pitäisi yksilöidä enemmän asiakkaan tarpeiden mukaan ja toisaalta keskittyä enemmän kohdennettuihin asiakassegmentteihin. Palvelujen differointi eli erilaistaminen on jo pitkään ollut yksi menestystekijöistä monella alalla ja myös mielestäni yritysten pitäisi miettiä enemmän tätä tekijää osana palvelun laadun parantamista. Yleistäen tällä hetkellä kaikki myyvät vähän kaikkea, joten olisiko hyvä esimerkiksi tutkia enemmän sitä, mikä valikoima on tuottavin tai erikoistaa myymälät tiettyyn tuotekategoriaan ostajakunnan ja kilpailutilanteen mukaan.



osittain myös kohteliaisuustekijän huomioimista sekä yleistä ilmapiiriä yrityksessä. Lisäksi Case –yrityksessä uusi asiakasläheisempi toimintapa tuotaisiin esille avoimesti jopa koko kilpailijakentässä. Asiakastyytyväisyys tulisi mitata laadukkaammin ja paremmat tulokset julkistaa myös asiakkaille. Tuloksia voisi verrata muihin alan kilpailijoihin ja korostettaisiin niitä erinomaisuuksia millä Case –yritys erottuisi muista. Olen varma, että parempi asiakaskokemus ja palvelun laadun parantaminen asiakaslähtöisempään suuntaan kasvattaisi myös yrityksen tulosta ja sekä kasvattaisi asiakaskuntaa pitkällä tähtäimellä merkittävästi.

### 6.1.6 Palvelun laadun kehitysehdotukset

Olen toiminut aikaisemmin hotelli ja ravintola-alalla, jossa toiminnan mittaaminen kohdistui kolmeen elementtiin: 1. sisäinen henkilöstötutkimus, 2. ulkoinen eli asiakastyytyväisyystutkimus sekä 3. taloudellinen tulos. Mielestäni nämä kaikki kolme tekijää toimivat hyvin myös palveluja kehittäessä.

Kaikessa liiketoiminnassa pyritään tekemään taloudellista tulosta, mutta se miten se tehdään, riippuu pitkälle toteuttavasta toimialasta ja yrityksestä. Case yrityksen kohdalla palvelukulttuuri kaipaa mielestäni kehitystä kahdella sektorilla, jotka ovat **johdon toimintatapa** sekä **myyntihenkilöstön motivointi palkkauksen kautta**.

Johdon asenne ratkaisee paljon ja se kuinka paljon valtaa annetaan alaisille. Jos lähtökohtana on olla paras yksikkö asiakastyytyväisyydessä, niin sen eteen tehdään silloin kaikki mahdollinen, pelkkä ohjeistus ei riitä. Pitää huomioida alaisia, ohjata esimerkillä ja antaa valtaa toteuttaa oman näkemyksen mukaan asioita. Usein kokemus opettaa parhaan toimintatavan, joskin hyviä esimerkkejä on suotavaa jakaa muillekin ja johdon on muistettava niitä pyytää. Rakenteellinen palautteen antaminen ja virheistä oppiminen toimii aina niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alas, joten myös johdon on hyvä tunnustaa virheensä avoimesti. Iloinen asenne, hyvät käytöstavat sekä henkilöstön tasapuolinen huomioinen antaa yleensä sen viestin henkilökunnalle, minkä asiakaskin haluaa tuntea - olla arvostettu kumppani.

Lähtökohtaisesti olen kokemuksen kautta huomannut, kuinka myyntihenkilöstö on pohjimmiltaan samanlaista ja heitä ohjaa pitkälle palkitseminen ja erityisesti raha. Mielestäni kaikkien alaisten palkkauksen oltava rakenteeltaan sellainen, että haluttavat ja samalla mitattavat tavoitteet ovat bonusjärjestelmän alustana. Mikäli näin ei ole ja palkkaus on esimerkiksi kiinteä kuukausipalkka, on vaikea kuvitella, että joka hetki henkilökunta tekee kaikkensa tehokkaan myynnin ja laadukkaan asiakaspalvelun eteen, mikäli ne ovat toiminnan lähtökohtana. Henkilökohtainen, tiimikohtainen ja yrityskohtainen bonusjärjestelmä antaa kokemuksen mukaan parhaimman pohjan ohjata toimintakulttuuria haluttuun suuntaan. Kaikki puhaltavat yhteen hiileen ja sisäinen kilpailu pienenee huomattavasti. Myös palkitseminen esimerkiksi vuoden ilopilleriksi tai asiakaspalvelijaksi rahapalkan ulkopuolella on usein palvelukulttuuria edistävä tekijä. Mitään yhtä ainoa ratkaisua tähänkään tuskin on, mutta usein raha ja julkinen huomioiminen toimivat erinomaisena lähteenä motivoivassa työympäristössä.

### **6.1.7 Saavutettavuuden, asiakkaan osallistumisen ja vuorovaikutuksen huomioiminen nykyisessä palvelukonseptissa**

Yrityksen saavutettavuus on keskeisessä asemassa rautakaupan liiketoiminnassa ja varsinkin kaupan sijainnilla ja aukioloajoilla on merkittävä vaikutus asiakasvirtaan. Tämä johdosta Rauta - Otran sijainti keskeisellä paikalla Tampereen Nekalassa sekä pitkät aukioloajat (8-20), (9-18) ja (11-16) antavat hyvät edellytykset erinomaiseen saatavuuteen.

Asiakkaan osallistumista pyritään kasvattamaan saamalla heidät liikkeeseen sisälle, jossa ostoherkkyys kasvaa ja samalla voidaan asiakassuhdetta vahvistaa kasvattamalla myös ostoalikoimaa. Yritys osittain pyrkii myös saamaan asiakkaan osallistumaan palveluprosessiin noutamalla ostamansa tuotteet. Näin he pystyvät keskittymään myös paremmin ydinpalvelun tuottamiseen, vaikka yrityksellä onkin kuljetuspalvelu lisäpalveluna.

Asiakkaan saapuessa liikkeeseen pääovista on ensimmäisenä infopalvelu, josta asiakas otetaan tarvittaessa vastaan ja opastetaan eteenpäin. Rauta - Otra pyrkii myymälän suunnitellulla esille panolla ja siisteydellä luomaan vuorovaikutusta

niin, että asiakas viipyisi mahdollisimman pitkään ja saisi parhaan mahdollisen asiantuntija palvelun ”matkalla yritysmyyntiin” luo. Tämä kaikki tähtää mahdollisimman monipuoliseen vuorovaikutukseen parhaassa tapauksessa lähes koko henkilökunnan kanssa aina kassalle asti. Lisäksi Pro Centeriin on suora pääsy noutopihan puolelta, mutta tämän merkitseminen on jäänyt puolitiehen. Seinässä pitäisi olla suuri jopa koko seinän (kuva 3.) kokoinen kyltti. Näin viestittäisiin selkeästi kaikille asiakkaille Pro Centerin sijainti sekä nostettaisiin ammattiasiakkaiden statusta.



KUVA 3. Pro Centerin sisäänkäynti noutopihan puolelta

### 6.1.8 Palvelukonseptin etsintä-, arviointi- ja kokemusominaisuudet

Etsintäominaisuudet ovat kuluttaja ja PK -yritysmyyntissä lähes samat eli toiminta perustuu keskeiseen sijaintiin, laajaan tuotevalikoimaan ja mainontaan. K - Rauta ketjuna panostaa paljon markkinointiin (esitteet, mainokset eri medioissa ja SoMessa jne.) sekä kuluttajien kanta-asiakasjärjestelmään, jossa eri kampanjoilla pyritään palvelemaan mahdollisimman suurta asiakasjoukkoa. Yrityspalveluista kerrotaan internet -sivuilla, mutta varsinainen uusien asiakkaiden kontaktointi on hyvin pienimuotoista ja puutteellista. K - Rauta ketjussa luotetaan brändin vetovoimaisuuteen ja yritysmyyntiin tunnettuuteen ei erikseen panosteta erityisesti. Mielestäni tähän pitäisi panostaa ja luoda markkinoinnin kanssa syvempää yhteistyötä.

Arviointiominaisuudet perustuvat pitkälle saatuun asiakaspalveluun sen nopeuteen ja helppouteen ja saatuun tuotteeseen. Asiakas vertaa saatua palvelua muihin alan toimijoihin ja muodostaa sen pohjalta oman näkemyksen. Näillä osaluilla Rauta-Otra on menestynyt hyvin huomioiden, että asiakaskunta on monipuolisempi kuin muilla toimijoilla. Ydinpalvelun lisäksi Rauta-Otran palveluprosessiin kuuluu lisäpalveluita, kuten kuljetus, laskutus, keräily, suunnittelu tai tarjouslaskenta. Niiden arvioiminen on helpompaa, koska ns. palvelun odotus suhteessa tulokseen on nähtävissä heti esim. oliko lasku oikein, oliko kaikki tavarat kerätty, tuliko kuljetus ajallaan, oliko tarjous asianmukainen ja kilpailukykyinen jne. Nämä lisäpalvelut ovat samanlaiset verrattuna kilpailijoihin.

Kokemusominaisuudet korostuvat asiakkaan vieraillessa liikkeessä. Kuinka hänet otetaan vastaan, löytyykö myyjä nopeasti, kuinka liikkeessä tuotteet ovat esillä, liikkeen valaistus, Henkilökunnan vaatetus, palveluasenne, sekä osittain myös muista asiakkaista, kuinka heitä palvellaan. Koska itse liiketila on suhteellisen iso, niin kokemusominaisuudet ovat yksi tärkeimmistä Rauta-Otran menestystekijöistä palvelukonseptia toteutettaessa. Sitä pitäisi tutkia myös tarkemmin.

### **6.1.9 Totuuden hetket palvelukonseptissa**

Liikkeen henkilökunta on ohjeistettu ottamaan asiakas vastaan ja ohjaamaan oikeaan "osoitteeseen". Osastomyyjät ovat asiantuntijoita omilla osastoillaan. Yritysmyyjä kartoittaa asiakkaan tarpeita, mutta kokonaisvaltaisen myynnin osalta järjestelmällinen toiminta on vielä puutteellista. Reklamaation sattuessa heillä on myös ohjeistus sen hoitamiseen. Asiakaskohtaamisiin tulisi panostaa kokonaisvaltaisemmin. Asiakassegmentoinnin avulla olisi mahdollisuus kartoittaa eri asiakassegmentit ja kohdistaa niille erilaista palvelua. Myyjissä on myös eroja persoonallisuus huomioiden ja itse mieltäisin asiakaspalveluhenkisimmän myyjän sijoittamista selkeästi tilan ovelle, jonka tehtävänä olisi vastaanottaa kaikki asiakkaan ja ohjata oikealle myyjälle tai osastolle. Pro Center avotilan ei mielestäni toimi myöskään parhaalla mahdollisella tavalla. Myyjä olisi hyvä erottaa vähintään sermeillä, ehkä jopa omilla työtiloilla henkilökohtaisemman palvelun saamiseksi.

### 6.1.10 Sisäisen markkinoinnin keinot, tavoitteet ja merkitys

Yrityksen sisäinen markkinointiviestintä rajoittuu pitkälle koulutuksiin, jotka nekin ovat lähinnä tuotekoulutuksia eivätkä niinkään valmennuksia tai henkisten ominaisuuksien tai ryhmähengen nostatustilaisuuksia. Lisäksi yrityksessä toteutetaan välillä asiakastapahtumia sekä teemapäiviä, jotka toimivat myös sisäisinä markkinointikanavina. Osaltaan sisäistä markkinointia jaetaan myös viikoittaisissa osastopalavereissa, sekä esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa.

Olen haastatellut kauppiasta asiakaspalvelun merkityksestä ja kokemukseni mukaan hänen tapansa ja toimintansa perustuu enemmän itse toiminnan ja myymälän tehokkuuteen kuin myynnin seurantaan tai asiakaspalvelun mittaamiseen. Johdon tapa toimia ei ole mielestäni riittävän kannustava ja motivoiva ja esimerkiksi palkkausjärjestelmä voisi olla sellainen, joka ohjaa asiakkaan erinomaiseen palveluun esimerkiksi bonuksen muodossa tietyn asiakastytyväisyystuloksen saavuttamiseksi.

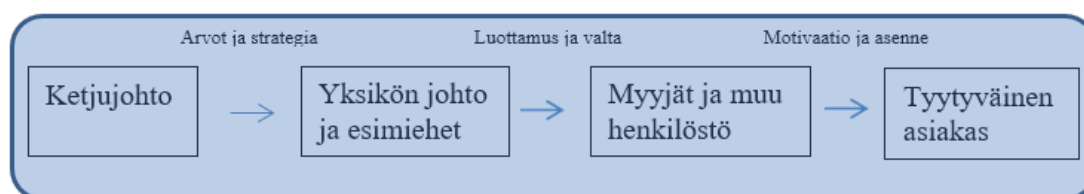
K-raudan internetsivuilla kerrotaan seuraavaa: ” *Hyvä myynnin kehitys, toiminnan tuloksellisuus ja tuottavuuden parantaminen ovat keskeisiä tavoitteitamme. Asiakkaiden odotusten ylittäminen jokaisella asiointikerralla vahvistaa perustaa hyvälle myynnin kehitykselle myös tulevaisuudessa.* (K-Rauta 2020)

*Näiden tavoitteiden saavuttamisessa ratkaiseva rooli on osaavalla ja innostuneella henkilökunnalla, joka tuntee työnsä tavoitteet ja jota rohkaistaan jatkuvasti hyviin työsuorituksiin. Hyvä työilmapiiri luo edellytykset onnistua ja se näkyy myös asiakkaille”* (K-Rauta 2020). Ketjun antamat lupaukset ovat erittäin vaativia ja niiden pitäisi olla kaiken toiminnan perusta. Näin ei kuitenkaan ole ja valitettavasti en tunne yrityksen strategiaa riittävän tarkasti, jotta voisin ottaa kantaa kuinka johdolle annetaan resursseja näiden arvolupausten täyttämiseen. Mikäli vastuu on pelkästään kauppialla itsellään, on ketjun asettamat lupaukset aivan liian painavat toteutettavaksi. Se ei riitä, että kerrotaan mitä palvelu on tai mitä sen halutaan olevan vaan toiminnan pitää ensi täyttää sille asetetut kriteerit ja vasta sen jälkeen niitä voidaan käyttää ulkoisessa markkinoinnissa. Jos sisäinen markkinointi ei ole kunnossa, on mahdotonta saada ulkoinen toimimaan.

### 6.1.11 Palvelukulttuuri

Mielestäni palvelukulttuuri käsittää koko organisaation rakenteen ja saa pitkälle alkunsa johdon tavasta toimia yrityksessä, sekä strategisista linjauksista, jotka antavat pohjan toiminnalle. Case – yrityksen toimintamalli on pitkälle ketjuohjattu, mikä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän tehtäväkuva ja vastuualue on hyvin sama toimipaikkaan katsomatta. Näin ollen palvelukulttuuri luodaan toimipaikan johdon ja esimiesten välityksellä koko yksikön henkilökuntaan. Tämä on hyvin yleinen toimintamalli myös koko kilpailukentässä.

Oikeastaan jokainen yrityksen työntekijä on tekemisissä asiakkaiden kanssa tavalla tai toisella, joten palvelukulttuurin pitäisi olla yksi yrityksen vahvuuksista. Valitettavasti tämä on kuitenkin niitä suurimpia kehityskohtia yrityksen toiminnassa sekä yleistäen oikeastaan koko markkinoilla. Eli palvelukulttuurin taso on hyvin yksilöllinen eikä case –yritykseen ole onnistuttu luomaan näkyvää palvelukeskeistä yrityskulttuuria. Kuviossa 20. on esitelty palvelukulttuurin eteneminen palveluyrityksessä.



KUVIO 20. Palvelukulttuurin eteneminen palveluyrityksessä.

### 6.1.12 Ostokäyttäytyminen

Olen miettinyt asiakaspolkua asioidessani liikkeessä, koska nykypäivän kiireinen yrittäjä ei välttämättä halua viettää liikkeessä ylimääräistä aikaa vaan haluaa saada nopeaa palvelua. Nekalan liiketilassa yritysasiakkaat joutuvat myymälään mentäessä muiden tavoin kiertämään koko alakerran päästäkseen palvelutiskille, joka voi johtaa taas kuluttajakäyttäytymisen muutokseen ja siirtymiseen kilpailijalle. Toisaalta asiakas alistuu erilaisille virikkeille, äänille, valoille sekä mainoksille, jotka voivat ohjata häntä tekemään tiedostamattomia ostoksia, kuten esimerkiksi pienkoneita tai varaosia. Yhtä lailla hän saattaa huomata tarjouksen,

jossa esimerkiksi laminaatti on 30 % alennuksella ja ostaa sitä vaikka alun perin hän olisi tulossa hakemaan sitä "vanhaa ja tuttua" normaalihintaista. Herää kysymys, ovatko kaikki viriketekijät relevantteja tällä asiakassegmentille?

Yritysmyyntin näkökulmasta kuluttajakäyttäytymistä ohjaa mielestäni enemmän palveluprosessin toimivuus sekä myyjien ammattitaito kuin fyysisen ostoympäristön virikkeellisyys. Tästä syystä keskityn opinnäytetyössäni enemmän tähän aihealueeseen ja sen toimivuuteen. Edellä mainittua segmenttiä ohjaa myös osaltaan asiakaskunnan yhteisöllisyys sekä tuotteiden saatavuus että laatutekijät.

Rakentaja/ remontoija-asiakaskunnan tarve lähtee lähes poikkeuksetta työmaalla olevista tarvehankinnoista, jotka ovat jo tiedossa tai etukäteen määritellyjä. Näin ollen kuluttajakäyttäytymisen lähtökohdat siirtyvät välikädeltä (projektin tekijä) sen tilaajalle (loppuasiakas). Loppuasiakkaan kuluttajakäyttäytyminen taas riippuu tekijän suosituksista, sisustusalan trendeistä, omista mieltymyksistä sekä ulkopuolisista suosittelijoista. Tämä tekee koko prosessista erittäin haastavaa mutta toisaalta mielenkiintoista. Kuinka vaikuttaa loppukäyttäjään niin merkittävästi, että heidän kuluttajakäyttäytymisen pohjalta myös alan toimijat siirtyvät K-Raudan asiakkaiksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Pirkanmaan merkittävimmän K-Rauta Ketjun myymälän K-Rauta Rauta-Otran kanssa. Työn tavoitteena on kehittää Case -yrityksen yritysmyyntin palvelu- ja myyntiprosessia. Prosessien kehittämällä tavoiteltiin parempia myyntituloksia sekä kokonaisvaltaisempaa asiakaskokemusta. Tavoitteena oli kehittää nimenomaan olemassa olevaa prosessia entistä tehokkaammaksi, tuottavammaksi sekä kokonaisvaltaisemmaksi ja poistaa prosesseista myyntin ja palvelun esteitä. Työn tarkoituksena oli etsiä, tunnistaa ja kehittää palvelu- ja myyntiprosessin eri osa-alueita tavoitteen saavuttamiseksi. Teorian viitekehys rakennettiin tämä kokonaisuus huomioiden mahdollisimman monipuoliseksi sekä aihealueen käsitteitä määritellen. Näiden pohjalta määriteltiin sopiva kuvaus nykytilanteesta, jota syvennettiin alan lähdekirjallisuudella.

Työn lähestymistapana oli laadullinen tapaustutkimus, jossa asiakas- sekä työntekijöiden haastatteluiden, SERVQUAL -menetelmän sekä havainnoinnista saatavien tulosten avulla analysoitiin konkreettisia kehitysehdotuksia asiakasyritykselle. Lisäksi tarkoituksena oli osallistuttaa työntekijät kehitysprosessiin aivoriihen avulla.

Työn empiirinen osuus toteutettiin mahdollisimman monipuolisesti eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, joka mahdollisti hyvin monipuolisen ja laadukkaan kokonaisuuden. Työntekijä- ja asiakasyrityshaastattelut loivan tutkimukselle hyvän pohjan, jota muut menetelmät tukivat erinomaisesti. Tulokset olivat oikeastaan odotuksien mukaiset, johtuen pitkästä taustastani yritysmyyntin ja myyntin johtamisen puolelta. Tutkimuksen keskeiset tulokset olivat, että asiakasyritykset arvostivat myyjien ammattitaitoa erittäin paljon asiantuntijuutta vaativassa kaupassa kuten rautakauppa, mutta odottivat kokonaisvaltaisempaa palvelua verkkokaupan mahdollisuudet huomioiden sekä proaktiivisuutta. Oikeastaan koko kaupankäynti perustuu tällä hetkellä pitkiin työ ja asiakassuhteisiin, sekä siitä syntyneeseen luottamussuhteeseen. Palvelun reagoitavuus sekä valikoiman

laajuus koettiin myös erittäin merkityksellisinä tekijöinä. Myynti- ja palveluprosessi koettiin osittain puutteellisena mm. uusasiakashankinnan sekä aktiivisuuden osalta. Myös palveluiden konseptoinnissa oli parannettavaa. Lisäksi verkkokaupan kehittäminen oli kaikkien osapuolten toiveena.

Kun vertaa kokonaisuutta Rubanovitschin ja Aallon (2012, 62-62) menestyvän yrityksen edellytyksiin, on helppo vetää johtopäätöksiä juuri seuraaville osa-alueille. Ensimmäisenä myyntiprosessin laatu tulee kehittää sellaiseksi, josta asiakas sekä myyjäorganisaatio saavat mahdollisimman paljon hyötyä. Tähän ratkaisuna on prosessin kokonaisvaltaisuus sekä asiakastiedon jalostaminen. Toisena pitää tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sekä vaalia ja kehittää asiakassuhteita, johon ratkaisuna on palveluiden kehittäminen sekä suunnitelmallinen asiakashallinta. Kolmantena asiakasvalintaa pitää kehittää tavoitteiden mukaisesti, mihin ratkaisuna on asiakassegmentointi.

Tutkimustuloksia voi hyvin hyödyntää monen muunkin alan B2B asiakkaille tarkoitettujen palveluiden myynnissä. Mikäli tutkimus olisi toteutettu määrällisin menetelmin olisi tulos voinut olla hieman erilainen, mutta tuskin radikaalisti. Mielestäni laadullinen tutkimus antaa paremmat edellytyksen liiketoiminnan kehittämiseksi nimenomaan ihmisten välisessä B2B -kaupassa, koska tulokset ovat syvällisempiä ja antavat tarkempaa informaatiota toiminnasta. Mikäli verkkokaupan kehitys tulee merkityksellisemmäksi osaksi rautakaupan B2b- myyntiä olisi määrällinen tutkimus paikallaan. Siinä on myös erinomainen aihe jatkotutkimukselle.

Muita mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita olisivat samankaltaiset tutkimukset eri paikkakunnilla ja vertailla näiden tuloksia keskenään. Lisäksi tutkimukseen voisi yhdistää muuttuvia B2b myynnin trendejä maailmalta, sekä digitaalisuuden ja eri järjestelmien suomia mahdollisuuksia toiminnassa. Rautakaupan digitaalisuus on jäänyt kehitysasteelle.

## 7.2 Pohdinta

Tutkimuksen tekeminen oli mielestäni mielenkiintoista, mutta toisaalta haastavaa. Covid-19 tuomat haasteet esimerkiksi teoriaosuutta tehdessä olivat välillä vaativia, koska kirjastot olivat suljettu, lukuoikeuksia e-kirjoihin oli rajatusti sekä myynnin ja palveluiden kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta yleensä oli todella vähän saatavissa e-lähteinä. Lisäksi kesäaika on rakennusteollisuudessa kaikin kiireellisintä aikaa, joten asiakasyritysten saaminen haastateltavaksi vaati erityisen paljon aktiivisuutta. Mielestäni onnistuin kuitenkin löytämään tuoreita lähteitä riittävän monipuolisesti, sekä saamaan haastatteluun sopivat yritykset ja henkilöt. Kokonaisuudessaan projekti oli kuitenkin erittäin antoisa ja opin käyttämään eri e-kirjallisuutta sekä lähteitä tulevaisuuden varalta uusin menetelmin.

Tutkimuksen etiikkaan kuului hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Lisäksi tähän sisältyvät hyvien toimintatapojen kuten rehellisyyden, yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen. Lisäksi asiakasyritysten nimet ja haastateltavien henkilöiden nimet suojattiin kilpailunäkökohtiin liittyvien anonyymiteetin ja yksityisyyden suojan nojalla. Myös tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaiset menetelmät sekä muiden tutkijoiden saavutusten ja työn asianmukainen huomioiminen, sekä tieteelliseltä tutkimukselta edellytettävien suunnittelu-, toteutus- ja raportointikäytäntöjen arvioiminen toteutettiin pieteetillä (Hirsjärvi 2009, 22, Tuomi & Sarajärvi 2011, 132). Myös lähdeviittauksissa noudatettiin erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta.

## LÄHTEET

Albanese, P. 2014. Palvelujen suunnittelu. Luentomoniste.

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisen voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Alanen, V., Mäkelä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Myynnin tietopankki. Julkaistu 21.10.2019. Luettu 17.4.2020.  
<https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Helander J., 2019. Myyntiprosessi: Mikä se on ja kuinka rakennat omasi? Myynnin tietopankki. Julkaistu 7.10.2019. Luettu 27.4.2020.  
<https://www.vainu.com/fi/blogi/myyntiprosessi/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Boedeker, M. 2014. Kuluttajakäyttäytyminen. Luento 20.11.2014. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere.

Hall, S. 2017. Innovative B2B Marketing New models, processes and theory. London & New York: Kogan Page Limited.

Helander, N., Kujala, & Lainema J., Pennanen, K. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen liiketoiminta. Tampere: Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E., 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. edn. Helsinki: Tammi.

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. Kock H. 2016. Oivaltava organisaatio – asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesko Oyj 2020. Rakentamisen ja talotekniikan kauppa. Julkaistu 2.3.2020. Luettu 12.4.2020.  
<https://www.kesko.fi/yritys/toimialat/rakentamisen-ja-talotekniikan-kauppa/>

Kesko Oyj 2019. Uutiset ja tiedotteet. Julkaistu 8.5.2019. Luettu 20.4.2020.  
[https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2019/k-rauta\\_verkkokauppa/](https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2019/k-rauta_verkkokauppa/)

Korhonen, H. 2012. Pro gradu tutkielma Kauppaan vai verkkokauppaan? Suomalaisen kuluttajan valintaorientaatio monikanavaisessa ympäristössä.

K-Rauta 2020. Ammattilaisille. www-sivut. Luettu 17.4.2020.  
<https://www.k-rauta.fi/pro/pro-center>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. 3.painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Lampinen S. 2019. Millainen on myyntityön Messi? 25 tutkimustulosta, jotka todistavat myynnin pelikentän muutoksen. Julkaistu 8.7.2019. Luettu 22.4.2020. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/myynti-muutos-tutkimus.html>

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mercuri International 2020. Näkemyksiä. Mitä BtoB myynti on tänään?. Luettu 10.4.2020. <https://mercuri.fi/insights/mita-b2b-myynti-on-tanaan/>

Nyeck, S., Morales, M. & Ladhari, R. & Pons, F. 2002. 10 Years of Service Quality Measurement: Reviewing The Use of The SERVQUAL Instrument. Cuadernos de Difusion 2002, Vol. 7 Issue 13, p101-107-107.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Peura-Kapanen, L. Kuluttajatutkimuskeskus. 2010. Havainnointia päivittäistavaramyymälöissä.

Rasi Ry. 2020. Arkisto. Rautakauppojen määrä laskussa – kaupan hyvä vire hiipti loppuvuodesta. Julkaistu 11.2.2020. Luettu 10.4.2020. <https://www.rasi.fi/arkisto/rautakauppojen-maara-laskussa-kaupan-hyva-vire-hiipti-loppuvuodesta.html>

Rautakesko yrityspalvelu. Luettu 14.4.2020  
<https://yrityspalvelu.fi/rautakesko-yrityspalvelu/>

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Haasteena Myynnin Johtaminen. Espoo: OY Imperial Sales AB/ Johtajatiimi

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2016. Myy enemmän – myy paremmin. 8. painos. Espoo: OY Imperial Sales AB/ Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Espoo: OY Imperial Sales AB/ Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2019. STOP Myynti – Pysähdy myymään. Espoo: OY Imperial Sales AB/ Johtajatiimi

Rämö, A. 2017. Yksinkertaista johtamista -arvostaen. Helsinki: Suomen liikekirjat Oy.

Salomon et. al. 2006. Consumer behavior. Third edition. Prentice Hall . New Jersey, USA.

Tilastokeskus 2019. Verkkokaupan kehitys 2013-2019. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkójulkaisu]. ISSN=2341-8699.(luettu20.4.2020).

[http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi\\_2019-11-07\\_kat\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2019/sutivi_2019-11-07_kat_003_fi.html)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uud. laitos edn. Tammi.

Vihmo, J. 2019. Rakentaminen sinnittelee yhä, Ensi vuodesta tulee vaikeampi. Rakennusteollisuus. Julkaistu 15.10.2019. Luettu 4.4.2020.

[https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2019/syky/esitysaineisto\\_suhdannekatsaus-2-2019-191015-finai.pdf](https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/suhdanteet-ja-tilastot/suhdannekatsaukset/2019/syky/esitysaineisto_suhdannekatsaus-2-2019-191015-finai.pdf)

**LIITE 1. Kyselylomake asiakkaille**

1. Mitä mielestäsi tarkoittaa K-Raudan ammattilaismyynti K-Rauta Pro, joka on tarkoitettu yrityksille?
2. a) Laita seuraavat lisä- ja tukipalvelut tärkeysjärjestykseen?  
  
\_\_\_ kattavat suunnittelupalvelut  
\_\_\_ tarjouslaskenta  
\_\_\_ kuljetuspalvelu  
\_\_\_ yritysmyynti (oma yhteyshenkilö)  
\_\_\_ rahoituspalvelu  
\_\_\_ peräkärryn vuokraus  
\_\_\_ ennakkokeräily  
\_\_\_ kanta-asiakasedut  
\_\_\_ ravintolapalvelut  
  
b) Mitä lisäpalvelua haluaisit kehitettävän tulevaisuudessa ja miten?  
c) Onko tarvetta vielä lisätä palveluvalikoimaa ja miten?
3. Miten näet K-Rauta Rauta-Otran pärjäävän kilpailijakentässä?
  - a) Vahvuudet
  - b) Heikkoudet
5. Millaista markkinointimateriaalia käytät ja mistä toivoisit lisätietoa? (Esim. verkkosivut, Some, esitteet, näytemateriaali, näytökset, asiantuntijaluennot, tutkimukset jne.)
6. Haluaisitko enemmän yhteydenpitoa esim. asiakastilaisuuksien, koulutusten tai tapahtumien muodossa?
7. Millainen on erinomainen asiakassuhde?
8. Mitä on mielestäsi loistava asiakaspalvelu?
9. Millainen henkilö on mielestäsi huippumyyjä?
10. Miten koet työmaalla tapahtuvat myyjän asiakaskäynnit?

## Kysymykset koskien K-Rauta Rauta-Otra Nekalaa

1. Mikä on mielestäsi hyvää asiakasyhteistyössä ja missä on puutteita?
2. Kontaktoidaanko (tapaamiset, soitot, sähköposti) sinua riittävästi? Kuinka usein ja miten haluaisit yhteydenpidon tapahtuvan?
3. Kuinka ammattitaitoisia ovat K-Rauta Rauta-Otran myyjät verrattuna kilpailijoihin? Miksi?
4. Koetko että yksi yhteyshenkilö on parempi kuin monta? Miksi?
5. Olisitko kiinnostunut ostamaan kaikki tarvikkeet ja materiaalit K-Rauta Rauta-Otrasta, mikäli tuotevalikoima ja kokonaispalvelu sen mahdollistaisivat?
6. Miten kilpailukykyisenä koet K-Rauta Rauta-Otran hinnoittelun?
7. Koetko, että yrityksen myyntityö on suunniteltua ja määrätietoista?
8. Mikä seuraavista myyntimalleista on mielestäsi lähinnä yrityksen/yhteyshenkilösi toimintatapaa? Valitse lähin malli.
  - Tuotokeskeinen myynti (myyjä tiedustelee sen hetken tarpeita ja esittelee sopivia tuotevaihtoehtoja ja niiden ominaisuuksia)
  - Konsultatiivinen myynti (Myyjä tiedustelee tarpeita ja tarjoaa kokonaisvaltaista ratkaisua, jossa on sellaista lisäarvoa mitä et aikaisemmin ajatellut esim. koko projektin hoito)
  - Ratkaisumyynti (Myyjä tiedustelee tarpeita ja tarjoaa niihin sopivia ratkaisuja, esim. tuote ja siihen liittyvä palvelu)
  - Asiakaslähtöinen myynti (Myyjä tiedustelee tarpeita ja tarjoaa niihin parhaan mahdollisen saatavilla olevan ratkaisun myös lisäpalvelut huomioiden esim. räätälöity palvelu tilanteen mukaan)
  - Strateginen myynti (Myynti on selkeästi johdettua ja suunnitelmallista. Yhteistyömuodot ovat selkeästi esitetty ja toiminta pohjautuu pitkään yhteistyöhön esim. vuosisopimukset. )
9. Olisitko kiinnostunut keskittämissopimukset kuten esimerkiksi vuosisopimuksesta?
10. Muuta palautetta?

## LIITE 2. Kyselylomake myynnille

11. Mitä mielestäsi tarkoittaa K-Raudan ammattilaismyynti K-Rauta Pro, joka on tarkoitettu yrityksille?

12. a) Laita seuraavat lisäpalvelut tärkeysjärjestykseen?

- kattavat suunnittelupalvelut
- tarjouslaskenta
- kuljetuspalvelu
- yritysmyynti (oma yhteyshenkilö)
- rahoituspalvelu
- peräkärryn vuokraus
- ennakkokeräily
- kanta-asiakasedut
- Ravintolapalvelut

b) Mitä lisäpalvelua haluaisit kehitettävän tulevaisuudessa ja miten?

c) Onko tarvetta vielä lisätä palveluvalikoimaa ja miten?

3. Miten näet K-Rauta Rauta-Otran pärjäävän kilpailijakentässä?

a) Vahvuudet

b) Heikkoudet

5. Millaista markkinointimateriaalia käytät ja mistä toivoisit lisätietoa? (Esim. verkkosivut, Some, esitteet, näytemateriaali, näytökset, asiantuntijaluennot, tutkimukset jne.)

6. Haluaisitko enemmän yhteydenpitoa esim. asiakastilaisuuksien, koulutusten tai tapahtumien muodossa?

7. Millainen on erinomainen asiakassuhde?

8. Mitä on mielestäsi loistava asiakaspalvelu?

9. Millainen henkilö on mielestäsi huippumyyjä?

## Myyntiä koskevat kysymykset

1. Kuinka määrittelisit yrityksenne myyntiprosessin?
2. Mikä on mielestäsi suurin este tai heikkous nykyisessä toimintamallissanne?
3. Onko yksikössänne riittävästi alla mainittuja resursseja tehokkaan myyntiprosessin saavuttamiseksi?
  - CRM (asiakasrekisteri merkintöineen) (Kyllä/ ei)
  - Kontaktointiin käytettävä aika (Kyllä/ ei)
  - Tuotekoulutus (Kyllä/ ei)
  - Myyntikoulutus (Kyllä/ ei)
  - Markkinointimateriaali (esite, pdf, verkkosivut) (Kyllä/ ei)
  - Yhteistyömahdollisuudet sidosryhmien kanssa (Kyllä/ ei)
  - Työkalut (työpiste, auto, puhelin, tietokone jne.) (Kyllä/ ei)

Mihin toivoisit erityisesti lisäresurssia?
4. Miten saat tietoa markkinatilanteesta tai asiakaskentässä tapahtuvista muutoksista? Kuinka reagoit niihin?
5. Miten asiakkaanne segmentoidaan ja kohdistetaanko heille erilaisia myyntitoimenpiteitä?
6. Millainen on sisäinen yhteistyö muiden myyntihenkilöiden kanssa (myös muut yksiköt) ja koetko, että sitä osa-aluetta pitäisi kehittää?
7. Kuinka teet lisämyyntiä?
8. Miten yrityksessänne mielestäsi hoidetaan uusmyynti (kontaktointi, liidit jne.)?
9. Miten arvioisit myynnin johtamista yksikössänne?
10. Kuinka paljon käytät aikaa keskimäärin asiakastapaamiseen
11. Miten koet työmaakäynnit?
12. Miten palkitseminen vaikuttaa yritysmyyntin tekemiseen?