

# Erikoiskuljetuspalvelujen myynnin kehittämiskohteita

Mikko Lietosaari

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2015

***JULKINEN VERSIO***

Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) Lietosaari, Mikko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 30.03.2015
	Sivumäärä 125 ( <i>julkinen versio 84</i> )	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: <i>kyllä</i>
Työn nimi <b>Erikoiskuljetuspalvelujen myynnin kehittämiskohteita</b>		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK, Tekniikan ja liikenteen ala		
Työn ohjaaja(t) Keskinen, Mikko		
Toimeksiantaja(t) Nurminen Logistics Heavy Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aihealueena oli erikoiskuljetuspalvelujen myynnin kehittäminen. Erikoiskuljetuspalvelut ovat asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä palvelukokonaisuuksia joten jo suunnittelu- ja myyntivaiheen onnistumisella on merkittävä vaikutus koko palvelutuotannon onnistumiseen ja asiakastytyväisyyteen.</p> <p>Tutkimustyössä selvitettiin muutamia myynnin tuloksellisuuteen olennaisesti vaikuttavia aihealueita ja esitettiin kehittämiskohteita näille. Valikoidut kolme aihealuetta olivat myyjien ajankäyttö, yrityksen tarjouskannan analysointi sekä myynti- ja hankintastrategiat.</p> <p>Myyjien ajankäyttöä tutkittiin kyselytutkimuksella, jonka tulosten perusteella ajankäyttöä pyrittiin tehostamaan ja kohdistamaan myynnin kannalta oikeisiin työtehtäviin. Yrityksen tarjouskanta analysoitiin kokonaisuudessaan yli kahden vuoden ajalta. Analyysin tulosten perusteella löydettiin kehittämiskohteita myyntiprosessiin, asiakasluokitteluun, segmentointiin ja asiakasvalintoihin. Raportin loppuosassa perehdyttiin myynnin ja palvelutuotannon kehittämiseen perustuen muun muassa asiakastytyväisyystutkimuksiin.</p> <p>Kehittämiskohteet esitettiin tutkimustyössä yleisellä tasolla. Käytännön toimenpiteet ja niiden läpivienti jäivät tutkimustyön jälkeen toteutettaviksi.</p> <p>Tutkimuksessa ehdotettujen kehittämistoimenpiteiden tulokset konkretisoituvat vasta pidemmällä, yli vuoden aikajänteellä. Onnistumisen arvioinnissa voidaan käyttää samoja tutkimusmenetelmiä, joita tutkimustyössä käytettiin, jolloin seuranta on vertailukelpoinen aiempien tutkimustulosten kanssa.</p> <p>Tutkimusraportti on kaikilta toimeksiantajan tietoja sisältäviltä osiltaan salainen, ja kaikki toimeksiantajaan liittyvät tiedot on poistettu raportin julkisesta versiosta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ajankäyttö, asiakkuudenhallinta, erikoiskuljetus, hankinta, konsultoiva myyntityö, myyntityö, projektilkuljetukset, palvelutuotanto		



Author(s) Lietosaari, Mikko	Type of publication Master's thesis	Date 30.03.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 125 ( <i>public version 84</i> )	Permission for web publication: yes
Title of publication <b>Development Targets in the Sales of Abnormal Transports</b>		
Degree programme Master of Engineering, Logistics		
Tutor(s) Keskinen, Mikko		
Assigned by Nurminen Logistics Heavy Oy		
Abstract <p>The subject of the study was development of sales of abnormal transports. Abnormal and oversize transport services are tailor made service packages, thus the success of the engineering and sales process has an essential effect on the success of the actual service production and the customer satisfaction.</p> <p>The study focused on few specified areas of the sales process which are essential for the sales performance. Development targets were suggested for these three areas, which included time management of salespersons, analysis of the offer database and sales and purchase strategies.</p> <p>Time management was analyzed by a survey among the salespersons. Based on the results the study proposed some changes in the sales process in order to make the time usage more effective and to focus the working time to the most essential tasks of the sales process. The offer database of last two years was analyzed. Several development suggestions were presented for sales process, customer segmentation and customer selection. The latter part of the report contains development suggestions for the general development of sales and service production, based on i.a. customer satisfaction surveys.</p> <p>The development suggestions were presented on a general level only and the actual development targets and their realization remained to be planned and executed after the publishing of the report.</p> <p>Results of the suggested development measures will actualize only in long term. Success of the measures can be evaluated and analyzed by using the same methods as the original study used, thence the results of the later analyses are fully comparable with the earlier results.</p> <p>The report is containing trade secrets of the principal company, thus the complete report is confidential and will not be published. A public version will be available, but there all the information related to the principal company has been deleted.</p>		
Keywords/tags abnormal transport, consulting sales, crm, customer relationship management, oversize transport, procurement, project transport, salesmanship, service production, time management		

# SISÄLTÖ

Tutkimustyössä esiintyviä termejä ja sanoja .....	6
1 Johdanto.....	7
1.1 Tutkimustyön suunnittelu ja toteuttaminen .....	8
1.2 Tutkimusmenetelmät ja analyysi .....	12
2 Erikoiskuljetusyrityksen palvelutuotanto ja myyntityö .....	14
2.1 Asiantuntijayritys .....	14
2.2 Yrityksen strategia.....	16
2.3 Brändi ja positointi .....	18
2.4 Myynnin organisointi.....	20
2.5 Henkilöstö ja palvelu .....	21
2.6 Myynnin organisaation ja henkilöstön kehittäminen .....	24
2.7 Palvelupaketti ja sen kehittäminen .....	28
2.8 Palvelujen profilointi .....	30
2.9 Myyntityö .....	31
3 Myyjien ajankäyttö .....	38
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	38
3.2 Tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	39
4 Yrityksen tarjouskannan analysointi.....	43
4.1 Tarjousjärjestelmä ja analyysin toteuttaminen.....	43
4.2 Tarjouskannan rakenne.....	43
4.3 Tarjousten ja tilausten määrät asiakkaittain .....	44
4.4 Tarjouskannan seurannan kehittämistoimenpiteet .....	45
4.5 Asiakasluokittelu tarjouskannan perusteella.....	45
5 Myynti- ja hankintastrategiat .....	47
5.1 Tavaroiden ja palvelujen hankinta.....	47
5.2 Asiakkaan hankintastrategia ja yrityksen myyntistrategia.....	50
5.2.1 Asiakkaan käyttämä hankintastrategia eri palvelutuotteille .....	51
5.2.2 Yrityksen käyttämä myyntistrategia eri palvelutuotteille .....	51
5.3 Hankintastrategiat erilaisille tuotteille .....	53
5.4 Hankintaperiaatteet erikoiskuljetus- ja projektitoiminnassa .....	53

5.5	Yrityksen hankintojen analyysi .....	53
5.5.1	Hankintojen jaottelu toimittajittain .....	53
5.5.2	Hankintojen jaottelu tuoteryhmiin .....	54
5.5.3	Hankintastrategiat eri tuotekategorioissa .....	55
5.6	Hankintojen kehittäminen .....	56
6	Palvelujen kehittäminen .....	57
6.1	Asiakastarpeet ja palvelujen kehittäminen .....	57
6.2	Palvelujen luokittelu ja hinnoittelun yksinkertaistaminen .....	57
6.3	Asiakastyytyväisyystutkimukset ja palvelujen kehittäminen .....	59
6.3.1	Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys .....	60
6.3.2	Palvelun laatu .....	68
6.3.3	Yrityksen asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset .....	70
6.4	Asiakkaiden segmentointi ja asiakasvalinnat .....	73
7	Yhteenveto kehittämiskohteista .....	82
8	Lähteet .....	83

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kysyntä ja tarve .....	16
Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet .....	17
Kuvio 3. Kolme tavallisinta myyntiorganisaatiotyyppiä .....	20
Kuvio 4. Myynnin muodot myyjän tehtävien mukaan jaoteltuna .....	21
Kuvio 5. Henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona .....	22
Kuvio 6. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät.....	23
Kuvio 7. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet.....	24
Kuvio 8. Proaktiivisuus palvelualalla.....	25
Kuvio 9. Toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri.....	26
Kuvio 10. Osaamisen tuotteistaminen .....	27
Kuvio 11. Palvelujen tuotantomalleja.....	29
Kuvio 12. Teollisuuspalvelujen profilointikehikko .....	30
Kuvio 13. Myyntityön vauhtipyörä - myyntiprosessin innovatiivinen malli .....	32
Kuvio 14. Markkinointiviestinnän vaikutustasot .....	33
Kuvio 15. Järkeä ja tunne päätöksenteossa .....	34
Kuvio 16. Tutkimuscase konsultoivasta myynnistä.....	35
Kuvio 17. Myyntitapahtuman seitsemän vaihetta .....	36
Kuvio 18. Ostopäätösprosessi.....	37
Kuvio 19. Myyjien ajankäyttö eri toimintoihin viikolla 03/2014 .....	40
Kuvio 20. Eri tarjousstatusten suhteellinen osuus kokonaismäärästä [kpl].....	44
Kuvio 21. Eri tarjousstatusten suhteellinen osuus kokonaisarvosta [€] .....	44
Kuvio 22. Tarjosten lukumäärä ja keskimääräinen arvo tilauksen toteutumisajan mukaan jaoteltuna.....	45
Kuvio 23. Tilanneiden asiakkaiden keskimääräinen tilaus asiakastyypeittäin	45
Kuvio 24. Tarjosten lukumäärä asiakastyypeittäin.....	46
Kuvio 25. Tarjosten kokonaisarvo asiakastyypeittäin [tuhatta euroa, k€] .....	46
Kuvio 26. Hyväksytyjen tarjosten lukumäärä ja kokonaisarvo .....	46
Kuvio 27. Tarjosten lukumäärät asiakastyypeittäin.....	46
Kuvio 28. Tarjosten kokonaisarvot asiakastyypeittäin .....	46
Kuvio 29. Kraljicin matriisi.....	49
Kuvio 30. Esimerkkejä erikoiskuljetusten luokittelusta eri tuotekategorioihin .	51
Kuvio 31. Toimittajien lukumäärä hankintavolyymien eri suuruusluokissa .....	54

Kuvio 32. Kokonaishankintavolyymi eri suuruusluokan toimittajilta .....	54
Kuvio 33. Hankittavat tuotteet, joiden vuosihankinta yli 5 000 euroa, jaoteltuna kirjanpidon tileittäin Kraljicin matriisiin .....	54
Kuvio 34. Palvelujen tuotteistamisen prosessi.....	58
Kuvio 35. Hintapäätökset yrityksessä .....	58
Kuvio 36. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät .....	59
Kuvio 37. Palvelutapahtuman vaiheet .....	60
Kuvio 38. Erinomaisen asiakkuusprosessin parhaita käytäntöjä .....	62
Kuvio 39. Palvelutapahtuman laatumielikuvan muodostuminen.....	63
Kuvio 40. Lisämyynnin lähteet.....	64
Kuvio 41. Läsnäolo asiakkaan luona .....	66
Kuvio 42. Asiakkaan informointi .....	67
Kuvio 43. Palvelun laadun muodostuminen.....	69
Kuvio 44. Asiakasodotusten rakentuminen.....	72
Kuvio 45. Asiakassuhteen luomisessa käytettäviä keinoja .....	74
Kuvio 46. Yrityksen erilaiset asiakkuudet .....	75
Kuvio 47. Asiakkuuden arvon määrittely.....	76
Kuvio 48. Asiakkuuksien johtamisprosessi.....	78
Kuvio 49. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla.....	79
Kuvio 50. Kymmenen kilpailukeinoa asiakkaan sitouttamiseksi .....	80
Kuvio 51. Asiakaspalvelukanavat .....	81

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo kaikilla eri statuksilla .....	44
Taulukko 2. Tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo myynnillisesti merkittävillä statuksilla.....	44
Taulukko 3. Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä.....	82

## Tutkimustyössä esiintyviä termejä ja sanoja

Luontipäivä (tarjouksen)	Päivä, jolloin tarjouksen tekeminen on aloitettu ja se on ensimmäisen kerran tallennettu xRM-järjestelmään
Status (tarjouksen)	Tarjouksen tila xRM-järjestelmässä, yleensä Kesken, Lähetetty, Hyväksytty tilaus tai Hävitty
xRM, xRM-järjestelmä	Yrityksen asiakas-, yhteistyökumppani- ja tarjoushallintajärjestelmä

## 1 Johdanto

*Opinnäytetyöstä on laadittu alkuperäinen salainen versio yrityksen käyttöön sekä julkinen versio yleisesti julkaistavaksi. Julkiseen versioon tehdyt muutokset on merkitty tekstiin kursivilla.*

Työn toimeksiantajana on Nurminen Logistics Heavy Oy, joka tuottaa erikoiskuljetus- ja projektilogistiikkapalveluita. Yhtiö on Nurminen Logistics Oyj:n tytäryhtiö, ja sillä on toimipaikat Jyväskylässä ja Helsingissä. Konserni tuottaa myös muita logistiikkapalveluita, kuten rautatiekuljetus- sekä huolinta- ja lisäarvopalveluita.

Tutkimusmateriaali sisältää liikesalaisuuksia, joten tutkimustyön tulokset ja ehdotetut kehittämistoimenpiteet ovat salaisia. Tutkimusraportista on laadittu myös julkinen versio, josta on poistettu kaikki kohdeyritykseen liittyvät tiedot.

Yrityksen tarjoamat palvelut jaetaan kahteen pääluokkaan sekä tässä työssä että yrityksen laskentatoimessa. Erikoiskuljetuspalveluilla tarkoitetaan yksittäisiä kuljetuksia tai muutaman kuorman eriä.

*Poistettu*

Projektipalveluissa kuormien määrä on suuri, jopa satoja.

*Poistettu*

Projektikuljetukset liittyvät tyypillisesti esimerkiksi uuden teollisuuslaitoksen rakentamiseen, jolloin tavaraa kuljetetaan lukuisista eri lähtöpaikoista yhteen määräpaikkaan useiden kuukausien ajanjaksolla. Raportin tekstissä käytetyt termit yrityksen palvelut ja erikoiskuljetuspalvelut viittaavat aina yrityksen tuotamiin palveluihin kokonaisuutena, riippumatta siitä katsotaanko ne yrityksen sisällä erikoiskuljetus- vai projektipalveluiksi.

## 1.1 Tutkimustyön suunnittelu ja toteuttaminen

### **Tutkimuksen aihealue ja kohdeilmiö**

Tutkimuksen aihealueena on erikoiskuljetuspalvelujen myynnin kehittäminen.

#### *Poistettu*

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää muutamia keskeisiä kehittämiskohteita myynnin toiminnassa sekä soveltaa yleistä myynnin teoriaa yrityksen myynnin käytäntöjen kehittämiseen. Yksityiskohtaisten käytännön toimenpiteiden määrittely, toimeenpano ja seuranta jäävät yrityksen toteutettaviksi raportin palauttamisen jälkeen.

Erikoiskuljetuspalvelujen myyntiin liittyy ominaispiirteitä, jotka poikkeavat monesta tavanomaisesta palvelutuotannosta. Palvelut räätälöidään aina tapauskohtaisesti, asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaisesti. Tämä poikkeaa tavanomaisista kuljetuspalveluista, joissa asiakas usein joutuu muokkaamaan omaa toimintaansa vastaamaan palveluntuottajan tarjoamaa palvelua, esimerkiksi kuljetusmittojen, pakkauksen, saatavuuden ja aikataulujen suhteen.

Myyntityö on asiantuntijamyyntiä, konsultoivaa myyntiä, ja edellyttää myyntitehtävissä toimivilta alan erityisosaamista, tuotannon ja kustannusrakenteen syvällistä tuntemusta sekä riittäviä myynnin resursseja. Tarjouslaskennan yhteydessä tehtävä kuljetussuunnittelu, kustannuslaskenta ja tarjouksen laadinta tapauskohtaisesti kullekin kuljetukselle erikseen työllistää myyjiä,

#### *Poistettu*

Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa pohdittiin myyntityön monimuotoisuutta ja haarukoitiin mahdollisia tutkimusalueita ja kehittämistoimenpiteitä. Suunniteluvaiheessa kartoitettuja aihealueita tutkimustyölle olivat esimerkiksi

#### *Poistettu*

Tutkimustyö päätettiin kuitenkin rajata muutamaa nimettyyn aihealueeseen, ja jättää muut osa-alueet tutkittaviksi myöhemmissä mahdollisissa tutkimustöissä. Tutkimuksen edetessä rajaus osoittautui onnistuneeksi, sillä valituille aihealueille löydettiin suuri määrä toteuttamiskelpoisia kehittämissuhteita.

### **Tutkimuksen taustatiedot**

Tutkimustyö perustuu myyntityön nykytilan kartoitukseen. Työssä on rajoitettu muutamiin myynnin kannalta keskeisiin aihealueisiin, koska myyntiprosessi kaikkine yksityiskohtineen on liian laaja ja monimutkainen tämän tason työssä käsiteltäväksi. Aihealueiden valinnassa käytettiin kahta perustetta. Ensinnäkin, aihealueiden tuli olla sellaisia, joista yrityksessä ei ole tehty vastaavaa selvitystyötä aiemmin. Toiseksi, aihealueen tulee olla myynnin ja yrityksen kannattavuuden kannalta merkittävä, jotta tässä työssä esitetyistä kehittämistoimenpiteistä saadaan merkittäviä tuloksia jo lyhyellä aikajänteellä.

### *Poistettu*

Tässä työssä on pyritty tuomaan uusia näkökulmia myyntityön kehittämiseen.

Tutkimus kohdistettiin kolmeen pääalueeseen, jotka olivat myyjien ajankäyttö, yrityksen tarjouskannan analysointi sekä myynti- ja hankintastrategiat. Tutkimustulosten perusteella esitettiin kehittämisehdotuksia kullekin aihealueelle.

Tutkimusaineistoa oli helposti saatavilla, koska yrityksen prosessit on hallittu sähköisesti jo yli 10 vuoden ajan. Tarjouskanta, tilaushistoria ja laskutustiedot voidaan viedä tietojärjestelmästä excel-tilukkolaskentaan, jossa niitä voidaan muokata ja analysoida monipuolisesti ja tutkimustyön tarpeiden mukaisesti.

Edellä mainittujen talouden aineistojen lisäksi voitiin hyödyntää muitakin olemassa olevaa myyntitoimintaa sivuavaa aineistoa, kuten kahta viimeisintä asiakastytyväisyystutkimusta. Myyjien ajankäytön seuranta ei oltu tehty aiemmin, joten siihen oli luotava sekä seurantatyökalu että sopivat arviointimenetelmät.

Määrällisten mittareiden ohella työssä käytetään myös laadullisia mittareita sikäli kuin se on tarkoituksenmukaista. Esimerkiksi myyjien päivittäisissä työtehtävissä ilmeneviä huonoja rutiineja voidaan selvittää vain toiminnan laadullisella arvioinnilla.

Nykytilan kartoituksen perusteella arvioidaan prosessien toimivuutta ja kehitetään uusia toimintamalleja. Uusien toimintamallien kehityksessä käytetään sekä omaa kokemuseräistä tietoa että myynnin ja palvelujen kehittämisen teoriaa.

### **Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkimuksen tavoitteena on myynnin kehittäminen ja sen kautta yrityksen kannattavuuden ja tuloksen parantaminen. Yhtiön toiminta perustuu räätälöityjen palvelujen myyntiin, joten palvelujen suunnittelu, kehitys ja myynti ovat keskeisessä roolissa liikevaihdon ja kannattavuuden kehittämisessä.

Myynti kokonaisuutena on erittäin monimuotoinen aihealue. Raportin alkuosassa on käsitelty palvelutuotantoa ja myyntityötä yleisellä tasolla ja haettu liittymäkohtia erikoiskuljetuspalvelujen tuotantoon ja myyntiin. Tutkimusosiossa valittiin muutamia yksittäisiä aihealueita, joita analysoitiin syvällisemmin ja joille esitetään kehittämistoimenpiteitä. Työn ulkopuolelle jäi monia aihealueita, joiden kehittäminen jää vielä tulevaisuuteen.

Tarkemmat kehittämiskohteet valittiin nykytilan kartoituksen valmistuttua. Käytännön kokemuksen perusteella oletettiin jo ennen tutkimusta, että merkittäviä kehittämistarpeita voi löytyä ainakin seuraavilta aihealueilta:

#### *Poistettu*

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää muutamia lyhyen tähtäimen kehittämis-kohteita, joilla on välitön vaikutus myynnin toimintaan, sekä muutamia pidemmän tähtäimen kehittämiskohteita, joiden toteuttaminen kasvattaa liikevaihtoa muutaman vuoden aikajänteellä.

Tutkimusongelma jakautuu kahteen osaan, eli nykytilan kartoittamiseen ja tulevaisuuden kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja valintaan. Nykytilan kartoituksessa selvitetään nykytila kyseisellä aihealueella ja arvioidaan nykyisten toimintamallien hyviä ja huonoja puolia. Kartoituksen sekä ulkopuolisten teorioiden perusteella esitetään kehittämiskohteita, joilla prosesseja voidaan kehittää sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Tutkimustulosten perusteella laaditut kehittämissuositukset on raportissa esitetty aihealueittain tutkimustulosten yhteydessä. Lisäksi raportin lopussa on erillinen luku palvelujen kehittämisestä sekä yhteenveto kaikista esitetyistä kehittämiskohteista.

### **Teoreettinen viitekehys**

Myyntityöhön ja palvelujen kehittämiseen soveltuvaa teoriaa on monipuolisesti saatavilla. Sovellettavat teoriat ja tutkimustyön kehittämisenäkökulma on valittu erikseen kullekin aihealueelle, koska aihealueet ja niihin tarvittavat toimenpiteet ovat hyvin erilaisia. Varsinaisen myynnin teorian ohella myyntityötä on tarkasteltu myös hankinnan teorian näkökulmasta. Asiakas arvioi yrityksen palveluja nimenomaan hankinnan näkökulmasta, joten se on tarpeen huomioida myös myyntityön kehittämisessä. Myynnin teorian ohella myös hankinnan teoriolla on merkitystä päivittäisessä myyntityössä, sillä myyntitilanteessa myyjän neuvottelukumppanina on yhä useammin hankintaa osaava henkilö eikä suinkaan toinen myyjä. Samassa yhteydessä on käsitelty myös yrityksen hankintaa ja verkostoitumista.

### *Poistettu*

Monipuolisen teoreettisen viitekehysten soveltaminen kattavaan nykytilan kartoitukseen luo hyvät mahdollisuudet myynnin kehittämistoimenpiteiden menestykselle suunnittelulle. Sen vuoksi raportti alkaa katsauksella palvelutuotannon ja myyntityön teoriaan.

### **Tutkimustyön tulokset ja seuranta**

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa nykytila ja luoda teoria- ja tietopohja myyntiä tukevien, kehittävien ja kasvattavien käytännön toimenpiteiden toteuttamiselle raportin julkaisemisen jälkeen. Toimenpiteet voidaan jakaa kah-

teen kategoriaan. Osa toimenpiteistä on toteutettavissa nopeasti ja vähäisillä resurssipanoksilla, jolloin myös tuloksia on odotettavissa nopeasti. Osa toimenpiteistä saattaa vaatia suurempia resursseja, ja tulokset saavutetaan vasta pidemmällä ajanjaksolla. Tässä tutkimustyössä ei ole asetettu rajoitteita eri kehittämisehdotusten kustannuksille, resursoinnille tai aikataululle, vaan työssä on esitetty kaikki havaitut kehittämiskohteet. Yrityksen johdon myöhemmäksi tehtäväksi jää sopivien kehittämiskohteiden valinta, resursointi ja aikataulutus.

On oletettavaa, että nykytilan kartoituksen perusteella löytyy kohtuullinen määrä nopealla aikataululla toteutettavia kehittämistoimenpiteitä, joten tutkimuksen perusteella esitetyissä kehittämissideoissa on keskitytty ensisijaisesti niihin, ja jätetty laajemmat strategiset kehittämistoimenpiteet mahdollisen myöhemmän tutkimustyön kohteeksi.

Tutkimustyön tulokset raportoineen toimitetaan kokonaisuudessaan toimeksiantajalle. Tavoitteena on, että toimeksiantajalle on monipuolista hyötyä tutkimuksesta ja siihen liittyvästä teoriakatsauksesta ja että toimeksiantaja saa toteutettua monipuolisia myynnin kehittämistoimenpiteitä tämän raportin perusteella. Tutkimustyössä käytetyt analysointityökalut ovat käytettävissä myös myöhempiä seuranta-arviointeja varten. Vertailukelpoisten tulosten saaminen edellyttää nimenomaan, että seuranta-arvioinnit tehdään samoilla menetelmillä kuin aiemmat.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja analyysi

Tutkimustyön toteutus alkoi aiheen valinnalla ja saatavilla olevan tiedon kartoittamisella. Koska aihealue on laaja, tutkimus rajattiin muutamisiin myyntityön kannalta olennaisiin osa-alueisiin, joita kehittämällä oletettiin saatavan nopeita ja konkreettisia tuloksia. Aineiston keruun jälkeen se analysoitiin, ja kehittämissideoita haettiin monipuolisen tietokirjallisuuden pohjalta.

Tutkimustyö voidaan luokitella soveltavaksi tapaustutkimukseksi. Tutkimustyön tavoitteena oli ongelmien ratkaisu ja positiivisten vaikutusten aikaansaanti myyntityön teoriaa soveltamalla. Tutkimuksessa keskityttiin tiettyihin myyntiprosessin osiin, jotka ensin kuvailtiin ja sen jälkeen haettiin kehittämissideoita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128-131).

Tutkimusmateriaalin analyysissä käytettiin pääasiassa määrällistä tutkimusta. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisenä piirteenä on numeerisen tiedon keruu, jota analysoidaan tilastollisesti. Tavoitteena on usein yleispätevien syiden ja seurausten suhteen löytäminen. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään todellisissa tilanteissa ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena on tosiasioden löytäminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 135-136 ja 157-160.) Vaikka analyysi on pääosin määrällistä, on tässä tutkimustyössä myös selkeä laadullinen näkökulma, sillä johtopäätökset ja kehittämissideat perustuvat käytännön kokemukseen myyntityöstä ja sen ominaispiirteistä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta. Toistettavuus eri reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa ja tulokset ovat samanlaisia eivätkä sattumanvaraisia. Pätevyys eli validius puolestaan tarkoittaa, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen halutaan mittaavan. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.) Luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitu myöhemmin tässä raportissa erikseen kunkin tutkimusosion kohdalla.

### **Tutkimusmenetelmät kussakin tutkimusosiossa**

Myyjien ajankäytön tutkimus oli määrällinen tapaustutkimus. Ajankäytön kysely oli formaali ja strukturoitu monivalintataulukko, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman yksiselitteisiä ja vertailukelpoisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 188-196.) Tulokset analysoitiin kunkin työtehtävän suhteellisena osuutena kokonaisajankäytöstä. Teknisessä mielessä tarkasteltuna tutkimusmenetelmä oli luotettava, sillä se on toistettavissa ja mittari, ajankäytön kategoriat, oli laadittu juuri tätä tutkimusta varten. Ajankäytön seuranta ja kategoriat ohjeistettiin kullekin osallistujalle vielä ennen tutkimusta.

On kuitenkin huomattava, että vaikka tutkimus on teknisesti luotettava, voivat tulokset olla tapauskohtaisesti epäluotettavia. Tutkimuksessa mitattiin ajankäyttöä vain yhdellä kalenteriviikolla. Yksi kalenteriviikko ei välttämättä edusta luotettavasti myyjien ajankäyttöä pidemmällä ajanjaksolla, jolloin tulokset eivät ole yleispäteviä. Tutkimuksen luotettavuutta on selostettu tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä.

Yhtiön tarjouskannan analyysissä käytettiin määrällistä tapaustutkimusta. Lähdeaineistona oli yrityksen koko tarjouskanta, koska se oli laajuudeltaan hallittavissa. Näin voitiin parantaa selkeästi tutkimuksen luotettavuutta ja välttää otokseen liittyvältä mahdolliselta vaihtelulta. Tuloksia analysoitiin tilastollisesti eri näkökulmista ja analyysiin liitettiin myös tutkimuksen tekijän kokemusperäistä tietoa analyysin selkiyttämiseksi.

Hankinta-analyysi tehtiin määrällisenä tapaustutkimuksena. Tulokset luokiteltiin ja analysoitiin tilastollisesti. Kraljicin matriisiin luokittelussa käytettiin myös laadullista arviointia. Määrällisen tutkimuksen osalta tulokset ovat luotettavia, koska lähtöaineistona oli yrityksen yhden vuoden kaikki hankinnat.

## 2 Erikoiskuljetusyrityksen palvelutuotanto ja myyntityö

Tutkimustyön pohjaksi on ensin tarkasteltava palvelutuotantoon ja myyntityöhön liittyviä näkökohtia ja täydennettävä niitä erikoiskuljetusyrityksen toimintaan liittyvillä näkökohdilla.

### 2.1 Asiantuntijayritys

Erikoiskuljetusyritykset ovat asiantuntijayrityksiä. Tyypillisesti tällaisten yritysten tuotanto on standardoimatonta, luovaa, suuresti yksilöstä riippuvaista ja monimutkaista ongelmanratkaisua (Ahrnell & Nicou 1991, 15). Palvelun suunnittelu- ja myyntityö on käytännössä asiakas- ja tapauskohtaisen räätälöidyn palvelupaketin rakentamista.

Palvelut olisi voitava konkretisoida asiakkaalle, jotta hän saa selkeän käsityksen palvelun laadusta. Ahrnell ja Nicou (1991, 121-127) käyttävät esimerkkinä räätäliä: Räätälin ikkunassa roikkuu valmiita pukuja malliksi asiakkaille, vaikka todellisuudessa jokaiselle asiakkaalle tehdään oma puku kirjaimellisesti räätälöitynä. Palvelun konkretisoiminen vastaavalla tavalla on kuitenkin huomattavasti hankalampaa kuin esimerkin puvun. Palvelu joudutaan konkretisoimaan mielikuvilla ja aiemmista samankaltaisista palveluista kertomalla, referensseillä.

Palvelupaketin luominen konkretisointia varten ei ole sama asia kuin paketin tekeminen standardointia varten. Erityisesti uusi asiakas arvioi palvelua konkreettisista lähtökohdista, mielikuviansa perustuen, koska hän ei voi verrata tarjottua uutta palvelua aiempiin kokemuksiinsa. Palvelujen paketoiminen auttaa yritystä myös oman tuotannon kehittämisessä. Yritys joutuu arvioimaan millaisia palvelun osasia se tuottaa, miten niitä voidaan yhdistää asiakkaille sopiviksi tuotteiksi ja onko laaditulla palvelupaketilla oikeasti kysyntää. (Ahrnell & Nicou 1991, 121-127.)

Asiakas ei ole aina oikeassa. Hän saattaa tietää mitä haluaa, mutta ei välttämättä tiedä mitä oikeasti tarvitsee. Myyjän tehtävänä onkin kartoittaa asiakkaan tarpeet, jotta yritys voi tarjota asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen parhaan mahdollisen ratkaisun. Ihmiset pitävät enemmän siitä, minkä tuntevat. Se helpottaa palvelujen myyntiä ja asiakasuskollisuuden kehittämistä. Lisäksi on tärkeää solmia suhteita useisiin henkilöihin asiakasyrityksissä. Henkilöiden poissa ollessa tai vaihtaessa työpaikkaa on toinen yhteyshenkilö jo valmiiksi olemassa eikä suhteita tarvitse alkaa solmia uudelleen. (Ahrnell & Nicou 1991, 41, 55.)

Alla olevassa kuviossa Pitkänen (2006, 153) on listannut hyvin samankaltaisia asiakastarpeeseen liittyviä tekijöitä kuin Ahrnell ja Nicou, vaikka aikaa on kulunut välillä jo 15 vuotta. Kuluttajamarkkinoilla kysyntä ja halu eivät välttämättä perustu todelliseen tarpeeseen, mutta yritysten välisessä kaupassa kysyntä ja tarve ovat yleensä läheisesti sidoksissa.

### **Erota kysyntä ja tarve!**

- Kysyntä on sitä, mitä asiakas kysyy tai haluaa ostaa.
- Tarve on jotain syvempää ja laajempaa.
- Kun tarpeen ymmärtää, voi myydä enemmän.
- Kun tarpeen ymmärtää, voi kehittää uusia tuotteita ja palveluja.
- Matkapuhelin toteuttaa satatuhatuotista televiestinnän tarvetta.
- Televiestintätarpeeseen on ollut teknisiä ratkaisuja jo tuhansia vuosia.
- Trendikäs ja kallis matkapuhelin toteuttaa muitakin tarpeita.
- Asiakas ei yleensä kerro tarvettaan. tarve on ymmärrettävä.

Jos ymmärrät tarpeen, voit myydä enemmän. Ellet ymmärrä tarvetta, voit epäonnistua siinäkin, mitä asiakas kysyy.

- Onnistumisen avaimia ovat isot korvat ja yhteistyö.

Kuvio 1. Kysyntä ja tarve  
(Pitkänen 2006, 153)

Mitä abstraktimpi palvelu on, sitä enemmän asiakkaat luottavat henkilökohtaisiin suhteisiin ja suosituksiin. Tavaraa ostettaessa myyjän persoonallisuudella ei aina ole suurtakaan merkitystä. Palvelua ostettaessa asiakas haluaa löytää myyjän josta pitää. Henkilökemialla on merkitystä. (Ahrnell & Nicou 1991, 43.)

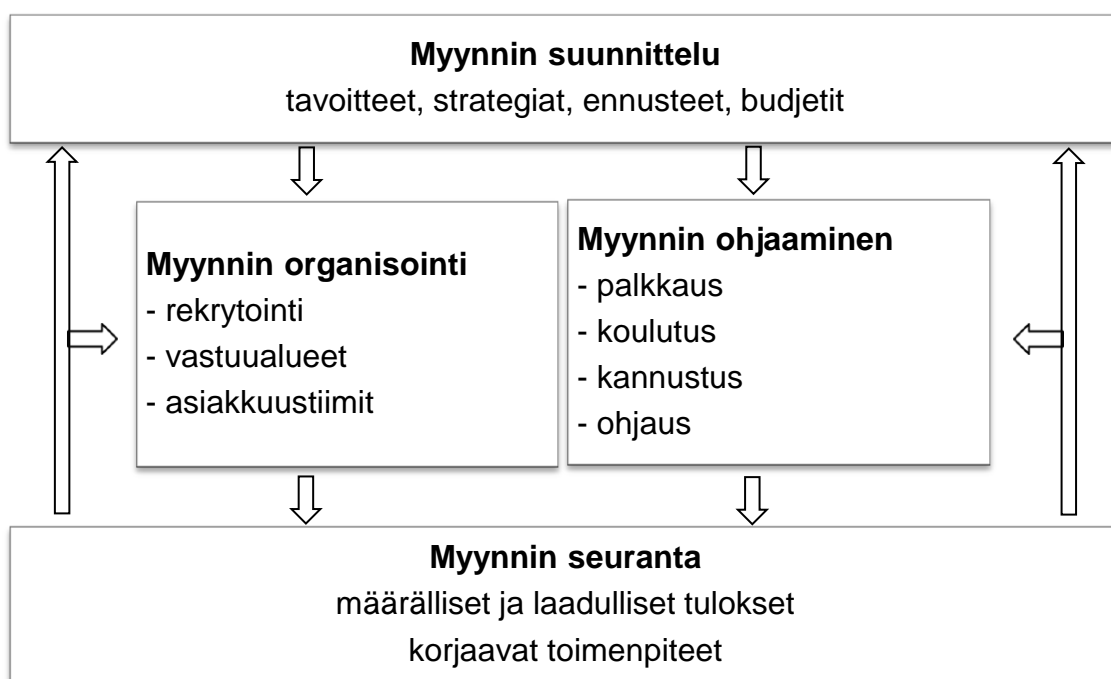
Tiivistelmänä voidaan sanoa, että palvelukaupassa asiakkaan päätöksiin vaikuttavat monitahoiset varsinaiseen palveluun kuulumattomat tekijät, kuten halu, tarve, mielikuvat ja henkilökemiat.

## 2.2 Yrityksen strategia

Strategiassaan yritys määrittelee mitä se haluaa olla ja mitä ei, sekä mitä valintoja se tekee saavuttaakseen tavoitteensa. Lähtökohtaisesti päämääränä on kilpailuedun saavuttaminen suhteessa kilpailijoihin. On muistettava aika ajoin tarkistaa, että suunta ja strategia on oikea, sillä yrityksen toimintaympäristö

muuttuu koko ajan. Strategian tulee olla lyhyt ja helposti kommunikointava, jopa yksi lause tai kaavio. (Kurvinen & Sipilä 2014, 21-23.)

Strategia on vietävä käytäntöön kaikessa päivittäisessä työssä. Henkilöstön aktivoiminen on ikään kuin sisäistä markkinointia, sillä strategia merkitsee eri henkilöille ja eri työtehtävissä erilaisia käytännön asioita. Numeeristen tavoitteiden lisäksi strategiaan tulee sisällyttää myös henkisiä elementtejä, eikä uskoa ainoastaan hyvän tuotteen myyvän itse itsensä. (Kurvinen & Sipilä 2014, 21-23.)



Kuvio 2. Myynnin johtamisen osa-alueet  
(Bergström & Leppänen 2011, 438)

Yllä oleva kuvio myynnin johtamisen osa-alueista havainnollistaa, miten myynnin johtaminen alkaa yrityksen strategiasta ja tavoitteista. Käytännön toiminta on organisoitava ja ohjattava strategian mukaisesti, ja myynnin seurannan tuloksia voidaan edelleen käyttää hyödyksi strategian kehittämisessä ja päivittäisessä. (Bergström & Leppänen 2011, 438.)

### 2.3 Brändi ja positointi

Yrityksen brändi on kokonaiskäsitelmä siitä, mitä tuote, palvelu tai yritys edustaa sekä tunnetasolla että järjen tasolla. Tuotemerkin ohella siihen liittyy symbolisia arvoja. Tuote erottuu kilpailijoistaan sekä ulkonäöllisesti että tunnetasolla. (Kurvinen & Sipilä 2014, 28-38.) Vaikka palveluyritys ei tuota konkreettista brändättävää tavaraa, heijastavat kaikki muut palvelutuotantoon liittyvät tekijät sen brändiä, esimerkkeinä mainittakoon toimitilat, henkilöstö, alihankkijat tai kuljetuskalusto.

Jokaisen yrityksen työntekijän tulee ymmärtää, mitä yrityksen brändi sisältää, eli millaisen kokonaisuuden yritys tarjoaa asiakkailleen. Jos luvataan tarjota räätälöityä palvelua tai nopeutta, sitä on myös tarjottava. Asiakkaat tekevät päätöksen tunteillaan. Brändin ja yrityksen arvojen tulee toteutua jokapäiväisessä arjessa ja olla osa yrityksen kulttuuria, eikä vain lista kauniita sanoja. (Kurvinen & Sipilä 2014, 28-38.) Henkilöstön toiminta korostuu nimenomaan palvelutuotannossa. Kuljetusalalla asiakkaan luona vierailee useimmin kuljettaja eikä myyjä, mikä edelleen korostaa koko yrityksen kattavan bränditietoisuuden merkitystä.

Yrityksen brändi tulee asemoida markkinoilla selkeästi, jotta se erottuu kilpailijoista. Positoinnin tulee perustua yrityksen todelliseen osaamiseen. Myös markkinatilanne ja markkina-asema on otettava huomioon. Jo olemassa olevaa hintajohtajaa vastaan ei kannata lähteä kilpailemaan hinnalla. (Kurvinen & Sipilä 2014, 28-38.)

Kurvinen ja Sipilä (2014, 38) listaavat brändin rakentamisen olennaiset tekijät

- Strateginen perustyö: tiedetään kenelle puhutaan ja miksi, tunnetaan kilpailutilanne ja valintakriteerit
- Sisäinen markkinointi: organisaatio synnyttää brändin ja puhalttaa siihen hengen - tai sitten ei
- Myynti ja asiakaspalvelu: nämä ovat parasta markkinointia ja toteuttavat brändiä joka päivä ja
- Ulkoinen markkinointiviestintä: kun pohjatyö on kunnossa, tiedetään, mitä pitää kertoa asiakkaalle.

Asiakkaan valta ja valinnan mahdollisuudet ovat kasvaneet teknologian kehityksen myötä. Menestys ei enää voi perustua siihen, että asiakasta ja asioita voidaan kontrolloida. Kontrollia ei enää ole. Myyjällä voi ainoastaan tarjoutua asiakkaan saataville ja vastata asiakkaan toiveisiin. Päätöksenteko jää kuitenkin asiakkaalle. Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän rajat hämärtyvät. Tärkeintä on se, että yritys vastaa asiakkaidensa tarpeisiin, kertoo kiinnostavasti omista asioistaan ja on asiakkaan halutessa tavoitettavissa. (Kurvinen & Sipilä 2014, 28-38.) Räättelöityinä palveluina tuotettavat erikoiskuljetukset ovat jo nykyisellään hyvä esimerkki asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta.

Sisäisen markkinoinnin avulla henkilöstö saadaan toimimaan yhdessä ja yhteisten päämäärien hyväksi. Kun suunta, strategia, on selvä, markkinoidaan se henkilöstölle tiedottamalla, innostamalla, valmentamalla, energisoimalla ja aloitteellisuuteen kannustamalla. (Kurvinen & Sipilä 2014, 42.) Henkilöstölle on luotava tahtotila strategian toteuttamiseen omissa työtehtävissään. Yrityksen tulevaisuuden menestys syntyy uskosta ja yhdessä tekemisestä, sopivilla työkaluilla ja riskinotolla höystettynä.

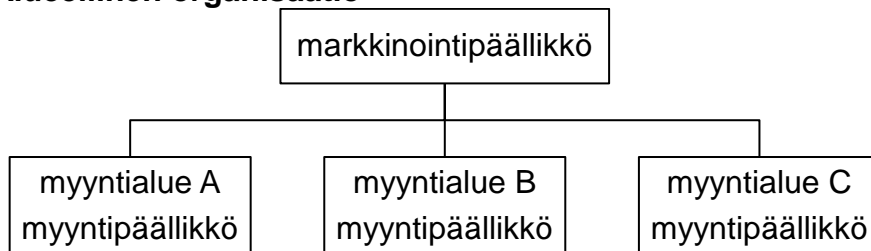
Yrityksen asemaan markkinoilla liittyy myös mielipidejohtajuus. Mielipidejohtajalla tarkoitetaan yritystä tai henkilöä, joka on oman alansa asiantuntija ja vie toimialaa eteenpäin. Kokemuksen ansiosta he tietävät toimialastaan huomattavasti normaalia enemmän ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Mielipidejohtajuus on yritykselle erottautumiskeino markkinoilla. Se perustuu näkemykseen yrityksen tulevaisuudesta ja kulkee käsi kädessä yrityksen kilpailuetujen kanssa. (Kurvinen & Sipilä 2014, 11-14.)

Yrityksen kannattaa tavoitella mielipidejohtajan asemaa, sillä se tarjoaa yritykselle näkyvyyttä ja on omiaan lisäämään asiakkaiden positiivista mielikuvaa yrityksestä.

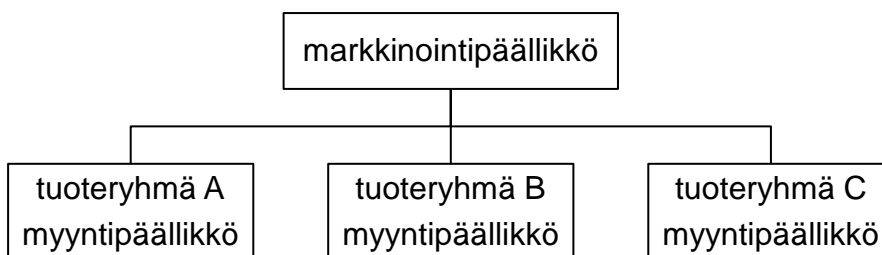
## 2.4 Myynnin organisointi

Myynnin organisaatio voidaan järjestää eri lähtökohdista, kuten alue-, tuote- tai asiakaslähtöisesti. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu tavallisimmat myyntiorganisaatiotyypit. (Bergström & Leppänen 2011, 439.)

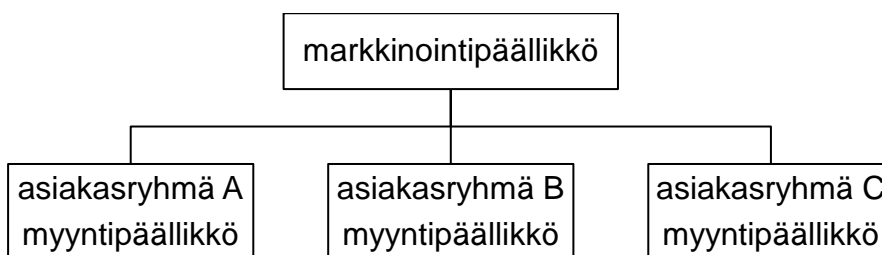
### Alueellinen organisaatio



### Tuote- tai tuoteryhmäkohtainen organisaatio

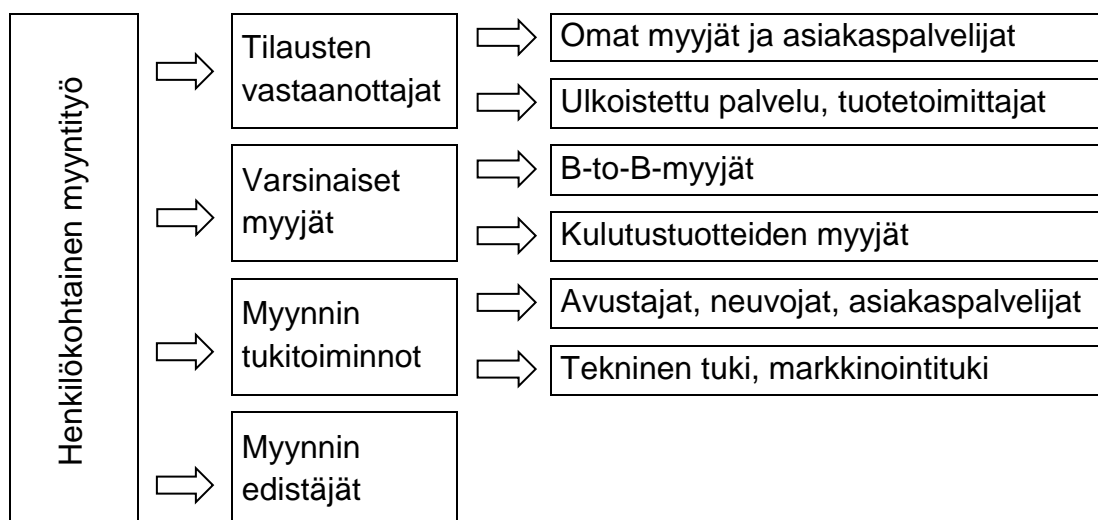


### Markkina- tai asiakaskohtainen organisaatio



Kuvio 3. Kolme tavallisinta myyntiorganisaatiotyyppiä (Bergström & Leppänen 2011, 439)

*Poistettu*



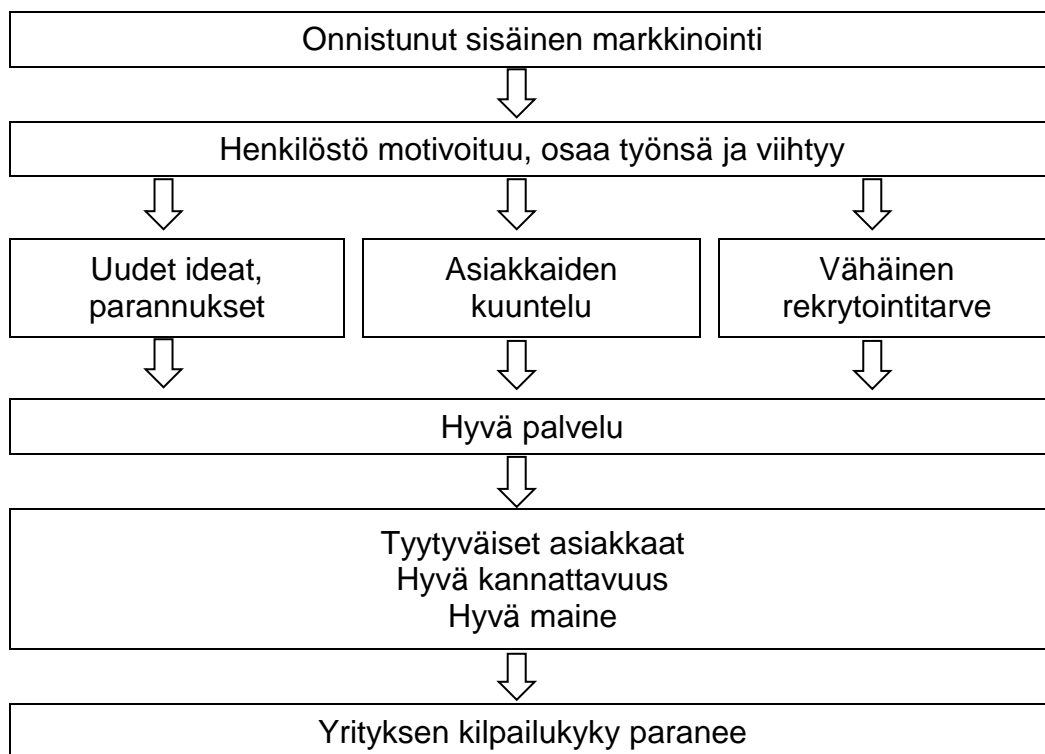
Kuvio 4. Myynnin muodot myyjän tehtävien mukaan jaoteltuna (Bergström & Leppänen 2011, 413)

Vastuualueiden määrittelyssä voidaan käyttää apuna esimerkiksi yllä olevaa kuviota (Bergström & Leppänen 2011, 413). Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi pienessäkin myyntiorganisaatiossa pitäisi olla tunnistettavissa kaikki kuvion mukaiset roolit. Käytännössä yksi myyjä toimii siis useammassa eri roolissa, ja lisäksi myyjän roolit saattavat vaihdella asiakkaan tai myytävän palvelun mukaan.

## 2.5 Henkilöstö ja palvelu

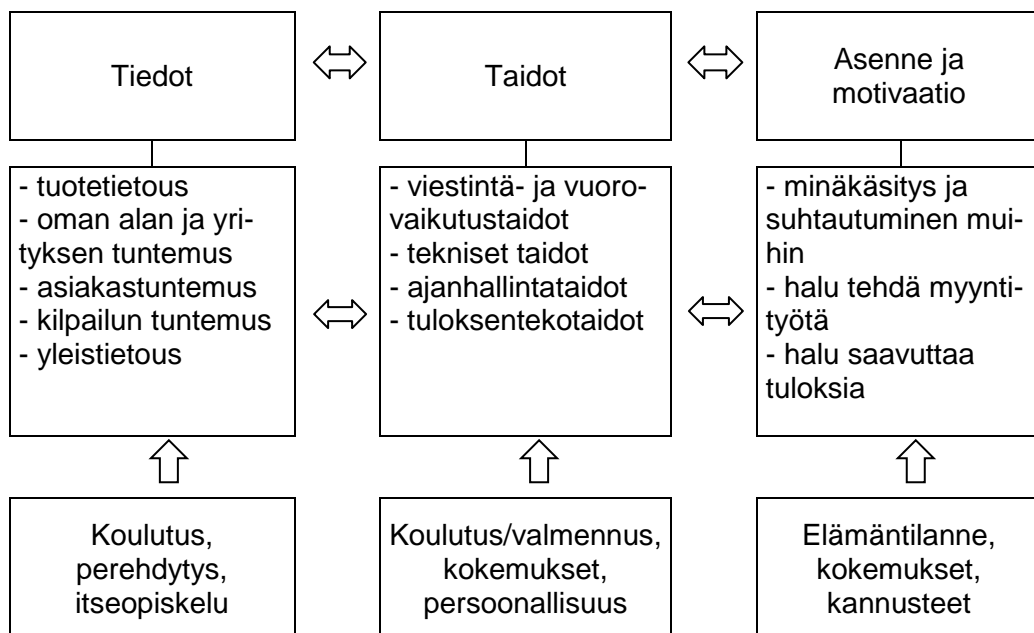
Erikoiskuljetukset ovat asiantuntijayrityksen tuottamia räätälöityjä palveluita. Henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on keskeinen merkitys palvelun onnistumisen kannalta, joten niiden ylläpitämiseen tulee kiinnittää huomiota. Yrityksen strategia on markkinoitava henkilöstölle tehokkaasti, koska se on asiakastyytyvyyden ja kilpailukyvyn perusta.

*Poistettu*



Kuvio 5. Henkilöstö ja palvelu kilpailukeinona  
(Bergström & Leppänen 2011, 172)

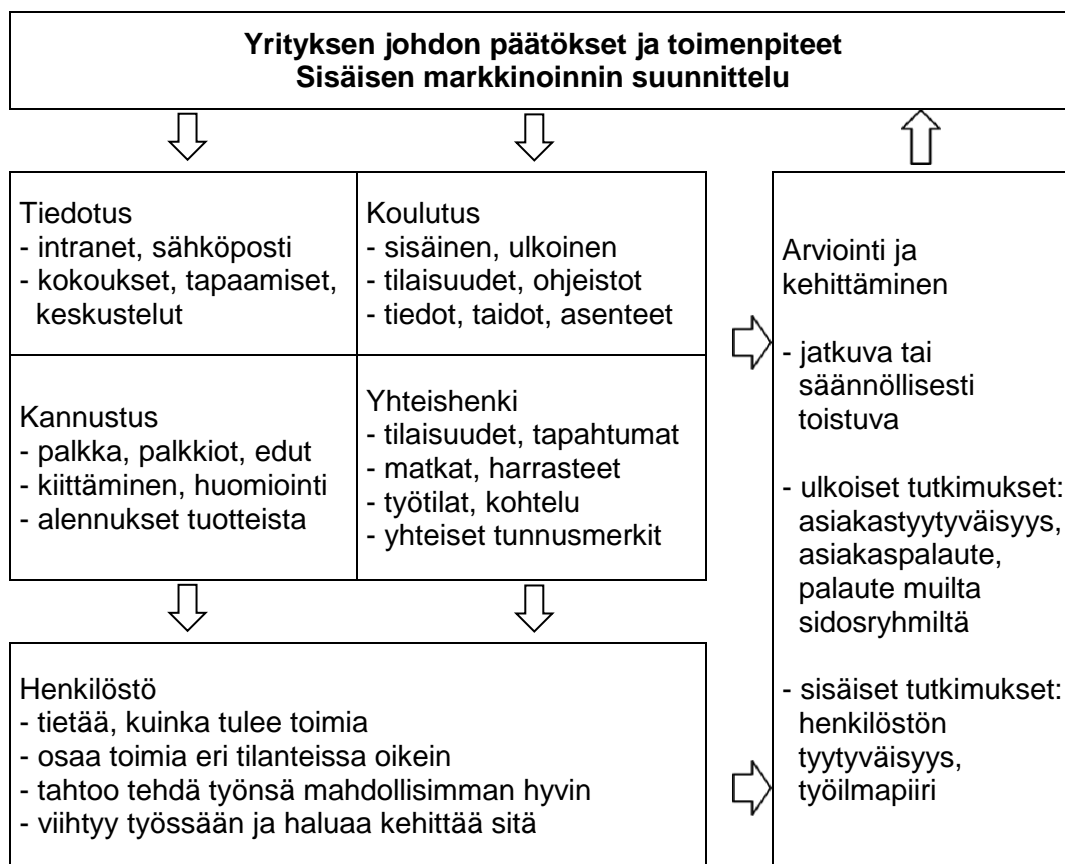
Bergström ja Leppänen (2011, 47) rinnastavat henkilökunnan asenteen ja motivaation samalla tavalla tärkeiksi menestystekijöiksi myyntityössä kuin myyjän tiedot ja taidot, kuten alla olevasta kuviosta ilmenee. Henkilöstön kehittämisessä on kuitenkin huomattava, että tietoja ja taitoja voidaan kehittää koulutuksella ja valmennuksella. Työntekijän asenne ja motivaatio riippuvat myös elämäntilanteesta ja erilaisista kannustimista, joten niihin vaikuttaminen voi olla osin työnantajan ulottumattomissa.



Kuvio 6. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2011, 417)

Onnistunut strategian sisäinen markkinointi henkilöstölle lisää motivaatiota ja parantaa palvelua, kuten jo edellä todettiin. Yrityksen sisäisissä prosesseissa tämä on tuottavaa yrityksen tulevaisuudelle, sillä motivoituneet työntekijät kehittävät myös yrityksen palveluja. Kehitystä voi tapahtua monin tavoin, kuten varsinaisen palvelutuotteen kehitystä, toiminnan tehostumista, kustannusten alentumista ja jopa täysin uusien tuotteiden luomista.

Alla olevasta kuviosta (Bergström & Leppänen 2011, 174) ilmenee kuinka moniulotteista strategian sisäisen viestinnän henkilöstölle tulee olla. Tiedotuksen ja koulutuksen ohella myös erilaiset kannustimet sekä ilmapiiri vaikuttavat viestinnän onnistumiseen ja edelleen palvelun laatuun. Onnistuneen prosessin tuloksena yrityksen johto saa sekä sisäistä että ulkoista palautetta toiminnan kehittämiseksi edelleen. Palautetta voidaan käyttää sekä viestinnän onnistumisen arviointiin että toiminnan kehittämiseen.



Kuvio 7. Sisäisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueet (Bergström & Leppänen 2011, 174)

## 2.6 Myynnin organisaation ja henkilöstön kehittäminen

Ennakoiva toiminta saa aikaan ristiriitaisia tunteita. Tulevaisuuteen varautuvia toimenpiteitä ei koeta tärkeiksi, koska ne eivät perustu suoraan konkreettiseen tarpeeseen. Olemassa olevaan tilanteeseen reagointi ymmärretään usein selvästi tarpeellisemmaksi. Palomies on sankari, palotarkastaja on vain häirikkö.

Proaktiivisten toimintamallien kehittäminen yrityksessä edellyttää ratkaisukeskeistä ja ennakoivaa ajattelutapaa. Ratkaisukeskeinen henkilö koetaan myönteisesti, koska hän hakee olemassa olevaan ongelmaan ratkaisua. Proaktiivinen henkilö tuo esiin riskejä, joten hänet saatetaan kokea pahanilmlintuna. (Pitkänen, 2006, 59, 142-143.)

Asiakkaan tarpeet olisi kyettävä ennakoimaan ja toisaalta kyettävä viestimään yrityksen tarjonnasta asiakkaalle etukäteen, halua ja tarpeita herättävästi. Pitkänen (2006, 143) pohtii proaktiivisuutta palvelualalla, ja on listannut siihen liittyviä tekijöitä alla olevan kuvion mukaisesti.

#### **Proaktiivisuus palvelualalla - mitä se voisi olla?**

- Silmien ja korvien auki pitämistä
- Ongelman aavistamista ennen sen tapahtumista
- Virheen hyvittämistä ennen kuin asiakas valittaa
- Valituksen hoitamista odottamattoman hyvin
- Anteeksipyytämistä heti kun on vähänkin aihetta
- Asiakkaan tunnetilan aistimista ja siihen vaikuttamista
- Aktiivista palautteen pyytämistä ja asiakkaan kuuntelemista
- Yhteydenpidon ja palautteenannon tekemistä helpoksi asiakkaalle
- Varautumista ongelmien hoitamiseen ja niistä tiedottamiseen
- Tiedonsaannin tekemistä helpoksi ja ennakoivaa tiedottamista

Kuvio 8. Proaktiivisuus palvelualalla  
(Pitkänen 2006, 143)

Menestys edellyttää toimivien rutiinien ja mahdollisuuksien kulttuurin yhdistämistä. Toimivat rutiinit varmistavat palvelun perustason ja tällöin palvelun tuottamista ohjataan prosessilähtöisesti. Mahdollisuuksien kulttuuri sallii asiakkaan yllättämisen myönteisesti, kun palvelukokemus ylittää selvästi asiakkaan odotukset. Työntekijät toimivat arvo- ja tavoiteohjauksella asiakaslähtöisesti ja tilanteen mukaisesti, ja ovat usein myös innostuneempia ja motivoituneempia työstään. (Pitkänen, 2006, 59, 171-194.)

Mahdollisuuksien kulttuuri edellyttää proaktiivista ajattelutapaa. Prosessia olisi ajateltava aina muutamia askeleita eteenpäin, jotta kyetään huomaamaan piilevät riskit ja mahdollisuudet. Alla olevassa kuviossa Pitkänen (2006, 174) havainnollistaa tilannetta käytännön esimerkein.

## Toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri

### Toimivat rutiinit

- Rakennustyössä noudatetaan hyväksytyjä suunnitelmia.
- tavarantoimitus tapahtuu ajallaan asiakkaan tilauksen mukaisena.
- Kaupan hyllyjä täydennetään ja vanhentuvat tuotteet poistetaan.
- Hinnat ovat kassalla oikein - myös tarjoustuotteiden osalta.

### Mahdollisuuksien kulttuuri

- Rakennusmies huomaa suunnitteluvirheen tai turvallisuusriskin.
- Asiakkaan erikoiseen tilanteeseen löydetään uusi ratkaisu.
- Myyjä tekee auton luovutuksesta asiakkaalle elämyksen.
- Huoltoaseman kassanhoitaja pesee yllättäen tuulilasin

Menestyville yrityksille on ominaista kyky yhdistää toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri. Molempia tarvitaan.

Kuvio 9. Toimivat rutiinit ja mahdollisuuksien kulttuuri  
(Pitkänen 2006, 174)

Tuotteen erilaistamisen lisäksi voidaan erilaistaa myyntityötä ja asiakaspalvelua. Esimerkiksi asiakastapaamisia voi toteuttaa eri tavoin. Ahrnellin ja Nicoun (1991, 92-94) mukaan asiakkaiden tapaaminen myyjän tiloissa auttaa asiakasta muodostamaan käsityksen toimittajasta ja herättää luottamusta.

Asiantuntijayrityksessä kaikilla työntekijöillä on vastuu asiakassuhteiden luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Hyvä asiantuntijayritys saattaa vetää asiakkaita puoleensa, sillä viisas ja kokenut ostaja osaa etsiä parhaan toimittajan. (Ahrnell & Nicou 1991, 18-19.) Tämä edellyttää kuitenkin tunnettuutta markkinoilla, eikä näin aktiivisia ostajia ole paljoa. Yrityksen on siis satsattava riittävästi markkinointiponnisteluihin. Asiantuntijayrityksen toiminnan kehitystä ja investointeja suunniteltaessa on huomioitava sekä tarvittavien koneiden ja kaluston kehittäminen kuin myös henkilöstön osaamisen ja pätevyyden kehittäminen.

Palvelua ostaessaan asiakas odottaa sen tuottavan hyötyä. Koko henkilöstöä tulee kouluttaa ja ohjata keräämään tietoa asiakkaasta ja hänen haluista ja tarpeista. Niiden avulla voidaan kehittää edelleen yrityksen palvelupakettia, jotta se tuottaa asiakkaalle mahdollisimman suuren hyödyn. Alla olevassa kuviossa Pitkänen (2006, 57) luetteli kysymyksiä, joita osaamisen kehittämisessä tulee huomioida, sekä myös joitakin sudenkuoppia asiantuntijapalvelun myynnissä ja tuotannossa.

### **Osaamisen tuotteistaminen**

#### Tieto hyödyksi - osaamisen tuotteistaminen

- Mikä on asiakkaan tilanne?
- Miten osaamisemme voisi asiakasta hyödyttää?
- Miten meidän tulee toimia asiakkaan hyödyksi?
- Miten määrittelemme tuottamamme hyödyn?
- Miten esittelemme hyödyn asiakkaalle?
- Miten myymme tuota hyötyä asiakkaalle?
- Miten mittaamme hyötyä ja laskutamme siitä?

#### Asiantuntijapalvelun sudenkuoppia

- Unohtaa asiakkaan tilanne ja asiakasnäkökulma
- Unohtaa arvon tuotto asiakkaalle
- Unohtaa työnsä tarkoitus
- Lähteä vain tiedon ja osaamisen näkökulmasta
- Myydä vain aikaa tai tekemistä

Kuvio 10. Osaamisen tuotteistaminen  
(Pitkänen 2006, 57)

## 2.7 Palvelupaketti ja sen kehittäminen

Erikoiskuljetuspalvelut tuotetaan räätälöityinä palvelupaketteina. Vaikka palvelupaketti räätälöidään aina erikseen asiakastarpeen mukaisesti, se koostuu kuitenkin pitkälti samanlaisista osasista.

Ojasalo ja Ojasalo (2008, 60-63) toteavat, että palvelupaketti voi olla standardoitu tai räätälöity tai näiden yhdistelmä. Erikoiskuljetuspalvelu on itse asiassa räätälöity palvelu, joka koostuu melko standardoiduista komponenteista. Varsinaisen kuljetuksen lisäksi palvelupakettiin voi kuulua erikoiskuljetuslupia, varoitusautoja, estepurkuja ja muita vaadittavia toimenpiteitä.

### *Poistettu*

Palvelupaketin tuotantoa voi lähestyä eri näkökulmista. Tuotantolinjalähestymistavassa pyritään toimittamaan asiakkaalle standardoitua tuotetta mahdollisimman vähin kustannuksin. Tätä tuotantomallia voidaan soveltaa yksinkertaisiin erikoiskuljetuksiin. Vastakkainen lähestymistapa korostaa myyjien harkinta- ja päätösvaltaa (employee empowerment). Kun asiakkaille tarjotaan räätälöityjä paketteja, tulee myyjällä olla tietämys asiakkaan tarpeista ja valmius omien palvelujen muokkaamiseen asiakastarpeiden mukaisesti. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 148-150.)

### *Poistettu*

Alla olevassa kuviossa Ojasalo ja Ojasalo (2008, 150) listaavat palvelujen tuotantomalleihin vaikuttavia tekijöitä. Lähtökohtaisesti voidaan odottaa, että employee empowerment -menetelmä edesauttaa yrityksen toiminnan kehitystä, parempien tuotteiden ja palvelujen valmistumista ja edelleen korkeampia hintoja ja katteita.

	<b>Tuotantolinjalähestymistapa</b>	<b>Työntekijöiden omakohtaisen harkinta- ja päätösvalan lisääminen (employee empowerment)</b>
Liiketoiminnan perustrategia	Alhaiset kustannukset suuri volyyymi	Eriilaistaminen, mukauttaminen, personalisoiminen
Suhde asiakkaaseen	Kertaluontoinen, lyhytkestoinen	Asiakassuhteisiin pohjautuva, pitkäaikainen
Teknologia	Rutiininomaista, yksinkertaista	Ei-rutiininomaista, monimutkaista
Liiketoimintaympäristö	Ennustettavaa, vähän yllätyksiä	Ennustamaton, paljon yllätyksiä
Teoria työntekijöistä	Työntekijöillä pieni kehittymishalu, vähäiset sosiaaliset tarpeet, heikot vuorovaikutustaidot	Työntekijöillä on suuri kehittymishalu, suuret sosiaaliset tarpeet, vahvat vuorovaikutustaidot
Työntekijöitä ja työntekoa luonnehtii	Kontrolli Hierarkia Holhous Kurinalaisuus Sisäisiin asioihin keskittynyt	Vapaus toimia Demokratia Yrittäjäjyys Joustavuus Asiakkaisiin keskittynyt
Esimiestä luonnehtii	Poliisi Puheenjohtaja Tiimin johtaja Valvoja	valmentaja Edesauttaja Tiimipeluri Mahdollistaja

Kuvio 11. Palvelujen tuotantomalleja  
(Ojasalo & Ojasalo 2008, 150)

Myyntiprosessia voidaan kuvata myös palvelun elinkaarimallin avulla. Kone Oyj:llä myynnin ja markkinoinnin ajattelutapa on laajentunut koskemaan koko myyntiprosessia. Aiemman esitteiden ja markkinointimateriaalin laatimisen sijaan tuetaan koko myyntiprosessin hallintaa tietoisuuden nostamisesta asiakasuskollisuuteen. Koneen myyntiputkiajattelu onkin Awareness - interest - preference - action - loyalty eli suomennettuna Tietoisuus - kiinnostus - suosiminen - toiminta - uskollisuus. (Kurvinen & Sipilä 2014, 46-47.)

*Poistettu*

## 2.8 Palvelujen profilointi

Ojasalo ja Ojasalo (2008, 69-70) esittelevät työkaluja palvelujen profilointiin alla olevassa kuviossa. Samalla kun palvelutarjoomaa profiloidaan, tulee kiinnittää huomiota palvelun tuotantoprosessiin, jotta palvelun tuotot kattavat tuotannon vaatimat panokset.

### Poistettu

Aspekti	Vaihtelu			
	Uniikki	Valikoiva	Rajoitettu	Yleinen
<i>Palvelutarjooma</i>				
<i>Markkinat ja palvelut</i>				
Asiakaskontaktien määrä	Suuri	↔		Vähäinen
Räätälöinti	Suuri	↔		Vähäinen
Tarjottu diagnoosi	Syvällinen	↔		Ei tehdä
Palvelujen määrä	Laaja	↔		Vähäinen
Kysynnän vaihtelu	Korkea	↔		Vähäinen
Kysynnän volyymi	Alhainen	↔		Korkea
Mitä me myymme?	Kyvykkyyttä	↔		"Hyllytavaraa"
Kriittisyys asiakkaalle	Suuri	↔		Alhainen
Voiton lähde	Myyntikate	↔		Myyntivolyyymi
Uusien palveluiden määrä	Suuri	↔		Pieni
Kuinka tilaus voitetaan?	Know-how, joustavuus	↔		Nopeus, hinta
<i>Palveluprosessi</i>				
	Asiantuntijapalvelu	Työpaja	Massapalvelu	Palvelutehdas
<i>Palvelutuotanto</i>				
Räätälöinti	Suuri	↔		Vähäinen
Asiakaskohtainen harkintavalta	Korkea	↔		Vähäinen
Kyky käsitellä vaihtelua	Korkea	↔		Vähäinen
Organisaatio	Joustava	↔		Kankeus
Teknologian painopiste	Vaikuttavuus	↔		Tehokkuus
<i>Työntekijöiden vaatimukset</i>				
Tekniset taidot	Korkeatasoiset	↔		Perustasoiset
Diagnosointitaidot	Korkeatasoiset	↔		Perustasoiset
Vuorovaikutustaidot	Hyvät	↔		Vaatimattomat
<i>Toimitilat</i>				
Sijainti	Hajautettu	↔		Keskitetty
Layout	Asiakkaan tarpeisiin perustuva	↔		Tuotannon tehokkuuteen pohjautuva
Avaintehtävät tuotannossa	Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen	↔		Riippuvaisuus

Kuvio 12. Teollisuuspalvelujen profilointikehikko (Ojasalo & Ojasalo 2008, 70, muokattu)

Kun palvelutarjoomaa ja tuotantoprosessia arvioidaan profiloitikehikossa, tulisi pisteiden sattu pystysuoraan kohdalleen. Yleinen ja yksinkertainen palvelu tulee olla tuotettavissa edullisesti palvelutehtaassa, kun taas uniikki palvelu voidaan tuottaa räätälöitynä asiantuntijapalveluna. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 69-73.)

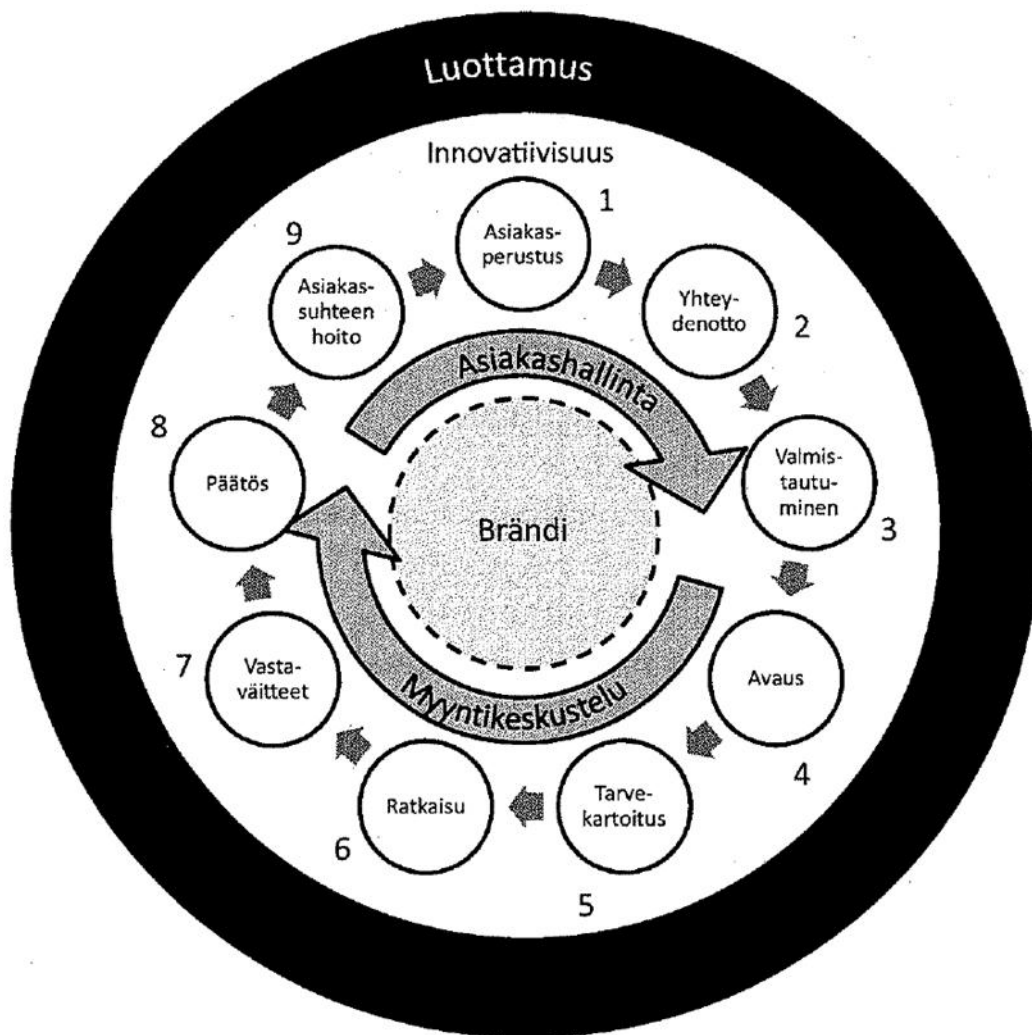
*Poistettu*

Tehokas toiminta hyvillä välineillä tulee halvaksi ja tuottaa hyvän tuloksen (Pitkänen, 2006, 59, 123).

## 2.9 Myyntityö

Myyntityö on prosessi jossa toistuvat tietyt vaiheet alla olevan kuvion mukaisesti (Kalliomaa 2011, 14).

*Poistettu*

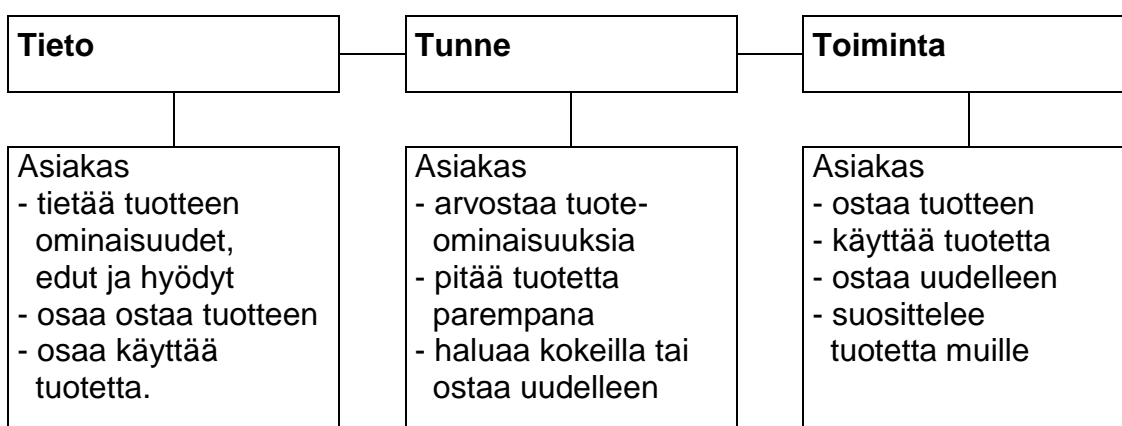


Kuvio 13. Myyntityön vauhtipyörä - myyntiprosessin innovatiivinen malli (Kalliomaa 2011, 14)

Palvelun onnistunut tuottaminen edellyttää myyjän ja asiakkaan välistä kommunikointia sekä myyntityön, palvelun suunnittelun, että toteutuksen aikana. Riittävän kommunikoinnin ansiosta asiakas

- ymmärtää mahdollisuudet, joita markkinoilla olevat palvelut tarjoavat hänelle
- osaa valita oikean toimittajan
- osaa valita oikean tarjouksen
- osallistuu ja myötävaikuttaa palvelun toteuttamiseen ja arvon luomiseen sekä
- saa hyödynnettyä palvelun vaikutukset.

Alla olevassa kuviossa Bergström ja Leppänen (2011, 330) ovat jaotelleet markkinointiviestinnän vaikutukset tiedon, tunteen ja toiminnan tasoille. Palvelun myyntityössä on jälleen huomioitava, että tietoa palvelun ominaisuuksista ei voida useinkaan konkretisoida, vaan siihen liittyy myös mielikuvia. Palvelua ostettaessa tunteen vaikuttavuus tietoon verrattuna voi kasvaa. Vaikka asiakkaalla on erikoiskuljetuspalvelua ostaessaan tieto, että palvelupaketti sisältää kaiken tarvittavan, hän silti joutuu tekemään päätöksen mielikuvan ja tunteen perusteella.



Kuvio 14. Markkinointiviestinnän vaikutustasot (Bergström & Leppänen 2011, 330)

Edellä kuvattu tunteen keskeinen merkitys päätöksenteossa ilmenee myös alla olevasta kuviosta. Tunne voi ratkaista sekä tarjouskilpailuun mukaan pääsyn, että lopullisen valinnan, vaikka järkisyistä yrityksellä pitäisi olla hyvä mahdollisuus menestyä molemmissa (Pitkänen 2006, 113).

### Järki ja tunne päätöksenteossa - mielikuvan merkitys

1. Asiakas tarvitsee jotain - **Järki**
2. Asiakas hakee vaihtoehtoja - **Tunne**
3. Asiakas vertailee ja karsii huonot - **Järki**
4. Asiakas tekee valinnan jäljelle jääneistä - **Tunne**

Järki kontrolloi, karsii selvästi huonon. Tunne ratkaisee sekä mukaanpääsyn että lopullisen valinnan. Siksi mielikuva on tärkeä.

Kuvio 15. Järki ja tunne päätöksenteossa  
(Pitkänen 2006, 113)

Kommunikointi on erittäin tärkeää ensimmäisen toimeksiannon aikana. Asiakas on saatava pitämään yrityksestä niin paljon, että hän ostaa palveluja uudelleen. (Ahrnell & Nicou 1991, 25-26, 95-96.)

*Poistettu*

Myyntityössä on huomioitava myös ostoprosessin rakenne asiakasyrityksessä ja sen monet eri tasot.

*Poistettu*

Räätälöidyn palvelutuotteen myynnissä kannattaa soveltaa konsultoivaa myyntitekniikkaa. Alla olevassa kuviossa on tutkimustapaus, jossa konsultoitavan myynnin suosimisella todettiin saavutettavan parempia tuloksia kuin sitä käyttämättä (Kalliomaa 2011, 15).

#### Tutkimuscase: Konsultoivan myynnin vaikutus tuloksiin

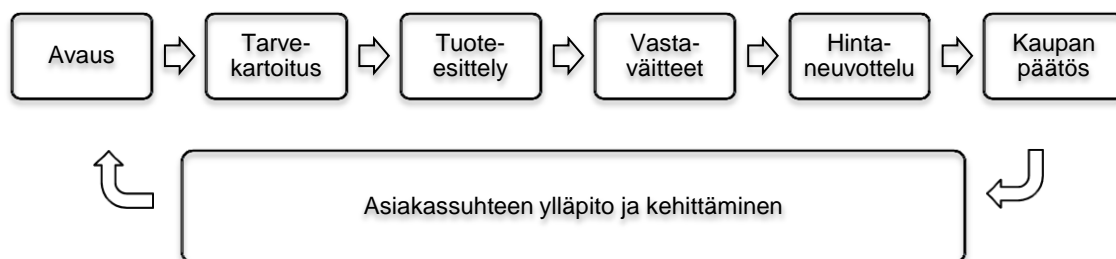
Pelham tutki, miten konsultoiva myynti vaikuttaa yrityksen suoritukseen, ja tulokseen. Konsultoivalla myynnillä Pelham tarkoittaa sellaista myyntityötä, jossa ei myydä tuotetta vaan etsitään ratkaisua asiakkaan tarpeeseen. Yritykset, joissa konsultoivaa myyntiä suosittiin, saivat parempia tuloksia aikaan kuin ne yritykset, joissa sitä ei käytetty. Pelhamin mukaan myyjä pitää kouluttaa enemmän konsultoiviksi, koska se tulee myyntiä ja edesauttaa asiakasuskollisuutta. Yrityksen tulee rakentaa yhteinen käsitys konsultoivasta myynnistä ka ottaa se koko organisaation yhteiseksi kehittämisen kohteeksi (Pelham 2006.)

Kuvio 16. Tutkimuscase konsultoivasta myynnistä  
(Kalliomaa 2011, 15)

Myös yritysmyyynnissä päätöksen tekee ihminen eikä yritys, joten on tärkeää luoda luottamuksellinen suhde ostajaan. Ostajan kanssa tulee keskustella ensisijaisesti ratkaisusta, hinnan ja hienojen teknisten ominaisuuksien sijaan. Myyjällä on suuri mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkaat eivät osta tuotetta sen ominaisuuksien vuoksi, vaan saamansa hyödyn vuoksi. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, 18-24, 106.)

Jos myyntineuvottelut eivät pääty kauppaan, kertoo asiakas usein syyksi hinnan, vaikka todellinen syy olisi jokin muu. Jos myyjä itsekin alkaa kiinnittää huomioita ainoastaan hintaan, voi syntyä noidankehä: Asiakkaat kertovat toistuvasti tuotteiden olevan liian kalliita - myyjä uskoo väitteet - myyjän oma asenne hinnan suhteen tulee psykologiseksi tekijäksi joka estää hintakysymyksen järkevän käsittelyn ja hintakesustelun. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, 147.)

Myyjän tulee itse ohjata myyntikesustelua kertomalla tuotteen tarjoamista hyödyistä ja estää sen muuttuminen hintakesusteluksi. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä, että myyntitapahtumassa on useita eri vaiheita ja hintaneuvottelu on vain yksi niistä (Bergström & Leppänen 2011, 425).

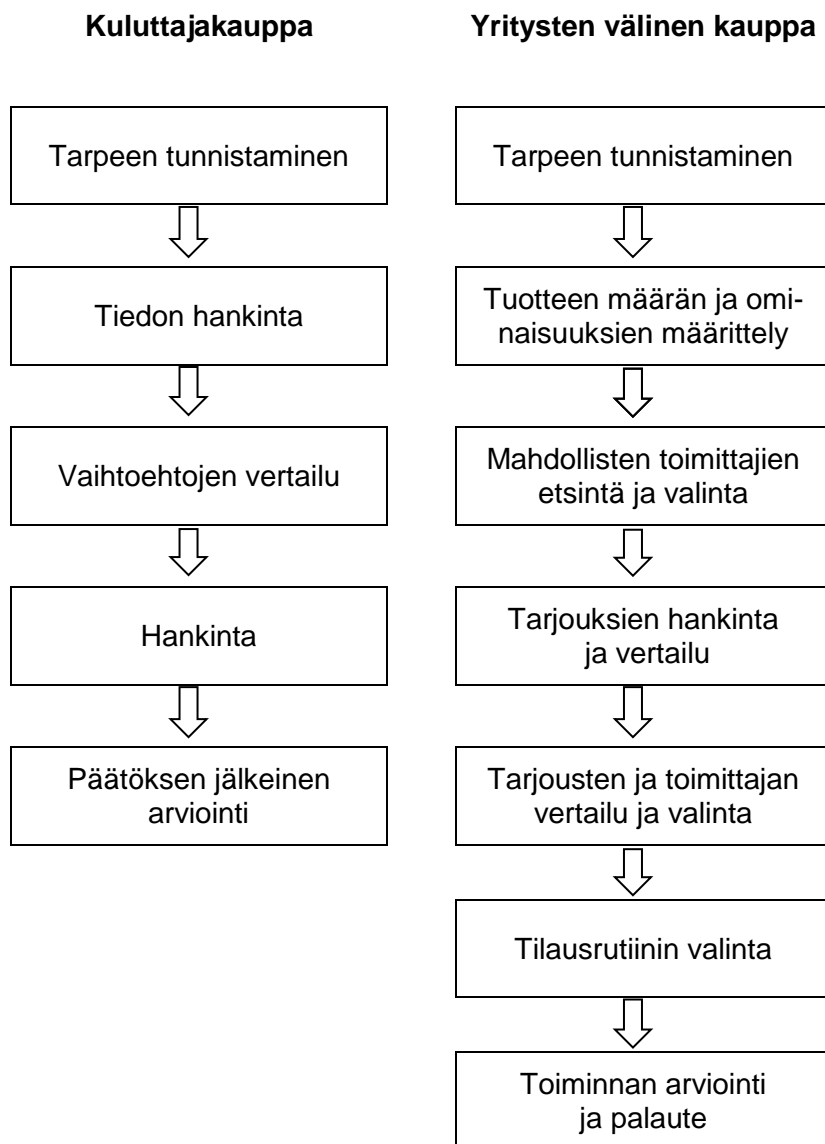
*Poistettu*

Kuvio 17. Myyntitapahtuman seitsemän vaihetta (Bergström & Leppänen 2011, 425)

Asiakkaan voimakas kiinnostus hintaan voi olla yrityksen kannalta positiivinen tilanne, vaikka yritys ei olisi hintajohtaja. Tutkimuksissa on todettu, että netissä paljon tuotetietoa hakevat asiakkaat ovat hintatietoisia, mutta toisaalta hakevat paljon tietoa tuotteista, vertailevat niiden ominaisuuksia, haluavat ostaa sopivinta eikä halvinta, ja edelleen käyttävät eniten rahaa ostoksiinsa. Tietämätön asiakas ostaa usein halvinta, koska hän ei ole kykenevä vertailemaan tuotteiden ominaisuuksia. (Mattinen & Sierla, 2009, 137.)

*Poistettu*

Jobber ja Fahy (2009, 60) vertaavat alla olevassa kuviossa kuluttajan ja yrityksen ostopäätösprosessia. Yrityksen hankintaprosessi on monivaiheisempi, minkä syynä on osaltaan myös hankintojen suuruus ja merkittävyys verrattuna kuluttajan ostopäätöksiin. Yrityksen prosessiin kuuluu tyypillisesti monivaiheinen suunnittelu, määrittely ja arviointi ennen varsinaista päätöksen tekoa.



Kuvio 18. Ostopäätösprosessi  
(Jobber & Fahy 2009, 60, muokattu)

Yritysten välisessä kaupassa on useita eri osapuolia, molemmissa yrityksissä, erilaisia rooleja. Nämä kaikki tahot on tunnistettava, huomioitava ja myyntityö tehtävä sen mukaisesti. (Laine 2008, 23.)

Jobberin ja Fahyn (2009, 57) mukaan ostoprosessiin osallistujilla voi olla jokin seuraavista viidestä roolista: Aloitteentekijä, vaikuttaja, päättäjä, ostaja tai käyttäjä.

Myös asiakkaiden persoonallisuudet ovat erilaisia. Epävarmalle asiakkaalle on tyrkytettävä, itsevarmalle ei saa edes ehdottaa. (Pitkänen, 2006, 59, 109.)

Asiakkaiden kontaktointi tulee mahdollisuuksien mukaan kohdistaa ensisijaisesti yhteyshenkilöihin, jotka ovat tuttuja, tai joille yrityksen palvelut ovat tuttuja. Tuntemattomille soitetut puhelut jäävät usein tuloksettomiksi: he eivät ole aidosti kiinnostuneita, heillä ei ole tarvetta tai he saattavat suostua nopeaan tapaamiseen vain siksi, että pääsevät myyjästä nopeimmin ja helpoimmin eroon. Harva pitkäkestoinen asiakassuhde alkaa soitosta tuntemattomalle. (Laine 2008, 89.)

### 3 Myyjien ajankäyttö

Jo ennen tutkimustyön tekemistä oli tiedossa, että myyjät käyttävät työaika merkittävästi muuhunkin kuin varsinaiseen myyntityöhön. Ajankäyttöä ei kuitenkaan koskaan ollut kattavasti kartoitettu. Myyjien työtehtävät ovat aina monimuotoisia. Yhtiön kokonaisresurssien optimaalisen käytön kannalta tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, mitkä tehtävät kuuluvat myyjille, ja mitä voidaan siirtää muille työntekijöille tai yksiköille. Myyjien tehokas toiminta ja keskittyminen myyntityöhön ovat kriittisiä tekijöitä yhtiön menestymisen kannalta.

*Poistettu*

#### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Myyjien ajankäyttöä tutkittiin kyselytutkimuksella tammikuussa 2014.

*Poistettu*

Myyjät raportoivat ajankäyttönsä 15 minuutin yksikköinä ja noin kymmeneen eri toimintokategoriaan jaettuna. Ajankohdaksi valittiin viikko 03/2014, joka oli

ensimmäinen kokonainen työviikko loppiaisen jälkeen. Myöhemmässä vaiheessa osoittautui, että valinta ei ollut optimaalinen. Verrattaessa tutkimustuloksia ja kokemusperäistä tietoa voitiin todeta, että tulokset eivät kaikilta osin heijastaneet myyjien tavanomaista työajan jakaumaa.

### *Poistettu*

Kuten johdannossa todettiin, kyseisien viikon ajankäyttötutkimuksen tulokset eivät ole yleispätevästi sovellettavissa myyjien ajankäyttöön pidemmällä aikavälillä. Vaihtelun vuoksi olisikin suositeltavaa seurata ajankäyttöä säännöllisesti, jotta kehittämistoimenpiteiden vaikutukset saadaan luotettavasti todennettua. Seuranta tulee ajoittaa mahdollisimman tavalliselle työviikolle, jotta otos olisi edustava.

Vaikka seurannan tuloksena saatiin lähes tuhat ajankäyttöyksikköä, tulee tuloksia arvioida jossain määrin myös kvalitatiivisesti. Myyjien työtehtävät vaihtelevat huomattavasti viikoittain, ja esimerkiksi matkapäivien lukumäärä vaikuttaa merkittävästi seurannan tuloksiin.

Myyjän ajankäytön jakaumaa ja kehittymistä voidaan seurata helposti tulevaisuudessa, sillä toteutettu tutkimuslomake soveltuu myös myöhemmin käytettäväksi, riippumatta myyjien määrästä ja myynnin organisaatiosta. Ajankohdaksi tulee valita viikko, joka on noin 2 viikon päässä suurista lomasesongeista (joulu, vuodenvaihde, pääsiäinen, loma-ajat), jotta tuloksista saadaan mahdollisimman luotettavat. Erityisesti asiakaskäyntien ja muiden kontaktien sopiminen ja sijoittaminen lomasesonkien läheisyyteen on vähäisempää, jolloin tutkimustulokset vääristyvät voimakkaasti eivätkä tulokset ole luotettavia eivätkä päteviä.

## 3.2 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Ajankäyttötutkimuksessa myyjät jaottelivat ajankäyttönsä 15 minuutin jaksoissa ja 11 eri kategoriaan. Kategoriat luotiin sillä perusteella, että ne kuvaa-

vat myyjien tyypillisiä työtehtäviä mahdollisimman selkeästi, ja että kategoriat olisivat selvästi toisistaan erottuvia. Tutkimusvaiheessa ei luotu ennako-asetelmaa sille, missä määrin eri kategoriat ovat myyjän normaaliin työnkuvaan kuuluvia, vaan pääpaino oli ajankäytön objektiivisessa selvittämisessä. Tutkimuksen tuloksena oli *poistettu* yksikköä, jotka jakautuivat huomattavan epätasaisesti eri kategorioihin. Kun tauko- ja vapaa-ajat vähennettiin, jäi jäljelle *poistettu* yksikköä, mikä tarkastelujaksolla vastasi päivätasolla noin *poistettu* h varsinaista työntekoaikaa myyjää kohti.

Alla olevassa kuviossa on työajan suhteellinen jakautuminen eri kategorioihin ja jäljempänä lyhyet kommentit kunkin kategorian osalta. Osa kategorioista on myynnin kehityksen kannalta niin olennaisia, että niitä on käsitelty vielä laajemmin erikseen myöhempänä tässä työssä.

*Poistettu*

Kuvio 19. Myyjien ajankäyttö eri toimintoihin viikolla 03/2014

### **Inbound-myynti**

Inbound-myyntillä tarkoitetaan asiakkaiden tekemiä yhteydenottoja. Kuten aiemmin todettiin, erikoiskuljetuspalvelut vastaavat asiakkaiden olemassa oleviin tarpeisiin, ja valtaosa tarjouspyynnöistä saadaan asiakkaiden tekeminä ilman myyjien erityistä aktiivisuutta.

*Poistettu*

### **Outbound-uusmyynti**

Outbound-uusmyyntillä tarkoitetaan myyjän suorittamaa aktiivista yhteydenottoa uuteen asiakkaaseen, joka ei ole ostanut yritykseltä palveluja pitkään aikaan tai koskaan.

*Poistettu*

**Outbound-lisämyynti**

Outbound-lisämyynnillä tarkoitetaan myyjän suorittamaa aktiivista lisämyyntiä nykyisille asiakkaille. Kyseessä voi olla sellaisten palvelujen lisämyynti, joita asiakas jo ostaa, tai ns. arvoketjun laajentaminen, eli uusien, mahdollisesti nykyiseen palvelukokonaisuuteen liittyvien palvelujen myynti.

*Poistettu*

**Tarjouslaskenta**

Selkeästi suurin osa myyjien työajasta kuluu tarjouslaskentaan, noin *poistettu* %. Piirre on alalle ominainen, sillä erikoiskuljetukset ovat monimuotoisia ja vaihtelevia, ja ne on hinnoiteltava käsityönä.

*Poistettu*

**Tarjousseuranta, myyntityö**

Tarjousseurannalla ("follow-up") tarkoitetaan aktiivista yhteydenpitoa asiakkaaseen tarjouksen lähettämisen jälkeen, minkä tarkoituksena on tilauksen varmistaminen yritykselle.

*Poistettu*

**Asiakaskäynti**

Erikoiskuljetukset ovat räätälöityjä palveluita, joten henkilökohtaisella myyntityöllä on tulosten kannalta moniulotteinen merkitys. Asiakaskäyntien myötä myyjä ja asiakkaat tutustuvat paremmin toisiinsa, joten henkilökohtainen sitoutuneisuus kasvaa.

*Poistettu*

**Matka-aika**

Matka-aika on useimmiten heikosti tuottavaa työaika. Käytännössä ainoastaan puhelimitse tehtävää myyntityötä voi tehdä jossain määrin matkan ai-

kana, ja sitäkin usein ainoastaan yksin tai kollegoiden kanssa autolla matkustaessa.

*Poistettu*

### **Operatiiviset asiat, liikenteenhoito**

Myynti ja liikenteenhoito on periaatteessa eriytetty yrityksen organisaatiossa. Kun asiakkaalta on saatu tilaus, siirtyy vastuu jatkotoimenpiteistä, eli kuljetuksen toteuttamisesta, myynnistä liikenteenhoitoon.

*Poistettu*

### **Muut työt**

Muut työt jaoteltiin myyjien tavoitteisiin kuuluviin ja kuulumattomiin.

*Poistettu*

### **Tauko, vapaa**

Tauko- ja vapaa-ajat merkittiin tutkimuksessa vain siksi, että ne saatiin eriteltä varsinaisista työtehtävistä, eikä niillä ole myynnin kehityksen kannalta olennaista merkitystä. Mikäli myyjä pitää tavanomaiset kahvitauot ja ruokatauon, kuluu niihin noin 10 % osuus työpaikallaoloajasta, ottamatta kantaa siihen ovatko ne varsinaista työaikaa tai ei.

### **Johtopäätökset**

Kuten edellä todettiin, myyjien työaikaseuranta toteutettiin epätyypillisellä viikolla, joten tutkimuksen luotettavuus ja sovellettavuus ovat heikohkot. Kun tutkimustuloksiin yhdistetään pidemmällä aikavälillä kertynyt kokemus ja mielikuva, voidaan kuitenkin esittää useita selkeitä kehittämiskohteita.

Tutkimustulosten perusteella kehittämistoimenpiteet voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

*Poistettu*

## 4 Yrityksen tarjouskannan analysointi

Yhtiön kaikki tarjoukset on laadittu nykyisessä asiakashallintajärjestelmässä (xRM) helmikuun alusta 2012 lähtien. Tutkimuksessa on käytettävissä kaikki tämän tarjouskannan tiedot yli *poistettu* tarjouksesta.

*Poistettu*

Asiakashallintajärjestelmässä on saatavilla myös koko konsernin asiakas- ja toimittajarekisterit. Asiakas- ja toimittajakohtaiset hankintojen arvot saadaan taloushallinnon raportointityökaluilla.

### 4.1 Tarjousjärjestelmä ja analyysin toteuttaminen

Pääsääntöisesti yrityksen kaikki tarjoukset on laadittu xRM-järjestelmässä helmikuun 2012 alusta alkaen.

*Poistettu*

Tarjouskannan analyysissä oli käytettävissä tarjouksen koko tietosisältö, kuten asiakastiedot, tarjouksen arvo ja tarjouksen status.

*Poistettu*

### 4.2 Tarjouskannan rakenne

Tarjouskannan raportti ajettiin 29.11.2014, eli 4 kuukautta viimeisimmän luontipäivän jälkeen. Alla olevassa taulukossa on tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo kullakin statuksella.

Taulukko 1. Tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo kaikilla eri statuksilla

*Poistettu*

*Poistettu*

Taulukko 2. Tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo myynnillisesti merkittäville statuksilla

*Poistettu*

Alla olevat kuviot havainnollistavat eri statusten suhteelliset osuudet sekä lukumääräisesti että euromääräisesti.

*Poistettu*

Kuvio 20. Eri tarjousstatusten suhteellinen osuus kokonaismäärästä [kpl]

*Poistettu*

Kuvio 21. Eri tarjousstatusten suhteellinen osuus kokonaisarvosta [€]

*Poistettu*

#### 4.3 Tarjousten ja tilausten määrät asiakkaittain

Otannan noin *poistettu* tarjousta jakautuivat noin *poistettu* eri asiakkaalle.

*Poistettu*

**Asiakkaat, jotka eivät tilaa**

*Poistettu*

**Tilaavat asiakkaat**

*Poistettu*

**Tarjousten toteutuminen tilauksiksi**

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 22. Tarjousten lukumäärä ja keskimääräinen arvo tilauksen toteutumisaikojen mukaan jaoteltuna.

*Poistettu*

**4.4 Tarjouskannan seurannan kehittämistoimenpiteet**

*Poistettu*

**4.5 Asiaksluokittelu tarjouskannan perusteella**

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 23. Tilanneiden asiakkaiden keskimääräinen tilaus asiakastyypeittäin

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 24. Tarjousten lukumäärä asiakastyypeittäin

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 25. Tarjousten kokonaisarvo asiakastyypeittäin [tuhatta euroa, k€]

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 26. Hyväksytyjen tarjousten lukumäärä ja kokonaisarvo

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 27. Tarjousten lukumäärät asiakastyypeittäin

*Poistettu*

Kuvio 28. Tarjousten kokonaisarvot asiakastyypeittäin

*Poistettu*

Asiakasluokittelun kehittämistä on tarkasteltu erikseen myöhemmin tässä raportissa.

## 5 Myynti- ja hankintastrategiat

Myyntityöhön liittyy aina myös hankinta. Tyypillisessä myyntitilanteessa on toisella puolella pöytää myyjä, joka ajattelee tilannetta myynnin teorian, koulutuksen ja kokemuksen pohjalta. Toisella puolella pöytää on ostaja, joka ajattelee tilannetta hankinnan teorian, koulutuksen ja kokemuksen pohjalta.

Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen myynnin kehittämistä näistä molemmista näkökulmista. Aluksi käsitellään hankinnan periaatteita, teoriaa sekä portfolioanalyysin soveltamista. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksen myyntiprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksena on nostaa esille tekijöitä, joita asiakkaan ostaja ajattelee hankintaoppien näkökulmasta myyntiprosessin aikana, jotta yrityksen myyjä osaisi ottaa nämä seikat myyntityössään huomioon. Luvun lopuksi analysoidaan yrityksen hankintoja ja niiden kehittämistä.

*Poistettu*

Hankinnan onnistumisen tärkeyttä kuvaa myös se, että hankinnassa säästetty euro parantaa yrityksen tulosta lähes eurolla. Jos myynti kasvaa yhdellä eurolla, tulos paranee vain joitakin senttejä. (Inkiläinen 2009, 47.)

### 5.1 Tavaroiden ja palvelujen hankinta

Hankinta ja sen suunnittelu on perinteisesti ollut tuotekeskeistä. Palvelujen hankintaan on alettu kiinnittämään huomioita vasta viime vuosina. Tavaroiden ja palvelun raja on kuitenkin häilyvä, ja lopputuotetta tarkasteltaessa ne täydentävät toisiaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 380-389.) Palvelujen osuus yritysten hankinnoista kasvaa edelleen (van Weele 2010, 101).

Kuljetuspalvelut ovat hyvä esimerkki palvelusta, joka täydentää itse tuotetta. Tavarankäyttöarvo toteutuu vasta siinä vaiheessa, kun se on toimitettu perille asiakkaan käytettäväksi. Kuljetuspalvelun onnistunut välittäminen on kriittinen tekijä myös tavaroita valmistavalle yritykselle, jos yritys myy tavarat asiakkaalle perille toimitettuna.

Näkemykset siitä, eroavatko tavaroiden ja palvelujen ostaminen toisistaan, vaihtelevat. Ilorannan (2008, 380-389) mukaan niiden välille ei voida piirtää selvää rajaa, ja lähes kaikissa tuotteissa sisältävät sekä palvelua että tavaraa. Van Weelen (2010, 102) mukaan palvelun hankinnassa on kuitenkin tärkeää suorittaa hankinta enemmän palvelulähtöisesti kuin hintalähtöisesti, ja palvelun ostajan tulee myös tukea toimittajaa, jotta palvelu on toimiva. Tavaraa voi vertailla ennen ostamista, mutta palvelu syntyy usein vasta ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa.

Hankintojen jaottelussa käytetään Kraljicin matriisia. Matriisissa ryhmitellään hankittavat tuotteet tai tuoteryhmät sekä tulosvaikutuksen että toimittajamarkkinoiden hallittavuuden perusteella. Matriisissa ei ole absoluuttista asteikkoa, vaan toimittajien sijoitus matriisissa perustuu useimmiten arvioihin ja toimittajien asemaan suhteessa toisiinsa. Tutkimusmenetelmänä tämä on rinnastettavissa laadulliseen tutkimukseen.

Tulosvaikutuksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat hankintamäärät ja tuotteiden arvo, sillä kummankin kasvaessa kasvaa myös hankinnan tulosvaikutus. Toimittajamarkkinoiden hallittavuuteen vaikuttaa huomattavasti useampia ja vaikeammin määriteltäviä tekijöitä, kuten tuotteiden saatavuus, mahdollisten toimittajien määrä ja maantieteellinen sijainti sekä toimittajan vaihdosta aiheutuvat kustannukset. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 114-117 ja van Weele 2010, 195.)

Kraljicin matriisissa hankittavat tuotteet jaetaan neljään eri pääryhmään. Kussakin pääryhmässä toimittajan ja asiakkaan välinen suhde ja voimatasapaino voivat olla erilaiset, ja eri pääryhmille suositellaankin erilaisia hankintastrategi-

oita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 118-122 ja van Weele 2010, 196-198.)

Matriisin vaaka-akselilla jaotteluperusteena on toimittajamarkkinoiden hallittavuus, mikä heijastaa myös markkinoilla olevien toimittajien määrää. Pystyakselilla on hankittavan tuoteryhmän tulosvaikutus. Ilorannan (2008, 150) mukaan tulosvaikutuksessa voidaan huomioida rahamäärän lisäksi myös vaikutuksia asiakkaaseen ja lopputuotteeseen.

Portfolioanalyysia pidetään hyvänä yrityksen strategian kehittämistyökaluna, sillä se korostaa proaktiivisuutta verrattuna tavanomaisen talouden raportoinnin reaktiivisuuteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 150). Toiminnan painopistettä siirretään tulevaisuuden suunnitteluun ja toimittajaverkoston arviointiin sen sijaan, että seurattaisiin vain hankintahistoriaa eri toimittajilta.

Suuri tulosvaikutus	VOLYYMITUOTTEET	STRATEGISET TUOTTEET
Pieni tulosvaikutus	RUTIINITUOTTEET	PULLONKAULATUOTTEET
	Helppo hallittavuus	Vaikea hallittavuus

Kuvio 29. Kraljicin matriisi  
(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, muokattu)

Strategiset tuotteet ovat hinnaltaan korkeita ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä ja usein ne edustavat suurta osaa lopputuotteen arvosta. Mahdollisia toimittajia on vähän ja toimittajan vaihtamiseen liittyy suuria riskejä ja kustannuksia. Hankintastrategiaksi suositellaan yhteistyötä tai kumppanuutta toimittajan kanssa.

Volyymituotteet muodostavat rahamääräisesti suurimman osuuden yrityksen hankinnoista ja yrityksellä on lukuisia yhdenvertaisia toimittajavaihtoehtoja. Tuotteet ovat standardituotteita ja toimittajan vaihtaminen on helppoa. Pienelläkin prosentuaalisella säästöllä saavutetaan merkittäviä rahallisia hyötyjä. Hankintastrategiaksi suositellaan tehokkaita tarjouskilpailuja.

Pullonkaulatuotteiden hankinta on arvoltaan pienehköä, toimittajia ehkä vain yksi, mutta tuotteilla on erittäin olennainen merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Hankintastrategiaksi suositellaan saatavuuden varmistamista ja oman tuotteen kehittämistä niin, että pullonkaulatuote voidaan korvata rutiinituotteella.

Rutiinituotteiden arvo on alhainen ja mahdollisia toimittajia on lukuisia, joten niiden suora taloudellinen merkitys yrityksen kannalta on vähäinen. Yrityksen välilliset kustannukset ovat hankinnan arvoon suhteutettuna suuret mm. hankintaprosessin ja laskujen käsittelyn johdosta. Hankintastrategia tulee rakentaa niin, että rutiinituotteiden hankinta on nopeaa ja tehokasta, jotta hankinnan resursseja saadaan kohdistettua muihin edellä esitettyihin ryhmiin.

## 5.2 Asiakkaan hankintastrategia ja yrityksen myyntistrategia

Asiakkaita voidaan luokitella Kraljicin matriisiin sillä perusteella, missä asemassa yritys toimittajana on ja millainen markkinatilanne ja tarjonta ovat kyseisessä asiakaskategoriassa. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjäyritys pyrkii sijoittamaan itsensä ja tarjoamansa palvelutuotteen Kraljicin matriisiin siten kuin kyseessä oleva asiakas tekisi, ja kehittää myyntityötään tämän kategorian periaatteiden mukaisesti.

*Poistettu*

### 5.2.1 Asiakkaan käyttämä hankintastrategia eri palvelutuotteille

Alla olevassa kuviossa on sijoitettu tyypillisimpiä erikoiskuljetusten palvelutuotteita Kraljicin matriisiin sillä perusteella, mihin tavanomainen asiakas sijoittaisi palvelun sitä itse hankkiessaan. Kuvion tulkinnassa on huomattava, että kyseessä on yrityskohtainen suhteellinen merkitys, jonka rahallinen arvo eri yrityksissä vaihtelee huomattavasti.

*Poistettu*

Tulosvaikutuksessa on huomioitu vain kuljetuksen välittömät kustannukset eikä siihen ole sisällytetty mahdollisia riskejä kuljetuksen myöhästymisestä, kuljetusvahingoista tai muista odottamattomista tilanteista.

Portfolioanalyysin tuloksena voidaan sijoittaa erilaisia erikoiskuljetustuotteita Kraljicin matriisiin alla olevan kuvion mukaisesti.

*Poistettu*

Kuvio 30. Esimerkkejä erikoiskuljetusten luokittelusta eri tuotekategorioihin

Markkinatilanne vaikuttaa tuotteiden sijoitteluun matriisissa. Usein analyysia tehdessään yritykset sijoittavat tuotteita liikaa oikeaan reunaan kuvitellessaan olevansa sidottuja tiettyyn toimittajaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 144.)

*Poistettu*

### 5.2.2 Yrityksen käyttämä myyntistrategia eri palvelutuotteille

*Poistettu*

### **Volyymituotteet**

Volyymituotteet ovat tuotteita, joita hankitaan paljon ja joille on useita vaihtoehtoisia ja kilpailevia toimittajia. Rahamääräisesti tämä voi olla suurin kategoria, vaikka hankittavien nimikkeiden määrä olisi vähäinen. Kilpailuttamisen kautta saavutetaan merkittäviä rahallisia hyötyjä jo pienellä prosentuaalisella alennuksella. Kaupankäynti voi olla lähestulkoon huutokauppaa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 145-146).

*Poistettu*

### **Rutiinituotteet**

Rutiinituotteiden markkinoilla kilpailevia toimittajia on paljon, mutta hankintojen arvo ei ole suuri. Haasteena on usein se, että itse hankintaprosessi on työläs ja aiheuttaa merkittäviä kuluja suhteessa hankinnan arvoon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 146-147.)

*Poistettu*

### **Strategiset tuotteet**

Strategiset tuotteet ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, niiden hankinnan arvo on suuri, ja vaihtoehtoisia toimittajia muutamia tai vain yksi. Mahdollisuuksia kilpailuttamiseen ei aina ole, joten parhaita tuloksia saadaan usein toimittajayhteistyötä kehittämällä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 149.)

*Poistettu*

### **Pullonkaulatuotteet**

Pullonkaulatuotteissa sekä hankintavolyymi että hankinnan arvo ovat pieniä, mutta itse tuotteet ovat kriittisiä ja niiden puuttuminen aiheuttaa hankaluuksia yrityksen toiminnalle. Myös ostaja itse voi luoda pullonkaulatuotteen, jos tuotteella on vain yksi toimittaja. Esimerkiksi räätälöidyn tietojärjestelmän päivitykset tai muutokset joudutaan usein tilaamaan samalta järjestelmätoimittajalta, joka on toimittanut alkuperäisen järjestelmän, mikä helposti johtaa kustannusten kohoamiseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 148.)

*Poistettu*

### 5.3 Hankintastrategiat erilaisille tuotteille

*Poistettu*

### 5.4 Hankintaperiaatteet erikoiskuljetus- ja projektitoiminnassa

Lähdeteoksissa käytetty lähestymistapa oli suunnattu tavaroita valmistaville yrityksille. Kaikki lähdeteoksissa esitetyt teoriat eivät sovellu suoraan erikoiskuljetuspalveluihin, kahdesta keskeisestä syystä:

- kyseessä on tavaroiden valmistamisen sijaan palvelutuotanto ja
- palvelut räätälöidään aina tapauskohtaisesti asiakkaan kulloiseenkin tarpeeseen, maantieteellisesti laajalla alueella, mikä vaikuttaa suoraan hankintojen sisältöön ja toimittajamahdollisuuksiin.

*Poistettu*

### 5.5 Yrityksen hankintojen analyysi

Tutkittu hankintojen arvo vuonna 2013 oli noin *poistettu* tuhatta euroa, ja se koostui yhteensä 14 865 laskusta kirjattuna kirjanpidon 80 eri tilille.

#### 5.5.1 Hankintojen jaottelu toimittajittain

Hankintoja oli tehty 306 eri toimittajalta. Alla olevissa kaavioissa on toimittajien lukumäärä sekä hankintojen kokonaismäärä jaoteltuna toimittajien suuruusluokan mukaan. Toimittajan suuruusluokka on ilmoitettu tuhansina euroina.

*Poistettu*

Kuvio 31. Toimittajien lukumäärä hankintavolyymin eri suuruusluokissa

*Poistettu*

Kuvio 32. Kokonaishankintavolyymi eri suuruusluokan toimittajilta

*Poistettu*

### 5.5.2 Hankintojen jaottelu tuoteryhmiin

Hankinnat voidaan jakaa tuoteryhmiin Kraljicin matriisin mukaisesti. Vaaka-akselilla jaotteluperusteena on toimittajamarkkinoiden hallittavuus, mikä heijastaa myös markkinoilla olevien toimittajien määrää. Jaottelussa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että toimittajia ei ole sijoitettu tarpeettomasti kuvion oikeaan laitaan, vaikeasti hallittaviksi. Yritykset tekevät jaottelussa tyypillisesti virheen sijoittamalla lukuisia toimittajia vaikeasti hallittaviksi, ja antavat heille lähestulkoon monopoliaseman, vaikka kyseisten tuotteiden hankinnassa olisi hyvä mahdollisuus kilpailuun. Syynä voi olla esimerkiksi mielikuva toimittajan paremmuudesta tai toimittajalta saatavasta erityiskohtelusta, vaikka tällaista ei todellisuudessa olisi edes olemassa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 117-122.) Toimittajamarkkinoiden hallittavuutta on arvioitu subjektiivisesti, ja yrityksestä saadun henkilökohtaisen kokemuksen perusteella.

*Poistettu*

*Poistettu*

Kuvio 33. Hankittavat tuotteet, joiden vuosihankinta yli 5 000 euroa, jaoteltuna kirjanpidon tileittäin Kraljicin matriisiin

### 5.5.3 Hankintastrategiat eri tuotekategorioissa

Eri tuotekategorioihin on sovellettava erilaisia hankintaperiaatteita perustuen kategorian tulosvaikutukseen ja hallittavuuteen. Käytännössä huomioitavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen ostovolyymi, toimittajien lukumäärä, hankittavan tuotteen merkitys oman lopputuotteen kannalta, saatavuus ja aikataulut.

#### **Strategiset tuotteet**

Strategisten tuotteiden osuus euromääräisistä hankinnoista oli noin *poistettu* %.

*Poistettu*

#### **Volyymituotteet**

Rahamääräisesti *poistettu* % hankinnoista kohdistui volyymituotteisiin,

*Poistettu*

Volyymituotteet ovat erittäin tyypillisiä toimialalle, kuten erilaisia rahtikuluja, polttoaineita ja rengaskuluja. Tarjolla olevat tuotteet ovat jokseenkin identtisiä, ja keskeiseksi valintaperusteeksi muodostuu hinta.

*Poistettu*

Koska usean eri tuoteryhmän katsottiin häilyvän volyymituotteen ja strategisen tuotteen rajamailla, tulee yksittäisen suuren hankinnan osalla aina erikseen tarkastella hankinnan luonnetta sekä kartoittaa toimittajia ja kilpailevia tuotevaihtoehtoja riittävän laajasti.

#### **Pullonkaulatuotteet**

Pullonkaulatuotteiden määrä ja hankintojen arvo oli hyvin vähäinen, noin *poistettu* prosentin luokkaa hankinnoista.

*Poistettu*

### Rutiinituotteet

Rutiinituotteiksi luokiteltiin yhteensä 43 kirjanpidon 80 tilistä. Tilien yhteinen hankintavolyymi oli noin *poistettu* k€,

#### *Poistettu*

Tilien sisältö vastasi erittäin hyvin Ilorannan esimerkkejä rutiinituotteista. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2012, 119-120) esittävät myös rutiinituotteiden hankinnan automatisointia tai ulkoistamista toimittajalle. Se soveltuisi vain hyvin harvoille nimikkeille tai tarvikkeille, koska rutiinituotteiden hankinnat ovat arvoltaan pieniä, satunnaisia, mutta ne kuitenkin hankitaan johonkin suhteellisen kapea-alaiseen tarpeeseen. Esimerkiksi sopii Ilorannankin esittämä korjaamon pientarvikevaraston ulkoistaminen toimittajalle, esimerkiksi Würth Oy:lle (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 119-120).

Osaa rutiinituotteiden hankinnoista ei voi kilpailuttaa järkevästi (vesi, julkiset maksut, lehdet), eikä kilpailutettavien tuotteiden tilikohtaisella 500-1000 euron hankintavolyymilla voida saavuttaa millään tavalla merkittäviä säästöjä. Kilpailuttamisen työkustannukset ovat suuremmat kuin saavutettavat hyödyt. Hankinta tulisi toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti ja hyviä tuotteita ostamalla, jotta työpanosta ei tuhlaannu myöskään halpojen ja huonojen tuotteiden vaihtamiseen ja korvaamiseen.

### 5.6 Hankintojen kehittäminen

Kuten aiemmin on jo todettu, rutiini- ja pullonkaulatuotteiden hankinnassa tulee keskittyä oman toiminnan tehokkuuteen ja omien resurssien käytön minimointiin. Hankintatapoja kehittämällä tai muuttamalla ei voida päästä merkittäviin kustannussäästöihin, koska hankintavolyymit ovat pieniä. Hankintaa voisi tehostaa toimittajien määrää vähentämällä, sillä *poistettu* toimittajalta hankinnat olivat alle 10 k€ suuruusluokkaa. Hankintojen keskittäminen voisi tarjota jopa vähäisiä volyymietuja, varsinkin silloin jos pieniä hankintavolyymejä yhdistetään konsernitasolla.

Hankinnan kehittämisessä suurimmat hyödyt saavutetaan volyymituotteissa ja strategisissa tuotteissa.

*Poistettu*

Volyymituotteissa voidaan saavuttaa kustannussäästöjä sekä kilpailuttamisen että omien resurssien säästön kautta.

*Poistettu*

## 6 Palvelujen kehittäminen

Palvelujen kehittämisellä voidaan saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia useiden eri seurannaisvaikutusten kautta. Tässä luvussa käsitellään yrityksen palvelujen kehittämistä keskittyen muutamaa keskeiseen palveluprosessin osaan.

Käsiteltävät aihealueet ovat

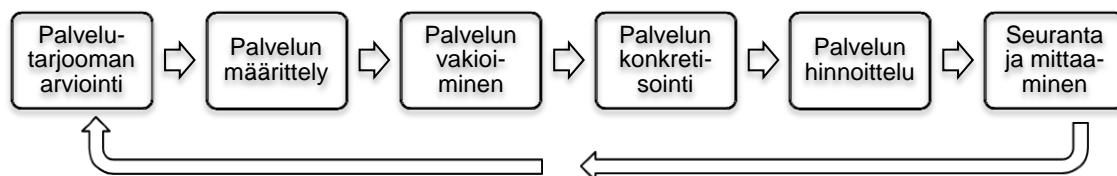
*Poistettu*

### 6.1 Asiakastarpeet ja palvelujen kehittäminen

*Poistettu*

### 6.2 Palvelujen luokittelu ja hinnoittelun yksinkertaistaminen

*Poistettu*



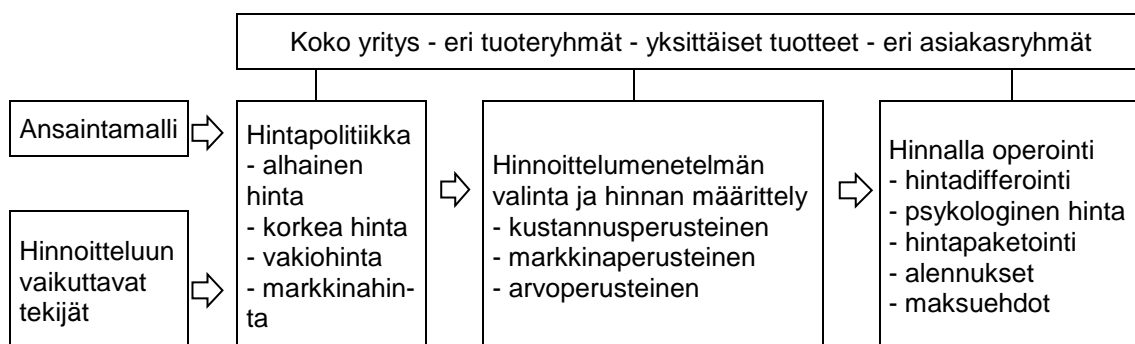
Kuvio 34. Palvelujen tuotteistamisen prosessi (Bergström & Leppänen 2011, 221, muokattu)

### Poistettu

Kahdessa seuraavassa kuviossa on kuvattu kattavasti, kuinka monet eri tekijät vaikuttavat yrityksessä tehtäviin hintapäätöksiin.

Hintapäätöksiin yrityksen sisällä vaikuttavat tekijät voivat olla poliittisia, hinnoittelumenetelmään liittyviä tai hinnalla operointia alla olevan kuvion mukaisesti (Bergström & Leppänen 2011, 258-262).

### Poistettu



Kuvio 35. Hintapäätökset yrityksessä (Bergström & Leppänen 2011, 258, muokattu)

Yrityksen sisäisten hintapäätösten lisäksi vaikuttavat lukuisat ulkoiset tekijät, joihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta suoraan vaikuttaa. Tällaisia ovat esi-

merkiksi markkina- ja kilpailutilanne, määrätyt tuotantokustannukset ja julkisen vallan asettamat vaatimukset toiminnalle alla olevan kuvion mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2011, 258-262.)



Kuvio 36. Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2011, 262, muokattu)

*Poistettu*

### 6.3 Asiakastytyväisyystutkimukset ja palvelujen kehittäminen

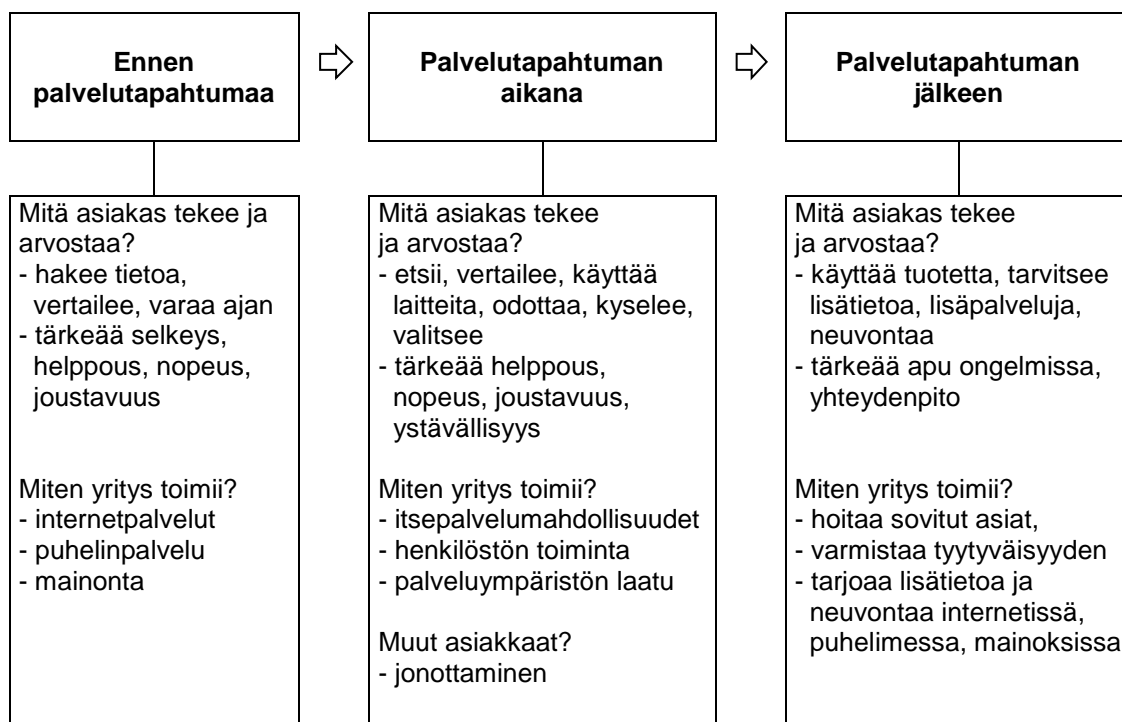
Yritys on mitannut asiakastytyväisyyttä erilaisilla kyselytutkimuksilla muutama vuoden välein. Tutkimustuloksia ja muuta asiakaspalautetta voidaan hyödyntää monipuolisesti palvelujen kehittämisessä.

### 6.3.1 Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys

Asiakkaan kokema arvo on tärkeä tekijä myyntityössä. Asiakkaan ostopäätös ja asiakastyytyväisyys perustuvat siihen, kuinka paljon asiakas maksaa palvelusta ja kuinka paljon hyötyä hän saa tuotteesta. Hyödyt voivat olla myös emotionaalisia ja koettu hyöty voi vaihdella eri palvelukerroilla, vaikka lopputulos olisi sama. (Ojasalo 2008, 249.)

#### *Poistettu*

Asiakkaan tyytyväisyys rakentuu ennen palvelutapahtumaa, palvelutapahtuman aikana sekä palvelutapahtuman jälkeen. Bergström ja Leppänen (2011, 189) kuvaavat alla olevassa kaaviossa kattavasti asiakkaan ja yrityksen toimintaa palvelutapahtuman eri vaiheissa.



Kuvio 37. Palvelutapahtuman vaiheet (Bergström & Leppänen 2011, 189)

Koska asiakas arvioi palvelun arvoa vertaamalla hyötyjä ja kustannuksia, kasvaa palvelun arvo hänen silmissään, kun hyödyt kasvavat tai kustannukset alenevat. Käytännössä tämä toteutuu aina monimutkaisempina yhdistelminä. Jos asiakkaan saamat hyödyt kasvavat merkittävästi, mutta hinnat nousevat vain vähän, kasvaa palvelun arvo asiakkaan silmissä. Asiakkaan kustannuksia arvioitaessa on muistettava, että hänelle koituu myös ei-rahallisia kustannuksia palvelun hankinnasta, kuten aikaa ja vaivaa. (Ojasalo 2008, 250.)

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Se lisää asiakasuskollisuutta ja pidentää asiakassuhteita. Asiakkaiden kertomat positiiviset palvelukokemukset helpottavat myös lisämyyntiä ja uusasiakashankintaa. Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu siitä, kun hän vertaa odotuksiaan ja kokemustaan, ja toteutunut kokemus ylittää ennakko-odotukset. (Ojasalo 2008, 253.) Toisaalta tämä tilanne voi olla haasteellinen, jos asiakkaalla on mielikuva erittäin laadukkaasta yrityksestä ja ennakko-odotukset ovat korkeat. Palvelutuotannon onnistuminen johtaa vain neutraaliin mielikuvaan asiakkaan silmissä, ja asiakkaan ennakko-odotusten ylittäminen voi olla hankalaa.

Palvelun laadun ohella tulisi yrityksen ja myyjän olla asiakkaan silmissä erinomaisia. Mattinen ja Sierla (2009, 137) ovat koonneet alla olevaan kuvioon tekijöitä, jotka huomioimalla yrityksen erinomaisuus asiakkaan silmissä lisääntyy. Tekijät liittyvät selkeästi asiakkaan tunne-elämään eivätkä varsinaiseen palvelutuotteeseen.



Kuvio 38. Erinomaisen asiakkuusprosessin parhaita käytäntöjä (Mattinen & Sierla 2009, 137)

Kurvisen ja Sipilän mukaan (2014, 21) parempi palvelu tarkoittaa kokonaisuutta, jossa asiakas on tyytyväinen, iloinen ja yllätynyt jonkin ylimääräisen eleen ansiosta - ei ainoastaan asioiden tekemistä faktisesti oikein. Hyvät asiakaskokemukset johtavat kannattavampiin ja pidempiin asiakassuhteisiin. Ahrnellin ja Nicoun (1991, 24) mukaan asiantuntijayritys menestyy, kun työntekijät saavat asiakkaat luottamaan kykyynsä ratkaista asiakkaan ongelmat.

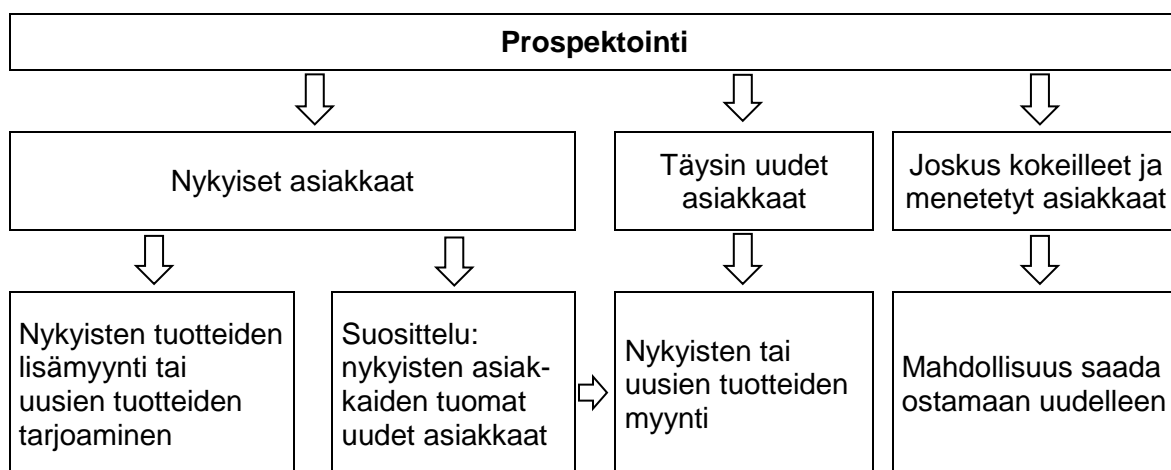


Tyytyväiset asiakkaat ja suosittelijat ovat arvokas ja kustannustehokas osa yrityksen myyntikoneistoa. Tyytyväiset asiakkaat ovat sekä itse uskollisia että tuovat uusia asiakkaita. Yrityksen tulisikin muistaa erityisesti asiakkaitaan, jotka ovat tuoneet uusia asiakkaita. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, 158-170.)

Mattinen ja Sierla (2009, 38) kutsuvat tyytyväisyyden tilaa jopa asiakkaan palkitsemiseksi: Asiakas tekee taloudellisen päätöksen ja saa palkinnoksi hyötyä itselleen hankinnan onnistumisen kautta. Itse palvelun ohella myös kaikki asiakkaan palveluprosessin yhteydessä kokema vaikuttaa tyytyväisyyteen.

Reklamaatio on lähtökohtaisesti negatiivinen tilanne yritykselle ja myyjälle. Reklamoidessaan asiakas kuitenkin ilmaisee, että haluaa olla yhteydessä toimittajayritykseen, ja tarjota mahdollisuuden tilanteen korjaamiseen. Samalla yritykselle tarjoutuu mahdollisuus parantaa asiakastyytyväisyyttä hyvällä reklamaation hoidolla sekä mahdollisuus lisämyyntiin. (Rubanovitsch & Aalto, 2012, 162.)

Bergström ja Leppänen (2011, 474) jaottelevat lisämyynnin lähteet alla olevan kuvion mukaisesti. Käytännössä lisämyynti on mahdollista kaikille asiakastyypeille: nykyisille, täysin uusille että menetetyille asiakkaille.



Kuvio 40. Lisämyynnin lähteet  
(Bergström & Leppänen 2011, 474)

Asiakasuskollisuusajattelulla katsotaan olevan kolme kehitysvaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa oleva yritys ottaa avosylin vastaan kaikki, jotka haluavat kirjautua kanta-asiakkaiksi. Asiakasmassaa saadaan, mutta se on segmentimatonta. Toisessa vaiheessa on opittu käyttämään asiakashallintajärjestelmää ja toimintaa kohdennetaan eri asiakasryhmille. Valtaosa yrityksistä toimii ensimmäisen ja toisen vaiheen välimaastossa. Kolmannessa vaiheessa asiakasta palvellaan erilaisten sähköisten ja henkilökohtaisten kanavien kautta ja tavoitteena on dialogin aikaansaaminen. (Mattinen & Sierla, 2009, 23-24.)

### *Poistettu*

Alla olevassa kuviossa Mattinen ja Sierla (2009, 173) kuvaavat kuinka monimuotoisissa palvelu- tai toimitusprosessin osasissa myyjän ja toimittajan tulisi olla asiakkaan luona läsnä. Asiakaspalvelun ohella läsnäolosta on hyötyä myös yritykselle, kun yritys saa tietoa asiakkaan tarpeista, luottamus kasvaa ja asiakkaalta saadaan tietoa myös yrityksen toiminnan kehittämiseen.



taan vaikuttavat muut tekijät, jotka ovat usein psykologisia. (Mattinen & Sierla, 2009, 26.)

Tuotteen tärkeys asiakkaalle vaikuttaa ostokäyttäytymiseen. Jos tuote on asiakkaalle yhdentekevä tai muutoin vähemmän tärkeä, hän ei näe eroa eri toimittajien välillä. Hänelle on yhdentekevää keneltä hän ostaa, kunhan homma toimii. Tämä johtaa pitkäkestoiisiin asiakassuhteisiin, koska asiakkaalla ei ole ainakaan henkilökohtaista tarvetta toimittajan vaihtamiseen. Osa asiakkaista hakee kokemuksia, uusia suhteita ja uusia (tuote-) vaihtoehtoja. Harva toimittaja pystyy vastaamaan heidän vaihteleviin tarpeisiinsa, joten asiakkaat vaihtavat toimittajaa herkästi. (Mattinen & Sierla, 2009, 26-27.)

Asiakkaan tiedottaminen kattavasti ja hyvissä ajoin on tärkeää. Asiakkaan tulisi kuulla häntä ja yritystä koskevat asiat aina ensin yritykseltä eikä ulkopuolisilta. Pitkänen (2006, 63) on koonnut ohjeita asiakkaan tiedottamisesta alla olevan kuvion mukaisesti.

#### **Asiakkaan informointi**

- Avain tyytyväisyyteen, meni hyvin tai huonosti
- Parantaa luottamusta, vähentää huhuja ja epäilyksiä
- Vähentää kyselyjä, valituksia ja turhaa työtä
- Voi ehkäistä suuriakin ongelmia
- Tiedota ennen kuin asiakas saa tiedon muualta
- Tiedota vaikka asiat ovat sinulle selviä
- Tiedota myös jos ei ole uutta tietoa
- Joskus kuuntelu on parasta tiedottamista
- Kaikesta ei voi tiedottaa, noudata ohjeita! Mitä? Miten?

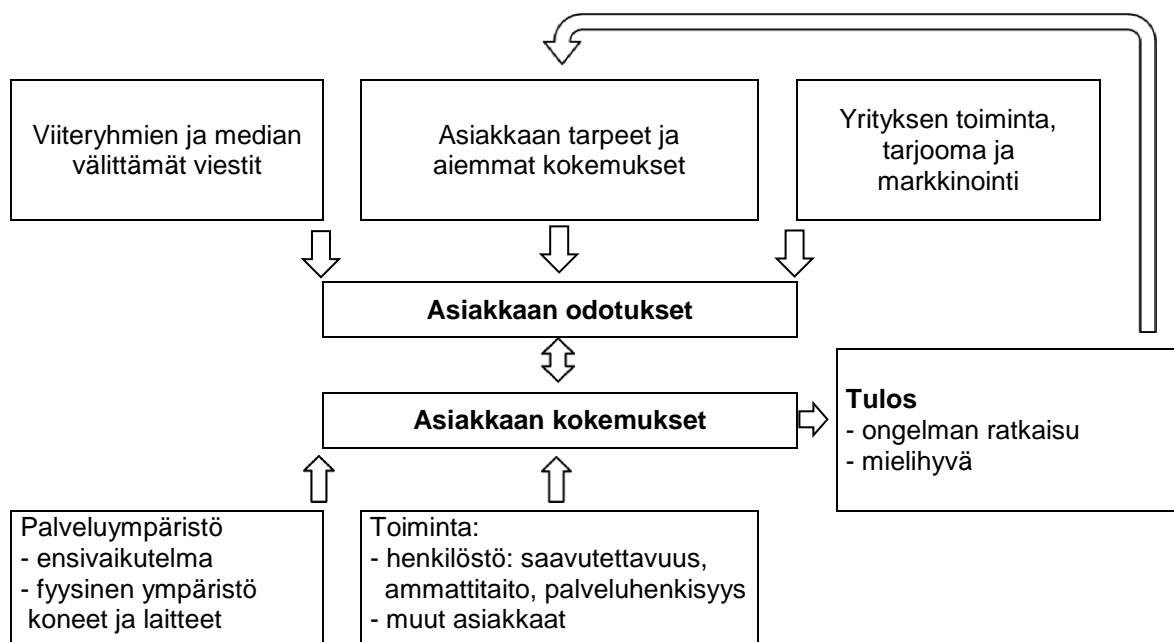
Kuvio 42. Asiakkaan informointi  
(Pitkänen 2006, 63)

Valittava asiakas on arvokas, hän haluaa kehittää palvelua ja jatkaa yhteistyötä yrityksen kanssa. Asiakkaan viestin käsittelystä on otettava vastuu ja myös väärässä olevaa asiakasta on kuunneltava. Yrityksen toiminnan kannalta kohtalokkaimpia ovat tyytymättömät asiakkaat, jotka eivät valita yritykselle. He kertovat kuitenkin ongelmistaan muille. Vaikka asiakas tuntuisi olevan väärässä, on joskus kannattavampaa valita nöyryys ja kunnia kuin tieto ja totuus. (Pitkänen, 2006, 59, 129-131.)

### 6.3.2 Palvelun laatu

Erikoiskuljetuspalvelut ovat yritysten välistä kauppaa, business-to-business. Palvelun laatua arvioidaan tällöin kahdella eri tasolla: asiakasyrityksen saamana laatuna ja yksilön saamana laatuna. Yrityksen saamaan laatuun kuuluvat ne seikat, jotka tukevat organisatorisia tavoitteita, esimerkiksi tavara ajoissa ja ehjänä perillä kohtuuhinnalla. Palvelun ostanut henkilö puolestaan arvioi itse saamaansa laatua sekä oman hyvinvoinnin kannalta ("oliko palvelun hankintakokemus mukava"), että myös omien tavoitteidensa kannalta ("ostinko ostajana oikealla hinnalla"). Yrityksen ja yksilön laatutavoitteet eivät aina ole yhtenevät. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255-256.)

Palvelun laatu muodostuu silloin, kun asiakas vertaa odotuksiaan sekä palveluprosessissa saamiaan kokemuksia. Bergström ja Leppänen (2011, 241) ovat eritelleet palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 43. Palvelun laadun muodostuminen (Bergström & Leppänen 2011, 241, muokattu)

### Poistettu

Palvelun laatua voidaan tarkastella myös lyhyen ja pitkän tähtäimen laadun näkökulmasta. Lyhyen tähtäimen laatu tekee asiakkaan hetkellisesti tyytyväiseksi, mutta tyytyväisyys ei kestä kauan. Pitkän tähtäimen laatu on asiakastyytyväisyyttä, joka muodostuu hitaasti ja kestää kauan. Laatonäkemykset riippuvat myös ostajasta, sillä asiantunteva ostaja arvostaa pitkän tähtäimen laatua. Lyhyen tähtäimen laatu edustaa ratkaisua yhteen nimenomaiseen ongelmaan ja sen oireisiin, ja voi edesauttaa merkittävästi yksittäisen kaupan saantia. Pitkän tähtäimen laatu auttaa asiakasta ongelman syiden selvittämisessä ja ratkaisussa, ja samalla luo pitkäkestoisia asiakassuhteita. Ideaaltilanne yritykselle on se, että asiakas kokee saavansa sekä lyhyen että pitkän tähtäimen laatua. Jos tämä ei ole mahdollista, kannattaa pyrkiä pitkän tähtäimen laatuun. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 257-258.)

### Poistettu

Laatua voidaan tarkastella myös yrityksen sisäisessä toiminnassa. Myyntitoiminnan laatuun kuuluvat laatukustannukset, saavutettu uusi myynti ja parantunut kate sekä palvelumyynnin jatkuvuus. Myynnissä mitataan usein vain lopputuloksia kuten liikevaihtoa. Ajattelua tulisi kuitenkin laajentaa myös myynnissä. Asiakastiedon heikko hallinta tai myyjien passiivisuus voivat aiheuttaa laatukustannuksia menetetyn myynnin kautta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31-32.)

#### *Poistettu*

Luotettavuudella tulee olemaan tulevaisuudessa aiempaa suurempi merkitys asiakkaiden hankintatoiminnassa. Kustannusten, laadun ja palvelun ohella asiakkaat tulevat arvioimaan hankintaan liittyvää riskiä. (Inkiläinen 2009, 47.)

#### *Poistettu*

Asiakasnäkökulma tulee huomioida palvelun laatua arvioitaessa. Teollisuuden näkökulma laatuun on tasalaatuisuus. Palvelutuotannossa asiakas on aina palveluprosessin toinen osapuoli. Laadukas palvelu muotoutuu palveluprosessin aikana. Samanlaisuus mielletään usein massakohteluksi ja huonoksi palveluksi. Teknisesti mitattuna palvelun ei tarvitse olla tasalaatuisia, vaan hyvä ja laadukas palvelu muotoutuu tapauskohtaisesti ja luonnollisesti toimittajan ja asiakkaan kohtaamisessa. (Pitkänen, 2006, 105-106.)

### 6.3.3 Yrityksen asiakastyytyväisyystutkimusten tulokset

Yritys on mitannut asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti muutaman vuoden välein.

#### *Poistettu*

Tässä kappaleessa käytetään lähdeaineistona kahta viimeisintä asiakastyytyväisyystutkimusta vuosilta 2009 ja 2013. Tutkimuksissa on ollut suoraan

myyntitoimintaan liittyviä kysymyksiä ja lisäksi asiakkailla on ollut mahdollisuus antaa palautetta vapaan tekstin muodossa.

### *Poistettu*

Tässä työssä on keskitytty ensisijaisesti myyntityötä koskevaan vapaaseen palautteeseen. Vaikka yhtiössä on toteutettu kehittämistoimenpiteitä kunkin asiakastyytyväisyystutkimuksen jälkeen, on myynnin kehittämisen kannalta tärkeää, että keskeisimmät asiakkaiden esittämät kehittämisideat huomioidaan myynnin kehittämis ehdotuksia laadittaessa myös tässä työssä. Asiakasnäkökulma on aina huomioitava kehittämistyössä. Se tarjoaa myös erilaisen lähestymistavan palvelujen kehittämiseen kuin omien työntekijöiden näkemykset ja kokemukset.

Tehdyt tutkimukset erosivat rakenteeltaan merkittävästi toisistaan. Vuonna 2009 haastateltiin *poistettu* avainasiakkaalta kultakin yksi yhteyshenkilö puhe- linhaastatteluna, jolloin vapaata palautetta saatiin huomattava määrä. Palaute sisälsi myös konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Vastausten monipuolisuus ja laajuus ilmenevät hyvin myös alla olevasta tulosten kuvauksesta. Vuonna 2013 tutkimus toteutettiin internetin kautta kyselylomakkeella ja vastaajia oli *poistettu*. Tutkimus oli pääosin arviointia viisiportaisella asteikolla, mutta mukana oli myös mahdollisuus vapaaseen palautteeseen. (Asiakastyytyväisyystutkimukset, 2009, 2013.)

### *Poistettu*

## **Vuoden 2009 tutkimuksen tulokset**

### *Poistettu*

## **Henkilöstö ja myyntiprosessi**

### *Poistettu*

Alla oleva kaavio havainnollistaa kuinka asiakasodotukset rakentuvat portaittain yhteistyön kehittyessä.

*Poistettu*

Kuvio 44. Asiakasodotusten rakentuminen  
(Asiakastytyvääisyystutkimus, 2009)

*Poistettu*

### **Palvelutarjooma**

*Poistettu*

### **Markkina-asema, kumppanuudet ja kilpailijat**

*Poistettu*

### **Tulevaisuudennäkymät**

*Poistettu*

### **Vuoden 2013 tutkimuksen tulokset**

Erilaisen tutkimusmenetelmän vuoksi vuoden 2013 tutkimuksesta saatiin huomattavasti vähemmän vapaata palautetta toiminnan kehittämisen avuksi.

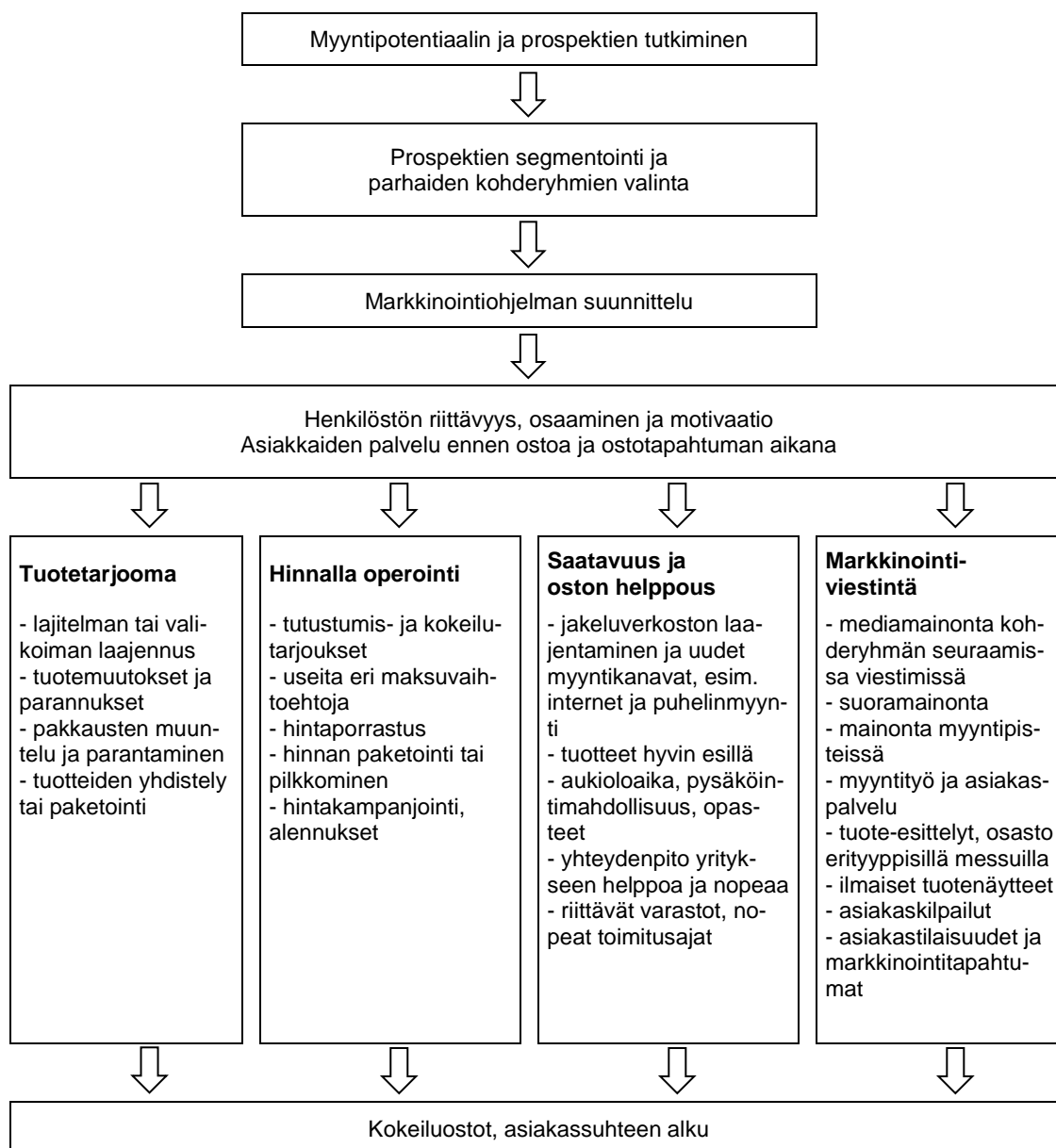
*Poistettu*

Vaikka edellisestä tutkimuksesta oli 4 vuotta aikaa, ja vastaajien jakauma hyvin erilainen, olivat numeeriset tulokset varsin yhtenevät. Sekä vuosien 2009 ja 2013 numeeristen tulosten että päivittäisten asiakaskontaktien perusteella voidaan vuoden 2009 vapaassa palautteessa esille tulleita asioita pitää vielä-

kin oikeina ja ajankohtaisina, ja jatkaa toiminnan kehittämistä niiden mukaisesti.

#### 6.4 Asiakkaiden segmentointi ja asiakasvalinnat

Asiakassuhteen luominen ja kehittäminen on monimuotoinen prosessi, johon vaikuttavat Bergströmin ja Leppäsen (2011, 476) mukaan lukuisat eri tekijät alla olevan kuvion mukaisesti. Kuvio kuvaa tavaroiden myyntiä, mutta on monelta osin sovellettavissa myös palvelujen myyntiin.



Kuvio 45. Asiakassuhteen luomisessa käytettäviä keinoja (Bergström & Leppänen 2011, 476)

*Poistettu*

Bergström ja Leppänen (2011, 473) jakoivat asiakkaat kolmeen päätyyppiin alla olevan kuvion mukaisesti.

Asiakkuustyyppi	Kuvaus
Säilytettävät asiakkuudet	Kannattavimmat/arvokkaimmat asiakkuudet
Kehitettävät asiakkuudet	Hyödyntämällä potentiaalia pyritään lisäämään asiakasosuutta
Muutettavat tai poistettavat asiakkuudet	Kannattamattomat/ei-toivotut asiakkaat pyritään muuttamaan tai poistamaan

Kuvio 46. Yrityksen erilaiset asiakkuudet  
(Bergström & Leppänen 2011, 473)

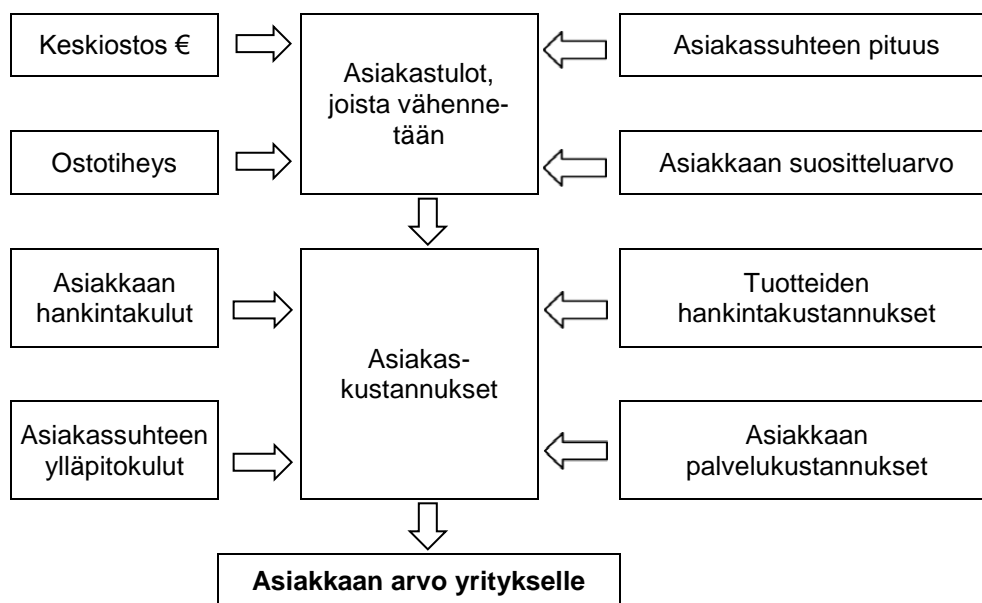
### *Poistettu*

Asiakkuuden prosessi on pitkäjänteinen. Usein asiakkuuden sisältöä mietitään vain lyhytjänteisesti. Useilla asiakkaiden kertakäyttökohtaamisilla ei kuitenkaan saavuteta huipputuloksia. Kullekin asiakkaalle tulisi olla sekä pitkän tähtäimen että lyhyen tähtäimen suunnitelma. (Mattinen & Sierla, 2009, 126-127.)

### *Poistettu*

Asiakkaiden valitseminen ja kannattavuus ovat yrityskohtaisia yksilöllisiä prosesseja. Asiantuntijayrityksessä asiakkaat ovat useasta eri näkökulmasta tärkeitä. Sen lisäksi, että ne synnyttävät tuloja, asiakkaat vaikuttavat yrityksen imagoon sekä yrityksen ja henkilöstön kehittymiseen - ja edelleen yrityksen mahdollisuuteen saada uusia asiakkaita. Yritys yhdistetään asiakkaisiinsa, ja varsinkin uudet potentiaaliset asiakkaat käyttävät yrityksen aiempia asiakkaita referenssinä arvioidessaan yritystä. Hyvät asiakkaat toimivat vähintään hiljaisina suosittelijoina jo olemassaolollaan. Vastakohtana on huomioitava tilanne, että yritys ei välttämättä saa tulla yhdistetyksi julkisuudessa tiettyihin asiakkaisiin. (Ahrnell & Nicou 1991, 128-129.)

Asiakkuuden arvoon vaikuttaa kaksi tekijää, joita yrityksen tulee arvioida asiakkuuden arvoa määrittellessään, asiakastulot ja asiakaskustannukset, kuten Bergström ja Leppänen (2011, 470) erittelevät alla olevassa kuviossa.



Kuvio 47. Asiakkuuden arvon määrittely (Bergström & Leppänen 2011, 470)

Ahrnell ja Nicou (1991, 131) listaavat kysymyksiä, joita yritys voi käyttää konkreettisesti asiakkaiden valinnassa:

- Mitä ja missä haluamme olla viiden vuoden kuluttua?
- Mitkä asiakkaat vahvistavat liikeideaamme?
- Millä asiakkailla on meidän imagoomme myötävaikuttava imago?
- Mitkä asiakkaat ja toimeksiannot lisäävät pätevyyttämme?
- Mitkä asiakkaat osaavat parhaiten käyttää palvelujamme?
- Mitkä asiakkaat lisäävät yhteyksiämme?
- Mitä asiakkaita emme halua?

### *Poistettu*

Asiakkaiden hylkäämisessä on riski myös muiden asiakkaiden menetykseen. Hylätyllä asiakkaalla voi olla yhteyksiä muihin ostajiin, joten ostaja on aina potentiaalinen yrityksen suosittelija muille ostajille tai hän voi palata itse takaisin asiakkaaksi. (Ahrnell & Nicou 1991, 94.)

Asiakastyytyväisyystutkimus tuo uutta näkökulmaa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Yrityksen sisäisessä laskennassa seurataan usein vain määrällisiä sisäisiä mittareita, ja kehittämistoimenpiteitä laaditaan niiden perusteella.

Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa vastapainoksi asiakkaan kokemaa hyötyä ja yrityksen onnistumista asiakkaan silmissä. Asiakas katsoo yrityksen toimintaa ulkopuolelta. Hän tietää yrityksen toiminnasta vähemmän, mutta näkee usein enemmän. (Pitkänen, 2006, 59, 101.)

### *Poistettu*

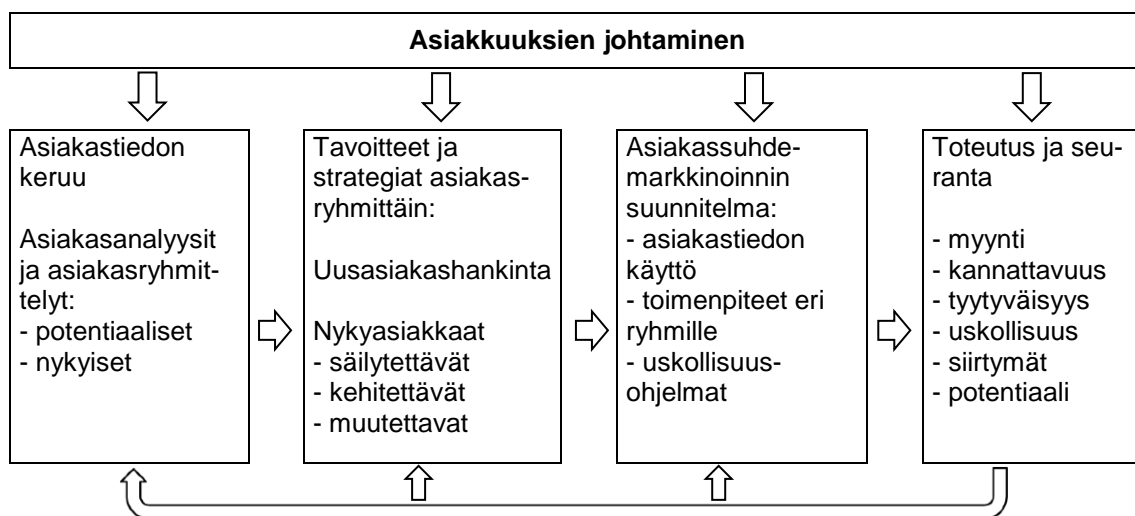
Myyjät arvioivat asiakkaiden ostopotentiaalia usein optimistisesti. Jos odotukset kertautuvat vielä useiden asiakkaiden kanssa, syntyy suuri ero odotusten ja toteuman välille. Lisäksi, kaikki arviot tulevaisuudesta ovat aina olettamuksia ja mielipiteitä - varmaa tietoahan ei ole. (Laine 2008, 81-88.)

Laine (2008, 84-85) esittää seuraavia tekijöitä, joiden perusteella asiakkaiden potentiaalia voidaan arvioida:

- Asiakkaan toimiala. Kasvuyritys on todennäköisesti parempi asiakas kuin taantuvalla toimialalla toimiva yritys.
- Asiakkaan ostohistoria. Pitkäaikainen asiakas on todennäköisesti kannattavampi kuin kokonaan uusi. Ostojen määrä kertoo totuuden.
- Asiakkaan sijainti. Lähellä toimiva yritys - tai ainakin yhteyshenkilö - on todennäköisemmin kannattavampi kuin kaukana sijaitseva.
- Asiakkaan taloudellinen tilanne. Kilpaillulla alalla toimivalla yrityksellä on todennäköisesti muita enemmän kehittämistarpeita. Toisaalta riskit ovat muita suuremmat.
- Asiakkaan koko. Mitä suurempi yritys, sen todennäköisemmin heillä on käynnissä useita kehittämisprojekteja. Isoissa projekteissa on myös tarvetta pienemmille alihankkijoille.
- Asiakkaan aikataulu ja kehittämistarpeet ovat tiedossa. Tarjouskilpailun järjestävä organisaatio on todennäköisesti muita kannattamattomampi asiakas. Kilpailija on ollut takuulla vaikuttamassa tarjouksen syntyyn.
- Asiakkaalla erityisvaatimuksia. Erikoistilanteet ovat erikoistuneiden toimijoiden kultakaivoksia.

### *Poistettu*

Bergström ja Leppänen (2011, 463) käyttävät termiä asiakkuuksien johtaminen. Alla olevasta kaaviossa on positiivinen lähestymistapa asiakasvalintoihin, sillä nykyisten asiakkaiden osalla toimintavaihtoehtoina on kehittäminen ja muuttaminen, eikä tavanomainen ja lyhytnäköinen asiakkuuksista luopuminen.

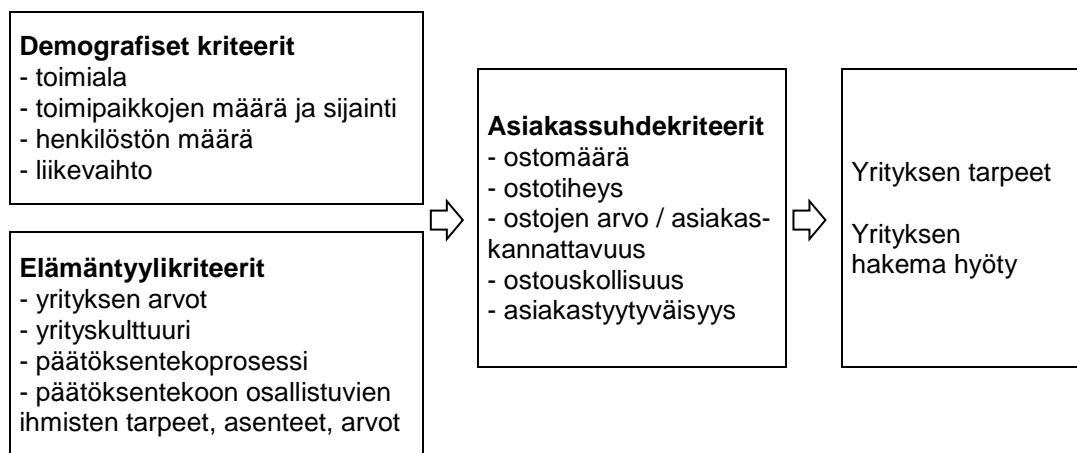


Kuvio 48. Asiakkuuksien johtamisprosessi (Bergström & Leppänen 2011, 463)

Jobberin ja Fahyn (2009, 117) mukaan seuraavat tekijät otetaan yleensä huomioon asiakasmarkkinoita segmentoitaessa (alkuperäiset segmenttiä kuvaavat adjektiivit suluissa):

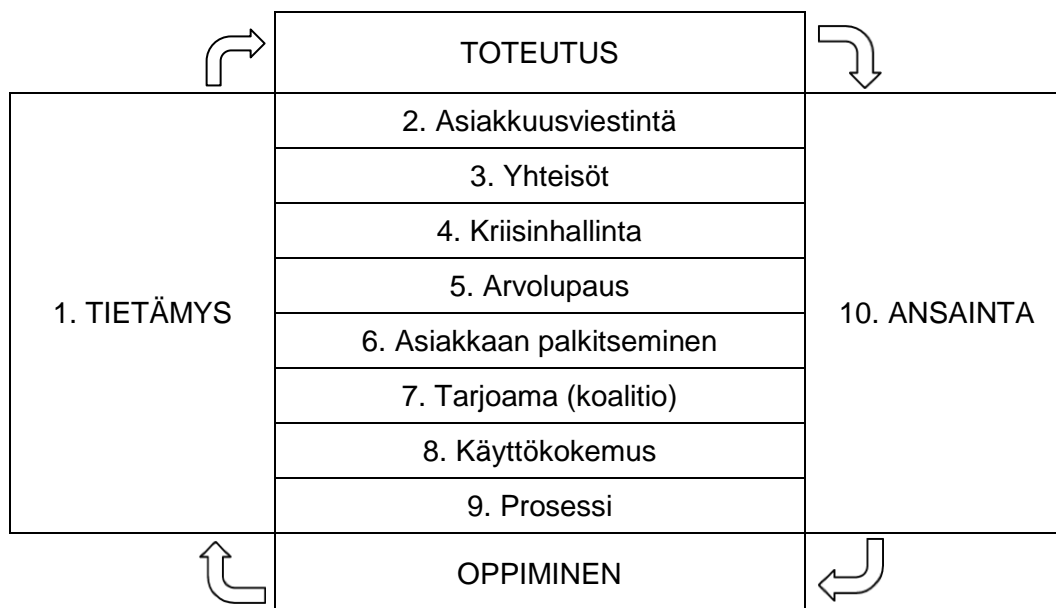
- Tehokkuus (Effective). Kunkin segmentin asiakkailla tulee olla kohtuullisen yhtenevät tarpeet, ja eri segmenttien tarpeiden tulee erota toisistaan riittävästi paljon.
- Mitattavuus (Measurable). Segmentin asiakkaiden ominaisuuksien tulee olla mitattavissa, jotta asiakkuuksien luonnetta ja käyttäytymistä voidaan analysoida.
- Saavutettavuus (Accessible). Segmentille on luotavissa tehokas markkinointisuunnitelma.
- Toimivuus (Actionable). Yrityksellä tulee olla riittävät resurssit hyödyntää segmentoinnin myötä löydetyt mahdollisuudet.
- Kannattavuus (Profitable). Segmenttien tulee olla niin suuria, että ne ovat kannattavia myös yksittäisinä segmentteinä.

Alla olevan kuvion mukaisesti asiakasvalinnoissa on otettava huomioon myös muita kuin taloudellisia tekijöitä, kuten sijainti ja arvot (Bergström & Leppänen 2011, 154).



Kuvio 49. Segmentointikriteerejä yritysmarkkinoilla  
(Bergström & Leppänen 2011, 154)

Tuottavat asiakkaat olisi saatava sitoutettua yritykseen. Asiakasyhteistyön syventyessä kasvaa myös myyjän tietämys asiakkaan tarpeista ja asiakkaan saamista hyödyistä. Se mahdollistaa entistä laajemman ja katteeltaan parempien palveluiden myynnin asiakkaalle. Mattinen ja Sierla (2009, 36) ovat listanneet kymmenen kilpailukeinoa asiakkaan sitouttamiseksi alla olevan kuvion mukaisesti.

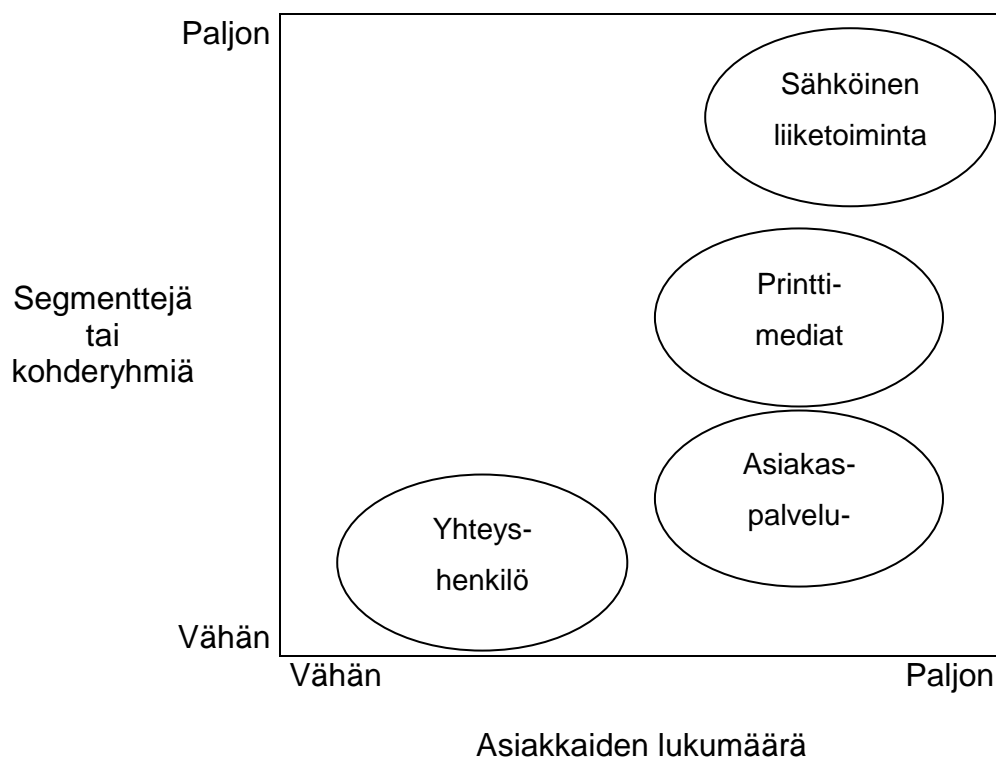


Kuvio 50. Kymmenen kilpailukeinoa asiakkaan sitouttamiseksi (Mattinen & Sierla 2009, 36)

### Asiakkaiden palvelukanavat

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 53) esittelevät erilaisia palvelukanavia, jotka riippuvat asiakkaiden lukumäärästä ja segmenttien määrästä.

*Poistettu*



Kuvio 51. Asiakaspalvelukanavat  
(Ala-Mutka & Talvela 2004, 53, muokattu)

## 7 Yhteenveto kehittämiskohteista

Alla olevassa taulukossa esitetyt kehittämiskohteet johtavat toimintaa oikeaan suuntaan. Osaan kehittämiskohteita on mittareita jo valmiina, ja seurannassa voidaan käyttää myös tässä työssä esitettyjä työkaluja esimerkiksi myyjien ajankäyttöä ja tarjouskantaa arvioitaessa. Osa kehittämiskohteita on prosesseja tai laadullisia kehittämiskohteita, joille on laadittava erilliset mittarit samalla kun tehdään käytännön kehittämistoimenpiteitä.

Kehittämiskohteet on esitetty taulukossa samassa järjestyksessä kuin edellä raportissa. Lisätiedon saannin helpottamiseksi taulukon oikeaan laitaan on merkitty luku, jossa asiaa on käsitelty laajemmin.

Alla olevat kehitysideoita voidaan jakaa kahteen ryhmään. Luvun 2 perusteella on esitetty myyntiin ja palvelutuotantoon liittyviä kehitysideoita yleisellä tasolla. Ne perustuvat kyseisessä luvussa käsitellyn teoriaan ja siihen liittyvään käytännön kokemukseen. Luvuissa 3-5 on esitetty tutkimustyön tuloksia, joten niissä luvuissa esitetyt kehitysideoita perustuvat pääosin tutkimustuloksiin ja liittyvät konkreettisesti kohdeyrityksen toimintaan.

Taulukko 3. Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä

*Poistettu*

## 8 Lähteet

Ahrnell, B.-M. & Nicou, M. 1991. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Asiakastyytyväisyystutkimus: Nurminen Logistics, Asiakkuuden hallinta. 2009. Helsinki: Seprima Oy.

Asiakastyytyväisyystutkimus: Nurminen Logistics. 2013. Helsinki: Nurminen Logistics Oyj.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Ota-va.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. 3. p., uud.p. Helsinki: Tietosanoma.

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing.

Jobber, D. & Fahy, J. 2009. Foundations of Marketing. 3rd Ed. Berkshire, UK: McGraw-Hill Higher Education.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kurvinen, J & Sipilä, L. 2014. Mieliopidejohtaja. Viro: Talentum.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. & Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin. Hämeenlinna: Talentum.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Juva: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. 7. p., Saarijärvi: Johtajatiimi.

van Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5th Edition. Hampshire United Kingdom: Cengage Learning EMEA.