



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin kehitystyö henkilöstöpalvelualan yrityksessä X

Raatikainen, Eelis

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Myynnin kehitystyö
henkilöstöpalvelualan yrityksessä x

Eelis Raatikainen
Liiketalouden ko.
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Eelis Raatikainen

Myynnin kehitystyö henkilöstöpalvelualan yrityksessä x

Vuosi	2016	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyöni tutkimuksen aiheena oli henkilöstöpalvelualan yrityksen myyntiprosessin kehittäminen. Yritys tarjoaa pääasiassa henkilöstönvuokraus- ja rekrytointipalveluita. Myynti on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja kehitystyön avulla oli tarkoituksena parantaa myyntiprosessia sekä esittää keinoja myynnin tehostamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esille kehityskohteita ja antaa niihin konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka voidaan huomioida yrityksen myyntityössä.

Tietoperustassa käsiteltiin myyntiä, myyntiprosessia, prosessin vaiheita tarkemmin eriteltyinä, sekä tutkimusta ja tutkimuksen suoritustapaa. Tietoperustan oli tarkoituksena linkittyä käytännön toimenpiteisiin sekä tutkimuksen keskeisiin aiheisiin.

Tutkimus suoritettiin ennakkokyselyllä sekä teemahaastatteluilla. Ensin kyselyn avulla selvitetiin haastatteluja varten tärkeimmät teemat. Toisessa vaiheessa kyselyn tuloksien perusteella haastateltiin teemahaastatteluilla kolmea yrityksen hr-koordinaattoria. Teemahaastattelut suoritettiin kolmen yrityksen toimihenkilön kanssa yksitellen. Haastatteluiden tuloksien pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia myyntiin.

Haastatteluiden perusteella haastateltavat ajattelivat useimmista teemojen aiheista hyvin samankaltaisesti. Haastatteluissa selvisi, että yrityksen myynnin suunnittelussa, asiakastapaamisiin valmistautumisissa sekä lisämyynnin tuottamisessa olemassa oleville asiakkaille on kehittämismahdollisuuksia. Myynnin suunnittelua tulisi lisätä, asiakastapaamisiin tulisi valmistautua kattavammin ja nykyiset asiakasyritykset tulisi huomioida voimakkaammin esimerkiksi tekemällä vuosisuunnitelmia asiakaskohtaisesti.

Kehitysehdotukset ovat helposti sovellettavissa yrityksen toimintaan ja pienillä muutoksilla voidaan saada aikaiseksi parannuksia. Kehitysehdotukset on luovutettu toimeksiantajalle ja ehdotettu käyttöön otettavaksi. Opinnäytetyön tulokset ovat yritykselle hyödyllisiä ja opinnäytetyöprosessi on johdonmukaisesti ja selkeästi.

Avainsanat: Myynti, myyntiprosessi, tutkimus, kehitysehdotus, kysely, haastattelu

Eelis Raatikainen

Developing sales for human resources service company x

Year	2016	Pages	45
------	------	-------	----

The study subject was about developing a sales process for a company providing human resource services. The company mainly rents out workers and recruits personnel directly for customers. Sales is an important part of the company's business and the developing process was meant to improve and boost the sales process. This study was meant to help find topics that need improvements and create real development ideas that can be taken into everyday sales work.

Sales, sales process, process phases and ways to perform a study, were areas that were dealt with in the theory part. Practice and topics of the interviews were meant to link to each other and to the main topics of the study. The study was executed by means of an inquiry and theme interviews. The first phase was to do an inquiry that was meant to help find themes for the interviews. In the second phase the interviews were meant to be executed based on the inquiry with three of the personnel. Interviewees were interviewed one by one and the results were used to give development ideas for sales.

Based on the interviews most of the interviewees thought the same way about the themes of the study. The interviews brought information that showed that there were some things to develop with sales plans, getting ready for customer meetings and providing extra services and boosting sales for current customers. The planning of the sales should be considered as something that should be done more often, customer meetings should be better prepared for and current customers should be given more attention, for example by doing yearly sales plans.

Development ideas are easy to take into a business process and with little changes there can be improvements made. Development ideas have been given to the client and suggestions made which can be put into action. Results of the study are useful for the company and the process of the study was logical and clear

Keywords: sales, sales process, study, development, inquiry, interview

Sisällysluettelo

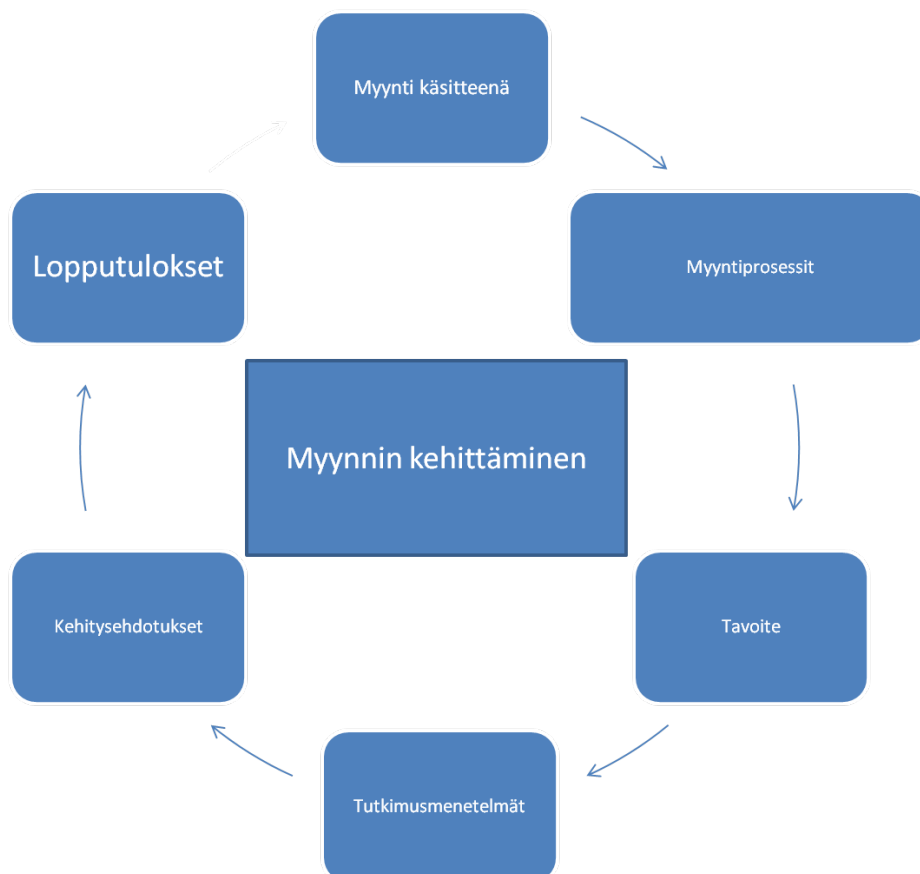
1	Johdanto.....	6
2	Nykyaikainen myynti.....	7
2.1	Liiketoiminta- ja myyntiprosessit	10
2.2	Myyntiprosessin vaiheet	12
2.2.1	Liidistä prospektiksi	14
2.2.2	Tapaamisesta tarjoukseen.....	15
2.2.3	Tarjouksesta kauppaan	20
2.2.4	Kohti asiakassuhdetta	21
3	Laadullinen tutkimus	23
3.1	Kysely.....	23
3.2	Haastattelut	24
3.3	Haastattelukysymykset	25
3.4	Tutkimustulosten analysointi	26
4	Kyselyn ja haastatteluiden toteutus	26
5	Tulokset.....	28
5.1	Haastattelujen tiivistelmä	29
5.1.1	Yrityksen myyntiprosessin vaiheet ja myyntiprosessin nykytila	30
5.1.2	Kontaktointi ja tapaamiset	30
5.1.3	Tarjous ja tilauksen vastaanotto	31
5.1.4	Tapaamisiin valmistautuminen	32
5.1.5	Lisämyynnin tuottaminen ja sitouttaminen.....	33
5.1.6	Kehityskeskustelut	33
5.1.7	Vapaa aihe	34
6	Tulosten johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
7	Arviointi.....	37
	Kuviot.....	40
	Taulukot	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö keskittyy henkilöstöpalvelualan yritys X:n myyntiprosessin kehittämiseen sekä myynnin tehostamiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää yrityksen myyntiä selkeyttämällä myyntiprosessia, luomalla kehitysehdotuksia myyntiprosesseihin sekä parantaa myynnin toimintatapoja. Opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen myyntiprosessin vaiheita sekä esitetään kehitysehdotuksia, joiden tarkoituksena on tuottaa myyntiprosessista sekä selkeämpi, että tehokkaampi. Opinnäytetyö tuotetaan yritykselle (referoidaan tekstissä nimikkeellä X), joka toimii henkilöstöpalvelualalla tarjoten asiakkailleen henkilöstönvuokraus-, koulutus-, sekä rekrytointipalveluita. Kyseisessä yrityksessä myyntityö on erittäin keskeinen osa liiketoimintaa ja kilpailu toimialalla on kovaa. Yritys on osa franchising-ketjua ja toiminut nykyisen yrittäjän toimesta vuodesta 2006.

Kovan kilpailun ja kehittyvien markkinoiden vuoksi yrityksessä on keksittävä uusia lähestymistapoja myynnin tehostamiseen ja tätä kautta kilpailijoista erottautumiseen. Kehitettävä myyntiprosessi liittyy henkilöstönvuokrauksen uusasiakashankintaan ja lisämyynnin tuottamiseen olemassa oleville asiakkaille. Nykyisessä mallissa yrityksen myynti keskittyy reagoivaan myyntityöhön, jossa asiakkaita kontaktoidaan, tavataan ja reagoidaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Opinnäytetyö on toteutettu haastattelemalla henkilökuntaa ja käymällä läpi sekä kuvaamalla myyntiprosessin vaiheita, ja tämän kautta kehittää päätelmien avulla myyntiprosessista toimivampi.

Myyntiprosessin kehitystyö yrityksessä tapahtuu myyntiprosessin analysoinnin, sen hahmotte- lun ja tutkimisen kautta yhteistyössä yrityksen toimihenkilöiden kanssa. Prosessista etsitään ongelmakohtia ja niitä pyritään kehittämään yhdessä yrityksessä työskentelevien kollegoiden kanssa haastattelujen ja kehityskeskustelujen avulla. Tietoperustassa keskitytään myyntipro- sesseihin, myynnin kehittämiseen, tutkimuksen suoritustapaan, haastatteluihin tutkimusme- netelmänä sekä myyjän rooliin myynnin onnistumisessa. Kyseiset aiheet ovat tärkeitä ajatel- len liiketoiminnan toimivuutta. Tietoperustassa syvennytään aiheisiin, jotka ovat tärkeitä ai- hepiirejä myynnin onnistumisen ja kasvattamisen kannalta. (kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi.

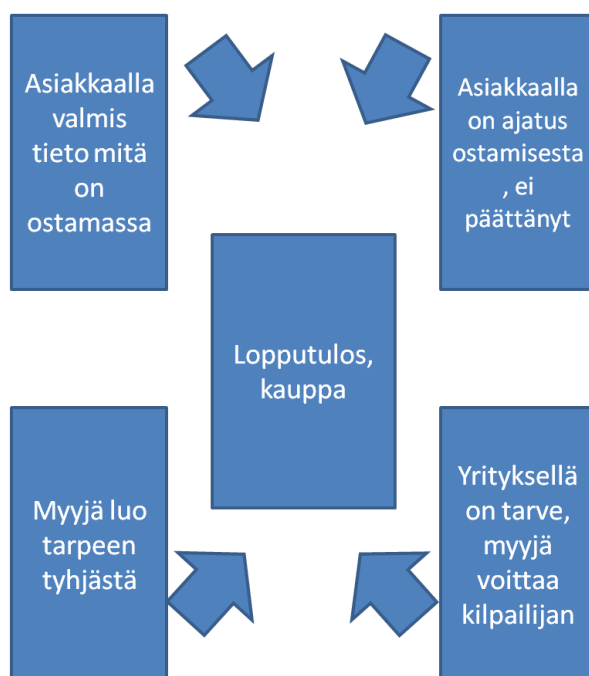
2 Nykyaikainen myynti

Myynti tarkoittaa terminä tuloksen tekemistä. Myynnistä puhuttaessa ei voida puhua suorituksesta, vaan tuloksesta. (Rope 2009, 17.) Kaikki myyntityö ei ole samanlaista. Yritys voi myydä tuotteita, tai palveluita. Selkeänä erona voidaan pitää sitä, että myydessä palveluilta asiakas osallistuu vahvemmin myyntiprosessiin. Ostaessa tuotetta asiakas saa käytännössä valmiin tuotteen käyttöönsä osallistumatta itse tuottamisen vaiheeseen. Palvelumyynti on usein myös vaikeammin käsitettävissä. Palvelun myynnissä tuotos ei ole ainoastaan itsessään lopputuote, vaan myös tuotannon vaihe. (Kortelainen & Kyrö 2015, 20). Opinnäytetyössä keskitytään palvelumyynnin tutkimiseen ja kehittämiseen.

Syntyvä myyntitilanne ei ole aina myyjästä lähtöisin. Asiakkaan tarve voi syntyä sekä itsestään tai myyjän luomana. Tarpeen syntymisen tapa on alasta riippuvainen. Joskus asiakas ottaa itse yhteyttä tarpeen synnyttyä, joskus myyjä tekee aktiivista myyntityötä ja pyrkii osoittamaan ja tuomaan esille asiakkaan piilevän tarpeen. (Rope 2009, 108).

Myyntiä ei usein osata yhdistää tilanteeseen, jossa asiakas on ollut aktiivisempänä osapuole-
na. Myynti ei ole pelkästään tarpeen luomista. (kuvio 2). Myynti on myös tarpeen hyödyntä-
mistä parhaalla mahdollisella tavalla tuottaen parhaan mahdollisen lopputuloksen yritykselle.
Vaikka asiakas ottaisi ensikontaktin ja tuo tarpeen esille, voi myyjä vielä epäonnistua kau-
panteossa tai neuvotella kaupalle huonommat ehdot, kuin olisi ollut mahdollista. Hyvä myyjä
hallitsee molemmat kaupantekotavat. (Rope 2009, 108-109).

(Flykt 2015) toteaa, että ostoprosessista tulisi aina pyrkiä tekemään asiakkaan kannalta
mahdollisimman selkeä ja helppo. Asiakkaan tulee saada itse päättää, miten tämä ostamisen
halua suorittaa ja myyjän tehtävänä on asiakkaan päätöstä mukaillen tehdä tilanteesta mah-
dollisimman helppo ostajalle.



Kuvio 2: Myynnin eri muodot (Rope 2009, 108).

Myyntityö on muuttunut paljon vuosikymmenen aikana. Myyntiorganisaation ja asiakasorgani-
saation suhde on muuttunut huomattavasti. Asiakkaat keskittyvät nykyään enemmän omaan
liiketoimintaansa ja osaavat ostaa ammattimaisemmin. Myyjät hakeutuvat enemmän strategi-
seksi liikekumppaniksi, eivätkä enää myy tuotetta kerrallaan. (Laine 2008, 19-21). Myyntityö
on tänä päivänä verkostojen luomista ja kumppanuuksien löytämisestä. Kokeneilla myyjillä on
usein laajat verkostot, jotka on synnytetty uran aikana sekä työ-, että vapaa-ajalla. Kattavas-
ta verkostosta on merkittävästi hyötyä myyjälle. Tuttujen toimijoiden, asiakkaiden, ostajien,
toimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen on huomattavasti helpom-
paa ja turvallisempaa, kuin täysin uuden tuttavuuden. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock

2016, 19). Vaikka myyntityö on muuttunut radikaalisti vuosien varrella, tarve myyntityöntekijöille ei ole kadonnut. Myyntityöntekijä on linkki yrityksen ja asiakasyrityksen välillä ja myyjän tärkein tehtävä onkin saada asiakas kiinnostumaan tuotteesta tai palvelusta sekä jakaa asiakkaan tarpeet oman yrityksen tietoon. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8).

Myyntityö on muuttunut, mutta ei katoamassa, kuten (Aalto 2014) väittää. Tulevaisuudessa myyjien määrä jopa kasvaa ja myynnistä tulee tärkeämpi osa yrityksen liiketoimintaa. Vastuu siirretään yksilöltä tiimille ja jaetaan organisaation eri osiin. Ostajien taidot kehittyvät ja myyjien on kehityttävä samassa tahdissa. Myyjien osaamisen on kasvettava ja tulevaisuudessa tullaankin keskittymään määrän sijaan laatuun.

Asiakkaiden kanssa pyritään luomaan luottamuksellinen suhde, jonka päälle yhteisiä tavoitteita rakennetaan. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat myynnille erittäin tärkeitä, sillä uuden suhteen luominen on haastavaa, kallista sekä aikaakuluttavaa. Ensimmäinen askel on onnistua tuottamaan asiakkaalle ensimmäisellä kaupalla lisäarvoa ja rakentaa luottamussuhdetta. Vasta ensimmäisen kaupan onnistuttua voidaan puhua kumppanuudesta ja aloittaa yhteisen tulevaisuuden rakentaminen. (Laine 2008, 19-21).

Ratkaisu-, ja asiantuntijapalvelumyynti ovat saaneet vuosia nauttia asemasta, jossa kilpailu ei ole välttämättä ollut yhtä kovaa kuin monilla muilla aloilla. Kilpailu on kuitenkin koventunut ja se tuo yrityksille uusia haasteita ostajaosapuolten odottaessa yhä parempaa ja aktiivisempaa palvelua. Yritysten tulee tarjota asiakkailensa kokonaisvaltaisempaa sekä laajempaa palvelua, joka on räätälöity juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Erottautuminen sekä hyvän palvelun tuottaminen ovat keskiössä ajateltaessa menestymistä. Myyntiprosessien sekä myyjien on jatkuvasti kehityttävä, jotta ei jouduta hintakilpailuun kilpailijoita vastaan. Mikäli asiakkaalla on monta samankaltaista vaihtoehtoa, hintakilpailuun jouduttaessa asiakas valitsee usein halvimman vaihtoehdon. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 12-13). Hinnan tulisi olla viimeinen tekijä, jolla kilpaillaan. Uusia kilpailijoita syntyy jatkuvasti ja yritysten on pyrittävä muuttumaan, sillä palveluiden kopioiminen ei ole uusille kilpailijoille helppoa. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on kehittynyt ja asiakkaat tietävät, että heillä on vaihtoehtoja. (Laine 2008, 26.) Henkilöstöpalvelualan yritys ”X” toimii edellä mainitun kaltaisella kilpailutetulla alalla. Menneisyudessa myynti on ollut lähinnä tilausten vastaanottoa ja odottamista. Nykyään alalle on syntynyt paljon uusia tekijöitä, jotka ovat määritelleet alalla vallitsevat hinnat uusiksi. Näin ollen uudistuminen on ollut ja tulee tulevaisuudessakin olemaan välttämätöntä, jotta yritys voi erottautua kilpailijoista muillakin tavoilla, kuin hinnalla. Hintakilpailu johtaa usein kauppoihin, jotka eivät ole yritykselle järkeviä ja kannattavia.

Jotta yritys voi kehittyä ja tarjota asiakkaalleen parasta mahdollista palvelua, tarvitaan jatkuvaa kehitystä ja suunnitelmallisuutta. Suunnitelmien tekeminen ja suunnitteleminen ovat

erittäin tärkeä osa-alue myynnin onnistumisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 75). Suunnitelmat tulisi panna täytäntöön muutenkin kuin vain ajatuksen tasolla. Suunnitelma on turha, mikäli sitä ei toteuteta. Käsitteenä suunnitelma on erittäin laaja ja voi ohjata toimia joko pitkällä, tai lyhyellä aikavälillä. (Laine 2008, 238). Puhuttaessa myynnin suunnittelusta ajatellaan useimmiten suurta kokonaisuutta, johon kuuluvat strategia, segmentointi sekä toimitasuunnitelma. Myyntisuunnitelmasta voidaan puhua myös muillakin kuin strategisella merkityksellä, tarkoitettaessa tarkemmin myynnin vaiheita ja asiakaskohtaisia suunnitelmia. Monesti ajatellaan että myynnin suunnittelu ei ole tarpeellista ja näin sille ei järjestetäkään tarpeeksi aikaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 75). Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen myyntityömalleja ja tarkastella tutkivasti ja kriittisesti nykyisiä toimintamalleja.

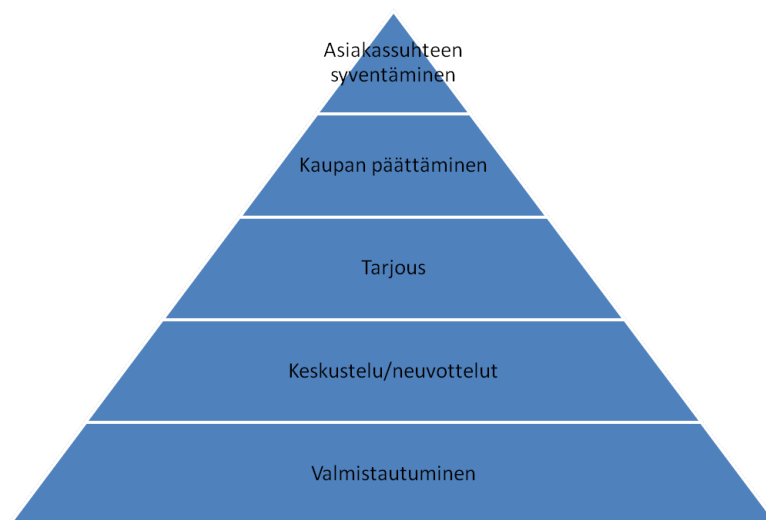
Myyntistrategia ei ole aina yrityksessä selviö. Aina ei ymmärretä työntekijätasolla, minkälaisia myyntistrategiaa yritys pyrkii toteuttamaan. Myyntistrategia on pohjana monille valinnoille, joten on erittäin tärkeää että yrityksessä on yhteinen ymmärrys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä strategian toteuttaminen vaatii. Strategian määrittelee ne tekijät, joihin yrityksessä uskotaan ja mitä menestyminen vaatii yritykseltä. Myyntistrategia antaa raamit myynnin toteutukselle. (Nieminen 2008, 75). Myyntityö ei ole tänä päivänä pelkästään enää myynnin asia. Koko organisaatio osallistuu yrityksen myyntiin, mutta myyjät ovat usein yrityksen kasvot. Myyntiprojektit suunnitellaan sekä viedään yhdessä asiakkaan kanssa läpi ja projektiin osallistuu useimmiten organisaatiosta muutkin kuin myyjät. Asiakkaat eivät osta ainoastaan palvelua ja paketteja vaan myös ammattitaitoa, jota koko organisaatio tuo. Organisaation sisäinen yhteistyö korostuu asiantuntija-, sekä ratkaisupalveluiden myynnissä. (Laine 2008, 26-27).

2.1 Liiketoiminta- ja myyntiprosessit

Yrityksissä on aina liiketoimintaprosesseja, jotka määrittelevät yrityksen toimintaa ja ohjaavat päivittäisiä toimia. Liiketoimintaprosessit ovat seuraamusta yrityskulttuurista. Prosesseista ei välttämättä erikseen keskustella yritysten sisällä, ne voivat muodostua myös huomaamatta. (Nieminen & Tomperi 2008, 198-199). Myyntiprojektista tulee myyntiprosessi, kun siinä voidaan kuvata selkeät vaiheet. (Kuvio 3). Jokainen vaihe on oma osa-alueensa, joka vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen ja edesauttaa projektin etenemistä. Prosessissa voidaan määrittää vaiheille aikamääreet, mutta se ei ole välttämätöntä. (Laine 2008, 75). Myyntiprosessit ovat usein erittäin samankaltaisia. Eroavaisuus syntyy enimmäkseen siitä kuinka pieniin osiin myyntiprosessia pilkotaan ja kuinka se eri organisaatioissa hahmotetaan. Myös erilaiset termit saattavat muuttaa prosessia erinäköiseksi. (Rope 2009, 155). Vertaillen myynti-, sekä ostosprosessia huomataan että ne ovat usein samankaltaisia, joskin päinvastaisia. Myyntiprosessin pilkkominen eri osiin riippuu siitä, minkälainen yritys on kyseessä. Myyntiprosessi voi-

daan jakaa moneen eri osaan, mutta pääpiirteet koostuvat tietyistä otsikoista lähes aina. (Rope 2009, 155-156).

(Keenan 2014) toteaa, että usein organisaatiot keskittyvät vahvasti erottumaan kilpailijoista ja haaveilevat suurista muutoksista sekä pohtivat tekevänsä jotain suuria muutoksia nostaakseen myyntiään. Ensin olisi kuitenkin oltava kunnossa perusasiat, joihin toimiva myyntiprosessi kuuluu. Jos myyntiprosessi ei ole kunnossa, hukataan aikaa ja rahaa tehottomalla toiminnalla. Tavoitteiden saavuttaminen on todella haastavaa, mikäli myyntiprosessi on olematon tai heikko.



Kuvio 3: Myyntiprosessin perusvaiheet. (Rope 2009, 155-156).

Myyntiprosessia voidaan kuvata projektiksi, joka on jokaisen asiakkaan kohdalla hieman erilainen, kuitenkin seuraten usein yllämainittua kaavaa. Myyjä on myyntiprosessissa eli projektissa projektinjohtajana. Muita keskeisiä osakokonaisuuksia myyntiprosessissa on tietty tavoite eli päämäärä, jota projektilla tavoitellaan, tässä tapauksessa kauppa ja asiakkuus. Myyntiprojektit vaativat usein pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta, varsinkin isojen asiakkaiden kohdalla. Myyntiprojekti on sinällään raadollinen, sillä myyntiprojektissa projektinjohtaja eli myyjä on usein asiakkaan hallittavissa. Vaikka myyjä hoitaa ja prosessia ja toimii siinä aktiivisena osapuolena, voi asiakas eli ostaja, käytännössä milloin tahansa vetäytyä tai asettaa tiettyjä raameja ostolle, jolloin myyjän on mukauduttava niihin. Asiakas maksavana osapuolena on kuitenkin loppujen lopuksi päättäjä. Myyjä voi kuitenkin pitää huolen, että projekti sujuu hyvin ja asiakas on tyytyväinen, jolloin riski ostajan vetäytymisestä pienenee huomattavasti. (Laine 2008, 46-47).

Myyntiprosessin alkuvaiheessa myyjä on yksin vastuussa kokonaan projektin etenemisestä. Mikäli asiakkaalla on tarve tai asiakkaalle sellainen voidaan synnyttää, sitoutuminen tapahtuu

projektin edetessä eli päämäärän ja lopullisen tuloksen kirkastuessa. Myyjän on osattava projektin alkuvaiheessa tunnistaa osallistuuko asiakas vakavissaan keskusteluihin ja projektiin, vai onko projektin ainoa tosissaan oleva osapuoli myyjä. Mitä enemmän asiakas on osallistunut prosessin alkuvaiheessa projektiin, sitä varmemmin se myös saadaan päätökseen. Kun asiakkaalla on selkeä tarve, on projektin läpivieminen helpompaa. Jos projekti on lähtöisin täysin myyjältä, on myyjällä entistä suurempi vastuu projektin etenemisestä. Asiakas tulee tuskin olemaan aktiivinen osapuoli, mikäli myyjän huomio on keskittynyt muualle. (Laine 2008, 46-47).

2.2 Myyntiprosessin vaiheet

Myyntiprosessi ei ole enää entisensä yritysmyyntissä. Ennen on voitu helpommin pilkkoa prosessi vaiheisiin, nykyään se on hankalampaa. Prosessi käynnistyy aina käytännössä yhteyden ottamisesta ja kontaktin luomisesta. Tästä lähtien sekä myyjä että asiakas puntaroivat, onko toisesta todelliseksi kumppaniksi ja saako toiselta lisäarvoa omaan liiketoimintaan. Tarkoituksena prosessissa on herättää asiakkaassa kiinnostus, pyrkiä tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja vastata omilla palveluilla niihin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 8-9).

Edellä on sivuttu myyntistrategiaa, joten myyntiprosessin käsitteleminen aloitetaan asiakkaan valinnasta. Lähtökohtaisesti jokainen yritys ei voi olla potentiaalinen ja kannattava asiakkuus yritysmyyntissä. Tämän vuoksi myyntiprosessi alkaa asiakasvalinnalla. Yrityksen on saavutettava ymmärrys, jonka avulla voidaan tehdä järkeviä ratkaisuja. Ymmärrys saavutetaan pohtimalla mitä lisäarvoa voi asiakkaalle tuoda, mistä voimme uuden potentiaalisen asiakkaan löytää, mitä hyötyä potentiaaliselle asiakkaalle on yrityksen palveluista? Asiakkaiden tarpeet ja toimintatavat on ymmärrettävä, jotta asiakasvalinnan voi tehdä tehokkaasti. On muistettava että palvelua tarjoava yritys työskentelee asiakkaille ja asiakkaat maksavat laskut. Ilman asiakkaiden valintaa ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa myynti on tehotonta turhan työn vuoksi. Asiakkaiden rajaaminen on tehokas keino tehostaa myyntiä ja kohdistaa voimavaroja kannattaviin kumppanuuksiin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 36).

Asiakkaiden valinta on prosessi. Valinnat pohjautuvat strategiaan, josta yrityksessä on keskusteltu. Prosessissa suodatetaan suuresta yritysten määrästä potentiaaliset asiakkaat, joista tutkitaan varteenotettavat kohteet ja niistä seurataan vielä, mitkä ovat ne mahdolliset asiakasyritykset, joiden kanssa on realistinen mahdollisuus synnyttää projekti ja päästä kauppoihin. (Roune & Joki-Korpela 2008, 84). Myyjän ammattitaitoon kuuluu tunnistaa ne yritykset, joiden kanssa kaupankäynti on todella mahdollista. Suodattaminen kannattaa tehdä varhaisessa vaiheessa, jotta aikaa ei kulu hukkaan. On joskus järkevää luopua isostakin asiakkaasta, mikäli tunnistetaan se, että yrityksellä ei riitä resurssit tai ammattitaito asian kunnolliseen hoitamiseen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 86-87).

Asiakasvalintaa kehitettäessä voidaan arvioida sekä kovia, että pehmeitä kriteerejä, joiden avulla voidaan tunnistaa mahdollisia asiakkaita. Koviin kriteereihin voidaan luokitella helposti tutkittavia ja mitattavia tekijöitä, kuten missä asiakkaan toimitilat sijaitsevat, mikä on henkilöstön lukumäärä sekä liikevaihto. Pehmeitä kriteerejä toisaalta voivat olla asiakkaan arvot ja toimintatavat, jotka on vaikeampi eritellä. Tietoja voi kuitenkin tutkia esimerkiksi asiakkaan internetsivuilta. Asiakasvalinnassa on osattava huomata myös toimialan kausivaihtelut ja mieltävä, milloin asiakkailla tarpeita saattaisi olla. Näin voi kohdistaa asiakkaiden kontaktointin parhaaseen mahdolliseen ajankohtaan. Asiakkaat voidaan eritellä myös uusasiakkaisiin sekä jo nykyisiin, olemassa oleviin asiakkuuksiin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 37). Aina on muistettava, että asiakkaaseen kohdistettu aika on pois toiseen asiakkaaseen käytetystä ajasta. Strategisia valintoja tulisi siis aina seurata asiakasvalinnassa. Yrityksen olisi tärkeää osata tunnistaa itselleen hyvät asiakkaat ja potentiaaliset kumppanit. Taloudellisesti huonoina aikoina on osattava huomioida myös asiakkaiden taloudellinen tilanne ja kyvykkyys ostoihin sekä laskujen maksamiseen. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 62).

Varsinaisella segmentoinnilla eritellään yrityksiä sen mukaan, minkälaisien kanssa yhteistyötä halutaan tehdä ja miten ja minkälaisia palveluita valituille yrityksille tarjotaan. Palvelua tarjoavalla yrityksellä on rajalliset resurssit, jolloin pitää osata myös päättää kuinka paljon mihinkin asiakkaaseen panostetaan. Perimmäisenä ajatuksena yrityksellä on saada segmentoinnin avulla myynnistä tehokkaampaa sekä edullisempaa. Negatiivinen puoli segmentoinnissa on se, että sillä saatetaan myös menettää asiakkuuksia, mikäli mahdollinen asiakas on jäänyt valinnan ulkopuolelle. (Kortelainen & Kyrö 2009, 38).

Segmentointia tehdessä valinnat tulee muodostaa omien päätöksiensä pohjalta, valintoja ei voida kopioida esimerkiksi samankaltaisilta yrityksiltä. Segmentointi perustuu yrityksen omiin valintoihin. Perustana segmentoinnissa on tutkia ja pohtia valittujen yritysten arvoa ja mahdollisuuksia peilaten yrityksen nykyiseen arvoon. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi liikevaihtoa, kannattavuutta, katteita, vaadittua työtuntien määrää asiakkuuden ylläpitämiseen sekä referenssin arvoa muiden asiakkaiden silmissä. Asiakasyritykset voidaan luokitella moneen eri kategoriaan, eli segmentoida. Segmentoinnissa voidaan käyttää arvoasteikkoa. (taulukko 1). Asiakkaat voidaan pisteyttää niiden arvon mukaan tutkimalla asiakkaan nykyistä sekä tulevaisuudessa tuovaa arvoa. Eniten tulee luonnollisesti panostaa arvokkaimpaan asiakkaaseen ja vähiten alemmas arvoasteikossa jääneeseen. Yrityksessä osataan parhaiten arvioida kokemuksen mukaan asiakkaiden arvoa yritykselle ja kokemuksia tulisikin hyödyntää segmentointia tehdessä. On myös oltava selvää koko organisaatiolle, mihin kohtaa arvoasteikkoa yritykset ovat jaettu, jotta segmentointia voidaan hyödyntää käytännössä (Kortelainen & Kyrö 2009, 39-40).

ASIAKKAAN PIENI NYKYINEN ARVO JA PIENI TULEVAISUUDEEN ARVO = 0 PISTETTÄ
ASIAKKAAN PIENI NYKYINEN ARVO, SUURI TULEVAISUUDEEN ARVO = 1 PISTE
ASIAKKAAN SUURI NYKYINEN ARVO, PIENI TULEVAISUUDEEN ARVO = 1 PISTE
ASIAKKAAN SUURI NYKYINEN ARVO SEKÄ SUURI TULEVAISUUDEEN ARVO = 2 PISTETTÄ

Taulukko 1: Asiakkaan arvoasteikko (Kortelainen & Kyrö 2009, 39).

Kun asiakkaat on jaettu erilaisiin ryhmiin, voidaan pohtia käytännön toteutusta ja sitä, miten eri asiakkaita huomioidaan. Asiakkaat voidaan jakaa erilaisiin toimintamalleihin. Toimintamallia päätettäessä pohditaan miten myyntiä kyseiselle asiakkaalle tehdään, mitä kyseiselle asiakkaalle tarjotaan, tarjottavien palveluiden laajuutta sekä hintaa. Mikäli asiakas on erityisen tärkeä, pyritään myyntiä tekemään kasvotusten, räätälöiden mahdollisimman hyvää palvelua, joutaen hinnoissa sekä toimitusaikoja kiristäen. Niin sanotun huonon asiakkaan kanssa toimitaan käytännössä päinvastoin. Tärkeiden ja isojen asiakkaiden kanssa suhde rupeaa yleensä syvenemään, mikäli kyseiseen yritykseen on ruvettu panostamaan. Yritykselle kehitetään parempia palveluita, laajempia raportteja, uusia tuotteita ja palveluita tuodaan esille ajoissa sekä viestintää tehostetaan. Eli yleisesti palvelaan paremmin. Usein avainasiakkaiden kanssa ollaan myös rehellisempiä ja avoimempia keskenään. (Kortelainen & Kyrö 2009, 41).

2.2.1 Liidistä prospektiksi

Tiivistettynä myyntiprosessi kulkee asiakasvalinnasta neuvotteluihin ja päätetystä kaupasta asiakkuuden hoitoon. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.) Myyntimahdollisuuksia on kaikkialla. Myyjän onkin oltava aina valppaana ja valmiina iskemään, mikäli potentiaalinen asiakas tai myyntimahdollisuus tulee vastaan, jopa virka-ajan ulkopuolella. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 126.) Varsinainen myyntiprosessi lähtee uusasiakashankinnassa liidistä. Liidi on tunnistettu mahdollisuus kaupantekoon. Liidi voi tulla vastaan sattumalta tai voi olla tulosta myyjän aktiivisuudesta. Aktiivisella myyntityöllä tulee vastaan paljon kieltäytyviä vastauksia, mutta aina aika-ajoin massasta erottuu todellinen mahdollisuus. Liidejä pyritään aktiivisesti löytämään ja niistä lähdetään työstämään prospekteja. Liidi muuttuu prospektiksi kun liidiltä on saatu tietoa kaupanteon mahdollisuuden olevan todellinen. Näin myynnissä ollaan seuraavassa vaiheessa, jolloin ruvetaan todella panostamaan kyseiseen kontaktiin. Liiden ja prospektien joukko on usein yrityksellä laaja ja siitä pyritään tunnistamaan kaikkein parhaat myyntimahdollisuudet, joista on mahdollista muodostaa kauppa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 42-43).

Asiakkaaseen voidaan ottaa ensimmäinen kontakti joko sähköpostilla, puhelinoitolla tai suoralta käynnillä. Menettelyt riippuvat toimialasta sekä potentiaalisesta asiakkaasta. Kontaktilla ilmaistaan asiakkaalle yrityksen olemassaolosta sekä pyritään herättämään asiakkaassa kiin-

nostusta mahdolliseen yhteistyöhön. Ensikontakti voidaan tehdä joko kylmänä tai markkinoinnin tukemana. Usein markkinointi on herättänyt jo asiakkaassa tietoisuuden yrityksen olemassaolosta esimerkiksi sähköpostikampanjalla. Ensimmäisen suoranaisen kontaktoinnin perimmäinen tarkoitus on päästä asiakkaan kanssa keskusteluyhteyteen, jossa voidaan ruveta synnyttämään tarvetta ja lopulta yhteistyötä. Asiantuntija-, ja ratkaisumyyntipalveluita myyvissä yrityksissä kontaktoinnilla pyritään pääsemään suoraan sovittuun tapaamiseen asiakkaan kanssa, jolloin ollaan jo askeleen pidemmällä suhteen muodostamisessa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 46-47). Ensimmäinen askel otetaan usein puhelimitse. Useat yritykset käyttävät tämän ensimmäisen vaiheen toteutuksessa suoramarkkinointi, eli puhelinmyyntiyrityksiä. Asiantuntijamyynnissä kyseisten palveluiden käyttäminen saattaa joskus olla mahdotonta, sillä monimutkaisia ratkaisuja myydessä myös ensikontaktin vaiheessa asiantuntijan asiantuntemus saattaa nousta tärkeään rooliin. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 128).

2.2.2 Tapaamisesta tarjoukseen

Monikaan organisaatio ei voi vain odottaa asiakkailta tarjouspyyntöjä tai tilauksia, vaan potentiaalisille asiakkaille pitää jatkuvasti soittaa. Soittaminen on tärkeä osa myyntiprosessia. Myyjän on syytä varautua soitettaessa asiakkaan kieltäytymiseen. Asiakas saattaa kieltäytyä tarkoittaen sitä todella, tai vaihtoehtoisesti asiakas saattaa olla tilanteessa, jossa hän ei voi keskustella. Asiakkaalla voi myös olla meneillään työpäivä, joka ei vain ole myyjän kannalta suotuisa. Joskus kannattaa kontakteja asiakas myöhemmin uudestaan, sillä asiakas on saattanut muuttaa mieltään ajateltuaan asiaa tarkemmin. (Laine 2008, 92-93). Tapaamisen sopiminen ei ole aina yksinkertaista ja soitettaessa tuleekin olla valmistautunut tyrmäämään asiakkaan väitökset tapaamisen tarpeettomuudesta. Monesti vedotaan kiireisiin, jolloin voidaan yrittää kiertää asiakkaan väitös yrittämällä sopia tapaamista tarpeeksi pitkälle tulevaisuuteen. Monesti asiakkaat myös pyytävät materiaalia sähköisesti, jolloin heillä ei välttämättä ole tarkoitustakaan tutustua materiaaliin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 52). Yritykset saavat nykyäivänä paljon materiaalia ja on jopa epätodennäköistä, että asiakkaalla on aikaa tutustua siihen. Materiaalin lähettäminen kuitenkin antaa myyjälle uuden mahdollisuuden tavoitella asiakasta myöhemmin kysyen onko tämä tutustunut myyjän toimittamaan materiaaliin. (Laine 2008, 92-93). Tapaamisen tähtäävästä puhelinsoitosta ei kannata tehdä liian monimutkaista. Soitolla ei ole tarkoitus saada aikaiseksi kauppaa. Soiton tarkoitus on järjestää tapaaminen, jossa voidaan viedä asiaa pidemmälle. (Kortelainen & Kyrö 2015, 47). Soittaminen ei ole aina yksinkertaista ja saattaa olla kokeneellekin myyjälle hankalaa. Yhteyshenkilön tavoittaminenkaan ei ole aina yksinkertaista ja myyjä saakin tavoitella ajoittain useita kertoja tavoittelemaansa henkilöä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 48). Kuviossa 4 on kuvattu, kuinka myyntipuhelulla saadaan aikaiseksi tapaaminen.

Soittajalla, eli myyjällä on aina omanlainen sosiaalinen tyyli, jolla hän puhelimitse myy asiakkaalleen. Asiakas reagoi kukin omalla tavallaan myyjän puhetyyliin ja myyntitapaan. Myyjän tulee puhelimesta osata tunnistaa asiakkaan reagointi ja pyrkiä muuttamaan omaa tyyliään kullekin asiakkaalle sopivaksi, kuitenkin varoen oman luontevan myyntityylinsä täydellisestä luopumisesta. Myyntityyliä voi muuttaa vaihtelemalla äänenpainoa, puhenopeutta sekä puheen voimakkuutta. Selkeä artikulointi on aina tärkeää. (Vuorio 2008, 86-88).



Kuvio 4: Ensikontakti (Kortelainen & Kyrö 2015, 47).

Tervehtiminen antaa asiakkaalle aikaa reagoida ja ymmärtää kuka häntä kontaktoi. Esittäytymisvaiheessa soittaja kertoo asiakkaalle, mistä yrityksestä häntä kontaktoi ja kenen kanssa hän keskustele. Puhelun tärkeä vaihe on asian esittely. Asiakkaalle pitää tuoda nopeasti ja selkeästi sekä rohkeasti esille asia, miksi häntä kontaktoi. Asian esittelyn tulee olla hyvin yleisluontoinen ja asiassa tulee tulla esille, minkälaisia palveluita kontaktoiva yritys tarjoaa. Asiakas tulee saada ymmärtämään, miksi hänen kannattaisi kontaktoivan yrityksen edustajaa tavata. Varsinainen idea ja soiton tarkoitus on kuitenkin saada aikaiseksi tapaaminen, jossa myyjä pääsee kertomaan omien palveluiden tarpeellisuudesta asiakkaalle. Soittajan tulee viedä puhelua kohti tapaamista ja ehdottaa jämäkästi mahdollisia tapaamisaikoja, jotta asiakkaan on hankalampi kieltäytyä tapaamisesta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 47). Tapaamisaikojen ehdotettaessa olisi hyvä antaa asiakkaalle muutama vaihtoehto tapaamisen ajankohdalle, jolloin asiakas kokee että häntä ei painosteta, mutta hänet asetetaan kuitenkin valinnan äärelle. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 129).

Tapaamisen onnistuminen on usean asian yhtälö (kuvio 5). Tapaamista sovittaessa tulee huomioida varata tapaamiselle riittävästi aikaa asiakkaan kanssa. Varatessa aikaa liian vähän voi koko tapaaminen osoittautua turhaksi. Tiukassa aikataulussa joudutaan oikaisemaan asioita ja kaikkea ei saada selvennettyä asiakkaalle. Asian esittämisestä tulee epäselvä ja asiakkaalle jää huono kuva palveluja myyvistä yrityksistä. Myöskään tapaamisen keskeytys ei palvele kumpaakaan osapuolta, sillä uutta tapaamisajankohtaa voi olla vaikea sopia. Tapaamiselle on parempi varata liikaa aikaa, jolloin asiakkaan kiinnostuessa ja esittäessä lisäkysymyksiä, voidaan asiakkaan kanssa keskustelua vielä jatkaa. Uuden asiakkaan rytmiä voi olla vaikea ennakoida, jolloin on parempi että aikaa on liikaa, kuin liian vähän. (Rope 2009, 159-160). Puhelun lopuksi tapaaminen vahvistetaan ja usein jälkihoitona asiakkaalle toimitetaan vielä sähköpostitse varmistus sekä soittaneen yrityksen yhteystiedot ja esittely. (Kortelainen & Kyrö 2015, 47).



Kuvio 5: Tapaamisen onnistuminen (Kortelainen & Kyrö 2015, 47).

Kun varsinaisen tapaamisen aika tulee, on hyvä jos myyjä on selvittänyt itselleen tapaamisen tavoitteet ja tapaamisen tarkoituksen. Asiakkaiden tietoihin tulee perehtyä. (Kortelainen & Kyrö 2015, 50). Valmistautumalla kunnolla myyjä voi todistaa asiakkaalle olevansa aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja olevansa valmis käyttämään asiakkaaseen aikaa. (Rope 2009, 157.)

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeää ja lähiaikojen tapahtumiin pitää perehtyä parhaalla mahdollisella tavalla. Tapaamiseen valmistautuminen on erittäin tärkeää tapaamisen onnistumisen kannalta. Suunnitelman ei tarvitse olla laaja, mutta tiettyihin asioihin tulee olla ennakkovalmistauduttu. (Kortelainen & Kyrö 2015, 50). Valmistautua voi käyttäen internetiä ja tutkimalla esimerkiksi asiakkaan kotisivuja. Sivuilta voi löytyä esimerkiksi vuosikertomuksia ja asiakkaan arvoja. Tapaamiseen valmistauduttaessa pitäisi ottaa huomioon myös, minkälaisia tukimateriaaleja asiakaskäynnillä tarvitaan. Materiaali tulisi aina ajatella tilanteen mukaan. Esimerkiksi referenssilista tulisi laatia valmiiksi niin, että se kiinnostaa kyseistä asiakasta. Asiakkaalle tulisi esittää saman alan yrityksistä referenssejä, jolloin asiakas hahmottaa, että hänen alansa on palveluntarjoajan osaamisaluetta. (Rope 2009, 157-158).

Tapaamista ennen tulisi määrittää, mitä konkreettista tapaamisella tavoitellaan. Konkreettinen tavoite voi olla esimerkiksi tarjouksen jättäminen tai uuden palaverin sopiminen. Mikäli asiakas tavataan useamman henkilön voimin, niin silloin pitää olla etukäteen sovittuna tapaamiselle tärkeistä asioista kollegoiden kanssa, jotta tapaaminen olisi mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen. Tapaamiseen pukeutuminen on usein teemana keskusteltaessa asiakastapaamisista. Pukeutuminen pitää suhteuttaa tapaamiseen aina asiakkaan mukaan ja parhaiten tämä onnistuu selvittämällä asiakkaasta etukäteen tietoja, jotka voivat vaikuttaa pukeutumisen valintoihin (Kortelainen & Kyrö 2015, 50).

Ensitapaamisessa myyjän on syytä tiedostaa, että hän myy tapaamisessa omaa ammattitaitoaan sekä yritystä, ennen palveluiden myyntiä. Asiakkaalle tulee luoda luottavainen tunne myyjästä sekä palvelua tarjoavasta yrityksestä. Vasta luotuaan luottamuksen, voi myyjä pyrkiä myymään palveluita ja tuotteita. Ihmiset luovat käsityksiä toisesta ihmisestä jo ennen, kuin ymmärtääkään itse analysoivansa toista, joten kaiken lähtien eleistä ja ryhdikkyudestä tulee luoda luottamuksen tunnetta asiakkaassa. (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 129).

Tapaamisen alussa on tärkeitä havainnoida nopeasti tutustumiskeskustelun lomassa asiakkaasta, minkälainen tämä on henkilönä ja minkälaisella mielialalla henkilö on vastaanottamassa myyjää. Ensimmäisten sanavaihtojen lomassa myös asiakas pyrkii vaistoamaan myyjästä, minkälainen henkilö häntä on tullut tapaamaan. Myyjän tulee avauskeskusteluiden lomassa pyrkiä huomioimaan myös tempo, jolla asiakas on tottunut asioita käsittelemään ja myyjän on mukauduttava sen mukaan nopeasti. Kun avauskeskustelu on tullut päätökseensä, on myyjän pyrittävä siirtymään asiaan niin, että myös asiakas ymmärtää keskustelussa siirryttävän niin sanotusti viralliseen vaiheeseen. (Rope 2009, 165-167). Aluksi tulee saattaa asiakkaan tietoon ytimekkäästi, miksi yrityksen palvelut voisivat auttaa asiakasta tämän liiketoiminnassa. Se, että asiakas ymmärtää potentiaalisen kumppanuuteen helpottaa tapaamisen etenemistä. Asiakaskäynnit ovat aina kartoituksia, joissa tulisi selvittää keskustelemalla ja kyselemällä

asiakkaan ongelmakohtia, joihin voi tarjota ratkaisuja. Mikäli ei ymmärretä missä asiakasta voidaan auttaa, ei hänelle myöskään voida tarjota juuri kyseistä asiakasta kiinnostavaa palvelua tai palvelumallia. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51).

Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen edellyttää ongelmien tuntemista. Myyjän tulee osata ohjata keskustelua oikeilla kysymyksillä ja ymmärtää asiakkaan tavoitteet niiden kautta. Asiakas antaa laajemman ja kattavamman vastauksen, mikäli kysyjä osaa esittää asiansa oikein. Oikea tapa on kysyä asiakkaalta kysymyksiä, joihin asiakas ei voi vastata lyhyesti antamatta uutta tietoa myyjälle. Kuunneltuaan asiakasta myyjän on vielä hyvä varmistaa että on ymmärtänyt asiakkaan oikein, jotta välttyään väärinkäsityksiltä. Kysyminen kannattaa aloittaa mieltä nostattavilla kysymyksillä ja positiivisuuden kautta, jolloin asiakkaan on myös helpompi vastata negatiivisiin ja ongelmiin liittyviin kysymyksiin. Asiakkaan ei ole aina helppoa puhua ongelmistaan. (Kortelainen & Kyrö 2015 56-57). Pidempi keskustelu luo luottamusta asiakkaalle siitä, että myyjä ymmärtää perin pohjin, miten tämä voisi asiakasta auttaa oikein. Kun yhteisen näkemys on saavutettu, asiakkaan kanssa on helpompi aloittaa ongelman ratkaiseminen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51).

Asiakasta tavatessa on tärkeätä olla olemassa jonkinlainen runko myyntipuheelle. Tavattaessa henkilökohtaisesti myyjä ei voi lukea suoraan dokumentoidusta materiaalista, mutta myyjä voi suunnitella rungon myyntipuheelle valmiiksi. Myyntipuhe toimii tukena, mikäli myyjällä on heikko myyntipäivä. Myyntipuheen runko tukee myös hankalissa tilanteissa, joissa voi harhautua aiheesta. Myyntipuheen tulisi olla harjoiteltu ja sitä voi harjoitella esimerkiksi kollegan kanssa, mikäli kokee, että myyntipuheessa on parantamisen varaa. (Vuorio 2008, 130-131).

Lähes jokaisessa tapaamisessa asiakas tuo esille epäilyksiä yrityksen onnistumisesta asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Joskus esteitä voidaan tyrmätä tapaamisessa, joskus ne ovat ylipääsemättömiä. Monesti esteet, jotka voidaan perustella turhiksi, liittyvät asiakkaiden ennakko-olettamuksiin ja epäilyksiin, joita asiakas on muodostanut jo ennen tapaamista. Joskus asiakas selvästi myös tuo esiin esteitä, jotka ovat selkeitä verukkeita ja niitä on turha yrittää asiakkaalle perustella turhiksi, sillä veruke on vain tapa tuoda esiin asiakkaan ostohaluttomuus. Verukkeita voidaan kuitenkin pidemmällä ajanjaksolla luottamuksen syntyessä pyrkiä perustelemaan kumoon. (Rope 2009, 168-169). Asiakkaan kyseenalaistaminen ei välttämättä tarkoita torjumista, vaan asiakas saattaa esittää huolensa kyseenalaistamalla. Asiakkaan vastaväitteet saattavatkin olla jopa tilaisuus osoittaa asiakkaalle myyjän ammattitaito ja osaaminen. Myyjän tulee osata reagoida vastaväitteisiin, eikä säikähtää niitä. Joskus myyjä on saattanut myös itse liian vähäisellä tai epäselkeällä tiedonannilla aiheuttaa asiakkaassa vasta-aitereaktion. (Vuorio 2008, 120-121).

Asiakstapaamisen tarkoituksena on päästä asiakkaan kanssa myyntineuvotteluun, jossa pyritään pääsemään molempia tyydyttävään ratkaisuun, yhteisymmärrykseen. Varsinaiseen myyntineuvotteluun päästään ainoastaan, mikäli asiakas on tehnyt päätöksen, että mahdollisesti käyttää myyjän tarjoamaa palvelua. Jos myyjä on ensimmäinen kontaktin ottaja ja toimii tarpeen kartoittajana, voi myyjä vaikuttaa todella voimakkaasti asiakkaan ostopäätökseen ja siihen, minkälaista palvelua asiakas mahdollisesti ostaa. Jos myyjä liittyy myyntineuvotteluihin vasta myöhäisemmässä vaiheessa, voivat tämän vaikutusmahdollisuudet tarjottavan ratkaisun tarjoamiseen heikentyä. Tämänkaltaisessa tilanteessa kilpaillaan usein hinnalla. Jos varsinaiset myyntineuvottelut sujuvat, voi myyjä edetä asiakkaan kanssa varsinaiseen tarjousvaiheeseen ja yksityiskohdista sopimiseen (Hänti & Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 114). Tapaamisen lopputuloksena tulisi olla yhteinen suunnitelma siitä, kuinka jatketaan eteenpäin. Asiakkaalle pitää jäädä selkeä käsitys siitä, mitä jatkotoimenpiteitä tapaaminen aiheuttaa. Mikäli asiakkaalla ei ole mitään tarvetta juuri tapaamisen aikaan, tulee myyjän jättää asiakkaalle ymmärrys siitä että asia ei jää siihen, vaan asiaan palataan sopivan ajan kuluttua. Ajankohdasta voi sopia tapaamisen lopuksi. Mikäli on selvää että asiakkaalla ei tule jatkossaakaan tarvetta yrityksen palveluille, on järkevää jättää asia sikseen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51).

2.2.3 Tarjouksesta kauppaan

Tarjouksen toimittaminen ei ole pelkästään välttämätön paha yritykselle, vaan myös viestintää. Tarjouksesta on muistettava tehdä myyvä ja asiakkaalle hyviä mielikuvia luova sekä visuaalisesti miellyttävä. Lisäksi tarjouksen tulee välittää ostajalle, että tarjouksen tekijä on ammattilainen. Ammattimaisen kuvan synnyttää asiantunteva ja kielellisesti oikeanlainen teksti. Toimitettaessa tarjousta ei toimiteta ainoastaan kirjallista tuotosta, vaan myös mielikuva asiakkaalle tarjottavasta tuotteesta. Tarjouksia on kahdenlaisia. Ensimmäinen tarjous on sellainen, jonka voi toimittaa asiakkaalle ilman suurempia muutostoimenpiteitä tarjouspohjaan. Tämänkaltaiset tarjoukset koskevat tietynlaisia tuotteita, joita voidaan tarjota eri asiakkaille samalla hinnalla ja ehdoilla. Toisenlainen tarjous on asiakkaalle erikseen luotu tarjous, joka pohjautuu asiakkaan kanssa käytyihin keskusteluihin ja neuvonpitoihin. Tämä räätälöity tarjous pohjautuu asiakstapaamiseen. Eriksen asiakaskohtaisesti muokatussa tarjouksessa on usein tarkemmin selvennetty myytävä palvelu tai ratkaisu (Rope 2009, 170-172).

Tarjous on tärkeä vaihe myyntiprosessissa ja usein kriittinen hetki, jolloin asiakas tekee joko ostopäätöksen, tai kieltäytyy ostamasta. Usein tarjoukset toimitetaan pdf-muodossa sähköisesti, johon ne muutetaan powerpoint-esityksestä. Mikäli tarjouksen esittäminen vaatii enemmän ehtojen toimittamista ja se on määrällisesti enemmän asioita käsittävä, tulee se valmistella word-muodossa tarkkojen ehtojen ja toimintatapojen selvittämiseksi. Tilanne tulee arvioida tarjottavan kokonaisuuden ja vastaosapuolen mukaan. Tarjousta esitettäessä on

myös pohdittava, esitetäänkö tarjous sähköisesti vai käydäänkö tarjous henkilökohtaisesti ehtoineen läpi asiakkaan kanssa. Monimutkaisemmat tarjoukset kannattaa käydä asiakkaan kanssa läpi henkilökohtaisesti ja yksityiskohtaisemmin. (Kortelainen & Kyrö 2015, 60-62).

Tehty työ on ollut perustana tarjoukselle. Tarjousvaiheessa on selvitetty asiakkaan tarpeet ja kriteerit ostamiselle, joiden pohjalle tarjous rakennetaan. Asiakkaan kanssa on sovittu, milloin tarjous esitetään tai toimitetaan asiakkaalle. Tarjoukseen on sisällytettävä ratkaisu ja toimintamalli. (Kortelainen & Kyrö 2015, 55). Mikäli tarjousvaiheessa on mukana kilpailijoita, on hyvä, mikäli on toimittanut tarjouksen ensimmäisenä. Tässä tilanteessa oma tarjous on vertailukohtana kilpailijoiden tarjouksiin, eikä toisin päin. Kilpailussa ollaan jäljessä, mikäli asiakas vielä haluaa verrata tarjoutta kilpailijan tarjoukseen ja jättää tämän vuoksi tarjouspyynnön. Myyjälle on yleensä parempi, mikäli asiakas ei aloita tarjouskilpailua. (Roune-Joki-Korpela 2008, 176-177).

Tarjouksessa hinnan tulee olla selkeästi määritelty. Hinta kytketään asiakkaan saamiin palveluihin. Mikäli hinta ei kelpaa asiakkaalle, on yrityksen oltava valmis harkitsemaan hinnan laskemista esimerkiksi tarjottavaa palvelua muuttamalla, jos se ei ole muuten mahdollista. Aina tarjoutta jätettäessä tulee yrityksessä olla jo valmiiksi selvää, kuinka alas hintaa ollaan valmiita laskemaan asiakkaan siihen puuttuessa. On tiedostettava, missä tilanteessa ollaan valmiita laskemaan hintaa, milloin siitä pidetään kiinni ja milloin annetaan asiakkaalle kompromissiehdotus. Hinta on usein myös laatumäärittely. Jos tiedetään että olemassa on myös kilpailijan tarjous, on oltava varmuus siitä, että asiakkaalle tarjottu palvelu ja hinta on verrattavissa kilpailijan vastaavaan, jotta vertailu ei vääristy. (Roune-Joki-Korpela 2008, 217-218). Tarjouksen toimitettua on aina pyydettävä asiakkaalta kommentit tarjoukseen. (Kortelainen, Kyrö 2015, 57.)

2.2.4 Kohti asiakassuhdetta

Hyväksytyään tarjouksen asiakas odottaa tuloksia. Asiakas ei vielä välttämättä täysin luota myyjän kykyyn lunastaa annettuja lupauksia. Asiakas puntaroi vielä tässä vaiheessa, onko tehty ratkaisu ollut oikea. Asiakas kannattaa pitää ajan tasalla prosessin etenemisestä, jotta asiakas tuntee olonsa turvatuksi ja ymmärtää että luvatus hyödykkeen eteen tehdään yrityksessä töitä. Asiakkaan on myös ymmärrettävä, mitä luvatus asian toimittaminen hänen osaltaan vaatii. Hänen kontollaan saattaa olla toimenpiteitä, jotka varmistavat toimituksen onnistumisen. (Kortelainen & Kyrö 2015, 74).

Yrityksessä on syytä pohtia, kuinka tilaus saatetaan eteenpäin. Yrityksessä tulisi olla selvillä, mikä on myyjän rooli kaupan saattamisessa lopullisesti maaliin. Kaikissa tapauksissa myyjä ei myy omaa osaamistaan asiakkaalle. Jossain tapauksissa myyjä luovuttaa tilauksen toimituksen

eteenpäin ja irtaantuu toimitusvaiheesta. Toisaalta aika-ajoin myyjä toimii myös toimituksessa vastuullisena henkilönä ja pitää huolen myyntiprojektin loppuun viemisestä. Mikäli tapa on se, että myyjä irtaantuu kaupan varmistuttua projektista, on yrityksen tehtävä asiakkaalle selväksi tämän olevan jatkossakin hyvissä käsissä, tai myyjän olevan tavoitettavissa myös jatkossa. Asiakas ei saa tuntea oloansa hylätyksi. (Roune-Joki-Korpela 2008, 219-220). Myyjän työ on ollut turhaa, kunnes toimitettava tuote tai palvelulupaus on onnistuttu lunastamaan. Myyjän vastuulla on toimittaa omalle organisaatiolleen tilauksen yksityiskohdat, toimitusehdot ja toimitukseen liittyvät tiedot. Tietojen toimittaminen voidaan suorittaa toimittajaorganisaatiossa joko sähköisesti, tai esimerkiksi palaverin avulla. Tämä riippuu yrityksen toimintatavoista ja toimitettavasta tuotteesta tai palvelusta sekä tilauksen laajuudesta. (Kortelainen, Kyrö 2009, 75).

Kaupanteko voi olla jatkossa joko yhden toimeksiannon mittainen, tai se voi pohjautua sopimukseen, jonka avulla tilaaminen on yksinkertaisempaa eikä tilauksen yhteydessä tarvitse erikseen harjoittaa varsinaista myynti-, tai ostotoimintaa. Yksittäisostotapauksessa asiakasyritys ostaa aina yhden toimituksen tai palvelun kerrallaan. Ostaja kuitenkin tietää, mitä on saamassa, mikäli tilaajayritys ja toimittajayritys ovat aikaisemmin tehneet kauppaa. Ostajan on aina helpompi tilata toimittajalta, mikäli aikaisemmin yhteistyö on toiminut, silloin ostaja tietää mitä voi palvelulta odottaa. Ostaminen on asiakkaalle mielekästä, mikäli yhteistyö on aikaisemmin toiminut ja myyjä on tullut tutuksi. Ostaminen on myös asiakkaalle riskittömämpää jo tutun kumppanin kanssa toimiessa. Uuden asiakkaan hankkiminen on myyjäyritykselle moninkertaisesti kalliimpaa kuin vanhan ylläpitäminen, joten kumppanuus ja asiakkuuden vaaliminen on molemmille osapuolille kannattavaa. (Kortelainen & Kyrö 2009, 75).

Asiakkaasta asiakkuuteen on vielä pitkä matka. Asiakkaan muuttaminen asiakkuussuhteeseen on sitä todennäköisempää, mitä paremmin on onnistuttu ensimmäisten lupauksen pitämisessä. Toimitusvarmuus ja toimeksiannon onnistuminen on sitä todennäköisempää, mitä kauemmin varsinainen lupauksen lunastaja, eli toiminnallinen organisaation jäsen on ollut mukana projektissa. Myyjän tulisi osallistuttaa varsinainen tilauksen toimittaja projektiin mahdollisimman aikaisin. Myyjän on kuitenkin pysyttävä asiakkuuden johtajana. Usein mielletäänkin että myyjällä on isompi valta asiakkuudesta, kuin hänen roolinsa yrityksessä antaisi ymmärtää. Tilausyrityksen tulisi tavoittaa myyjä, mikäli heillä on jotain ongelmia tai kysyttävää myyjältä liittyen toimeksiantoon. Myyjä ei useimmissa tapauksissa voi vain luovuttaa saatua tilausta eteenpäin ja jättää asiakkuutta kokonaan organisaation toiselle jäsenelle. Toisaalta myyjä ei myöskään voi olla täysin projektissa mukana, sillä myyjän ensisijainen tehtävä on myydä ja tuoda lisää vastaavia toimeksiantoja yritykselle. Myyjän tulisi optimoida ajankäyttönsä niin, että luvatut toimeksiannot saadaan vietyä kunnialla loppuun saakka, mutta toisaalta jää aikaa myös tuoda uusia tilauksia yritykselle. Oikea tapa toimia ja myyjän osallistumisen taso on aina organisaatioriippuvainen. (Roune-Joki-Korpela 2008, 201-203).

3 Laadullinen tutkimus

Lähtökohtana tutkimukselle on tarkoituksen tunnistaminen (Hirsjärvi & Remes 2007, 133.) Laadullisen tutkimuksen tutkittava aineisto kerätään yleisimmin tutkimalla dokumentteja, havainnoimalla sekä haastatteleamalla ja kyselyillä. Laadullinen tutkimus voidaan suorittaa joko yhdellä metodilla, tai vaihtoehtoisesti yhdistelemällä erilaisia tutkimustapoja. Keskusteluun ja mielipiteisiin pohjautuvaan laadulliseen tutkimukseen paras tapa on käyttää havainnointia ja keskustella, eli haastatella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Opinnäytetyössä haastattelut ovat tutkimuksen pääasiallinen keino synnyttää kehitysehdotuksia ja parantaa toimintatapoja. Kyselyllä tutkitaan ongelmakohdat joihin tulisi puuttua, ja haastatteluiden avulla ongelmakohtiin puututaan kehittävällä keskustelulla, jonka tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia.

3.1 Kysely

Kysely on yksi mahdollisuus tutkimusaineiston keruulle. Kysely on ollut vuosikymmeniä käytössä ollut tutkimusmenetelmä, jota on tosin nykyään korvattu esimerkiksi haastatteluilla. Aikaisemmin kyselylomakkeet on tehty pääsääntöisesti paperista lomaketta käyttäen, mutta nykyään sitä on korvattu paljon sähköisen kyselylomakkeen toimesta. Sähköinen kyselylomake voidaan tehdä esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Valli & Aaltola 2015, 84). Kyselyrakenne on tehtävä niin, että kaikki henkilöt vastaavat samoihin kysymyksiin. Usein kysely suoritetaan tietylle otokselle isommasta massasta. Otoksen on tarkoitus kuvata kyseistä kohderyhmää. Kyselyssä on omat etunsa sekä haittansa. Kyselyn suorittaminen on monesti todella yksinkertaista ja aikaa säästävää, verrattaessa sitä moneen muuhun aineistonkeruumenetelmään. Kysely voidaan toimittaa helposti isolle joukolle henkilöitä, joilta on mahdollisuus saada suuri aineisto käsiteltäväksi. Haittapuolena toisaalta isolta joukolta kysyttäessä on usein matala vastausprosentti. Tietojen käsittely on usein kyselylomaketta käytettäessä helppoa. Mikäli kysely on rakennettu järkevästi, voidaan isokin aineisto käsitellä erittäin nopeasti tutkittavaan muotoon. Kyselyä suoritettaessa on hankala varmistua kohderyhmän vastaustavoista. Vastaajat voivat vastata kysymyksiin nopeasti ja välittämättä kyselyn tuloksista. Mikäli kysymykset on rakennettu huonosti, voivat kyselyvastaukset muokkaantua kyselyyn vastaajan mielessä erilaisiksi, kuin miksi tutkija on ne tarkoittanut (Hirsjärvi & Remes 2007, 188-190).

Tärkein seikka kyselyä suoritettaessa on toteuttaa suunnitteluvaihe huolellisesti. Vastaukset ja tulos voivat vääristyä, mikäli kysely rakennetaan huolimattomasti ja kiireellä. Huolella laaditut kysymykset ja tavoitteiden mielessä pitäminen kyselyä laadittaessa ovat onnistuneen kyselytuloksen perusta. Kysely voidaan suorittaa joko avoimin kysymyksin, vaihtoehdot antaen tai asettamalla asteikko, jolla vastaaja arvioi kysyttävää aihetta. (Hirsjärvi & Remes 2007,

191-195). Kyselytilanne voidaan suorittaa eri tavoilla. Kyselytilanteessa tutkija voi olla läsnä ohjaamassa kohderyhmää tutkimuslomakkeen täytössä. Lomake voidaan myös toimittaa sähköisesti, postitse, tai antamalla lomake vastaajalle, ilman että tutkija on itse läsnä vastustilanteessa. Oikea tapa tutkimuksen suorittamiselle tulisi harkita tapauskohtaisesti ja tutkimuksen onnistumisen edellytyksiä ajatellen. (Valli & Aaltola 2015, 84).

3.2 Haastattelut

Haastattelumenetelmä on tiedonkeruulähteenä erinomainen ollessaan suoritusvaiheessa joustava. Haastattelua voidaan muokata jopa toteuttaessa niin, että tarvittava tieto saadaan kerättyä. Haastattelija voi oikaista väärinymmärryksiä ja selventää kysymyksiä ja yleisesti käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällä saadaan varmistettua kerättävän aineiston oikeellisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73- 74). Haastattelut voidaan suorittaa joko yksilö-, tai teemahaastatteluina. Molemmissa on omat etunsa. Ryhmähaastatteluilla voidaan säästää aikaa, sillä tutkittavaa materiaalia saadaan tiiviimmin kerättyä. Analyysivaiheeseen kuluu näin ollen vähemmän aikaa. Yksilöhaastattelun etuina ovat mahdollisuus syventyä haastatteluun syvällisemmin sekä rehellisempien vastausten saaminen. Joissain tapauksissa ryhmähaastattelutilanne voi hankaloittaa asioiden esille tuomista, mikäli ryhmädynamiikka on sellainen joka voi häiritä haastateltavien mahdollisuutta vastata vilpittömästi. (Kananen 2010, 53).

Haastattelija voi esittää haastattelumenetelmää käyttäessään kysymykset siinä järjestyksessä kun aiheelliseksi kokee. Tärkeää on antaa kysymykset, tai edes tieto haastattelun aiheesta etukäteen tiedoksi haastateltaville, jotta nämä osaavat valmistautua haastatteluun. Näin saadaan kerättyä mahdollisimman kattava ja oikea tieto haastattelulla. Mikäli haastattelija kokee aiheelliseksi ja haluaa, voi haastattelija toimia haastattelutilanteessa myös havainnoitsijana. Mahdollisen havainnoinnin on kuitenkin tultava ilmi tuloksia luovutettaessa. Yksi tärkeimmistä asioista haastatteluja suunniteltaessa on valita haastattelukohteiksi oikeat henkilöt. Haastattelun selkeänä etuna on, että voidaan olla varmoja siitä, että tutkimuskohteena ovat juuri oikeat henkilöt, jotka osaavat asianmukaisesti kysymyksiin vastata. Verrattuna esimerkiksi laajaan kyselyyn, voidaan haastattelumenetelmää käytettäessä varmistua usein helpommin oikeasta kohderyhmästä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73- 74). Haastateltavien tulee olla henkilöitä, jotka jollain tavalla liittyvät tutkittavaan asiaan ja ovat siihen kytköksissä. (Kananen 2010, 54).

Haastattelutavan valinta on tehtävä huolellisesti. Haastattelu voidaan suorittaa joko teemahaastatteluna tai syvähaastatteluna. Ero näiden haastattelumenetelmien välillä ei ole kovin suuri. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelutapaa, jossa syvennyttään yhteen tiettyyn valittuun teemaan, johon liittyen on määritelty valmiita kysymyksiä ja keskustelun aiheita. Kysymykset voivat olla kaikille haastateltaville samat ja samassa järjestyksessä tai vaihtoehtois-

ti kysymyksiä ja niiden järjestyksiä voidaan muuttaa. Kysymysten tulee kuitenkin liittyä aiheeseen ja teemaan sekä niiden tarkoituksena on antaa vastauksia haluttuun aihepiiriin. Teemahaastattelussa haastattelutilanne on avoin, mutta kysymykset ovat valmiiksi suunniteltu kyseistä haastattelua varten. Syvähaastattelu poikkeaa teemahaastatteluun verrattaessa sen olevan vielä avoimempi keskustelutilanne, jossa ainoastaan aihe on määritelty etukäteen. Keskustelu ohjaa kysyttäviä kysymyksiä ja keskustelun aiheita ja saadut vastaukset ohjaavat seuraavia kysymyksiä. Syvähaastattelussa syvennyttään nimensä mukaisesti erittäin tarkasti keskusteltavaan aiheeseen, joten haastateltavien määrä voi olla todella pieni ja syvähaastattelu voidaankin suorittaa jopa yhden haastateltavan avulla. Teemahaastattelua käytettäessä oletetaan haastateltavan olevan täysin ammattitaitoinen henkilö, joka pystyy analysoimaan asioita annettujen kysymysten pohjalta. Syvähaastattelua käytettäessä kysymyksiä ohjallaan vastausten perusteella ja annetaan haastateltavan kohteen osoittaa ammattitaitonsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-76).

Itse haastattelutilanteesta tulisi tehdä luonnollinen, jotta haastateltava olisi mahdollisimman rennossa mielentilassa ja vastaa kysymyksiin rehellisesti. Haastattelunpaikan valinta on myös tärkeä tekijä haastattelujen onnistumisen kannalta. Tilan tulisi olla mahdollisimman turvallisen tuntuinen haastateltavalle ja sen tulisi olla rauhallinen tila, jossa ulkoiset häiriötekijät ovat minimisään. Haastatteluja voi suorittaa esimerkiksi työpaikalla, tai kotona. (Valli & Aaltola 2015, 28-30.)

Teemahaastattelun teemavalinnat tulee tehdä niin, että ne koskettavat mahdollisimman laajasti käsiteltävää aihetta. Yksityiskohtiin menemistä on vältettävä aina teeman alussa. Keskustelun tulisi alkaa yleisluontoisesti aihepiiriä käsitellen. Kun yleisluontoiset ilmiöt on käsitelty, voidaan siirtyä yksityiskohtaisempien kysymysten pariin. Usein tehdään virhe, että haastattelussa ei syvennytä tarpeeksi, vaan kysymykset ainoastaan raapaisevat teeman pintaa. Seuraavaan aiheeseen ei tulisi siirtyä, ennen kuin teema on varmasti käsitelty tarpeeksi kattavasti. (Kananen 2010, 55-56).

3.3 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymysten valinta tulee tehdä ajoissa ennen haastattelua ja tuoda ne haastateltavan tietouteen. Haastattelukysymyksiä rakennettaessa on huomioitava kolme lähestymistapaa. Haastattelukysymysten tulisi pohjautua haastattelijan kokemuksiin, hankkimaan tietoon ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä luovuuteen. Haastattelija valitsee kysymykset sen perusteella mitä teemoja käsitellään sekä mitä tietoa haastattelija kokee tärkeäksi. Haastattelun on tarkoituksena olla keskusteluluontoinen tilanne, mutta kysymyksiä tulisi miettiä valmiiksi riittämiin, mikäli haastateltava ei luonnollisesti vie haastattelijan kanssa keskustelua eteen-

päin. Tavoite on kuitenkin lähtökohtaisesti tuottaa vastaukset keskustelemalla, eikä suurilla numeraalisilla määrillä kysymyksiä. (Valli & Aaltola 2015, 35-36.) Kysymysten tulee olla luonteeltaan avoimia, eikä dikotomisiksi kysymyksiä. Dikotomiset kysymykset tarkoittavat kysymyksiä, joihin voi antaa selkeän vastauksen yksiselitteisesti vaihtoehtoja käyttäen. Teemahaastattelusta ei voida puhua, mikäli vastaaja antaa vastaukset käytännössä vaihtoehtoista. Kysymykset eivät voi myöskään olla johdattelevia. Haastattelija ei saa kysymyksillään johdatella haastateltavaa haluamiinsa vastauksiin. Mikäli haastattelijan kysymykset ovat voimakkaasti johdattelevia, voi tutkimus pahimmillaan olla täysin käyttökelvoton. (Kananen 2010, 56-58).

Vaikka kysymykset ovatkin valmiiksi jossain määrin päätetty, tulee haastattelijan muistaa haastattelutilanteessa reagoida haastateltavan vastauksiin ja sitä kautta syventyä teemoihin. Huono haastattelija ei osaa tulkita vastauksia ja etenee ainoastaan valmiiden kysymysten pohjalta. Tällöin ei voida puhua teemahaastattelusta. (Kananen 2010, 55).

3.4 Tutkimustulosten analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa on erittäin tärkeää osata tärkeiden asioiden rajaaminen ja niiden analysoiminen. Yhdessä tutkimuksessa ei voi analysoida kaikkea, vaan on osattava eristää tutkimuksen kannalta tärkeimmät havainnot ja niiden avulla tuottaa tutkimuksen sisältö ja lopputulokset. Tutkijalla on oltava vahva kuva siitä, mitä hän haluaa haastatteluillaan saavuttaa. Ennen tutkimuksen tekemistä tutkijalle tulisi olla täysin selvää mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja ne tulisikin ilmaista tutkimuksen selkeästi. Tutkimuksessa voi myös nousta esille asioita joihin ei tutkija ole osannut varautua. Jos asian kokee tärkeäksi, tulee tutkijan harkiten miettiä, voiko sitä nostaa tutkimuksessa esille, mikäli se ei ole ollut aihe, jota alun perin on ollut tarkoituksena tutkia. Aineiston analysoimisen voi suorittaa monella eri tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93).

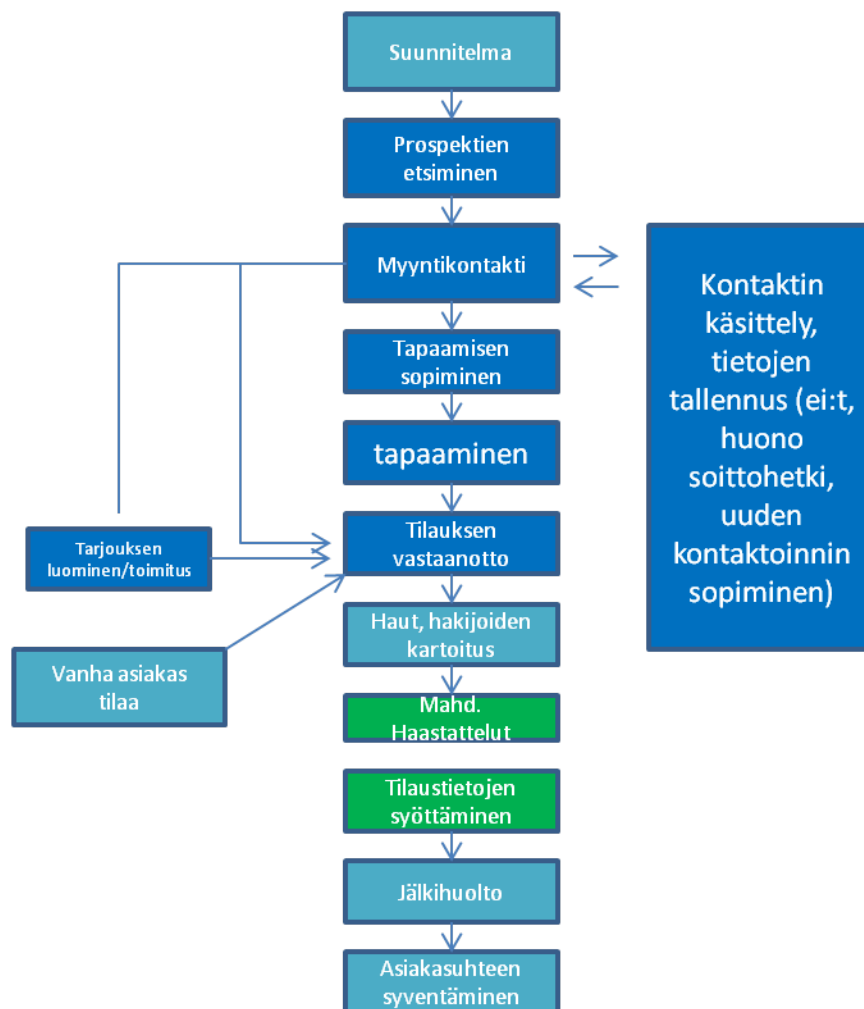
Aineistolähtöisessä sisällönanalysissä aineiston keräämisen, eli haastattelujen jälkeen aineisto pelkistetään keräämällä materiaalista tutkimukselle oleellisia lauseita ja sanoja. Seuraavassa vaiheessa kerätty ja pelkistetty aineisto ryhmitellään sen selkeyttämiseksi. Viimeisessä vaiheessa kerätystä ja ryhmitellystä aineistosta luodaan teoreettisen johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-110).

4 Kyselyn ja haastatteluiden toteutus

Opinnäytetyössä haastattelut ovat tutkimuksen pääasiallinen keino synnyttää kehitysehdotuksia ja parantaa toimintatapoja. Toteutus on suoritettu kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa kyselyllä tutkittiin ongelmakohdat, joihin tulisi myynnissä puuttua. Toisessa osassa haastatte-

luiden avulla ongelmakohtiin puututtiin kehittävällä keskustelulla, jonka tarkoituksena oli tuoda kehitysehdotuksia yrityksen myyntiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli haastattelujen ja kyselyiden pohjalta arvioida yrityksen myyntiprosessia ja työntekijöiden toimintatapoja sekä tuloksien pohjalta tehostaa prosessia kehitysehdotuksilla liiketoiminnan parantamiseksi. Tutkimuksen aluksi laadin kuvauksen yrityksen x myyntiprosessin nykytilasta. (Kuvio 6).



Kuvio 6: Yrityksen nykyisen myyntiprosessin vaiheiden kuvaus

Tutkimus suoritettiin kahdessa vaiheessa, ensin kyselylomakkeella selvittämällä pisteytysasteikolla prosessin vaiheiden tärkeyttä hr-koordinaattoreiden kokemusten mukaan (liite 1) ja arvioimalla nykyistä suoritusastetta verrattuna vaiheen tärkeyteen. Toisessa vaiheessa toteutettiin teemahaastattelut (liite 2), joiden kysymykset oli valittu ensimmäisen vaiheen kyselyn avulla. Kysely-, ja haastattelutuloksia analysoitiin ja niiden pohjalta tuotettiin yritykselle kehitysehdotukset, jotka tuotiin esille yrityksen toimihenkilöille kootusti. Tulokset on tarkoituk-

senä tulevaisuudessa jalkauttaa yritykseen ja aidosti tuottaa lisäarvoa yritykselle lisäten liikevaihtoa sekä tuoden kannattavaa liiketoimintaa.

Tutkimus aloitettiin laatimalla kyselylomake (liite 1), jossa kysyttiin keskeisimpiä yrityksen myyntiprosessin vaiheita. Kolme yrityksen hr-koordinaattoria vastasi kyselylomakkeeseen itsenäisesti läsnäollessani. Jokaisessa kysymyksessä oli kaksi osaa. Ensimmäisessä osassa arvioitiin asteikolla 1-10 vaiheen tärkeyttä ja sitä, kuinka paljon vaiheeseen tulisi vastaajan mielestä panostaa. Toisessa osassa kysyjä vastasi samaan kysymykseen arvioiden yrityksen nykyistä tehokkuutta prosessin vaiheessa. Näin ollen saatiin selville, mihin hr-koordinaattoreiden mielestä tulisi jatkossa panostaa enemmän ja missä teemassa on eniten kehitettävää. Opinnäytetyössä kyselylomakkeen rooli on pienempi kuin itse haastattelujen. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin teemat, joihin haastatteluissa panostettiin enemmän. Kysymykset käsittelevät tärkeitä myyntiprosessin vaiheita ja niillä pyrittiin selvittämään haastateltavien mielestä tärkeimmät prosessin vaiheet ja analysoimaan ne kohdat, joissa on mahdollisuus kehittää.

Kyselyn tarkoituksena oli toimia tukena haastattelukysymysten valinnoille. Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin teemahaastatteluja, jossa haastateltaville suunniteltiin kysymykset etukäteen kohdistuen ne todettuihin tärkeisiin aihepiireihin ja kehityskohteisiin. Haastattelut suoritettiin kunkin työntekijän työpisteellä vailla toisia henkilöitä. (Liite 2).

Tutkimukseen haastateltiin yrityksen hr-koordinaattorit. Hr-koordinaattorit toimivat tutkimuksessa haastatteluiden kohteena, koska he ovat isossa roolissa yrityksen liiketoiminnassa ja tekevät osaltaan myyntiä. Hr-koordinaattorit ovat tehneet asiakaskäyntejä, soittaneet myyntipuheluita ja ovat tärkeä osa myyntiprosessin toteuttamisessa. Haastatteluiden teemat keskittyivät pääsääntöisesti myyntiprosessiin.

5 Tulokset

Kyselyn tulokset osoittivat, että koettu tärkeysaste korreloi vahvasti tämänhetkisen työskentelyn tasoa aihepiireittäin, eikä suuria havaittavia eroja syntynyt. Mitä tärkeämmäksi vaihe oli arvioitu, sitä paremmin vastaajat kokivat aiheeseen myös paneuduttavan. Tärkeimpinä asioina (asioita joihin tulee panostaa) koettiin:

1. nykyisten asiakkaiden huomioiminen ostojen lisääntyttä
2. asiakastapaamisiin valmistautuminen
3. lisämyynti ja uusien palveluiden tarjoaminen ja kehittäminen olemassa oleville asiakkaille.

Epäoleellisimpana koettiin asiakasluokittelut, keskittyminen oikeiden asiakkaiden tavoitteluun sekä yleinen suunnittelu yhteisesti vuositasolla tulevan vuoden tavoitteista.

Suurimmat erot arvostellun tärkeyden ja tämänhetkisen suorituksen välillä liittyivät:

1. asiakastapaamisten valmistautumiseen
2. nykyisten asiakkaiden huomioimiseen ostopien lisääntyä
3. kehityskeskustelujen suorittamiseen asiakkaiden kanssa.

Kyseisiin epäkohtiin panostettiin haastatteluissa ja pyrittiin tuottamaan aihepiireihin kehitysehdotuksia haastattelujen pohjalta. Pienimmät erot arvioidun tärkeyden sekä suoritusasteen välillä liittyivät asiakasluokitteluun, tapaamisen jälkeen ehdotetun palvelun räätälöintiin ja tarjoamiseen sekä asiakaskohtaiseen hinnan suunnitteluun. Pienellä erolla esiin nousseet asiat jätettiin haastattelutilanteessa vähemmälle huomiolle niiden ollessa arviointien mukaan kohtuullisella suoritusasteella nähden koettuun teeman tärkeyteen. Kyselylomakkeiden avulla saatiin haastatteluja varten tärkeitä teemoja esille: kasvavat asiakkaat tulisi huomioida voimakkaammin ja asiakkaiden kanssa tulisi käydä enemmän kehityskeskusteluja sekä asiakkaille tulisi tarjota lisäpalveluita. Myös asiakastapaamiseen valmistautuminen tulisi pääsääntöisesti tehdä huolellisemmin. Aiheita käsiteltiin haastatteluissa.

5.1 Haastattelujen tiivistelmä

Haastateltavat toimivat kolmessa eri toimistossa samassa yrityksessä samoissa tehtävissä.

Haastateltavat olivat hr-koordinaattoreita, jotka ovat tiiviisti yrityksen ydintoiminnassa päivittäin. Haastateltavat toimivat yrityksen myyntiprosesseissa mukana ja ovat myös itse kaikki tehneet myyntiä käytännön tasolla ja tavanneet asiakkaita.

Haastattelukysymykset valmisteltiin ennen haastattelua teemoiltaan ja pääteemojen alle laadittiin aiheisiin liittyviä kysymyksiä, joita kysyttiin kolmelta haastateltavalta. Haastateltavat olivat samoja hr-koordinaattoreita, jotka olivat vastanneet kyselyyn (Liite 1).

Haastattelut pidettiin mahdollisimman vapaassa muodossa ja tarkoituksena oli antaa tilaa teemojen alla nouseville asioille seuraamatta liian tarkasti ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Haastattelut oli suunniteltu kestävän noin 45 minuuttia. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutin ja 60 minuutin välillä, riippuen haastattelun kulusta. Haastattelut sujuivat luontevasti ja jokainen haastateltava halusi selkeästi tuoda mielipiteitään esille intoutuessaan keskustelemaan aihepiireistä. Välillä kysymyksistä ajaututtiin eteenpäin jopa toiseen aihepiiriin, mutta haastattelijana mahdollistin keskustelun etenemisen luonnollista rataa päätepisteeseensä palauttaen haastateltavan varsinaisiin teemoihin sopivasti tilanteen salliessa. Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen nykyiset toimintatavat myynnissä ovat pääsääntöisesti toimivat, mut-

ta jokaiseen käsiteltyyn pääteemaan löydettiin haastattelussa kehitysehdotuksia. Haastattelutavat ajattelivat monessa asiassa samalla tavalla ja vastaukset olivat yhtenäisiä.

5.1.1 Yrityksen myyntiprosessin vaiheet ja myyntiprosessin nykytila

Yrityksen myyntiprosessi yleisesti on tällä hetkellä haastateltavien mukaan suhteellisen toimiva, vaikka parannettavaa onkin. Yrityksen myyntitavat ja myynnin rakenne on järkevä haastateltavien mielestä. Myyntitavoitteista on hieman jääty, mutta kokonaisuudessaan yrityksen myyntityö on toimivalla pohjalla.

Kokonaiskuvassa liittyen myynnin rakenteisiin todettiin ainoastaan, että ajoittain on epäselvää, mikä tehtävä kuuluu kenenkin hoidettavaksi. Suunnitelmien tekemisen osalta kaikki haastateltavat totesivat, että suunnitelmia ei tehdä kovinkaan paljon vuositason isompaa kuvaa ajatellen. Tällä hetkellä suunnitelmat tehdään hyvin paljon vuodenaikojen mukaan, joka on järkevää, sillä alalla tarpeet vaihtelevat asiakkailta hyvin paljon sesonkien mukaan. Ennen alkavia sesonkeja keskustellaan yhteisesti mihin olisi tarkoitus myynnissä panostaa ja mitä tulisi tulevana sesonkina tehdä. Suunnitelmat voisivat kuitenkin haastateltavien mielestä olla hieman konkreettisempia myös sesonkeja ajatellen. Ideoita heitellään ilmaan hyvinkin paljon, mutta tarpeeksi ei sovita konkreettisista teoista. Isompia, vuositason tapahtuvia suunnitelmia ei tällä hetkellä juurikaan tehdä, mutta haastateltavat kokivat vuosittaisen suunnittelun myös tärkeäksi, ei kuitenkaan kynnyskysymykseksi myynnin onnistumisessa.

Asiakkaiden valintaa tulisi yhteisesti suunnitella haastateltavien mukaan hieman. Asiaan ei kuitenkaan kannata haastateltavien mielestä liikaa panostaa. Kaikenkokoiset yritykset ovat tärkeitä yrityksen toiminnalle, eikä mitään yrityksiä, joita tulisi asiakasvalintaa tehdessä sivuuttaa. Joskus olisi kuitenkin hyvä yhteisesti suunnitella esimerkiksi isojen potentiaalisten asiakkaiden osalta, miten heitä pyritään tavoittelemaan ja mitä heille pyritään tarjoamaan. Uusia asiakkaita tulisi tavoitella sesonkien mukaan. Eräissä haastattelussa todettiin myös, että yrityksessä tulisi aina suunnitella alueellisesti mihinkin millä myyntialueella keskitytään. Kaikki myyntialueet eivät ole samanlaisia ja joillain alueilla tietty asiakaskunta on voimakkaammin esillä kuin toisella alueella. Yksi vastaajista tiivistä asian yksinkertaisesti: ”Jokainen alue on aina erilaisensa”.

5.1.2 Kontaktointi ja tapaamiset

Ensimmäisten kontaktien ottaminen uusasiakashankinnassa toimii tällä hetkellä. Uusia asiakkaita tavoitellaan yleensä puhelimitse. Sähköpostin lähettäminen on toinen vaihtoehto, mikäli yrityksen edustajaa ei puhelimitse yhteydenotoista huolimatta ole tavoitettu. Muut toiminta-

tavat, kuten aikaisemmin kokeillut kirjekampanjat koettiin hyödyttömiksi kaikkien haastatteluvien toimesta. Yhdessä haastattelussa esille nostettiin puutteita verkostoitumisessa. Nykyään verkostoituminen on tärkeää, joten esimerkiksi messukäynnit, tai muihin tapahtumiin osallistuminen kontaktien saavuttamiseksi voisi olla toimiva ratkaisu uusien kontaktien hankinnassa. Tärkeää olisi kohdata asiakas haastateltavan mukaan ”Asiakkaiden omassa ympäristössä”. Ideana voisi olla asiakkaiden tapaaminen esimerkiksi heidän alansa tapahtumissa. Esimerkkinä voisi toimia rakennusrytittäjien tapaaminen rakennusalan messuilla.

Tapaamisten onnistumisesta keskusteltaessa haastateltavat nostivat vahvasti esille valmistautumisen tärkeyden. Tapaamiseen valmistautuminen oli haastattelussa erillisenä teemana kyselyn johdosta, joten kyseinen aihe käsitellään toisaalla haastatteluanalyysissä. Itse tapaamisessa koettiin muuten onnistuttavan, mutta usein valmistautumiseen koettiin panostettavan liian vähän. Eräs haastateltavista nosti esille kuitenkin jokaisen asiakkaan olevan yksilö ja näin ollen olevan erittäin tärkeää, että myyjä osaa sopeutua nopeasti jokaiseen asiakkaaseen tilanteen vaatimalla tavalla. Omaa persoonaa pitää tuoda rohkeasti esille ja olla oma itsensä myyntitilanteessa, kuitenkin säädellen esimerkiksi oman käytöksensä ”rentoutta” aina asiakkaan käytöksen mukaan. Yksi haastateltavista antoi omia havaintojaan seuraavasti: ”Pitää aina lukea että minkälainen on asiakas, se tulee vaistolla. Pitää olla arvostamisen ja kuuntelemisen taito, asiakasta tulee arvostaa”. ”Se on sitä asiakkaan arvostamista, kun kertoo asiakkaalle rehellisesti missä voimme auttaa ja missä emme”.

5.1.3 Tarjous ja tilauksen vastaanotto

Käsiteltäessä tarjousvaihetta jokainen haastateltava korosti tarjouksen tekovaiheessa asiakkaiden erilaisuuden huomioimisen sekä tilannetajun käyttämisen tärkeäksi. Haastateltavien mukaan tilannetajun tärkeyttä ei aina tarpeeksi huomioida. Pienille yrityksille ja käytännönläheisimmille ryttäjille voisi lähettää aina hyvin yksinkertaisen tarjouksen, joka sisältäisi ainoastaan tärkeimmät tarjousehdot ja hinnat. Toisaalta suurien potentiaalisten asiakkaiden tarjouksiin tulisi panostaa ja yritys esittelyn tulisi olla vahvemmin osana tarjousta. Hintojen osalta jäädään usein jalkoihin kilpailtaessa toisen yrityksen kanssa. Tarjouksissa tulisikin useammin huomioida hinnan räätälöiminen kyseiselle asiakkaalle. Yrityksen strategiaan ei kuitenkaan kuulu hinnalla, vaan laadulla kilpaileminen. Näin ollen tulisi ajoittain harkita edullisempaan hintaan tarjoaminen, kuitenkin lähtemättä edullisimpien kilpailijoiden hintojen vastaamiseen.

Haastateltavien mukaan tilauksen siirrossa myyjältä hr-koordinaattorille ei ole ollut ongelmia, vaan tiedonvälitys on toiminut hyvin. Yksittäisissä tapauksissa myyjä on saattanut unohtaa jonkin tilaukseen liittyvän oleellisen tiedon kysymisen asiakkaalta, mutta pääsääntöisesti yhteistyö on toiminut erinomaisesti. Ehdotuksena yksi haastateltavista nosti esille idean: ”Vält-

tääkseen yksittäiset virheet, myyjä voisi ottaa asiakkaalle mukaan tarkistuslistan, jonka voisi käydä läpi tilauksen vastaanottohetkellä.”

5.1.4 Tapaamisiin valmistautuminen

Tapaamisiin valmistautuminen nousi ennakkokyselyssä yhdeksi tärkeimmistä kehityksen kohteista, joten kyseiseen teemaan keskityttiin haastattelussa erityisesti. Aiheesta saatiin myös hyvin keskustelua aikaan. Kaikki haastateltavat nostivat esille saman asian: asiakkaan ja hänen aikansa arvostamisen. Sama aihe nostettiin esille myös itse tapaamisen onnistumisessa. Haastateltavat kokivat, että hyvä ennakoivalmistautuminen ja asiakkaaseen tutustuminen on tärkeää, jotta asiakas kokee, että hänen aikaansa ei tuhlata. Näin ollen asiakas on myös huomattavasti vastaanottavaisempi, kun hän kokee olevansa myyjälle tärkeä. Jokainen haastateltava totesi asiakastapaamisiin valmistautumisen olevan hyvin paljon riippuvainen tapaamisesta, johon valmistaudutaan. Yksi haastateltavista nosti esiin myös tärkein havainnon: ”Asiakastapaamiseen valmistautuminen riippuu hyvin paljon tiedoista, joita on puhelimitse ennen tapaamista saatu”. Näin ollen on tärkeää myös kirjata ylös puheluista tiedot, jotta muistetaan mistä asiakkaan kanssa on aikaisemmin keskusteltu. Ajankäyttöä asiakastapaamiseen valmistauduttaessa ei osattu arvioida. Isompaa ja potentiaalisempaa asiakasta varten tulisi valmistautua kattavammin ja huolellisemmin käyttäen enemmän aikaa. Yksi haastattelija toi kuitenkin esille, että perusidea on aina valmistauduttaessa sama.

Ennen tapaamista tulisi tutustua asiakkaan perustietoihin. Kaksi kolmesta haastateltavasta luetteli samat kolme perusasiaa, joihin tulisi ensimmäiseksi tutustua: mitä asiakas tekee, minkälainen on asiakkaan kokoluokka alallaan ja mikä on asiakkaan tämänhetkinen työntekijätilanne. Yrityksen tuotteisiin tai palveluihin tulisi perehtyä mahdollisimman kattavasti, jotta keskustelutilanne asiakkaan kanssa olisi mahdollisimman tehokas ja luonteva. Asiakkaista voi kaivaa myös mielenkiintoisia tietoja, joilla voi osoittaa asiakkaalle, että häneen on perehdytty. Mikäli asiakas on esimerkiksi voittanut jonkin palkinnon tai saanut huomionosoituksen joltakin ulkopuoliselta taholta, tulisi se nostaa esille tapaamisessa.

Materiaalin mukaan ottamisen koettiin olevan asiakkaasta riippuvaista. Jokainen haastateltava toi esille, että alalla on turhaa ottaa mukaan esimerkiksi kattavampaa powerpoint-esitystä, ellei asiakas ole todella suuri ja ennakkoon ollaan tietoisia, että asiakas haluaa esityksen tietokoneelta. Tärkeämmäksi koettiin itse asiakkaaseen tutustuminen ja keskusteluun valmistautuminen. Valmiit kysymykset tuntuivat jokaisen mielestä hyvältä ajatukselta, mutta yksikään haastateltava ei haastattelun aikana osannut asiaa kommentoida kattavammin, minkälaisia valmiiksi laaditut kysymykset voisivat olla. Kysymykseen, tulisiko hr-koordinaattorin mukaan lähteä myyjän mukaan asiakaskäynneille vastasivat haastateltavat yhtenäisesti. Tapaamisiin mukaan lähteminen on tarpeellista ainoastaan, mikäli kyseessä on todella iso asia-

kas, hr-koordinaattorin läsnäolo tuo jotain lisäarvoa yritykselle, tai tiedossa on varma tilaus asiakkaalta. Yksi haastateltava nosti kuitenkin esille mielenkiintoisen huomion: ” Mikäli hr-koordinaattoria kiinnostaa jokin tietty asia tai aihe, niin silloin hr-koordinaattori voisi lähteä mukaan”. Lisätiedustelujen perusteella vastaaja ilmaisi, että mikäli hän on erityisen kiinnostunut esimerkiksi asiakkaan myyntituotteista, tai voi muuten luontevasti keskustella asiakkaan kanssa aihepiiristä harrastusten puolesta, voisi tämä tuoda lisäarvoa asiakkaan silmissä tuntiessaan asiakkaan toimialan.

5.1.5 Lisämyynnin tuottaminen ja sitouttaminen

Kyselyssä isoon rooliin noussut lisämyynnin tuottaminen ja nykyisten asiakkaiden huomioiminen herätti haastattelussa hyvää keskustelua ja pohdintaa, kuten yksi haastateltavista totesi: ”Paljon olisi tekemistä tolla saralla”. Haastatteluissa nousi selkeästi ilmi että nykyisiä asiakkaita tulisi pyrkiä tietoisesti huomioimaan enemmän. Yhtenäistä linjaa siitä, olisiko huomioiminen tehtävä vuositasolla suunnitellen vai nopeasti lisääntyneiden ostojen myötä ei saatu. Kaikilla oli kuitenkin sama ajatus siitä, että tärkeiksi kasvaneita asiakkaita tulisi huomioida enemmän. Kaikilla haastateltavilla ei kuitenkaan ollut sama ajatus tavasta, jolla huomioiminen tulisi suorittaa. Esimerkkeinä tavoista nostettiin hintojen laskeminen paljon ostoja tehneelle asiakkaalle, jotta tämä voisi vieläkin kasvattaa ostojaan ja ymmärtäisi että heidän yrityksensä on tärkeä myös myyjäosapuolelle. Yksi haastateltavista kuitenkin huomautti, että hintojen laskeminen ei ole järkevää välttämättä tässä tilanteessa, mikäli asiakkaalla ei ole suurempaa ostopotentiaalia. Todella tärkeänä koettiin, että liikevaihdollisesti ison ja helposti hoidettavasta asiakkaasta tulisi pitää kiinni erityisen tarkasti keskittymällä siihen, että asiakas on varmasti tyytyväinen. Kyseisten helppohoitoisten ja paljon liikevaihtoa tuovien yritysten huomioiminen tulisi tehdä esimerkiksi hinnanalennuksin tai palvelua parantaen. Yrityksessä pitäisi myös tehdä sisäisesti suunnitelmia kyseisten asiakkaiden osalta, kuinka kyseistä yritystä saadaan sitoutettua mahdollisimman hyvin, jotta tämä ei siirry kilpailijalle tai luovu palveluiden käyttämisestä muista seikoista johtuen.

Myös paremman palvelun tarjoaminen voisi olla tapa, jolla nykyisten asiakkaiden ostoja lisätäisiin, mutta kyseiseen aihepiiriin ei haastatteluissa saatu konkreettisia kehitysehdotuksia. Nykyisille paljon ostaville asiakkaille voisi myös pyrkiä tarjoamaan esimerkiksi enemmän lisämyyntiä tarjoamalla esimerkiksi rekrytointeja henkilöstönvuokrauksen rinnalle tehokkaammin ja toistuvammin.

5.1.6 Kehityskeskustelut

Nykyiset kehityskeskustelutoimintatavat ovat yrityksessä haastateltavien mukaan melko toimivat. Uuden asiakkaan kanssa ollaan tiiviisti yhteydessä yhteistyön aloituksen aikaan ja ny-

kyisten asiakkaiden kanssa käydään tasaisin väliajoin esimerkiksi lounastapaamisissa, joissa ajatuksia vaihdetaan. Vaikka tapaamiset ovat vakiintunut käytäntö, voisi haastateltavien mukaan niitä myös lisätä tiettyjen suurempien asiakkaiden osalta. Samalla voisi käydä tervehtimässä esimerkiksi työntekijöitä paikan päällä, kuten haastateltava huomautti: ”työntekijärin- tamalla pitäisi olla enemmän kehityskeskustelua, käytäisiin esimerkiksi firmassa katsomassa”. Joidenkin asiakkaiden kanssa tulisi myös heti yhteistyön alussa rohkeammin sopia esimerkiksi välipalaverin pitämistä. Väliaikapalavereja ja lounastapaamisia ei tulisi kuitenkaan välttämät- tä sopia kaikkien asiakkaiden kanssa, vaan useiden kanssa pelkkä soittaminen tasaisin vä- liajoin riittää. Haastateltavat ilmaisivat asiakkaan huomioimista tässäkin asiassa, asia tulisi miettiä aina tapauskohtaisesti.

5.1.7 Vapaa aihe

Vapaassa aihepiirissä nostettiin vielä muutamaa teemaa esille, jotka haastattelijat nostivat esille mielestään tärkeimpinä kehityksen kohteina yleisesti:

”Olisi oikeasti suunnitelmat asioille. Myyntihenkilöiden ja hr-henkilöiden yhteistyöllä keskit- tyä kuka tekee ja mitä tekee ja miksi tekee. Enemmän suunnitelmallista työtä. Asioiden il- moille heittäystä pitäisi siirtyä konkreettisiin suunnitelmiin ja tekoihin”.

”Kun hyvä henkilö tulee haastatteluun, niin silloin pitäisi yrittää enemmän sijoittaa sitä oma- toimisesti, eikä vain jättää listoille roikkumaan.” Ajatuksena taustalla hyvän hakijan ehdot- taminen asiakkaille, joilla voisi olla käyttöä tulevaisuudessa henkilölle, vaikka tarpeesta ei olisikaan omatoimisesti ilmaissut.

Myös hinnoittelu nostettiin vielä kertaalleen esille. Tärkeille asiakkaalle tulisi tarjota ”pork- kanaa”. Mikäli ostot lisääntyvät, niin hinnat laskevat.

6 Tulosten johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Haastateltavat nostivat lähes jokaisessa teemassa esille tilannetajun tärkeyden. Esille nostet- tuja kehitysehdotuksia tulisi käyttää harkiten tapauskohtaisesti ja aina tulee muistaa jokaisen asiakkaan olevan erilainen. Ehdotukset ja pohdinnat on annettu yleisellä tasolla, eivätkä käy sovellettaviksi jokaiseen asiakkaaseen tai myyntitilanteeseen. Haastateltavat vastasivat hyvin yhtenäisesti. Teemoittain löytyi myös hieman eriäviä mielipiteitä, mutta pääasiassa haasta- teltavat vastasivat samanlaisilla argumenteilla ja olivat useassa asiassa samaa mieltä kehitys- tarpeista.

Haastateltavien mielestä nykyinen organisaatorakenne ja myynnin osuus kyseisessä rakenteessa olivat toimivat. Myyjiä tulee jatkossakin olla 1-2. Myyjien tulee jatkossakin hoitaa itse näisesti itse omat projektinsa, eikä ole syytä muuttaa rakennetta esimerkiksi ajanvaraaja-asiakashoitaja-asetelmaan. Nykyiseen toimintamalliin ei kannateta suunnitella muutoksia. Myöskään myyjien perinteiseen prosessirakenteeseen ei kannateta muutoksia, vaan perinteiset myyntitavat ja asiakkaiden lähestymistavat tulisi säilyttää.

Vastausten perusteella yrityksessä tulisi keskittyä yhteiseen myynnin suunnitteluun enemmän. Ajoittain tehtävienjako on epäselvää myyjän ja hr-koordinaattorin välillä ja tähän tulisi puuttua jatkossa. Myös muut myynnin toimet tulisi suunnitella yhteisesti vuositasolla tarkemmin ja yhteisesti sopia toimintatavoista sekä pyrkiä suunnitelmalliseen toimintaan. Aikaisemmin suunnitelmat ovat jääneet usein ideoiden tasolle eikä konkreettisista toimista ole sovittu tarpeeksi kattavasti. Alueittain tulisi huomioida, mikä ala kyseisellä myyntialueella vetää ja sinne tulisi kohdistaa voimavaroja. Alueen sisäisesti tulisi keskittyä myös yhteisesti suunnittelemaan, mitä asiakkaita pyritään tavoittelemaan. Sesonkiluontoinen myynti tulisi säilyttää ja myös sesongeille tulisi yhteisesti tarkemmin miettiä, mitä lähdetään tavoittelemaan ja miten. Konkreettisista toimista tulisi sopia tarkemmin.

Eniten kehitettävää teemoista löydettiin haastattelujen perusteella asiakastapaamisiin valmistautumisesta ja nykyisten asiakkaiden huomioimisesta myynnin lisäämiseksi. Varsinkin asiakastapaamisiin valmistautuminen nostettiin voimakkaasti esille. Asiakastapaamisiin valmistauduttaessa tulisi jatkossa keskittyä huomattavasti enemmän ja asiakkaiden tietoihin tulisi perehtyä ennen tapaamista niin, että asiakas kokee tapaamisen ammattimaiseksi ja myös myyjälle tärkeäksi. Olemassa olevien asiakkaiden huomioiminen lisämyynnin tuottamiseksi nousi toisena teemana voimakkaasti esille. Kyseiseen teemaan ei haastattelujen perusteella saatu yhtä yhtenäistä kehitysehdotusta haastateltavilta. Ensisijaisesti esille kuitenkin nostettiin se, että asiakkaita tulisi huomioida enemmän ja miettiä esimerkiksi myyntihintoja asiakkaan kasvaessa merkittäväksi.

Haastattelujen perusteella nousivat esille tärkeimpinä isoina kehityskohteina myynnin suunnittelu yhteisesti ja tehtävänjaon selkeyttäminen. Itse myynnin vaiheista ja myyntiprosesseista keskeisimpinä esille nousivat asiakastapaamisiin valmistautuminen ja nykyisten asiakkaiden parempi huomioiminen ja lisämyynnin saaminen jo olemassa olevilta asiakkailta. (Kuvio 7).

Suunnitelmia tulisi tehdä yhteisesti ja vuositasolla. Kyseisiä suunnitelmia voisi tehdä esimerkiksi suunnitelmapäivänä, jolloin jokainen asiakas käydään läpi ja keskustellaan kuinka tärkeä yritys on ollut, onko yrityksessä kasvupotentiaalia, miten palvelua voisi parantaa ja tehostaa sekä sopia tarkemmin kuka kyseisestä asiakkaasta vastaa. Tärkeimmille yrityksille voi myös kirjata ylös tarkat suunnitelmat tulevalle vuodelle. Hiljaisena vuodenaikana vuodenvaihteessa

olisi syytä yhteisesti katsoa mennyttä vuotta myös yleisellä tasolla, niin myyntien kuin onnistumisten sekä kehitettävien asioiden osalta. Suunniteltaessa tulisi huomioida kuluneen vuoden myynnit ja yhteisesti ajatuksella huomioida onnistumiset ja mahdolliset kehityskohteet. Tulevalle vuodelle voisi jatkossa konkreettisesti sopia mihin aloihin panostetaan ja kuinka tämä onnistuu.

Lisämyynnin tuottamiseen tulisi keskittyä enemmän jatkossa. Lisämyynnin tuottaminen linkittyy suoraan suunnitelmien tekemiseen. Vuosisuunnitelmia tehtäessä tulisi yhteisesti seurata nykyisten asiakkaiden tilannetta ja keskustella asiakas asiakkaalta läpi, kuinka kyseisen yrityksen liikevaihtoa voidaan kasvattaa ja mitä liikevaihdon ja lisämyynnin kasvattaminen tarkoittaa käytännön toimissa. Lisämyyntiä voisi jatkossa tuottaa enemmän suunnittelemalla asiakaskohtaiset suunnitelmat kuinka asiakkaan kokemusta voidaan parantaa ja yhteisesti miettimällä, kuinka asiakkaalle voisi tarjota lisäpalveluita, tai voidaanko asiakasta auttaa muuten.

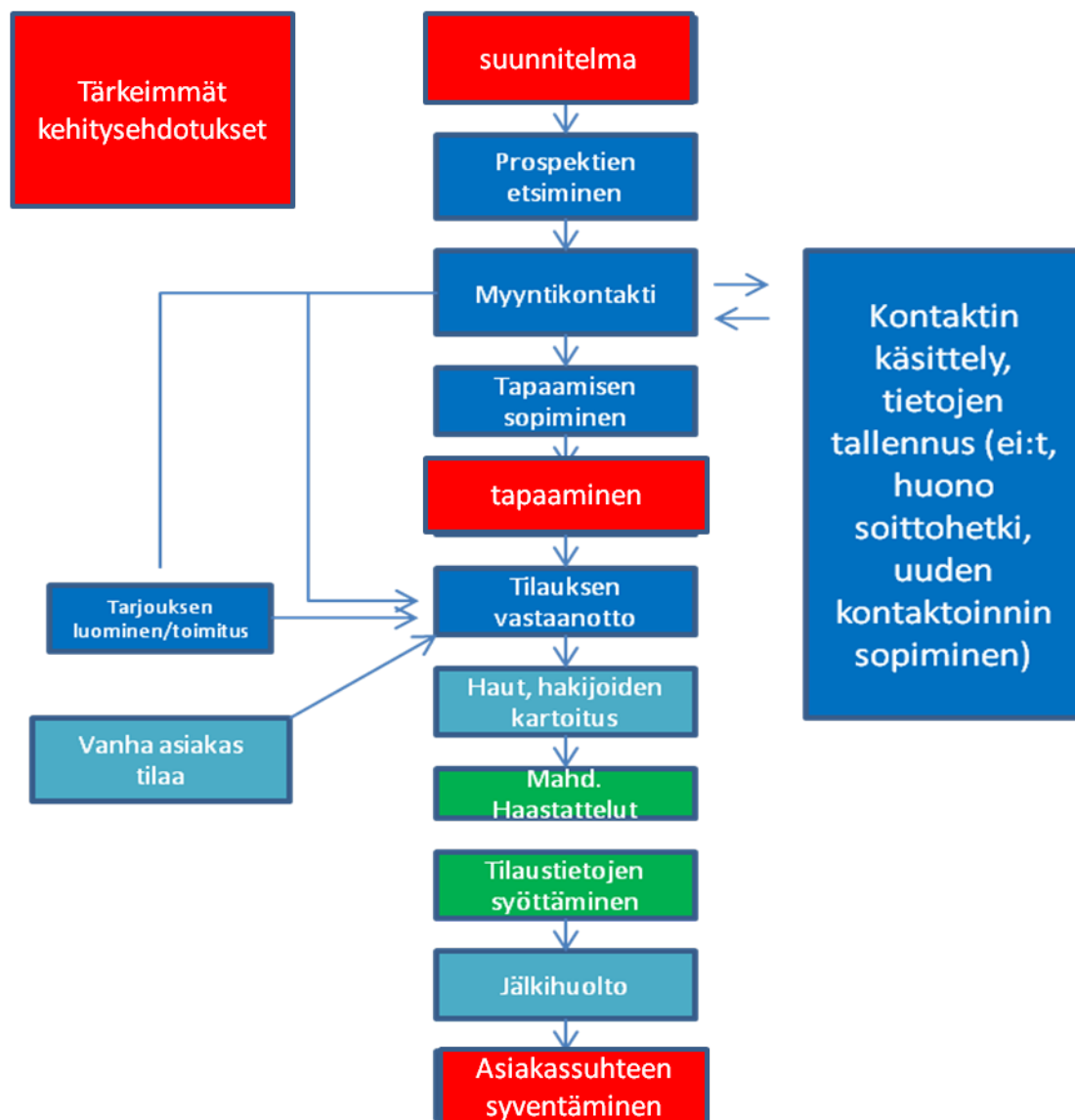
Asiakastapaamisiin tulee jatkossa panostaa enemmän. Ennen asiakastapaamista tulisi varata aikaa asiakkaan tietoihin tutustumiselle ja kyseisen asiakaskäynnin suunnittelulle. Asiakkaasta tulisi etsiä keskeisimmät tiedot, kuten taloustiedot, henkilöstömäärä sekä asiakkaan tarjoamat palvelut ja tuotteet. Asiakkaiden sivuilta löytyy kattavasti myös asiakkaiden arvoja sekä toimintamalleja joihin voi tukeutua tapaamiseen valmistauduttaessa. Asiakkaiden palveluihin ja tuotteisiin tulee tutustua mahdollisimman kattavasti. Asiakkaan tarjoaman palvelun ymmärtäminen on keskeisessä roolissa, jotta asiakkaan kanssa voi keskustella ammattimaisesti ja asiakas ymmärtää myyjän panostaneen kyseiseen tapaamiseen. Asiakkaita tulee ajatella yksilöinä ja harkita aina tapauskohtaisesti kuinka kattava valmistautuminen on tarpeellista. Myyjä voi mainituista asioista koostaa tarkistuslistan, jonka hän käy läpi ennen tapaamista.

Myös yksittäisiä ideoita nousi esille haastatteluissa haastatteluissa. Tapahtumissa, messuilla ja asiakasyritysten omissa ympäristöissä voisi verkostoitua enemmän verrattuna nykyiseen määrään. Yrityksessä voisi jatkossa sesonkiaikoina tarkistella, onko omalla myyntialueella hyviä tapahtumia, joissa voisi verkostoitua ja saada hyviä kontakteja.

Myyjä voisi jatkossa käyttää tarkistuslistaa tilausten vastaanotoissa. Idea kannattaisi ottaa käyttöön, jotta asiakkaiden tilaukset saadaan mahdollisimman tarkasti vastaanotettua.

Yksi isomman panostuksen kohteista voisi olla myös haastatteluissa hyviksi todetuiden hakijoiden rohkeampaa ehdottamista asiakkaille, vaikka asiakas ei olisikaan varsinaisesti tehnyt selväksi olevansa työntekijän tarpeessa. Tällä tavalla voisi saada piileviä tilauksia enemmän ja tuotettua lisämyyntiä. Aina erinomaisen hakijan käytyä haastattelussa, voisi hakijasta jakaa tehokkaammin tietoa muille toimihenkilöille, jotta hakija saataisiin työllistettyä ja sitä

kautta työntekijästä saataisiin laskutettua. Myyntiprosessissa suurimmat kehitysehdotukset liittyivät suunnittelujen tekemiseen, tapaamisiin sekä lisämyynnin tuottamiseen olemassa oleville asiakkaille (kuvio 7).



Kuvio 7: Tärkeimmät kehityksen kohteet myyntiprosessissa

7 Arviointi

Opinnäytetyö on edistynyt tasaisesti, johdonmukaisesti sekä sujuvasti. Tutkimuksen tutkimuskohteet ovat aivan alkuperäisestä suunnitelmasta muuttuneet hieman prosessin edetessä tarpeen mukaan. Teoreettisen viitekehyksen aineistonhankinta tuotti opinnäytetyön aloitusvaiheessa hankaluuksia, sillä oikeiden lähteiden löytäminen ja hyödyntäminen on ollut ajoittain

haastavaa. Opinnäytetyö eteni selkeästi sekä johdonmukaisesti ja tietoperusta linkittyi käytännön osuuteen. Tietoperustassa käsitellyt asiat linkittyivät hyvin haastatteluiden aiheisiin ja toimivat tukena tutkimuksen tekemisessä.

Opinnäytetyössä on keskitytty käytännön kehitysehdotuksiin, joista on hyötyä yritykselle myös jatkossa. Tulokset ovat alkuperäisten tavoitteiden mukaiset ja kehitysehdotukset ovat yritykselle jatkoa ajatelleen tarpeellisia. Kehitysehdotukset antavat viitteitä siitä, missä aihepiireissä on selkeästi parantamisen varaa, jotta myyntiä saadaan yrityksessä kasvatettua tekeillä muutoksia myynnin toimintatavoissa. Mikäli haastatteluissa olisi syvennytty vielä tarkemmin aihepiireittäin kysymyksiin ja tutkimuksesta tehnyt laajemman, olisivat myös kehitysehdotukset voineet olla kattavampia.

Oma osaamiseni on opinnäytetyöprosessissa kehittynyt lähinnä haastattelujen valmistelussa, haastattelujen tekemisessä sekä kehitysprosessin läpiviemisessä. Tutkimuksen suoritustavoista haastattelujen tekeminen ei ollut vielä tuttua aluetta ennen opinnäytetyön aloittamista. Oikeiden haastatteluaihepiirien tunnistaminen ja oikeisiin ongelma-kohtiin puuttuminen olivat haastavia tehtäviä, joihin paneutuminen kehittivät minua tutkijana.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-Kustannus
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Kirjayhtymä
- Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. Kock, H. 2016. Oivaltava Myyntityö. Keuruu: Edita Publishing
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattattilaisena. Keuruu: Edita Publishing.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum Media
- Nieminen, T. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Infor
- Roune, T. & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Readme.fi
- Rubanovitsch, M. Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris
- Tuomi J, Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi
- Vuorio P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Pauli Vuorio ja Yrityskirjat

Sähköiset lähteet

- Aalto, J. 2014. Myyntityö ei ole katoavaa kansanperinnettä. Viitattu 5.4.2016.
<http://www.taloustutkimus.fi/blogi/?x1810595=w3579745>
- Flykt, J. 2015. Asiakas määrää myynnin tahdin. Viitattu 4.4.2016.
<http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/asiakas-maaraa-myyntin-tahdin>
- Keenan, J. 2014. The four key areas for increasing sales revenue. Viitattu 5.4.2016
<http://www.forbes.com/sites/jimkeenan/2014/06/02/the-four-key-areas-for-increasing-sales-revenue/#7735d9c92664>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi.....	7
Kuvio 2: Myynnin eri muodot (Rope 2009, 108).	8
Kuvio 3: Myyntiprosessin perusvaiheet. (Rope 2009, 155-156).....	11
Kuvio 4: Ensikontakti (Kortelainen & Kyrö 2015, 47).	16
Kuvio 5: Tapaamisen onnistuminen (Kortelainen & Kyrö 2015, 47).	17
Kuvio 6: Yrityksen nykyisen myyntiprosessin vaiheiden kuvaus.....	27
Kuvio 7: Tärkeimmät kehityksen kohteet myyntiprosessissa	37

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaan arvoasteikko (Kortelainen & Kyrö 2009, 39).	14
---	----

Liitteet

Liite 1. Kyselyrunko.....	43
Liite 3. Haastattelurunko	44

Liite 1. Kyselyrunko

Ennakkokysely kehittämishaastatteluja varten

Arvioi asteikolla 1-10 (1=pienin, 10=suurin).

A) Kuinka tärkeänä pidät panostamista kyseiseen aiheeseen?

B) Kuinka hyvin tällä hetkellä onnistumme?

Suunnitelmallisuus

1. Myynnin suunnittelu vuositasolla yleisesti? (Mihin tulevana vuonna tähdätään?)

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Suunnitellaanko yrityksessä yhteisesti mitä asiakkuuksia pyritään huomioimaan erityisesti ja mihin panostetaan? Mitkä voi vaihtoehtoisesti jättää vähemmälle huomiolle? (Asiaksluokittelu).

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Myynti

3. Uusien yritysten kontaktointi. Käytetäänkö aikaa oikeiden asiakkaiden tavoittelemiseen?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Asiakstapaamisiin valmistautuminen ennakkoon?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Tapaamisen jälkeen palvelun kohdentaminen ja räätälöinti kyseiselle asiakkaalle? (Asiakasymmärrys).

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Asiakaskohtainen hinnan suunnittelu palvelua tarjottaessa?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Asiakkuuden hoitaminen

7. Nykyisten asiakasyritysten huomioiminen ostojen lisääntyä?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Lisämyynti ja uusien palveluiden tarjoaminen ja kehittäminen olemassa oleville asiakkaille?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Kehityskeskustelut asiakkaiden kanssa?

A)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B)..... 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelu

Yrityksen myyntiprosessin nykytila

1. Onko yrityksen myynti tällä hetkellä toimivalla pohjalla?
2. Mitä tulisi kehittää yrityksen myyntiprosessissa?
 - Suunnitellaanko myyntiä yhteisesti? Kuinka myyntiä voisi suunnitella paremmin?
 - Tavoitellaanko uusasiakashankinnassa oikeita asiakkaita? Voisiko johonkin alaan keskittyä enemmän?
 - Keskitymmekö oikean kokoisiin asiakasyrityksiin?
 - Onko nykyiset asiakkaiden ensikontaktointitavat toimivia? Miten tapoja voisi kehittää?
 - Ovatko myyntitapaamiset onnistuneita? Kuinka tapaamiset voisivat onnistua paremmin?
 - Ovatko yrityksen jättämät tarjoukset kilpailukykyisiä ja miten tarjoukset voisi kehittää?
 - Toimiiko tiedonanti myyjältä hr-koordinaattorille tilauksen kotiuduttua? Kuinka viestintää voisi kehittää tilauksen saattamisessa?

Asiakastapaamiseen valmistautuminen

3. Kuvaile, miten yrityksessä valmistaudutaan asiakastapaamisiin?
4. Miten yrityksessä voisi valmistautua paremmin asiakastapaamisiin?
 - Huomioidaanko asiakkaiden erilaisuus asiakastapaamisiin valmistauduttaessa ja miten se tulisi huomioida?
 - Kuinka paljon aikaa tulisi käyttää asiakastapaamisiin valmistauduttaessa ja mihin ajankäyttö tulisi keskittää?
 - Tulisiko valmiita kysymyksiä laatia tapaamisiin? Minkälaisia?
 - Materiaalin valmistelu? Mitä materiaalia asiakkaalle tulisi ottaa mukaan?
 - Mihin asiakkaassa tulisi tutustua ennen tapaamista?
 - Minkälaisissa tapauksissa hr-koordinaattorin tulisi lähteä myyjän mukaan asiakastapaamiseen?
 - Tulisiko puheenvuoroja suunnitella ja miettiä asiakaskohtaisesti valmiiksi mitä asiakkaalle tarjotaan?

Nykyisten asiakkaiden huomioiminen ostojen lisääntyttyä. (Palvelun parantaminen ja lisämyynnin tavoittelu isojen asiakkaiden osalta).

5. Kuvaile miten yrityksessä huomioidaan kasvavat asiakkaat?
6. Miten voisi huomioida paremmin kasvavat asiakkaat?
 - Tulisiko asiakkaiden huomioimista suunnitella vuositasolla vai reagoida asiakkaiden kasvuun tai lisätilauksiin nopeammin?
 - Tulisiko kasvaneiden asiakkaiden palveluntarjonnan kehittämiseen ja laatuun keskittyä enemmän?
 - Hintojen miettiminen asiakkaalle soveltuvammaksi kasvun myötä?
 - Paremman palvelun tarjoaminen?

Kehityskeskustelut asiakkaiden kanssa (uudet asiakkaat).

7. Kuvaile, minkälainen on yrityksen kehityskeskustelukäytänne?
8. Miten voisimme kehittää kehityskeskustelukäytännettä?
 - Tulisiko jokaisen asiakkaan kanssa käydä keskusteluja vai yhteisesti suunnitella minkä asiakkaiden tyytyväisyyteen halutaan panostaa? Kuinka jaottelu tulisi tehdä?
 - Otammeko tarpeeksi tehokkaasti yhteyttä uuteen asiakkaaseen varmistaaksemme asiakkaan tyytyväisyyden?
9. Kerro vapaasti yksi kehityskohde myynnistä, jonka kehittämiseen tulisi panostaa?