



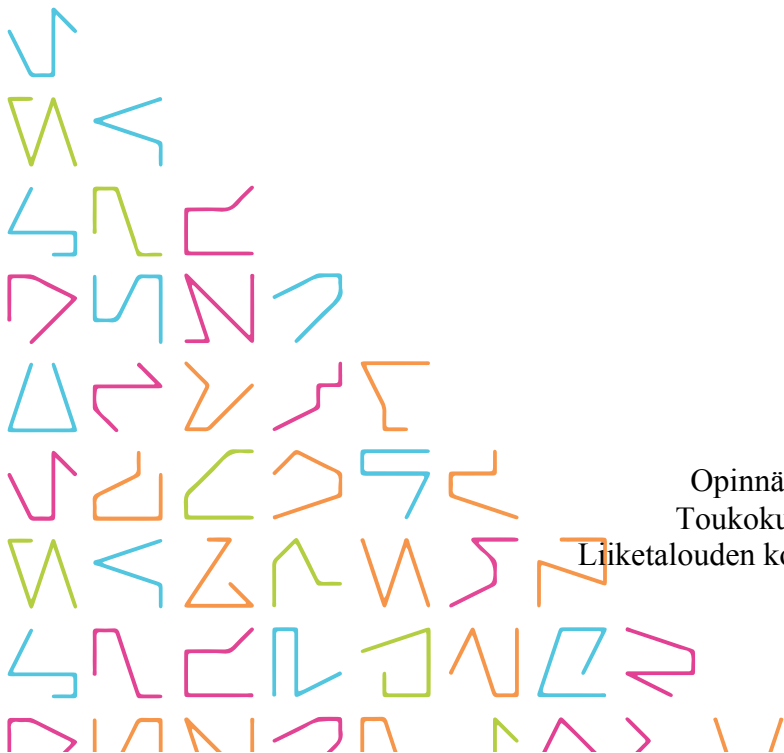
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# JÄLLEENMYYNIN MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Topi-Keittiöt Oy

Matias Fors

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017  
Liiketalouden koulutusohjelma



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

FORS MATIAS:  
Jälleenmyynnin myyntiprosessin kehittäminen  
Topi-Keittiöt Oy

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 2 sivua  
Toukokuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työn toimeksiantajan Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyynnin myyntiprosessi sekä esittää kehitystoimenpiteitä myyntiorganisaation toiminnan parantamiseksi. Työn toimeksiantajana toimineen keittiökalusteita ja muita kodin säilytysratkaisuja tarjoavan yrityksen jälleenmyynnin verkosto käsittää 24 myymälää ympäri Suomea. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää jälleenmyyntiä sekä pitkällä aikavälillä kasvattaa asiakastapaamisten kaupanpäätosprosenttia.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta taustoituksesta sekä kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimusosasta. Työn kirjallisuuskatsauksessa käydään läpi myyntityön prosessi kuluttajakaupassa. Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin lisäksi myynnin johtamista sekä toimeksiantajayrityksen toimialaa.

Opinnäytetyöhön sisältyvä kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmateriaali kerättiin teemahaastattelulla, jonka haastattelulomake tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan kanssa. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimusongelmaan: ”Kuinka toimeksiantajayrityksen jälleenmyynnin myyntiprosessi toimii?” ja ”Miten yrityksen jälleenmyynnin toimintaa voitaisiin kehittää ja kaupanpäätosprosenttia nostaa?”. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa toimeksiantajayrityksen jälleenmyynnin edustajaa. Haastateltavaksi valikoitui kauppiaita, myyjiä sekä jälleenmyynnin johtoa eri toimipisteistä ympäri Suomea. Haastattelut suoritettiin haastateltavien jälleenmyynnin edustajien toimipisteissä joulukuussa 2016. Haastattelukysymyksillä haluttiin kuvata tyypillinen jälleenmyynnin myyntiprosessi sekä tuoda esiin jälleenmyyntiorganisaation kehityskohtat.

Tutkimuksen tuloksien perusteella rakennettiin kuva yrityksen tyypillisestä jälleenmyyntiprosessista, jossa esiintyi kuitenkin joitain alueellisia eroja. Tuloksista nousi esille lisäksi neljä pääkehitysaluetta, jotka esiintyivät yleisimmin haastatteluissa jälleenmyynnin edustajien kanssa. Pääkehitysalueisiin kuuluivat mainonnan ja tunnettavuuden parantaminen, yhteisen sisäisen tietojärjestelmän rakentaminen, suunnitteluohjelman kehittäminen sekä koulutusjärjestelmän ja rekrytoinnin ongelmat. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että jatkossa vuorovaikutustaitojen kehittäminen, myyntiprosessin nopeuttaminen ja ostamisen helpottaminen ovat myyntiorganisaation tärkeimpiä kehittämis-kohteita.

---

Asiasanat: myyntiprosessi, jälleenmyynti, henkilökohtainen myyntityö, haastattelututkimus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

FORS MATIAS:

Developing the Sales Process in the Retail Distribution Channel  
Topi-Keittiöt Oy

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 2 pages  
May 2017

---

The purpose of this thesis was to describe the retail sales process of Topi-Keittiöt Oy and to provide improvement plans to the sales organization. Topi-Keittiöt Oy is a family-owned company that manufactures high-quality kitchen furniture and other types of domestic storage solutions. The retail distribution channel consists of 24 stores across Finland. The goal of the thesis was to improve the operations of the retail distribution channel operations and to increase the number of closed deals in the long term.

The thesis consists of a theoretical part and qualitative survey including discussion. The theoretical section deals with the stages of the sales process in personal selling. In addition, the sales management and the general business field of Topi-Keittiöt Oy in general are discussed in the section.

The survey was carried out by conducting semi-structured interviews using frame questions compiled together with the company in question. The survey intended to answer to two research questions: "How does the sales process function in the Topi-Keittiöt retail distribution channel?" and "How could the retail channel be improved and the percentage of closed deals increase?". Eight of the company's retail sales personnel were interviewed for the thesis. The interviewees were retailers, salespersons and sales managers from various retail locations all over Finland. The interviews were conducted in the retail locations of the interviewees in December 2016. The research questions aimed at clarifying the typical retail sales processes and pointing out development areas in the sales organization.

Based on the findings in the survey, typical sales processes were described in detail. However, some regional differences regarding the processes occurred. Four main development areas arose from the material gathered from the interviews. The development areas were advertising and brand awareness, creating an internal network, improving the graphic design software, and the issues in training and recruiting personnel. In conclusion, it was stated that improving communicational skills, speeding up the sales process and making purchasing easier for the customers should be the sales organization's main goals in the future.

---

Key words: sales process, retail, personal selling, survey

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely .....	5
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma .....	6
1.3	Aineisto ja tutkimusmenetelmät .....	6
1.4	Tutkimuksen kulku .....	8
1.5	Tutkimusraportin eteneminen.....	10
2	KIINTOKALUSTEKAUPAN TOIMIALA .....	12
3	MYYNTITYÖN PROSESSI .....	14
3.1	Henkilökohtainen myyntityö .....	14
3.1.1	Asiakastapaaminen .....	17
3.1.2	Tarvekartoitus .....	18
3.1.3	Tarjous .....	19
3.1.4	Kauppan päättäminen.....	20
3.1.5	Kauppan jälkihoito.....	22
3.2	Myynnin johtaminen.....	22
3.3	Jälleenmyyntiverkosto .....	24
4	JÄLLEENMYYNIN KEHITTÄMINEN & TUTKIMUSTULOKSET.....	26
4.1	Yrityksen jälleenmyynnin myyntiprosessi yrityksen myyntioppaan mukaan.....	26
4.2	Myyntiprosessin kuvaus haastattelumateriaalin pohjalta .....	28
4.2.1	Ensimmäinen tapaaminen .....	28
4.2.2	Suunnitelma ja tarjouksen esittäminen .....	34
4.2.3	Kauppan päättäminen, lisämyynti ja jälkihoito .....	38
4.3	Jälleenmyynnin kehityskohdat .....	44
4.3.1	Tehdyt toimenpiteet jälleenmyynnin kehittämiseksi .....	45
4.3.2	Mainonta ja tunnettavuus.....	46
4.3.3	Intranet ja netin ajanvarausjärjestelmä.....	47
4.3.4	Suunnitteluohjelma .....	49
4.3.5	Koulutus ja uuden henkilöstön rekrytointi.....	51
4.3.6	Muut asiat.....	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	57
6	POHDINTA .....	59
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET .....	63
	Liite 1. Topi-Keittiöt Oy Myyntiorganisaatio .....	63
	Liite 2. Haastattelurunko .....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytteen tarve ja idea tuli harjoittelua tehdessäni opinnäytteen toimeksiantajan Topi-Keittiöt Oy:n palveluksessa. Harjoittelun aikana työskentelin jälleenmyynnin johtajan assistenttina ja pääsi näin tutustumaan yrityksen jälleenmyynnin toimintaan. Keskusteluissa jälleenmyynnin johtajan kanssa ilmeni tarve kuvata yrityksen tämän hetkinen jälleenmyynnin myyntiprosessi sekä etsiä kehityskohteita sen toiminnan parantamiseksi. Tutkimuksen aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä yrityksen toimiala on keskellä muutosta ja yritys haluaa luoda muuttuville markkinoille uudenlaisia palveluja. Oma tavoitteeni oli opinnäytteen kautta kehittää myyntiverkoston johtamisen osaamista sekä parantaa toimeksiantajayrityksen alan tietämystä.

Topi-Keittiöt Oy (tästä eteenpäin ”Yritys”) on Suomen suurimpia kiintokalustevalmistajia, jonka tuotantotehdas ja pääkonttori sijaitsee Kalajoella, Pohjois-Pohjanmaalla. Yritys on perustettu vuonna 1939 Toivo Ojalan toimesta ja pysynyt perheyrityksenä Ojalan suvun johtamana jo neljännelle sukupolvelle. Yrityksen tuotanto on siirtynyt historian aikana huonekalusteista kiintokalusteisiin visionaan kuitenkin aina tarjota suomalaisille korkealaatuisia kalusteita. Tällä hetkellä Yrityksen tuotanto keskittyy laatukeyttiöiden ja muiden kodin huoneiden kiintokalusteiden valmistukseen työllistäen näin yli 150 henkeä. (Topi-Keittiöt Oy, 2017.)

Yrityksen jälleenmyynnin johtajan Riitta Ojala-Forsin (2016) mukaan Yrityksen myynti on jakaantunut pääosin kahteen osaan: kohdemyyntiin rakennusurakoitsijoille sekä jälleenmyyntiin kuluttajille myymäläverkostonsa avulla (Liite 1. Topi-Keittiöt Oy Myyntiorganisaatio). Jälleenmyyntiverkosto käsittää tällä hetkellä 24 myymälää ympäri Suomea ja toimii kauppiasvetoisella franchising-menetelmällä. Myymälät on jaettu viiteen eri aluemyyntiosastoon, jossa kullakin on oma aluepäällikkönsä. (Ojala-Fors 2016.)

Yritys on volyymiltaan eli kalusteyksikköjen tuotannoltaan kotimaan markkinoiden toiseksi suurin toimija. Rakennusliikepuolella markkinaosuus on kotimaassa lähes jaettu puoliksi toisen toimijan kanssa, kun taas kuluttajapuolella Yrityksellä on noin 12 % markkinaosuus. Yrityksen rakennusliikepuolen markkinaosuuden asema on pysynyt pitkään

samana. Kuluttajapuolella markkinaosuus on vaihdellut enemmän kovemman kilpailun vuoksi. Kuluttajapuolella markkinoilla on isoja kansainvälisiä toimijoita kuten Ikea ja Noblessa sekä paljon pieniä kotimaisia valmistajia. Yrityksen merkittävimpiä kotimaisia kilpailijoita ovat muun muassa Puustelli Group Oy (Puustelli-Keittiöt) sekä Novart Oy (Keittiömaailma). (Ojala-Fors 2016.)

## **1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma**

Työn tavoite on kehittää Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyyntikauppioiden ja myyjien työskentelyä. Pitkän aikavälin tavoitteena on kasvattaa kauppojen päätösprosenttia kaikista asiakas kohtaamisista. Työssä kuvataan Yrityksen nykyinen jälleenmyynnin myyntiprosessi sekä esitetään kehitysideoita jälleenmyyntiorganisaation parantamiseksi. Työn tarkoituksena on etenkin tuoda kehitysideoita myyntiorganisaation kehittämiseksi sekä tarkastella myyntiprosessin kulkua tehokkuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykset ovat: ”Miten Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyynnin myyntiprosessi toimii?” ja ”Kuinka jälleenmyynnin toimintaa voitaisiin kehittää ja kuinka kaupanpäätosprosenttia nostaa?”. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyynnin myyntiprosessi toimii?” vastausta haetaan vertailemalla Yrityksen ohjeistettua jälleenmyynnin myyntiprosessia sekä alan kirjallisuuskatsausta teemahaastatteluista saatuun aineistoon, jossa tutkitaan nykyisen myyntiprosessin eri vaiheita. Toista kysymystä ”Kuinka jälleenmyynnin myyntiä voitaisiin kehittää eli kuinka kaupanpäätosprosenttia nostettaisiin?” analysoidaan alan kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkimusaineiston haastatteluista saaduista vastauksista, jotka kohdistuvat toiminnan kehittämiseen ja kehitystoimenpiteisiin.

## **1.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimuksen aineistona käytettiin alan kirjallisuuden ja tutkimustiedon lisäksi tutkittavan Yrityksen materiaaleja sekä Yrityksen jälleenmyynnin organisaatioon kohdistunutta haastattelumateriaalia. Tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Käytetty menetelmä valikoitui kolmen eri haastattelumenetelmän joukosta. Lomakehaastattelu ei sopinut käytettäväksi haastattelumenetelmäksi, koska haastateltaville esitetyt

kysymykset vaihtelivat hieman roolin mukaan ja haastattelussa haluttiin korostaa haastateltavan näkökulmaa läpikäytävään tutkimusaiheeseen. Strukturoimaton haastattelu oli haastattelutyypinä liian avoin, sillä haastattelussa haluttiin keskittyä tutkittavan prosessin tiettyihin vaiheisiin ja kehityskohtiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 14) mukaan aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja moniin lähtökohtiin ja tarkoitukseen sopiva menetelmä. Tutkimusongelma on vaikuttavin ja tärkein tekijä mietittäessä millaista aineistoa on tarpeen hankkia ja millä menetelmällä aineisto hankitaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15). Haastatteluun vahvuuksia on suora kielellinen vuorovaikutus tutkittavan henkilön kanssa, joka mahdollistaa saatavien tietojen ja vastauksien selventämisen ja syventämisen haastattelutilanteessa. Haastattelu antaa tutkimuksen kohteen tuoda itselleen tärkeitä asioita vapaasti esille. Haastattelun joustava ja vuorovaikuttava luonne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastattelun tuomat hyvät puolet sisältävät myös haastattelun ongelmat. Haastattelun joustava ja strukturoimaton luonne vaatii haastattelijalta paljon, erityisesti kokemusta ja taitoa. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä aikaa vievä. Aikaa kuluu etenkin haastattelutilanteen sopimiseen, toteuttamiseen sekä purkamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoitu haastattelu perustuu Mertonin, Fiske ja Kendallin (1956) julkaisemaan teokseen *The Focused Interview* (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Puolistrukturoidun haastattelun ominaispiirteisiin kuuluu tietämys, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastattelija on myös alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön vaiheita ja tekee analyysin perustella haastattelurunon. (Merton, Fiske & Kendall 1956, 3-4, Hirsjärven ja Hurmeen 2000, 47 mukaan.)

Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun jotkin näkökulmat ovat valittuja, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja pyrkii korostamaan tutkittavan näkökulmaa asiaan. Luonteeltaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua haastattelua. Verrattaessa teemahaastattelua strukturoimattomaan haastatteluun isoin eroavuus on siinä, että teemahaastattelussa teemat ja tietyt kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tutkija valmistautuu varsinaiseen analyysiin käsittelemällä aineistoa esimerkiksi litteroimalla haastattelut ääninauhoista tekstimuotoon. Aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkijan työskentelyä ja analyysin tekemistä. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelumateriaalista saadun puhemuotoisen ääninauhoitteen kirjoittamista puhtaaksi tekstimuotoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollista poimia vain tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Rajattua käyttöä tulee kuitenkin harkita ja aineiston osittainen käyttö tulee perustella tutkimusraportissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2013) mukaan tutkimuseetiikan näkökulmasta tutkimuksen tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Tutkimuksen tulee olla rehellinen ja siinä tulee noudattaa huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä mutta myös tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimuksessa tulee käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2013.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 20) mukaan ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko (Liite 2. Haastattelurunko) muodostui kolmen pääteeman ympärille, joissa perehdyttiin haasteltavan näkemyksiin ja kokemuksiin Topi-Keittiön jälleenmyynnin myyntiprosessin kulusta. Ensimmäinen pääteema oli myyntiprosessin alkuvaihe eli kuinka tyypillinen myyntiprosessi alkaa. Toinen teema oli myyntiprosessin keskivaihe eli suunnitelman ja tarjouksen teko asiakkaalle. Kolmas teema oli myyntiprosessin loppuvaihe eli kaupan päättäminen. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin jälleenmyynnin kehitysalueista ja mahdollisista kehitystoimista toiminnan parantamiseksi.

#### **1.4 Tutkimuksen kulku**

Tutkimuksen alkutapaamisessa määritettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa tutkimuksen lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja käytettävät tutkimusmenetelmät. Toisessa palaverissa yhdessä Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyynnin johtajan kanssa suunniteltiin haastattelun rakenne ja kysymysrunko, joka määriteltiin nykyisen myyntiprosessin ja



opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tapaamisessa määriteltiin lisäksi tutkimuksen toteutusaika sekä sovittiin tutkimustulosten raportoinnista toimeksiantajalle. Toisessa tapaamisessa suoritettiin myös asiantuntijahaastattelu, jossa keskityimme toimeksiantajayritykseen ja sen edustaman alan yleiseen markkinatilanteeseen.

Tutkimuksen alkupalaverien jälkeen alkoivat yhteydenotot mahdollisiin haastateltaviin. Tutkimuksen haastattelut toteutettaisiin toimeksiantajayrityksen sisällä, joten haastateltaviksi valikoitui Topi-Keittiöt Oy:n jälleenmyynnin johtoa, kauppiaita sekä myyjiä. Tavoitteena oli saada vähintään kymmenen jälleenmyynnin edustajaa haastatteluun, eri toimipaikoilta ja markkina-alueilta. Haastattelut sovittiin järjestettäväksi jälleenmyynnin edustajien toimipaikoille, jotta haastattelun ajankohta saataisiin järjestettyä mahdollisimman joustavasti haastateltavan aikatauluun.

Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa henkilöä, jotka työskentelevät Yrityksen jälleenmyynnin organisaatiossa. Haastateltavista neljä oli jälleenmyynnin kauppiaita, kolme jälleenmyynnin myyjää ja yksi jälleenmyynnin aluepäällikkö. Haastateltaviin viitataan tuloksissa ”Jälleenmyynnin edustajana”. Haastateltavien henkilöiden myymälöiden toimipaikat vaihtelivat suurista kaupunkikeskuksista pienempiin maakuntiin. Kaksi haastateltavaa oli pienen paikkakunnan kauppiaita, kun taas kuuden jälleenmyynnin edustajan toimipaikat sijaitsivat suurissa kaupunkikeskuksissa. Kuudella haastateltavista oli pitkä kokemus sekä alalta että Yrityksen tuotteiden myymisestä, mutta haastateltavien joukossa oli myös kaksi vasta alalle tullutta. Teemahaastattelusta saatujen tietojen mukaan kuvataan Yrityksen jälleenmyynnin myyntiprosessi vaiheittain sekä tuodaan esiin jälleenmyynnin edustajilta tulleet ideat organisaation toiminnan kehittämiseksi.

Kaikki tutkimuksen haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina henkilökohtaisesti haastateltavan toimipaikalla. Haastattelutilanteet alkoivat tutkimuksen taustojen kertomisesta ja haastateltavan taustatiedoilla. Taustatiedoissa kysyttiin henkilön asemaa ja uraa Topi-Keittiöt Oy:n palveluksessa. Tutkimuksen taustoissa painotettiin haastattelumateriaalin luottamuksellisuutta sekä haastateltavien anonyymiyyttä. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi lupaa haastattelun nauhoittamiseen nauhurilla, jolla haastattelut tallennettiin. Haastattelut olivat luonteeltaan rentoja ja sujuvia, eikä keskeytyksiä haastatteluihin tullut kiireellisten asioiden takia. Haastateltavia oli pyydetty varaamaan aikaa noin tunti haastattelua varten ja keskimäärin yhden haastattelun pituudeksi tuli noin 30 minuuttia. Haastattelun jälkeen

haastattelumateriaalista litteroitiin valikoiden nauhalta tutkittavan aiheen kannalta keskeisimmät asiat muistiinpanoiksi ajastettuna. Aineiston osittainen käyttö johtui puolistrukturoidun haastattelun keskusteleavasta sävystä, jossa esimerkkien ja toiston määrän vuoksi päädyttiin olla käyttämättä täysin puhtaaksi kirjoitettua litterointimenetelmää.

Tutkimuksen kulku vaiheittain on kuvattuna taulukossa (taulukko 1). Aloitustapaamiset pidettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa (jälleenmyynnin johtaja). Kaikki haastattelut tehtiin joulukuussa haastateltavien edustajien myymälöissä. Tutkimustuloksien esittelyssä paikalla oli tutkimuksen tekijän lisäksi Yrityksen seitsemän johtoryhmän jäsentä.

TAULUKKO 1. Tutkimuksen kulku vaiheittain

Vaihe	Toimenpiteet	Päivämäärä
Aloitustapaaminen	Tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma, käytettävä tutkimusmenetelmä	23.11.2016
Toinen palaveri	Haastattelun rakenne, tutkimuksen toteutusaika, tulosten raportointi, ensimmäinen haastattelu	1.12.2016
Haastateltavien kontaktointi	Kahdeksan jälleenmyynnin edustajaa	5. - 9.12.2016
Haastattelut	Jälleenmyynnin edustaja 1	12.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 2	13.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 3	13.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 4	17.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 5	17.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 6	27.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 7	28.12.2016
	Jälleenmyynnin edustaja 8	28.12.2016
Tulosten analysointi	Haastattelumateriaalin litterointi, tuloksien kerääminen	Tammikuu - Helmikuu
Tulosten esittely	Teemahaastatteluista saatujen tulosten esittely toimeksiantajayrityksen johtoryhmälle	23.3.2017

## 1.5 Tutkimusraportin eteneminen

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen taustat. Luvussa on esitetty tutkimusongelma sekä tutkimuksen suorittamisen vaiheet. Työn teoreettisessa taus-

toitusvaiheessa eli luvuissa 2 ja 3 on tarkasteltu toimeksiantaja-yrityksen toimialaa, henkilökohtaisen myyntityön prosessissa kuluttajakaupan näkökulmasta sekä sivutaan myynnin ja verkoston johtamista. Luvussa 4 esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eli Yrityksen myyntiprosessin kuvaus sekä havaitut jälleenmyynnin kehityskohdat. Luvussa 5 esitetään yhteenveto saaduista tuloksista ja luvussa 6 pohditaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

## 2 KIINTOKALUSTEKAUPAN TOIMIALA

Myyntijohtaja Riitta Ojala-Forsin (2016) mukaan kiintokalustekaupan ala on muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana paljon. Keittiön- ja muiden kiintokalusteiden valikoima löytyi aina 1980-luvulle asti rautakaupoista ennen kuin kysynnän kasvu ja kiintokalusteiden muuttuminen sisustustuotteiksi siirsi tuotteiden myynnin niille suunnattuihin erikoismyymälöihin (Ojala-Fors 2016). Erityisesti omakotiorakentamisen raju kasvu 1980-luvun lopulla vauhditti koko kodin kalusteiden kysyntää (Ojala-Fors 2016; Jussila & Jussila 2016).

Ojala-Forsin (2016) mukaan tämän päivän kysytyimpiin kodin kiintokalusteisiin kuuluvat keittiö-, komero-, kylpyhuone- sekä kodinhoitohuoneen kalusteet. Kiintokalusteiden myymiseen liittyy myös olennaisesti niihin kuuluvien oheistuotteiden tarjoaminen. Kiintokalusteiden oheistuotteina välitetään esimerkiksi kodinkoneita, altaita, hanoja, valoja ja liukovia. Suurin osa kiintokalusteiden valmistajista tarjoaa myös kalusteiden asennusta osana myyntipalvelua. (Ojala-Fors 2016.)

Ojala-Forsin (2016) mukaan kiintokalustekauppa eroaa muusta sisustuskaupasta erityisesti yksilöllisen suunnitelman käytettävän ajan määrällä. Suunnittelun käytettävä aika on kiintokalustekaupassa huomattavasti pidempi, joka tekee myös myyntiprosessista pidemmän. Ojala-Forsin mukaan kiintokalustekauppa on verrattavissa uuden auton ostoon, sillä molemmilla aloilla tuote räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaisesti. Aloille yhteistä on myös tuotteiden suhteellisen korkea hintataso sekä kova tarjouskilpailu. (Ojala-Fors 2016.)

Tuotteen monipuolisuus ja suunnittelun tarve vaativat Ojala-Forsin (2016) mukaan paljon myyjältä. Myyjiltä vaaditaan myyntitaidon lisäksi siis suunnittelutaitoa ja suunnitteluun liittyvien ohjelmistojen hallintaa. Myyjän tulee ymmärtää myös rakentamistekniset asiat suunnitteluvaiheessa, erityisesti mitta- ja asennustöitä mietittäessä. Suunnittelua tehdessä myyjältä vaaditaan laajan tuotevalikoiman hallitsemisen lisäksi sisustuksellista näkemystä. (Ojala-Fors 2016.)

Keittiökalustekaupan myynti jakaantuu kuluttaja- ja ammattirakentajamyyntiin. Kuluttajapuolella myynti jakaantuu remontointi-, uudisrakennus- ja talotehdasasiakuuksiin. Kuluttajamyynti tapahtuu lähes kaikkien alan markkinoilla olevien toimijoiden toimesta erikoismyymäläverkostolla. (Ojala-Fors 2016.) Uudisrakentajien osalta kuluttajamarkkinoiden alan myydyin ja suosituin keittiökalustemerkki on ollut Puustelli. Topi-Keittiöt on ollut markkinoiden toiseksi myydyin ja Novart Oy:n A la Carte –keittiöt kolmanneksi myydyin keittiökalustemerkki. Viime vuosien suurimpia nousijoita kuluttajamarkkinoilla on ollut edullinen ruotsalainen Ikea-keittiö. (Rakennustutkimus RTS: Keittiötoimittajien esittely ja vertailu 2016.)

Rakentamisen trendit ja kuluttajakäyttäytyminen asuntomarkkinoilla vaikuttavat Ojala-Forsin (2016) mukaan vahvasti kiintokalustekaupan markkinoiden muuttumiseen. Jussilan ja Jussilan (Suomirakentaa –markkinakatsaus 2016) mukaan uusrakentaminen painottuu yhä enemmän kerrostaloihin, etenkin pääkaupunkiseudulla. Vuonna 2015 uusien aloitettujen kerrostaloasuntojen määrä nousi edellisestä vuodesta 28%. Omakoti- ja pientalorakentamisen määrä jatkuu matalalla tasolla, vaikka esimerkiksi Helsingin asukkaista noin 45% haluaisi asua omakotitalossa. Asuntotuotanto painottuu yhä enemmän pääkaupunkiseudulle, vuonna 2015 asuntotuotannosta tuotettiin jo lähes puolet (45%) pääkaupunkiseudulle, kun vuonna 2011 sen osuus oli alle kolmannes. Tilanne tulee olemaan jatkossa samankaltainen, VTT:n tekemän asuntotarvelaskelman puolet maan asuntotuotannosta tehdään vuoteen 2040 asti pääkaupunkiseudulle (Helsinki ja 10 ympäristökyntää). (Jussila & Jussila 2016.)

Jussilan ja Jussilan (2016) mukaan ahtaasti asuminen lisääntyy kerrostaloissa. Kolmen vuoden aikana kerrostaloasuntojen keskimääräinen kerrosala on pudonnut noin 15 m<sup>2</sup> eli vuoden 2013 82m<sup>2</sup> vuoden 2016 67m<sup>2</sup>. (Jussila & Jussila 2016.) Ojala-Forsin (2016) mukaan asuntokokojen pienentyminen vaikuttaa kuluttajien kalustevalintoihin. Hänen mukaansa kuluttajamarkkinoilla laatuvaatimukset ovat nousseet ja yhä useampi haluaa tehdä ekologisen valinnan kalustetoimittajaa valittaessa (Ojala-Fors 2016.)

Jussilan ja Jussilan (2016) mukaan asuntojen korjaukset ovat pienessä kasvussa. Isoja korjauksia, eli yli 20000 euroa vuodessa korjaukseen käyttäviä, tekeviä oli vuonna 2015 yhteensä noin 45000 asuntokuntaa. Näiden asuntokuntien korjausmeno oli keskimäärin 38000 euroa. Tämä asuntokuntien ryhmä on yksi kiintokalustekaupan tärkeimmistä yksittäisistä asiakasryhmistä. (Jussila & Jussila 2016.)

### 3 MYYNTITYÖN PROSESSI

#### 3.1 Henkilökohtainen myyntityö

Kotlerin ja Armstrongin (2016, 502) mukaan henkilökohtainen myyntityö koostuu henkilökohtaisista asiakaskohtaamisista potentiaalisten ja olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Näiden kohtaamisten tarkoituksena on luoda kauppaa ja ylläpitää asiakassuhteita. Myyntityötä tekevän henkilön tehtäviin kuuluu myymisen lisäksi asiakashankinta, asiakaspalvelu, kommunikointi ja tiedon kerääminen sekä asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpito. Myyntityön tehtävänä on, tiiviissä yhteistyössä muun markkinoinnin osa-alueiden kanssa, luoda arvoa asiakkaalle. (Kotler & Armstrong 2016, 502-504.)

Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016, 96) mukaan menestyminen henkilökohtaisessa myyntityössä lähtee oikeasta asenteesta. Myyntiasenteen rakentamisessa myyjän ensimmäinen tehtävä on vakuuttaa itsensä edustamistaan ratkaisuihin ja yrityksestä. Menestyvällä myyjällä on itseluottamusta omaan osaamiseensa ja kyvykkyyteensä. (Hänti ym. 2016, 97.) Timo Ropen (2003, 106) mukaan myyjän persoonallisuus-, asenne-, arvo- ja motiivitekijät vaikuttavat siihen, miten myyjä myyntityötä tekee. Motivaatioperustat vaikuttavat innon määrään, jolla myyjä työhönsä suhtautuu. Henkilö, jolla on muuten tarvittavat ominaisuudet, muttei motivaatiota myyntityön tekemiseen, ei todennäköisesti sovi puhdasta myyntiä tekevään työhön. (Rope 2003, 106, 115.)

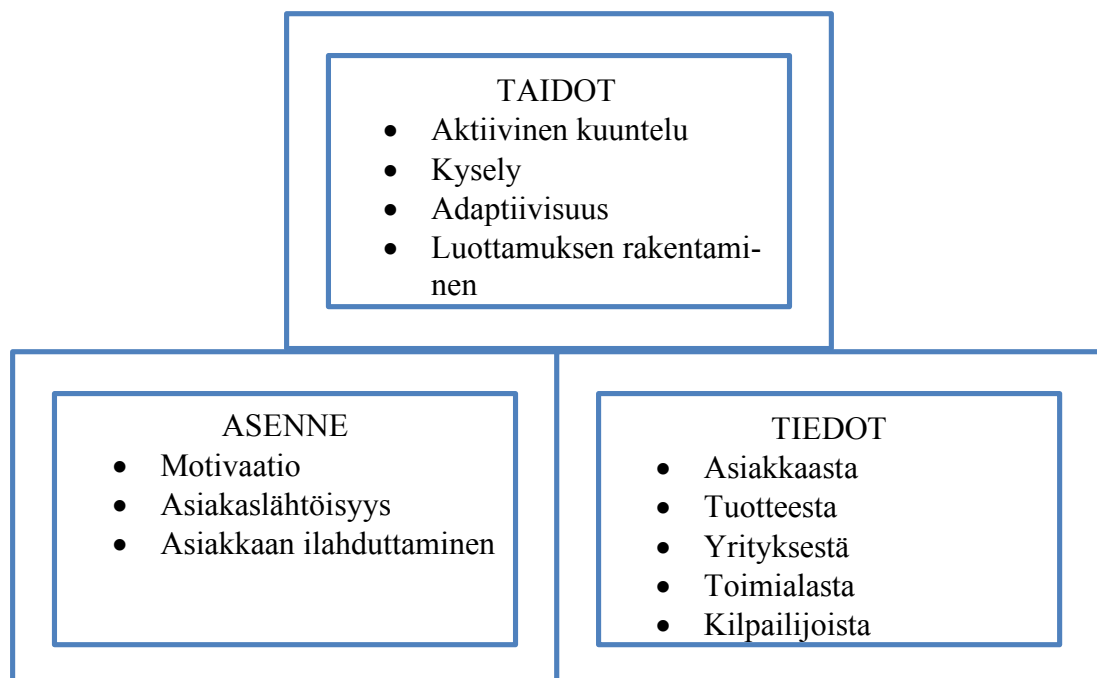
Oikean asenteen lisäksi tarvitaan halu saavuttaa tuloksia sekä vuorovaikutustaitoa ihmisten kanssa. Asiakaslähtöinen myyntiasenne tarkoittaa yrityksen toteuttavan markkinalähtöistä toimintatapaansa yksittäisen myyjän ja asiakkaan tasolla. Asiakaslähtöinen myyjä auttaa asiakasta selvittämään omat tarpeensa, tarjoaa ratkaisuja kuvattuihin ongelmiin ja pyrkii auttaa häntä tekemään itselleen parhaan ostopäätöksen. (Hänti ym. 2016, 97.) Ropen (2003, 107) mukaan empatian voidaan todeta olevan asiakassuuntaisuuden perusta. Empatiolla tarkoitetaan ihmisen kykyä asettua toisen asemaan ja tilanteeseen. Mitä paremmin empatian kyky on myyjällä luontaisena olemassa, sitä paremmin hän osaa myyntitilanteessa toimia asiakkaan ajatuksia myötäilevästi johdatellen. (Rope 2016, 107.)

Asiakaslähtöisillä toimintatavoilla myyjä pyrkii pitkällä aikavälillä luomaan asiakastytyvääisyyttä. Asiakastytyvääisyydellä pyritään pysyvien asiakassuhteiden muodostumiseen, sillä suhteen ylläpito on edullisempaa kuin uusien asiakassuhteiden hankinta. Asiakastytyvääisyydellä pyritään pitämään myös nykyiset asiakkaat, sillä menetetyn asiakkaan takaisin voittaminen on moninkertaisesti kalliimpaa olemassa olevan asiakaskunnan ylläpitokustannuksiin verrattuna. Hyvän palvelun laatu muodostuu asiakkaan kokeman laadun ja odottaman laadun välisestä suhteesta. Koetun laadun ylittäessä odotetun laadun tason, on asiakas onnistuttu ilahduttamaan ja saavutetaan asiakastytyvääisyyttä. (Hänti ym. 2016, 97-100.) Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 30) mukaan avain asiakastytyvääisyyteen on korkean tasalaatuinen myyntiprosessi valtakunnallisesti toimipisteestä tai myyjästä riippumatta.

Asenteen lisäksi myyjän ratkaisu-, asiakas-, toimiala- ja kilpailijatuntemus sekä hyvät vuorovaikutustaidot tekevät pohjan myyntityölle (Hänti ym. 2016, 110). Ropen (2003, 97) mukaan myyjän asiaosaaminen tulee nähdä paljon pelkkää tuotehallintaa laiveampana. Myyjän on kuitenkin tunnettava omaan tuotteeseen ja ratkaisuun liittyvät valmistustekniikat ja käytetyt raaka-aineet ainakin pintapuolisesti. Kaikessa liiketoiminnassa on syytä olla jatkuvasti tietoinen kilpailijoista ja heidän tavoistaan toimia. Kaupan teon edellytykset ovat olemassa, kun asiakkaalle tarjottu lisäarvo ylittää kilpailijan tarjoaman. Kaikkein tärkeimmistä kilpailijoista kannattaa tehdä kilpailija-analyysi, jotta ymmärtää vaihtoehtojen vahvuudet ja heikkoudet. Myyjän asiaosaamiseen kuuluu myös ymmärrys alan markkinatilanteesta, käytettävistä jakelukanavista ja alan yleisestä tuotekehityksestä. (Hänti ym. 2016, 102-104.)

Asiaosaamisessa on oleellista hallita asiakkaalle merkittävät ja tuotteen esittelyyn keskeiset asiat. Myyjän ei tarvitse olla tuotteen teknisten yksityiskohtien ekspertti. Myyjän tunniessa myytävän tuotteen aidosti kiinnostavaksi, hän pystyy myymään itselleen ennestään vierasta tuotetta tuotekoulutuksen ja perehdytyksen jälkeen. Asiantuntijatasoinen tuoteosaaminen voi olla jopa rasite, tällöin myyjällä voi olla vaikeuksia asettua ostajan asemaan. Vaarana on asioista puhuminen ammattitermein, joita asiakas ei ymmärrä ja sellaisten seikkojen korostaminen, jota asiakas ei koe ensiarvoisiksi. (Rope 2003, 98.) Myyjän on sopeutettava puheensa asiakkaan asiantuntemuksen edellyttämälle tasolle (Hänti ym. 2016, 102).

Ropen (2003, 115) mukaan myyntitaito on opittavissa. Myyjän perustaitoihin kuuluu erilaisten vuorovaikutustaitojen hallitseminen, niin että asiakas kokee olevansa kumppani eikä myynnin kohde. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu mm. aktiivinen kuuntelu, kyseleminen, tilanteeseen mukautuminen ja luottamuksen rakentaminen. Aktiivisessa kuuntelussa olennaista on erottaa tärkeät asiat muista vähemmän tärkeistä asioista. Kuuntelemisen avulla myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan ostomotiivit, ostotyylin, mahdolliset huolenaiheet ja vastaväitteet. On tärkeää, että myyjä kuuntelee aidosti eikä tee oletuksia. Hyvät kuuntelijat tekevät muistiinpanoja, keräävät yhteenvetoja ja esittävät tarkentavia kysymyksiä. Kyseleminen on tärkeää, sillä asiakkaat harvoin kertovat kaikkea tarpeellista tilanteestaan ilman myyjän kysymyksiä. Hyvää kyselytekniikkaa tarvitaan erityisesti kattavan tarvekartoituksen teossa. Asiakkaan kanssa käydyn dialogin tarkoitus on edetä kohti myönteistä ostopäätöstä. Myyntidialogi auttaa asiakasta ymmärtämään tilannettaan ja hahmottamaan tarpeitaan. Taitava myyjä osaa mukautua tilanteeseen ja sopeuttamaan käyttäytymistään myyntitilanteessa saadun tiedon avulla. Adaptiivinen eli tilanteeseen mukautuva myyntityö edellyttää tehokasta kuuntelua, oikeita tulkintoja ja oikea-aikaisia vastauksia. (Hänti ym. 2016, 105-108.) Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 32) mukaan myyjä ratkaisee omalla toiminnallaan kaupan lopputuloksen.



KUVIO 1. Myyntityössä menestymisen lähtökohdat (Hänti ym. 2016, muokattu)

Henkilökohtaisen myyntityön prosessin vaiheet on esitelty seuraavissa luvuissa tarkemmin. Luvuissa käsitellään seuraavat henkilökohtaisen myyntiprosessin vaiheet: asiakkaan



kohtaaminen, tarvekartoituksen tekeminen, tarjouksen laatiminen, kaupan päättäminen sekä kaupan jälkihoito.

### **3.1.1 Asiakastapaaminen**

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 69) sekä Knightin (2016, 1-6) mukaan myyjällä on vain kerran mahdollisuus luoda hyvä ensivaikutelma itsestään ja edustamastaan yrityksestä asiakkaalle, joten myyntiprosessin alku on ratkaiseva. Rubanovitsch ja Aalto (2007a, 67-69) kirjoittavat, että asiakastapaamisessa myyjän antamaan ensivaikutelmaan vaikuttaa palveluasenne sekä myyjän itsevarmuus ja määrätietoisuus. Hyvään ensivaikutelman luomiseen kuuluu myös kättely, katsekontakti ja selkeä esittely. Hyvällä ensivaikutelmalla pyritään antamaan asiakkaalle kuva, että myyjä arvostaa asiakkaan aikaa ja hänellä on halu ratkaista asiakkaan ongelmat. Vastaanoton laiminlyöminen huonolla tai puutteellisella reagoinnilla saattaa ärsyttää asiakkaan tai saa hänet kokemaan itsestänselvyydeksi. Huono vastaanotto antaa huonon kuvan yrityksestä ja kuvan kouluttamattomasta henkilöstöstä. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 67-69.) Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016, 134) mukaan ensimmäisellä tapaamisella myyjä myy asiakkaalle ensin itsensä ja edustamansa yrityksen. Jokaisella asiakastapaamisella myyjä pyrkii rakentamaan luottamusta, joka on kaupan tekemisen ehto (Hänti ym. 2016, 135). Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 40-41) mukaan on kuitenkin huomattava, että asiakkaat tekevät yhä enemmän etukäteiskartoitusta ennen liikkeeseen tuloa ja yhä useampi asiakas on tehnyt ostopäätöksensä ennen ensitapaamista myyjän kanssa.

Asiakaskohtaamisessa annettu myyntiprosessin lyhyt kuvaus antaa asiakkaalle kuvan, että myyjä on rehellinen ja avoin asiakkaalle. Prosessin hyväksyttäminen antaa asiakkaan ymmärtää, että hän ohjaa tilannetta. Todellisuudessa myyjän tehtävä on johtaa myyntiprosessia ja ohjata sitä oikeaan suuntaan, kuitenkin asiakkaan ehdoilla. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 68, 73-74.)

Myyjän on hyvä selvittää asiakaskohtaamiseen ja liikkeeseen tuloon johtanut toimenpide. Taustalla voi olla esimerkiksi yhteydenotto, mainos, suosittelu tai satunainen syy. Asiakaskohtaamiseen johtanut syy antaa myyjälle arvokasta tietoa asiakkaasta, esimerkiksi siitä kuinka omistautunut ja sitoutunut hän on myyntiprosessiin. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 71.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 72-73) mukaan myyjällä tulee olla selkeä tavoite jokaiselle asiakaskohtaamiselle. Kokonaisvaltaisen myynnin ja jatkuvan myyntiprosessin idea on, että myyntitilanteessa luodaan perusta asiakkaan seuraavalle hankinnalle. Koko myyntiprosessin on oltava onnistunut, jos tavoitellaan pitkäaikaista asiakassuhdetta. Myyjän tulee olla asiakassuhteen kehittämisessä aktiivinen osapuoli ja mietittävä jatkuvasti asiakassuhteen seuraavaa askelta. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 72-73.) Knight (2016, 1-6) lisää vielä, että tulevien jatkotoimenpiteiden kannalta on tärkeää, että asiakkaan kanssa myöhemmin kommunikoidessa viitataan aikaisempiin keskusteluihin ja tapaamisiin.

### 3.1.2 Tarvekartoitus

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 77) mukaan tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe. Tarvekartoituksella tarkoitetaan asiakkaan kokonaistarpeen selvittämistä ja kiinnostuksen herättämistä yrityksen kokonaisvaltaiseen ratkaisuun yksittäisen tuotteen sijasta. Olennaista tarvekartoituksessa on esittää asiakkaalle kysymyksiä, joilla selvitetään asiakkaan tarpeet. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 77-78, 89.) Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016, 139) mukaan kyselevä myyjä menestyy, koska he pystyvät selvittämään millainen kohdattava asiakas on ja mitkä ovat hänen tarpeensa ja valintakriteerinsä.

Tarvekartoituksen aikana myyjän on hyvä tehdä muistiinpanoja sekä yhteenveto, osoittaakseen että hän on ymmärtänyt asiakkaan toiveet oikein. Myyjän tehtävänä on osoittaa kiinnostusta asiakkaaseen, kuunnella ja rakentaa hänen ongelmia ratkaiseva kokonaisvaltainen palvelu. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 77-78). Huippumyyjät käyttävät myyntiprosessissa enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden määrittämiseen ja luottamuksen rakentamiseen kuin tuotteen esittelyyn (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 77-78, 89; Gardner 2013, 4-5). Kortelaisen ja Kyrön (2015, 51) mukaan myyjän tulee muistaa, että usein asiakkaan ilmaisema halu ja todellinen tarve eivät ole sama asia.

Ropen (2003, 71) mukaan tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää asiat, jotka ovat asiakkaalle tuotteessa tärkeitä ja mitä on hyvä jatkossa painottaa. Tarvekartoituksella pyritään välttämään virheellinen ”tuote edellä” – myynti, jossa tuotteen ominaisuudet esitellään samalla tavalla asiakkaan tarpeista tai toiveista riippumatta. Tuotteen täydyessä asiakkaan keskeiset tarpeet, tulee ostamisesta helppoa ja perusteltua. (Rope 2003, 71-72.)

Rubanovitchin ja Aallon (2007a, 78) mukaan tarvekartoituksen tavoite on selvittää asiakkaan tarpeet, tulevaisuuden näkymät ja palveluun tai tuotteeseen liittyvät odotukset. Myyjän tehtävänä on kartoittaa asiakkaan kokonaistarve, eikä vain etsiä ratkaisua akuuttiin tarpeeseen. Tarvekartoituksen tekeminen kasvattaa kaupan arvoa, kun asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltainen ratkaisu yksittäisen tuotteen sijasta. Muita tarvekartoituksen hyötyjä myyjälle on asiakkaiden keskiostoksien kasvu sekä huomion kääntäminen pois hinnoista ja niiden vertailusta. Tarvekartoituksen tekeminen helpottaa myös ratkaisun esittämistä ja kaupan päättämistä. Tarpeiden kartoittaminen onkin edellytys myyntiprosessin myöhempien vaiheiden onnistumiselle. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 78-79.)

Kortelaisen ja Kyrön mukaan (2003, 51) joillakin yrityksillä on tapana käyttää tarvekartoituksen apuna tarkistuslistaa, joka muistuttaa asiakkaan kanssa keskusteltavista tärkeistä asioista. Tällaisia apuvälineitä kutsutaan myös kartoitustyökaluiksi. Rubanovitchin ja Aallon (2007a, 88-89) mukaan myyjä ei kuitenkaan saa asiakaskohtaamisessa kysyä kysymyksiä suoraan paperilta tai päätteeltä. Kartoituksen ei tule olla kuulustelu, asiat tulee käydä läpi keskustelevasti, jotta asiakas tuntee olonsa mukavaksi. Keskustelun tuloksena myyjän tulee vähintäänkin selvittää asiakkaan tarpeista menneet toimenpiteet, nykytilanne ja toivottu tulevaisuuden tila. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 82,88.)

Kiintokalustekaupassa tyypillisesti tarvitaan useampi tapaaminen tarjouksen esittämiseen, sillä jokaiselle asiakkaalle suunnitellaan heidän tarpeisiinsa yksilöllinen suunnitelma ja tarjous. Kortelaisen ja Kyrön (2015, 51) mukaan ensimmäisen tapaamisen yksi tehtävistä on sopia jatkotoimenpiteistä, riippumatta keskustelun tuloksista. Usein ratkaisun laatiminen vaatii asiantuntijan apua ja myyjä sopii asiakkaan kanssa uuden tapaamisen, jossa esitellään ratkaisuehdotus. (Kortelainen & Kyrö 2015, 51.)

### **3.1.3 Tarjous**

Kortelaisen ja Kyrön (2015, 55) mukaan tarjousvaiheessa laaditaan asiakkaalle tämän tarpeita vastaava ratkaisuehdotus. Ehdotus perustuu myyjän ymmärrykseen asiakkaan tarpeesta ja se sisältää ratkaisun, sen edut asiakkaalle sekä kuvauksen siitä miten toteutus hoidetaan. Tarjousvaihe päättyy asiakkaan päätökseen, mutta myyjän on huolehdittava, että hän saa vastauksen tarjoukseensa eli hänen on pyydettävä päätöstä asiakkaalta. (Kortelainen & Kyrö 2015, 55.) Tarjouksessa on olennaista tarjota sitä, mikä vastaa asiakkaan tarpeita ja samalla pyrkiä kuvaamaan ratkaisun hyödyt asiakkaalle ymmärrettävästi

(Hänti ym. 2016, 159). Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 95) mukaan on erittäin tärkeä olla aktiivisesti yhteydessä tarjouksia kilpailuttavaan asiakkaaseen, sillä tarjouskilpailun ratkaisevat tekijät täsmentyvät vasta kilpailun lopussa. Tarjouksen jälkeen tehty seurantasoitto osoittaa asiakkaalle, että myyjä haluaa pitkäjänteisellä toiminnalla ratkaista asiakkaan ongelmat kokonaisvaltaisesti (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 158-159).

Kuluttajamarkkinoilla kirjallinen tarjouskäytäntö on keskeinen osa myyntiprosessia, kun asiakas tekee itselleen merkittävää taloudellista päätöstä (Rope 2003, 73). Kirjallisessa tarjouksessa esitetyt hinnat, ehdot ja annetut lupaukset voidaan helposti myöhemmin käydä läpi ja varmistaa. Kirjallinen tarjous toimii samoin ostajan omana myyntivälineenä, kun hän esittää asian muille päätökseen osallistuville henkilöille. (Kortelainen & Kyrö 2015, 60.)

Tarjousviestintä voidaan jakaa kahteen osaan: vakiotarjouksiin ja räätälitärjouksiin. Vakiotarjousta käytetään, kun yrityksellä on pitkälle vakioituja perustuotteita ja nämä tuotteet ovat valmiiksi perushinnoiteltuja. Räätälöidyllä tarjouksella tarkoitetaan tapauskohtaisesti hinnoiteltuja tarjouksia, joita tarjotaan aktiivisesti asiakkaalle. Keskeistä on nähdä tarjous kaupankäyntiviestinnän myynnillisenä elementtinä eli mahdollisuutena myydä. Hyvin myyvän tarjouksen osalta tärkeää on erityisesti sen johdanto ja lopputekstit, mutta huoliteltu ja ammattimainen ulkoasu lisäävät myös vakuuttavuutta ja houkuttelevuutta. Tarjouksen markkinoinnillisuus voidaan nähdä korreloivan kaupankäynnin tehokkuuden kanssa. (Rope 2003, 74-76.)

#### **3.1.4 Kaupan päättäminen**

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 121) mukaan kaupan päättäminen on hankalaa, jos myyntiprosessin aloitus on tehty heikosti. Myyjän tehtäviin kaupan päättämisessä kuuluu Häntin, Kairisto-Mertasen ja Kockin (2016, 155) mukaan asiakkaan vakuuttaminen siitä, että myytävä tuote tai palvelu ratkaisee hänen ongelmansa. Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 121-122) mukaan myyjän tulee ymmärtää, että kaupan syntyminen on pitkälti kiinni hänestä itsestään ja asenteestaan. Heidän mukaansa Suomessa syntyisi enemmän kauppaa arvokkaiden tavaroiden osalta, jos henkiset esteet myynnissä voitettaisiin. Yleisimmäksi henkiseksi esteeksi nähdään pelko torjutuksi tulemisesta, joka voi estää kaupan päätös kysymyksen esittämisen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 121-122.)

Kaupan tekeminen ensikohtaamisella on myyjälle suotuisin vaihtoehto, sillä jos asiakkaan annetaan lähteä myyntitilanteesta, voi asiakkaan mielenkiinto kaupantekoa kohtaan laskea ja hän voi valita kilpailijan vastaavan ratkaisun (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 122). Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 123) mukaan ”asiakkaalle ei pidä myydä miettimisvaihtoehtoa”. Myyjällä tulisi olla valmiudet päättää kauppa ensitapaamisella, jos myyntiprosessin alun vaiheita on seurattu oikein (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 123). Aminoffin ja Rubanovitsch (2015, 127-128) mukaan ostajat haluavat yhä lyhempiä myyntiprosesseja, joka näkyy heidän ostokäyttäytymisen muuttumisenaan. Myyntiprosessia pitkittävän keinotekoisien myyntidraaman ja myyntipuheiden ajan nähdäänkin olevan ohi (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 127-128).

Häntin ym. (2016, 155) mukaan asiakas viestittää kiinnostuksensa myyjän ratkaisua kohtaan elehtien, ilmeillen ja kysymyksiä esittäen. Myyjän tulisi tarttua näihin ostosignaaleihin ja pyrkiä niitä tunnustelemalla edistämään kaupantekoa (Hänti ym. 2016, 155).

Ropen (2003, 77) ja Häntin ym. (2016, 155) mukaan asiakkaan epäröidessä päätöstä, myyjä voi kaupantekoa kiirehtimällä ja rohkaisemalla asiakasta saada kauppa nopeasti päätökseen. Kaupanteon kiirehtimisen keinoihin kuuluu Ropen (2007, 77) mukaan esimerkiksi määräaikaisella tarjoushinnalla tai varastojen ehtymisellä asiakkaan houkutteleva kaupantekoon. Asiakkaan myönteistä päätöksentekoa voidaan helpottaa myös tarjoamalla tälle useampi vaihtoehto, sillä asiakkaan on vaikea kieltäytyä usean vaihtoehdon joukosta (McCormick & Harris, 2016, 47).

Rubanovitschin ja Aallon (2007a, 128) mukaan myyjän tulee esittää kaupanpäätöskysymys vähintään kertaalleen jokaisessa asiakastapahtumassa, jotta tapaamisten takia ei ole tehty turhaa työtä. Kaupanpäätöskysymys tulee esittää suoraan ja selkeästi antaen asiakkaalle tarpeeksi aikaa vastata siihen. Myyjän ei tule keskeyttää kaupanpäätöskysymyksen vastaamista esittämällä uusia ratkaisuihin liittyviä asioita. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 133.) Koska asiakkaan on aina helpompi olla tekemättä kauppaa, on myyjän itsevarmalla kysymistyyllillä tärkeä rooli luottamuksen rakentumisen ja kaupan päättämisen kannalta (Kitces 2015, 65). Häntin ym. (2016, 157) mukaan kaupanpäätöskysymystä tehdessä tulee ottaa huomioon asiakkaan persoona. Joillekin asiakkaille sopii suoran kysymyksen sijaan esimerkiksi etuja esiin nostava tai niitä vertaileva kaupan ehdotus (Hänti 2016, 157).

Myyjän saadessa kieltävän vastauksen kaupanpäättökysymykseen, tulee hänen vastata kielteiseen vastaukseen perustelemalla ratkaisuehdotuksen pääkohdat uudestaan (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 137). Myyjä voi kääntää kielteisen päätöksen myönteiseksi muistuttamalla asiakasta kaupan oleellisista hyödyistä ja lisäpalveluista, kuten takuusta ja toimituksen jälkeisestä tuesta (Hänti ym. 2016, 156). Häntin ym. (2016, 156) mukaan myyjän tulee pyrkiä kehittämään kielteisistä vastauksista saadun palautteen perusteella.

### **3.1.5 Kaupan jälkihoito**

Asiakastyytyväisyyteen tulee kiinnittää huomiota myös kaupan päättämisen jälkeen. Kaupan jälkihoitovaihetta voidaankin luonnehtia asiakastyytyväisyyden varmistusvaiheeksi. (Rope 2003, 80-81.) Pitämällä yhteyttä asiakkaaseen kaupanteon jälkeen, myyjä pyrkii luomaan kestävän asiakassuhteen, josta hyötyvät sekä myyjä että asiakas (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 155-156). Asiakassuhteen seurannalla myyjä saa lisäksi tärkeää asiakaspalautetta, jonka avulla hän voi parantaa toimintatapojaan. Seurannan tavoitteita ovat myös lisämyynnin teko tulevaisuudessa sekä asiakkaalle myydyin tuotteen tai palvelun toiminnan varmistaminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 156.)

Ropen (2003, 81-82) mukaan myyjän tulee ottaa myös vastuu toimituksen toimivuudesta. Toimitusprosessin varmistaminen on erityisesti tärkeää yrityksissä, joissa kuljetus- ja toimitusprosessit toimivat myynnistä erillään. Myyjän tulee toimitusprosessista huolehtiesaan kiinnittää huomionsa etenkin toimituksen tietojen oikeellisuuteen, kuten toimituspäivän ja tilatun tuotteen varmistamiseen. (Rope 2003, 82). Toimitusajan ollessa tuotteen tai palvelun yksilöinnin vuoksi pitkä, myyjän on hyvä antaa asiakkaalle väliaikatiejoja toimituksen etenemisestä (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 156-157). Rubanovitschin & Aalto (2007a, 157) ovat sitä mieltä, että ”myyjän kannattaakin olla asiakkaaseen yhteydessä mieluummin liikaa kuin liian vähän”.

## **3.2 Myynnin johtaminen**

Ropen (2003, 117-122) mukaan myynnin johtamisen neljä tärkeintä tehtävää ovat myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, henkilöstön motivointi ja myynnin seuranta. Rubanovitsch ja Aalto (2007b, 130-132) ovat jäsenelleet myynnin johtamisen asiakastarpeiden mukaisesti kolmeen vaiheeseen: passiiviseen tarpeeseen, aktiiviseen tarpeeseen sekä tunnistettuun kokonaistarpeeseen.

Rope (2003, 117-122) kirjoittaa, että myynnin suunnittelun yksi tärkeimpiä rooleja ovat erillisten tavoitteiden asettaminen sekä yksittäisille myyjille että koko organisaatiolle. Myynnin organisoimisella taas tarkoitetaan myyntiorganisaation jäsenten tehtävien täsmällistä määrittelyä ja selvien toimintaohjeiden laatimista toiminnan tueksi. Myyjien motivointi on myynnin onnistumisen kannalta tärkeää. Myyjiä voi motivoida esimerkiksi kouluttamalla, kommunikointia parantamalla sekä noudattamalla alalle sopivinta palkkausjärjestelmää. Myynnin seurannan rooli myynnin johtamisessa on ohjata ja kehittää tulevia myynnin toimenpiteitä perustuen aikaisempiin raportoituihin tuloksiin. (Rope 2003, 117-122.)

Rubanovitsch ja Aallon (2007b, 130-132) kolmivaiheisessa myynnin johtamisessa keskittyytään enemmänkin asiakkaan ja myyjän väliseen suhteeseen. Myynnin johtajan on oleellista ohjata myyjiään panostamaan asiakkaisiin kaikissa ostamisen vaiheissa. Myynnin johtajan tulee auttaa ja ohjastaa myyjiään vaiheesta 1, jolloin asiakas etsii tarvettaan, vaiheeseen 3, jossa asiakas tekee ostopäätöksensä. (Rubanovitsch & Aalto 2007b, 130-132.)

Edellisissä kappaleissa mainittujen asioiden lisäksi Zolthers, Sinha ja Lorimer (2016, 1-5) lisäävät, että myynnin johtamisessa on oleellista huolehtia siitä, että myyjät käyttävät aikansa oleellisiin toimenpiteisiin. Myynnin johdon tulee huolehtia, että myyjillä on käytössään myynnin kannalta tärkeät tiedot ja taidot hoitaa tarvittavat työt tietyissä aikarajoissa. Myyjän tietojen ja taitojen parantaminen ei vaadi yleensä mittavia toimenpiteitä, mutta ne johtavat usein nopeaan tulosten kasvuun. (Zolthers, Sinha & Lorimer 2016, 1-5.)

Martin (2015, 1-5) on tutkinut tehokkaimpien myyntijohtajien ominaisuuksia ja löytänyt seitsemän tärkeää ominaisuutta, jotka yhdistävät menestyviä ja tavoitteisiinsa pääseviä myyntijohtajia. Tärkeimpiä tehokkaan myyntijohtajan ominaisuuksia on tavoitteellisuus, vaiston avulla johtaminen sekä kyky rekrytoida erinomaisia alaisia. Muita tärkeitä menestyvän myyntijohtajan ominaisuuksia on kyky valmentaa alaisia, mukautuminen uusiin ympäristöihin sekä johtaminen vahvan strategian pohjalta. (Martin 2015, 1-5.)

### 3.3 Jälleenmyyntiverkosto

Hakasen, Heinosen ja Sipilän kirjassa Verkostojen strategiat (2007, 23) yrityksen verkostoitumisen syiksi mainitaan niiden kasvava merkitys yrityksen kilpailukyvyn varmistamiseksi. Yritykset jotka pystyvät hyödyntämään muita nopeammin ja taitavammin tietoa ja osaamista yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa ovat kyvykkäämpiä kuin kilpailijat. Kilpailukyvyn vahvistamisen lisäksi verkostoitumisen motivaationa voidaan pitää yrityksen kannattavuuden parantamista. (Hakanen ym. 2007, 23-25.)

Pitkäjänteinen yhteistyö vaatii verkoston rakentamista vaiheittain (Hakanen ym. 2007, 28). Verkoston epäonnistumisen syyt löytyvät usein tekemättömästä strategiatyöstä. Tehokkaan verkoston esteitä on esimerkiksi luottamuksen puuttuminen, yhteisen hyödyn ristiriidat, epäselvät säännöt, sitoutumisen puuttuminen ja vuorovaikutuksen yksipuolisuus. Verkoston tyypillisiin haasteisiin kuuluu eriävät arvot, molempien osapuolien tarpeita, tavoitteita ja motiiveja tyydyttävä sisäinen liikeidea, tehokkaan työnjaon ja yhteistyön muodostaminen sekä vapaus toimia itsenäisesti keskinäisestä riippuvuudesta huolimatta. (Hakanen ym. 2007, 28-29.)

Kotlerin ja Kellerin (2012, 440) mukaan yritykset käyttävät jakelukanavia, jotta tuotteesta tai palvelusta tulisi paremmin saatavilla oleva kohdemarkkinalle ja yrityksen tehokkuus ja kannattavuus paranisi. Myyntikanavat ovat joukko itsenäisiä toimijoita, jotka osallistuvat tuotteen tai palvelun myyntiprosessiin sen loppukäyttäjälle. Myyntikanavan yksi tehtävistä on tehdä potentiaalisista ostajista kannattavia asiakkaita. (Kotler & Keller 2012, 437-438.)

Jälleenmyyjän ja valmistajan välille tulee tehdä selvät jakeluoikeudet, jotka mahdollistavat kannattavan ja yhdenmukaisen jälleenmyynnin toiminnan. Sopimusehdot ja velvollisuusalueet tulee sopia tarkasti osapuolten välille ja niiden tulee sisältää tiedot ainakin hinnoittelusta, myynnistä, jakelijan aluemyyntioikeudesta sekä yhteisistä vastuista ja palveluista. (Kotler & Keller 2012, 446-448)

Yksinmyyntioikeutta käytetään tuotteissa ja palveluissa, joissa halutaan varmistaa palvelun korkea taso. Tällainen järjestelmä on valmistajalle verrattain kallis, mutta tarpeellinen palvelun monimutkaisuuden takia. Yksinmyyntioikeudella haetaan asialle omistautunutta



ja asiantuntevaa myyntiosaamista. Yksinmyyntioikeus vaatii kuitenkin enemmän yhteistyötä valmistajan ja jälleenmyyjän välillä. (Kotler & Keller 2012, 446-447)

Jälleenmyyntiverkoston johtamisen kannalta tärkeimpiä päätöksiä on sopivien jakelukumppaneiden valinta. Jakelukumppanin valintaan vaikuttavat oleellisesti esimerkiksi kokemus toimialalta, yhteistyökykyisyys sekä kumppanin kannattavuus- ja kasvuhistoria. Jakeluverkoston jäsenten johtamisessa on myös oleellista kouluttaa ja motivoida sekä ylläpitää hyvää kommunikointitasoa, jotta verkosto pysyy toimivana ja yhdenvertaisena. (Kotler & Keller 2012, 449-450)

## 4 JÄLLEENMYYNIN KEHITTÄMINEN & TUTKIMUSTULOKSET

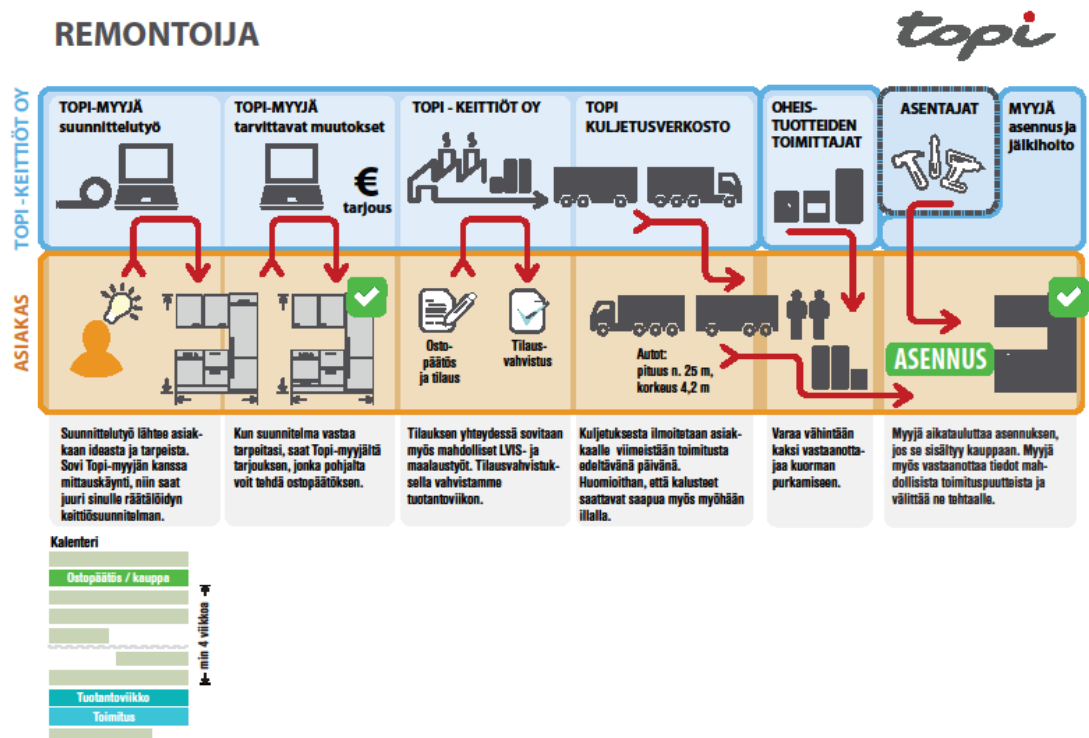
### 4.1 Yrityksen jälleenmyynnin myyntiprosessi yrityksen myyntioppaan mukaan

Yrityksen myyntiorganisaatio (Liite 1. Topi-Keittiöt Oy Myyntiorganisaatio) on jakaantunut kahteen osaan: kohdemyyntiin ja jälleenmyyntiin. Tutkimuksessa tarkasteltava jälleenmyynnin organisaatio toimii jälleenmyynnin myyntijohtajan vetämänä, jonka apuna toimii neljä aluepäällikköä, jotka vastaavat alueensa myymälöiden lisäksi oman alueensa kohdemyynnistä sopimuskauppana. Yrityksen jälleenmyyjät toimivat franchising-menetelmällä eli yksityisinä yrittäjinä, joilla on yksinmyyntioikeus Yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiin. Myymälät toimivat kauppiaan vetämänä ja useimmissa myymälöissä kauppiaille on tukenaan myyjiä, jotka toimivat oman toiminimen alla. Topi-Keittiöt Oy vastaa useista jälleenmyyjien tukipalveluista, kuten koulutuksesta, suunnitteluohjelman ylläpidosta sekä valtakunnallisesta markkinoinnista. (Ojala-Fors 2016.)

Tuohimaan ja Wikströmin (2013) toimittamassa Topin tapa toimia –myyntioppaassa on koottu ohjeita ja vinkkejä myyjien päivittäisen myyntityön tueksi. Myyntioppaan tarkoituksena on ohjata myyjiä toimimaan Yrityksen yhteisten tapojen mukaisesti sekä yhdenmukaistamaan myymälöistä saatava asiakaskokemus. Hyvän asiakaspalvelun nähdään johtuvan erityisesti kolmesta asiasta: kysymisestä, kuuntelemisesta sekä kuulemisesta. Oppaassa Yrityksen yhdeksi tärkeimmäksi kilpailukeinoksi onkin mainittu korkeatasoinen ja henkilökohtainen asiakas- ja myyntipalvelu. Yrityksen palvelu- ja myyntiprosessi myymälässä on kuvattu yhdeksässä vaiheessa:

1. Asiakkaan kohtaaminen
2. Tarpeen kartoitus
3. Argumentointi ja vakuuttaminen
4. Ratkaisun tarjoaminen
5. Tarjouksen tekeminen
6. Päätöksen pyytäminen
7. Lisämyynti
8. Kaupan päättäminen, toimituksesta sopiminen ja huolehtiminen
9. Kaupan jälkihoito (Wikström & Tuohimaa 2013, Topin tapa toimia –myyntioppas.)

Yrityksen jälleenmyynnin kaksi tärkeintä asiakasryhmää ovat kodin remontoijat sekä uudisrakentajat. Remontointiasiakkaille tehdystä prosessikaaviosta (kuvio 2) ilmenee asiakkaalle Yrityksen niin sanottu avaimet käteen –toimitusprosessi, joka etenee ratkaisun suunnittelusta kohteessa ja myymälässä tilauksen tekemiseen, jonka jälkeen tilauksen mukainen tuote valmistetaan tehtaalla noin 4-6 viikon päästä tilauksesta. Yrityksen oma kuljetusverkosto toimittaa tuotteen valmistuksen jälkeen toimituskohteeseen, jossa joko myyjän asennuspalvelu tai asiakas itse hoitaa tuotteen asennuksen. (Ojala-Fors 2016.)



KUVIO 2. Remontoinnin prosessikaavio

Uudisrakentajan prosessikaavio (kuvio 3) on hyvin samankaltainen remontoijan prosessikaavion kanssa, isoimmat erot asiakasryhmien välillä tulevat prosessin alussa eli suunnitteluvaiheessa.



etenkin isommilla paikkakunnilla, jossa se nähtiin suosituimmaksi yhteydenottovälineeksi asiakkaan ottaessa yhteyttä ennen ensitapaamista. Nettiajanvarauksesta tulleiden yhteydenottojen koettiin johtavan myös yhä useammin kauppoihin asti.

*”Kaikista tavallisimmillaan niin, asiakas tulee (suoraan) myymälään tai sit sopii netissä ajan...mut se on lisääntymään päin, et netissä varataan aikoja ja varmaan tehdään niinkun semmosta etukäteiskartoitusta, että missä käydään. Aika vähän on enää semmosia et kierretään kaksykt liikettä.”* Jälleenmyynnin edustaja 5.

Toisaalta kahden pienemmän toimipaikan edustajat sanoivat, että nettiajanvarausta käytetään vähemmän tai sitä ei mainittu ollenkaan yhteydenottokeinona. Samat henkilöt mainitsivat, että valtaosa asiakkaista tulee ovesta ilman yhteydenottoa ja riippuen asiakkaan valmistautumisesta asiasta keskustellaan joko heti paikan päällä tai sovitaan tapaaminen asiakkaan rakennuskohteeseen.

*”Suurin osa (asiakkaista) tulee ihan ovesta sisään, et sitten on se toinen ketkä soittaa ja sopii ajan. Mutta kyllä mä sanoisin, et suurin osa tulee tost ovest sisään ja sit ruvetaan kattomaan, että osa on semmonen et on mittoja ja piirustuksia mukana, mut osa on sellaisia jotka toivoo, et mennään kotiin katsomaan...On se lisääntynyt se, että varataan aika etukäteen, elikkä soitetaan tai sähköpostilla ja muutamia tulee sieltä netin kautta, ajanvarauksesta...mutta se on kuitenkin hyvä että se on siellä olemassa.”* Jälleenmyynnin edustaja 1.

Ensikohtaamisen jälkeen ensimmäinen tapaaminen jatkuu asiakkaan **tarvekartoituksella**. Haastateltavilta kysyttiin asioista, jotka ovat tärkeitä ja oleellisia asioita selvittää tarvekartoitusta tehdessä. Haastateltavien mukaan tarvekartoituksen teko alkaa asiakkaan nykyisen tilanteen ja aikataulun selvittämällä. Projektin luonne näyttäisi vaikuttavan paljolti siihen, millainen tarvekartoituksen sisältö on. Huomattavaa on myös, että jos asiakas oli ottanut yhteyttä ennen ensimmäistä tapaamista, oli monella myyjällä tapana kysyä asiakkaalta hahmotelmaa nykyisestä tilanteesta, joka helpottaa ja nopeuttaa nykytilanteen kartoitusta.

*”Kysellään ja kartoitetaan se heidän aikataulu ja tarpeet ja se ajatus, että millä mielellä olevat liikenteessä. Ovatko lähdössä tekeen jotain mökkiuudisremonttiprojektia tai ihan vaan johonkin sijoitusasuntoon tai muuta. Tietää sitten, että miten lähestytään (tilannetta), riippuen siitä mikä se tarve on.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

Tyypillisesti asiakkaat käyttävät nykytilanteen hahmottamiseen mittoja ja piirustuksia, mutta myös internetiä ja sosiaalista mediaa pyrittiin käyttämään avuksi tilannekuvauksen antamiseksi.

*”Käydään läpi se nykytilanne ja sitten ne asiakkaan toiveet, esitellään täällä materiaalit ja päästään kartalle mitä se asiakas haluaa. Pyydän paljon tänä päivänä, (etenkin) nuorilta, että ootteko ottanut netistä vaikka kuvia tai moni on tehnyt Pinterestiin taulun, että tämmöstä haluan. Sitten osaan käyttää sitä hyväksi...otetaan selvää siitä asiakkaan tarpeista ja mitä meillä on tarjota ja käydään läpi yhdessä ne parhaat ratkaisut.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Kaksi tyypillisimmin kuvattua asiakkaan **lähtötilannetta tarvekartoitukseen** oli vanhan remontoiminen ja uuden rakentaminen, joiden tarvekartoitusten sisältö vaihteli osittain toistaan. Molemmissa projekteissa pidettiin tärkeinä asiakkaan toiveiden kuuntelemista, perusteellista kartoitusta ja aikataulun ja materiaalitoiveiden selvittämistä. Tarvekartoitukseen nähtiin kuluvan aikaa keskimäärin noin tunti tai puolitoista. Projektien tarvekartoituksen eroja oli esimerkiksi tarvekartoituksen tekopaikan suhteen, sillä kolme haastateltavaa kertoi remonttikohteissa ensimmäisen tarvekartoituksen tapahtuvan myös asiakkaan toiveesta kohteessa paikan päällä.

*”Ekalla käynnillä kartoitetaan kaikki tarpeet perusteellisesti, siihen menee noin tunti aikaa...Mutta sekin on lisääntynyt meillä, että kyl me niinku kotonakin käydään sitä ekaa kartoitusta tekemässä, et niistä on alkanut tulla kauppoja sisään.” - Jälleenmyynnin edustaja 5.*

**Uudiskohteiden aikataulun ja prosessin** mainittiin olevan pitempi ja hitaampi kuin remonttikohteissa. Tarvekartoituksessa painotettiin kohteen teknisen puolen tärkeyttä eli pohjapiirustuksen määräyksien sopivuutta asiakkaalle. Tärkeänä asiana pidettiin myös

keittiön toiminallisuuteen vaikuttavia asioita, kuten perheen koon suuruuden ja ruuanlaiton määrän selvittämistä.

*”Jos on uudiskohteesta puhe, niillä on jo sinne piirustuksien pohjakuviin laitettu niinkö määrätyt asiat. Ne mää kysyn aina ensiksi, että onko jääkaappin, lieden paikat ok...Perheen koko on tärkeä kysyä, että montako henkeä se on...Se tekninen puoli on mulle (tärkeä), että se pitää selvittää, että mitä mihinkin...parempi mahdollisuus saada kauppaa, kun kuuntelet sen asiakkaan mielipiteet heti kun pohjakuvista katotaan, että mitä mihinkin ja kirjoitetaan ylös.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

Yrityksellä on olemassa **tarvekartoitukseen oma malli**, jota on käytetty myös koulutuksessa apuna. Koulutuksessa on tyypillisesti painotettu tarvekartoituksen tärkeyttä yhtenä myyntiprosessin tärkeimpänä osa-alueena. Kaksi haastateltavaa kertoi käyttävänsä tätä mallia apuna tarvekartoitusta tehdessään.

*”Tarvekartoitukseen tarvitaan yksi tapaaminen, se on se ensimmäinen tapaaminen se tarvekartoitus. Siihen mä käytän sitä Topi-Keittiöitten omaa kaavaketta...Tarvekartoituksen pyydän varaamaan semmoinen tunnista puoleentoista aikaa, välillä menee enemmänkin aikaa. Se on se tärkein tapaaminen siihen kohtaan, et osataan tehdä suunnitelma asiakkaan toiveen mukaan.” – Jälleenmyynnin edustaja 3.*

Toisaalta yhden jälleenmyynnin edustajan mukaan tarvekartoituksessa pitäisi keskittyä vain oleellisiin kysymyksiin, jotta annettavan tarjouksen hinta pysyisi kilpailukykyisenä suhteessa kilpailijoihin ja antaisi näin paremman mahdollisuuden kaupantekovaiheeseen pääsyyn.

*”Niin tärkeä kun se tarvekartoitus onkin, niin pidän tärkeimpänä sitä, että tietää montako henkeä perheessä on, tehdäänkö siellä oikeesti ruokaa ja tällaisia asioita. Eikä sitä et mitä muutamat asiakkaat haluaisi välillä ite alkaa tekeen, et ne suunnittelee sen keittiön siinä sun läsnä ollessa...ollaan sitte oikeesti loppupelissä hinnassa pitkänä...ei päästä varsinaisesti kaupantekovaiheeseen ollenkaan.” – Jälleenmyynnin edustaja 2.*

Tarvekartoituksen jälkeen myyjällä on tarvittavat tiedot tarjouksen antamiseksi asiakkaalle. Tarjouksen antamiseen kuuluu hinnan lisäksi suunnitelman esittely kuvien muodossa, jonka tekemiseen kuluu aikansa. Ensimmäisen tapaamisen lopuksi sovitaan **jatkotoimenpiteistä** eli seuraavasta tapaamisesta ja tarjouksen tekemisestä.

*”Asiakkaat ei edes jaksa olla (myymälässä) tolkuttomia määriä, sovitaan seuraava tapaaminen, milloin meillä on kaikki valmiina. Et on kuvat esittää ja hinnat ja kaikki ja käydään sillä tavalla se kokonaisuus läpi...Ei se asiakas jaksa heti ekalla käynnillä, että sit se on taas uudella innolla siellä seuraavalla käynnillä.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

Kuten tarvekartoituksessa, myös seuraavan tapaamisen sopimisessa on otettava huomioon asiakkaan **projektin luonne** eli tehdäänkö remonttia vai uudiskohdetta. Projektin luonne kuvastaa usein asiakkaan aikataulun ja työn kiireellisyyttä eli kuinka pian seuraava tapaaminen tulisi järjestää ja esittää tarjous asiakkaalle.

*”Kun asiakas tulee myymälään tai hänen kanssa käydään läpi, että onko kyseessä (uudis)rakennusprojekti vai remonttiprojekti, niin siinä vaiheessa otan jo selvää, että millä aikataululla. Jos on puolen vuoden päästä, niin tietää, että tämä ei oo kiireinen, jos niillä on taas remonttimiehet siinä 4 viikon päästä, niin tietää että tää on nyt kiireinen ja tämä tarjous tehdään nyt ekana...koko ajan on sitä piirrettävää ja avonaisia tarjouksia ja niitä pitää osata sitten jakaa.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Kysyttäessä **toisen tapaamisen ajankohtaa**, ovat jälleenmyyjän edustajat lähes yksimielisiä siitä, että seuraava tapaaminen tulisi remonttiprojekteissa järjestää viikon sisällä ensimmäisestä tapaamisesta. Uudisrakentajien tapauksessa aikataulu on yleensä väljempi, näiden asiakkaiden tapauksessa jatkotoimenpide tulisi olla sovittuna kuitenkin viimeistään kahden viikon päästä ensimmäisestä tapaamisesta.

*”Remonttikohde pitää tehdä heti vaan kun on aikaa, yleensä kahden päivän sisällä pyritään se aloittaan, niillä se päätös tulee nopeasti...Uudisrakennuksessa, kun ne tulee jo puoli vuotta aikaisemmin, niin siinä voi jo kysyä että onko tämä jo kuin kiireellinen...mä pidän kahta viikkoa maksimina,*



*kyllä se siinä ajassa oli mikä oli niin pitää saada eteenpäin.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

Kolme jälleenmyyjän edustajaa ovat sitä mieltä, että pienissä projekteissa ja remonttikoh-teissa **on mahdollista tehdä kauppaa jo ensimmäisellä tapaamisella**. Asiakkaan hyvä valmistautuminen tapaamiseen voi mahdollistaa tarjouksen antamisen ja kaupan sopimi-sen ilman useaa tapaamista. Nopean kaupanteon hyödyksi katsottiin molempien osapuol-ten ajan säästymisen sekä ammattitaidon esittämisen, siten että myyjä pystyy tekemään tarjouksen yhdellä kertaa.

*”Jos vaan mahdollista ja aikataulullisesti mahdollista, puhutaan remontti-asiakkaista, pyrin tekemään sen tarjouksen samalla istumalla...Siinä niinkö säästetään kaikkien aikaa ja tottakai tarkoitus on osoittaa oma ammatti-taito, että sen pystyy tekeen heti...Hinnoittelussa pyrin meneen vähän alas-päin, ajatuksena että siellä on jo jotain lähtökohtaa olemassa. Että miksei sitä kauppa vois tehdä sit samantien, ettei välttämättä tarvi sitä tapaamis-rumbaa aloittaa siitä.” –Jälleenmyynnin edustaja 2.*

Ensimmäistä tapaamista koskevien haastattelutulosten yhteenveto (kuvio 2) on esitetty kolmessa vaiheessa:

1. Asiakkaan yhteydenotto myyjään ennen tapaamista
2. Tarvekartoitus
3. Jatkotoimenpiteistä sopiminen



*”Asiakaskin on nyt sellainen, että hänellä on itellä nyt se into tässä hetkessä, kun se tulee, mutta se tahtoo vähän lopahtaa, jos ei siihen intoon pääse mukaan...Tietenkin riippuu asiakkaastakin, mutta tota yleensä pitää reagoida aika nopeasti...Mutta ite täytyy olla aktiivinen koko aika, et sitten ei tapahdu mitään, jos et sä oo ite aktiivinen. Se on se haaste. Ei ota asiakas huvikseen yhteyttä, vaikka sanotaan että tarjous on annettu, sun täytyy ite olla se aktiivinen...se vaan ottaa vastaan niitä tarjouksia.” – Jälleenmyynnin edustaja 4.*

Tarjoukseen ja suunnitelman tekemiseen panostettava ajan määrä vaihtelee selvästi myyjittäin. Lähestymistapojen eroina voidaan pitää tarvittavien tapaamisten määrää. Osalla vastanneista on tapana tehdä **tarjous kerralla viimeistellysti valmiiksi**. Viimeistellyissä tarjouksista saadaan satunnaisesti kauppaa heti esityksen jälkeen. Suunnitelmaan panostavat myyjät näkevät vahvan suunnitelman tekevän pohjan kaupan teolle.

*”Tarjouksen tekemiseen menee karkeasti noin kolme tuntia. Vaihtelee varmasti myyjittäin, että miten kukakin käyttää aikansa. Itse teen henkilökohteisesti todella valmiiksi kaiken, ajattelen hyvin pitkälle valmiiksi ja teen mahdollisimman hyvännäköiset kuvat. Se on mun tyyli saada se kauppa sisään, mulla menee siihen enemmän aikaa, kun jollakulla muulla.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

Osa myyjistä haluaa pitää **suunnitelman auki muutoksille** ja keskustella asiakkaan kanssa tarkennettavista yksityiskohdista. Muutoksille avoimet tarjoukset vaativat useimmiten vähintään kolmannen tapaamisen asiakkaan kanssa ennen kuin suunnitelma ja tarjous ovat valmiita kaupan päättämistä varten.

*”Toisella tapaamisella käydään se tehty suunnitelma läpi, mulla yleensä se ei oo täysin valmis koskaan, vaan me keskustellaan sen pohjalta vielä asiakkaan kanssa ja tarkennetaan sitä...välillä on sellaisia, et vaatii niin paljon kehittelyä, yleensä uudiskohteessa mutta toisinaan remonttikohteessa, että on ilmenny jotain semmoista mitä ei oo osattu ottaa ensimmäisellä tapaamisella huomioon...se edellyttää niin suuria muutoksia, että täytyy ottaa*

*seuraava aika ja todeta et se on silloin valmis.*” – Jälleenmyynnin edustaja 3.

Kahden haastateltavan mukaan asiakkaan pyytäessä **muutosten** tekemistä alkuperäiseen suunnitelmaan ja tarjoukseen antaa merkin vahvasta kaupanteon mahdollisuudesta. Vastanneiden mukaan asiakkaan houkutteleva liikkeeseen muutosten tekemiseen on tärkeää, sillä henkilökohtainen tapaaminen on paras tapa saada kauppa päätökseen. Tämä on kuitenkin haasteellista, sillä asiakkaiden tarjousten muutospyynnit tulevat yhä useammin sähköpostin ja muiden viestimien kautta, joka helpottaa tarjousten kilpailutusta.

*”Jos asiakas saadaan myymälään, ja se tulee tekeen muutoksia, niin siinä kohtaa mä ite oon sitä mieltä että ilman muuta ne tehdään heti. Koska kun se on täällä uudelleen, niin siinä on taas tietynlainen signaali, että tässä on kaupanteko aikeet. Jos se siinä vaiheessa lähetetään muualle eli kotiin, niin joku muu voi tulla siihen väliin...Henkilökohtainen tapaaminen ois sikäli aina hyvä, koska se kaupanteko parhaiten kuitenkin tehdään siellä.*” – Jälleenmyynnin edustaja 2.

Toisaalta muutosten tekeminen tehtyyn suunnitelmaan ja tarjoukseen nähdään myös merkkinä kilpailutuksesta. Kilpailutustilanteissa myyjän on osattava löytää hetki, jolloin kilpailuttavalle asiakkaalle annetaan viimeinen tarjous.

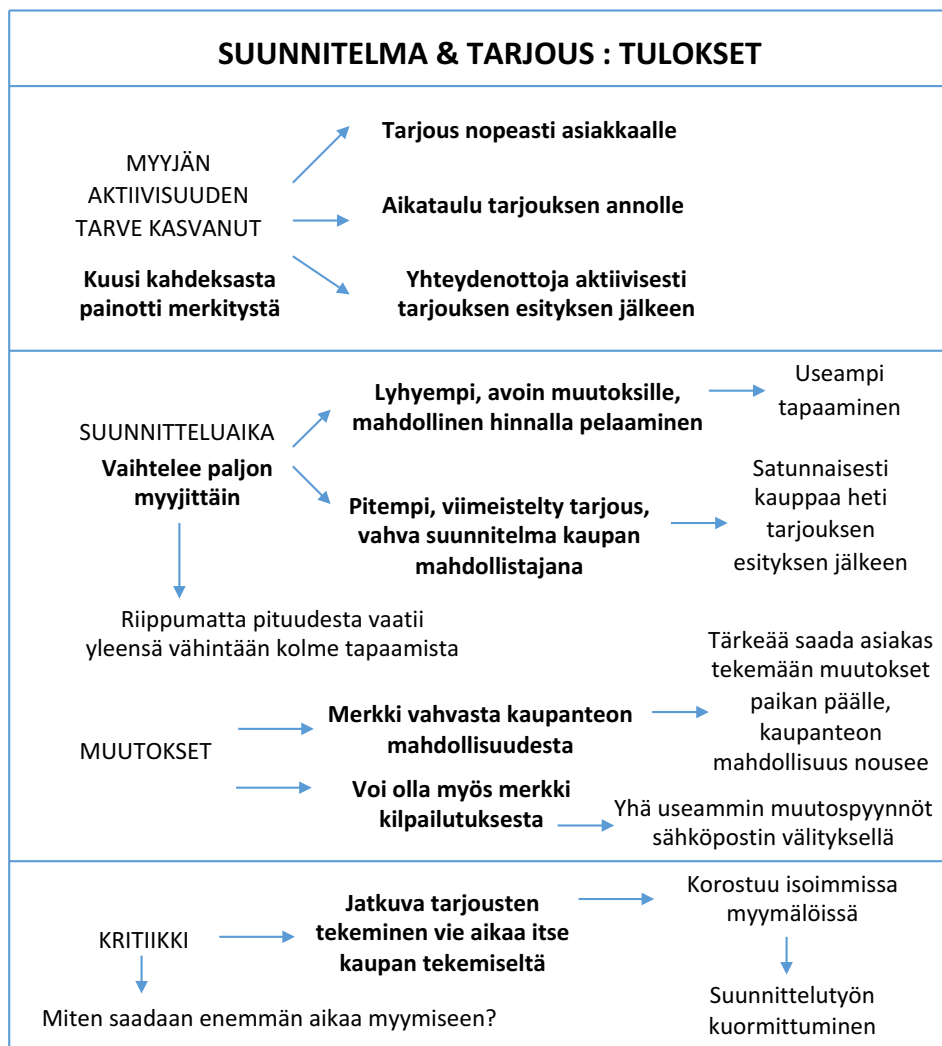
*”Jos huomaa, että asiakas on kuitenkin kiinnostunut tännepäin, niin kyllä mä nyt mielelläni niitä muutoksia teen. Mut sitten toisaalta huomaa, että on käynyt jossain muuallakin, et hei nyt me saatiin sieltä semmoinen idea ja sit vaan piirätellään sitä. Sitten vaan pitäisi osata viheltää se peli poikki.*” – Jälleenmyynnin edustaja 1.

Yrityksen jälleenmyynnin tarjous- ja suunnitteluprosessi sai myös kritiikkiä. Osa vastanneista näkee, että jatkuva tarjousten tekeminen haastavalla suunnitteluohjelmalla vie aikaa kaupan tekemiseltä eli asiakkaiden yhteydenotoista ja asiakaspalvelusta. Ongelma korostuu isommissa myymälöissä, joissa korkea tarjouspyyntöjen määrä voi näkyä jopa suunnittelutyön kuormittumisena. Pienemmissä myymälöissä tällaista ongelmaa taas ei nähdä. Pienempien myymälöiden edustajien mukaan kaikki asiakkaat pystytään palvelemaan halutulla tasolla.

”Huomaa sen, että välillä munkin pitää sanoa, että mä en ota tänään yhtään asiakasta vastaan, että voitko sinä. Kun on pakko piirtää noita ja ei sais keskeytyä se työ. Ja välillä on kaikilla semmoinen tilanne, että kaikki toivoo ettei toi ovi kävisi, että ei tuu saranaa kysymään tai mitään. Onhan se inhottava tilanne, ettei kukaan tulisi ovesta, kun eihän se saisi niin olla.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.

Suunnitelman ja tarjousta koskevien haastattelutulosten yhteenveto (kuvio 3) on esitetty kolmessa vaiheessa:

1. Myyjän aktiivisuuden tarve on kasvanut
2. Suunnittelu-aika ja muutoksien teko
3. Kritiikki jatkuvasta suunnitelmien teosta



KUVIO 5. Suunnittelu ja tarjouksen esittäminen tuloksien yhteenveto

### 4.2.3 Kaupan päättäminen, lisämyynti ja jälkihoito

Myyntiprosessia käsittelevän haastattelun kolmannessa teemassa käsiteltiin kaupan päättämistä, ostamisen esteiden purkamista, lisämyyntiä ja kaupan jälkihoitoa. Jälleenmyyjän edustajien mukaan tarjouksen antaminen on ensimmäinen **kaupan päätöksenteko** vaihe. Tällä tarkoitettiin tarjouksen esittelyä tai hetkeä, jolloin asiakkaan kanssa puhuttiin rahasta. Yhden kokeneen kauppiaan mielestä myyjän tulee aina kysyä kaupan päätöstä asiakkaalta tarjoustaan annettaessa, hänen mukaansa yritystä ei saa koskaan jättää tekemättä.

*”Lähtökohta pitäis aina olla myyjällä se, että silloin kun tarjous annetaan, niin se on ehdottomasti se ensimmäinen kaupanteko vaihe. Ja sitä ei koskaan saa jättää tekemättä... Joka tapauksessa jollain tavalla se pitää ilmaista se mahdollisuus tehdä tilaus saman tien.”* – Jälleenmyynnin edustaja 2.

Toisaalta nuoremman myyjän mielestä, joka tekee paljon kauppvoja sähköpostin välityksellä, tarjoustaan annettaessa kysytään, miltä se vaikuttaa, muttei kysytä päätöstä ilman mietintähetkeä. Myyjien aggressiivisuus kaupan tekemiseen vaihtelee siis selvästi tarjouksen esityshetkellä.

*”Siinä vaiheessa, kun asiakas tulee ensimmäistä kertaa kuuntelemaan tarjousta, niin siinä vaiheessa mä en koskaan kysy sitä että tehdäänkö tästä kaupat. Mä kysyn että miltä tarjous vaikuttaa, onko se sisällöltään niin kuin on sovittu...Mutta mä annan niille asiakkaille aina sen mietintähetken, koska en mä ois itekkään valmis ensimmäisen tarjouksen jälkeen laittaa sitä nimeä paperiin. Mutta sitten se on tosi tärkeätä soitella perään ja herätellä sitä (asiakasta).”* – Jälleenmyynnin edustaja 8.

Jälleenmyyjän edustajien mukaan asiakkailla on **erilaisia tapoja ilmaista kiinnostusta** tuotetta kohtaan, jotka ovat myyjille parhaita mahdollisuuksia saada kauppa päätökseen. Tyypillisesti mahdollisuuden kaupan päättämiseen voi nähdä asiakkaan eleestä, katseesta tai jopa suorasta ilmaisusta. Asiakkaan keskittyessä yksityiskohtiin keittiösuunnitelmasaan antaa merkin vahvasta kaupanteon mahdollisuudesta. Yhden kauppiaan mielestä kaikissa asiakastapaamisissa on tärkeää pyrkiä havainnoimaan asiakkaalle se yksi tärkeä yk-

sityiskohta, jonka ideoinnin onnistuminen on usein kaupan ratkaiseva tekijä. Nämä kaupan ratkaisevat yksityiskohtaiset tekijät saattavat olla myyjien mielestä hyvinkin pieniä asioita.

*”Se on vaan sellainen mutu-juttu, mitä niinku sulle tulee jostain et sä kuulet et ne haluaa tiililaatan välitilaan, niinku joku semmonen, että hei nyt mä tiedän, että mikä niille on tärkeätä ja mikä puree. Joku vaan raksauttaa sen että sää ite pääset kiinni siitä asiakkaan ajatuksesta.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

Toisaalta pienissä ja pelkistetyissä kohteissa hinta on yleensä ratkaisevin tekijä päätöstä tehdessä.

*”Hinta on tärkeä tietenkin, jos ihan pelkistetty peruskeittiö, jossa ei ole paljon valinnanvaraa ja on haettu monta tarjousta, niin se äkkiä siirtyy siihen hintapolitiikkaan.” – Jälleenmyynnin edustaja 4.*

Kahden jälleenmyyjän edustajan mukaan suurin osa heidän solmimistaan kaupoista tehdään tällä hetkellä sähköpostin välityksellä. Heidän mukaansa materiaalit ja suunnitelmat halutaan katsoa myymälässä, mutta päätökset halutaan tehdä kotona. Tämä pätee heidän mukaansa etenkin nuoriin asiakkaisiin.

*”Mulla käy paljon sitä, että se kauppa solmitaan sähköpostilla, että ne ei tuu tänne myymälään laittamaan sitä allekirjoitusta. Sähköposti on vakiintunut siinä kaupanteossakin...Ne (asiakkaat) haluaa nähdä materiaalit täällä myymälässä, mut sitten tehdä päätökset, varsinkin nuoret ihmiset...niin mä en edes oletakaan sitä että niillä ois aikaa tulla tänne tekeen tänne niitä päätöksiä tekemään, et kyllä ne siellä kotisohvalla tehdään...ja se sähköposti on siitä hyvä, että kaikesta keskustelusta jää se mustavalkoinen kuitenkin, että mitä on sovittu.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Lisäksi yksi kokenut kauppias on sitä mieltä, että sähköpostilla solmittujen kauppojen määrä kasvaa suhteessa paikan päällä allekirjoitettujen sopimusten määrään nähden.

*”Kyllä mä näen henkilökohtaisesti, että allekirjoitetut kaupat on selkeesti suurempi osa. En kuitenkaan väheksy sitä sähköpostitilausta, sillä niiden määrä kasvaa koko ajan...Osalla myyjistä tuntuu tulevan selkeästi suurempi osa ratkaisuista sähköpostiin.” – Jälleenmyynnin edustaja 2.*

Jälleenmyyjän edustajilta kysyttiin lisäksi keinoista, joilla voidaan **purkaa kaupan teon esteitä** tilanteissa, joissa asiakas on epävarma päätöksestään. Kolme jälleenmyynnin edustajaa kertoi käyttävänsä paikallisuutta ja kotimaista perheyritystä luottamusta herättävinä myyntiargumentteina.

*”Ollaan kotimainen, suomalainen, melkein paikallinen, sitten tulee joissakin ilmi että ollaan tässä perheyritys, ja Topillakin on perheyritys siellä Kalajoella siellä takana. Ne saattavat olla semmoisia myyntiargumentteja, että ne voivat olla ratkaiseva tekijä.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Kaksi jälleenmyynnin edustajaa kertoi käyttävänsä **vanhoja referenssejä** luottamusta herättävänä tekijänä tilanteissa, joissa asiakas pohtii kaupantekoa. Erityisesti referenssikuvien näkeminen jo tehdyistä kohteista nähtiin lisäävän luottamusta siitä, että asiakkaalle suunniteltu ratkaisu tulee toimimaan hyvin.

*”Mulla on itellä aika paljon asiakkaiden kohteista kuvia, mulla on ennen kuvia ja jälkeen kuvia, mitä mä käytän paljon hyödyksi siinä että joku miettii vaikka jotain välitilanlaminaatin väriä...se tuo sitä luottamusta, että okei tätä on mennyt ennenkin ja että näyttääpä hyvältä.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Muihin luottamusta herättäviin asioihin mainittiin kuuluvan tarjottava **asennuspalvelu**. Asennuspalvelussa painotettiin ammattitaitoista ja kokenutta asentajaosaamista sekä remonttikaupoissa mittojen varmistusta yhdessä asentajan kanssa ennen asennustyötä. Tällä tavoin voidaan poistaa suunnitelman sopivuuteen liittyviä kysymyksiä ja tukea asiakkaan päätöksen tekemistä.

*”Jos kyse on esimerkiksi remontista ja siihen tarjotaan myös kalusteasennusta, niin siinä kohdassa, jos häntä huolestuttaa, että onko hän antanut*



*oikeita mittoja tai onko hän ymmärtänyt tekniikan oikein, niin mä voin lohduttaa sillä, että vaikka tämä tilataan nyt ja saadaan tietty toimitusaika varmistettua, niin hän ei oo sen mittatuloksensa kanssa yksin vaan et me käydään asentajan kanssa mittamassa ja tutustumassa kohteeseen. Ja siinä on vielä mahdollisuus tehdä tarvittavia muutoksia siihen. Tavallaan ettei jätetä sitä asiakasta yksin sen suuren päätöksen kanssa.” – Jälleenmyynnin edustaja 3.*

Kaksi kokenutta kauppiasta toi esiin perinteisen tavan kaupan päättämiseen **määräaikaisella tarjoushinnalla tai päättyvän kampanjan painostuskeinoilla**. Kyseisten keinojen vaikutuksen kaupan päätöskeinoina nähtiin kuitenkin pienentyneen ja että tämän päivän asiakas kokee päätökseen painostamisen negatiivisena asiana.

*”Kilpailijoilta kuulee paljon, että se tarjous on tämän viikon enää voimassa ja että ensi viikolla se on jo näin paljon kalliimpi. Se ei mun mielestä enää tehoa ollenkaan. Eikä me sitä tässä enää niin harrastetakaan. Meillä on omat kampanjat ja sitte kun ne on loppumassa niin kerrotaan että se on nyt tämän kuukauden vielä voimassa. Sekin puree kyllä, mutta jos sää menet painostaan, että se on huomisen enää vielä, niin asiakkaalla on kyllä heti kynnet pystössä ja ei se tänä päivänä enää mene niin helposti läpi.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

Jälleenmyyjät pyrkivät myymään kalusteiden kanssa **lisämyyntinä** oheistuotteita, joihin kuuluu muun muassa altaat, valot ja kodinkoneet. Remonttikaupassa lisämyyntiin kuuluu olennaisesti asennuspalvelu, jota tarjotaan aktiivisesti kaikille remonttiasiakkaille.

*”Mä tarjoan aina asennuksen siis joka tapauksessa tarjousvaiheessa, ja tuota kun sen pystyy aika helposti laskemaan yksiköistä sen asennuksen.” – Jälleenmyynnin edustaja 1.*

**Kodinkoneiden osuus** keittiökaupan hinnasta on usein huomattava ja asiakkaat tyypillisesti kilpailuttavat niiden tarjouksia usealta toimittajalta. Kilpailuttaminen on kasvanut entisestään verkkokauppojen suosion kasvaessa. Yhden jälleenmyynnin edustajan mukaan keittiömyyjän vahvimpia argumentteja kodinkoneiden myymiselle keittiökaupan

yhteydessä on ostamisen helppous, myyjän vastuu koneiden sopivuudesta kalusteisiin sekä kuljetus ja asennus kalustetoimituksen yhteydessä.

*”Tänä päivänä internetistä löytyy niin paljon kaikkea, että moni haluaa hommata koneet itse. Koska ne vertailee niitä hintoja ja ne saa Virosta tilattua ne kotiovelle halvemmalla. Sanon siihen että se on ihan ok, että te sitten vastaatte siitä että koneet sopivat näihin kalusteisiin. Käyn sen ilmi, että jos ostavat minulta niin minä vastaan, että ne koneet sopii niihin kalusteisiin...Ja sitten sanon että se on helppoa heille, että kaikki kuljetukset ja muut hoidetaan, jos ihmisellä on aikaa niin hän voi lähteä ne itse hakemaan.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Päätetyn kaupan **jälkihoidon** aktiivisuus näyttäisi vaihtelevan paljon myyjien välillä. Kaksi jälleenmyynnin edustajaa kertoo pyrkivänsä käymään kaikki tehdyt kohteet läpi jossain vaiheessa ja käyttävänsä tehtyjen kohteiden referenssejä muun muassa markkinointimateriaalina ja malliratkaisuna.

*”Kyllä mä on pyrkinyt käymään keittiöt kattomassa...jollakin aikajanalla tulee niitä katsottua. Jotenkin itsekin tykkään käydä kattomassa ja kyllä mä niitä sitten koitan tonne Facebookiin laittaa referensseinä, et sitä kautta sitten mainostaa. Ja nyt tossa on ihan pari hyvää tulossa tossa ens vuoden puolella mun kavereille, että on sovittu että tehdään ennen ja jälkeen kuvat ja ehkä videota tai jotain tällöistä.” – Jälleenmyynnin edustaja 1.*

Toisaalta yksi jälleenmyynnin edustaja sanoi, ettei pidä aktiivista yhteyttä asiakkaisiin vaan antaa asentajan toimia Yrityksen yhteyshenkilönä asiakkaan suuntaan.

*”Meillä on aika suuri määrä niitä kävijöitä ja monta työtä työn alla samaan aikaan. Et se on jo vähäisempää siinä kohtaan. Varsinkin jos meillä on asennus myyty siihen, niin asentaja on meidän edustaja...Ja silloin mä sanoisin, että hän on se yhteyshenkilö myyjän ja asiakkaan välillä, että asiakas voi hänelle murheensa kertoa ja hän vie ne varmasti eteenpäin ja hommat hoituu.” – Jälleenmyynnin edustaja 3.*

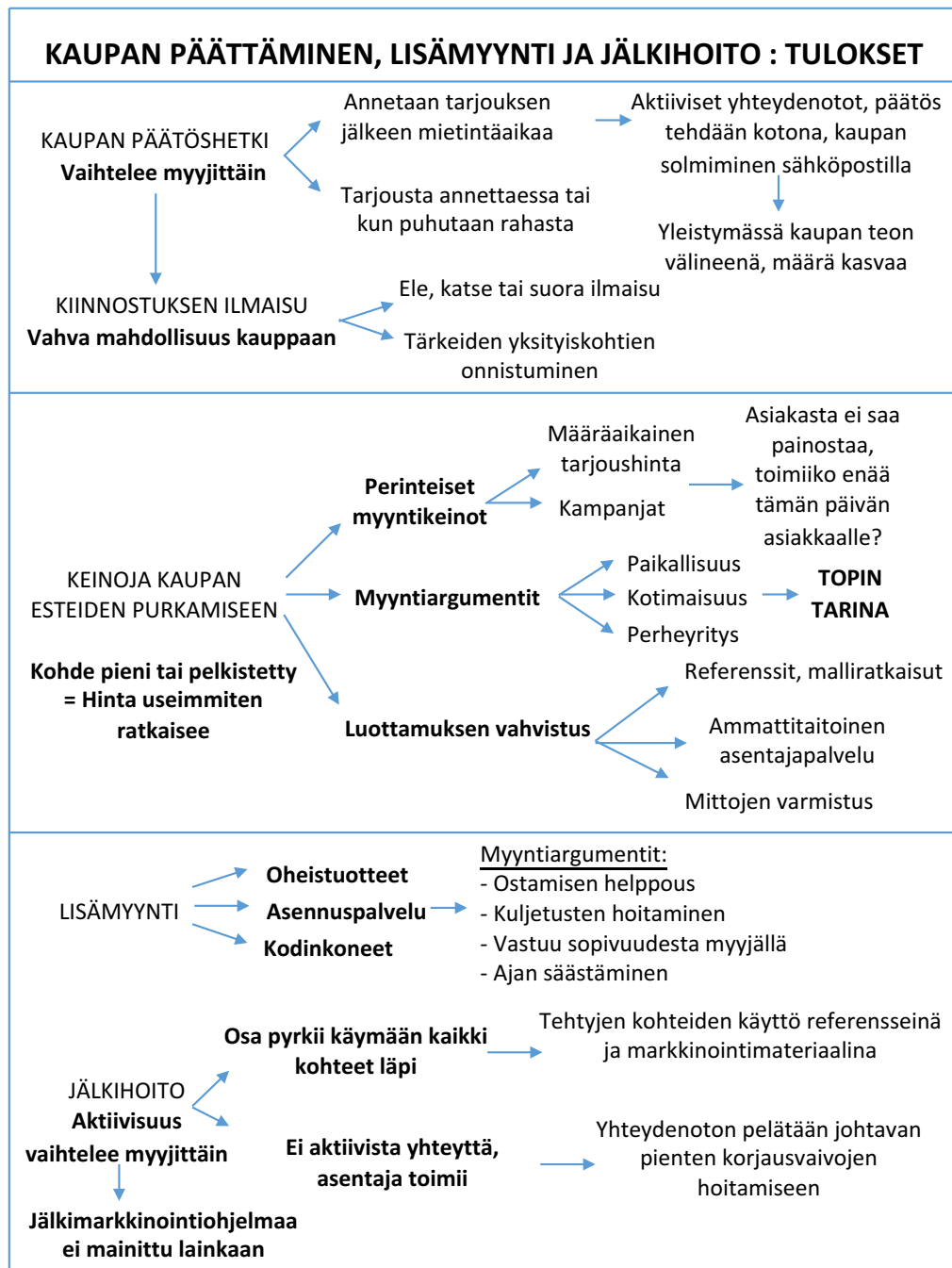
Yhden kokeneen kauppiaan mukaan näkee paljon toimintatapaa, jossa jätetään yhteydenotto tekemättä kaupan jälkeen, koska pelätään yhteydenoton johtavan pienten korjausvaikeiden hoitamiseen.

*”On sellaisia jotka soittaa asiakkaalle ja kysyy, että onko kaikki hyvin ja menikö kaikki niin kuin piti? Sitten on toinen ääripää se, että laitetaan paperit alalaitikkoon ja odotetaan ja toivotaan että asiakas ei ikinä enää siinä lähiaikoina ole yhteydessä, mikä tarkoittaisi sitä et kaikki on hyvin...Mä luulen, että se on yleisempää se, että se asia siirretään pois mielestä ja toivotaan ettei puhelin enää sieltä päin soi.” – Jälleenmyynnin edustaja 2.*

Yksikään haastateltavista ei maininnut käyttävänsä kaupan jälkihoidossa apuna jälkimarkkinointiohjelmaa, joka lanseerattiin myymälöiden käyttöön vuoden 2016 aikana. Jälkimarkkinointiohjelma suunniteltiin parantamaan kaupan jälkihoitoa niin, että jokaiselle asiakkaalle lähtisi automaattinen yhteydenottoviesti heti kaupan jälkeen, edellyttäen että asiakas rekisteröidään ohjelmaan kaupan teon jälkeen. Ohjelma lähettää vuoden aikana asiakkaalle yhteensä neljä viestiä, joissa kysytään tyytyväisyyttä tuotteeseen ja tiedustellaan tarvetta lisäpalveluille. Jälkimarkkinointiohjelman tavoitteena on parantaa asiakastytyväisyyttä ja johtaa olemassa olevat asiakkaat yhä useammin uusintaostoihin.

Kaupan päättämistä, lisämyyntiä ja jälkihoitoa koskevien haastattelutulosten yhteenveto (kuvio 4) on esitetty kolmessa vaiheessa:

1. Kaupan päätöshetki ja kiinnostuksen ilmaisu
2. Keinot kaupan esteiden purkamiseen
3. Lisämyynti ja jälkihoito



KUVIO 6. Kaupan päättäminen, lisämyynti ja jälkihoito tuloksien yhteenveto

### 4.3 Jälleenmyynnin kehityskohdat

Myyntiprosessin käsittelyn jälkeen ja teemahaastattelun lopuksi jokaiselta jälleenmyynnin edustajalta kysyttiin Yrityksen jälleenmyynnin kehityksestä sekä sen kehityskohdista. Jälleenmyyjän edustajien vastauksista nousi esiin neljä pääkehitysaluetta, jotka esiintyivät haastatteluissa useimmin kysyttäessä toimenpiteistä, joilla Yrityksen jälleenmyynnin

toimintaa voitaisiin parantaa: Mainonta ja tunnettavuus, intranet ja netin ajanvarausjärjestelmä, suunnitteluohjelma sekä koulutus ja uuden henkilöstön rekrytointi. Seuraavissa luvuissa käsitellään edellä mainittuja kehitysalueita tarkemmin.

#### 4.3.1 Tehdyt toimenpiteet jälleenmyynnin kehittämiseksi

Ennen kehityskohtien käsittelyä jälleenmyynnin edustajia pyydettiin kertomaan Yrityksen viime aikoina tekemistä toimenpiteistä jälleenmyynnin kehittämiseksi. Yrityksen tarjoaman **tuotemalliston kehittyminen** nähtiin tärkeimpänä kehittyneenä tekijänä. Malliston kehittymisen mainitsi neljä edustajaa. Malliston kehittämisellä tarkoitettiin myytävän tuotevalikoiman kasvamista sekä tuotteiden toimitusaikojen lyhentymistä.

*”Mallisto on hyvin kehittynyt, niinkö uudet ovimallit. Nehän on meidän myyntityökaluja oikeastaan. Ei kait siinä sen kummempaa tarvikkaan, että on mitä myyt... On siinä tuo, että määrätyt ovimallit on saatu toimitusaika neljään viikkoon, että se on mun mielestä hyvä asia.”* – Jälleenmyynnin edustaja 6.

Kaksi edustajaa näki tehtaan tarjoamien **tarjouksien ja kampanjoiden laadun parantuneen sekä täsmentyneen** ja näin niiden käyttökelpoisuuden parantuneen kaupan päättämiskeinoina.

*”Tarjouksien, kampanjoiden ulosantaminen on täsmentynyt ja siellä on käyttökelpoisia valintoja, mitkä oikeasti auttaa saamaan tilanteet cloussattua päätökseen. Yksittäisissä tilanteissa on, jos on tosi pienestä kiinni, niin siellä on selkeitä etuja mitä voi käyttää kaupan päättämiseen.”* – Jälleenmyynnin edustaja 3.

Malliston ja kaupan päättämiskeinojen kehittymisen lisäksi **uusien jälleenmyynnin työkalujen luominen** nähtiin toimenpiteenä, jolla jälleenmyyntiä on pyritty kehittämään. Yksittäisissä vastauksissa esiin tuodut työkalut olivat ovivaihdon laskentaohjelma sekä verkkokaupan luominen pientilauksille.

### 4.3.2 Mainonta ja tunnettavuus

Kuusi jälleenmyynnin edustajaa piti Yrityksen mainonnan tai tunnettavuuden parantamista jälleenmyynnin kehittämisen kannalta tärkeänä asiana. Kaksi ison myyntialueen kauppiasta Etelä-Suomesta näki erityisesti **tunnettavuuden** rakentamisen olennaisena kehitysalueena myynnin kasvattamiseksi. Näiden kauppiaiden mielestä Yrityksen näkyvyys sekä asiakkaiden tietoisuus Topi-brändistä vaihtelee suuresti Yrityksen kotialueen ja suurten kaupunkien välillä.

*”Semmoisia paikkakunta kohtaisia eroja, niin missä oon eri mieltä Kalajoen suuntaan ja Pohjois-Pohjanmaa ja se alue. Et Kalajoella Topi on niin itsestäänselvyys... Sitte kun tullaan tänne muualle päin Suomea, missä se ei oo niin itsestäänselvyys, silloin tällöin tulee kysytyä, että mitä tiedät Topista, niin kyllä valtaosalla on se et ei ne tiedä yhtään mitään. Pitää päästä sen oma navan ympäriltä ulos... Itelle tää kolahti silloin siinä vaiheessa, kun huomasin että Topi-Keittiöt logosta oli se keittiö sana pudotettu pois. Että kyllä mä siinä kohdassa ajattelin, et onko tämä päätös tehty Kalajoella sillä ajatuksella että kaikki tietää mikä Topi on. Ei kaikki tunne.”* – Jälleenmyynnin edustaja 2.

Puolet jälleenmyynnin edustajista kertoi, että **lehtimainonnan merkitys ja tuottavuus markkinointikeinona on vähentynyt**. Kolme edustajaa kertoi asiakkaiden etsivän yhä useammin tietoa netistä ja kertoivat **digimarkkinoinnin tarpeen kasvaneen**. Toisaalta yksi henkilö näki, ettei lehtimainontaa voida kokonaan lopettaa, koska Yrityksellä on yhä paljon asiakkaita, jotka eivät käytä nettiä niin paljon.

*”Kyllähän perinteinen lehtimainonta on vähentynyt ja nuorempi sukupolvi hakee tietoa netissä. Onhan se tiedossa, että ensin kartoitetaan netissä ne paikat mihin lähdetään. Onhan meillä asiakkaita, vanhempia ihmisiä, jotka eivät nettiä niin paljon käytä... Mutta se lisääntyy koko ajan että netin ja somen kautta se tunnettavuus tulee. Ja sinne päinhän se mainonta ja markkinointi on aika paljon mennyt nyt.”* – Jälleenmyynnin edustaja 7.

**Tieto uusien kampanjoiden ja tarjouksien tulosta** nähtiin tulevan liian myöhään myymälöille. Uusien kampanjoiden ja tarjouksien tiedon toivottiin tulevan hyvissä ajoin, jotta

myymälöissä osattaisiin paremmin valmistautua niiden tarjoamiseen. Uusiin tarjouksiin liittyvän materiaalin toivottiin samalla saapuvan keskitetysti kerralla jokaiseen myymäläpisteeseen. Tämän lisäksi uusien kampanjoiden ja tarjouksiin liittyvän printtimarkkinointimateriaalin määrän nähtiin olevan järjestään liian runsasta ja resursseja kuluttavaa.

*”Et kun on kampanja, niin aikaisemmin tietoa kuin sinä päivänä kun kampanja alkaa. Me ei sitä ennakko markkinoida, mutta meidän pitää tietää järkevästi, mitä meidän on mahdollisuus tarjota, kun se päivä tulee. Ja että meillä olisi se materiaali siihen, et mitä meillä nyt on ekstraa, koska ekstraa asiakkaat hakee...Liian monta kertaa on näin, että posti käy kuusi kertaa kun kampanja alkaa ja aina sillä on eri asia mukanaan, se on ihan turhaa, et ne pystytään varmasti keskitetystikin toimittaan.”* – Jälleenmyynnin edustaja 3.

### 4.3.3 Intranet ja netin ajanvarausjärjestelmä

Puolet jälleenmyynnin edustajista näki Yrityksen yhteisissä tietojärjestelmissä puutteita ja kehittämisen tarvetta. Esiin nostettuja asioita olivat sähköisen ajanvarausjärjestelmän ongelmat sekä tietopäivityksien hukkuminen sähköpostiin. Yhteisen tietojärjestelmän kehittäminen nähtiin tärkeäksi etenkin sen takia, että nykyisellään sekä ajanvarausjärjestelmän ongelmat ja sähköpostin kuormittuminen kuluttavat myyjän työaika turhaan tiedon korjaamiseen ja etsimiseen. Yhdeksi mahdolliseksi ratkaisuksi nähtiin Yrityksen **intranetin eli sisäisen tietoverkoston kehittäminen**, joka nykyisellään käsittää lähinnä kuva-pankin Yrityksen sidosryhmien käyttöön.

*”Semmoinen intranet toimis sillä lailla, että me nähtäisiin tehtaan tilanne ja ketkä on siellä paikalla ja ketä lomalla...olisi hyvä tietää etukäteen, et osais tehdä sinnepäin toimenpiteitä ennakkoon...ja sitte siellä intrassa vois myös lukea, jos on joku huomioi uutuuus tai huomioi tämä asia, tämä on korjattu suunnitteluohjelmaan tai ihan mikä vaan tämmöinen mikä pitää tiedottaa, koska se ois helppo laittaa sinne ja niin siitä ei tulisi erikseen viestiä sähköpostiin, koska ne menee hukkaan.”* – Jälleenmyynnin edustaja 8.

Isojen paikkakuntien myymälöiden myyjät, jotka saavat paljon yhteydenottoja **netin ajanvarausjärjestelmän** kautta, näkivät ongelmia järjestelmän toimivuudessa. Isojen

paikkakuntien myyjien mukaan järjestelmän suurin ongelma on siinä, että myyjät eivät voi vaikuttaa aikoihin jotka ovat varattavissa järjestelmän kautta. Ongelma aiheuttaa päällekkäisyyksiä menojen suhteen ja ylimääräisiä yhteydenottoja sähköisen järjestelmän kautta ajan varanneiden asiakkaiden suuntaan. Yhden myyjän mukaan ongelma korjantuisi, jos myyjillä olisi mahdollisuus itse muokata sähköistä kalenteria helposti lisäämällä tiedossa olevat omat menot varatuiksi ajoiksi.

*”Sähköisessä yhteydenottojärjestelmässä on päällekkäisyyksiä, niin et se ois ehdottomasti sellainen mikä tähän tilanteeseen täytyisi yksinkertaistaa ja selkeyttää. Niin että siellä ois enemmän mahdollisuus kullakin sitten sitä omaa ajankäyttöä hallinnoida. Et sieltä ei vaan tipahtele niitä (ajanvaruksia), olettaen että me ollaan aina paikalla. Kun me ollaan kuitenkin kaikki yrittäjiä jokainen ja päätetään omasta menemisestään...Ei voi sanoa että tämä henkilö on aina myymälällä klo 10-18. Se voi olla myös työmaalla tai jossain muualla...Et sieltä järjestelmästä vois hyvin yksinkertaisesti rajata itsesi ulos, kun olet varattu.” – Jälleenmyynnin edustaja 3.*

Toisen myyjän mukaan ongelma voitaisiin korjata **synkronoimalla olemassa olevat nettikalenterit sekä ajanvarausjärjestelmä** niin, että kun kalenteriin lisätään menoja, niin samanaikaisesti ne näkyisivät ajanvarausjärjestelmässä varattuina aikoina.

*”Sen pitäisi toimia sillä lailla, että jos minä käyttäisin nettikalenteria, että kun laitan ylös että klo 10-11 olen varattuna, niin se näkyisi netissä sinne ihmisille jotka sitä katsoo. Koska tällä hetkellä se mun nettikalenteri on ihan tyhjä ja asiakkaat voivat varata ihan minne vaan sinne aikoja.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Samojen henkilöiden mukaan olisi tärkeää, että yhteisestä järjestelmästä näkisi **kollegoiden tilanteen**. Tämän nähtäisiin parantavan yhteistyötä myyjien välillä ja helpottavan asiakkaiden palvelemista esimerkiksi mittakäyntiaikaa suunnitellessa.

*”Ois tärkeää, että näkisin sieltä sähköisestä kalenterista, heti koneelta, että okei kollega on huomenna vapaata siihen ja siihen aikaan. Niin mä voisin sitten asiakkaan kanssa sopia mittakäynnin, koska kollega käy meillä tekemässä nämä mittakäynnit, eikä niin että mä käyn kiikuttamassa sen ajan*



*tonne sen pöytäkalenteriin, kun en edes tiedä onko se ajan tasalla. Et vähän on semmoiset vanhan aikaiset järjestelmät, mihin tarvittaisiin nykyaikaisuutta.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

**Tietopäivityksien ja tiedotteiden** nähtiin nykyisellään hukkuvan sähköpostin virtaan ja olevan vaikeasti löydettävissä. Päivitettyä tietoa tuotteesta kerrottiin tulevan usein ja eri lähteistä, joka vaikeutti tietyn tiedon löytämistä. Ratkaisuksi ehdotettiin päivitetyn tiedon ja tiedotteiden laittamista kootusti yhteen paikkaan.

*”Se tieto ei välttämättä ei oo niin hyvin kirjoissa, että ehkä voisi olla joku semmoinen, että viimeisen vuoden aikana tulleet uudet jutut kirjoissa ja kansissa sähköisesti tai jotakin semmoista...Joku semmoinen mihin kaikki päivitysjutut menisi. Et hirveen helposti itellä kyllä käy niin, että niitä päivityksiä tulee ja tulee ja ne tiedot ovat jossain. Kyllähän mä ne aina johonkin tallennan, mutta ne ei oo missään hyvässä järjestyksessä eikä hyvin löydettävissä. Jos olisi semmoinen paikka, mihin voisit mennä ja hakea sieltä hakusanalla.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

#### 4.3.4 Suunnitteluohjelma

Puolet haastateltavista myyjistä ja kauppiaista näki jälleenmyynnin käytössä olevan **suunnitteluohjelma Vertexissä kehitettävää**. Suunnitteluohjelman nähtiin olevan käyttäjältä paljon vaativa työkalu, jolla yksityiskohtaisten ja viimeisteltyjen kuvien tekeminen koettiin työlääksi.

*”Kyllä meidän pitää pystyä, niinkö vastaamaan siihen, että pystys tekemään helposti myytäviä kuvia. Nythän me nähdään tosi iso vaiva, että me laiteetaan ne valot ja kaikki ne, kun muilla se tulee paljon pienemmällä vaivalla.” – Jälleenmyynnin edustaja 1.*

Suunnitteluohjelmassa nähtiin olevan myös **paljon virheellistä tietoa**, joiden korjaaminen kuluttaa myyjien suunnittelu-aikaa. Ohjelmaan toivottiin lähiaikoina päivityksiä tai jopa täysin uuden ohjelmiston käyttöönottoa.

*”Siellä on hirveästi virheitä ja tämmöisiä, ja sitte tuntuu siltä että osalla myyjistä menevän hirveästi aikaa siihen, että ne korjaa niitä virheitä, toiset*

*ei edes huomaa niitä...--..tarvittaisiin uusi ohjelmisto sinne pian, että varmasti kaikki ois päivitetty oikein...--..tietokoneohjelmaa kun käyttää sitte kun se ei toimi niin sulla menee aikaa siihen että sää niinkö mietit että mikä tässä on nytte ja miks tää ei pelaa, sen pitäis pelata niinkö hyvin, ja sen pitäis löytää hirveen hyvin kaikki tuotteet ja nopeasti.” – Jälleenmyynnin edustaja 7.*

Suunnitteluohjelmasta saatavien **kuvien laatu** koettiin heikommaksi kuin kilpailijoilla. Etenkin yksityiskohtia kuten valoja, välitiloja ja kaakeleita pitäisi pystyä myyjien mukaan tekemään laadukkaamman näköiseksi. Nykyiselläänkin kuvien viimeisteleminen koettiin vaikeaksi ja aikaa vieväksi.

*”Onhan se Aatamin aikainen se ohjelma, kun vertaa noihin mitä tuolla liikkuu kuvia muilta. Kuvien laatu, päivitysten tahti, että se ois ajantasalla, että ne tuotteet jotka siellä on olisivat oikeita. Mut se kuvien laatu, se on ehkä se, se että miten me piirretään esimerkiksi vessankalusteetkin, et me saatas oikeasti sinne hyvännäköiset kaakelit sinne kuviin, eikä sellaiset että ne ois 70- tai 80-luvulta ne kaakelit.” – Jälleenmyynnin edustaja 8.*

Suunnitteluohjelman käytön helpottamiseksi toivottiin palvelua, joka nopeuttaisi suunnitteluohjelmasta käytävää kommunikaatiota tehtaan ja jälleenmyyjän välillä. Tällä hetkellä myyjät laittavat kysymyksiä ohjelmasta sähköpostiin, jolla vastausta ei saa riittävän nopeasti. Yhtenä ratkaisuna nähtiin **online chat-palvelu**, jolla saisi nopean yhteyden suunnitteluohjelmasta vastaavaan henkilöön. Online-palvelu koettiin myös tärkeäksi koulutuksen tukena, sillä uuden suunnitteluohjelman omaksumista pidetään hankalimpana osana uuden työntekijän perehdyttämistä, vaikka olisi ollut alalla jo aikaisemmin.

*”Olisi semmoinen chatti-palvelu, että voisi ohjelman ylläpitäjältä kysyä suunnitteluohjelmasta heti ja saisi heti siltä vastauksen. Jos laitat sähköpostilla, niin saattaa kestää viikon tai ei vastata ikinä, jos joku ongelma tulee ohjelman kanssa. Olisi semmoinen palvelu, että oho mitä nyt pitää tehdä ja saisit heti vastauksen...Onlinessa se pitäisi olla, jos on resursseja ja rahaa, niin se olisi ideaali se online-palvelu, koulutuksessakin...Kaikista suurin haaste on aina tämä tietokoneohjelmistojen omaksuminen, vaikka*

*olisi piirtänytkin eri ohjelmalla. Se tuntuu tosi tuskalliselta vaihtaa ohjelmaa, jota on tottunut käyttämään.” – Jälleenmyynnin edustaja 7.*

Toisaalta, yksi pienemmän paikkakunnan kauppias piti nykyistä suunnitteluohjelmaa **riittävän hyvänä myynnin työkaluna**. Hänen mukaansa ohjelma on riittävän nopea ja ohjelmasta saatavan suunnittelukuvan laatuun kaupan tekeminen ei kaadu.

*”Mun mielestä se suunnitteluohjelma on hyvä, onhan siitä uudesta suunnitteluohjelmastakin puhuttu, mutta ei se siihen kaadu...Mun mielestä se on hyvä työkalu, se on nopea ja toimii, kun sitä on oppinut käyttämään. Ehkä jotain rekvisiittaa sinne voisi lisätä, mutta niinkö se visualisoitu kuva asiakkaalle niin se on ihan ok, ei se kauppa siihen kaadu, kyllä ne on sitten muut asiat.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

#### **4.3.5 Koulutus ja uuden henkilöstön rekrytointi**

**Kouluttamisjärjestelmän kehittäminen ja uuden henkilöstön rekrytinnin haasteet** nousivat esille kokeneiden kauppiaiden sekä jälleenmyynnin johdon vastauksissa. Kauppiat näkivät, että Yrityksen järjestämässä suurissa koulutuspäivissä oppii aina jotain, mutta tietoa on vaikea omaksua. Yksi kauppias ehdotti käytännöllisempää ja henkilökohtaisempaa koulutusta tukihenkilön avulla.

*”Tukihenkilö, joka olisi jatkuvasti saatavissa kiinni...Joku toinen myyjä olisi ”kummimyyjä” tai joku tämmöinen. Voisi soittaa joka päivä, heti kun tulee asiaa, yleensä se liittyy näihin tietokoneohjelmistojen käyttöön...Tämä on tällä alalla sellainen semmoinen tekijä, sitä ei voi yhtäkkiä oppia. Totta kai koulutuspäivät on hyviä, niissä oppii aina jotakin, mutta et pysty omaksumaan niin paljon tietoa kuin tarvit. Pitäs olla semmoinen henkilö, jotta pääset alkuun ja ne vähenee ne kysyttävät asiat. Se henkilökohtainen avustaja pitäisi koko ajan saatavilla.” – Jälleenmyynnin edustaja 7.*

Kauppiaiden ja johdon näkemys oli, että **koulutusprosessissa on kehittämisen varaa**. Alalle tulevalta uudelta henkilöltä vaaditaan paljon ja kauppias joutuu hoitamaan käytännön koulutuksen myymälässä. Jälleenmyynnin edustajat näkivät, että tehdasvetoinen koulutus vaatii paljon enemmän nykyistä enemmän aikaa.

*”Peruskoulutushan annetaan meillä Topilla tehtaalla, tällainen tuotekoulutus, sehän on yksi tai kaksi päivää. Mieti jos tuut ihan ulkopuolelta niin kahdessa päivässä tätä määrää jota meillä on tuotteita pelkästään kalusteita ja oheistuotteita, niin sinähän saat shokin, että oho tässähän on paljon asiaa ja sitten pitäisi osata vielä nämä asiat suunnitella yhteen kaikki...Kylähän siinä meidän koulutussysteemissä on kehittämistä, jos se pitäisi tehdasvetoisesti kuitenkin tehdä, niin kyllä siihen enemmän vaaditaan kuin kaksi-kolme päivää.” – Jälleenmyynnin edustaja 7.*

Yhden jälleenmyynnin edustajan mukaan tuottavuuden kannalta kauppiaiden on järkevämpää **rekrytoida uusi työntekijä kilpailijalta** kuin kouluttaa alan ulkopuolelta tuleva henkilö myymälässä.

*”Kestää varmaan vuoden, jos tulee ihan ulkopuolelta, että se jotenkin alkaa toimiin se homma...Jos halutaan että uusi henkilö alkaa heti tuottamaan, varsinkin jos otetaan yrittäjä uuteen myymälään, niin pakko se on silloin olla kilpailijalta, rekrytoida.” – Jälleenmyynnin edustaja 7.*

Kokeneet kauppiaat näkivät myös **uusien ihmisten löytämisen alalle haastavaksi**. Kauppiaat eivät osanneet sanoa suoraan mistä lähteä etsimään uusia tekijöitä. Yhden vasta uusia työntekijöitä rekrytoineen kauppiaan mukaan viimeisimmät uudet työntekijät tulivat oma-aloitteisesti etsien työ- tai harjoittelupaikkaa.

*”Haasteellista löytää niitä ihmisiä, niitä oikeanlaisia ihmisiä...Kun vain jostain löytäisi ne ihmiset, nämä viimeisimmät tuli oman aktiivisuuden kautta molemmat. Astelivat vaan sisään myymälään molemmat. Jos ois tuolta pitänyt lähteä hakemaan, niin ei mulla ainakaan ois ollut mitään ajatusta tai tietoa tai kontakteja tai mitään mistä lähteä kyselemään.” – Jälleenmyynnin edustaja 5.*

Kyseinen kauppias kertoi lisäksi uusien työntekijöiden hyväksi puoleksi heidän tuomien uusien ideoiden ja energian määrän. Hän korosti erityisesti vanhojen kokeneiden tekijöi-

den ammattitaidon yhdistämistä nuorten uusien työntekijöiden uusiin myynnin lähestymistapaa erinomaisena. Hän piti myös nuorten avoimesta asenteesta uusien asioiden kokeilemiselle.

*”Niin kuin ajatuksena tässä on kokeiltu vanhaa ja uutta, vanhaa rautaista ammattilaista ja uutta verta, niin kyllä ne uudet tyhjältä pohjalta aloittavat ja ylipäättään nuoret, niin kyllä siitä tulee semmoista tosi hyvää energiaa. Ja puhtaalta pöydältä lähtevät ilman vastahankaa niin kuin asioihin ja uusia hyviä ideoita.”* – Jälleenmyynnin edustaja 5.

Yksi kauppias piti **harjoittelijoiden ottamista myymälöihin** tärkeänä asiana, koska alan myyjiä ei kouluteta missään. Hänen mukaansa harjoittelijoista suurin osa on ollut harjoitteluun sisustusosalta. Kauppiaan mukaan uuden työntekijän tärkeimpiä piirteitä on oma halu ja palo alalle.

*”Sisustuskoulut on semmoinen, mistä meille on tullut harjoittelijoita...Se on se niiden oma palo ja halu tällaiselle alalle. Sieltä ne vaan pitää noukkia...Aina olen ottanut harjoittelijan kun vaan on ollut tulossa, muutamista on tullut myyjiä...Kyllä niitä harjoittelijoita kannattaa ottaa joka myymälään, koska tälle alalle ei ole koulua...Kyllä aika moni työharjoittelun kautta pääsee alalle, varsinkin kun puhutaan tällaisesta erikoisalasta.”* – Jälleenmyynnin edustaja 6.

Sama kauppias näki, että **alalle soveltuvia uusia henkilöitä on kuitenkin varsin vähän**. Hänen mukaansa kolme tärkeintä tekijää, jotta uudelta henkilöltä haetaan ovat palvelutaito, suunnittelutaito sekä tuotteen myyntitaito, jonka oppiminen on kauppiaan mukaan kaikista haasteellisinta ja tärkeintä.

*”Niitä on tosi vähän, jotka osaavat kolme asiaa: eli ensimmäinen kun asiakas tulee ovesta niin päivää sanotaan ja mennään heti palvelemaan sitä. Toinen on sitten se että osaa käyttää suunnitteluohjelmaa, sehän pitää opetella, ensimmäinen asia tulee heti syntymästä. Ja sitten kolmas se että osaa myydä sen tuotteen, sekin tulee opetella. Sitä myyntityötä pitää harjoitella...sehän se kaikista tärkein asia on meidän alalla, vaikka on kuinka*

*hyvä palvelemaan ja suunnittelemaan, niin se ei vielä tuota mitään.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

#### 4.3.6 Muut asiat

Edellisissä kappaleissa esitettyjen kehityskohteiden lisäksi yksittäisissä kommentoissa nostettiin esiin asioita, jotka eivät sopineet aikaisemmin mainittuihin kehitysalueisiin. Erään kokeneen ison kaupunkikeskuksen kauppiaan mukaan alalle on vaikea luoda **uutta luottokaupan maksukulttuuria**. Hänen mukaansa suurin osa heidän asiakkaista on varakkaita keski-ikäisiä henkilöitä, joiden maksukyky on vahva. Kauppiaan mukaan tehdas pyrkii luomaan voimakkaasti uutta maksutapakulttuuria, vaikka suurin osa nykyisistä asiakkaista maksaa laskunsa erittäin nopeasti. Hänen mukaansa asiakkailta pitää jatkossakin olla mahdollisuus maksaa laskunsa yhdellä kerralla.

*”Ihmiset joilla on jo rahaa, on se aika iso ostajaryhmä. Niin se kun ei oo oppinut tekemään luottokauppaa koskaan, niin se tuntuu aika vaikealta sanoa jollekin sellaselle ihmiselle jolla todennäköisesti on mahdollisuus, että se maksaa sen suoraan takataskusta...Valtaosaan kuluttaja-asiakaskunnasta en vielä näe sitä ite myyntitilanteessa hirveän helpoksi lähteä kääntämään sinne luottokaupan puolelle. Jotkut tekee sitä ainoana maksutapana. Joskus on jopa tullut asiakas, joka on sitä kysynyt että saahan laskun maksaa kerralla...Varsinkaan ainoana maksutapana luottokauppa ei vielä ainakaan tunnu hyvältä.” – Jälleenmyynnin edustaja 2.*

Yhden kauppiaan mukaan **tehtaan kesäloma** heinäkuun aikana on hankala monen asiakkaan kannalta. Kesäloman tuottamat vaikeudet näkyvät erityisesti kesäkuussa, jolloin toimitusaika voidaan luvata vasta syyskuulle. Tämä johtaa kauppiaan mukaan jopa kauppohenmenetykseen kesän aikana, erityisesti pienemmissä ja aikataulultaan kiireellisemmissä projekteissa.

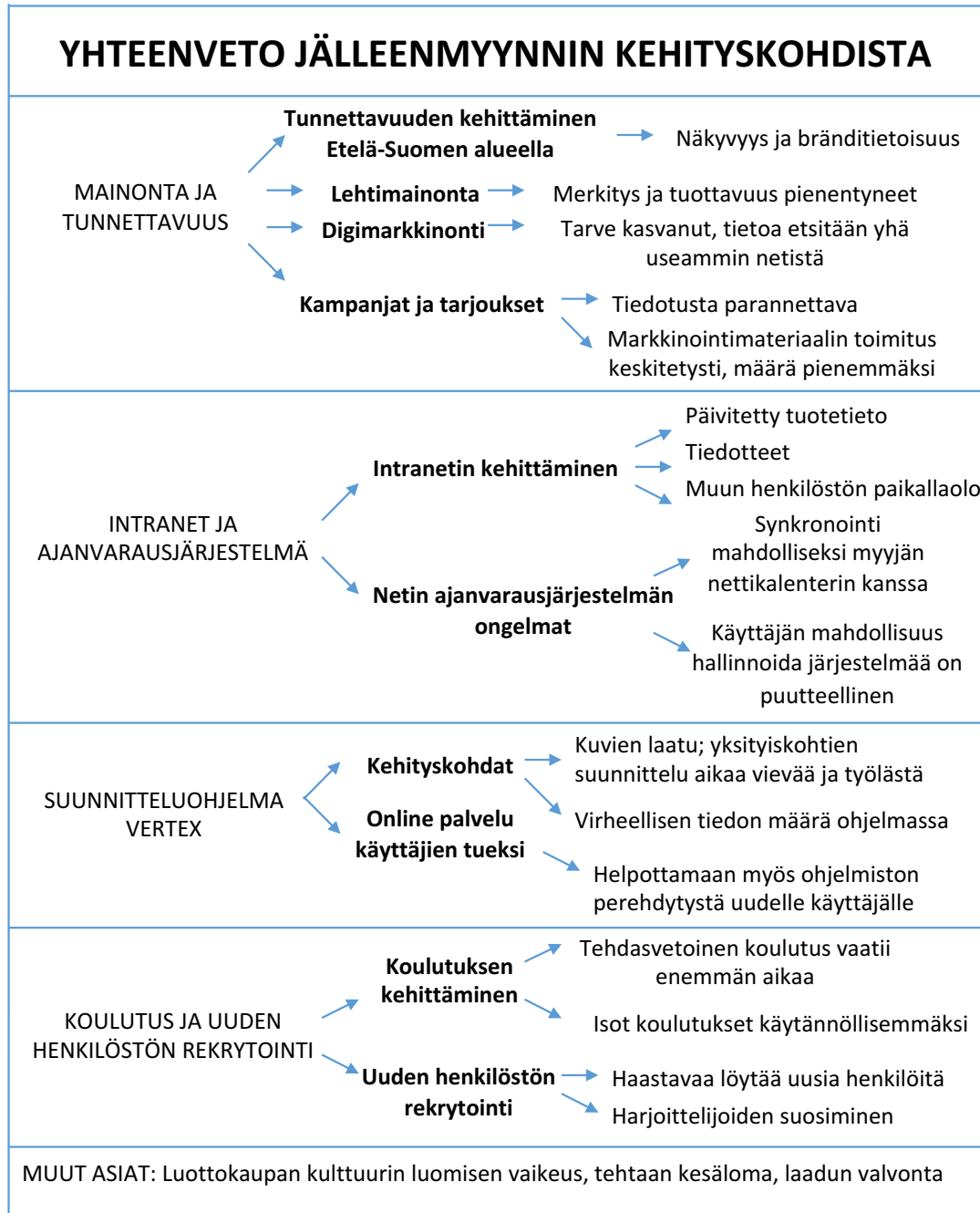
*”Tuo kesälomahan on meille huono. Tehdas on kiinni ja moni asiakas ei sitä ymmärrä. Jos on heinäkuun (tehdas) kiinni, niin sehän tarkoittaa meillä kahta kuukautta. Jos tulee kesäkuussa asiakas kysymään, että tarvin täl-*

*laista mökkikalustetta joka pitäis saada, ja sanot että joo saat syyskuun toisella viikolla, niin se on sama kuin sanois näkemiin...Se on sellainen millä menetät muutaman kaupan justiin tuossa kesäkuussa. Uudiskohteissa ei niinkään, mutta pikkurempoissa niissä joskus pitää vähän sadattaa.” – Jälleenmyynnin edustaja 6.*

Ison kaupunkikeskuksen myyjän mukaan **laadun valvontaan ja tuotteen logistiseen kulkuun tehtaalta kohteeseen** tulee kiinnittää enemmän huomiota. Myyjän osalta kaupan ei nähdä olevan valmis tilauksen tultua, vaan vasta asiakkaan hyväksyttyä työn valmiina asennettuna kohteessa. Tämän vuoksi koko toimitusketjun toiminnan laatu nähdään tärkeäksi, jotta asennettuna paikalla olisi paras mahdollinen tuote ja lopputulos. Myyjä kokee, että tehtaan ja logistiikan toimihenkilöiden arvoa ei koko toimitusprosessin osalta korosteta tarpeeksi, joka johtaa tasoltaan keskikertaisen tuotteen saapumiseen asiakkaalle, johon ei nähdä tämän päivän kovassa kilpailussa olevan varaa.

*”Myyjänhän täytyy olla 100 prosenttisesti sen tuotteen takana mitä myy. Se on suoraan sanoen laadun valvonta, siihen täytyy uhrata rahaa ja henkilöitä. Ja vielä se miten tuote kulkee, koska kauppa ei ole valmis siinä vaiheessa, kun tilaus on tehty vaan se on valmis siinä vaiheessa, kun keittiö on valmis ja asiakas on sen hyväksynyt. Eli kaikki osat on hirveän tärkeitä, vaikka se ei ois kuin se nuori trukkikuski siellä tehtaalla, niin senkin työ on tärkeää. Välillä tuntuu, että näille henkilöille ei kerrota, että ne on tärkeitä. Silloin laadullisesti pääsee keskinkertaista liikkeelle ja niin ei saa tapahtua.” – Jälleenmyynnin edustaja 3.*

Yrityksen jälleenmyynnin edustajien esittämät myyntiorganisaation toiminnan kehityskohdat on esitetty yhteenvetona seuraavassa kuviossa (kuvio 5).



KUVIO 7. Yhteenveto jälleenmyynnin kehityskohdista



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Saatujen tulosten ja teoriaan perustuen voidaan sanoa, että Yrityksen jälleenmyynnin myyntiprosessi toimii melko hyvin ja Yrityksen ohjeistetun myynti- ja palveluprosessin mukaisesti. Saaduista tuloksista ilmenee kuitenkin myös myyntiprosessin ja myyntiorganisaation kehityskohteita, joihin huomion kiinnittäminen ja parantaminen tulevat olemaan Yrityksen myyntiorganisaation tärkeimpiä tehtäviä tulevaisuudessa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että nettiajanvarauksen suosio ja merkitys etenkin isoilla paikkakunnilla on kasvamassa. Lisäksi kaupanpäätosprosentti ohjelmiston kautta tulevista kontakteista on nousussa. Tuloksista nousi kuitenkin esiin, että ajanvarausohjelmiston käytössä on ongelmia, jotka estävät sen tehokkaan hyödyntämisen. **Ongelmat ajanvarausjärjestelmässä on korjattava**, jotta sen sujuva käyttö voidaan varmistaa jatkossakin.

Tuloksista selvisi myös, että kaupan päättäminen on mahdollista jopa ensimmäisellä tapaamisella, jos asiakas on tehnyt etukäteiskartoitusta ja ottanut ennakkoon yhteyttä myyjään. Tulosten mukaan asiakkaat etsivät tietoa Yrityksestä yhä enemmän netin kautta ja Yrityksen näkyvyyteen ja bränditietoisuuteen toivottiin parannusta. Myös Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 40-41) mukaan asiakkaat tekevät yhä enemmän etukäteiskartoitusta ennen liikkeeseen tuloa ja yhä useampi on tehnyt ostopäätöksen jo liikkeeseen tullessaan. Kuten jo aikaisemmin mainittu, Rubanovitschin ja Aallon (2007a) mukaan kaupan tekeminen on mahdollista jo ensimmäisellä tapaamisella, jos myyntiprosessin alkuvaiheita on noudatettu. Näiden perusteella voidaan tulla johtopäätökseen, että nopeampia kauppvoja saadakseen, **tulee Yrityksen kiinnittää enemmän huomiota etenkin digitaalisen markkinointisisällön tuottamiseen. Edelleen myyjä voidaan rohkaista pyrkiä tekemään kauppa jo ensimmäisellä tapaamiskerralla**, jos on selvää, että asiakas on hyvin valmistautunut myyntitapaamiseen.

Tulosten mukaan myyntiprosessin pitkittyminen saattaa johtaa kaupan menettämiseen. Aminoffin ja Rubanovitschin (2015, 127-128) mukaan perinteisten keinotekoisien myyntidraaman ja myyntipuheiden aika on ohi. Myyjän myyntidraaman ja myyntipuheiden nähdään enemmänkin heikentävän kuin kasvattavan asiakkaan luottamusta. Ostajat ha-

luavatkin yhä lyhyempiä myyntiprosesseja, jonka mukaisesti ostajat ovatkin mukauttaneet ostokäyttäytymistään. (Aminoff & Rubanovich 2015, 127-128.) **Yrityksen myyntiprosessissa tulisikin keskittyä yhä nopeampien tarjousten antamiseen**, sillä pitkitynyt myyntiprosessi saattaa turhauttaa asiakkaita.

Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että myyjän aktiivisuuden tarve asiakasta kohtaan on kasvanut. Haastateltavat sanoivat myös, että myymiseen ja etenkin asiakkaan kanssa kommunikointiin tarvitaan enemmän aikaa, kun tällä hetkellä suurin osa ajasta kuuluu suunnitelmien ja tarjousten tekemiseen. Suunnittelumäärän kuormittuminen onkin yksi eniten myyntityöltä aikaa vievä osa-alue. **Suunnittelun helpottaminen ja sen ohjelmiston yksinkertaistaminen toisi siis lisää aikaa myyjien myyntityöhön.**

Topin tapa toimia – myyntioppaassa (2013) Yrityksen tärkeimmiksi kilpailukeinoiksi mainittiin korkeatasoinen ja henkilökohtainen asiakaspalvelu. Tutkimustuloksista selvisi, että koulutukseen kaivataan uusia ideoita ja toimintamalleja. Uusien henkilöiden rekrytointi koettiin myös haastavaksi. **Yrityksen tulee pyrkiä yhtenäistämään ja kehittämään koulutustapojaan ja –materiaalejaan.** Teorian ja tulosten mukaan myyntitaidon kehittämien ja oppiminen on mahdollista ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja parantamiseksi siihen tulee käyttää enemmän resursseja. Myyjän tietojen ja taitojen kehittämiseen käytettävän ajan määrä on suhteellisen pieni verrattuna yrityksen saamiin tuloksiin (Zolthers, Sinha & Lorimer 2016).

Haastattelujen perusteella jälleenmyyjät noudattavat Yrityksen ohjeistamaa myyntiprosessia hyvin, poikkeuksena kaupan jälkihoito, jonka toimintatavoissa myyjillä esiintyi suurta vaihtelua. Tulosten mukaan tämä vaihe jää pahimmassa tapauksessa osalla myyjistä myös kokonaan tekemättä. **Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi on kuitenkin tärkeää, että myyjä muistaa panostaa myös tähän vaiheeseen** (Rope 2003, 80-82).

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen antoi paljon uutta tietoa myyntikanavan johtamisesta sekä uuden näkökulman myyntiprosessin kehittämiseen. Erityisesti työharjoittelun aika toimeksiantajayrityksen palveluksessa auttoi opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Harjoittelun aikana konkretisoitui myös tarve kehittää yrityksen prosesseja ja tuoda esiin uusia ideoita myyntiorganisaation parantamiseksi. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi myös ymmärrystäni myynnin roolin tärkeydestä koko yritysorganisaation toiminnan kannalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen suunnittelemisen ja toteuttamisen ensimmäistä kertaa oli haastava prosessi. Sopivan kysymysrunгон rakentaminen ja siinä tiukasti pysyminen haastattelutilanteessa vaatii yllättävän paljon taitoa ja kärsivällisyyttä, etenkin sen vuoksi että haastateltavien henkilöiden mielenkiinto prosessin eri vaiheisiin vaihteli suuresti haastateltavan toimipaikasta riippuen. Lisäksi haastateltavien henkilöiden ja opinnäytetyön tekijän toistensa tunteminen ennakkoon harjoitteluajalta toi joihinkin haastattelutilanteisiin ennakkoluuloja työn anonyymiydestä ja tarkoituksiperistä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 23) mukaan ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tärkeimpiä eettisiä piirteitä ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Tutkimuksessa haastatelluille henkilöille kerrottiin sekä suullisesti että kirjallisesti tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltaville kerrottiin lisäksi tutkijan yhteystiedot, konkreettinen haastattelun toteutustapa sekä arvioitu ajankulu. Tutkimuksesta informoitaessa haastateltaville painotettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta sekä haastateltavien anonyymiyttä eli yksityisyyttä. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä ei kirjattu ylös suoraan yksilöitäviä tunnisteeellisiä henkilötietoja, epäsuorista tunnisteeista kirjattiin ainoastaan ammatinkuva sekä kokemus tutkittavan Yrityksen palveluksesta. Haastateltaville kerrottiin lisäksi haastattelutilanteessa, että heihin viitataan tutkimusraportissa nimellä ”Jälleenmyynnin edustaja (numero)”. Osallistumisen kerrottiin myös olevan vapaaehtoinen ja tutkimusmateriaalin olevan säilytettynä yksityisesti tutkijan hallussa. Tutkimusmateriaali oli säilytettynä tutkimuksen ajan USB-tikulla sekä paperiaineistona tutkijan hallussa. Tutkimusmateriaalia käsiteltiin ainoastaan tutkijan yksityisellä tietokoneella. Tunnisteeelliset paperitiedostot on tutkimuksen jälkeen hävitetty ja loput tutkimusaineistot ovat tutkijan säilytyksessä sähköisessä muodossa mahdollisia jatkotutkimuksia

varten. Mielestäni tutkimus on tehty eettisesti ja luottamuksellisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaan.

Tutkimuksen edetessä huomasin, että käsiteltävää tutkimusaihetta olisi voinut lähestyä useasta eri näkökulmasta. Uusien näkökulmien tulo hankaloitti työn loppuvaiheessa tutkimuksen rajausta ja päättämistä. Eteen tulleet haasteet osoittivat suunnitelman merkityksen osana tutkimuksen tekoa. Lisäksi kommunikoinnin merkitys toimeksiantajan kanssa osana työtä selkiytyi työprosessin loppuvaiheessa.

Keittiökalustekaupalla ja kiintokalustekaupalla on edessään muutoksen vaihe rakentamisen muuttuessa radikaalia vauhtia. Tulevaisuuden trendit rakentamisessa kuten asuntojen kokojen pientyminen, ekologisuus, automaatio ja yhä kasvava kaupungistuminen tulevat varmuudella muuttamaan kiintokalustekaupan prosesseja ja asiakuuksia. Strategiatyön merkitys tulee korostumaan ja vailla selvää strategiaa olevat toimijat tulevat poistumaan markkinoilta. Myös Topi-Keittiöt Oy:llä on tarve tutkimukselle strategiatyöhön liittyen, esimerkiksi asiakasstrategian osalta. Nykytilan analyysi, asiakkaiden profilointi sekä toimenpiteiden kohdentaminen ja palvelun kehittäminen ovat oleellisia asiakasstrategian rakentamisen osia (Hänti ym. 2016, 72-74). Yrityksellä on mahdollisuus tehdä merkittäviä muutoksia myös organisaatorakennettaan kehittämällä ja muuttamalla.

Yritys on parhaillaan rakentamassa uutta palvelua verkkoon, jotta yrityksen tuotteita ja palveluja voitaisiin tulevaisuudessa tarjota myös verkkokaupan avulla. Verkkopalvelun kehittäminen tuo vaihtoehtoja myyntiin, mutta asettaa samalla haasteita nykyiselle myyntiorganisaatiolle. Häntin ym. (2016, 70-71) mukaan yritykselle on haaste siirtyä suoran myyntikanavan käyttöön, jos jälleenmyyjä näkee verkkokaupan kilpailevana toimijana.

Tämän tutkimustyön perustuen voidaan myöhemmin tehdä jatkotutkimuksia siitä, onko työssä esitettyjen kehitysideoiden pohjalta tehty toimenpiteitä ja saavutettu erilaisia tuloksia. Näen erityisesti kolmen yhteenvedossa esitetyn pääkohdan, vuorovaikutustaitojen kehittämisen, myyntiprosessin nopeuttamisen ja ostamisen helpottamisen, jatkotutkimisen tarpeelliseksi myynnin kehittämiseksi.

## LÄHTEET

- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1.painos. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi
- Gardner, L. 2013. Are you Sure You Understand the Basics of Successful Selling? American Salesman 58 (3), 3-6.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. 1. painos. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Jussila, A. & Jussila, J. (toim.) 2016. Suomirakentaa – markkinakatsaus 10/2016. Helsinki: Rakennustutkimus RTS Oy.
- Kitces, M. 2015. Going for the Close. Financial Planning 45 (9), 64-66.
- Knight, R. 2016. How to Make a Great First Impression. Harvard Business Review Digital Articles. 12.9.2016, 1-6.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2016. Principles of marketing. 16th Global Edition. Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing Management. 14th Global Edition. Harlow: Pearson Education.
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. 1. painos. Helsinki: Edita.
- Martin, S. 2015. The 7 Attributes of the Most Effective Sales Leaders. Harvard Business Review Digital Articles. 11.9.2015, 1-5.
- Mccormick, E. & Harris, T. 2016. Five Easy Ways to Close a Sale. Advisor Today 111 (1), 47-47.
- Ojala-Fors, R. Myyntijohtaja, jälleenmyynti. 2016. Haastattelu 1.12.2016. Haastattelija Fors, M. Litteroitu. Tampere.
- Rakennustutkimus RTS. 2016. Keittiötoimittajien esittely ja vertailu. Päivitetty 30.9.2016. Helsinki: Rakennustutkimus RTS Oy. Luettu 13.3.2017. <https://www.suomirakentaa.fi/omakotirakentaja/keittiot/keittiotoimittajien-esittely-ja-vertailu>
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007a. Myy enemmän – Myy paremmin. 5. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007b. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Libris.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 4.2.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Topi-Keittiöt Oy. 2017. Topin tarina. Luettu: 15.1.2017. <http://www.topi-keittiot.fi/>

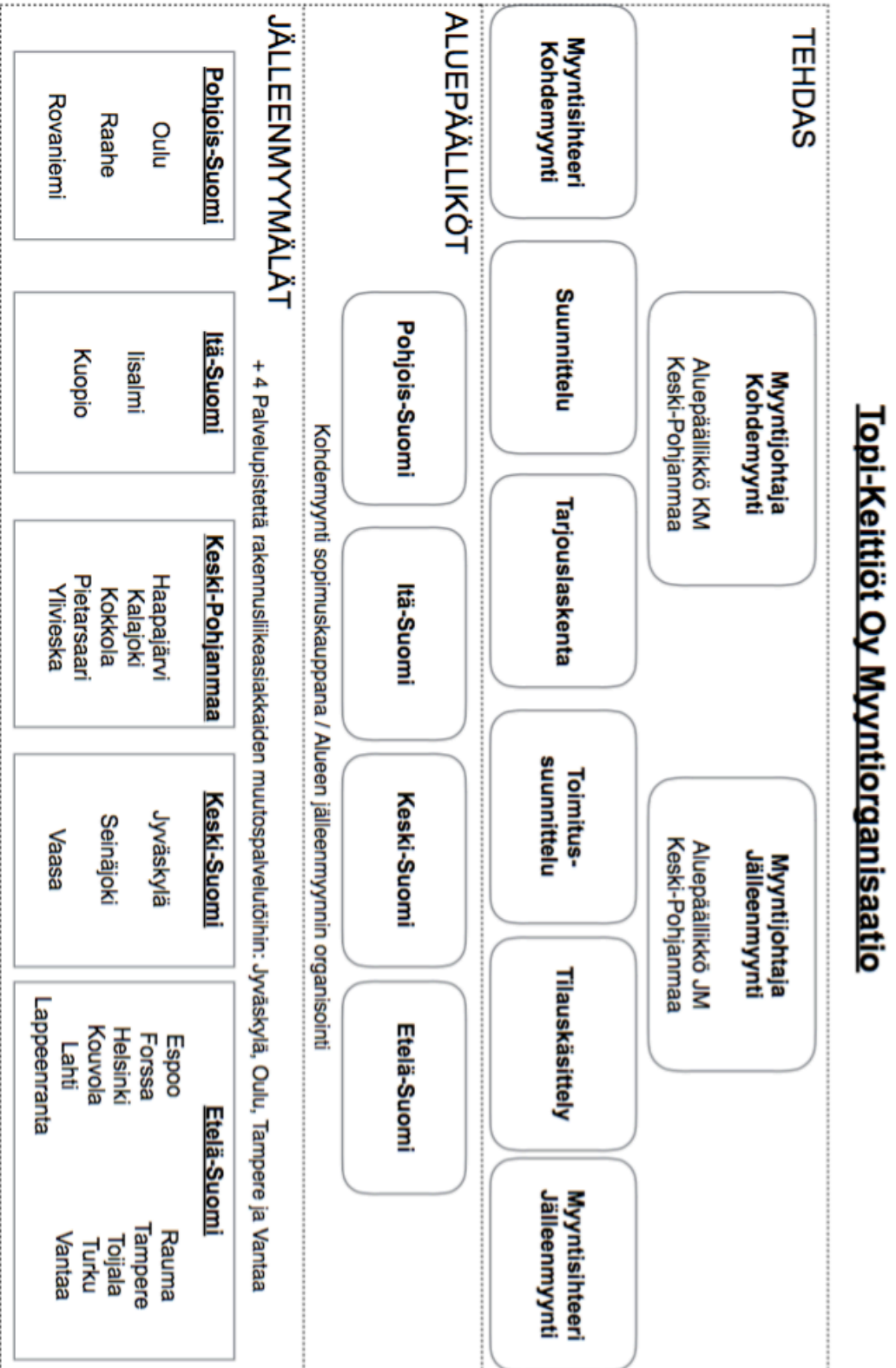
Tuohimaa, P. & Wikström, J. (toim.) 2013. Topin tapa toimia – myyntiopas.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettu 26.4.2017. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Zolthers, A. Sinha, P. & Lorimer, S. 2016. Help Your Salespeople Spend Time on the Right Things. Harvard Business Review Digital Articles. 15.2.2016, 1-5.

## LIITTEET

Liite 1. Topi-Keittiöt Oy Myyntiorganisaatio



## Liite 2. Haastattelurunko

### TAUSTATIEDOT

- Asema Topin jälleenmyynnin organisaatiossa
- Ura Topi-Keittiöllä ja kokemus alalta

### 1. MYYNTIPROSESSIN ALKU

#### Asiakaskohtaaminen:

- Millä tavalla tyypillinen myyntiprosessi alkaa?
- Ottaako asiakas ennakkoon yhteyttä ja millä tavalla?

#### Tarvekartoitus:

- Millä tavalla tarvekartoitusta tehdään asiakkaan kanssa?
- Mitkä asiat ovat oleellisia tarvekartoituksen teossa?
- Mihin ajankohtaan seuraava tapaaminen sovitaan?

### 2. SUUNNITELMAN JA TARJOUKSEN TEKEMINEN

- Mitkä asiat ovat oleellisia suunnitelman ja tarjouksen tekemisessä?
- Kuinka nopeasti asiakkaalle pyritään esittämään tarjous ja suunnitelma?
- Millä tavalla suunnitelman ja tarjouksen muutokset hoidetaan?
- Paljonko uusien tarjousten määrä vaihtelee kausittain?

### 3. MYYNTIPROSESSIN PÄÄTTÄMINEN

#### Kaupan päättäminen:

- Missä vaiheessa kauppaa lähdetään päättämään?
- Jos asiakas on epävarma päätöksestä, mitä keinoja voi käyttää kaupan päättämiseen?

#### Lisämyynti ja kaupan jälkihoito:

- Millaista lisämyyntiä kaupan teossa pyritään tekemään?
- Millaisia jälkimarkkinointi keinoja käytetään tai minkälaista jälkihoitoa tehdyille kaupoille tehdään?

### YLEISTÄ

- Pystytäänkö myymälän kaikki asiakkaat palvelemaan halutulla tavalla, voidaanko myyntipotentiaalia siis kasvattaa? Jos voidaan, niin mitä resursseja tarvittaisiin?
- Millaisia toimenpiteitä yrityksessä on tehty viimeisen parin vuoden aikana jälleenmyynnin toiminnan kehittämiseksi?
- Mitä asioita yrityksen tulisi kehittää, jotta jälleenmyynnin toimintaa saataisiin parannettua?