

Myyntityön kehittäminen
Case: Hyvinkään Sisustus Oy



Rannikko, Henrik

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Myyntityön kehittäminen
Case: Hyvinkään Sisustus Oy

Henrik Rannikko
Liiketalous
Myyntityön kehittäminen
Case: Hyvinkään Sisustus Oy
Huhtikuu, 2011

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	8
1.3	Työn toteutus ja rakenne.....	9
2	Myyntityö.....	9
2.1	Myynnin perusmuodot.....	10
2.1.1	Toimipaikkamyynti.....	10
2.1.2	Neuvottelumyynti.....	10
2.1.3	Edustajamyynti.....	11
2.2	Hyvä myyjä.....	11
2.3	Yleisimmät virheet.....	12
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	13
3	Myyntiprosessi.....	14
3.1	Suunnittelu- ja valmisteluvaihe.....	16
3.2	Myyntineuvottelu.....	17
3.2.1	Avaus.....	17
3.2.2	Tarvekartoitus.....	19
3.2.3	Tuote-esittely, argumentointi.....	21
3.2.4	Asiakkaan vastaväitteet ja vastaväitteiden käsittely.....	22
3.3	Kaupan päättäminen.....	24
3.4	Myyntiprosessin jälkeen tapahtuvat toimenpiteet.....	26
3.5	Ostajan näkökulma.....	27
4	Tutkimusmenetelmä.....	28
4.1	Laadullinen tutkimus.....	28
4.2	Puolistrukturoitu haastattelu.....	29
5	Tulokset.....	29
5.1	Taustatietoa tutkimuksesta.....	29
5.2	Myyntityö yrityksessä.....	30
5.3	Tiedon vaikutus myyntiin.....	31
5.4	Työn tavoitteellisuus.....	33
5.5	Myynnilliset tavoitteet.....	34
5.6	Ongelmakohdat myyntitilanteessa.....	35
5.7	Seurannalla tuloksiin.....	36
6	Johtopäätökset.....	37
6.1	Yhteenveto.....	37
6.2	Kehitysehdotukset.....	38
6.3	Lopuksi.....	39
	Lähteet.....	41

Liite 1. Teemahaastattelu.....	43
Liite 2. Haastattelurunko, testihaastattelu	45
Liite 3. Myyjän työtoimenkuva	47
Liite 4. Viikko- & kuukausipalaverirunko	48
Liite 5. Työkalu: Kaupan päättämiseen.....	49

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalous

Tiivistelmä

Henrik Rannikko

Myyntityön kehittäminen Case: Hyvinkään Sisustus Oy

Vuosi	2011	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Hyvinkään Sisustus Oy:n kanssa. Työssä keskitytään myyntityön kehittämiseen, eli siihen, miten myyjät saadaan paremmalle myyntitasolle sekä miten heidän myyntityötään on mahdollista seurata. Tavoitteena on selvittää yrityksen myyntiosaamisen nykytilanne ja sen mahdolliset ongelmakohdat, joihin työssäni tulen puuttumaan. Kohdeyrityksessä myyntityön kehittämistä ei ollut aikaisemmin tutkittu. Kohdeyritys oli tietoinen myyntityön tehokkuuden heikosta tilanteesta, minkä takia tutkimukseni tulokset ja niiden perusteella tehdyt kehitysehdotukset ovat erittäin hyödyllisiä kohdeyritykselle. Tulosteni avulla kohdeyritys pystyy kehittämään myyjien myyntityöskentelyä ja mahdollistamaan myynnin kehittymisen jatkossakin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Teoriaosiossa pyritään luomaan tarvittavat tiedot hyvästä myyntityöstä ja myyntiprosessista. Työni empiirisessä osassa selvitin haastattelemalla kohdeyrityksen myyjiä heidän myyntityönsä tietoista toteuttamista. Tutkimusmenetelmänä käytin avointa teemahaastattelua, jotta pystyn kokoamaan keskeisimmät teema-aiheet tutkimusta käsiteltäessä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, ettei yrityksessä ollut myyntityön kehittämiseen käytetty aikaisemmin aikaa. Myyntitietoinen myyminen oli heikolla tasolla, joten myyntityön perustoimenkuvien selkeyttäminen ja myyntiprosessin luominen nousivat tärkeimmiksi kehitystavoitteiksi. Tutkimukseni perusteella pystyin määrittelemään myyjän työtoimenkuvat, viikko- & kuukausipalaverin rungon sekä myynnin kehityksen tarkkailua helpottavan ostopäätöspyyntö seurantametodin. Näiden ehdotuksieni avulla kohdeyrityksen on mahdollista jatkossa kehittää tietoisesti myyjien myyntityötä ja luoda jatkuvuutta myyntityön kehittämiseen.

Avainsanat: myyntiprosessi, myyntityö, myyntityön kehittäminen

Henrik Rannikko

Sales development: Case Hyvinkään Sisustus Ltd

Year	2011	Pages	49
------	------	-------	----

The thesis was carried out in corporation with Hyvinkää Sisustus Ltd. The focus is on sales development which means how salespersons can improve sales level and how they are monitored in work. The aim is to identify business sales knowing in the current situation and its potential problem areas, which I am going to tackle in my work. The company's sales development had not previously been investigated. The company was aware of the poor sales efficiency of the work situation, which is why my work research results and my development proposals are very useful for the company. The results will help the company to develop the salespersons and they can continue to develop salespersons selling skills later on.

The study was conducted as a qualitative interview study. In the theoretical section the reader gets information which is needed to understand what good sales are and to know the sales process. The empirical section of the study was made by interviewing the company's salespersons for their determination in the sales in their work. The research method I used was an open theme interview, which enables me to compile the main theme topics of research by processing.

The results indicated that the company had not used time to develop sales. The conscious selling was at a low level, so clarifying the sales-jobs and to get salespersons to know about the sales process play the major role in my development goal. Based on my research I was able to identify the salespersons job descriptions, weekly & monthly meeting frames, as well as to help monitoring decision of the request tracking method. With these proposals the company can continue to knowingly develop the salespersons in sales and to create continuity in the development.

Keywords: the sales process, salesmanship, sales development

1 Johdanto

Ilman myyntiä ei ole liiketoimintaa, niin yksinkertaista liiketoiminta on. Myyjät ovat liiketoimintaa kannattelevia voimavaroja, jotka mahdollistavat muun toiminnan. Silloin kun myyjät osaavat tehtävänsä, on liiketoiminnalla menestyksen mahdollisuus. Opinnäytetyöni antaa myyjille mahdollisuuden kehittyä työssään seuraamalla omaa tekemistään ja tutkimalla toimiaan osana myynninkehittämistä.

Kaupankäyntiä on havaittavissa kaikkialla, oli kyseessä epäonnistuminen tai onnistuminen. Tutkimuksessani tulen havainnollistamaan, että myynnituloksellisuuden kannalta tärkeintä on ymmärtää, mistä myyntitilanne koostuu. Myyntiprosessissa on useita vaiheita, jotka voivat aiheuttaa kaupan epäonnistumisen. Nykypäivänä on elintärkeää pystyä kehittämään omaa toimintaansa nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Tulen myös tarkastelemaan työssäni, miten pystyn luomaan myyjille mahdollisuuksia seurata omaa toimintaansa, kehittyä siinä ja tehdä sen avulla myyntihakuisempaa myyntityötä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä vuodesta 2005 alkaen. Ensin tavallisena myyjänä, mutta vuodesta 2008 alkaen työskentelen myymäläpäällikkönä. Olen työssäni havainnut, että myyjien toimintaa voi kehittää, mutta siihen tulen perehtymään paremmin tutkimuksessani. Valitsin tutkimukseksi aiheeksi myyntityön kehittämisen, koska haluan tietoisesti kehittää yrityksen toimintaa ja saada myyjistä kaiken mahdollisen potentiaalin irti. Haluan myös osoittaa, että myyjän on mahdollista kehittyä paremmaksi myyntityössä, kun hän tiedostaa, mitä osa-alueita hänen on työstettävä omassa tekemisessään. Tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa asiakasvirrat ovat väistämättä heikentyneet, jonka johdosta on ensisijaisen tärkeää pystyä kehittämään myyntityössä, koska kulutus ei ole yhtä voimakasta kuin voimakkaalla kasvukaudella.

Opinnäytetyöni teoreettiseksi viitekehikseksi halusin määrittää hyvän myyntityön sekä myyntiprosessin. Tämän teorian avulla pystyn selvittämään, mitä vaaditaan myyntityön kehittämiseen. Työssäni havainnollistan, mitä myyntityöllä tarkoitetaan erilaisissa näkökulmissa, mikä on hyvän myyjän määritelmä ja mitkä ovat myyjien yleisimpiä virheitä myyntitilanteessa. Myyjä ei voi kehittyä ilman, että hän tiedostaa, mitä häneltä odotetaan myyntitilanteessa, mitä tulen tarkastelemaan analyysin avulla, jossa selvitan kohta kohdalta myyjien tärkeimmät ominaisuudet kaupan tulokselliseen päätökseen. Teorian ja tulosten pohjalta tarkastelen myös kohdeyrityksen myyjien nykytilannetta sekä sitä, miten myyntityötä yrityksessä voidaan tulevaisuudessa parantaa kehittämälläni työkaluilla.

Huonekaluliikkeen kilpailukyky riippuu merkittävästi siitä, miten myyjät osaavat tehtävänsä. Kohdeyrityksen kauppias on huolissaan henkilöstön osaamisesta ja uusien työntekijöiden myyntiosaamisen laadusta. Hän myöntää, ettei henkilöstön kouluttamiseen ole ollut tarpeeksi aikaa, mistä johtuen hän on huolissaan työntekijöidensä myyntiosaamisesta. Kohdeyrityksen intressinä on, että jokainen myyjä osaa tehtävänsä ja tietää, mitä häneltä vaaditaan. Tämän toteuttamiseksi yrityksen tulisi saada selvät myyjän työtoimenkuvat ja työntekijöiden myyntiosaamista tulisi kehittää.

Opinnäytetyöni on tehty yhteistyössä Hyvinkään Sisustus Oy:n kanssa, joka on franchising-kauppias-vetoinen Asko-myymä. Asko on huonekalu- ja sisustuskaupanvähittäismyyjä, joka on osa Indoor Group -konsernia. Asko on suomalaisen kodinsisustamisen tunnetuin tuotemerkki. Askossa on laatu- ja sisustajalle kilpailukykyinen mallisto, alan aktiivisin ja luotettavin palvelu sekä virikkeellisin myymälä. Indoor Group -konserniin kuuluvat kaikki Asko ja Sotka-ketjut, sekä Suomessa että ulkomailla toimivat myymälät. Tämän lisäksi konserniin kuuluu tuotantotehdas Insofa, joka valmistaa suurimman osan Askon kotimaisista sohvista. Suomessa Askolla on yhteensä 32 myymälää, joista Askon omia myymälöitä on 30 ja franchising-myymlöitä 2. Ainoat franchising-myymlät Askon liiketoiminnassa ovat Hyvinkää ja Mikkeli. Asko-konsernin liiketoiminta koki merkittävän muutoksen vuonna 2010, sillä silloin kauppiastoimipisteitä oli vielä useita kymmeniä. Vuonna 2010 kaikki niin sanotut ”villit kauppias” -sopimukset lopetettiin. (Indoor Group Oy:n tytäryhtiön verkkosivut, 2011; Indoor Group Oy:n verkkosivut, 2011.)

1.2 Toimeksiantajan esittely

Hyvinkään Sisustus Oy on perustettu toukokuussa 1998. Yrityksen pääsääntöinen toimenkuva on huonekalujen myynnistä, mutta sen liiketoimintaan kuuluu myös asuntojen vuokraus ja arvopaperisijoittaminen. Työssäni keskityn vain yrityksen huonekalumyyntiin. Vuonna 1998 yritys aloitti toimintansa niin sanottuna ”villinä” kauppiasana huonekaluketju Askon alaisuudessa. Villillä kauppiasalla tarkoitetaan toimintaa, joka ei ole konseptisidoksissa Askon ydin tekemiseen, vaan yrityksellä on vapaus ja oikeus myydä kenen tahansa tuotteita parhaaksi näkemällään tavalla. Vuonna 2007 yrityksessä tapahtui merkittävä muutos, jolloin toiminta sitoutettiin osaksi Askon franchising-kauppiastoimintaa. Tämän jälkeen yrityksessä on havaittu osittaista sekasortoa myyntiosaamisen kanssa. Henkilökunnalla tuntuu olevan sekavat työtoimenkuvat, eikä kukaan tiedä tarkkaan, mistä kukin on vastuussa.

Ennen yrityksessä toimi kolme vakituista työntekijää ja kauppias. Toimenkuvamuutoksen myötä villistä kauppiasasta franchising-yrittäjäksi, liiketoiminta kuitenkin laajeni merkittävästi. Henkilöstö on kaksinkertaistunut ja liikevaihto kolminkertaistunut. Hyvinkään Sisustus Oy:n liikevaihto oli edellisellä tilikaudella 1,8 miljoonaa euroa, kun se oli vuoden 2006 tilinpäätök-

sessä vielä 0,6 miljoonaa. Tällä hetkellä yrityksessä on vakituisesti neljä myyjää, yksi osa-aikainen myyjä, kaksi varastotyöntekijää, kauppias sekä kaksi ylempää toimihenkilöä. (Taloussanomat, 2011.)

1.3 Työn toteutus ja rakenne

Opinnäytetyöni on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteutus aloitettiin jo vuonna 2009, jolloin totesin yrityksessä ongelmat myyntityön tehokkuudessa. Vuonna 2011 tammikuussa aloitin tutkimuksen keräämällä teoriaa myyntityöstä, myyntiprosesseista ja laadullisesta tutkimuksesta. Tämän tietoteorian perusteelta tein teemakyselylomakkeen kohdeyrityksen viidelle myyntityöntekijälle. Haastattelin jokaisen kohdehenkilön kyselylomakkeen kysymysten avulla, jotta sain mahdollisimman tarkkaa tietoa yrityksen ongelmakohtista. Analyysissäni tarkastelen myyjien antamia vastauksia ja pyrin tulkitsemaan niiden ongelmakohtia. Ongelmakohtia ja niiden suhdetta myyntityön kehittämiseen kohdeyrityksessä käsitteelen tutkielman lopulla johtopäätöksissä.

Työn lähtökohtien sekä yhteistyökumppanin esittelyn jälkeen käsittelen työni teoriaosassa myyntityön sekä myyntiprosessin perusolettamuksia. Tämä osa toimii työni tietoperustana ja tavoitteeni on aihealueen kirjallisuuden avulla antaa lukijalle taustatietoa aiheesta. Empiiriosassa osassa perehdyn lähemmin yrityksen nykytilanteeseen ja tutkimukseni toteutukseen. Pääpaino on kuitenkin tutkimustulosten esittelyssä sekä haastattelujen perusteella saamani tiedon tulkinnassa. Työni lopuksi, johtopäätöksinä tulen esittelemään käytännön kehitysehdotuksia tutkimustulosten pohjalta.

2 Myyntityö

Kaupankäynti on kaiken myyntityön perusta. Ilman kaupankäyntiä ei nykyisessä vuorovaikutusyhteiskunnassa eläminen olisi edes mahdollista. Jokapäiväinen ruokakaupassa käynti on osa myyntiä. Myyntiä on kaikkialla ympärillämme, vaikka emme sitä aina myynniksi kutsukaan. Myymistä ja myyntityötä voidaan kuvailla monella eri tavalla. Myyntityöllä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan välitystehtävää, jossa osapuolet vaihtavat tavaroita, rahaa, palveluita tai vastaavia hyödykkeitä keskenään. Kummankin osapuolen hyötyminen on hyvän kaupankäynnin perusta. (Nieminen 1997, 12-14 ; Rope 2003, 9.)

Myyntityö sisältää erilaisia myyntiprosesseja, jotka puolestaan sisältävät erilaisia myyjän toimintoja. Jotta myyjä voi toistamiseen onnistua myyntityössään, vaaditaan häneltä hyvää ajankäytön hallintaa, myyntitoimesta riippuen. Myyntityön perusajatuksena on luoda asiakkaan ja myyjän välinen luottamussuhde, jonka avulla pystytään kartoittamaan asiakkaan tarpeet ja lopuksi päättämään kauppa. Päästäkseen tavoitteeseen myyjä voi joutua käyttämään

useita myyntiprosesseja. Prosessien avulla myyjä tekee myyntitilanteessa oikeita asioita oikeaan aikaan, mahdollisimman tehokkaasti ja pystyy ennakoimaan tulevia tapahtumia sekä hoitamaan useita tapahtumia samanaikaisesti. (Alanen 2005, 66.)

2.1 Myynnin perusmuodot

Myynti voidaan jakaa kolmeen erilaiseen myynnin lajiin. Ne ovat toimipaikkamyyni, neuvottelumyynti ja edustajamyyni. Toimipaikkamyynnille oleellista on, että myyjällä on toimipaikassa tuotteita, joita ostamaan tulleet asiakkaat palvellaan niin, että myynnistä tulee mahdollisimman suuri. Myynti tapahtuu kiinteässä toimipaikassa, kuten kauppa tai ravintola. Neuvottelumyynti pohjautuu erityisesti asiantuntemukselle ja sen avulla saavutettavaan vakuuttavuuteen. Perinteinen neuvottelumyyntitilanne on palaveri, jossa asiantuntemusroolia hyödyntäen pyritään myynnillisesti haluttuun päämäärään. Edustajamyyni on yleisimmillään sitä, kun myyntiedustaja tulee myymään omia tuotteitaan toiselle yritykselle. Edustajamyyniä joutuu yleensä itse solmimaan asiakkuussuhteet ja pitämään niitä yllä. (Rope 2003, 15-17.)

2.1.1 Toimipaikkamyyni

Toimipaikkamyyni on yleisnimitys kaupalle jossa asiakkaat voivat ostaa jotain. Tällaisia ovat muun muassa ravitsemusliikkeet, pankkikonttorit, huoltoasemat, kioskit, halpahalit, lähikaupat, erikoismyymälät, tavaratalot, kauppakeskukset ja toripaikat. Toimipaikkamyynnin menestyksen avain on lisämyyni. Tähän pyritään palvelumyynnillä, jossa asiakkaille luodaan erilaisia tarpeita, heidän todellisten tarpeiden lisäksi. Näissä liikkeissä kaikki tuotteiden esillepanot on myyntihakuisesti toteutettu. Toimipaikan henkilökunta edesauttaa myyntiä ja hintatarjoukset on suunniteltu niin, että ne tuovat lisää houkutusasiakkaille. Onkin oleellista, että toimipaikka nähdään myyntipaikkana, ja työ siellä on ensisijaisesti myyntiä tekevää ja palvelevaa työtä. (Rope 2003, 33-37.)

2.1.2 Neuvottelumyynti

Neuvottelumyyniä kutsutaan usein asiantuntijamyyniksi. Tämä johtuu siitä, että neuvottelumyyniä tekevät useimmiten asiantuntija-asemassa olevat henkilöt. He tuovat esille palavereissa tai muissa asiakasneuvotteluissa oman tietotaitonsa ja pyrkivät sen avulla myymään tuotteen tai ehdotuksen, jonka ylivoimaisuudesta he haluavat ostajan vakuuttuvan. Neuvottelumyyniä harjoittava henkilö pohjaa myyntitaitonsa yleisesti testi- ja tutkimustuloksia hyödyntäen, mikä luo hänelle vakuuttavan asiantuntija-aseman tuotteen myyntiin. Hän voi käyttää hyödyksi usein myös tuote- tai esittelydemonstraatiota, joiden avulla konkretisoidaan ja vakuutetaan oman esityksen toimivuus. Tavallisin neuvottelumyyni tapahtuu palavereissa, jossa asiantuntemusroolia hyödyntäen pyritään haluttuun myynnilliseen lopputulokseen. Neu-

vottelumyyntiä käydään eniten yrityksen omissa palaverissa, joissa jokainen pyrkii myymään oman ideansa ja vakuuttamaan muut sen paremmuudesta. (Rope 2003, 16.)

2.1.3 Edustajamyyni

Edustajamyynnillä tarkoitetaan usein henkilöä, joka kiertää paikasta toiseen myyden omia tuotteitaan tai palveluitaan. Hänellä ei ole valmiita asiakassuhteita, tai ainakin ne on ensin pitänyt itse luoda. Edustusmyynti on henkilökohtainen kauppakanava, jossa luodaan ostajalle ja myyjälle perusta kahdenvälisen yhteistyön toimivuudelle. Tämä myynnintapa on hyvin yleistä teollisuusyrityksille, joiden yritysmarkkinointi perustuu edustusmyyjien aktiiviseen asiakassuhteiden luomiseen. Edustusmyynti on vakiinnuttanut asemansa myyntialalla jo varhaisessa vaiheessa, sillä myyntikäyntien tekeminen on ollut ensimmäisiä kaupantekotapoja. (Rope 2003, 16-19.)

Nykyään yrityksen edustusmyyjät hoitavat myös aktiivisen henkilökohtaisen myynnin. Tällä on erittäin suuri merkitys kilpailuille markkinoilla, koska usein asiakas ei löydä myyjän luo, vaan myyjän on mentävä asiakkaan luokse. Edustajamyynnin perusolettamus on, että ostajalla on täysi oikeus tehdä omat päätöksensä edustajan suhteen. Myyntiedustaja ei voi pakottaa ketään ostamaan, vaan voi tarjota siihen mahdollisuuden. Tähän mahdollisuuteen ostaja voi tarttua halutessaan. Edustajamyymä tekee ostajan puolesta tilaukset, toimittaa ne haluttuun määränpaikkaan, mutta myös itse myyntitilanne tapahtuu ostajan luona, ostajan hyväksymänä ajankohtana. (Rope 2003, 16-19.)

2.2 Hyvä myyjä

Väitetään, että hyväksi myyjäksi synnyttään. Usein myös kuvitellaan, että myynti on aggressiivista tyrkyttämistä. Myyminen on kuitenkin monimutkainen prosessi, joka rakentuu useista osatekijöistä, kuten psykologisesta kanssakäymistä asiakkaan ja myyjän välillä, myyjän bisnesälystä, tilannetajusta ja jopa onnesta. Oleellista on huomiota, että myyjän tulee olla tässä prosessissa johtavassa asemassa: hyvä myyjä ohjaa asiakasta haluamaansa päämäärään. Hyvän myyjän perusedellytys on olla aina askeleen edellä ostajaa. Myyjän viedessä ostoprosessia eteenpäin tulee asiakkaan tiedostamattaan haluta kyseisiä tuotteita, joita myyjä hänelle parhailaan myy. Voidaankin sanoa, että myyjän perustehtävänä on saada asiakas kokemaan myyjän tuote tarpeelliseksi, jos sitä ei vielä liikkeeseen tullessa koettu. Myyjän tulee myös saada asiakas vakuuttumaan tuotteen paremmuudesta verrattaessa sitä esimerkiksi kilpailijan vastaavaan malliin. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 12; Rope 2003, 9-10, 95-104.)

Vahvaselkä (2004, 25-28) on esittänyt muutamia ominaisuuksia, joita myyjällä tulee olla voidakseen tulla luokitelluksi hyväksi myyjäksi. Tällainen hyvän myyjän ominaisuus on muun muassa, se että hyvä myyjä on asiansa osaava ja asiantuntemuksensa kautta vakuuttava ja luo-

tettava. Hän omaa hyvän itseluottamuksen, mutta hän on myös persoonallinen ja sosiaalinen. Myyjän tulee omata hyvät kommunikaatiotaidot. Hän on myös sujuvasanainen ja hyvä kuuntelija. Myyjän tulee olla miellyttävä ja oivaltava henkilö, joka omaa niin sanotusti psykologista silmää. Hyvän myyjän tulee olla täsmällinen, luotettava, rehellinen ja siisti. (Vahvaselkä 2004, 25-28.)

Rummukainen (2004, 8) on tutkinut vastaavasti sitä, mikä erottaa hyvän myyjän keskivertomyyjästä, ja hän tuli lopputulokseen, jossa hyvän myyjän erottaa keskivertomyyjästä noin kahdeksalla tunnusmerkillä:

1. asenne
2. ajankäytön hallinta / tavoitteellisuus
3. myyntiesittelytaidot
4. tuotetietous
5. ulkoinen olemus
6. uusi asiakashankinta
7. kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa
8. kaupanpäättötaidot

Rummukaisen mukaan huippumyyjillä on siis havaittavissa tiettyjä ominaisuuksia, joilla he erottuvat perusmyyjistä. Hän ei kuitenkaan tarkoita, että huippumyyjällä olisi aina nämä kaikki tunnusmerkit, vaan ne vaihtelevat myyjittäin. Nämä kahdeksan tunnusmerkkiä vain toistuvat huippumyyjillä aina edukseen. (Rummukainen 2004, 8.)

2.3 Yleisimmät virheet

Yhtä hyvin kuin voidaan määritellä huippumyyjän ominaisuuksia, voidaan myös luotella yleisimpiä virheitä, joita myyjät työssään tekevät. Myyjät voivat myös osaltaan vaikuttavat myyntiprosessin etenemiseen ja jopa negatiiviseen lopputulokseen. Kuten Rope (2003, 95) toteaa, myyjän tulee olla aina aktiivinen osapuoli kaupankäyntiä ja johtaa myyntitilannetta. Hänen tulee olla aidosti kiinnostunut ostajasta ja selvittää tämän tarpeet, eikä toisinpäin. Myyjä ei saa koskaan vähätellä ostajan ostopotentiaalia, vaikka asiakas näyttäisi tulleen väärään kauppaan. Ostaja voi olla juurikin se, joka päättää ostaa koko kaupan tyhjäksi nyt, kun kerran saapui paikalle. Myyjän ei siis tule tehdä oletuksia ostajasta, ennen kuin myyntiprosessi on viety kokonaan loppuun.

Voidaan myös todeta myyjien takertuvan liiaksi tulevaisuuteen, vaikka jokainen päivä on myyntityössä yhtä tärkeä. Jos myyjä on tehnyt useita tarjouksia viime viikolla, ei hänellä ole kuitenkaan mitään takeita, että asiakkaat myös palaavat myöhemmin. Myyjän tulee siis käyt-

tää kaikki mahdollisuudet tehdä lisää kauppaa, eikä hän saa halvaannuttaa nykyistä toimintaansa mahdollisten kauppojen varaan. Jokainen päivä on uusi mahdollisuus. Usein virheellisesti myyjät myös vähättelevät suunnittelun ja seurannan vaikutusta myyntityöhönsä. Myyjän kehittymisen kannalta on kuitenkin oleellista, että myyjä ei tyydy pelkästään ”musta tuntuu”-periaatteen mukaiseen kehittymiseen, vaan että hänellä on selkeät tavoitteet joihin hän pyrkii. Vain suunnitelmallisella myyntityönkehittämisellä päästään kyseisiin tavoitteisiin. Tavoitteiden seurannan avulla voidaan taas asettaa uudet tavoitteet, joiden avulla voidaan taas seurata tulosten kehitystä. (Vuorio 2008, 34-37.)

Myyjän on muistettava, ettei kilpailutilannetta koskaan tulisi aliarvioida: vaikka hänellä olisi hyvät asiakassuhteet, se ei ole myynnin tae. Myyjä ei voi jäädä toimeettomaksi, koska silloin hänen kehityksensä loppuu. Mitä vähemmän hän tekee uusasiakashankintoja, sitä vähemmän hän joutuu käyttämään taitojaan, mikä taas heikentää hänen taitojaan. On myös muistettava, että aktiivisuus ei tuo tullessaan hyvää myyntitulosta, jos suuntaus on väärä. Myyjä käyttää kaiken energiansa kyselemällä väärä asioita, ehdottaa väärä ratkaisuja väärin tilanteisiin. Hänen tulee löytää asiakkaalta juuri ne tarpeet, jotka ovat oleellisia oikean ratkaisun löytämiselle. Hyvälle myyjälle ajankäyttö on avain onnistumiseen. Hänen tulee keskittyä oikeisiin asioihin, oikeaan aikaan ja sille varatun ajan puitteissa. Yleisenä virhe, jonka myyjät tekevät on myyntitapahtumaan liitettävät ennako-oletukset, kuten se, että hän keksii, miksi asiakas ostaa tai ei osta tuotetta, ja näiden olettamusten perusteella myyjä myös toimii. Myyjä ei koskaan kuitenkaan saa toimia omien olettamuksiansa nojalla, vaan hänen tulee käydä myyntiprosessi alusta loppuun asti läpi, asiakkaasta riippumatta. (Vuorio 2008, 34-37.)

2.4 Osaamisen kehittäminen

Yrityksen kilpailukyky perustuu osaamiselle sekä sille, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yritys pystyy kehittymään ja oppimaan uutta. Henkilöstöjohtamisen peruslähtökohdana tuleekin ymmärtää, että yritys toimii ihmisten varassa. Heistä riippuu miten kilpailukykyinen yritys on ja tulee tulevaisuudessa olemaan. Myynnin esimiehen tulee ymmärtää henkilöstönsä kehityspotentiaali, mikä on nykyinen taso, miten ja mihin tulevaisuudessa pyritään. Osaamisen johtamiseksi ymmärretään kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tärkein osa osaamisen johtamisessa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen päävastuussa ovat liiketoiminnan vastaavat johtajat ja yksikön vetäjät. (Viitala 2007, 169; Rubanovitsch & Aalto 2007, 170-171.)

Myynninkehittämisessä esimiesten tulee saada myyjä tietoiseksi siitä, että kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta on myyntiä, tai myyntiä tukevaa toimintaa. Menestyvälle toiminnalle on

oleellista, että myyjä tietää, mitä häneltä odotetaan sekä se, että myyjä on tietoinen, että odotuksia seurataan säännöllisesti. Myynnissä tehtävät, asiakkaat ja toimintatavat muuttuvat, mutta myyjän tulee saada muuttuvien olosuhteiden vaikutuksesta apua esimieheltään. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin auttaa myyjää ymmärtämään oma tehtävänsä, ja se miten hänen tehtävänsä vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Esimiehen tulisi omalla toimillaan kehittää myyjien tieto-, tahto- ja taitotasoa. Hänen tulee pystyä antamaan konkreettisia ohjeita tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta myös pystyä motivoimaan myyjiä ylittämään kyseiset tavoitteet. Esimies voi motivoida alaisiaan pääsemään tavoitteisiin palkitsemalla, nostamalla asteittain vaatimustasoa tai järjestämällä näyttömahdollisuuksia, joilla parannetaan myyjän itseluottamusta. Ilman näytönpaikkoja ja vaatimustasoja voi myyjien olla mahdotonta tiedostaa omia rajojaan, jotka estävät heitä toteuttamasta tehokkaampaa myyntiä. Näin ollen heistä ei saada parasta suorituskykyä irti. Esimiehen tulee löytää myyjien itselleen luomat rajat ja mahdollistaa se, että myyjät voivat ja uskaltavat rikkoa ne. (Rubanovitch & Aalto 2007, 170-171.)

3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessilla tarkoitetaan toimintaketjua tai tapahtumasarjaa. Se pitää pystyä toistamaan, mallintamaan sekä kertaamaan. Hyvälle myyntiprosessille on ominaista, että sitä noudatetaan valtakunnallisesti, toimipisteestä tai myyjästä riippumatta. Myyntiprosessin avulla selvitetään asiakkaan tarpeet, mutta sen avulla myyjä myös pyrkii vakuuttamaan asiakkaan juuri oman tuotteen paremmuudesta. Myyntiprosessin haasteena on se, että myyntityössä kohdataan usein erilaisia ihmisiä, eri organisaatioista ja eri hierarkioista. Myyntityössä yksittäinen myyntineuvottelu on keino viedä myyntiprosessia eteenpäin. (Alanen 2005, 65; Rubanovitsch & Aalto 2006, 32.)

Hyvän myyntiprosessin tulee olla johdonmukainen, tasalaatuinen ja sitä pitää pystyä seuraamaan jokaisen asiakkaan kanssa. Hyvin suunniteltu myyntiprosessi etenee joutuisasti tarkoitukselta kaupan päättämiseen. Kun myyntiprosessi etenee oikein, voi päästä päämäärään tunnissa. Toki yritysmyyynnissä on tavallista, että asiakas ja myyjä joutuvat kohtaamaan useammin kuin kuluttajakaupassa, mutta tällöinkin yksittäinen asiakaskohtaaminen kestää vain tunnista kahteen. Myyntiprosessi tulisikin käydä jokaisen asiakkaan kanssa aina alusta loppuun asti, jotta voidaan varmistaa mahdollisimman hyvä onnistuminen myyntityössä. Usein puhutaan vain huippumyyjistä, mutta todellisuudessa vain harva on huippumyyjä. Liian monelta myyjältä jää myyntiprosessi puolitiehen ja sen vuoksi myynnistä ei saada tuota parasta tulosta aikaiseksi. Esimerkiksi, kun asiakas tulee hoitamaan hieman vähäpätöisempää ostosta, ei myyjän tule tyytyä siihen, vaan hyvin toteutetun myyntiprosessin avulla lopputuloksesta voi tulla paljon tuottoisampi. Onnistunutta myyntiprosessia voidaan kuvailla molempien osapuolten maksimaalisella hyödyllä toisilleen. Molemmat hyötyvät onnistuneesta prosessista, asiakas

saa tarvitsemansa tuotteet, kun taas myyjä saa myytyä mahdollisimman paljon asiakkaalle. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 32,35-36.)

Koska myyntiprosessi on yksittäinen myyntitilanne ja muuttujia on monenlaisia, on myös myyntiprosesseja pyritty mallintamaan useilla erilaisilla prosesseilla. Esimerkiksi (Rubanovitsch & Aalto 2006, 38) on jaotellut myyntiprosessin jopa 16 askeleeseen:

1. Ennakkovalmistautuminen
2. Kontaktinotto, asiakkaan kohtaaminen ja huomioiminen
3. Tarvekartoitus
4. Tuotetuntemus ja lyhyt yritysesittely
5. Hyötyjen esittely, perusteleminen
6. Vaihtoehtojen tarjoaminen
7. Vastaväitteiden käsittely
8. Asiakkaan aktivoiminen
9. Ratkaisun ehdottaminen
10. Päätöksen pyytäminen
11. ”Ei:n” taklaaminen ja hintaneuvottelu
12. Kaupan päättäminen
13. Sopimuksen solmiminen ja ehtojen läpikäynti
14. Lisämyynti
15. Asiakaskohtaamisen päättäminen ja lopputervehdys
16. Seuranta ja jälkihoito

Luettelo on kuitenkin erityisen tarkka, ja osin selkeyden vuoksi myynnin jaottelemisen tapahtuu yleisemmin viiteen erilaiseen vaiheeseen. Ensimmäisenä vaiheena on suunnittelu- tai valmisteluvaihe, jossa pyritään luomaan pohja tai ylipäättään mahdollistamaan kaupan aloittaminen asiakkaan kanssa. Toisena on itse yhteydenotto asiakkaaseen. Kolmantena ovat myyntikeskustelut, jotka ratkaisevat kaupankulun. Siinä herätetään asiakkaan mielenkiinto, tehdään tarvekartoitus, pyritään häivyttämään epäilyt, kohdataan vastaväitteet ja luodaan ongelmanratkaisut. Kaupan päättäminen on neljäs vaihe, jonka avulla pyritään tietoisesti hakemaan ostopäätöstä, jolloin saadaan tilaus eteenpäin. Myyntiprosessi ei kuitenkaan lopu vielä kaupan päättämiseen, vaan myyjän tulee ehdottaa jatkotoimenpiteitä, joiden avulla on mahdollisuus luoda pysyvät asiakassuhteet niin, että asiakkaasta tulee vakioasiakas. (Rope 2003, 59; Vahvaselkä 2005, 142; Alanen 2005, 69.)

3.1 Suunnittelu- ja valmisteluvaihe

Myynnin valmisteluvaihe on hyvin kriittinen ja se luo pohjan koko myynnin kululle alusta loppuun asti. Ilman alkuvaiheen kunnollista perehtymistä asiakkaaseen, koko myyntitilanne voi kariutua ennen aikaisesti, etenkin edustus- ja neuvottelumyynnissä. Kun asiakastapaaminen on sovittu etukäteen, olettaa asiakas myyjän perehtyneen tulevaan myyntitilanteeseen. Oli kyseessä sitten uusi tai vanha kanta-asiakas, tuleekin valmistautumisen olla itsestäänselvyys. Valmistautumisesta on hyötyä niin asiakkaalle kuin myyjällekin, koska se säästää aikaa molemmilta. Silloin, kun perustiedot ovat myyjällä jo hallussa, hän voi hyödyntää asiakaskohtaamisella käytössä olevan ajan vain ja ainoastaan myyntityöhön. (Vahvaselkä 2005, 143-144; Rubanovitsch & Aalto 2006, 42-43.)

Valmisteluvaiheeseen kuuluvat perustietojen ja perustaitojen hankinta, myyntimateriaalin rakentaminen, ajankäytön suunnittelu, myyntineuvottelun suunnittelu ja mahdollinen aikaisempi ostohistoria. Perustietojen ja -taitojen hankinnassa yritysasiakkaista tulee löytää tietoa ja esimerkiksi yrityksen historiasta, toiminnasta, koosta, nykytilanteesta tai kilpailueduista. Minkä kokoinen yritys on tai mikä on yrityksen nykytilanne. Tällä luodaan kuvitelma, että myyjä näyttää olevan kiinnostunut oli kyseessä uusi tai vanha asiakas. Tämä luo luottamussuhdetta jatkossa tapahtuvaan myyntiprosessiin. Kuluttajamarkkinoilla on taas tärkeitä ymmärtää, mihin segmenttiin asiakas kuuluu, jotta myyntiä voi toteuttaa asiakkaan kanssa halutulla tavalla. Myyntimateriaali rakennetaan tyypillisesti myyntityön tukimateriaaleilla. Tukimateriaaleina voidaan käyttää esitteitä, tuotteen etuja ja erinomaisuuden osoittavia testituloksia, referenssilistoja, käyntikortteja, liikelahjoja tai vaikkapa näyttekappaleita.

Ajankäytön suunnittelu on yksi tärkeimpiä valmisteluvaiheen osia, sillä tehokas myynti vaatii erittäin hyvää ajankäytönhallintaa jo suunnitteluvaiheessa. Myyjällä saattaa olla useampi asia tehtävänä myyntityön lisänä, esimerkiksi asiakaskäyntien reitinsuunnittelu, asiakaskäyntien sopiminen tai työtuntien merkitseminen. Tällöin on hyvin tärkeää suunnitella ajankäyttö etukäteen ja varata riittävästi aikaa kullekin työvaiheella, ettei itse myyntitilanne kärsi tästä. On hyvin tärkeää, että myyntitilanteelle on varattu juuri oikea aika, jotta saadaan maksimoitua kaikki käytettävissä oleva aika itse myyntityölle. Missään tapauksessa ei haluta tilanteeseen, esimerkiksi myyntineuvottelua, jossa on varattu liian vähän aikaa itse myyntipalaverille, eikä asioita saatu käsiteltyä loppuun sille varattuna aikana. Tämän seurauksena joudutaan sopimaan uusi aika, mikä vaatii taas ylimääräistä aikaa ja heikentää luottamussuhdetta ostajaan. Ajankäytöstä tekee entistä haastavamman tilanne, jossa asiakkaan kanssa ei ole sovittu tiettyä aikaa myyntitapahtumalle tai myyntitilanne tapahtuu uuden asiakkaan kanssa, eikä myyjä tiedä, paljonko hänen tulee varata aikaa asiakkaan kanssa. Tässä tilanteessa tulee varautua siihen, että normaalista poiketen asian läpikäymiseen voi toimipaikkamyynnissä mennä vähintään kaksin tai kolminkertainen aika. (Vahvaselkä 2004, 147-148; Rope 2006, 60-64.)

Myyntineuvottelun suunnittelulla tarkoitetaan myyntitapahtuman suunnittelemista etukäteen, asiakasanalyysiä, neuvotteluiden tavoitetta, myyntineuvottelun juonta ja tilan virittämistä haluttuun esittelykuntoon. Asiakasanalyysissä kategorisoidaan asiakas aikaisemman ostohistorian perusteella. Erilaisia ostajia voi olla esimerkiksi uusi potentiaalinen haluttu asiakas, kanta-asiakas, avainasiakas tai vaikka entinen asiakas. Asiakkaat voidaan myös kategorioida asiakkaiden kokoluokan mukaan, pieniin, keskiuuriin ja suuriin asiakkaisiin. Aikaisempien tietojen perusteella luodaan neuvotteluille tavoite. Sen perusteella voidaan luoda perusta, johon pyritään tällä asiakastapaamisella: luomaan uusi kontakti uuteen asiakkaaseen tai kanta-asiakkaan perustilauuskäynti. Kun tiedetään neuvottelujen tavoite, tulee myyjän johtaa sen kulkua määrätietoisesti haluttuun tavoitteeseen. Hänen tulee suunnitella muun muassa se, miten hän avaa neuvottelun, tekee tarvekartoituksen, motivoi ostajan ostamaan vanhoja tuotteita, mutta ennen kaikkea päättämään kauppa. Ennen varsinaisten neuvotteluiden aloittamista tulee myyjäosapuolen vielä virittää neuvottelutilat myyntikuntoon. Neuvottelu voi tapahtua myyjän tiloissa tai asiakkaan omissa tiloissa, jonne myyjän tulee ilmoittaa, mitä hän neuvottelutilanteessa tarvitsee esitykseensä niin, että voi valmistautua myyntineuvotteluihin. (Vahvaselkä 2004, 148-151; Rope 2006, 64-68.)

Yhteydenotolla luodaan mahdollisuus myyntineuvotteluille. Se toimii varsinaisen valmisteluvaiheen ja myyntineuvottelun välisenä siltana. Yhteydenotto voi tapahtua muun muassa, puhelimella, kirjeitse tai henkilökohtaisesti. Tapaan vaikuttaa suuresti muun muassa se millä etäisyydestä asiakas on. Yhteydenotossa tulee huomioida, että sovitaan myyntineuvottelut oikean henkilön kanssa ja oikeaan aikaan. Myyjän tulee osata myydä ensin itsensä, sitten yrityksensä minkä johdosta myyjä voi ottaa esille asiakkaan saaman hyödyn myyntineuvotteluista. Myyjän yhteydenotossa tulee selvittää myös asian tärkeys ja kesto aika. Tavoitteeksi yhteydenotolle voidaan asettaa muun muassa, hyvän ensivaikutelman luominen, mielenkiinnon herättäminen tai vaikka neuvotteluista sopiminen. (Vahvaselkä 2004, 151.)

3.2 Myyntineuvottelu

Myyntineuvottelu on yksittäinen, vaiheittain etenevä kokonaisuus ostajan ja myyjän välillä. Molempien hyöty on neuvotteluiden tavoite, joka rakentuu useasta vaiheesta. Ostajan ja myyjän neuvottelut vaativat molempien osapuolten synergiaa, mutta ostaja on aina vahvempi tilanteessa, koska hän voi lähteä kaupasta koska vain. Myyntineuvotteluista voidaan erottaa seuraavat vaiheet: avaus, tarvekartoitus, tuote-esittely, argumentointi, asiakkaan argumentointi ja vastaväitteiden käsittely. (Alanen 2005, 69-70; Vahvaselkä 2004, 153.)

3.2.1 Avaus

Myyntikeskusteluiden avauksessa ostajalla on jo jonkinlainen mielikuva myyjästä sekä myymälästä, ennen kuin myyjä pääsee tekemään oman ensivaikutelmansa. Myyjän tavoitteena on

omalla käytöksellään luoda hyvä ja positiivinen ensivaikutelma, asiakkaan ennakkoluuloista huolimatta. Myyjän tulee mennä reippaasti palvelemaan asiakasta liikkeessä, olla itse varma ja määrätietoinen. Jos asiakas on epäileväinen liikkeen imagoa kohtaan, tulee myyjän pyrkiä vakuuttamaan asiakas toisin. Myyjän oma minäkuva ja usko hänen myymiinsä tuotteisiin vaikuttaa merkittävästi asiakkaan luottamukseen, koska asiakas aistii usein myyjän oman innostuksen ja varmuuden. Asiakkaan olettaus on saada aktiivista palvelua ja myyjän nopeaa reagointia. Myyjän tulee osoittaa olevansa kiinnostunut asiakkaasta ja arvostaa häntä. Hänen tulee saada asiakas uskomaan, että myyjällä on aikaa ja halua ratkaista hänen ongelmiaan. Vaikka asiakas uskoo myyjällä olevan aikaa loputtomiin hänen ongelmiinsa, tulee myyjän kuitenkin johtaa myyntiprosessia oikeaan suuntaan. (Alanen 2005, 78-79; Rubanovitsch & Aalto 2006, 59-60.)

Yritysmyyntineuvotteluissa on oleellisen tärkeää mennä tapaamisiin ajoissa ja valmistella oheismateriaali kuntoon jo etukäteen. Kuluttajakaupassa asiakkaan tulee taas tuntea itsensä tervetulleeksi heti, kun hän astuu liikkeeseen sisälle. Tervehtiminen tuntuu olevan haasteellista, vaikka sen tulisi olla itsestäänselvyys. Myyjän tulisi tervehtiä asiakasta viivyttämättä, ottaa katsekontakti ja esitellä itsensä. Vastaanoton laiminlyöminen voi työntää myyntiprosessin väärille urille. Asiakas voi kokea itsensä vähäpätöiseksi, jolloin asiakas turhautuu ja hän voi ajatella jopa, ettei ole tervetullut myymälään. Myyjän tulee muistaa, että hänellä on vain yksi mahdollisuus luoda itsestään ensivaikutelma, jota ei enää voi muuttaa myöhemmin. Siksi myyjän tulee olla kohteliaan reipas ja herättää asiakkaassa välitön mielenkiinto. Myyntikohtaamisessa voi olla läsnä myös useampi kuin yksi henkilö, jolloin on erityisen tärkeää ottaa kaikki huomioon. Ei voi tietää, kuka heistä on loppujen lopuksi se, joka maksaa ostokset. Myyjä ei saa keskittyä vain yhteen henkilöön asiakaskohtaamisessa. (Vahvaselkä 2004, 176; Rubanovitsch & Aalto 2006, 60-61.)

Neuvotteluiden avauksella pyritään herättämään asiakkaan kiinnostus, jotta tämä olisi myöhemmin valmis tarvekartoitusvaiheeseen. Myyjän tulee havainnoida, onko vastapuolella analyttinen vai holistinen ihminen. Analyttisellä ihmisellä tarkoitetaan henkilöä, joka perustaa päätöksensä pitkien harkintojen jälkeen faktoihin ja yksityiskohtiin. Holistinen ihminen on taas analyttisen vastakohta, joka tekee ratkaisut tunteen ja ihmisten kanssakäynnin perusteella. Hän haluaa nähdä kokonaisuuden ja haluaa olla tietoinen mahdollisuuksista, mitä myyjä hänelle tarjoaa. Tiedostamalla ostajan ihmistyyppin voi myyjä pyrkiä luomaan itsestään samanlaisen kuin ostajapuoli ja näin ollen saavuttaa paremman neuvotteluyhteyden asiakkaaseen. Myyjän on itse pyrittävä huomioimaan, mitkä asiat kyseistä asiakasta kiinnostavat, onko kyseessä laatu, hinta tai esimerkiksi tuotteen nopea saatavuus. Näiden asioiden selvittäminen on omiaan vahvistamaan luottamusta. Myyjän tulee miettiä, mitä itse toivoisi myyjän antavan hänelle vastaavassa tilanteessa. (Alanen 2005, 80; Vahvaselkä 2004, 153-155.)

3.2.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää asiakkaan kokonaistarve, johon liittyy tämän hetkiset ja tulevaisuuden tarpeet. Se on tehokas tapa kerätä tietoa asiakkaasta tulevaa kaupan-tekkoa varten. Tarvekartoituksen aktiivisin osapuoli tulisi olla ostaja, jota myyjä ohjailee kysymyksillään. Myyjälle tärkeintä on kuunnella asiakasta ja reagoida asiakkaan antamiin vastauksiin uusilla kysymyksillä, jotta asiakkaasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Hyvällä tarvekartoituksella pystytään nostamaan kaupanarvoa suuremmaksi, eli nostamaan keskiostosta. Asiakkaan voi olla vaikeaa eritellä omia toiveitaan ja tarpeitaan myyjälle, sillä on mahdollista, että tilanteessa liikutaan asiakkaalle vieraalla alueella, jossa hänen tietotaitonsa ei riitä kyseenalaistamaan tuotteita. Myyjän tekemän systemaattisen tarvekartoituksen tulee ohjata ostajan huomio pois hinnoista ja niiden vertailusta. Asiakkaan ymmärtäessä oston kokonaisvaikutteen on hänelle helpompi saada kaupattua ratkaisuja ongelmiin. Jos tässä onnistutaan, luo se asiakkaassa tyytyväisyyden tunteen, mikä voi johtaa jatkossakin uskollisuuteen yritystä kohtaan, koska hän tietää saavansa sieltä tarpeisiinsa ratkaisuja. Huonon tarvekartoituksen seurauksena asiakkaalle voidaan myydä myös väärä tai sopimaton tuote. (Vahvaselkä 2004, 155; Rubanovitsch & Aalto 2006, 68-70.)

Hyvin muotoillut kysymykset ovat tiedonkeruussa avainasemassa. Nämä kysymykset ovat sekä kysyjälle että vastaajalle palkitsevia. Tarvekartoituksessa voidaan käyttää useita erilaisia kysymyksiä hyödyksi. Niiden pohjana tulee olla asiakkaan ja myyjän avoin ja hyvä luottamus-suhte. Kyselytekniikkana voidaan käyttää tilanne-, ongelma-, seuraus- ja merkityskysymyksiä. Tilannekysymyksillä pyritään luomaan taustatiedot. Tässä vaiheessa luottamuksen herättäminen on vielä keskeisessä asemassa. Ongelmakysymyksillä tuodaan esille asiakkaan piilevät tarpeet, jos asiakas ei ole tyytyväinen nykytilanteeseensa. Seurauskysymyksillä tuodaan esille ilmaistut tarpeet. Siinä selvitetään, mistä ongelma johtuu ja mitä negatiivisia seurauksia sillä on. Seurauskysymykset voidaan esittää vasta tiedostetun ongelman jälkeen. Merkityskysymyksillä esitellään puutteiden tarpeellisuus asiakkaalle. Miksi myyjän tuote on esimerkiksi kilpailijoita parempi? Kun asiakas on itse tiedostanut tarpeensa, tulee myyjän esittää päätösehdotus, joka esittelee myyjän tuotteen paremmuuden sekä vastaa asiakkaan tarpeita, toiveita, odotuksia ja arvostusta. (Vahvaselkä 2004, 155-159.)

Tarvekartoitus on suotavaa aloittaa avoimilla kysymyksillä, koska avoimien kysymysten ajatuksena on luoda hyvä ilmapiiri sekä asiakkaalle vaikutelma, ettei myyjä ole itse voinut vaikuttaa ostajaan kysymystilanteessa. Tarvekartoituksessa myyjän tulee saada avoimilla kysymyksillä ostajalta vastaukset kysymyksiin: kuka, missä, milloin, miten ja miksi. Myyjällä on näin mahdollisuus saada paljon tietoa ostajan tarpeista, ongelmista, toiveista ja arvostuksista. Avointen kysymysten avulla myyjä pyrkii pääsemään lähemmäksi vastapuolen todellisuutta, ja sen avulla hän voi löytää uusia keinoja ongelmien ratkaisemiseen. Avointen kysymysten

apuna voidaan käyttää johdattelevia kysymyksiä, joiden avulla voidaan tarkentaa ongelmaa ja yksilöidä se. Näillä kysymyksillä myyjä voi esittää oman näkökulmansa tilanteeseen tai esittää jonkun esimerkin kyseiseen tilanteeseen kyseenalaistaakseen ostajan näkökulman. Johdattelevilla kysymyksillä taitava myyjä voi ohjata keskustelun haluamaansa suuntaan. Esimerkiksi: ”Voimmeko todeta siis, että teille on tärkein laatu, ei vain hinta?”. Johdattavia kysymyksiä esittäessä tulee olla hyvin tarkkaavainen, koska ostaja asettuu usein puolustuskannalle, jos hän uskoo myyjän yrittävän johdatella häntä tiettyihin mielipiteisiin. (Alanen 2005, 85-86; Rubanovitsch & Aalto 2006, 70-75; Vahvaselkä 2004, 155-156.)

On olemassa myös provosoivia, vaihtoehtoja sisältäviä sekä uudelleen muotoiltuja kysymyksiä. Uudelleen muotoillulla kysymyksellä myyjä nostaa esille asiakkaan jo esille ottaman asian vahvistukseksi asian tärkeydestä. Provosoivassa kysymyksessä tulee tarkkailla, ettei loukkaa asiakasta. Näitä kysymyksiä käytetäänkin usein vain vanhojen asiakkaiden kanssa, joiden taustat ja arvot ovat jo entuudestaan tiedossa. Vaihtoehtoja sisältävillä kysymyksillä tarkoitetaan sellaista kysymyksiä, joissa myyjä selvittää, mitä hyötyä asiakas tuotteessa arvostaa enemmän, esimerkiksi toimitusaikaa vai laatua, ja sen perusteelta myyjä ehdottaa tuotetta asiakkaalle. (Alanen 2005, 86.)

Myyjän tulisi edetä myyntitilanteessa yleisistä kysymyksistä tarkempiin kysymyksiin, käyttäen niin sanottua suppilointitekniikkaa. Suppilointitekniikassa edetään laajoista avoimista kysymyksistä aina aste asteelta tarkempiin johdatteleviin kysymyksiin, välttämällä keskustelun tunnetta. Suppilointitekniikka on yksi malli, jonka avulla myyjä pääsee lähemmäksi asiakkaan ongelmia, kunhan myyjä johtaa keskusteluja. Esimerkki suppilointitekniikasta, jossa saavutetaan asiakkaan ongelmien ratkaisu:

Avoimilla kysymyksillä:

1. Laajat avoimet kysymykset
2. Avoimet kysymykset tarkennetuista ja asiakasta kiinnostavista asioista
3. Jatkokysymykset

Johdattelevilla kysymyksillä:

4. Tulkinta- ja tarkastuskysymykset
5. Johdattelevat kysymykset
6. Yhteenvetokysymykset
7. Myyjän ehdotus päätöksestä
8. Päätös/yhteenveto.

(Alanen 2005, 86-87.)

3.2.3 Tuote-esittely, argumentointi

Kun tarvekartoituksessa myyjä oli kuunteleva osapuoli, vaihtuu hänen roolinsa tuote-esittelyssä ja argumentoinnissa johtavaan asemaan. Tuote-esittelyvaiheessa myyjä pystyy tarvekartoituksen pohjalta esittelemään asiakkaalle oikeilla argumenteilla tuotteet ja ratkaisut asiakkaan tarpeisiin. Tässä vaiheessa itse tuote nousee tärkeimmäksi osaksi neuvotteluja. Myyjän tulee kertoa tuotteen tai palvelun hyödyt asiakkaalle usealla tavalla, niin että asiakas saadaan kiinnostumaan tuotteeseen. Hän ei saa kuitenkaan eksyä aiheesta, vaan hänen tulee kiinnittää huomio ainoastaan asiakkaan tarvekartoituksessa korostamiin tarpeisiin. Hänen tulee esittää argumentit, eli mitä asiakas hyötyy tuotteesta. Argumentit luovat asiakkaalle tietoa tuotteen ja ratkaisun oikeellisuudesta ja vähentävät asiakkaan epävarmuutta, mikä myös vähentää vastaväitteitä tulevaisuudessa. Juuri myyntiargumenteilla luodaan tuotteen kiinnostavuus, mitä etuja tuote antaa, miten tuotteen edut auttavat asiakasta, kun asiakas ostaa kyseisen tuotteen tai palvelun. Argumentit toimivat myyntineuvotteluilla ratkaisevina perusteina sille, miksi asiakkaan tulisi ostaa juuri myyjän myymä tuote. (Alanen 2005, 89-90; Vahvaselkä 2004, 160; Rubanovitsch & Aalto 2006, 83.)

Argumentointiin sisältyy kolme vaihetta, joiden tarkoituksena on saada asiakas tiedostamaan niin tiedostamattomat kuin tiedostetut tarpeet sekä saada asiakas luottamaan myyjän tuotteiden tarjoamaan hyötyyn asiakkaalle. Argumentointivaiheita ovat argumentointianalyysin tekeminen, argumenttien myyvä muotoilu eli argumentointitekniikka ja argumenttien esittäminen. Argumentointianalyysi on perehdytystoiminta, joka suoritetaan ennen asiakaskohtamista. Siinä myyjän tulee selvittää oman tuotteen tai palvelun edut ja etujen tarjoama hyöty jokaiselle asiakasryhmälle. Analyysi on keino lohkoa tuotteen hyödyt ja edut pienempiin osiin, koska ostajan on helpompi hyväksyä pienet ostoperusteet kuin tuotteen kokonaisyötyperuste. Pilkottaessa tuotteen tai palvelun hyödyt omiin ryhmiin, voivat myyntiperustelut olla esimerkiksi tuotteen laatuun, taloudellisuuteen, hintaan tai käyttöön liittyviä ominaisuuksia. Näiden perusteluiden kautta myyjän on helpompi kohdata niin analyttinen kuin holistinenkin ostaja ja tuoda tuotteesta ostajan arvostamia tarpeita esille. Analyysin avulla myyjän tulee selvittää myös se, miten hän voi esittää oman tuotteensa paremmuuden verrattaessa sitä kilpailijan tuotteisiin. Analyysin avulla myyjän tulee saada selville oman tuotteensa vahvuudet ja heikkoudet. Ongelmakohtien pohjalta myyjä pystyy varautumaan asiakkaan vastaväitteisiin ja tarjoamaan mahdollisesti myös korvaavia tuotteita asiakkaalle. (Alanen 2005, 91-93; Vahvaselkä 2004, 160-161.)

Argumentoinnin päätavoitteena on saada asiakas ymmärtämään ja hyväksymään myyntiperustelut. Apuna voidaan käyttää argumentointitekniikoita, kuten esimerkiksi OEH- eli ominaisuus-etu-hyöty-tekniikka. Tässä myyjä tuo esille tuotteesta muistilistan, jota hän käyttää avuksi myyntineuvotteluissa. Ominaisuuksiin myyjä laatii tiedot, mistä ja miten tuote on val-

mistettu. Itse ostoprosessiin kyseisillä ominaisuuksilla on kuitenkin vähäinen merkitys, koska kilpailevat tuotteet ovat yleensä hyvin samanlaisia. Ominaisuudet tuleekin kertoa lyhyesti asiakkaan ymmärrettävissä olevalla kielellä, ei ammattitermein. Itse ostoprosessin kannalta merkittävämpi vaikutus tulee kuitenkin eduista. Asiakas tahtoo mielellään kuulla, miten tuotteen edut hyödyttävät häntä. Jos tuote on esimerkiksi valmistettu lastulevystä sen takia, että tuotteen hinta saadaan mahdollisimman halvaksi, voidaan tuote-eduksi laskea lastulevy halvan hinnan takia. Lastulevystä muodostuu myyntiargumentti, jos asiakas kuuluu hintaperustein ostoksensa muodostavaan ryhmään.

Ostoprosessin kannalta hyvin suuri merkitys tulee hyötyjen tarjoamisesta. Tuotteen hyöty kuvaa, mitä edut merkitsevät asiakkaalle, ja miten tuotteen ominaisuudet ja edut kohtaavat asiakkaan tarpeet ja hyötynäkökulman. Asiakas haluaa ostaa omaa hyötynäkökulmaa vastaavia tuotteita, mitä suurempi hyöty tuotteesta on juuri ostajalle, sitä suurempi merkitys myytävällä tuotteella on asiakkaalle. Tuotteen hyötyargumentteina voidaan käyttää esimerkiksi tuotteen tuomia loogisia arvoja, kuten rahallista hyötyä, tehokkuutta, pitkäikäisyyttä, helppoutta tai vastaavasti tunteisiin vetoavia arvoja, kuten isänmaallisuutta, kaunista muotoilua tai kaunista väriä. (Vahvaselkä 2004, 160-162.)

Argumenttien esittäminen tapahtuu myyntiperusteiden avulla. Asiakas ostaa todennäköisemmin, jos myyjällä on esittää todisteita myyntipuheiden taakse. Asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen voidaan käyttää avuksi muun muassa MATA-mallia. Se perustuu yksinkertaiseen ja johdonmukaiseen menettelytapaan, jossa myyjä *määrittelee* kyselemällä kuuntelemalla ja havainnoimalla asiakkaan olosuhteet ja niistä johtuvat tarpeet, toiveet ja arvostukset kyseisessä tilanteessa. *Asiakkaan tulee tunnistaa* omat tarpeensa ja myöntää myyjän määrittelyn tarpeellisuus itselleen. Seuraavaksi myyjän pitää *todistaa*, että hänen ratkaisunsa on asiakkaalle paras kyseiseen tilanteeseen tai tarpeeseen. Viimeisenä vaiheena *asiakas hyväksyy* myyjän todisteet ja voi mahdollisesti sitoutua myyjän tekemään tarjoukseen. (Alanen 2005, 94-96; Vahvaselkä 2004, 163.)

3.2.4 Asiakkaan vastaväitteet ja vastaväitteiden käsittely

Vastaväitteiden käsittely on erittäin tärkeää myyntineuvotteluissa, koska ostovastustus ilmaistaan usein vastaväitteillä. Ostovastuksesta tulee muistaa, ettei se tarkoita myynnin estettä, vaan asiakkaan epäilystä myyjän esittämiin argumentteihin. Asiakas voi hyväksyä myyjän esittämät väitteet, mutta vastaväitteissä on yleensä kysymys lisätiedon tarpeesta tai eriävä käsitys tuotteesta. Myyjän tulisi hyödyntää asiakkaan vastaväitteitä, ja niiden avulla lujittaa entuudestaan luottamussuhdetta. Vastaväitteet ovat asiakkaan tapa testata myyjää, siksi myyjän tulisi antaa mahdollisuus tuottaa vastaväitteitä mahdollisimman luonnollisesti. Asiakkaan vastaväitteet voivat olla todellisia, tarkoittaen tilannetta, jossa asiakkaalla ei esimerkiksi ole tilillään tarpeeksi rahaa, tai muodollisia, jolloin asiakas pyrkii enemminkin häiritsemään

myyjän esitystä kommentein tai muilla toteamuksilla. Muodollisilla vastaväitteillä voidaan tarkoittaa myös niitä väitteitä, joissa asiakas vetoaa esimerkiksi lisäharkinta-aikaa pyytämällä, vaikka todellisuudessa hänellä ei ole varaa kyseiseen tuotteeseen. (Alanen 2005, 96-98; Vahvaselkä 2004, 164.)

Myyjän ei tule koskaan loukkaantua tai ottaa vastaväitteitä henkilökohtaisesti, koska asiakkaan vastaväitteet johtuvat usein siitä, ettei asiakkaalla ole samanlaista tieto- ja kokemuspohjaa päätöksensä tueksi kuin myyjällä on. Asiakkaan on myös usein vaikeaa alkaa heti luottaa myyjään. Hän haluaa saada varmuuden myyjän esittämästä ratkaisusta esittämällä vastaväitteitä. Yleisin syy vastaväitteille on se, että asiakas uskoo kilpailijan tuotteen olevan parempi kuin myyjän. Tuleekin huomata, että vastaväitteet ovat luonnollinen kulku myyntineuvottelua ja niihin vastaaminen on hyvin tärkeää, jotta myyntineuvotteluita voidaan jatkaa. Asiakkaan keskeisiä ostovastustuksen syiksi voidaan jakaa järkisyyt, tunne- tai henkilökohtaiset syyt sekä taktiset syyt. Järkisyyinä ymmärretään usein se, kun asiakkaalla ei ole tarpeeksi tietoa tuotteesta. Syynä voi olla myös asiakkaan rahallinen tilanne, huonot kokemukset tuotteesta aikaisemmin, ennakkoluulot yrityksestä sekä myyjän antamat puutteelliset tiedot tai myyjän tekemät virheelliset johtopäätökset asiakkaan antamien tietojen pohjalta. Tunne- ja henkilökohtaisilla syillä tarkoitetaan tilannetta, jossa myyjä omalla olemuksellaan herättää asiakkaassa epäluuloa: myyjä ollut liian aggressiivinen, ylimielinen tai muuten epämiellyttävä. Muita syitä voi olla asiakkaalle kaupasta aiheutuva henkilökohtainen vaivannäkö tai se, että hän pelkää, ettei kyseinen tuote sovi hänelle, vaikka tuote olisikin muuten hyvä. Taktisilla syillä nähdään mahdollisuus vaikuttaa myyjään. Syynä tällaisiin vastaväitteisiin on oman asiantuntevuuden esilletuominen niin, että asiakas saisi yliotteen neuvotteluissa ja näin mahdollistaisi esimerkiksi tinkimisasetelman. Kun ymmärretään, mitä vastaväitteillä tarkoitetaan, voidaan niitä tietoisesti käsitellä. Vastaväitteiden käsittely voidaan jakaa neljään erilaiseen vastaustapaan: etukäteen vastaaminen, vastaaminen heti vastaväitteiden jälkeen, vastaaminen myöhemmin sekä tilanteisiin, jossa vastaväitteeseen ei vastata koskaan. (Alanen 2005, 98-99; Vahvaselkä 2004, 164-169.)

Ideaalitilanne on se, että myyjä pystyy ennakoimaan asiakkaan vastaväitteen ja pystyy vastaamaan siihen, ennen kuin asiakas on ehtinyt edes ottamaan asiaa esille. Tällaisena tapahtumana voidaan ymmärtää tilanne, jossa myyjä kertoo omassa argumentoinnissaan esimerkiksi kyseisen tuotteen olevan hieman toista kalliimpi. Hän toteaa kuitenkin kalliimman tuotteen olevan kulutukseltaan huomattavasti pienempi eli taloudellisempi, mikä tuo asiakkaalle pitkällä aikavälillä merkittävästi säästöä käyttökustannuksissa toiseen tuotteeseen verrattaessa. Näin myyjä luo itse itselleen argumentoinnissa jo vastaväitteeseen vastauksen, niin ettei asiakkaan välttämättä tarvitse enää itse tuoda asiaa esille myyntineuvotteluissa. (Vahvaselkä 2004, 166-167.)

Vastaväitteeseen vastatessa heti vastaväitteen esittämisen jälkeen tulee tietää, miten edetään. Vastaväitteeseen on useita tapoja vastata, kuten haitta-etumenetelmä, bumerangimenetelmä, harhautusmenetelmä tai vaikka kysymyksen uudelleen muotoilumahdollisuus. Jos asiakkaan vastaväite on asiaton, voi myyjä myös jättää vastaamatta siihen tai olla ottamatta kantaa asiaan ja tuoda esille uusia näkökulmia ja siten lähestyä argumenttia. Haitta-etumenetelmässä myyjä myöntää tuotteen heikkoudet, mutta korostaa tuotteen hyviä ominaisuuksia. Bumerangimenetelmässä myyjä taas luo asiakkaan vastaväitteestä vahvan myyntiargumentin, jonka hän tuo vahvasti esille eli muuttaa vastaväitteen omaksi hyödykkeen. Uudelleenmuotoilumenetelmässä ymmärretään tilanne, jossa asiakkaan mielestä tuote on esimerkiksi liian kallis, voidaan siihen vastata, ”mikä siinä on sinusta liian kallista?”. Näin asiakas tulee itse vastanneeksi omaan kysymykseensä ja myyjä saa lisätietoa asiakkaan tarpeista, halusta ja motivaatiosta. Vastaväitteeseen vastataan myöhemmin, kun väite tulee esimerkiksi epäsopevaan aikaan. Tästä tulee kuitenkin kertoa asiakkaalle ja selittää, miksi myyjä vastaa vastaväitteeseen vasta myöhemmin. Myyjän tulee palata vastaväitteeseen, kun sille on sopiva aika ja käsitellä se loppuun. Myyntiprosessissa voi tulla vastaan myös tilanne, jossa vastaväitteeseen ei vastata koskaan. Tällaisessa tilanteessa myyjä jättää vastaamatta vastaväitteeseen tai hän voi myöntää asiakkaan olevan oikeassa. (Vahvaselkä 2004, 167-168.)

3.3 Kaupan päättäminen

Myyjät kokevat kaupan päättämisen usein myyntityön vaikeimmaksi osaksi. Kaupan päättämisen vaiheessa tulee saada asiakas konkreettisesti sitoutumaan ostokseen, ostamaan tuote. Kaupan päättämiseen vaikuttaa etenkin myyntiprosessin alku, esimerkiksi hyvällä tarvekartoituksella mahdollistetaan helppo ja vaivaton kaupan päättäminen. Asiakas ei koe kaupan päättämistä silloin enää epämiellyttäväksi, eikä asiakas torju ehdotusta niin helposti kuin huonon myyntineuvottelun päätteeksi. Myynnin tulisi johtaa aina jonkinlaiseen päätökseen, olivat syyt kaupan estymiseen mitkä tahansa. Myyjän päätehtävänä on kuitenkin saada kauppa aikaiseksi, eikä sitä voida saavuttaa ilman kaupan päättämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 103.)

Kaupan päättämisen tekeekin haasteelliseksi myyjälle sen oikea ajoittaminen. Kauppa voidaan saada päätökseen missä tahansa vaiheessa myyntiprosessia, mutta oleellista onnistumiselle on, että myyjä oppii löytämään asiakkaan kaupan päättämiseen johtavat ostosignaalit. Milloin myyjä voi olla varma, että asiakas on valmis päättämään kaupan? Ostosignaalit voivat olla ääneen lausuttuja kysymyksiä, asiakkaan reaktioita tai asiakkaan toimenpiteet. Ääneen lausuttuja kysymyksiä voi olla esimerkiksi maksuvaihtoehtoista kysyminen tai toimitusaikaan liittyvät kysymykset. Asiakkaan reaktiot ostosignaaleista ovat vaikeimpia tulkitä, koska ne liittyvät pitkälti asiakkaan elekieleen ja ilmeisiin tuotteesta, näiden tulkitsemisen oppii kokemuksen tai pitkäjänteisen harjoittelun seurauksena. Asiakkaan toimenpiteet voivat myös

toimia ostosignaaleina, jolloin asiakas haluaa esimerkiksi tietää sopimusehdoista tai soittaa toisen osapuolen paikalle katsomaan tuotetta. (Vahvaselkä 2004, 168-169.)

Kaupan päättämiseen on useita tapoja, mutta kaikki ne palvelevat samaa tarkoitusta: myyjä pyrkii *johtamaan* asiakkaan kaupan päättämiseen. Tällaisia tapoja ovat muun muassa, suora kysymys, toimintatekniikka, vaihtoehtotaktiikka, ehdollinen päätös, askel askeleelta eteneminen, referenssimenetelmä sekä alustava tilaus.

- Suoraan kysymykseen oletetaan saatavan vastaukseksi kyllä. Se esitetään yleensä myyntineuvotteluiden loppuvaiheessa, kun asiakkaalle on saatu kerrottua yhteenveto tuotteen hyödyistä ja asiakas on ne hyväksynyt. Kysymyksenä voi olla, esimerkiksi: ”Tehdäänkö siitä sitten kaupat?”.
- Toimintatekniikkaa käytetään silloin, kun halutaan saada asiakas tekemään jotain mikä johtaa kaupan päättämiseen. Tällä voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa asiakkaan annetaan esimerkiksi kokeilla tuotetta. Kun asiakas toteaa tuotteet hänelle tärkeiksi, tekee hän usein myyjälle myönteisen päätöksen.
- Vaihtoehtotaktiikassa myyjä pyrkii luomaan asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa, jotka ovat aina myyjälle myönteisiä. Asiakaan annetaan omatoimisesti valita niiden väliltä, mutta lähtökohta on, että päätös tulee aina olemaan myyjälle myönteinen.
- Ehdollisessa päätöksen haussa myyjä pyrkii viemään joustavasti myyntineuvotteluita kohti päätöstä, esimerkiksi ehdotuksella: ”Jos tehdään kaupat, saat kuljetuksen ilmaiseksi”. Myyjä lupaa lisäedun kiitokseksi asiakkaan nopeasta päätöksestä.
- Askel askeleelta - päätös tekniikassa pyritään luomaan pienten myönnytysten kautta kokonaispäätös. Asiakkaalle myydään joukko helppoja pikkupäätöksiä, jotka ynnätään yhteen lopussa, jolloin voidaan vakuuttaa asiakas tekemään lopullinen ostospäätöksensä.
- Referenssimenetelmällä tarkoitetaan tilannetta, jossa myyjä käyttää esimerkkitapauksia hyödykseen. Hänellä saattaa olla aikaisempi asiakas, joka teki juuri samassa tilanteessa kyseisen päätöksen. Tällä myyjä osoittaa, että on ollut vastaavanlaisessa tilanteessa ja saanut ratkaistua sen jonkun toisen kanssa, se saa asiakkaan luottamaan myyjään ja helpottaa päätöksentekoa.
- Alustavaa tilausta voidaan käyttää päätöksen tekemiseen, jos ostajalla ei ole esimerkiksi täyttä valtuutta tehdä kyseisen rahasummaan oikeuttavia päätöksiä ostettavasta tuotteesta, vaan hänen tulee hyväksyttää se vielä ylimmän johdon kautta. Näin saadaan sitoutettua asiakas alustavaan tilaukseen, eikä neuvotteluita tarvitse käydä uudestaan ylimmän johdon kanssa.

(Vahvaselkä 2004, 170-171; Rubanovitsch & Aalto 2006, 112-116.)

Myyntin paradoksi on, että myyjä haluaa saada myytyä tuotteen aina mahdollisimman kalliilla, kun taas ostaja haluaa sen mahdollisimman halvalla. Tämä johtaa väkisinkin vastakainajattelutilanteeseen. Hinnan alentaminen pitäisi tapahtua kuitenkin vasta, kun myyjä ei saa muuten perusteltua tuotteen etuja ja hyötyjä asiakkaalle. Mitä myöhäisemmässä vaiheessa keskustellaan hinnasta, sitä paremmat mahdollisuudet myyjällä on päättää kauppa ilman alennuksia. Myyntitilannetta helpottaa, jos yrityksellä on selvät pelisäännöt alennuksenannosta, eivätkä asiakkaat pääse kilpailuttamaan tuotteiden hintoja myyjien välillä. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan myyjään niin, ettei pääse tapahtumaan tilannetta, jossa hänen tuttavansa oli saanut samassa tilanteessa tuotteen merkittävästi halvemmalla. Myyjä voi antaa alennuksen vain yrityksen noudattamaa alennuspolitiikkaa käyttäen ja hänen tuleekin sen avulla saada kaupat aikaiseksi. Alennuksen antaminen on kaikista helpoin tie päästä kaupan päättämiseen, mutta ei suotavin. Myyjän kannalta tulisi alennuksen antoa pitää viimeisenä oljenkortena, jota käytetään vasta, kun muut keinot kaupan päättämiseen eivät ole onnistuneet. Tulee kuitenkin muistaa, ettei pyyntihinta koskaan tarkoita myyntitilanteessa lopullista hintaa, myyjällä on oltava pelivaraa, jota voidaan käyttää hyödyksi myyntitilanteessa. (vrt. Rope 2003, 78-79.)

3.4 Myyntiprosessin jälkeen tapahtuvat toimenpiteet

Myyjän tulee aina selvittää, mikä johti kaupan estymiseen. Oliko syy myyjässä, asiakkaassa vai jossain muussa. Mitä paremmin myyjä pystyy selvittämään syyt johtaneeseen tulokseen, sitä paremmin hän pystyy itse kehittymään myyjänä ja voi jatkossa kiinnittää ongelmakoh- taansa enemmän huomioita. Selvittämällä, mistä kaupan estyminen johtui, voidaan kauppa vielä kääntää myös onnistumiseksi, jos kyseessä on ollut esimerkiksi myyjän ja asiakkaan väli- nen väärinkäsitys. Kaupan estymiseen voi toki olla todellinenkin syy, esimerkiksi asiakas ei ole mitannut, sopiiko hänelle kyseinen sohva, josta myyjä on hänet vakuuttanut, koska tuli mai- noksen perusteella ostamaan hieman pienempää sohva. Syyt selvitettyään myyjä voi kuiten- kin jättää prosessin päättämättä. Näin myyntiprosessia voidaan jatkaa, jos asiakas palaa vielä takaisin päättämään kaupan. (Alanen 2005, 112-113.)

Jatkotoimenpiteillä varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys kaupan päättämisen jälkeen, jolla luodaan mahdollisuus jatkokauppaan tai tulevalle kanta-asiakassuhteelle. Tyytyväisyyttä voi- daan parantaa toimituksen toimivuuden varmistuksella. Myyjä ei saa olettaa, että asiat suju- vat kauppatilanteen jälkeen niin kuin ideaalitalanteessa kävisi, vaan hänen pitää varmistaa, että tilaus on toimitettu asiakkaalle ajallaan, tuote on päässyt myös ehjänä perille tai tuote toimii niin kuin asiakkaan kanssa oli puhetta myyntitilanteessa. Asiakastyytyväisyyden varmis- tamisella myyjä pystyy kehittämään itseään paremmaksi myyntityössään. Asiakastyytyväisyy- den mittareina toimivat henkilökohtaiset kontaktit asiakkaaseen tai mekaaninen palautuslo-

make. Se kumpaa tapaa yritys ja myyjä käyttävät liittyvät yrityksen toimialaan. (Rope 2003, 80-85.)

3.5 Ostajan näkökulma

Ymmärtääkseen myyntiprosessia tulee myyjän ostata tulkita myös ostajan ostoprosessia. Ostajan päätös rakentuu neljään vaiheeseen: luottamuksen rakentamiseen, analyysivaiheeseen, ratkaisun luomiseen ja arviointiin sekä päätösvaiheeseen. (Alanen 2005, 66-68.)

1. Luottamuksen rakentaminen on ehdottoman tärkeää ostajalle. Ilman asiakkaan ja myyjän välistä luottamussuhdetta ei myyjän ja ostajan välillä voida edetä koko ostoprosessissa. Se luo perustan koko yhteistyölle (Alanen 2005, 67). Ostajan näkökulmasta tarkasteltaessa myyntiprosessia tulee huomata, ettei se voi edetä nopeammin kuin asiakkaan johtama ostoprosessi. Asiakas ei sitoudu myyjään mitenkään, vaan käyttää tätä oman edun saavuttamiseen parhaalla näkemällään tavalla. Ostajalla on oltava tarve, jotta hän ostaa. Tarve ei kuitenkaan yksinään riitä. Vaikka asiakkaalla on tarve, tarvitaan ostopäätökseen myös halu ja motivaatio. Myyjän tulee siis saada vakuutettua asiakas myyjän luotettavuudesta yhteistyökumppanina nyt ja vastaisuudessa, jotta kauppaa voidaan jatkaa analyysivaiheeseen. (Laine 2008, 106-111.)

2. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia juridisia, taloudellisia, teknisiä, tiedollisia tai sosiaalisia sitoumuksia kaupanteko edellyttää osapuolilta. Jotta myyjä voi onnistua analyysin muodostamisessa, tulee hänen kerätä asiakkaalta oikeaa ja tärkeää tietoa. Analyysivaiheessa myyjä pyrkii keräämään mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan tarpeista. Asiakkaalla voi olla tiedostamattomia ja tiedostettuja tarpeita, esimerkiksi kun asiakas tulee ostamaan sohvia. Sohva toimii tiedostettuna haluna, mutta onko se juuri myyjän esittelemä sohva vai viereisen liikkeen. Myyjä on kuitenkin myyntiprosessissaan tuonut esille asiakkaalle tiedostamattoman tarpeen, esimerkiksi suoja-aineen sohvalle, jotka asiakas on päättänyt ostaa joka tapauksessa samalla, kun ostaa sohvan. Tarpeiden löytäminen on analyysivaiheen keskeinen tavoite, löytää mahdollisimman suuri hyöty asiakkaalle. (Laine 2008, 106-110; Alanen 2005, 67.)

3. Ratkaisun luomisessa ja arviointivaiheessa myyjän tulee luoda asiakkaalle mielikuva tuotteen tarpeellisuudessa ja vakuuttaa asiakas siitä, että hänellä on paras ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Myyjän tulee herättää asiakkaassa halu ostaa myyjän myymät tuotteet. Asiakkaan on kuitenkin myönnettävä tuotteen tarpeellisuus itselleen, mikä voi vasta motivoida hänen ostamaan juuri myyjän myymän tuotteen. Asiakas on yleensä epäroivä päätöksenteossaan, joten myynnin haasteellisuus johtuukin siitä, millaisena asiakas pitää omia tarpeitaan. Haasteina voi olla esimerkiksi, että ostaja ei usko myyjän tuotteeseen, asiakas ei usko tuotteen olevan hänelle tarpeellinen, asiakas ei usko tuotteen tuovan hänelle minkäänlaista hyötyä tai

hyöty on liian vähäinen suhteessa siihen, mitä tuotteesta joutuu maksamaan. (Alanen 2005, 67-68; Laine 2008, 106-110.)

4. Päätösvaiheen tavoitteena on saada ostaja tekemään lopullinen päätös ja ostamaan tuote. Ostajannäkökulmasta kyseisessä vaiheessa mitataan, vielä kuinka tarpeellinen tuote hänelle todellisuudessa on. Luoko tuote henkilökohtaisia riskejä, mahdollista vaivaa tai arvoaltaan liittyviä ongelmia. Myyjän tulisikin tuoda päätöksentekovaiheessa vielä tuotteesta mahdollisimman paljon hyviä ominaisuuksia esille ja hakeutua neuvottelutilanteeseen, jonka tavoitteena on tuotteen hankkimiseen tähtäävät päätökset. Neuvottelut ratkaisevat, päästäänkö haluttuun lopputulokseen vai jääkö asiakas vielä tutkimaan muita mahdollisuuksiaan. (Alanen 2005, 68.)

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusaineisto on verbaalista tai havainnollista ja haastatteluihin perustuvaa. Tyypillisiä tutkimusaineistoja on kenttähavainnointi ja vapaamuotoiset haastattelut. Tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat tiiviisti toisiinsa. Kvalitatiivinen analyysi on riippuvainen tutkijan kyvyistä ja luovuudesta tulkita tuloksia. Tulosten tulee olla systemaattisia, jotteivät tulokset perustu satunnaisiin poimintoihin. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään luomaan teoriaa kehittäessä. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja vaikuttaa tutkittavien tulkintaan asiaa koskevasta ajattelu- ja toimintatavoista niin, että haastateltavat eivät ole vain tutkimustuloksia, vaan heidän tulisi myös kehittyä haastattelun aikana. (Vilka 2005, 103; Uusitalo 1999, 79-82; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen tavoitteena on todentaa haasteltavien omia kokemuksia haastatteluun koskevas- ta todellisuudesta. Tutkimuksessa käsitellään jokaisen kohdehenkilön omia kokemuksia tutkit- tavasta aineistosta, jonka pohjalta käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimuksella ei pyritä abso- luuttiseen totuuteen tutkittavasta asiasta, vaan laadullinen tutkimukseni perustuu yksittäis- tapaukseen, ja tavoitteena siten on tuoda se esille. Tutkimukseni tarkoitus sille asettamassani viitekehyksessä on siis kehittää yrityksen myyntityötä ongelmakohdista tekemieni tulkintojen perusteella. Pyrin luomaan kehitysideoita ja vihjeitä, joiden avulla voidaan ratkaista kyseiset ongelmat yrityksessä, mikä on laadullisen tutkimuksen peruslähtökohta. (vrt. Vilka 2005, 97- 98.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu vahvasti kolme näkökulmaa: konteksti, ilmiö intention ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan sitä, että tutkija ottaa selvää ja kuvaa tutkimustekstissään,

millaisiin yhteyksiin tutkittava asia tai ilmiö liittyy. Yleisen asiayhteyden jälkeen tutkijan tulee kuvastaa, minkälaisessa tutkimustilanteessa tutkimus toteutettiin. Intentiolla ymmärretään tutkimustilanteeseen liitettäviä tutkijan huomioita, kuten minkä takia ja millaisilla motiiveja vastaajan antamaan ilmaisuun ja tekemiseen liittyy. Tutkimustilanteessa valehtelulla kin vastaaja antaa tietoista palautetta tutkijalle, jota tulee pystyä havainnoimaan se käyttäen sitä tilanteessa hyödyksi, juuri se voi olla erittäin tärkeätä tutkimustietoa. Prosessilla ymmärretään tutkimuksen tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkittavaan asiaan. Tutkimusaikataululla on merkitystä sille, kuinka syvälle tutkimuksessa on mahdollista päästä. (Vilka 2005, 97-100.)

4.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Tutkimuksessani käytin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoisessa tutkimuksessa käytetään kaikille haastateltaville samoja kysymyksiä, joihin kootaan keskeisimmät teema-aiheet tutkimusta käsiteltäessä. Teemojen käsittelyn järjestyksellä ei ole tutkimukseen vaikutusta, tavoitteena on saavuttaa kaikista teema-alueista haastateltavan omat kuvaukset. Tutkimuksessa ei ole oikeita ja vääriä vastauksia. (Vilka 2005, 101-103.)

Tutkimuksessani käytin ensimmäisenä versiona liitteen 1 haastattelurunkoa, jonka testasin kahdella kohdeyrityksen myyjällä. Heidän antamiensa vastausten pohjalta loin varsinaisen haastattelurungon, jonka perusteella tein teemahaastattelurungon, liite 2. Niissä on nähtävissä, miten kysymyksiä on yhdistetty omiin teemoihin ja poistettu turhia toistavia kysymyksiä. Ensimmäisessä haastattelurungossa oli aivan liikaa kysymyksiä, jotka sain mielestäni jäseneltyä paremmin teemahaastattelurunkoon.

5 Tulokset

Tulosten tarkastelussa pyrin analysoimaan myyjien vastauksia omien kokemusteni perusteella, sekä opinnäytetyön teoriaosuudessa kartoitetun tiedon perusteella. Tarkastelussa pyrin tuomaan esille, etenkin ne ongelmakohdat joihin opinnäytetyöni parhaiten pystyy vastaamaan. Haastattelulomakkeen pyrin luomaan kysymykset niin, että pystyn jäsentämään vastaukset tiettyihin viitekehyksiin teemoittain. Testihaastattelun pohjalta pystyin luomaan teemoittain toimivamman ja tutkimustavoitteitani paremmin vastaavan haastattelurungon, liitteet 1 & 2.

5.1 Taustatietoa tutkimuksesta

Toteutin haastattelun kohdeyrityksessä ja tutkimukseen osallistuivat kaikki pääsääntöisesti myyntityötä tekevät myyjät. Yrityksen näkökulmasta sain tutkimukseeni kattavan otannan. Tutkimusryhmän ikähajonta on varsin monipuolinen, nuorin vastaaja on 22-vuotias, kun taas

haastatteluun vastanneista vanhin on 59-vuotias, loput sijoittuivat tälle välille. Suurin osa lukuun ottamatta yhtä myyjää on toiminut kaupan alalla jo vähintään kahdeksan vuoden ajan sekä kohdeyrityksen Hyvinkään Sisustus Oy:n palveluksessa vähintään vuoden. Useimmat haastatelluista ovat työskennelleet yrityksessä jo pidempään, keskimäärin noin neljä vuotta. Myyjien sukupuolirakenne on pääosin naispainotteinen, koska yrityksen palveluksessa on neljä naismyyjää ja miehiä yksi. Jokainen myyjä toimii pääsääntöisesti myyntityössä, mutta heidän toimenkuviinsa kuuluu myös myymälän palveluiden ylläpito, tuotteiden esittelyn mahdollistaminen sekä niin ikään asiakkaasta huolehtiminen myyntityön jälkeenkin, oli kyseessä sitten tilauksen seuranta tai reklamaation hoitaminen. Myyjät toimivat toimipisteessä, jonne asiakkaat tulevat itse, joten suunnitteluvaiheeseen myyjiltä ei kulu yhtään aikaa, se hoidetaan keskitetysti markkinoinnin toimesta. Myyjien palkkauksessa käytetään pääsääntöisesti 80 % provisiopalkkausta, joka pohjautuu kiinteään peruspalkkaan, jonka päälle lasketaan myynnin tuottoon sidottua provisiota. Kiinteäpalkkaisia työntekijöitä oli 20 % haastateltavista.

5.2 Myyntityö yrityksessä

Kuten olen työssäni tuonut esille, myyntityö perustuu tavoitteelliselle toiminnalle, jonka perustana on myydä mahdollisimman paljon ja mahdollisimman tuottoisaan hintaan. Ilman tavoitteita, ei pystytä määrittelemään myyjien toimintaa. Halusinkin kysymyksissäni saada selville, onko yrityksessä määritelty myyjän yleisiä tavoitteita, joihin kuuluvat sekä työtoimenkuvat, myynnilliset tavoitteet että muu tavoitteellinen toiminta, joilla hyödynnetään yrityksen toimintaa.

Vastanneiden tuli kertoa omin sanoin, miten he määrittelevät omat tavoitteet yrityksen toiminnassa ja myynnillisessä kehityksessä. Tämän lisäksi haastateltavat saivat kertoa, mitä myyjän työtoimenkuva sisältää. Tämä kysymys palveli erityisesti tarkoitustani selvittää, miten haastateltavat itse näkevät oman tehtävänsä yrityksessä. Kysymysten asettelussa halusin korostaa kyllä ja ei vastauksia, sekä myyjien omia määritelmiä omasta työstään, mihin haastateltavat saivat vastata haastattelun aikana avoimilla kysymyksillä. Asettelin kysymykset näin, jotta näen, onko heidän vastauksissaan ristiriitaisuuksia.

Kysyttäessä myyjiltä määritelmiä myyntityölle, eli sitä, mitä myyntityöhön kuuluu, mainitsivat myyjät seuraavia asioita:

- kassatyöskentelyä
- asiakkaan tarpeiden kartoittamista ja tarpeisiin tuotteiden tarjoamista
- tilanteessa elämistä
- tuotetietoutta
- palveluallttiutta

- myymälän esillepanon kunnossapito
- miellyttävän myyntitilanteen luomista
- asiakaspalvelua
- oikean ratkaisun löytämistä asiakkaalle
- jälkitoimista huolehtimista, tilausten seuranta
- myyntiesittelyä
- sekä mahdollisimman ison myynnin saamista.

Huomattavaa on, että vain yksi vastaajista vastasi, että myyjäntyössä myyjältä odotetaan mahdollisimman paljon myyntiä. Vastaukset osoittavat, että myyjät ymmärtävät kyllä, mitä myynnin mahdollistamiseen vaaditaan, mutta mielenkiintoista on, että vain yksi mainitsi suorassa kysymyksessä tavoitteellisen myynnin. Tuloksissa on kuitenkin selvästi havaittavissa myynnin erilaisia toimenkuvia, niin kassatoimintoja kuin myyntiesittelyä. Vastauksista voidaan kuitenkin havaita, ettei myymälässä ole kiinnitetty itse myyntityöhön tarpeeksi huomiota. Vastaukset antavat olettaa, etteivät myyjät tee myyntihakuista myyntityötä, vaan pyrkivät palvelemaan asiakkaita ja täyttämään heidän tarpeitaan, asiakkaan ohjaamalla tavalla.

Mielestäni myyjän työtoimenkuva on myyjälle varsin selvä, mutta tämä osoittautui minulle haastattelujen alussa täydelliseksi yllätykseksi, ettei niin ollut. Tutkimustulosten perusteella myyjät tarvitsevat tarkat ja jäsenneetyt kehykset työlleen, jotta he ymmärtävät, miksi he tekevät asioita halutulla tavalla ja mitä he saavuttavat sillä, oli kyseessä sitten yrityksen tai myyjien etu. Myyntityön tehokkuuden kannalta on oleellista, että myyjät ovat tietoisia työnsä tavoitteista. Vasta kun myyjät tietävät, mitä heiltä vaaditaan, voidaan asettaa tavoitteita, joiden avulla he pystyvät kehittämään työssään.

5.3 Tiedon vaikutus myyntiin

Tutkimukselleni on oleellista saada tietoa siitä, millä tasolla myyjien myyntitiedot ja - taidot tällä hetkellä ovat. Ilman myyjien tiedostettua osaamista on mahdotonta pyrkiä kehittämään yksittäisiä osa-alueita. Myyntitieto ja - taito ovatkin suuressa merkityksessä myynnin tuloksellisuutta tarkasteltaessa. ilman tietoista myyntitoimintaa, ei voida kehittää tuloksellista myyntiä (Viitala 2007, 169.) Tutkimuksissani tuon esille, miten myyjien tieto vaikuttaa heidän omaan määrittelynsä myyntitaidostaan.

Myynnin kehittämisen kannalta on siis hyvin tärkeää, että myyjät ovat tietoisia myyntiprosesseista. Niiden avulla pystytään lohkomaan myyntiä pienempiin osa-alueisiin, joihin pystytään myöhemmin vaikuttamaan myynnin kehittämispyrkimyksiä tavoiteltaessa. Haastattelussa myyjä pyydettiin kertomaan, mistä myyntiprosessi rakentuu ja vastauksiksi saatiin kolme hyvää myyntiprosessia, yksi osittainen sekä yksi, jossa ei osattu vastata ollenkaan, mitä myyntipro-

sessilla tarkoitetaan. Yhdistelemällä kaikkien vastanneiden vastaukset saadaan lähes täydellinen myyntiprosessi, joka koostuu avauksesta, tarvekartoituksesta, myyntineuvotteluista, tuote-esittelystä sekä jälkitoimista. Yleisesti myyjiltä unohtuivat valmistelevat toimet, myyntiargumentointi ja kaupan päättäminen.

Tarkasteltaessa, miten tieto vaikuttaa myyjien omaan arviointiin, tulee huomata, että myyjien omasta myyntitaidosta saadaan keskiarvoksi hieman parempi arvosana kuin hyvä. vastanneista neljä arvioi myyntitaitonsa hyväksi ja yksi erittäin hyväksi. Tästä tuloksesta voisimme ajatella, että myyjät ovat hyvin ammattitaitoisia myynninasiantuntijoita. Kuten aikaisemmin tuli ilmi, myyjien tuli haastattelussa määritellä oma myyntiprosessinsa, sillä halusin tietää, tapahtuuko myynti tietoisesti vai toimivatko myyjät niin sanottujen opittujen rutiinien varassa, ilman selkeää päämäärää toiminnassaan.

Haastatteluista kävi ilmi, että yksi vastanneista ei tiennyt ollenkaan, mistä hänen oma myyntiprosessinsa rakentuu. Hän oli kuitenkin vastannut myyntityönsä erittäin hyväksi. Vastausten perusteella voi todeta, ettei vastaaja tiedä, miten myyntiprosessi rakentuu, eikä hän näin ollen ole tietoinen paremmasta myyntityöstä. Muut vastanneet arvioivat myyntitaitonsa heikommaksi, vaikka heidän tietoisuutensa oli myyntiprosessista huomattavasti parempi, kuin kyseisen vastaajan. Kun myyjä tiedostaa, mitä voi tehdä paremmin, hänen oma-arviointinsa on heikompi.

Tiedonkartoituksen jälkeen etenin haastattelun seuraavassa vaiheessa siten, että annoin myyjille täydellisen myyntiprosessi rungon, johon he saivat määritellä kuhunkin vaiheeseen sopivat toimenpiteet. Tällä halusin saavuttaa tarkempaa tietoa siitä, miten myyjien toiminta on. Tiedostavatko ja osaavatko myyjät kertoa valmiiksi määrittelyssä myyntiprosessissa, mitä heiltä odotetaan kunkin osa-alueen kohdalla. Vastaajat pystyivät hahmottamaan yleisesti ottaen hyvin myyntiprosessin, kun heille luotiin runko siitä. Kaikki pystyivät täyttämään niille vaaditut kohdat. Valmiin rungon täyttämässä suunnittelu- ja valmisteluvaihe tuotti suurinta tuskaa. Vain yksi vastanneista oli ymmärtänyt, että ennen mitään toimintaa tarvitaan tuote-tietoutta. Valmisteluvaiheessa myyjien tulisi osata tuoda esille myyjien tuotetietouden hankinta sekä myymisen mahdollistaminen, johon tarvitaan myyntitila, kyseisen yrityksen myymät tuotteet ja henkilökunta. Myyjiin valmisteluvaihe vaikuttaa erityisesti myyntitaidon kartoittamisella, niin omista tuotteista tiedon keräämisellä kuin kilpailijoiden vastaavien tuotteiden tietämyksenä ja myytävien tuotteiden esille laittamisena. Myyntiprosessin rungon tunnistamisen täydentämisen ohella vastaajia pyydettiin myös merkitsemään kyseiseen prosessiin ja sen eri kohtiin käyttämänsä aika. Tämän tarkoituksena oli hahmottaa, miten myyjät arvottavat ajankäyttönsä kautta eri myyntiprosessin vaihteet. Vastausten perusteella tärkeimmäksi vaiheiksi määrättyivät myyntineuvottelu ja kaupan päättäminen, aivan kuten pitääkin. Ajankäytön näkökulmasta voidaan siis todeta myyjien hallitsevan ja hahmottelevan ainakin teorian

tasolla myyntityön oleelliset osa-alueet. Eri asia tietenkin on, miten myyjät myyntitilanteissa toimivat ja kuinka tietoisesti he pitävät kiinni myyntiprosessin osa-alueiden painotuksista.

5.4 Työn tavoitteellisuus

Työn tavoitteellisuuden ymmärtäminen on tuloksellisuuden yksi ehto. Ilman selkeitä ohjeita ja tavoitteita on vaikea toimia johdonmukaisesti työn ja tulosten kehittämiseksi. Tutkimustuloksista ilmeni, ettei myyjille ole määritelty työtoimenkuvia tarpeeksi selvästi, koska vain yksi vastanneista ilmoitti tietävänsä työnsä tavoitteet. Tarkemman selvityksen jälkeen ilmeni, että vastanneista yksi, joka tiesi toimenkuvansa oli työskennellyt yrityksessä jo yli kymmenen vuotta. Tämän johdosta kyseiselle myyjälle oli iskostunut perusrutiinit, jonka puitteissa hän toimi. Neljä vastannutta, ei kuitenkaan tiennyt, mitä yritys odottaa heidän tekevän. Näiden tulosten valossa ei siis ollut yllätys, että vastanneista puolet ei osannut vastata tavoitteelliseen kysymykseen. On hämmentävää, miksi vastaukseen oli vaikeaa vastata: eivätkö myyjät ole tehneet mitään tavoitteellista työtä yrityksessä? Toki vastaajat olivat tähän asti myyneet myymälässä sekä tehneet heille määrättyjä tehtäviä, mutta selkeiden ohjeiden ja tarkkojen työnkuvanmäärittelyjen puuttuessa he eivät ymmärtäneet heidän tavoitteellista toimenkuvansa. Haastatelluissa siis ilmeni, ettei kenellekään myyjistä ole yksiselitteisesti määritelty heidän työtoimenkuvansa yrityksen toimesta, vaan kaikille on muodostunut jonkinlaisia käsitelmiä, miten asiat yrityksessä tulee tehdä. Kaikki tapahtuu ikään kuin omalla painollaan.

Omia tavoitteitaan myyjät kuvasivat muun muassa seuraavasti: kohdata työtoverit ja asiakkaat sydämellisesti, tehdä aina parhaansa töissä, olla iloinen, reipas ja ahkera. Huomattavaa on, että kyseiset tavoitteet ovat kuitenkin enemmänkin myyjän henkilökohtaisia ominaisuuksia kuin tavoitteita. Työtoimenkuvan ja palkkauksen ollessa kilpailuhenkinen oletin saavani vastaukseksi esimerkiksi sen, että myyjä haluaa olla myymälän paras, mutta myyjillä tämä tavoite ei yllätykseksi ollut suurin. Myyjät pyrkivät tulemaan kaikkien kanssa toimeen rikkomatta mukavan työpaikan synergiaa, mikä tulee esille myös työnviihtyvyydessä, kun pyysin vastaajia arvioimaan viihtyvyyttään työssä. Myyjät pääsevät omiin tavoitteisiinsa mielestään varsin usein. Myyjien näkemyksistä kuitenkin huomaa, ettei tavoitteita ajatella myynnin tai menestyksen näkökulmasta vaan myyntiyhteisön ja oman viihtyvyyden näkökulmasta. Myyjät ovat tottuneet ajattelemaan omaa mukavuutta enemmän kuin itse myyntityötä. Ajatellaan, että kun kaikilla on mukavaa, ollaan tuottoisampia. Toki työympäristöllä on vaikutusta viihtyvyyteen ja siten työssä jaksamiseen, mutta on kiistämättä selvää, että myyjän ensisijainen tavoite työssään on myydä paljon. Toissijaisia ja työympäristöön liittyviä tavoitteita voi olla monia riippuen myyjän henkilökohtaisista kokemuksista työympäristössään, mutta itse työn tavoitteellisuuden kanssa sillä ei ole tekemistä. Tätä eroa eivät myyjät suurimmaksi osaksi tehneet. Poikkeuksena oli yksi vastaaja joka näki tavoitteenaan pyrkiä mahdollisimman suu-

reen myyntiin ja sen seurauksena saada mahdollisimman paljon palkkaa. Hän oli myös hyvin myyntihakuinen. Hänen tavoitteenaan oli olla parempi kuin muut myyjät ja hän myös seuraa omia tavoitteitaan päivittäin myymälän myyntiluvuista. Kyseinen myyjä oli myös hyvin tietoinen omasta myyntitaidostaan. Hän pystyi määrittelemään myyntiprosessin eri vaiheet jo ilman avustusta.

5.5 Myynnilliset tavoitteet

Seuraavassa kysymysasettelussa pyrin tuomaan esille enemmän myynnillistä näkökulmaa. Pyydin myyjää määrittelemään omia myyjän tehtävään vaikuttavia tavoitteitaan. Vastajat korostivat niissä, että myyjän tulee myydä paljon, pitää myymälä edustavana ja parantaa omaa suoritusta. Yhdellä vastanneista ei ollut lainkaan omia myyntitavoitteita, mutta keskustellessani hänen kanssa asiasta, ilmeni, ettei hän tiennyt, mitä myyntitavoitteita hän voisi itselleen työssään asettaa. Tämä on varsin huolestuttavaa, jos myyjä ei tiedä, mitä myynnillisiä tavoitteita hän voi itselleen asettaa, sillä myyjän kehittymiselle ja tuloksellisuudelle avain asemassa ovat hänen itselleen ja hänelle asetetut myynnilliset tavoitteet, joista hänen tulee olla tietoinen.

Huomionarvoista on myös se, ettei keneltäkään vastanneista tullut konkreettisia myyntiin sitottuja tavoitteita. Toki tuli esille, että myyjät haluavat myydä paljon, mutta kuinka paljon euroja tähän vaaditaan, mitä tämä konkreettisella tasolla tarkoittaa, ei käynyt heidän vastauksistaan ilmi. Haastatteluissa pyrin tiedustelemaan sitä, mutta en saanut siihen tarkkoja lukuja, vaan vastaukset olivat suurpiirteisiä, kuten ”enemmän kuin viime kuukautena” tai ”1000 euroa päivässä”. 1000 euroa päivässä kuulosti lupaavalta, mutta kysyessäni, paljonko myymälä yleensä myy päivässä, vastaaja ei osannut sanoa lukua, eikä hän osannut vastata, paljonko hän itse oli viime kuukauden aikana myynyt. Onko 1000 euroa siis hyvä tavoite? Se on tavoite, mutta ilman todellisesta tietoa myynnin mahdollisuudesta ja myymälän kokonais- ja keskimääräisestä myyjäkohtaisesta myynnistä on turha arvioida päivä- tai kuukausikohtaisia tavoitteita. Voihan olla, että myyjä on asettanut tavoitteensa myös liian alas pelätessään esimerkiksi epäonnistumista, jolloin tavoitteenasettamisen perusajatus ja hyöty katoavat. Tätä on vaikea arvioida, ellei myyjä itsekään tiedä, mihin hän tavoitteensa suhteuttaa.

Tavoitteet nähtiin yleisesti haastatteluiden pohjalta hyvin kaukaisina asioina eikä konkreettisine maaleina. Tavoitteiden pitää kuitenkin olla mahdollisimman konkreettisia, ja niihin pyritään tietoisilla ratkaisuilla, jotta niistä on hyötyä. Näitä tavoitteista voivat olla kyseiset myyntitavoitteet, mutta ne pitää pystyä perustelemaan, voidaan myös tavoitella asiakaskontaktien määrää tai vaikka ostopäätökseen johtavaa toimintaa, kunhan toiminto perustuu faktoihin, joita pystytään havainnoimaan. Jotta voidaan havainnollistaa tavoitteet, toisin sanottuna, jos asetetaan myyntitavoitteita, pitää tietää mikä on päivän myynti normaalisti ja mitä

tavoitellaan. Vastaavasti, jos haetaan tietoisesti ostopäätöksiä, tulee niiden pyyntöä myös seurata jollakin tavalla, esimerkiksi lomakkein. Myyjien asettamien tavoitteiden perusteella, ei siis ole yllättävää, että kaikki vastanneet pääsivät mielestään omiin myyntitavoitteisiinsa. Kuten perustellusti voidaan todeta, ne olivat joko liian helppoja, hataralla pohjalla tai muuten epäselviä niin sanotusti ”minusta tuntuu” tavoitteita. Tavoitteita ei pystytä seuraamaan todellisilla arvoilla, vaan myyjä pääsee niihin, kun hänestä siltä tuntuu.

5.6 Ongelmakohdat myyntitilanteessa

Seuraavassa haastatteluteemassa pyrin selvittämään, mitkä ovat myyjän yleisimpiä virheitä myyntitilanteessa sekä niitä syitä, jotka vaikuttavat myynnin epäonnistumiseen. Pyysin vastaajia arvioimaan omin sanoin, mitkä ovat heidän vaikeutensa myyntitilanteessa.

Yleisimmäksi ongelmaksi myyntitilanteessa vastaajat kertoivat ajankäytön. Jokaisella vastaajalla oli ajankäytön kanssa ongelmia myyntitilanteessa. Tähän yksi haastateltavista vastasi, että hän käyttää liikaa aikaa jokaiseen ostajaan. Myyntityössä kriittistä on, että myyjä pystyy fokusoimaan ajankäytön mahdollisimman tehokkaasti. Myyjän tulee löytää asiakkaan tarpeet, täydentää ne, mutta niin, että myyjä johtaa kyseistä prosessia kohti kaupantekoa. Ajankäyttö on yksi tärkeimmistä asioista, joita myyjän tulee tarkkailla omassa myyntityössään. Myyjän pitää tietää, kuinka paljon hän voi käyttää aikaa eri prosesseille sekä käyttää asiakkaan ajan mahdollisimman hyvin hyödyksi. Ajan käytön kehittämistä helpottaa oman myyntiprosessinsa eri vaiheiden tunnistaminen.

Myyjien mielestä suurin syy kaupan epäonnistumiseen johtuu kuitenkin myytävien tuotteiden hinnasta. Lähes jokaisella, myyjällä oli vastauksessaan viittaus hintaan. Kaupan epäonnistuminen johtuu kuitenkin ostajan näkökulmasta usein siitä, ettei hän ole vakuuttunut myyjän ja asiakkaan välisestä luottamussuhteesta. Myyjä ei ole onnistunut tekemään oikeanlaista tarkoitusta, joten hän ei ole pystynyt esittelemään asiakkaan etsimiä hyödykkeitä tai myyjä on ohittanut jonkun vaiheen yli myyntiprosessissa ja näin aiheuttanut epävarmuutta asiakkaassa. Tutkimus osoitti, että myyjillä on hyvä tai erittäin hyvä tuntemus omassa myymälässään olevista tuotteista, mutta puutteeksi osoittautuu kilpailijoiden tuotteidentuntemisen tiedostaminen. Puolilla vastaajista on heikko tieto muiden myymistä tuotteista. Myyjät eivät tiedosta, minkälaisia tuotteita kilpailijoilla on ja mihin hintaan kilpailijat tuotteitaan myyvät, joten he uskoittelevat kaupan epäonnistuvan lähinnä hinnan toisin sanottuna kilpailutilanteen vuoksi. Heikko kilpailutilanteen tuntemus heikentää heidän mahdollisuuksiaan argumentoida tuotteitaan, mikä johtaa asiakkaan näkökulmasta siihen, ettei kyseistä luottamussuhdetta saada aikaiseksi. Myyjien pitää tietoisesti tutustua myös muiden kilpailijoiden tuotteisiin, jotta he pystyvät perustelemaan asiakkaalle tuotteen hinnan ja mahdollisesti myös muut vertailtavat ominaisuudet. Hinnalla on harvoin merkittävin asema myynnin epäonnistumiseen.

Haastattelusta ilmeni, ettei myyjille ole tarjottu minkäänlaista tietoa kilpailijoista. Myyjillä on pelkoja omien tuotteiden huonoudesta ja pelätään, että tuotteiden hinnat ovat merkittävästi vaikuttavassa asemassa myyntitilanteessa. Yrityksen tulisikin kiinnittää huomiota myyjien tutustuttamiseen kilpailutilanteeseen, jotta myyjät saavat paremman luottamuksen omiin tuotteisiinsa, eikä heidän tarvitse miettiä kilpailijoiden tuotteiden paremmuutta myyntitilanteessa.

5.7 Seurannalla tuloksiin

Viimeinen teemani kyselyssä oli seurannalla tuloksiin, joten pyysin vastaajia arvioimaan omien myyntikontaktien määrän sekä sen, kuinka monessa tilanteessa myyjä on kaupan päättämiseen johtava osapuoli ja kuinka monta prosenttia tilanteista päätyy kauppaan. Pyrin tällä tutkimaan, seuraavatko myyjät omia toimiaan. Myyjien arvioidessaan omaa toimintaansa tulee heillä olla tähän työkalut. Tutkimuksessa pyrin selvittämään onko myyjillä tietoista seuranta. Tiedostaakseni todelliset luvut, käytin apuna lomaketta, jota myyjät täyttivät viikon ajan, liite 5.

Haastattelussa myyjät saivat arvioida omaa aktiivisuuttaan myyntitilanteessa, ja tulokset olivat hyvin hajanaisia vastauksia. Myyjät arvioivat viikoittaiset kontaktinsa aina 100:sta 350 kontaktiin. Tämän perusteella voidaan havaita myyjissä tietämättömyyttä asiasta, mistä johdun asiaa on hyvä tarkastella vielä lähemmin. Haastatteluiden perusteella myyjien keskiarvoksi tuli 220 kontaktia viikossa. Pidän tätä myymälässä ollessani ja siellä tekemieni havaintojen perusteella varsin realistisena tuloksena, mutta halusin vielä saada vakuuden ja tarkkaa tietoa myyjien toimista kontaktienottotilanteissa, joten toimitin kassoille lapun, johon myyjät vetivät viivan jokaisen asiakaskontaktin aloittamisesta viikon ajan (liite 5). Keskiarvoksi saatiin 145 kontaktia, per myyjä per viikko. Näin ollen voi todeta, että myyjien arviot (keskiarvo 220) eivät vastaa täysin todellisia arvoja.

Myyjän ja myyntiesittelijän välinen ero tulee juuri siitä, kun myyjä pyrkii tiedostamallaan keinoilla kaupan päättämiseen. Haastattelussani myyjien tuli arvioida tätä myyntityön elementtiä ja arvioida, kuinka monta kertaa he pääsevät kontaktin ottamisesta päättämään kaupan tai itse johtavat tilanteen ostospäätöksen kysymiseen. Haastatteluista selvisi, että myyjät pyrkivät oman näkökulmansa puitteissa päättämään kaupan, noin 58 % asiakaskontakteista ja onnistuvat niistä päättämään kaupan joka toisen kanssa, eli se tarkoittaa myyjien tekevän kaupan joka kolmannen asiakaskontaktin jälkeen. Arvioiden jälkeen halusin kuitenkin varmistaa tämän myös käytännössä. Myyjät saivat samalla tavalla kuin kontaktinottoa arvioitaessa merkitä viivoin (liite 5), kun he olivat pyytäneet asiakkaalta tietoisesti myyntiprosessin aikana ostospäätöstä, ja erikseen sen, kun päätös johti kauppaan. Tulosten merkitsemistä jatkettiin

seuraavat seitsemän päivää. Näiden tulosten valossa hämmästyttävää oli, että ostospäätöksi- en kysyntää tapahtui erittäin harvoin. Myyjät olivat merkinneet koko viikolle yhteensä 24 ostospäätöksen kysyntää. Tämä tarkoittaa yhdelle myyjälle kuutta ostospäätökseen johtanutta kysymystä viikossa eli melkein yksi per päivä. Kauppaan johtaneita kysymyksiä oli myös yhtä monta kuin ostospäätöksen kysyntää. Tästä voimme päätellä, että kysymystä kaupan sinitöimiseksi odotetaan loppuun asti. Se kysytään vasta, kun asiakas on jo tehnyt päätöksensä ostamisesta, ja tuonut sen mahdollisesti jopa itse esille: kysyen tuotteen maksuehtoja, jolloin myyjä luonnollisesti ymmärtää kaupan olevan jo lähellä, jolloin ostospäätöksen kysyminen ei ole enää myyjälle vaikeaa. Myyjät kertoivatkin ostopäätöksen kysymisen olevan myyntitilanteessa yleensä hyvin kiusallista, se on myyjien mielestä häpeällistä tuotteiden tyrkyttämistä asiakkaalle. Myyjän perustehtävä on kuitenkin myydä, joten mielestäni oli varsin mielenkiintoista havaita, että myyntityö nähtiin ennemminkin myyntiesittelynä. Asiakas saa tehdä omat päätöksensä, hänelle annetaan tulosten valossa vapaa, ohjailematon mahdollisuus ostaa tuotteet tai yhtä hyvin lähteä kilpailijan luokse.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenvedo

Tutkimuksessa selvisi, että myyjien suurimpia haasteita myynnissä ovat puutteet kilpailijoiden tuotetuntemuksessa, myynninseurannan heikkoudet, lisäksi kohdeyrityksessä myyjät eivät päästä kauppaa tietoisesti, myytävien tuotteiden hinta koetaan kalliiksi eikä myyntiprosessia osata hyödyntää työssä tehokkaasti. Ongelmallista on tietenkin myös tutkimuksen osoittama myyjän työtoimenkuvan puutteellisuus. Haasteita myyntityölle siis riittää, mutta sitä tulee seurata toden teolla. Myyjien tulee kuitenkin ennen kaikkea tiedostaa omat tavoitteensa ja tavoitteita tulee seurata systemaattisesti. Näin kohdeyrityksen myyjät pystyvät kehittymään myynnissään ja saamaan tuloksellisempaa toimintaa myyntityössä.

Tarkasteltaessa lähemmin sitä, mitä uutta tietoa tutkimukseni avulla saavutettiin, tulee mielestäni nostaa esille myyjien nykytilanteen kartoittaminen ja myynnin sekä myyntityön mahdollinen kehittäminen. Tutkimuksissa perehdytään usein hyvin teoreettisiin näkökulmiin, mutta tässä tutkimuksessa tuon ongelmat lähelle jokaista myyjää: tutkimuksen avulla tiedetään yrityksen kannalta myyjien myyntitilanteeseen liittyvät ongelmakohdat, joihin pystytään tämän jälkeen puuttumaan ja tutkittavat pystyvät ymmärtämään tutkimukseni perusteella, mitä heiltä odotetaan myyntityössä. Seuraavaksi käsittelen kehitysehdotuksia vielä lähemmin ja tuon esille, miten yritys pystyy tietoisesti ja kontrolloidusti seuraamaan myyjien työskentelyä. Toteutuessaan seurannalta voidaan odottaa, että se tuottaa parempaa ja tehokkaampaa myynnillistä toimintaa. Kehitysehdotuksissani olen luonut myynnin tuloksellisuutta mittaavia työkaluja, jotta myyjät ja heidän esimiehensä voivat tulevaisuudessa asettaa myyjille realistisia ja motivoivia haasteita tuleviin myyntitilanteisiin ja pitää myyntityön kehityksen jatkuvas-

ti käynnissä. Kehitysehdotuksissa olen myös luonut myyjille selkeät työtoimenkuvat, jotta se auttaa myyjiä ohjeistamaan heidän myyntityötään.

6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustulokseni osoittavat, että kohdeyrityksen myynninkehittämiseen tulee panostaa. Myynninkehittäminen aloitetaan luomalla myyjille työtoimenkuva, jonka perusteella hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Myyjän työtoimenkuvassa tulee esitellä myyjän perustehtävät ja kertoa, mitä yritys odottaa myyjän tekevän kohdeyrityksessä. Siinä tulee esitellä, mitä myyjältä halutaan aina tavoitteista myyntiprosessin kulkuun sekä miten myyjän tulee myyntityösäään edetä vaihe vaiheelta kohti myynnin päättämistä.

Itse määrittelin myyjän pääsääntöiseksi tehtäväksi mahdollisimman suuren myynnin, (liite 3). Jotta siihen päästään tulee myyjien olla tietoisia myyntitavoitteista ja siitä, että tavoitteita seurataan. Myyjän tulee tietoisesti hakeutua kaupan päättämiseen, johtaa se sitten kaupan epäonnistumiseen tai onnistumiseen, koska ilman tietoista kaupan päättämistä myyjä ei todellisuudessa myy vaan esittelee tuotteita. Myyjän tulee siis tietoisesti päättää kaikki mahdolliset asiakaskontaktit.

Myyjien onnistumista kaupanteossa voidaan helpottaa ja tukea toimenkuvassa selkeästi määritellyllä myyntiprosessin tuntemisella. Näin myyjä tehdään tietoiseksi prosessista ja sen tavoitteista heti alusta alkaen. Myyjän tulee pystyä tiedostamaan, missä myynnin osa-alueessa liikutaan minäkin hetkenä, jotta hän pystyy käyttämään oikean ajan kuhunkin prosessin vaiheeseen. Prosessin avulla pystytään myös kehittämään jokaista osa-aluetta erikseen, kun pystytään tiedostamaan, mikä ei kyseisessä myyntitilanteessa toiminut halutulla tavalla. Tiedostamalla prosessi sekä tutkimalla omaa toimintaa suhteessa siihen päästään parempiin tuloksiin.

Tämän lisäksi kohdeyrityksen myyjien tulee kehittää omaa tuotetietoisuutta kilpailijoista: esimerkiksi viikoittain joku myyjistä ottaa selvää, mitä tuotteita kilpailijoille on tullut ja miten se voidaan tuoda esille omassa myynnissä, niin että löydetään omasta tuotteesta paremmat hyödykkeet asiakkaille. Tämä tieto tulee myös jakaa muiden myyjien kanssa, jotta kaikki voivat käyttää sitä hyödyksi tulevilla myyntitilanteilla. Mielestäni onkin hyvä ottaa esille viikkopalaverissa kyseinen asia ja yhdessä kehittää myyntiargumentteja omista tuotteista, toisin sanoen korostaa sitä, miksi asiakas valitsisi juuri myyjän myymän tuotteen, eikä kilpailijan. Tämä auttaa myyjää rakentamaan myös luottamusta omiin tuotteisiin, mikä taas vähentää myyjien kyselyssä mainitsemaa pelkoa oman tuotteen korkeaa hintaa kohtaan. Näin saadaan vähennettyä pelkoa ja luotua uusia lähestymistapoja kaupan ratkaisemiseksi.

Seuraavana vaiheena näkisin, että myymälässä tulee ottaa käyttöön viikko- ja kuukausipalaverit (liite 4). Näissä tulee myyjien päästä asettamaan toisilleen sekä itselleen tavoitteet ja palaverissa myös seurataan toteutuneita tavoitteita. Seurannan tulee tapahtua jatkuvana niin, että siitä tulee osa myyjien rutiineita. Tällä luodaan vakaa pohja tulosten kehittämiseksi. Viikko- ja kuukausipalaverien tarkoituksena on tavoitteiden seuranta ja niihin pääseminen muiden avustuksella sekä avoimen keskustelun ilmapiirin luominen. Tähän liittyen näkisin kohdeyritykselle myös tärkeäksi sen, että tuloksista tehdään julkisia. Näin luodaan ryhmähenkeä, myös painetta toimia tehokkaasti, sillä kuka haluaisi olla aina se, joka epäonnistuu eikä pääse tavoitteisiinsa. Tekemällä tuloksista julkisia luodaan järjestelmä, joka on myyjien omalla vastuulla, myös sen ylläpitäminen. Sen avulla myyjät tiedostavat itse paremmin tavoitteensa ja sitoutuvat niiden toteuttamiseen. Tavoitteita voidaan toisinaan piristää järjestämällä jonkinlaisia kilpailuja, josta voittaja saa rahallisen korvauksen, esimerkiksi kuka myy tulevana viikkona eniten. Tämän ei kuitenkaan tule olla jatkuvaa, vaan sillä pyritään pitämään motivaatio jatkossakin yllä kyseiseen seurantaan.

Myyjien pelkoa ja vääristynyttä suhtautumista kaupan päättämistä kohtaan voidaan hälventää jo mainitulla tuotetietoisuudella, mutta myös siten, että kysymyksestä tehdään rutiininomainen. Kohdeyrityksessä tulisi siis alkaa tietoisesti tarkkailemaan, kuinka usein kysymystä ehdotetaan asiakkaalle, jotta tätä myynnin osa-aluetta voidaan kehittää paremmaksi. Otin tutkimuksessani esille listan (liite 5), johon myyjät vetivät aina viivan, kun he olivat tehneet asiakaskontaktin, kysyneet tietoisesti ostopäätöstä sekä silloin kun kontakti johti kauppaan. Uskonkin, että kyseisellä metodilla saadaan kyseisestä toiminnasta ja ostopäätösten kysymisestä tehtyä luonnollinen osa myyjien työtä, eikä se siten enää tunnu niin vieraalta kuin se heistä tuntui tutkimusta tehdessäni. Kun myyjät tiedostavat, että heiltä halutaan esimerkiksi kymmenen ostopäätöksen kysyntää päivässä, he tulevat tietoisemmin hakemaan kaupan päättämistä ja kun he onnistuvat päättämään kauppoja useammin, innostaa se myyjiä aina kysymään ostopäätöstä yhä useammin. Tämä johtaa vääjäämättä myös tulosten kehittämiseen.

6.3 Lopuksi

Työni tavoitteena oli pyrkiä tuottamaan uutta ja jäsenneltyä tietoa kohdeyrityksen myyntitoiminnasta, jotta sitä pystyttäisiin työssäni esittelemien parannusehdotusten avulla kehittämään tehokkaasti. Kohdeyrityksen myynnin ja myyjien taitojen nykytilan selvittämiseen käytin avukseni laadullisen tutkimuksen metodein tehtyä haastattelua, joka oli suunnattu kohdeyrityksen työntekijöille. Teemahaastattelut toimivat metodina työni tarkoitusta ajatellen mielestäni hyvin, sillä niistä saatujen vastausten ja tulosten perusteella pystyin selkeästi määrittelemään kohdeyrityksen ongelmakohdat eri osa-alueilla, ja sen seurauksena vastaavasti pystyn auttamaan kohdeyrityksen myyjiä pääsemään seuraavalle tasolle heidän myyntitaidoissaan. Näin ollen loin kohdeyritykselle tulosteni valossa parhaan näkemäni ratkaisun hei-

dän myynnillisiin ongelmiinsa. Ratkaisussani kohdeyritys määrittelee myyjien perustehtävät, minkä avulla myyjät tietävät tarkkaan, mitä heiltä odotetaan työssään. Seuranta pidetään yllä viikko- ja kuukausipalavereiden avulla, joissa käytetään hyödyksi luomaani seurantatyökalua. Kyseisellä seurannalla saadaan konkreettista tietoa siitä, miten myyjien toiminta on kehittynyt ja miten sitä voidaan edelleen tehostaa. Mielestäni työni tavoitteet tulivat täytetyiksi ja onnistuin kehittämään toimivan tavan seurata myyjien toimintaa, ratkaisuni eivät sinänsä ole uusia myyntityön johtamista tuntevalle, mutta kyseisen kohdeyrityksen toiminnassa näitä osa-alueita ei ole työssä ennen tutkimustani huomioitu. Näin ollen sain työni avulla tuotettua konkreettista hyötyä myös yhteistyökumppanilleni.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

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

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

Nieminen, J. 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Edita.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia - sanoista tekoihin. Helsinki: OY Imperial Sales AB

Rummukainen, T. 2004. Huippumyymyjien ominaisuudet & tositarinat. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Tammi.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Sähköiset lähteet:

Indoor Group Oy:n verkkosivut, 2011. Viitattu 1.2.2011.
<http://www.indoorgroup.fi/>

Indoor Group Oy:n tytäryhtiön verkkosivut, 2011. Viitattu 1.2.2011.
<http://www.asko.fi/>

Taloussanomat, 2011, Sanoma News Oy. Viitattu 1.2.2011.

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/hyvinkaan-sisustus-oy/hyvinkaa/1467624-7/>

KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2006, Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. Viitattu 12.3.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu

A. Taustatietoa

1. Minkä ikäinen olet?
 2. Miten kauan olet ollut kaupan alalla töissä, entä kohdeyrityksessä?
 3. Mikä on palkkausjärjestelmäsi?
-

B. Myyntityö

1. Arvioi itseäsi asteikolla 1-4. 1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä
 - a. Miten kuvailit myyntitaitosi?
 - b. Tuotetietous kohdeyrityksestä?
 - c. Tuotetietous kilpailijoista?
 2. Mitä myyjän työhön kuuluu?
-

C. Tiedon vaikutus

1. Miten määrittelet oman myyntiprosessisi vaiheet?
 2. Miten määrittelet myyntiprosessin eri vaiheet? Niihin käyttämäsi ajan prosentteina?
 - a. Suunnittelu- ja valmisteluvaihe
 - b. Yhteydenotto asiakkaaseen/kontaktin luominen
 - c. Myyntineuvottelu
 - d. Kaupan päättäminen
 - e. Jälkitoimet ja jatkotoimenpiteet
-

D. Työn tavoitteellisuus

1. Arvioi se asteikolla 1-4, 1=heikosti, 2=tydyttävästi, 3=hyvin, 4=erittäin paljon
 - a. työntavoitteellisuus
 - b. työviihtyvyys
 2. Onko yritys asettanut tavoitteita työllesi? Jos on, mitä ne ovat?
 3. Oletko itse asettanut työllesi tavoitteita? Jos olet, mitä ne ovat?
 4. Pääsetkö kyseisiin tavoitteisiin? Yrityksen / omiin?
-

E. Myynnilliset tavoitteet

1. Mitkä ovat myyntitavoitteesi? Yrityksen / omat?
 2. Seurataanko tavoitteita? Jos seurataan, miten?
 3. Seuraatko itse omia tavoitteita? Jos seuraat, miten?
-

F. Ongelmakohdat myyntitilanteessa

1. Mitkä ovat yleisimpiä virheitä myyntitilanteessa? Miksi?
 2. Mitä ovat syyt, jotka johtavat kaupan epäonnistumiseen?
-

G. Seurannalla tuloksiin

1. Kuinka monta myyntikontaktia sinulla on viikossa?
 - a. Kuinka monessa näistä olet kaupan päätökseen johtava osapuoli?
 - b. Kuinka monta prosenttia niistä päättyy kauppaan?
-

Liite 2. Haastattelurunko, testihaastattelu

1. Minkä ikäinen olet?
2. Kuinka kauan olet ollut kaupan alalla töissä?
3. Kuinka kauan olet ollut Hyvinkään Sisutus Oy:ssä töissä?
4. Mikä on palkkausjärjestelmäsi? (provisio/kiinteä)
5. Oletko tyytyväinen työhösi?
6. Mitä myyjän työhön kuuluu?
7. Miten määrittelet myyntiprosessin?
8. Arvostele itseäsi asteikolla 1-4.
1=heikko, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä.

Myyntitaito	<input type="text"/>
Tuotetietous	<input type="text"/>
Kilpailijatietous, miten tunnet kilpailijoiden tuotteet	<input type="text"/>
Ajankäyttösi yleisesti työssäsi	<input type="text"/>
Ajankäyttö myyntitilanteessa	<input type="text"/>
Työmotivaatio	<input type="text"/>

9. Arvostele yrityksesi asteikolla 1-4.
1=heikko, 2=tyydyttävä, 3=hyvä, 4=erittäin hyvä.

Myyjien myyntitaidon kehittäminen	<input type="text"/>
Myyjien tuotetiedon koulutus	<input type="text"/>
Kilpailijoiden tuotteista/tarjouksista tiedottaminen	<input type="text"/>
Oman yrityksen tarjoustuotteista tiedottaminen	<input type="text"/>
Myyntitavoitteiden asettaminen	<input type="text"/>
Myyntitavoitteiden seuranta	<input type="text"/>

10. Yleisimmät virheet myyntitilanteessa, kerro niin monta kuin mieleesi tulee.
11. Kuinka usein uskot ottavasi kontaktin asiakkaaseen viikoittain?
12. Kuinka monessa myyntitilanteessa edellisestä olet kaupan päättämiseen johdatteleva osapuoli?
13. Kuinka monta niistä päättyy kauppaan?
14. Kun kauppa ei toteutunut, yleisimmät syyt epäonnistumiseen?

15. Kuvaile ajankäyttöäsi myyntiprosessin aikana, niin että yhteensä aikaa kuluu 100 %, jos mielestäsi et käytä kyseiseen vaiheeseen yhtään aikaa, voi sille antaa arvon nolla. Kerro myös mitä kukin vaihe mielestäsi pitää sisällään:

- Suunnittelu- ja valmisteluvaihe _____%
- Yhteydenotto asiakkaaseen/kontaktin luominen _____%
- Myyntineuvottelu _____%
- Kaupan päättäminen _____%
- Jälkitoimet ja jatkotoimenpiteet _____%

16. Merkitse ajankäyttösi myyntineuvotteluiden aikana niin, että yhteensä aikaa kuluu 100 %, jos mielestäsi et käytä kyseiseen vaiheeseen yhtään aikaa, voit laittaa siihen myös nollan. Kerro myös, mitä kukin vaihe mielestäsi pitää sisällään:

- Avaus _____%
- Tarvekartoitus _____%
- Tuote-esittely, argumentointi _____%
- Asiakkaan vastaväitteet & vastaväitteiden kohtaaminen _____%

17. Onko sinulle asetettu yleisiä tavoitteita työssäsi?

18. Jos on, mitä ne ovat?

19. Oletko itse asettanut tavoitteita työssäsi?

20. Jos olet, mitä ne ovat?

21. Pääsetkö asetettuihin tavoitteisiin?

22. Jos pääset, miten niitä seurataan johdon toimesta?

23. Jos pääset omiin tavoitteisiin, miten seurat niitä?

24. Onko sinulla myyntitavoitteita?

25. Jos on, mitä ne ovat?

26. Oletko itse asettanut myyntitavoitteet, joku muu vai molemmat?

27. Pääsetkö sinulle asetettuihin myyntitavoitteisiin?

28. Pääsetkö itsellesi asettamiisi myyntitavoitteisiin?

29. Miten myyntitavoitteita seurataan johdon toimesta?

30. Miten itse seuraat myyntitavoitteitasi?

31. Onko kyseinen yritys kehittänyt myyntityötäsi viime aikoina?

32. Jos on, miten?

33. Oletko itse pyrkinyt kehittymään myyjänä?

34. Jos olet, miten olet kehittänyt myyntitaitojasi?

35. Oletko oppinut jotain uutta työstäsi viimeisen vuoden aikana, mikä liittyy oleellisesti myynnin kehittämiseen?

Liite 3. Myyjän työtoimenkuva

- myydä mahdollisimman paljon
- pukeutua yrityksen määräämiin työvaatteisiin
- tuntea omat ja kilpailijan tuotteet
- myyntiprosessin seuraaminen myyntityössä
 - kontaktinluominen
 - keskustelunavaus
 - tarvekartoitus
 - hyötyjen esittely, vastaväitteisiin argumentointi
 - ostospäätöksen kysyminen
 - kaupan päättäminen
 - lisämyynti
 - jälkitoimet
- pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet
 - myynnilliset
 - muut, kuten kontaktien luominen viikossa
- seurata tavoitteiden toteutumista

Liite 4. Viikko- & kuukausipalaverirunko

- Myyntitavoitteiden tulkinta
 - kuka pääsi tavoitteisiin?
 - palkitseminen, esimerkiksi aplodein

 - jos ei joku päässyt, miksi hän ei päässyt?
 - voidaanko ryhmässä auttaa?
 - alennetaanko seuraavalle viikolle tavoitteita?
 - reagoidaan myyjän ongelmiin

- Uusien tavoitteiden asettaminen
 - omat
 - yhdessä asetetut

- Muista tärkeistä asioista keskusteleminen
 - kilpailijoiden tuotteista ja tarjouksista
 - myyntiargumenteista

Liite 5. Työkalu: Kaupan päättämiseen

	Keskustelun avaus	Ostospäätöksen kysyminen	Kauppaan johtanut ostospäätöksen kysyminen
Maanantai			
Tiistai			
Keskiviikko			
Torstai			
Perjantai			
Lauantai			
Sunnuntai			
Yhteensä:			